

ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

Ηγεσία, Τοξική Ηγεσία
και Συναισθηματική Νοημοσύνη
των Ελλήνων σκηνοθετών



Σιαφάκα Μαρία – Ελισσάβετ
Ιούνιος 2015



Ίδρυμα	Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών & Πολιτικών Επιστημών
Σχολή	Διεθνών Σπουδών, Επικοινωνίας & Πολιτισμού
Τμήμα	Επικοινωνίας, Μέσων & Πολιτισμού
Πρόγραμμα	Μεταπτυχιακό Δίπλωμα Ειδίκευσης στην Πολιτιστική Διαχείριση
Τύπος εργασίας	Διπλωματική εργασία
Τίτλος εργασίας	Ηγεσία, Τοξική Ηγεσία και Συναισθηματική Νοημοσύνη των Ελλήνων σκηνοθετών
Συγγραφέας	Σιαφάκα Μαρία – Ελισσάβετ, ΑΜ: 4113Μ026
Επιβλέπουσα καθηγήτρια	Ιορδάνογλου Δήμητρα
Τριμελής επιτροπή	Ιορδάνογλου Δήμητρα Παραδείση Μαρία Τσακαρέστου Μπέττυ
Ημερομηνία	Ιούνιος 2015

Copyright © Σιαφάκα Μαρία – Ελισσάβετ, 2015

Περίληψη

Η παρούσα μελέτη διερευνά τη σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης, των πιθανών τοξικών χαρακτηριστικών της προσωπικότητας (μακιαβελισμός, ναρκισσισμός, ψυχοπάθεια) και του ηγετικού στυλ των Ελλήνων σκηνοθετών κινηματογράφου, θεάτρου και τηλεόρασης. Μέχρι τώρα, η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης εφαρμόζεται σε έρευνες στο πεδίο της ψυχολογίας και της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Η παρούσα έρευνα αξιοποιεί την εν λόγω έννοια για να μελετήσει το πώς ένας σκηνοθέτης μπορεί να λειτουργήσει ως ηγέτης, λαμβάνοντας υπόψη το ρόλο που παίζουν οι δυσπροσαρμοστικές πτυχές της προσωπικότητας σε αυτή τη διαδικασία.

Στην έρευνα συμμετείχαν 49 σκηνοθέτες, οι οποίοι συμπλήρωσαν ερωτηματολόγια σε σχέση με τη συναισθηματική νοημοσύνη τους, τα πιθανά τοξικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους, το ηγετικό τους στυλ και την αποτελεσματικότητά τους. Με σκοπό τη συγκριτική ανάλυση, στην έρευνα συμμετείχαν επίσης 45 συνεργάτες αυτών των σκηνοθετών, οι οποίοι συμπλήρωσαν τα ίδια ερωτηματολόγια με αναφορά στους σκηνοθέτες καθώς και μία κλίμακα ικανοποίησης.

Βάσει των υποθέσεων, αναμενόταν η συναισθηματική νοημοσύνη να έχει θετική επίδραση στην αποτελεσματικότητα και το ηγετικό στυλ των σκηνοθετών καθώς και στην ικανοποίηση των συνεργατών τους. Αναμενόταν επίσης, τα τοξικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας να επιδρούν αρνητικά στη συναισθηματική νοημοσύνη, το ηγετικό στυλ και την αποτελεσματικότητα των σκηνοθετών.

Τα αποτελέσματα επιβεβαίωσαν τη θετική επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αποτελεσματικότητα των σκηνοθετών και στην ικανοποίηση των συνεργατών τους. Η επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στο ηγετικό στυλ βρέθηκε ότι ποικίλει αναλόγως του στυλ ηγεσίας. Σε αντίθεση με τις υποθέσεις και με την επίδραση του μακιαβελισμού και της ψυχοπάθειας, η επίδραση του ναρκισσισμού στο στυλ ηγεσίας και στην συναισθηματική νοημοσύνη των σκηνοθετών ήταν θετική.

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες	8
Εισαγωγή	9
Το πρόβλημα της έρευνας	9
Η σημασία της έρευνας	10
Σκοποί της έρευνας.....	11
Δομή της έρευνας.....	11
Βιβλιογραφική Ανασκόπηση.....	13
Ενότητα I: Συναισθηματική νοημοσύνη.....	13
Η συναισθηματική νοημοσύνη ως ικανότητα.....	14
Η συναισθηματική νοημοσύνη ως χαρακτηριστικό της προσωπικότητας	15
Η συναισθηματική νοημοσύνη ως συμπεριφορά	16
Ενότητα II: Ηγεσία	21
Θέματα ορισμού.....	21
Η ηγεσία σε σχέση με τη διοίκηση.....	21
Η ηγεσία ως αποτέλεσμα ισχύος	21
Θεωρίες περί ηγεσίας	22
Θεωρίες των ατομικών χαρακτηριστικών.....	23
Συμπεριφορικές θεωρίες	25
Θεωρίες με βάση τα χαρακτηριστικά της κατάστασης	26
Ο ρόλος του υφιστάμενου.....	28
Σύγχρονες θεωρίες.....	28
Ενότητα III: Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία	31
Οι συναισθηματικές δεξιότητες του ηγέτη.....	31
Αυτοεπίγνωση.....	31
Αυτοδιαχείριση.....	32
Κοινωνική Επίγνωση.....	33

Διαχείριση Σχέσεων	35
Τα στυλ ηγεσίας με βάση τη συναισθηματική νοημοσύνη	36
Οραματικό στυλ ηγεσίας.....	36
Υποστηρικτικό στυλ ηγεσίας.....	37
Συνεργατικό στυλ ηγεσίας	38
Δημοκρατικό στυλ ηγεσίας.....	38
Κατευθυντικό στυλ ηγεσίας.....	39
Καταπιεστικό στυλ ηγεσίας	40
Αποτελεσματικότητα της ηγεσίας με βάση τη συναισθηματική νοημοσύνη .	42
Δέσμευση και ηγεσία με βάση τη συναισθηματική νοημοσύνη.....	42
Ικανοποίηση και ηγεσία με βάση τη συναισθηματική νοημοσύνη	45
Εκπαίδευση στη ηγεσία με βάση τη συναισθηματική νοημοσύνη	47
Νευροηγεσία	49
Κριτική στην εφαρμογή της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία.....	51
Ενότητα IV: Τοξική Ηγεσία	54
Μακιαβελισμός.....	55
Ναρκισσισμός	57
Ψυχοπάθεια	58
Ενότητα V: Ηγεσία στο πεδίο των τεχνών και του πολιτισμού	59
Η ηγεσία ως τέχνη	59
Η τέχνη ως ηγεσία	60
Σύγχρονες έννοιες στη βιομηχανία του θεάματος	63
Δίκτυα.....	63
Άρρητη γνώση	64
Project.....	65
Διαδικασίες νόησης και συναισθήματος του σκηνοθέτη	66
Ο ηγετικός ρόλος των σκηνοθετών και η διαχείριση των συναισθημάτων	68

Εννοιολογικό μοντέλο της έρευνας.....	71
Υποθέσεις έρευνας.....	72
Μέθοδος.....	73
Συμμετέχοντες & Διαδικασία.....	73
Μέτρηση μεταβλητών	74
Wong & Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS).....	75
Short Dark Triad (SD3).....	77
Στυλ ηγεσίας	78
Αποτελεσματικότητα.....	78
Ικανοποίηση	79
Αποτελέσματα	80
Αξιοπιστία	80
Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία.....	81
Σύγκριση αυτοαναφερόμενων και ετεροαναφερόμενων τιμών των μεταβλητών	85
Αποτελέσματα συσχετίσεων	87
Συσχετίσεις ανάμεσα στη συναισθηματική νοημοσύνη και τις υπόλοιπες μεταβλητές	87
Συσχετίσεις ανάμεσα στην σκοτεινή τριάδα και τις υπόλοιπες μεταβλητές ..	90
Αποτελέσματα γραμμικών παλινδρομήσεων	91
Εξέταση της υπόθεσης 1	91
Εξέταση της υπόθεσης 1 βάσει αξιολόγησης 360 °	92
Εξέταση της υπόθεσης 2	93
Εξέταση της υπόθεσης 2 βάσει αξιολόγησης 360 °	94
Εξέταση της υπόθεσης 3	95
Εξέταση της υπόθεσης 4	96
Εξέταση της υπόθεσης 4 βάσει αξιολόγησης 360 °	96
Εξέταση της υπόθεσης 5	100

Εξέταση της υπόθεσης 6	101
Εξέταση της υπόθεσης 7	103
Εξέταση της υπόθεσης 8	103
Εξέταση της υπόθεσης 8 βάσει αξιολόγησης 360 °	103
Εξέταση της υπόθεσης 9 βάσει αξιολόγησης 360 °	104
Εξέταση του εννοιολογικού μοντέλου της έρευνας.....	105
Συζήτηση	108
Περιορισμοί της έρευνας	114
Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	115
Αντί επιλόγου	115
Παράρτημα	118
Wong & Law Emotional Intelligence Scale.....	117
Dark Triad Scale	118
Στυλ Ηγεσίας.....	119
Αποτελεσματικότητα	121
Ικανοποίηση	121
Βιβλιογραφία	122
Ελληνική.....	122
Ξενόγλωσση	122

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω πρωτίστως την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου, κα Δήμητρα Ιορδάνογλου για την υποστήριξή της σε επιστημονικό και ανθρώπινο επίπεδο καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας εργασίας. Ο ρόλος της ήταν καταλυτικός από τη σύλληψη της ιδέας της έρευνας μέχρι και την ολοκλήρωσή της.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω το Πάντειο Πανεπιστήμιο και ιδιαίτερα την επιτροπή του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών στην Πολιτιστική Διαχείριση. Χωρίς το πάθος των συγκεκριμένων ανθρώπων για παροχή δωρεάν και ποιοτικής παιδείας, δεν θα είχα αποκτήσει τις πολύτιμες γνώσεις και δεν θα είχα βιώσει τις σπάνιες εμπειρίες των τελευταίων δύο ετών.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω όσους συνεισέφεραν στην ολοκλήρωση αυτής της έρευνας· τον σκηνοθέτη και φίλο Κώστα Χαραλάμπους για την ευγενική του συμβολή, αλλά και όλους εκείνους – γνωστούς και άγνωστους – που πίστεψαν στο παρόν εγχείρημα και του έδωσαν αξία.

Εισαγωγή

Το πρόβλημα της έρευνας

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται το θέμα της ηγεσίας. Πιο συγκεκριμένα, μελετάται η σχέση της ηγεσίας με τη συναισθηματική νοημοσύνη όσον αφορά στην περίπτωση των σκηνοθετών κινηματογράφου, τηλεόρασης και θεάτρου.

Σε επιστημονικό επίπεδο το σκηνοθετικό έργο έχει μελετηθεί κυρίως υπό το πρίσμα της θεωρίας και ιστορίας των παραστατικών τεχνών ή της κοινωνιολογίας της βιομηχανίας του θεάματος. Η σκηνοθεσία είναι μία ανθρώπινη συμπεριφορά, κύριο χαρακτηριστικό της οποίας είναι η δημιουργικότητα. Αυτή ακριβώς η διάσταση του σκηνοθετικού έργου έχει περιορίσει το εύρος των τρόπων με τους οποίους γίνεται αντιληπτή η σκηνοθεσία. Οι άνθρωποι που μελετούν το σκηνοθετικό έργο συνήθως έχουν συγγενές υπόβαθρο με αυτούς που το παράγουν, δηλαδή τους σκηνοθέτες. Πρόκειται για καλλιτέχνες και θεωρητικούς της τέχνης και της επικοινωνίας. Παρά το γεγονός ότι οι άνθρωποι αυτοί είναι συνήθως περισσότερο από κάθε άλλον ειδήμονες στον συγκεκριμένο τομέα, η σχεδόν αποκλειστική εμπλοκή τους στην μελέτη της σκηνοθεσίας έχει σαν αποτέλεσμα την δημιουργία ενός ‘κλειστού’ συστήματος παραγωγής και μελέτης του σκηνοθετικού έργου, το οποίο επιφέρει μία επιστημονική απομόνωση.

Στο πλαίσιο της διεπιστημονικότητας, η παρούσα εργασία μελετά το σκηνοθετικό έργο αντλώντας έννοιες από ένα επιστημονικό πεδίο, το οποίο αναπαρίσταται στο νου των περισσότερων ως διακριτό από ή και άσχετο με την καλλιτεχνική δραστηριότητα. Πρόκειται για το πεδίο της διοίκησης επιχειρήσεων. Πράγματι, ο χώρος των επιχειρήσεων γίνεται αντιληπτός από τους περισσότερους ως ένα πεδίο ορθολογισμού από το οποίο λείπει η καλλιτεχνική δραστηριότητα και οι λεπτές ευαισθησίες. Ωστόσο, οι επιχειρήσεις είναι απλά ένας ακόμη χώρος όπου άνθρωποι με συναισθήματα, προσδοκίες και στόχους συνάπτουν και λύουν σχέσεις. Η εργασία αυτή επιχειρεί μία πρωτότυπη προσέγγιση του τρόπου με τον οποίο οι σκηνοθέτες λειτουργούν ως ηγέτες, βασιζόμενη σε οργανωσιακές έννοιες. Οι έννοιες αυτές είναι η ηγεσία, η συναισθηματική νοημοσύνη και η τοξική ηγεσία.

Η σημασία της έρευνας

Η παρούσα έρευνα συνεισφέρει στη γνώση με δύο τρόπους. Αφενός φωτίζει μία ελάχιστη μελετημένη πτυχή της δημιουργικής διαδικασίας της σκηνοθεσίας, αυτή της ηγεσίας. Στις σύγχρονες συνθήκες της βιομηχανίας του θεάματος, ο σκηνοθέτης καλείται να εμπνεύσει τους παραγωγούς και συνεργάτες του, να διατηρήσει το δίκτυο των συνεργατών του καθώς και τις λεπτές ισορροπίες ανάμεσα στις απαιτήσεις ενός πλαισίου και τις ανθρώπινες ανάγκες. Πρόκειται για τον βασικό stakeholder σε μια διαδικασία παραγωγής όπου εμπλέκεται πληθώρα ανθρώπων. Είτε σκοπός είναι το κέρδος, είτε το αισθητικό αποτέλεσμα, είτε και τα δύο, ο σκηνοθέτης βρίσκεται σε μία θέση, όπου για να πετύχει, πρέπει να ηγηθεί επιτυχώς ενός συνόλου ανθρώπων. Η μελέτη επομένως του ηγετικού στυλ των σκηνοθετών και της επίδρασης της συναισθηματικής νοημοσύνης και των πιθανών τοξικών χαρακτηριστικών της προσωπικότητας σε αυτό μπορεί να συνεισφέρει στην αύξηση της γνώσης γύρω από τους πρακτικούς παράγοντες που καθιστούν αποτελεσματικό έναν σκηνοθέτη.

Αφετέρου, η παρούσα έρευνα προσφέρει περαιτέρω δεδομένα για τη σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την ηγεσία, τα οποία μπορούν να αξιοποιηθούν και πέρα από το πεδίο της σκηνοθεσίας, στο χώρο της διοίκησης. Πολλές φορές οι μελετητές της οργανωσιακής συμπεριφοράς έχουν αντλήσει έμπνευση από το πεδίο των τεχνών για την ανάλυση οργανωσιακών φαινομένων και την επίλυση προβλημάτων σε επίπεδο οργανισμού. Αυτό συμβαίνει διότι η δημιουργικότητα στη τέχνη είναι συνυφασμένη με την εκδήλωση των παθών και των συναισθημάτων. Αντίθετα, στον χώρο των επιχειρήσεων πριμοδοτείται η λογική, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν υπάρχει το συναίσθημα. Έτσι, το συναίσθημα, αυτός ο κοινός τόπος ανάμεσα στα δύο πεδία ωθεί συχνά τους επιστήμονες στην εφαρμογή δεδομένων από τον χώρο των τεχνών στο χώρο των επιχειρήσεων.

Για τους παραπάνω λόγους στην παρούσα εργασία διερευνάται η σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης, του ηγετικού στυλ και των πιθανών τοξικών χαρακτηριστικών της προσωπικότητας των σκηνοθετών.

Σκοποί της έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να συμβάλει στη διερεύνηση της σχέσης συναισθηματικής νοημοσύνης, ηγεσίας και τοξικής ηγεσίας, εφαρμόζοντας τις τρεις έννοιες στην περίπτωση των σκηνοθετών. Οι ειδικότεροι στόχοι της έρευνας ήταν:

1. Η διερεύνηση της συναισθηματικής νοημοσύνης των σκηνοθετών.
2. Η διερεύνηση του στυλ ηγεσίας των σκηνοθετών.
3. Η διερεύνηση των πιθανών τοξικών χαρακτηριστικών της προσωπικότητας των σκηνοθετών.

Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα προσπάθησε να δώσει απαντήσεις στα ακόλουθα ερωτήματα:

- Επιδρά η συναισθηματική νοημοσύνη στο ηγετικό στυλ των σκηνοθετών και αν ναι, πώς;
- Ποια είναι η σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης με τα πιθανά τοξικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των σκηνοθετών;
- Ποια είναι η σχέση του ηγετικού στυλ των σκηνοθετών με τα πιθανά τοξικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους;
- Υπάρχει σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και αποτελεσματικότητας των σκηνοθετών;
- Πώς επηρεάζουν τα πιθανά τοξικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας την αποτελεσματικότητα των σκηνοθετών και την ικανοποίηση των συνεργατών τους;

Δομή της έρευνας

Η παρούσα εργασία χωρίζεται σε τρία βασικά κεφάλαια: βιβλιογραφική ανασκόπηση, μέθοδος, αποτελέσματα και συζήτηση. Στο πρώτο κεφάλαιο αναλύεται το θεωρητικό υπόβαθρο της εργασίας. Παρουσιάζονται και συσχετίζονται οι έννοιες της συναισθηματικής νοημοσύνης, της ηγεσίας και της τοξικής ηγεσίας. Κατόπιν η ανάλυση εστιάζεται στην εφαρμογή των συγκεκριμένων εννοιών στο πεδίο των τεχνών, του πολιτισμού και πιο συγκεκριμένα στην περίπτωση των σκηνοθετών. Στο τέλος της βιβλιογραφικής ανασκόπησης παρουσιάζεται το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας, όπου συμπυκνώνονται οι ερευνητικές υποθέσεις οι οποίες προέκυψαν κατά την βιβλιογραφική ανασκόπηση.

Στο κεφάλαιο της μεθόδου παρατίθεται η διαδικασία συλλογής του δείγματος και συμμετοχής στην έρευνα καθώς και τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν. Στα αποτελέσματα παρουσιάζονται αναλυτικά οι στατιστικές αναλύσεις που έγιναν και η επιβεβαίωση ή η απόρριψη των υποθέσεων. Στο τελευταίο κεφάλαιο, αναλύονται τα συμπεράσματα της έρευνας και παρουσιάζονται προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Στο τέλος της εργασίας, βρίσκεται παράρτημα όπου παρατίθενται οι κλίμακες που χρησιμοποιήθηκαν και ακολουθεί η λίστα με τις βιβλιογραφικές αναφορές.

Βιβλιογραφική ανασκόπηση

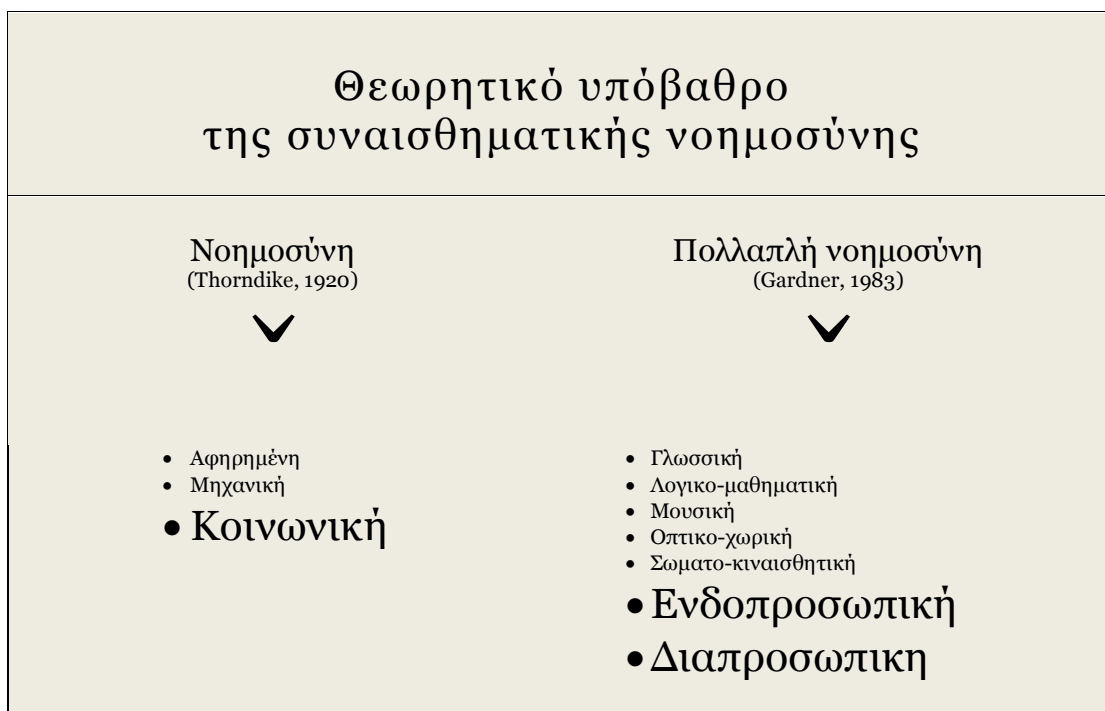
Ενότητα Ι: Συναισθηματική νοημοσύνη

Παραδοσιακά στην δυτική σκέψη το συναίσθημα θεωρείται διακριτό από την νοημοσύνη. Η έννοια της νοημοσύνης στον κοινό νου αναφέρεται στο σύνολο των γνωστικών δεξιοτήτων του ανθρώπου: την ικανότητα κατανόησης, δημιουργίας συλλογισμών, επίλυσης προβλημάτων, λήψης αποφάσεων και γλωσσικής επικοινωνίας.

Σε επιστημονικό επίπεδο, οι απόψεις για το τι είναι νοημοσύνη ποικίλλουν. Άλλοτε η νοημοσύνη γίνεται αντιληπτή ως μία μονοδιάστατη έννοια και άλλοτε θεωρείται ότι έχει τόσες πολλές διαστάσεις που είναι δύσκολο να μετρηθούν. Φαίνεται πως η αλήθεια βρίσκεται κάπου στη μέση. Η νοημοσύνη είναι μεν μία πολυδιάστατη έννοια, είναι δε επιστημονικά μετρήσιμη (Sternberg, 1996).

Το 1920 ο Thorndike πρότεινε τη διάκριση της νοημοσύνης σε αφηρημένη, μηχανική και κοινωνική νοημοσύνη (1920). Με αυτή τη θεωρία, ο Thorndike έγινε ο πρωτοπόρος που μελέτησε τη νοημοσύνη ως κάτι άλλο εκτός από διανοητική. Η αναφορά του στην κοινωνική νοημοσύνη έθεσε τις βάσεις για τη μετέπειτα μελέτη της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Αρκετά χρόνια αργότερα, ο Gardner (1983) πρότεινε την θεωρία της πολλαπλής νοημοσύνης. Για την ακρίβεια, μίλησε για πολλές «νοημοσύνες»: τη γλωσσική, τη λογικο-μαθηματική, τη μουσική, την οπτικο-χωρική, την σωματο-κιναισθητική, τη ενδοπροσωπική και τη διαπροσωπική νοημοσύνη. Η ικανότητα πρόσβασης στο συναίσθημα και η ικανότητα διάκρισης των συναισθημάτων και των προθέσεων των άλλων ανθρώπων αποτέλεσαν τις δύο βασικές δεξιότητες που συνιστούν το πεδίο της ενδο- και διαπροσωπικής νοημοσύνης. Στο πυρήνα της θεωρίας του Gardner βρίσκεται η άποψη πως η νοημοσύνη είναι κάτι παραπάνω από την ακαδημαϊκή επιτυχία, την οποία προβλέπουν οι δείκτες νοημοσύνης. Με βάση αυτή την πεποίθηση, ο Gardner πρότεινε τη διάκριση των παραπάνω σχετικά αυτόνομων πνευματικών δεξιοτήτων, διευκρινίζοντας βέβαια πως πρόκειται για επιστημονικά κατασκευασμένες έννοιες, η επινόηση των οποίων στοχεύει στην καλύτερη κατανόηση των αλληλένδετων ανθρώπινων ικανοτήτων (Gardner, 2011). Ο ίδιος περιγράφει τη θεωρία του ως «ένα θετικό μοντέλο των διαφορετικών πνευματικών δυνατοτήτων που είναι σε θέση να εκδηλώσουν τα ανθρώπινα όντα» (Gardner, 2011, σ. 293).



Πίνακας 1. Θεωρητικό υπόβαθρο της συναισθηματικής νοημοσύνης

Η απήχηση της θεωρίας του Gardner έφερε στο προσκήνιο τη μελέτη των συναισθημάτων σε σχέση με τη νοημοσύνη. Τα μοντέλα για τη συναισθηματική νοημοσύνη, τα οποία προέκυψαν κατόπιν της θεωρίας του Gardner μπορούν να διακριθούν ανάλογα με τη θεωρητική τους βάση. Κάποια από αυτά ορίζουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ικανότητα· άλλα μοντέλα αντιμετωπίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως ένα σύνολο χαρακτηριστικών της προσωπικότητας· τέλος, κάποια μοντέλα θεωρούν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι συμπεριφορά.

Η συναισθηματική νοημοσύνη ως ικανότητα

Κυρίαρχο μοντέλο σε αυτή τη κατηγορία είναι αυτό των Salovey & Mayer (1990), οι οποίοι παρουσίασαν για πρώτη φορά την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης. Το μοντέλο βασίζεται στην υπόθεση ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ικανότητα η οποία αυξάνεται με την ηλικία και την εμπειρία και συσχετίζεται με το δείκτη νοημοσύνης (Mayer, Caruso & Salovey, 2000). Η συναισθηματική νοημοσύνη ως ικανότητα είναι αξιολογήσιμη με τεστ τα οποία μετρούν την επίδοση του ατόμου σε συγκεκριμένους τομείς (Rosete & Ciarrochi, 2005).

Σύμφωνα με τους Salovey & Mayer, η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί μία υποκατηγορία της κοινωνικής νοημοσύνης και περιλαμβάνει την ικανότητα

παρακολούθησης των συναισθημάτων του ίδιου του ατόμου αλλά και των άλλων ανθρώπων, τη διάκριση μεταξύ αυτών των συναισθημάτων και την ενσωμάτωση των παραπάνω πληροφοριών στον τρόπο σκέψης και δράσης του ατόμου (Salovey & Mayer, 1990).

Οι Mayer, Caruso & Salovey δημιούργησαν την πρώτη κλίμακα μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης, την Multifactor Emotional Intelligence Scale (MEIS) (Mayer & al., 2000). Η συγκεκριμένη κλίμακα περιλαμβάνει ένα μεγάλο σύνολο εργασιών (tasks) τις οποίες ο συμμετέχων καλείται να εκτελέσει ώστε να αξιολογηθούν οι συναισθηματικές του ικανότητες. Για παράδειγμα, για τη μέτρηση της αντίληψης των συναισθημάτων δίνονται φωτογραφίες διάφορων προσώπων στον συμμετέχοντα, ο οποίος καλείται να πει κατά πόσον αυτά τα πρόσωπα νιώθουν συγκεκριμένα συναισθήματα. Οι απαντήσεις του συμμετέχοντα αξιολογούνται συγκριτικά με τις απαντήσεις μίας ομάδας ελέγχου αλλά και τις απαντήσεις των ειδικών επί του θέματος Salovey και Mayer, δηλαδή των δύο βασικών συγγραφέων της θεωρίας (Mayer & al., 2000).

Οι Schutte et al. (1998) βάσισαν τη αυτοαναφορική κλίμακά τους (βπκ) για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης στο μοντέλο των Salovey & Mayer.

Η συναισθηματική νοημοσύνη ως χαρακτηριστικό της προσωπικότητας

Ένα άλλο κριτήριο για τη θεωρητική διάκριση των μοντέλων της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για την μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης στο πλαίσιο του κάθε μοντέλου. Τα μοντέλα που ελέγχονται βάσει κλιμάκων αυτοπαρατήρησης και αυτοαναφοράς συσχετίζονται θετικά με θεωρίες για τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας (Ciarrochi, Chan, & Caputi, 2000). Η συσχέτιση αυτή προκύπτει διότι ο συγκεκριμένος τύπος ερωτηματολογίων είναι ιδανικός για την μέτρηση χαρακτηριστικών της προσωπικότητας. Κατά συνέπεια, η επιλογή των συγκεκριμένων ερωτηματολογίων για τον έλεγχο και τη σχηματοποίηση του εκάστοτε μοντέλου περί συναισθηματικής νοημοσύνης, προκαταβάλλει εξ αρχής τη θεωρητική μορφή που παίρνει τελικά το μοντέλο αφού ελεγχθεί.

Με άλλα λόγια, στο πλαίσιο των συγκεκριμένων μοντέλων, η συναισθηματική νοημοσύνη μετράται όπως τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας με αποτέλεσμα να ορίζεται και θεωρητικά όπως τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας. Έτσι, οι

αυτοαναφορικές κλίμακες για τη συναισθηματική νοημοσύνη, όπως αυτή του Bar-On (στην αρχική της μορφή), των Schutte et al. (1998), των Petrides & Furnham (2000) και αυτή των Wong & Law (2002) οδηγούν στη θεώρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης ως ένα σύνολο ‘εσωτερικών’ χαρακτηριστικών της προσωπικότητας του ατόμου (Boyatzis, 2009).

Οι Petrides & Furnham (2001) υποστηρίζουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη έχει 15 πτυχές/εκφάνσεις. Αυτές είναι η προσαρμοστικότητα, η διεκδικητικότητα, η αντίληψη του συναισθήματος του εαυτού και των άλλων, η έκφραση του συναισθήματος, η διαχείριση του συναισθήματος των άλλων, η ρύθμιση του συναισθήματος, η χαμηλή παρορμητικότητα, οι ικανοποιητικές σχέσεις, η αυτοεκτίμηση, τα κίνητρα, η κοινωνική επίγνωση, η διαχείριση του άγχους, το χαρακτηριστικό της ενσυναίσθησης, το χαρακτηριστικό της ευτυχίας και το χαρακτηριστικό της αισιοδοξίας. Σύμφωνα με τους Petrides & Furnham (2001), η συναισθηματική νοημοσύνη ως χαρακτηριστικό της προσωπικότητας είναι μία διακριτή κατασκευή που εντοπίζεται στο πρωταρχικό επίπεδο της ιεραρχικής δομής των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας.

Οι Wong & Law (2002) εντόπισαν τέσσερις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης. Αυτές είναι η Συναισθηματική Αυτοεπίγνωση - ΣΑΕ (Self-Emotion Appraisal-SEA), η Επίγνωση των Συναισθημάτων των Άλλων- ΕΣΑ (Others' Emotion Appraisal-OEA), η Ρύθμιση του Συναισθήματος - ΡΥΣ (Regulation Of Emotion-ROE) και οι Χρήσεις του Συναισθήματος - ΧΡΗΣ (Uses Of Emotion-UOE).

Η ΣΑΕ σχετίζεται με την ικανότητα του ατόμου να κατανοεί και να εκφράζει τα συναισθήματά του/της. Η ΕΣΑ σχετίζεται με την ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται και να κατανοεί τα συναισθήματα και τη συγκινησιακή κατάσταση των άλλων ανθρώπων. Η ΡΥΣ σχετίζεται με την ικανότητα του ατόμου να ρυθμίζει τα συναισθήματά του. Η ΧΡΗΣ σχετίζεται με την ικανότητα του ατόμου να χρησιμοποιεί τα συναισθήματά του διοχετεύοντάς τα σε εποικοδομητικές δραστηριότητες με σκοπό την επίτευξη καλής ή καλύτερης προσωπικής απόδοσης (Wong & Law, 2002).

Η συναισθηματική νοημοσύνη ως συμπεριφορά

Αλλα μοντέλα όπως αυτό του Bar-On στην ύστερη εκδοχή των 360° (Bar-On, 2006) και του Goleman (1998), υποθέτουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μία συμπεριφορά. Στο πλαίσιό τους, η συναισθηματική νοημοσύνη αντιμετωπίζεται σαν ένα σύνολο μετρήσιμων δεξιοτήτων, η ανάπτυξη των οποίων είναι εφικτή και κάνει το

άτομο περισσότερο λειτουργικό σε πληθώρα τομέων στη ζωή του. Τα συμπεριφορικά μοντέλα έχουν ως άξονα τη σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την αποτελεσματικότητα σε πραγματικές συνθήκες (Boyatzis, 2009). Σύμφωνα με τους Bradberry & Su (2006), όταν η συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται ως δεξιότητα παρουσιάζει σημαντική θετική συσχέτιση με την εργασιακή απόδοση. Όταν όμως ορίζεται ως ικανότητα, η σχέση της με την αποτελεσματικότητα δεν είναι σημαντική. Για τον λόγο αυτό τα μοντέλα που αντιμετωπίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως συμπεριφορά έχουν ακμάσει στο χώρο των επιχειρήσεων και της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού καθώς και στο πεδίο της οργανωσιακής ψυχολογίας.

Το μοντέλο του Bar-On (2006) για τη συναισθηματική νοημοσύνη βασίζεται στην έννοια της κοινωνικής νοημοσύνης. Χαρακτηριστικά, ο Bar-On ονομάζει την εννοιολογική του κατασκευή «συναισθηματική – κοινωνική νοημοσύνη» και την ορίζει ως εξής: «η συναισθηματική – κοινωνική νοημοσύνη είναι μία διατομή αλληλοσυσχετιζόμενων συναισθηματικών και κοινωνικών δεξιοτήτων που καθορίζουν πόσο αποτελεσματικά αντιλαμβανόμαστε τον εαυτό μας και εκφραζόμαστε, αντιλαμβανόμαστε τους άλλους και σχετιζόμαστε μαζί τους και αντιμετωπίζουμε επιτυχώς τις καθημερινές ανάγκες» (Bar-On, 2006, σ. 3). Από το μοντέλο του Bar-On προέκυψε το ερωτηματολόγιο Emotional Quotient Inventory (EQ-i), το οποίο ενώ αρχικά χρησιμοποιήθηκε ως ερωτηματολόγιο αυτοαναφοράς για την συναισθηματική νοημοσύνη, στη συνέχεια τροποποιήθηκε ώστε για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης ενός ατόμου να λαμβάνονται δεδομένα όχι μόνο από τον ίδιο αλλά και από άλλα άτομα του κύκλου του (εκδοχή των 360°) (Bar-On, 2006).

Η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να περιγραφεί ως μία ‘μετα-ικανότητα’ που επηρεάζει την αξιοποίηση των γνωστικών ικανοτήτων (Goleman, 1998). Σύμφωνα με τον Goleman, οι τομείς της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι οι εξής πέντε: **η αυτοεπίγνωση, ο έλεγχος των συναισθημάτων, η εξεύρεση κινήτρων για τον εαυτό μας, η αναγνώριση των συναισθημάτων των άλλων και ο χειρισμός των σχέσεων.** Κύριο εργαλείο για τη μέτρηση των συναισθηματικών δεξιοτήτων που περιλαμβάνουν οι παραπάνω τομείς είναι το Emotional Competence Inventory (ECI), το οποίο εκφράζει τη συγκεκριμένη επιστημονική προσέγγιση.

Η αυτοεπίγνωση, ή αλλιώς ‘μετα-συναίσθημα’ είναι η αναγνώριση των συναισθημάτων που ένας άνθρωπος νιώθει καθώς και των σκέψεων σχετικά με αυτά τα συναισθήματα. Με βάση τον βαθμό στον οποίο οι άνθρωποι διαθέτουν αυτή τη συναισθηματική δεξιότητα, ο Mayer διατυπώνει τη διάκριση ανάμεσα σε **αυτογνώστες,**

καταπιεσμένους και **δεκτικούς** (στο Goleman, 1998). Οι πρώτοι είναι γνώστες των διαθέσεών τους με αποτέλεσμα να είναι πιο ισορροπημένοι, αυτόνομοι και θετικοί. Οι καταπιεσμένοι είναι έρμια των ανεξέλεγκτων συναισθημάτων τους ενώ οι δεκτικοί είναι γνώστες των συναισθημάτων τους αλλά δεν αναλαμβάνουν καμία πρωτοβουλία ούτως ώστε να τα θέσουν υπό έλεγχο (Goleman, 1998). Η αυτοεπίγνωση, όπως θα φανεί παρακάτω, αποτελεί προϋπόθεση για την ανάπτυξη και λειτουργία των υπόλοιπων συναισθηματικών δεξιοτήτων.

Ο έλεγχος των συναισθημάτων συνίσταται στην χαλιναγώγηση των παρορμήσεων με σκοπό την εξυπηρέτηση ενός απώτερου σκοπού. Ο συναισθηματικός αυτοέλεγχος ενισχύει δεξιότητες όπως η εστίαση της προσοχής, η εξεύρεση κινήτρων και η δημιουργικότητα ώστε το άτομο να είναι ικανό να θέτει στόχους και να τους πραγματοποιεί. Οι δεξιότητες που αφορούν στον έλεγχο των συναισθημάτων είναι αλληλένδετες με αυτές που σχετίζονται με την εξεύρεση κινήτρων. Ο βέλτιστος συναισθηματικός αυτοέλεγχος στην υπηρεσία ενός σκοπού ονομάστηκε «ροή». Πρόκειται για μία συνθήκη όπου η ίδια η εργασία που έχει να επιτελέσει ένας άνθρωπος είναι πηγή αγαλλίασης και όχι αιτία περισυλλογής ή άγχους. Το άτομο νιώθει πως βρίσκεται έξω από τον εαυτό του και πως όλα λειτουργούν σε αρμονία, με σκοπό την επίτευξη ενός στόχου (Goleman, 1998).

Η αναγνώριση και κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων ονομάζεται ενσυναίσθηση και εξαρτάται από την ικανότητα ενός ανθρώπου να ερμηνεύει τα μη λεκτικά στοιχεία επικοινωνίας, όπως τον τόνο της φωνής, τις χειρονομίες και τις εκφράσεις του προσώπου. Νευρολογικά, η ενσυναίσθηση εντοπίζεται ως η 'αντιγραφή' εκ μέρους ενός ατόμου των βιοσωματικών αντιδράσεων του ατόμου με το οποίο ενσυναίσθητικά ταυτίζεται. Η ικανότητα ενσυναίσθησης πιθανόν να φέρνει το άτομο αντιμέτωπο με ηθικά διλήμματα, καθώς ένας άνθρωπος που κατανοεί τις συνέπειες των πράξεων του στους άλλους, αποφασίζει για τις επιλογές και τις πράξεις του έχοντας υπόψη την ηθική διάσταση αυτών (Goleman, 1998).

Οι ικανότητες για αυτορρύθμιση και ενσυναίσθηση αποτελούν προϋποθέσεις για τον χειρισμό των συναισθημάτων των άλλων ανθρώπων, δεξιότητα που βρίσκεται στον πυρήνα της τέχνης των ανθρώπινων σχέσεων. Η ελαχιστοποίηση και η υπερβολή κατά την εκδήλωση κάποιων συναισθημάτων, όπως και η υποκατάσταση ορισμένων συναισθημάτων με άλλα αποτελούν στρατηγικές με βάση τις οποίες οι άνθρωποι επιχειρούν να ενσωματωθούν στις διάφορες κοινωνικές ομάδες. Όσο πιο ανεπτυγμένες συναισθηματικές δεξιότητες διαθέτει κανείς, τόσο πιο αποτελεσματικά συμμορφώνεται

στους άτυπους κοινωνικούς κανόνες χρησιμοποιώντας τις παραπάνω στρατηγικές σαν ‘κοινωνικός δεξιότηχης’ (Goleman, 1998).

Ήδη σε αυτό το σημείο διαφαίνεται πως η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί μεταβλητή που επηρεάζει την εξέλιξη και την επιτυχία ενός ατόμου ανεξάρτητα από τις γνωστικές του δεξιότητες και τα ακαδημαϊκά του ταλέντα. Ο Sternberg (2005) υποστηρίζει πως αυτό που έχει σημασία δεν είναι η νοημοσύνη με την στενή έννοια αλλά η επιτυχής νοημοσύνη, δηλαδή η ικανότητα ενός ανθρώπου να επιτυγχάνει τους στόχους του στο πλαίσιο του συγκεκριμένου κοινωνικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος όπου βρίσκεται. Σύμφωνα με τον Sternberg (1985), υπάρχουν τρεις μορφές νοημοσύνης: η αναλυτική, η δημιουργική και η πρακτική νοημοσύνη. Η αναλυτική νοημοσύνη περιλαμβάνει την ικανότητα αφαιρετικής σκέψης και δημιουργίας συλλογισμών, καθώς και τις γλωσσικές και μαθηματικές δεξιότητες. Είναι η νοημοσύνη που μετρούν τα τεστ IQ. Η δημιουργική νοημοσύνη περιλαμβάνει την ικανότητα δημιουργίας νέων ιδεών και την ικανότητα αντιμετώπισης καινοφανών καταστάσεων. Η πρακτική νοημοσύνη είναι η ικανότητα εφαρμογής της γνώσης σε πραγματικές συνθήκες και η ικανότητα επιλογής του κατάλληλου περιβάλλοντος ή και προσαρμογής του στις ανάγκες του ανθρώπου. Οι τρεις αυτές υποθεωρίες σχετικά με την νοημοσύνη σχηματίζουν την τριαδική θεωρία της νοημοσύνης του Sternberg.

Όπως φαίνεται, υπάρχει πληθώρα θεωριών και εργαλείων μέτρησης για τη συναισθηματική νοημοσύνη, καθώς και μία σχετική επικάλυψη μεταξύ αυτών. Το γεγονός αυτό υποδεικνύει τη δυσκολία που υπάρχει για τη θεωρητική οριοθέτηση της έννοιας, το διαχωρισμό της από παραπλήσιες έννοιες όπως αυτές της νοημοσύνης με την έννοια του δείκτη νοημοσύνης, της κοινωνικής νοημοσύνης και της προσωπικότητας.

**Συγκριτικός πίνακας βασικών θεωριών
περί συναισθηματικής νοημοσύνης**

Ως τι αντιμετωπίζεται η συναισθηματική νοημοσύνη;	Πώς εκδηλώνεται η συναισθηματική νοημοσύνη;
 Salovey & Mayer (1990) Η συναισθηματική νοημοσύνη ως ικανότητα	• ικανότητα παρακολούθησης των συναισθημάτων του ίδιου του ατόμου • ικανότητα παρακολούθησης των συναισθημάτων των άλλων ανθρώπων • ικανότητα διάκρισης μεταξύ αυτών των συναισθημάτων • ενσωμάτωση των παραπάνω πληροφοριών στον τρόπο σκέψης και δράσης του ατόμου
 Goleman (1998) Η συναισθηματική νοημοσύνη ως συμπεριφορά	• Αυτοεπίγνωση • Αυτοδιαχείριση • Αυτοπαρακίνηση (αργότερα ενσωματώθηκε στην Αυτοδιαχείριση) • Κοινωνική Επίγνωση • Διαχείριση σχέσεων
 Petrides & Furnham (2001) Η συναισθηματική νοημοσύνη ως χαρακτηριστικό της προσωπικότητας	• προσαρμοστικότητα • διεκδικητικότητα • αντίληψη του συναισθήματος του εαυτού και των άλλων • έκφραση του συναισθήματος • διαχείριση του συναισθήματος των άλλων • ρύθμιση του συναισθήματος • χαμηλή παρορμητικότητα • ικανοποιητικές σχέσεις • αυτοεκτίμηση • κίνητρα • κοινωνική επίγνωση • διαχείριση του άγχους • ενσυναίσθηση • ευτυχία • αισιοδοξία
 Wong & Law (2002) Η συναισθηματική νοημοσύνη ως χαρακτηριστικό της προσωπικότητας	• Συναισθηματική Αυτοεπίγνωση • Επίγνωση των Συναισθημάτων των Άλλων • Ρύθμιση του Συναισθήματος • Χρήσεις του Συναισθήματος

Πίνακας 2. Συγκριτικός πίνακας βασικών θεωριών περί συναισθηματικής νοημοσύνης

Ενότητα II: Ηγεσία

Θέματα ορισμού

Η ηγεσία σε σχέση με τη διοίκηση

Συχνά η ηγεσία ταυτίζεται με την άσκηση διοικητικού ή διευθυντικού ρόλου (διοίκηση-management). Πρόκειται, ωστόσο, για διακριτές έννοιες. Το στοιχείο που ξεχωρίζει την ηγεσία από την απλή άσκηση εξουσίας ή επιρροής είναι το γεγονός πως πρόκειται για συμπεριφορά η οποία «διαφοροποιείται από αυτή που τυπικά υπαγορεύει η [συγκεκριμένη] θέση» (Κάντας, 1998, σ. 131). Σύμφωνα με τον Kotter (1990), η ηγεσία και η διοίκηση είναι δύο συμπληρωματικά συστήματα· η διοίκηση αφορά στην αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας, ενώ η ηγεσία στην αντιμετώπιση της αλλαγής. Επομένως, ένας manager δεν είναι πάντα ηγέτης και αντιστρόφως, ένας ηγέτης δεν είναι πάντα manager.

Ο ηγέτης και ο manager διαφέρουν ως προς τον τρόπο σκέψης, τη στοχοθεσία, τη σχέση με τους υπαλλήλους, τις διαδικασίες που ακολουθούν και τον τρόπο που προΐστανται (Lunenburg, 2011). Το ζεύγος ‘ηγέτης’-‘manager’ μοιάζει εννοιολογικά με το ζεύγος ‘ψυχή’-‘μυαλό’. Ο ηγέτης είναι οραματιστής, παθιασμένος, δημιουργικός, ευέλικτος, γενναίος, καινοτόμος και ανεξάρτητος. Ακόμη, δημιουργεί έμπνευση και τείνει να πειραματίζεται. Από την άλλη πλευρά, ο manager είναι λογικός, επίμονος, αναλυτικός, αποφασιστικός, θέτει στόχους, λύνει προβλήματα, παρέχει συμβουλές και σταθερότητα, ασκεί εξουσία (Ali, 2013). Φαίνεται πως η πρόσφατη βιβλιογραφία απαντά καταφατικά στο ερώτημα που έθεσε πρώτος ο Zaleznik (1977) για το αν οι ηγέτες και οι managers είναι διαφορετικοί. Ο ιδανικός ηγέτης ασκεί τις διοικητικές λειτουργίες και επιπρόσθετα κινητοποιεί τους ανθρώπους να τον ακολουθούν προς ένα καλύτερο μέλλον. Η έννοια του ‘ηγέτη’ είναι επομένως ευρύτερη από την έννοια του ‘μάνατζερ’ (Μπουραντάς, 2005).

Η ηγεσία ως αποτέλεσμα ισχύος

Οι Robbins & Judge ορίζουν την ηγεσία ως «την ικανότητα άσκησης επιρροής σε μία ομάδα με σκοπό την επίτευξη ενός οράματος ή ενός συνόλου στόχων» (2013, σ. 368). Ηγεσία υφίσταται όταν οι άνθρωποι εθελοντικά δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους για την υλοποίηση των στόχων που ορίζει ο ηγέτης (Μπουραντάς, 2005). Ηγέτες υπάρχουν στην πολιτική, στο στρατό, στις επιχειρήσεις, στην ακαδημαϊκή κοινότητα,

στις αθλητικές ομάδες, στις καλλιτεχνικές κοινότητες αλλά και σε πολλά άλλα πλαίσια. Κοινό στοιχείο ανάμεσα σε αυτές τις περιπτώσεις είναι η άσκηση επιρροής από τον ηγέτη προς ένα σύνολο ανθρώπων.

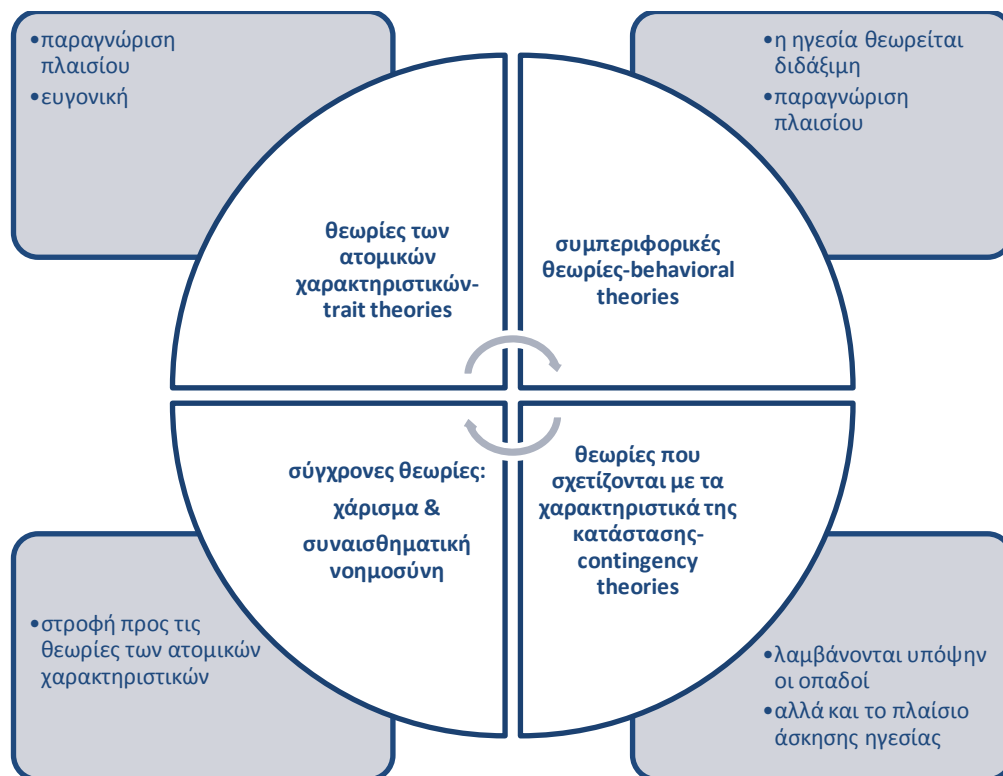
Σύμφωνα με τον Yukl (2010), η επιρροή είναι η ουσία της ηγεσίας. «Η ικανότητα ενός ανθρώπου να ασκεί επιρροή σε έναν άλλο ονομάζεται ισχύς.» (Yukl 2010, σ. 199). Η ισχύς του ηγέτη μπορεί να έχει διάφορες πηγές ανάλογα με το αν βασίζεται στη θέση του ή στα προσωπικά του χαρακτηριστικά. Στην πρώτη περίπτωση, η ισχύς μπορεί να πηγάζει από τη νόμιμη εξουσία που συνεπάγεται η θέση εργασίας του ηγέτη (νόμιμη ισχύς-legitimate power), από την δυνατότητα του να ανταμείψει ή να τιμωρήσει τους υφιστάμενούς του για την απόδοσή τους (ισχύς ανταμοιβής-reward power και ισχύς καταναγκασμού-coercive power), από την πρόσβασή του σε πολύτιμες πληροφορίες και στους μηχανισμούς πληροφόρησης (ισχύς πληροφοριών-information power) και τέλος, από τον έλεγχο που είναι σε θέση να ασκεί στο εργασιακό περιβάλλον των υπολοίπων (ecological power)¹. Στην περίπτωση που η ισχύς του ηγέτη οφείλεται στα προσωπικά του χαρακτηριστικά, τότε είναι δυνατόν να βασίζεται είτε στην ειδική γνώση/εμπειρία που διαθέτει, η οποία τον καθιστά αυθεντία όσον αφορά στην επίλυση συγκεκριμένων ζητημάτων (ισχύς αυθεντίας-expert power), είτε στα συναισθήματα πίστης και φιλίας που νιώθουν οι υφιστάμενοί του για αυτόν (ισχύς αναφοράς-reverent power) (Yukl, 2010).

Θεωρίες περί ηγεσίας

Η ηγεσία είναι ένα αρκετά μελετημένο θέμα το οποίο, όπως και διάφορα άλλα θέματα που εμπίπτουν στο πεδίο της ψυχολογίας, έχει διωλιστεί μέσα από τις εκάστοτε κυρίαρχες θεωρίες για την ατομική ιδιαιτερότητα. Έτσι, αρχικά η ηγεσία αντιμετωπίστηκε ως χαρακτηριστικό (θεωρίες των ατομικών χαρακτηριστικών-trait theories), στη συνέχεια μελετήθηκε ως συμπεριφορά (συμπεριφορικές θεωρίες-behavioral theories) και κατόπιν αναγνωρίστηκε ως μία ανθρώπινη ικανότητα η οποία είναι έκθετη στους περιβαλλοντικούς παράγοντες (θεωρίες που σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά της κατάστασης-contingency theories). Κάθε μία από τις παραπάνω θεωρίες για την ηγεσία διακρίνεται από αδυναμίες, οι οποίες συνήθως ήταν η αιτία για την μετάβαση στην επόμενη, κάθε φορά, θεωρία. Οι σύγχρονες θεωρίες για την ηγεσία

¹ Στην ελληνική βιβλιογραφία δε γίνεται αναφορά στο τελευταίο είδος ισχύος και ως εκ τούτου δεν υπάρχει δόκιμος όρος στην ελληνική γλώσσα αυτή τη στιγμή. Για τα υπόλοιπα είδη ισχύος τα οποία αναφέρονται στην παράγραφο επιλέχθηκε η μετάφραση των Βακόλα & Νικολάου (2012, σσ. 301-302).

κάνουν μία στροφή προς τις αρχικές θεωρίες των ατομικών χαρακτηριστικών, περιλαμβάνοντας κυρίως τις έννοιες του ‘χαρίσματος’ (χαρισματική ηγεσία, μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία, αυθεντική ηγεσία) και της ‘συναισθηματικής νοημοσύνης’ (Βακόλα & Νικολάου, 2012), χωρίς όμως να εξαντλούνται σε αυτές.



Σχήμα 1. Θεωρίες περί ηγεσίας

Θεωρίες των ατομικών χαρακτηριστικών

Οι θεωρίες των ατομικών χαρακτηριστικών εστιάζουν σε συγκεκριμένα χαρακτηρολογικά, διανοητικά, φυσικά ή κοινωνικά γνωρίσματα επιτυχημένων ηγετών με σκοπό τον εντοπισμό εκείνων των χαρακτηριστικών που τους διαφοροποιούν από τους υπόλοιπους ανθρώπους (Robbins & Judge, 2013). Οι θεωρίες των ατομικών χαρακτηριστικών σχηματίστηκαν ‘με αφορμή’ διάσημους επιτυχημένους ηγέτες εθνικού ή και διεθνούς βεληνεκούς, όπως ο Nelson Mandela, ο Martin Luther King, ο Abraham Lincoln και ο Mahatma Gandhi.

Τη δεκαετία του 1960, εκπονήθηκαν περίπου 20 σχετικές μελέτες οι οποίες εντόπισαν πάνω από 80 χαρακτηριστικά του επιτυχημένου ηγέτη, όπως ‘χαρισματικός’, ‘ενθουσιώδης’, ‘γενναίος’. Ωστόσο, μόνο πέντε από αυτά τα χαρακτηριστικά υπήρχαν

σε τουλάχιστον τέσσερις μελέτες, γεγονός που οδήγησε στην εγκατάλειψη των συγκεκριμένων θεωριών. Στη συνέχεια, οι ερευνητές χρησιμοποίησαν το μοντέλο των ‘Πέντε Διαστάσεων της Προσωπικότητας’ (Big Five personality traits) ως πύξίδα για τον εντοπισμό των χαρακτηριστικών του επιτυχημένου ηγέτη (Robbins & Judge, 2013).

Σύμφωνα με το συγκεκριμένο μοντέλο, υπάρχουν πέντε βασικές διαστάσεις της προσωπικότητας, οι οποίες περιλαμβάνουν όλες τις διακυμάνσεις της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Αυτές οι διαστάσεις είναι οι εξής: η εξωστρέφεια, η προσήνεια, ο νευρωτισμός, η δεκτικότητα στην εμπειρία και η ευσυνειδησία. Η εξωστρέφεια περιγράφει τον βαθμό στον οποίο κάποιος είναι άνετος στις κοινωνικές του σχέσεις. Η προσήνεια αντανακλά το ενδιαφέρον του ατόμου για την κοινωνική αρμονία, εκφράζει δηλαδή το βαθμό συνεργατικότητας και εμπιστοσύνης που διακατέχει τους ανθρώπους. Ο νευρωτισμός περιγράφει την ικανότητα του ανθρώπου να επιβιώνει σε αγχογόνες καταστάσεις. Η σημασία της δεκτικότητας στην εμπειρία είναι αυτόδηλη. Τέλος, η ευσυνειδησία αφορά στην αξιοπιστία, την υπευθυνότητα, την οργανωτικότητα και την επιμονή του ατόμου (Robbins & Judge, 2013).

Από τις παραπάνω διαστάσεις, η εξωστρέφεια είναι η σημαντικότερη για την ανάδειξη ενός ηγέτη. Εκτός από την εξωστρέφεια, στη διαφοροποίηση του ηγέτη από τους υπόλοιπους συντελεί η ευσυνειδησία και η ανοιχτοσύνη του. Σε αντίθεση με τις παραπάνω διαστάσεις, η τερπνότητα και η συναισθηματική σταθερότητα δεν συσχετίζονται σημαντικά με την επιτυχή ηγεσία. Η θεωρία των ατομικών χαρακτηριστικών με βάση τις ‘Πέντε Διαστάσεις της Προσωπικότητας’ κατάφερε να δείξει με ποια κριτήρια αναδεικνύεται κάποιος σε ηγέτη, αλλά δεν στάθηκε χρήσιμη για την διάκριση μεταξύ αποτελεσματικών και αναποτελεσματικών ηγετών (Robbins & Judge, 2013).

Παρά το μεγάλο όγκο ερευνών, το μόνο ασφαλές – αλλά ανεπαρκές – συμπέρασμα στο οποίο οδήγησαν οι συγκεκριμένες θεωρίες είναι πως οι ηγέτες είναι διαφορετικοί από τους υπόλοιπους ανθρώπους. Η αποτυχία εύρεσης καθολικά ισχυόντων ηγετικών χαρακτηριστικών μέσω των παραπάνω θεωριών οδήγησε στην σταδιακή εγκατάλειψη και την παρακμή τους.

Ακόμη, οι θεωρίες των ατομικών χαρακτηριστικών επικρίθηκαν για άλλους δύο λόγους. Αφενός, διατυπώθηκε η κριτική ότι παραγνωρίζουν εξ ολοκλήρου το ρόλο του ιστορικού και κοινωνικού πλαισίου στο οποίο βρίσκεται ο ηγέτης. Αφετέρου, θεωρήθηκε κατακριτέο το γεγονός ότι αντιμετωπίζουν τα ηγετικά χαρακτηριστικά ως εγγενή, μία παραδοχή που σιωπηρά παραπέμπει στην ευγονική (Βακόλα & Νικολάου,

2012). Συμπερασματικά, οι συγκεκριμένες θεωρίες εγκαταλείφθηκαν όχι μόνο επειδή απέτυχαν να επιβεβαιωθούν, αλλά και επειδή το ιδεολογικό υπόβαθρό τους έπαψε να είναι πολιτικά ορθό.

Συμπεριφορικές θεωρίες

Σε αντίθεση με τις θεωρίες των ατομικών χαρακτηριστικών, οι συμπεριφορικές θεωρίες δε βασίζονται στην εύρεση και επιλογή των επιτυχημένων ηγετών, αλλά στην διαμόρφωση των ανθρώπων σε ηγέτες. Οι συμπεριφορικές θεωρίες αντιμετωπίζουν την ηγεσία ως προϊόν μάθησης και επομένως θεωρούν πως είναι δυνατόν να διδαχθεί (Βακόλα & Νικολάου, 2012). Οι δύο σημαντικότερες συμπεριφορικές θεωρίες για την ηγεσία αναπτύχθηκαν στο πανεπιστήμιο του Ohio και του Michigan και έχουν αρκετές ομοιότητες μεταξύ τους.

Στο πανεπιστήμιο του Ohio, οι επιστήμονες διέκριναν δύο άξονες της ηγετικής συμπεριφοράς, τον ανθρωποκεντρικό και τον εργοκεντρικό. Στον ανθρωποκεντρικό άξονα εντοπίζεται ο βαθμός στον οποίο ο ηγέτης είναι φιλικός, προσιτός και υποστηρικτικός προς τους εργαζόμενους, τους αντιμετωπίζει ως ίσους και τους δείχνει την εκτίμησή του. Στον εργοκεντρικό άξονα, εντοπίζεται ο βαθμός στον οποίο ο ηγέτης, με κριτήριο την επίτευξη των στόχων του, οργανώνει τους εργαζόμενους, το αντικείμενο της εργασίας και τις εργασιακές σχέσεις (Robbins & Judge, 2013).

Παράλληλα, στο Πανεπιστήμιο του Michigan, οι επιστήμονες διέκριναν δύο κατηγορίες της ηγετικής συμπεριφοράς: ηγεσία με προσανατολισμό στον στόχο και ηγεσία με προσανατολισμό στον άνθρωπο. Στην πρώτη περίπτωση, οι άνθρωποι είναι το μέσο για την εκπλήρωση ενός στόχου και η έμφαση δίνεται στις τεχνικές πτυχές της εργασίας, ενώ στην δεύτερη περίπτωση, δίνεται έμφαση στις διαπροσωπικές σχέσεις και τονίζεται η αξία της αποδοχής των ατομικών διαφορών (Robbins & Judge, 2013).

Οι συμπεριφορικές θεωρίες θεωρούν ότι η ηγεσία είναι αποτέλεσμα μάθησης και όχι εγγενές χαρακτηριστικό. Είναι, επομένως, ελεύθερες του ενός εκ των δύο βασικών μειονεκτημάτων των θεωριών των ατομικών χαρακτηριστικών. Και πάλι όμως ο ρόλος των ακολούθων του ηγέτη και του πλαισίου στο οποίο ασκείται η ηγεσία αγνοείται. (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Θεωρίες με βάση τα χαρακτηριστικά της κατάστασης

Το παραπάνω κενό ήρθαν να καλύψουν οι θεωρίες που σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά της κατάστασης. Οι σημαντικότερες θεωρίες αυτής της κατηγορίας είναι το ‘Συγκυριακό Μοντέλο Ηγεσίας’ (Fiedler Contingency Model) του Fred Fiedler (1967), το ‘Μοντέλο Ηγεσίας ανάλογα με την Κατάσταση’ (Situational Leadership Theory) των Hersey & Blanchard (1969), η ‘Θεωρία Διαδρομής – Στόχου’ (Path – Goal Theory) του Robert House (1971) και το ‘Μοντέλο Ηγετικής Συμμετοχής’ (Leader Participation Model) των Vroom & Yetton (1973).

Σύμφωνα με το ‘Συγκυριακό Μοντέλο Ηγεσίας’, η αποτελεσματικότητα μιας ομάδας επηρεάζεται πρώτον, από το στυλ του ηγέτη, το οποίο εκφράζει την προσωπικότητά του, και δεύτερον, από την ευνοϊκότητα της κατάστασης, τον βαθμό δηλαδή, στον οποίο ο ηγέτης έχει τον έλεγχο της και είναι απαλλαγμένος από την αβεβαιότητα. Το στυλ του ηγέτη είναι προσανατολισμένο είτε προς τις ανθρώπινες σχέσεις είτε προς την επιτέλεση του έργου. Η ευνοϊκότητα της κατάστασης εξαρτάται από τις καλές ή μη σχέσεις του ηγέτη με την ομάδα του, από τη σαφήνεια ή ασάφεια που επικρατεί σε σχέση με το προς επιτέλεση έργο και από την εξουσία του ηγέτη ως προς την επιβολή ποινών και την παροχή αμοιβών (Κάντας, 1998). Όταν η ευνοϊκότητα της κατάστασης είναι μέτρια, τότε το επιθυμητό στυλ ηγεσίας είναι αυτό που προσανατολίζεται στις ανθρώπινες σχέσεις στον χώρο εργασίας. Όταν η ευνοϊκότητα είναι χαμηλή ή υψηλή, τότε καλό είναι ο ηγέτης να προσανατολίζεται προς την επιτέλεση του έργου (Κάντας, 1998).

Το ‘Μοντέλο Ηγεσίας ανάλογα με την Κατάσταση’ λαμβάνει υπόψη του το βαθμό ετοιμότητας των υφισταμένων, το βαθμό δηλαδή στον οποίο διαθέτουν την απαιτούμενη γνώση, προθυμία και αυτοπεποίθηση να επιτελέσουν το εκάστοτε έργο που ορίζει ο ηγέτης τους. Ανάλογα με τις συνθήκες ετοιμότητας των υφισταμένων, ο ηγέτης χρησιμοποιεί διαφορετικά στυλ, τα οποία συνδυάζουν τον υψηλό ή χαμηλό βαθμό προσανατολισμού στον άνθρωπο με τον υψηλό ή χαμηλό βαθμό προσανατολισμού στο έργο. Πρόκειται για τα εξής στυλ: καθοδηγητικό (telling), πώλησης (selling), συμμετοχικό (participative) και ανάθεσης (delegating) (Κάντας, 1998).

Το καθοδηγητικό στυλ χρησιμοποιείται όταν οι υφιστάμενοι έχουν την προθυμία αλλά όχι τις γνώσεις. Ως εκ τούτου, πρόκειται για στυλ προσανατολισμένο στην επίτευξη του έργου και όχι τόσο στους ανθρώπους. Το στυλ πώλησης ενδείκνυται όταν οι υφιστάμενοι δεν διαθέτουν ούτε την προθυμία ούτε τις γνώσεις για την

επιτέλεση του έργου. Σε αυτές τις συνθήκες, ο ηγέτης οφείλει να δώσει έμφαση τόσο στην καλλιέργεια των σχέσεων μαζί τους όσο και στην καθοδήγηση που χρειάζονται, δεδομένων των ελλειπών γνώσεών τους. Το συμμετοχικό στυλ είναι κατάλληλο για τις περιπτώσεις όπου οι υφιστάμενοι είναι ικανοί να περατώσουν το έργο που τους ανατίθεται, αλλά δεν είναι πρόθυμοι. Σε αυτή την περίπτωση ο ηγέτης προσανατολίζεται στην ανάπτυξη των ανθρώπινων σχέσεων. Τέλος, το στυλ ανάθεσης είναι ιδανικό όταν οι υφιστάμενοι θέλουν και μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του ηγέτη τους. Σαν αποτέλεσμα, ο ηγέτης αποστασιοποιείται τόσο από το έργο, όσο και από τους ανθρώπους (Κάντας, 1998).

Η ‘Θεωρία Διαδρομής – Στόχου’ αντλεί στοιχεία από τη συμπεριφορική θεωρία ηγεσίας που σχηματίστηκε στο πανεπιστήμιο του Ohio. Βασικό αξίωμα της θεωρίας είναι ότι ο ηγέτης οφείλει να παρέχει στους υφιστάμενούς του τα εφόδια που είναι απαραίτητα για την επίτευξη του στόχου που τους έχει θέσει. Με αυτό το σκεπτικό, ο ηγέτης πρέπει, από τη μία πλευρά να προσφέρει επαρκείς πληροφορίες και υποστήριξη και από την άλλη πλευρά, να άρει τα όποια εμπόδια μπορεί να αντιμετωπίζουν οι υφιστάμενοί του κατά την πορεία προς τον στόχο (Robbins & Judge, 2013).

Σύμφωνα με την συγκεκριμένη θεωρία, το είδος της συμπεριφοράς του ηγέτη καθορίζεται από τις συνθήκες. Όταν οι υφιστάμενοι καλούνται να εκτελέσουν ένα επαρκώς δομημένο έργο, τότε ο ηγέτης καλό είναι να έχει υποστηρικτικό στυλ. Αντίθετα, αν το έργο παρουσιάζει ασάφειες και ως εκ τούτου είναι πηγή άγχους για την ομάδα, τότε ο ηγέτης οφείλει να είναι κατευθυντικός. Ωστόσο, το κατευθυντικό στυλ πρέπει να χρησιμοποιείται με φειδώ και ανάλογα με την ικανότητα και την πείρα των εργαζομένων. Στην περίπτωση που οι υφιστάμενοι είναι έμπειροι ή ιδιαίτερα ικανοί, μπορεί να είναι περιττό (Robbins & Judge, 2013).

Το ‘Μοντέλο Ηγετικής Συμμετοχής’ αντλεί στοιχεία από τις θεωρίες λήψης αποφάσεων και βασίζεται στην αντίληψη ότι ο τρόπος με τον οποίο γίνεται η λήψη αποφάσεων εκ μέρους του ηγέτη είναι εξίσου σημαντικός με το περιεχόμενό τους. Όπως και στο προηγούμενο μοντέλο, η δομή του έργου που πρέπει να ολοκληρωθεί καθορίζει το στυλ ηγεσίας. Έτσι, οι Vroom & Yetton σχηματοποίησαν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων του ηγέτη σε ένα διάγραμμα επτά συνθηκών, όπου περιγράφουν τα διάφορα είδη έργων προς εκτέλεση και καταλήγουν σε πέντε ηγετικά στυλ, τα οποία προσδιορίζουν την ενδεικνυόμενη μορφή και ένταση της συμμετοχής του ηγέτη στην λήψη αποφάσεων, ανάλογα με τη συνθήκη. Το συγκεκριμένο μοντέλο είναι αρκετά κανονιστικό και αυτή είναι η βασική αδυναμία του. Η ηγεσία είναι μία ανθρώπινη

επαφή η οποία συμβαίνει σε πραγματικό χρόνο και δεν είναι εφικτό να διαμορφωθεί με οδηγό ένα διάγραμμα (Robbins & Judge, 2013).

Ο ρόλος του υφιστάμενου

Σε αντίθεση με τις θεωρίες των ατομικών χαρακτηριστικών και τις συμπεριφορικές θεωρίες, οι θεωρίες με βάση τα χαρακτηριστικά της κατάστασης φέρνουν στο προσκήνιο τον παραγνωρισμένο ρόλο του υφιστάμενου -ή οπαδού ή ακόλουθου. Ο σημαντικός ρόλος του υφιστάμενου στη λειτουργία της ηγεσίας διακρίνεται στις διαδικασίες μέσα από τις οποίες ασκείται η επιρροή. Χωρίς τον υφιστάμενο δεν υπάρχει διαδικασία επιρροής.

Στην περίπτωση που ο υφιστάμενος συμμορφώνεται στις απαιτήσεις του ηγέτη ξεοδεύοντας την απολύτως απαραίτητη ενέργεια και με μόνο κίνητρο την αμοιβή ή την αποφυγή κυρώσεων, μιλάμε για εργαλειακή συμμόρφωση. Όταν ο υφιστάμενος ταυτίζεται με τις αξίες και τις πεποιθήσεις του ηγέτη, τότε αφοσιώνεται στην υποστήριξη των στόχων του τελευταίου, ανεξάρτητα από πιθανά προσωπικά οφέλη του ιδίου. Η συγκεκριμένη διαδικασία επιρροής ονομάζεται εσωτερίκευση και βασίζεται στην πίστη του υφιστάμενου σε κοινές ιδέες με τον ηγέτη και όχι στον ίδιο τον ηγέτη. Τέλος, όταν η εκκίνηση της διαδικασίας επιρροής οφείλεται στην χαμηλή αυτοπεποίθηση του υφιστάμενου, ονομάζεται προσωπική ταύτιση. Ο υφιστάμενος μιμείται τις συμπεριφορές του ηγέτη με κίνητρο να τον ευχαριστήσει, να κερδίσει την έγκρισή του και να δημιουργήσει στους άλλους και στον εαυτό του μία πιο θετική εικόνα για τον ίδιο, σύμφωνα με το πρότυπο του ηγέτη (Yukl, 2010).

Σύγχρονες θεωρίες

Όσον αφορά στις σύγχρονες θεωρίες για την ηγεσία, οι σημαντικότερες είναι η χαρισματική ηγεσία (Charismatic Leadership), η μετασχηματιστική ηγεσία (Transformational Leadership), η συναλλακτική ηγεσία (Transactional Leadership), η αυθεντική ηγεσία (Authentic Leadership), η θεωρία ανταλλαγής ηγέτη – μέλους (leader-member exchange ή LMX), η υπηρετική ηγεσία (Servant Leadership) και τέλος η ηγεσία με βάση τη συναισθηματική νοημοσύνη, η οποία θα μελετηθεί ξεχωριστά στο επόμενο κεφάλαιο.

Η θεωρία της χαρισματικής ηγεσίας λαμβάνει εμμέσως υπόψη της το ρόλο των υφισταμένων στην όλη διαδικασία. Η συγκεκριμένη θεωρία μελετήθηκε από τον Robert

House, ο οποίος υποστήριξε ότι οι ακόλουθοι αποδίδουν ηρωικές ή ασυνήθιστες ηγετικές ικανότητες σε κάποιον όταν αυτός εκδηλώνει συγκεκριμένες συμπεριφορές. Σύμφωνα με τον House, χαρισματικός ηγέτης θεωρείται αυτός που έχει όραμα και στόχους για ένα καλύτερο μέλλον, αναλαμβάνει ρίσκο για την επίτευξή τους, είναι ευαίσθητος στις ανάγκες των ακολούθων του και συμπεριφέρεται πρωτότυπα και αντισυμβατικά (Robbins & Judge, 2013). Η χαρισματική ηγεσία έχει σαν αποτέλεσμα οι υφιστάμενοι να βιώνουν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση και να εκδηλώνουν φιλότιμη εργασιακή συμπεριφορά (Βακόλα & Νικολάου, 2012). Ωστόσο η χαρισματική ηγεσία έχει και τη σκοτεινή της πλευρά. Έρευνες έχουν δείξει πως τα άτομα με ναρκισσιστική προσωπικότητα εκδηλώνουν σε μεγάλο βαθμό συμπεριφορές που σχετίζονται με την χαρισματική ηγεσία (Galvin, Waldman & Balthazard, 2010).

Η μετασχηματιστική και η συναλλακτική ηγεσία είναι συναφείς αλλά διαφορετικές έννοιες, οι οποίες θεωρούνται συμπληρωματικές (Βακόλα & Νικολάου, 2012). Η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται με την οργανωσιακή αλλαγή ενώ η συναλλακτική ηγεσία βασίζεται στην αμοιβαία αναγνώριση των υποχρεώσεων ηγέτη και οπαδών. Σύμφωνα με τους Robbins & Judge (2013), στοιχεία της συναλλακτικής ηγεσίας είναι εμφανή και σε προηγούμενα μοντέλα ηγεσίας, όπως αυτό του Fiedler. Από τις δύο θεωρίες, αυτή της μετασχηματιστικής ηγεσίας θεωρείται πιο σημαντική καθώς αναφέρεται στο πώς η ηγετική επιρροή εμπνέει τους υφιστάμενους να βάλουν σε προτεραιότητα το όφελος του οργανισμού, έναντι των ατομικών τους συμφερόντων (Βακόλα & Νικολάου, 2012). Οι Lam & O'Higgins (2012), θεωρούν πως η μετασχηματιστική ηγεσία διαμεσολαβεί τη σχέση μεταξύ του επιπέδου της συναισθηματικής νοημοσύνης του ηγέτη και της εργασιακής ικανοποίησης των υφισταμένων του.

Η αυθεντική ηγεσία είναι ένας αρκετά πρόσφατος όρος, ο οποίος εξετάζει την ηθική πλευρά της ηγεσίας. Αυθεντικός θεωρείται ο ηγέτης ο οποίος είναι σίγουρος για τις αξίες του και λειτουργεί με βάση αυτές. Ως εκ τούτου, οι υφιστάμενοί του τον θεωρούν ηθικό άνθρωπο και για αυτό το λόγο έχουν πίστη σε αυτόν. Το κλίμα εμπιστοσύνης είναι το βασικό χαρακτηριστικό των πλαισίων όπου ασκείται αυθεντική ηγεσία. Η ανάκυψη της έννοιας της αυθεντικότητας καταδεικνύει την στροφή του επιστημονικού ενδιαφέροντος προς τα ζητήματα ιδεολογίας και ηθικής γενικότερα στο πεδίο της διοίκησης και ειδικότερα κατά την άσκηση ηγεσίας. Πράγματι, ένας ηγέτης μπορεί να χρησιμοποιεί τις ικανότητες ή το 'χάρισμά' του για ιδιοτελείς ή ανήθικους

σκοπούς. Οι ιδεολογικές παράμετροι της ηγεσίας δεν πρέπει να παραβλέπονται (Robbins & Judge, 2013).

Η θεωρία ανταλλαγής ηγέτη – μέλους αναπτύσσεται με βάση την παραδοχή ότι ο ηγέτης, λόγω έλλειψης χρόνου, έχει πιο στενές επαφές με ένα μικρό υποσύνολο των υφισταμένων του (Robbins & Judge, 2013). Επομένως, κεντρικό στοιχείο της συγκεκριμένης θεωρίας δεν είναι τα χαρακτηριστικά και η συμπεριφορά των ηγετών ή των υφισταμένων τους, αλλά η δυαδική σχέση ανάμεσα στον ηγέτη και τον εκάστοτε υφιστάμενο, ο οποίος ανήκει στο ευνοημένο υποσύνολο. Βασική υπόθεση της θεωρίας είναι ότι «οι δυαδικές σχέσεις και οι εργασιακοί ρόλοι αναπτύσσονται με την πάροδο του χρόνου, μέσω μιας σειράς ανταλλαγών ή αλληλεπιδράσεων ανάμεσα στον ηγέτη και τον υφιστάμενο» (Bauer & Green, 1996, σ. 1538).

Οι συγκεκριμένοι υφιστάμενοι χαίρουν της εμπιστοσύνης του ηγέτη τους και απολαμβάνουν ένα δυσανάλογα μεγάλο μέρος της προσοχής του συγκριτικά με τους υπόλοιπους εργαζόμενους. Οι υφιστάμενοι που ανήκουν στην εν λόγω ‘κλίκα’ ευνοημένων είτε διακρίνονται για τις αυξημένες τους δεξιότητες, είτε παρουσιάζουν δημογραφικές και συμπεριφορικές ομοιότητες με τον ηγέτη. Μάλιστα όταν το φύλο ηγέτη και υφιστάμενου είναι κοινό, τότε η δυαδική σχέση είναι πιο ισχυρή. Οι ευνοημένοι υφιστάμενοι επιλέγονται από τον ηγέτη, αλλά για να διατηρηθεί η σχέση τους χρειάζεται να επενδυθεί εκατέρωθεν (Robbins & Judge, 2013).

Η υπηρετική ηγεσία είναι ένας όρος ο οποίος χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά από τον Greenleaf (1991) για να περιγράψει τον ηγέτη ο οποίος δεν εστιάζει στο ατομικό του συμφέρον αλλά στις ευκαιρίες να βοηθήσει τους υφιστάμενούς του να εξελιχθούν. Εργαλείο για την επίτευξη των σκοπών του είναι η πειθώ και όχι η ισχύς του (Robbins & Judge, 2013). Σύμφωνα με τον Spears (όπως εμφανίζεται στο Avolio, Walumbwa & Weber, 2009), τα χαρακτηριστικά του ηγέτη-υπηρέτη είναι τα εξής δέκα: η ικανότητα ακρόασης (listening), η ενσυναίσθηση (empathy), η θεραπευτική δράση (healing), η ενημερότητα (awareness), η πειθώ (persuasion), η ικανότητα εννοιολόγησης (conceptualization), η προβλεπτικότητα (foresight), η επιστασία (stewardship), η δέσμευση (commitment), και η επικοινωνιακή ικανότητα (building community). Τα λίγα εμπειρικά δεδομένα σχετικά με τη συγκεκριμένη θεωρία δείχνουν πως η υπηρετική ηγεσία σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση των υφισταμένων (Avolio et al., 2009· Sokoll, 2014).

Συνοπτικά, παρατηρείται ότι αρκετές από τις σύγχρονες θεωρίες για την ηγεσία στρέφονται στη μελέτη χαρακτηριστικών των προσωπικότητας, είτε αυτά είναι ένα

σύνολο στοιχείων, είτε ένα προεξάρχον χαρακτηριστικό που μεταφράζεται σε συγκεκριμένες συμπεριφορές. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν έκδηλα η χαρισματική ηγεσία, η αυθεντική ηγεσία και η υπηρετική ηγεσία, καθώς και η ηγεσία με βάση την συναισθηματική νοημοσύνη, η οποία θα παρουσιαστεί αναλυτικά στη συνέχεια. Ακόμη παρατηρείται μία στροφή προς τις έννοιες της εμπιστοσύνης και της ηθικής, κυρίως στις θεωρίες της αυθεντικής ηγεσίας και της υπηρετικής ηγεσίας.

Ενότητα III: Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία

Οι συναισθηματικές δεξιότητες του ηγέτη

Ο ηγέτης καθοδηγεί συναισθηματικά μία ομάδα ενεργοποιώντας τον καλύτερο εαυτό των άλλων και αποσοβώντας τα τοξικά συναισθήματα. Με άλλα λόγια, παρέχει συντονισμό και εναρμόνιση σε ένα σύνολο ανθρώπων. Η ικανότητα αυτή του ηγέτη εξαρτάται από τις συναισθηματικές του δεξιότητες και κυρίως από την ενσυναίσθησή του. Η καθοδήγηση των άλλων προς αρνητικά συναισθήματα μπορεί να οδηγήσει σε αποσυντονισμό και δυσαρμονία (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002).

Για την μελέτη της ηγεσίας, το μοντέλο της συναισθηματικής νοημοσύνης του Goleman απλοποιείται και πλέον οι συναισθηματικές δεξιότητες περιορίζονται σε 18 αντί για 25 και κατανέμονται σε τέσσερις αντί για πέντε τομείς. Οι τομείς αυτοί είναι η αυτοεπίγνωση, η αυτοδιαχείριση, η κοινωνική επίγνωση και η διαχείριση σχέσεων (Goleman et al., 2002).

Αυτοεπίγνωση

Στον τομέα της αυτοεπίγνωσης περιλαμβάνεται η συναισθηματική αυτοεπίγνωση, η ακριβής αυτοαξιολόγηση και η αυτοπεποίθηση. Η πρώτη δεξιότητα περιγράφει την αναγνώριση των συναισθημάτων που νιώθει ο ηγέτης καθώς και του πώς τον επηρεάζουν. Ο ηγέτης που διαθέτει συναισθηματική αυτοεπίγνωση μπορεί να εκφράζει με ειλικρίνεια τα συναισθήματά του. Η ακριβής αυτοαξιολόγηση αναφέρεται στη ρεαλιστική εκτίμηση των δυνατοτήτων του ηγέτη από τον ίδιο. Ο ηγέτης που αναγνωρίζει τις ικανότητες και τα όριά του είναι σε θέση να αποδεχθεί τυχόν υποδείξεις και βάσιμη κριτική. Τέλος, η αυτοπεποίθηση περιγράφει τον ηγέτη που είναι σε θέση να αξιοποιήσει τις ικανότητές του και γι' αυτό δεν φοβάται την ανάληψη δύσκολων καθηκόντων. Είναι σημαντικό να γίνει η διάκριση μεταξύ της λειτουργικής

αυτοπεποίθησης, η οποία βασίζεται στην ακριβή αυτοαξιολόγηση και της υπερβάλλουσας αυτοπεποίθησης, η οποία δεν ανταποκρίνεται στις ικανότητες του ηγέτη (Goleman et al., 2002).

Αυτοδιαχείριση

Ο τομέας της αυτοδιαχείρισης περιλαμβάνει τον αυτοέλεγχο, τη διαφάνεια, την προσαρμοστικότητα, την επίτευξη, την πρωτοβουλία και την αισιοδοξία. Ο αυτοέλεγχος αφορά στη διαχείριση και θετική αξιοποίηση των δυσάρεστων συναισθημάτων. Ένας ηγέτης που διακρίνεται από τη δεξιότητα του αυτοελέγχου διατηρεί τη ψυχραιμία του σε συνθήκες πίεσης (Goleman et al., 2002). Το συναίσθημα που τίθεται υπό έλεγχο με τη μεγαλύτερη δυσκολία είναι ο θυμός επειδή δίνει την αίσθηση της ικανοποίησης, του ελέγχου και της υπεροχής (Goleman, 1998). Καθώς ο θυμός τροφοδοτείται από τον θυμό των άλλων ή από τον προϋπάρχοντα θυμό του ίδιου του ατόμου, είναι εύκολο ένας ηγέτης να χάσει τον αυτοέλεγχό του και να βιώσει αυτό που ο Goleman περιγράφει ως ‘συναισθηματική πειρατεία’ (Goleman, 1998).

Η διαφάνεια περιγράφει την ακεραιότητα του χαρακτήρα. Ο ‘διαφανής’ ηγέτης ακολουθεί τις αξίες του, παραδέχεται τα λάθη του και αντιδρά στις άσχημες και ανήθικες συμπεριφορές (Goleman et al., 2002). Σύμφωνα με τους Cho & Ringquist (2011), όσο μεγαλύτερη διαφάνεια χαρακτηρίζει έναν ηγέτη, τόσο πιο παραγωγικός είναι ο οργανισμός του οποίου ηγείται. Όταν ένας ηγέτης γίνεται αντιληπτός από τους ακολούθους του ως ηθικός και ακέραιος, τότε ανάμεσα τους χτίζεται μία σχέση εμπιστοσύνης (Caldwell, Hayes & Long, 2010). Ωστόσο, άσχετα με τον βαθμό στον οποίο ο ηγέτης πράγματι κατέχει τη συγκεκριμένη δεξιότητα, η θεώρηση του ως ακέραιου εξαρτάται από τους ακολούθους του. Όσο νεότεροι οι ακόλουθοι, τόσο πιθανότερο να θεωρούν ότι ο ηγέτης τους λειτουργεί με βάση την αρχή της διαφάνειας (Caldwell & Hayes, 2007). Θα μπορούσαμε, ίσως, να υποθέσουμε ότι αυτό οφείλεται σε μία νεανική αφέλεια.

Η δεξιότητα της προσαρμοστικότητας εντοπίζεται σε ηγέτες που επιβιώνουν σε αβέβαια περιβάλλοντα και είναι σε θέση να ανταποκριθούν σε πληθώρα απαιτήσεων χωρίς να αποπροσανατολισθούν. Οι προσαρμοστικοί ηγέτες μπορούν να αντιμετωπίσουν επιτυχώς τις αλλαγές, τις προκλήσεις και τις καινοφανείς συνθήκες (Goleman et al., 2002). Σύμφωνα με τους Bartone, Kelly & Matthews (2013), η ανθεκτική δομή προσωπικότητας, δηλαδή η ικανότητα ενός ανθρώπου να παραμένει

υγιής σε συνθήκες πίεσης, συνιστά προβλεπτικό παράγοντα για την προσαρμοστικότητα του ως μελλοντικού ηγέτη.

Η επίτευξη σχετίζεται με τα υψηλά προσωπικά στάνταρ και την επιδίωξη της συνεχούς βελτίωσης του ίδιου του ατόμου αλλά και των άλλων. Ο ηγέτης που χαρακτηρίζεται από υψηλή επίτευξη θέτει ρεαλιστικούς μεν, προκλητικούς δε στόχους. Η ανάληψη πρωτοβουλίας συνίσταται στην αξιοποίηση αλλά και στη δημιουργία ευκαιριών. Τέλος, η αισιοδοξία μεταφράζεται πρακτικά σε ανοχή στην ατυχία. Ο αισιόδοξος ηγέτης βλέπει ευκαιρίες και όχι απειλές (Goleman et al., 2002).

Κοινωνική Επίγνωση

Η κοινωνική επίγνωση αποτελεί έναν τομέα διαπροσωπικών συναισθηματικών δεξιοτήτων, ο οποίος βασίζεται στις προηγούμενες ενδοπροσωπικές δεξιότητες που εντάσσονται στους τομείς της αυτοεπίγνωσης και της αυτοδιαχείρισης. Ο τομέας της κοινωνικής επίγνωσης περιλαμβάνει την ενσυναίσθηση, την οργανωτική επίγνωση και την εξυπηρέτηση.

Η ενσυναίσθηση αποτελεί μία κομβική δεξιότητα. Ο ηγέτης με ενσυναίσθηση αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα των συνεργατών του -ακόμα κι όταν αυτά δεν εκφράζονται ανοιχτά- και είναι σε θέση να συντονιστεί με αυτά (Goleman et al., 2002). Παρά την σημαντικότητά της, η ενσυναίσθηση δεν είναι αυτονόητη στα οργανωσιακά πλαίσια (Holt & Marques, 2012).

Η οργανωτική επίγνωση συνίσταται στην αναγνώριση των σχέσεων εξουσίας, των ανθρώπινων δικτύων και των άρρητων κανόνων που ρυθμίζουν τη λειτουργία ενός χώρου και τη συμπεριφορά των ανθρώπων που λειτουργούν στο πλαίσιο του συγκεκριμένου. Τέλος, η εξυπηρέτηση αφορά στη δημιουργία εκείνου του συναισθηματικού κλίματος που θα ευνοήσει την εξυπηρέτηση των πελατών εκ μέρους των εργαζομένων. Ο ηγέτης συμμετέχει ενεργά σε αυτή τη διαδικασία, δίνοντας πρώτος το παράδειγμα (Goleman et al., 2002).

Οι συναισθηματικές δεξιότητες του ηγέτη (Goleman et al., 2002)

Τομέας	Δεξιότητες
«Αυτοεπίγνωση»	Συναισθηματική Αυτοεπίγνωση
	Ακριβής Αυτοαξιολόγηση
	Αυτοπεποίθηση
«Αυτοδιαχείριση»	Αυτοέλεγχος
	Διαφάνεια
	Προσαρμοστικότητα
	Επίτευξη
	Πρωτοβουλία
	Αισιοδοξία
«Κοινωνική Επίγνωση»	Ενσυναίσθηση
	Οργανωτική Επίγνωση
	Εξυπηρέτηση
«Διαχείριση Σχέσεων»	Έμπνευση
	Επιρροή
	Ανάπτυξη των Άλλων
	Καταλύτης Αλλαγών
	Διαχείριση Συγκρούσεων
	Ομαδική Δουλειά και Συνεργατικότητα

Πίνακας 3. Οι συναισθηματικές δεξιότητες του ηγέτη

Διαχείριση Σχέσεων

Ο τελευταίος τομέας συναισθηματικών δεξιοτήτων είναι η διαχείριση σχέσεων και περιλαμβάνει την έμπνευση, την επιρροή, την ανάπτυξη των άλλων, τη λειτουργία του ηγέτη ως καταλύτη αλλαγών, τη διαχείριση συγκρούσεων και την ομαδική δουλειά και συνεργατικότητα. Ένας ηγέτης με έμπνευση δημιουργεί όραμα, καλλιεργεί στους υφιστάμενούς του την αίσθηση του κοινού σκοπού και τους εμπνέει να τον ακολουθήσουν, ενσαρκώνοντας πρώτος ο ίδιος αυτό που ζητά από τους άλλους. Ο ηγέτης-εμπνευστής συναρπάζει συνεργάτες και υφισταμένους (Goleman et al., 2002). Πολλές φορές, το όραμα μπορεί να λειτουργήσει αποδιοργανωτικά για το κατεστημένο σύστημα (Christensen, 1997).

Η ικανότητα του ηγέτη για άσκηση επιρροής διακρίνεται κυρίως στη σχέση του με τις ομάδες. Υψηλή επιρροή σημαίνει πειστικότητα, μεταδοτικότητα, επιβολή και εύρεση υποστηρικτών για τις πρωτοβουλίες του ηγέτη (Goleman et al., 2002). Ένας ηγέτης που έχει τη δεξιότητα της ανάπτυξης των άλλων είναι ένας καλός σύμβουλος ή μέντορας για τους εργαζόμενους που έχει υπό την εποπτεία του. Συμβάλλει στην καλλιέργεια των δεξιοτήτων τους, βοηθώντας τους να κατανοήσουν τα δυνατά τους σημεία καθώς και τα σημεία βελτίωσής τους (Goleman et al., 2002).

Ο ηγέτης που λειτουργεί ως καταλύτης αλλαγών είναι σε θέση να αμφισβητήσει την υπάρχουσα τάξη πραγμάτων και να προασπίσει την απαραίτητη πορεία αλλαγής, όταν αυτή καθίσταται αναγκαία (Goleman et al., 2002). Ο Denning (2008) εστιάζει στο ρόλο που παίζει στην επίτευξη μιας αλλαγής η ικανότητα του ηγέτη να αφηγείται. Για να λειτουργήσει ο ηγέτης ως καταλύτης μιας αλλαγής, πρέπει η παρουσίαση της αλλαγής να γίνει με τέτοιο τρόπο ώστε οι ακόλουθοι να κινητοποιηθούν προς την νέα κατεύθυνση. «Για να ενστερνιστούν οι ακροατές την ιδέα της αλλαγής, πρέπει να την ανακαλύψουν οι ίδιοι με την μορφή μίας νέας ιστορίας» (Denning, 2008, σ.15).

Όσον αφορά στη διαχείριση συγκρούσεων, αυτή προϋποθέτει κατ' αρχάς το να φέρει κάποιος τη σύγκρουση στην επιφάνεια. Ένας ηγέτης ικανός να διαχειριστεί συγκρούσεις, πρέπει πρώτα από όλα να αποδέχεται την ύπαρξη της σύγκρουσης. Έχοντας κατανοήσει όλες τις πλευρές της, ο ικανός ηγέτης επανακατευθύνει τους μετέχοντες στη σύγκρουση προς την επίτευξη του κοινού στόχου ή ιδανικού. Τέλος, η ομαδική δουλειά και η συνεργατικότητα ευνοούν το συναδελφικό κλίμα και ενισχύουν τους δεσμούς των υφισταμένων του ηγέτη μεταξύ τους αλλά και με εκείνον (Goleman et al., 2002).

Τα στυλ ηγεσίας με βάση τη συναισθηματική νοημοσύνη

Οι παραπάνω συναισθηματικές δεξιότητες αποτελούν τη βάση για τη διαμόρφωση του μοντέλου ηγεσίας των Goleman, Boyatzis & McKee (2002). Το συγκεκριμένο μοντέλο περιλαμβάνει έξι στυλ ηγεσίας: το οραματικό, το υποστηρικτικό, το συνεργατικό, το δημοκρατικό, το κατευθυντικό και το καταπιεστικό. Σύμφωνα με τους συγγραφείς κανένα στυλ δεν επαρκεί από μόνο του για μία αποτελεσματική ηγεσία. Οι γνήσιοι ηγέτες είναι σε θέση να εφαρμόσουν αρκετά από τα παραπάνω στυλ και μάλιστα να διακρίνουν ποιο στυλ είναι κατάλληλο για κάθε περίπτωση. Από τα έξι στυλ, τα τέσσερα πρώτα συμβάλλουν στην εναρμόνιση των εργαζομένων ενώ το κατευθυντικό και το καταπιεστικό καλό είναι να εφαρμόζονται από τον ηγέτη με φειδώ και σύνεση, όταν η περίπτωση το απαιτεί, καθώς είναι πολύ πιθανό να επιφέρουν δυσαρμονία (Goleman et al., 2002).

Οραματικό στυλ ηγεσίας

Το οραματικό στυλ ηγεσίας στηρίζεται στην εφαρμογή ενός σημαντικού αριθμού συναισθηματικών δεξιοτήτων. Με κύριο εργαλείο την ενσυναίσθηση, αλλά και χάρη στην έμπνευση, την αυτοπεποίθηση, τη διαφάνεια και τη λειτουργία του ως καταλύτη αλλαγών, ο οραματικός ηγέτης είναι σε θέση να κινητοποιήσει τους υφιστάμενούς του για την υλοποίηση ενός κοινού ονείρου (Goleman et al., 2002).

Το συγκεκριμένο στυλ θεωρείται ιδιαίτερος αποτελεσματικός καθώς έλκει τους πολύτιμους υφιστάμενους και συνεργάτες, δίνει στους εργαζόμενους την αίσθηση της μοναδικότητας και τους βοηθά να ξεπεράσουν την κούραση της εργασιακής ρουτίνας, υπενθυμίζοντάς τους τον κοινό στόχο. Ο ηγέτης που δημιουργεί όραμα εξασφαλίζει τη δέσμευση των εργαζομένων καθώς αυτοί μοιράζονται τα ίδια ιδανικά με τον οργανισμό (Goleman et al., 2002).

Το οραματικό στυλ ηγεσίας έχει ιδιαίτερα θετικό αντίκτυπο σε περιστάσεις όπου απαιτούνται αλλαγές ή ο προσδιορισμός μίας σαφούς κατεύθυνσης. Σύμφωνα με τον Tellis (2006), η οραματική ηγεσία είναι αυτή που καθιστά τις εδραιωμένες βιομηχανίες ικανές να αντέξουν τη τεχνολογική αλλαγή και να μην συνθλιβούν από αυτή.

Ωστόσο, η εφαρμογή του οραματικού στυλ ηγεσίας πρέπει να γίνεται πάντα με κριτική σκέψη. Η διατύπωση του οράματος ενός ηγέτη σε μια ομάδα πιο έμπειρων συναδέλφων είναι πιθανόν να θεωρηθεί πομπώδης. Ακόμη, η αυταρχική επιβολή ενός

οράματος υπονομεύει την ισότητα στην ομάδα και επομένως το ίδιο το όραμα και την αποτελεσματικότητα του συγκεκριμένου στυλ ηγεσίας (Goleman et al., 2002).

Με βάση τα παραπάνω, σχηματίζεται στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας η παρακάτω υπόθεση:

Υ2: Όσο μεγαλύτερη συναισθηματική νοημοσύνη έχει ένας σκηνοθέτης, τόσο περισσότερο θα εφαρμόζει το οραματικό στυλ ηγεσίας.

Υποστηρικτικό στυλ ηγεσίας

Το υποστηρικτικό στυλ ηγεσίας βασίζεται στην δεξιότητα του ηγέτη για ανάπτυξη των άλλων, στη συναισθηματική του αυτοεπίγνωση και στην ενσυναίσθησή του. Ο υποστηρικτικός ηγέτης λειτουργεί σαν σύμβουλος των υφιστάμενών του, βοηθώντας τους να αξιοποιήσουν τα δυνατά για την επαγγελματική τους εξέλιξη σημεία και παράλληλα να βελτιώσουν τις αδυναμίες τους. Είναι φανερό πως το συγκεκριμένο στυλ αποδίδει τα μέγιστα όταν οι υφιστάμενοι έχουν βλέψεις για ανέλιξη και καριέρα. Οι υπάλληλοι κινητοποιούνται από το ενδιαφέρον του ηγέτη για τους προσωπικούς τους στόχους, το οποίο λειτουργεί σαν κίνητρο για τη δική τους υψηλή απόδοση και έμμεσα εξυπηρετεί τους στόχους της εταιρείας/ οργανισμού. Το κύριο πρόβλημα του υποστηρικτικού στυλ εντοπίζεται ακριβώς στη τελευταία πρόταση. Ο υποστηρικτικός ηγέτης επικεντρώνεται περισσότερο στην ατομική πρόοδο των εργαζομένων παρά στην εκπλήρωση των καθηκόντων τους και την επίτευξη των εταιρικών στόχων. Ακόμη, το συγκεκριμένο στυλ αν δεν εφαρμοστεί σωστά κινδυνεύει να μετατραπεί σε ατομική επιθεώρηση και χειρισμό των εργαζομένων. Σε αυτή την περίπτωση, τα ευεργετικά του οφέλη εξανεμίζονται καθώς οι εργαζόμενοι αισθάνονται σαν εργαλεία που ο ηγέτης χρησιμοποιεί για να επιτύχει τους στόχους του, υποτιμώντας την ουσία της εργασίας τους (Goleman et al., 2002).

Με βάση τα παραπάνω, σχηματίζεται στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας η παρακάτω υπόθεση:

Υ2: Όσο μεγαλύτερη συναισθηματική νοημοσύνη έχει ένας σκηνοθέτης, τόσο περισσότερο θα εφαρμόζει το υποστηρικτικό στυλ ηγεσίας.

Συνεργατικό στυλ ηγεσίας

Το συνεργατικό στυλ δίνει προτεραιότητα στις συναισθηματικές ανάγκες των εργαζομένων και θέτει σε δεύτερη μοίρα τους επαγγελματικούς στόχους του οργανισμού. Ο ηγέτης που εφαρμόζει το συνεργατικό στυλ ηγεσίας θα δώσει έμφαση στην οικοδόμηση της σχέσης του με τους εργαζόμενους και θα ενδιαφερθεί για τις προσωπικές τους δυσχέρειες. Το συγκεκριμένο στυλ βασίζεται στην ενσυναίσθηση του ηγέτη και προφανώς στην συνεργατικότητά του. Είναι ένα στυλ που επιφέρει την ειλικρινή αφοσίωση και δέσμευση των εργαζομένων (Goleman et al., 2002).

Όταν ο ηγέτης προσελκύει, αναπτύσσει και αξιοποιεί εργαζόμενους με κατάλληλες γνώσεις και ικανότητες και στάσεις, τους οποίους αναγνωρίζει ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αποτέλεσμα είναι η διαρκής ανταγωνιστικότητα και η διαρκής επιτυχία της επιχείρησης (Μπουραντάς, 2005). Ο ηγέτης που εφαρμόζει συνεργατικές τεχνικές και εστιάζει στην τόνωση της αυτοπεποίθησης των ακολούθων του λειτουργεί ως πηγή έμπνευσης για αυτούς (Castelli, 2008).

Η βασική αδυναμία του συνεργατικού στυλ είναι το γεγονός πως δεν χρησιμεύει σε συνθήκες κρίσης ή περιστάσεις όπου απαιτούνται άμεσα αποτελέσματα. Υπάρχει επίσης ο κίνδυνος παραγνώρισης πιθανής κακής εργασιακής απόδοσης, καθώς το συγκεκριμένο στυλ βασίζεται στον έπαινο και όχι στην κατάδειξη των αδυναμιών (Goleman et al., 2002).

Με βάση τα παραπάνω, σχηματίζεται στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας η παρακάτω υπόθεση:

Υ2: Όσο μεγαλύτερη συναισθηματική νοημοσύνη έχει ένας σκηνοθέτης, τόσο περισσότερο θα εφαρμόζει το συνεργατικό στυλ ηγεσίας.

Δημοκρατικό στυλ ηγεσίας

Το τελευταίο από τα τέσσερα αρμονικά στυλ είναι το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας. Η δημοκρατική ηγεσία βασίζεται στις συναισθηματικές δεξιότητες της ομαδικής δουλειάς και συνεργατικότητας, της διαχείρισης συγκρούσεων, της επιρροής και της ενσυναίσθησης. Ο δημοκρατικός ηγέτης προωθεί τη συμμετοχή όλων των ενδιαφερομένων στην διαδικασία επίλυσης ενός προβλήματος ή επίτευξης ενός στόχου (Goleman et al., 2002).

Η δημοκρατική ηγεσία δεν πρέπει να συγχέεται με την κατανομημένη ηγεσία (shared leadership ή distributed leadership) (Woods, 2004). Η κατανομημένη ηγεσία

είναι ένα είδος ομαδικής ηγεσίας το οποίο μπορεί να πάρει πολλές μορφές, οι οποίες έχουν το κοινό χαρακτηριστικό της απουσίας *μίας* και *μοναδικής* ηγετικής μορφής. Ένα συνηθισμένο παράδειγμα κατανεμημένης ηγεσίας είναι η κυκλική εναλλαγή των μελών μίας αυτοδιοικούμενης ομάδας στη θέση του ηγέτη της (Yukl, 2010).

Σαν αποτέλεσμα του δημοκρατικού στυλ ηγεσίας, όχι μόνο προκύπτουν αισθήματα σεβασμού και εμπιστοσύνης προς το πρόσωπο του ηγέτη αλλά και μία σειρά από τρόπους και ιδέες για την επίτευξη των στόχων της εταιρείας. Όντας ανοιχτός απέναντι σε όλες τις απόψεις και τα δεδομένα, ο δημοκρατικός ηγέτης καταφέρνει να είναι πάντα σε επαφή με τις εξελίξεις (Goleman et al., 2002). Η δημοκρατική ηγεσία θεωρείται η απαραίτητη βάση για τη συμμετοχική οργανωσιακή αλλαγή καθώς παρέχει τα εργαλεία του διαλόγου και της διαβούλευσης (Raelin, 2012).

Ωστόσο, το δημοκρατικό στυλ ενέχει τον κίνδυνο της κωλυσιεργίας και της κλιμάκωσης των συγκρούσεων όταν ο ηγέτης αναβάλλει την λήψη αποφάσεων χάριν της επίτευξης μίας ιδεατής ομοφωνίας, η οποία όμως αργεί να έρθει ή δεν έρχεται καθόλου. Σε περιόδους κρίσης κάτι τέτοιο μπορεί να αποβεί καταστροφικό (Goleman et al., 2002).

Με βάση τα παραπάνω, σχηματίζεται στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας η παρακάτω υπόθεση:

Υ2: Όσο μεγαλύτερη συναισθηματική νοημοσύνη έχει ένας σκηνοθέτης, τόσο περισσότερο θα εφαρμόζει το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας.

Κατευθυντικό στυλ ηγεσίας

Στον αντίποδα των παραπάνω στυλ βρίσκονται το κατευθυντικό και το καταπιεστικό στυλ ηγεσίας. Ο κατευθυντικός ηγέτης θέτει πολύ υψηλούς στόχους απόδοσης, η επίτευξη των οποίων αποτελεί προτεραιότητά του. Η καινοτομική σκέψη παρεμποδίζεται χάριν της ταχείας απόδοσης και οι υφιστάμενοι έρχονται συχνά σε δύσκολη θέση καθώς αναγκάζονται να εικάζουν τι ακριβώς σημαίνουν οι ασαφείς οδηγίες που συχνά δίνουν οι κατευθυντικοί ηγέτες. Σαν αποτέλεσμα, οι υφιστάμενοι βιώνουν έντονο άγχος, αλλά και πίεση εκ μέρους του ηγέτη.

Η κατευθυντική ηγεσία έχει συνήθως αρνητική επίδραση καθώς χαρακτηρίζεται από την έλλειψη σημαντικών συναισθηματικών δεξιοτήτων που πρέπει να διαθέτει ένας ηγέτης, όπως η ενσυναίσθηση, η ομαδικότητα, η αυτοεπίγνωση και η αυτοδιαχείριση. Ο κατευθυντικός ηγέτης μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά όταν συνδυάζει την

πρωτοβουλία και την επίτευξη που χαρακτηρίζουν έντονα το συγκεκριμένο στυλ με την αποτελεσματικότητα της οραματικής και της συνεργατικής ηγεσίας. Με αυτό τον τρόπο, ο ηγέτης αξιολογεί το κύριο πλεονέκτημα του κατευθυντικού στυλ, το οποίο είναι η εξασφάλιση υψηλής εργασιακής απόδοσης (Goleman et al., 2002).

Με βάση τα παραπάνω, σχηματίζεται στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας η παρακάτω υπόθεση:

Υ3: Όσο μεγαλύτερη συναισθηματική νοημοσύνη έχει ένας σκηνοθέτης, τόσο λιγότερο θα εφαρμόζει το κατευθυντικό στυλ ηγεσίας.

Καταπιεστικό στυλ ηγεσίας

Παρόμοια με την κατευθυντική, η καταπιεστική ηγεσία είναι αποτελεσματική μόνο υπό όρους ενώ, όταν εφαρμόζεται ανεξέλεγκτα, μπορεί να αποβεί ιδιαίτερα επιζήμια. Το καταπιεστικό στυλ βασίζεται σε εντολές οι οποίες στερούνται συνοδευτικών εξηγήσεων και η μη εκτέλεσή τους έχει σαν αποτέλεσμα ο ηγέτης να καταφεύγει σε απειλές προς τους υφιστάμενούς του. Ο καταπιεστικός ηγέτης τείνει να ελέγχει και να παρακολουθεί τα πάντα, δεν κάνει καταμερισμό ευθυνών και παρέχει ελάχιστη ανατροφοδότηση, συνήθως αρνητική. Σαν αποτέλεσμα αυτών των συμπεριφορών ο καταπιεστικός ηγέτης χάνει ένα από τα βασικά εργαλεία που θα μπορούσε να έχει στη διάθεσή του, την πίστη των υφιστάμενών του στο κοινό όραμα όλων. Οι εργαζόμενοι, από την πλευρά τους, έχουν πεσμένο ηθικό και δεν αντλούν ικανοποίηση από την εργασία τους (Goleman et al., 2002).

Το καταπιεστικό στυλ ηγεσίας έχει πολύ συγκεκριμένες εφαρμογές. Ενδείκνυται σε περιόδους κρίσης και ως τελευταία λύση για τη διαχείριση προβληματικών υπαλλήλων. Και πάλι, ωστόσο, εξαρτάται από τον συνδυασμό του με άλλα πιο αρμονικά στυλ και από την ευεργετική επίδραση των συναισθηματικών δεξιοτήτων που εκείνα ενέχουν. Ο καταπιεστικός ηγέτης υπολείπεται σε επιρροή, επίτευξη, πρωτοβουλία, αυτοεπίγνωση, ενσυναίσθηση και κυρίως συναισθηματικό αυτοέλεγχο (Goleman et al., 2002).

Με βάση τα παραπάνω, σχηματίζεται στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας η παρακάτω υπόθεση:

Υ3: Όσο μεγαλύτερη συναισθηματική νοημοσύνη έχει ένας σκηνοθέτης, τόσο λιγότερο θα εφαρμόζει το καταπιεστικό στυλ ηγεσίας.

Ηγετικά στυλ (Goleman, 2000)						
Ηγετικό στυλ	ΚΑΤΑΠΙΣΤΙΚΟ	ΟΡΑΜΑΤΙΚΟ	ΣΥΝΕΠΙΛΑΤΙΚΟ	ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΟ	ΚΑΤΕΥΘΥΝΤΙΚΟ	ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΟ
Περιγραφή του στυλ	Βασίζεται στις εντολές	Δημιουργεί όραμα	Βασίζεται στη δημιουργία σχέσεων	Συμμετοχή υπαλλήλων	Θέτει υψηλούς στόχους απόδοσης	Αναπτύσσει ανθρώπους
Το στυλ σε μία φράση	«Κάνε ό,τι σου λέω»	«Έλα μαζί μου»	«Πρώτα οι άνθρωποι»	«Ποια είναι η γνώμη σου»	«Κάνε ό,τι κάνω, τώρα»	«Δοκίμασε αυτό»
Σχετικές Συνασθηματικές δεξιότητες	Επίτευξη, Πρωτοβουλία, Αυτοέλεγχος	Αυτοπεποίθηση, Ενσυναίσθηση, Καταδύτης Αλλαγών	Ενσυναίσθηση, Επικοινωνία, Χτισίμο Σχέσεων	Συνεργασία, Ηγεσία ομάδας, Επικοινωνία	Αυτοεπίγνωση, Επίτευξη, Πρωτοβουλία	Ανάπτυξη Άλλων, Ενσυναίσθηση
Καταστάσεις όπου ταυριάζει	Κρίση	Αλλαγές, Ανάγκη νέου οράματος	Ομαδικές συγκρούσεις, Ανάγκη για παρακίνηση ανθρώπων	Ανάγκη για συναίνεση, Συλλογή πληροφοριών από υπαλλήλους	Ανάγκη γρήγορων αποτελεσμάτων από ομάδα με κίνητρα και ικανότητες	Ανάπτυξη ανθρώπων, Βελτίωση απόδοσης
Επίδραση στο κλίμα	ΑΡΝΗΤΙΚΗ	ΠΟΛΥ ΘΕΤΙΚΗ	ΘΕΤΙΚΗ	ΘΕΤΙΚΗ	ΣΥΝΘΕΩΣ ΑΡΝΗΤΙΚΗ	ΘΕΤΙΚΗ

Πίνακας 4. Ηγετικά στυλ κατά Goleman

Αποτελεσματικότητα της ηγεσίας με βάση τη συναισθηματική νοημοσύνη

Η έννοια της εργασιακής αποτελεσματικότητας περιλαμβάνει τρεις διαστάσεις: την απόδοση κατά την εκτέλεση ενός έργου (task performance), τη φιλότιμη εργασιακή συμπεριφορά (organizational citizenship behavior) και την αντιπαραγωγική συμπεριφορά (counterproductive behavior) (Viswesvaran & Ones, 2000).

Η εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία έχει συσχετιστεί με την εργασιακή αποτελεσματικότητα (Boyatzis & Ratti, 2009· Guillén Ramo, Saris & Boyatzis, 2009). Η ικανότητα διαχείρισης των συναισθημάτων έχει συσχετιστεί θετικά με την απόδοση κατά την εκτέλεση ενός έργου και με τη φιλότιμη εργασιακή συμπεριφορά, ενώ έχει συσχετιστεί αρνητικά με την αποκλίνουσα συμπεριφορά στο χώρο εργασίας (Kluemper, DeGroot & Choi, 2013). Οι Côté & Miners (2006) υποστηρίζουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη βελτιώνει την απόδοση των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο υποκαθιστώντας τα γνωστικά τους ελλείμματα. Πιο συγκεκριμένα, όσο πιο χαμηλή νοημοσύνη έχει ένας εργαζόμενος, τόσο πιο σημαντική είναι η θετική σχέση ανάμεσα στη συναισθηματική του νοημοσύνη και την εργασιακή του αποδοτικότητα. Ακόμη, όσο πιο χαμηλή είναι η νοημοσύνη του εργαζομένου τόσο πιο θετική είναι η συσχέτιση ανάμεσα στη συναισθηματική του νοημοσύνη και τη φιλότιμη εργασιακή συμπεριφορά του ως προς τον οργανισμό, αλλά όχι και ως προς τους συναδέλφους του (Côté & Miners, 2006).

Όσον αφορά στη συναισθηματική νοημοσύνη ειδικά των ηγετών, αυτή έχει συσχετιστεί με την οικονομική αποτελεσματικότητα, με όρους πωλήσεων (Watkin, 2000· Boyatzis, 2006· Boyatzis, Good & Massa, 2012).

Με βάση τα παραπάνω, σχηματίζεται η παρακάτω υπόθεση:

Υ1: Όσο μεγαλύτερη συναισθηματική νοημοσύνη έχει ένας σκηνοθέτης, τόσο περισσότερο αποτελεσματικός θα είναι στην εργασία του.

Δέσμευση και ηγεσία με βάση τη συναισθηματική νοημοσύνη

Η δέσμευση των εργαζομένων είναι μία έννοια που έχει μελετηθεί από αρκετές οπτικές γωνίες. Στη βιβλιογραφία υπάρχουν αρκετές έρευνες σχετικά με την εργασιακή δέσμευση, είτε αυτή αφορά στο επάγγελμα καθαυτό, είτε στην εταιρεία του εργαζομένου, είτε στον προϊστάμενό του. Αντίστοιχοι όροι έχουν προκύψει για να περιγράψουν τη σχέση δέσμευσης στην οποία εμπλέκεται ο εργαζόμενος. Ο ρόλος της

συναισθηματικής νοημοσύνης στη δημιουργία και διατήρηση της δέσμευσης των εργαζομένων έχει επίσης μελετηθεί, με αμφίσημα όμως αποτελέσματα.

Μια βασική διάκριση αφορά στη δέσμευση στην εταιρεία ή τον οργανισμό σε αντιπαράβολή με την δέσμευση στο επάγγελμα και την καριέρα (Ιορδάνογλου, 2008). Η διαφορά εντοπίζεται στην οντότητα με την οποία δεσμεύεται ο εργαζόμενος. Στην πρώτη περίπτωση ο εργαζόμενος δεσμεύεται με την κοινότητα των ανθρώπων που συνιστούν το εργασιακό του πλαίσιο καθώς και με την κουλτούρα που εκφράζει τον συγκεκριμένο χώρο. Το είδος δέσμευσης που αφορά στην εταιρεία συνοψίζεται στην έννοια της «οργανωσιακής δέσμευσης» (Meyer & Allen, 1991).

Αντίθετα, στην δεύτερη περίπτωση, πρόκειται για δέσμευση με το αντικείμενο εργασίας καθαυτό, άσχετα με τον ανθρώπινο παράγοντα και τον επαγγελματικό χώρο, όπου βρίσκεται ο εργαζόμενος. Η δέσμευση στο επάγγελμα σχετίζεται με την προοδευτική ανάπτυξη ενός περισσότερο ατομοκεντρικού μοντέλου στη θέση του παραδοσιακού παραδείγματος καριέρας.

Μια τρίτη οπτική της εργασιακής δέσμευσης αφορά στη σχέση του εργαζομένου με τον προϊστάμενό του. Στη συγκεκριμένη περίπτωση χρησιμοποιείται, εκτός από τον όρο «δέσμευση», ο όρος «αφοσίωση» (“loyalty to supervisor”). Η δέσμευση στον προϊστάμενο μπορεί να θεωρηθεί εννοιολογικά εγγύτερη στην οργανωσιακή δέσμευση παρά στην δέσμευση στο επάγγελμα, καθώς ο προϊστάμενος στην ουσία εκπροσωπεί τον οργανισμό.

Η σχέση της δέσμευσης των εργαζομένων με την συναισθηματική νοημοσύνη έχει μελετηθεί από διάφορες οπτικές γωνίες, ανάλογα με το είδος της δέσμευσης και με τα άτομα των οποίων η συναισθηματική νοημοσύνη λαμβάνεται υπόψη. Αρκετές έρευνες εστιάζουν στη συναισθηματική νοημοσύνη είτε των εργαζομένων, είτε των managers/ ηγετών/ προϊσταμένων, ενώ μικρότερος αριθμός ερευνών μελετά τη συναισθηματική νοημοσύνη και των δύο πλευρών.

Στην περίπτωση που στο επίκεντρο του ερευνητικού ενδιαφέροντος τίθεται η συναισθηματική νοημοσύνη του εργαζομένου, υπάρχουν ποικίλα και μερικές φορές αντιφατικά δεδομένα για τη σχέση συναισθηματικής νοημοσύνης και δέσμευσης των εργαζομένων. Οι Carson & Carson (1998) βρήκαν πως η συναισθηματική νοημοσύνη του εργαζομένου συσχετίζεται θετικά με τη δέσμευσή του στην καριέρα του αλλά όχι με την οργανωσιακή δέσμευση. Αρνητική είναι η σχέση της συναισθηματικής

νοημοσύνης με την οργανωσιακή δέσμευση, σύμφωνα και με τους Aghdasi, Kiamaneshb & Ebrahimb (2011). Αρκετές έρευνες καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η σχέση ανάμεσα στη συναισθηματική νοημοσύνη των εργαζομένων και την οργανωσιακή τους δέσμευση είναι μεν υπαρκτή, αλλά εξαρτάται εν μέρει από τη διαμεσολάβηση άλλων μεταβλητών, όπως η εργασιακή ικανοποίηση (Güteryüz, Güney, Aydin & Aşan, 2008· Taboli, 2013). Άλλες πάλι έρευνες τοποθετούν την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης σε ρόλο ενδιάμεσης μεταβλητής ανάμεσα στην οργανωσιακή δέσμευση και τις σχέσεις ηγέτη – εργαζόμενου. Μία τέτοια περίπτωση είναι η έρευνα των Clarke & Mahadi (2011), η οποία μελετά τη συναισθηματική νοημοσύνη ηγετών αλλά και υφισταμένων.

Ενδιαφέρουσα είναι και η επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης του ηγέτη στην δέσμευση των υφισταμένων του. Σύμφωνα με τους Moss, Ritossa & Ngu (2006), όσο μεγαλύτερη συναισθηματική νοημοσύνη έχει ένας ηγέτης, τόσο πιο ευέλικτα ηγείται, όταν μάλιστα οι υφιστάμενοι του είναι εξωστρεφείς. Στην ουσία, από τη συγκεκριμένη έρευνα προκύπτει πως η συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετών έχει - υπό προϋποθέσεις - διαμεσολαβητικό ρόλο ανάμεσα στην ικανότητά τους για μετασχηματιστική ηγεσία και στην δέσμευση των υφισταμένων τους (Moss et al., 2006). Οι Lam & O'Higgins (2012) επίσης μελετούν την έννοια της μετασχηματιστικής ηγεσίας σε σχέση με τη συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετών και τη δέσμευση των εργαζομένων, καταλήγοντας όμως σε διαφορετικά συμπεράσματα. Θεωρούν ότι η επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης του ηγέτη στην οργανωσιακή δέσμευση, στην εργασιακή απόδοση και το εργασιακό άγχος των τελευταίων δεν εξαρτάται από το κατά πόσον ασκούν μετασχηματιστική ηγεσία.

Ερευνητικά δεδομένα σχετικά με την αλληλεπίδραση ανάμεσα στην συναισθηματική νοημοσύνη είτε του ηγέτη είτε του υφιστάμενου και το είδος δέσμευσης που ορίζεται ως αφοσίωση στον προϊστάμενο δεν υπάρχουν. Απουσιάζουν επίσης έρευνες που να συσχετίζουν το στυλ ηγεσίας σύμφωνα με τη θεωρία του Goleman με την δέσμευση των εργαζομένων είτε με τον οργανισμό, είτε με το επάγγελμά τους, είτε με τον προϊστάμενό τους. Τα υπάρχοντα ερευνητικά αποτελέσματα αφήνουν πλείστο χώρο για περαιτέρω διερεύνηση της σχέσης συναισθηματικής νοημοσύνης και δέσμευσης, ήδη όμως υποδεικνύουν την ύπαρξη σχέσης ανάμεσα στις δύο μεταβλητές, στο πλαίσιο των ηγετικών διαδικασιών.

Ικανοποίηση και ηγεσία με βάση τη συναισθηματική νοημοσύνη

Ως εργασιακή ικανοποίηση ορίζεται το «θετικό συναίσθημα σχετικά με την εργασία, το οποίο προκύπτει από την αξιολόγηση των χαρακτηριστικών αυτής της εργασίας» (Robbins & Judge, 2013, σ. 79). Η εργασιακή ικανοποίηση διαμορφώνεται από ένα σύνολο παραγόντων. Αν και το πρώτο πράγμα που έρχεται στο μυαλό σαν πηγή ικανοποίησης είναι η χρηματική αμοιβή, η βιβλιογραφία δείχνει πως αυτός είναι ένας παράγοντας που δεν έχει τόσο μεγάλη επιρροή, όταν ο εργαζόμενος έχει πλέον επιτύχει ένα ικανοποιητικό βιοτικό επίπεδο. Ανεξαρτήτως αμοιβής λοιπόν, η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες, όπως το άγχος την ώρα της δουλειάς, οι πιθανότητες προαγωγής, η ανατροφοδότηση των προϊσταμένων, η κοινωνική αποδοχή, ακόμα και η αλληλεπίδραση με τους συναδέλφους εκτός εργασιακού χώρου (Robbins & Judge, 2013). Φαίνεται πως η ικανοποίηση δεν εξαρτάται αποκλειστικά από αιτίες που μπορούν να περιοριστούν στον εργασιακό χώρο με την στενή έννοια.

Ακόμη, είναι πολύ ενδιαφέρουσα η επίδραση της προσωπικότητας του εργαζόμενου στο βαθμό της ικανοποίησης που βιώνει στον εργασιακό του βίο. Οι πεπεισμένοι που βρίσκονται στον πυρήνα της αυτοεικόνας ενός εργαζόμενου μπορούν να επηρεάσουν τον τρόπο με τον οποίο χειρίζεται την εργασιακή του πορεία και έμμεσα την εργασιακή ικανοποίησή του. Ένας εργαζόμενος που αξιολογεί θετικά τον εαυτό του είναι πιθανότερο να επιδιώξει θέσεις εργασίας που προσφέρουν προκλήσεις, και κατά συνέπεια ικανοποίηση, μόλις ο εργαζόμενος αντεπεξέλθει σε αυτές τις προκλήσεις. Αντίθετα, ένας εργαζόμενος με αρνητική αυτοεικόνα, θέτει λιγότερο φιλόδοξους στόχους και τείνει να παραιτείται πιο εύκολα. Ως συνέπεια, είναι πιθανότερο να τελματωθεί μέσα σε δουλειές οι οποίες του προσφέρουν αίσθηση ασφάλειας, αλλά είναι ανιαρές. (Robbins & Judge, 2013).

Τα ερευνητικά δεδομένα αναφορικά με τη σχέση συναισθηματικής νοημοσύνης του εργαζομένου και ικανοποίησής του είναι ποικίλα και κάποιες φορές αντιφατικά. Συχνά, η σχέση των δύο εννοιών δε μελετάται σε αποκλειστικότητα αλλά σε συνδυασμό με άλλες μεταβλητές, όπως η οργανωσιακή δέσμευση, η ανταλλαγή ηγέτη μέλους (leader – member exchange) και η τάση του εργαζόμενου για απουσίες.

Οι Brunetto, Teo, Shacklock, Farr-Wharton (2012), οι Sy, Tram & O'Hara (2006) και οι Salim, Nasir, Arip & Mustafa (2012) επιβεβαίωσαν τη θετική επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Οι Seyal &

Afzaal (2013) διαπίστωσαν ότι μερικές μόνο διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης επιδρούν σημαντικά στην εργασιακή ικανοποίηση. Οι διαστάσεις αυτές είναι η συναισθηματική αυτοεπίγνωση και η συναισθηματική αυτοδιαχείριση. Τα συγκεκριμένα δεδομένα συλλέχθηκαν στο πλαίσιο πανεπιστημιακής κοινότητας και αφορούν στην εργασιακή ικανοποίηση του ακαδημαϊκού προσωπικού. Οι Psilopanagioti, Anagnostopoulos, Mourtou & Niakas (2012) επίσης απομόνωσαν μία συγκεκριμένη διάσταση της συναισθηματικής νοημοσύνης, τη διάσταση «Χρήσεις του συναισθήματος», η οποία βρέθηκε να επηρεάζει άμεσα την εργασιακή ικανοποίηση. Εκτός από τη διάσταση «Χρήσεις του συναισθήματος», οι Güleriyüz et al. (2008) εντόπισαν ότι και η διάσταση της συναισθηματικής νοημοσύνης «Ρύθμιση του συναισθήματος» επηρεάζει μεμονωμένα την εργασιακή ικανοποίηση.

Άλλοι ερευνητές εντόπισαν ενδιάμεσες μεταβλητές στη σχέση των δύο υπό μελέτη εννοιών. Σύμφωνα με τον Meisler (2014), η σχέση συναισθηματικής νοημοσύνης και εργασιακής ικανοποίησης διαμεσολαβείται από τις πολιτικές δεξιότητες του εργαζομένου. Οι Kafetsios & Zampetakis (2008) έφτασαν στο συμπέρασμα πως η επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στην εργασιακή ικανοποίηση εξαρτάται από το αρνητικό ή θετικό *συναίσθημα* (affect) του εργαζομένου. Το *συναίσθημα* είναι μια υποκειμενική συναισθηματική κατάσταση, διακριτή από συγκεκριμένα αισθήματα/διαθέσεις, η οποία εντοπίζεται σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο (Frijda, στο Kafetsios & Zampetakis, 2008). Δεν ταυτίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση (Weiss, στο Kafetsios & Zampetakis, 2008). Οι Jordan & Troth (2011) επίσης διατύπωσαν και επιβεβαίωσαν την υπόθεση ότι η επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ικανοποίηση εξαρτάται από έναν τρίτο παράγοντα, την ποιότητα της ανταλλαγής ηγέτη-μέλους. Οι Lee & Ok (2012) διαπίστωσαν πως η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει έμμεσα την εργασιακή ικανοποίηση διαμέσου της προσωπικής επίτευξης.

Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν και ευρήματα που ακυρώνουν τη σχέση των δύο εννοιών. Σύμφωνα με τους Aghdasi et al. (2011), η συναισθηματική νοημοσύνη δεν έχει καμία άμεση ή έμμεση επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση.

Όσον αφορά στην επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης του ηγέτη στην ικανοποίηση των εργαζομένων του, τα ερευνητικά δεδομένα είναι λίγα μέχρι στιγμής. Οι Ngirande & Timothy (2014) διαπίστωσαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικής σχέσης ανάμεσα στις δύο μεταβλητές. Σύμφωνα με τους συγκεκριμένους ερευνητές, όσο μεγαλύτερη είναι η συναισθηματική νοημοσύνη του ηγέτη, τόσο μεγαλύτερη η

εργασιακή ικανοποίηση του εργαζόμενου. Οι Sy et. Al. (2006) επίσης κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι ανάλογη της συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών τους. Διαπίστωσαν όμως ότι η θετική επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ικανοποίηση των εργαζομένων είναι αντιστρόφως ανάλογη με τη συναισθηματική νοημοσύνη των τελευταίων.

Στο πλαίσιο της θεωρίας ανταλλαγής ηγέτη – μέλους, η συναισθηματική νοημοσύνη του ηγέτη και του εργαζόμενου μελετάται με μονάδα το ζεύγος, την δυάδα ηγέτη-εργαζόμενου. Όταν και ο ηγέτης και ο εργαζόμενος έχουν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, τότε η δυάδα που σχηματίζουν είναι περισσότερο αποτελεσματική (Clarke & Mahadi, 2011).

Με βάση τις παραπάνω μελέτες, σχηματίζεται στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας η υπόθεση ότι όσο μεγαλύτερη συναισθηματική νοημοσύνη έχει ο ηγέτης, τόσο μεγαλύτερη ικανοποίηση θα νιώθουν τα άτομα που συνεργάζονται μαζί του σε σχέση με τις διάφορες διαστάσεις της συνεργασίας τους (Υ9).

Εκπαίδευση στη ηγεσία με βάση τη συναισθηματική νοημοσύνη

Στο πλαίσιο του μοντέλου των Goleman et al. (2002), τόσο η συναισθηματική νοημοσύνη όσο και η ηγεσία θεωρούνται συμπεριφορές και επομένως αναμένεται να μπορούν να τροποποιηθούν μέσω διαδικασιών μάθησης. Αφενός η συναισθηματική νοημοσύνη με βάση τη θεωρία του Goleman, είναι ένα σύνολο δεξιοτήτων η ανάπτυξη των οποίων είναι δυνατή. Αφετέρου, το μοντέλο ηγεσίας που προκύπτει βάσει της συγκεκριμένης θεωρίας δεν μπορεί να θεωρεί την ηγεσία παρά ως συμπεριφορά, η οποία επίσης είναι δυνατόν να διδαχθεί.

Τα ερευνητικά δεδομένα σχετικά με την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων για τη συναισθηματική νοημοσύνη στον εργασιακό χώρο είναι αντιφατικά. Ένας αριθμός συγγραφέων υποστηρίζει ότι η εκπαίδευση στη συναισθηματική νοημοσύνη είναι δυνατή (Watkin, 2000· Groves, McEnrue & Shen, 2008· Clarke, 2010), ενώ μία άλλη μερίδα ερευνητών αμφιβάλλει για το κατά πόσον με βάση τα παρόντα θεωρητικά και ερευνητικά δεδομένα είναι δυνατόν οι εργαζόμενοι και οι ηγέτες να αναπτύξουν τις συναισθηματικές τους δεξιότητες μέσω συγκεκριμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων στο χώρο εργασίας (Riggio & Lee, 2007· McEnrue, Groves & Shen, 2010).

Αρκετές έρευνες συμπεραίνουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να αναπτυχθεί μέσω εκπαίδευσης σε αυτήν, τόσο στο χώρο εργασίας, όσο και σε άλλα πλαίσια. Ωστόσο, μία σειρά από μεθοδολογικά λάθη όσον αφορά στη διερεύνηση της αποτελεσματικότητας των σχετικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων στο χώρο εργασίας έχει σαν αποτέλεσμα την ύπαρξη αμφισβητήσιμων δεδομένων για τον συγκεκριμένο τομέα.

Κατ' αρχάς, η ύπαρξη πολλών θεωριών για τη συναισθηματική νοημοσύνη δημιουργεί δυσκολίες ως προς τη διαμόρφωση συμβατών με κάθε θεωρία εκπαιδευτικών στόχων και την επιλογή κατάλληλων μεθόδων μετρήσεων των εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων (McEnrue et al., 2010). Η στήριξη των εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε θεωρίες οι οποίες ορίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως χαρακτηριστικό είναι εξ ορισμού καταδικασμένη σε αντιφατικά αποτελέσματα (Groves et al., 2008). Η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να αναπτυχθεί εφόσον το εκπαιδευτικό πρόγραμμα που χρησιμοποιείται για τη βελτίωσή της βασίζεται σε θεωρίες που δεν ορίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως παγιωμένο χαρακτηριστικό, που δεν επιδέχεται αλλαγή (Groves et al., 2008).

Εκτός από τη σύγχυση που προκαλεί η πληθώρα των θεωριών για τη συναισθηματική νοημοσύνη, άλλοι παράγοντες που οδηγούν στην αμφισβήτηση της εγκυρότητας των υπάρχοντων εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι ο αριθμός και το είδος των συμμετεχόντων στα ερευνητικά εκπαιδευτικά προγράμματα, η χρήση ομάδας ελέγχου και ο έλεγχος παρασιτικών μεταβλητών (McEnrue et al., 2010).

Αν οι άνθρωποι και εν προκειμένω οι ηγέτες, επιδέχονται εκπαίδευση στη συναισθηματική νοημοσύνη, τότε η έννοια περιγράφει μία ανθρώπινη συμπεριφορά η οποία επηρεάζεται από το περιβάλλον και ως εκ τούτου, δεν είναι ένα χαρακτηριστικό το οποίο μένει απaráλλακτο και είτε κάποιος το έχει είτε όχι. Η συγκεκριμένη παρερμηνεία είναι ένας συχνός κίνδυνος της μελέτης της ανθρώπινης συμπεριφοράς βάσει νευρολογικών δεδομένων και στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι δυνατόν να προκύψει λόγω του νευρολογικού εντοπισμού των συναισθηματικών δεξιοτήτων (βπκ). Είναι επομένως ιδιαίτερα χρήσιμο να συνεχιστεί η έρευνα για την εκπαίδευση στη συναισθηματική νοημοσύνη και να υπάρξει μέριμνα για τον έλεγχο των μεθοδολογικών λαθών τα οποία έχουν μέχρι στιγμής επισημανθεί στη σχετική ερευνητική βιβλιογραφία.

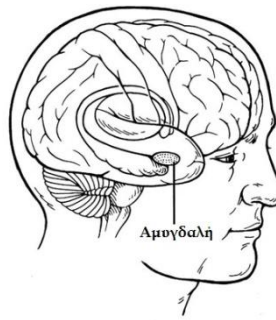
Αν η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μία συμπεριφορά που μπορεί να προκύψει κατόπιν εκπαίδευσης, τότε αποφεύγεται ο κίνδυνος η έννοια της

συναισθηματικής νοημοσύνης να περιοριστεί στην απλή, στατική, μη δημιουργική διάκριση των ανθρώπων με βάση τις συναισθηματικές δεξιότητες που έχουν την εκάστοτε στιγμή. Η δυνατότητα εκπαίδευσης στη συναισθηματική νοημοσύνη υποδεικνύει ότι οι άνθρωποι που δεν έχουν ανεπτυγμένες τις σχετικές δεξιότητες δεν είναι καταδικασμένοι εφ' όρου ζωής σε λιγότερο λειτουργικές ανθρώπινες διεπαφές. Με άλλα λόγια, αν στη θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης ενταχθεί επιτυχώς η διάσταση της εκπαιδευσιμότητας των ανθρώπων σε αυτήν, τότε η συγκεκριμένη θεωρία προσανατολίζεται ηθικά με πυξίδα την ισότητα και όχι τη διάκριση μεταξύ των ανθρώπων, γεγονός που η γράφουσα αξιολογεί ιδιαίτερος θετικά.

Νευρογεσία

Σύμφωνα με τις νευροεπιστήμες, οι ανθρώπινες συμπεριφορές συσχετίζονται με συγκεκριμένες λειτουργίες του νευρικού μας συστήματος, οι οποίες είναι δυνατόν να εντοπιστούν με τη νέα ιατρική τεχνολογία. Ένα μέσο για τον εντοπισμό των λειτουργιών του εγκεφάλου είναι η Λειτουργική Απεικόνιση Μαγνητικού Συντονισμού (fMRI). Η fMRI είναι μία εφαρμογή της γνωστής μαγνητικής τομογραφίας, η οποία επιτρέπει την εγκεφαλική απεικόνιση, παρέχοντας δεδομένα για το ποιες δομές του εγκεφάλου ενεργοποιούνται όταν εκδηλώνονται συγκεκριμένες ανθρώπινες συμπεριφορές.

Με αυτό τον τρόπο, έχουν μελετηθεί νευρολογικά οι ανθρώπινες αισθήσεις αλλά και πολλές γνωστικές λειτουργίες, όπως η μάθηση, η μνήμη, η προσοχή. Για παράδειγμα, όταν ένας άνθρωπος παρατηρεί κάτι, ενεργοποιείται ένα συγκεκριμένο τμήμα του εγκεφαλικού φλοιού, το οποίο έχει για αυτό το λόγο ονομαστεί οπτικός φλοιός. Οι δεξιότητες που περιγράφονται στα διάφορα μοντέλα της συναισθηματικής νοημοσύνης -είτε ορίζονται ως δεξιότητες είτε ως χαρακτηριστικά της προσωπικότητας- εμπίπτουν πλέον και αυτές στην ευρεία λίστα των ανθρώπινων συμπεριφορών που είναι δυνατόν να εντοπιστούν νευρολογικά.



Εικόνα 1. Η θέση της αμυγδαλής στον εγκέφαλο

Έδρα κάθε πάθους στον εγκέφαλο είναι η αμυγδαλή (εικ. 1), μία δομή του μεταιχμιακού (ή λιμβικού) συστήματος του εγκεφάλου, η οποία διαμεσολαβεί την αντίληψη του συναισθήματος και της συναισθηματικής σημασίας των γεγονότων. Το μεταιχμιακό σύστημα, υπεύθυνο για τα κίνητρα, τα συναισθήματα και τη μνήμη, είναι σε θέση να επηρεάζει τα κέντρα του εγκεφάλου που ελέγχουν τις ανώτερες διανοητικές λειτουργίες (Goleman, 1998).

Όσον αφορά στην ηγεσία, οι συναισθηματικές δεξιότητες που εκδηλώνουν οι επιτυχημένοι ηγέτες συσχετίζονται με την ενεργοποίηση συγκεκριμένων νευρώνων, οι οποίοι λειτουργούν καθρεπτίζοντας τα συναισθήματα του ανθρώπου που βρίσκεται απέναντι κάθε φορά. Οι λεγόμενοι καθρεπτικοί νευρώνες αντιγράφουν τα συναισθήματα του άλλου ανθρώπου και με αυτό τον τρόπο δημιουργείται ένας είδος κοινής εμπειρίας (Goleman & Boyatzis, 2008). Θα λέγαμε ότι αυτή η διαδικασία είναι η ενσυναίσθηση, η κομβικότερη όλων των συναισθηματικών δεξιοτήτων.

Με βάση αυτά τα δεδομένα, οι Goleman & Boyatzis, ορίζουν την κοινωνική νοημοσύνη σαν «ένα σύνολο διαπροσωπικών δεξιοτήτων, δομημένων πάνω σε συγκεκριμένα νευρικά κυκλώματα και στα σχετικά ενδοκρινολογικά συστήματα» (2008, σ. 76). Ειδικότερα, το γέλιο και το χαμόγελο εντοπίζονται σε ένα συγκεκριμένο υποσύνολο καθρεπτικών νευρώνων το οποίο ενεργοποιείται όταν οι άνθρωποι γελούν (Goleman & Boyatzis, 2008). Μία άλλη κατηγορία εγκεφαλικών κυττάρων, τα ατρακτοειδή κύτταρα ενεργοποιούνται κατά την εκδήλωση συμπεριφορών που συνοπτικά ονομάζονται διαίσθηση, μία διεργασία που στην ουσία περιγράφει τη συναισθηματική συνιστώσα της λήψης αποφάσεων (Goleman & Boyatzis, 2008).

Οι Boyatzis, Rochford & Jack (2014) μελέτησαν τη διάκριση μεταξύ ηγεσίας προσανατολισμένης στο στόχο και ηγεσίας προσανατολισμένης στον άνθρωπο και βρήκαν ότι συσχετίζεται με την ανταγωνιστική σχέση δύο μεγάλων φλοιωδών δικτύων του εγκεφάλου. Αυτά είναι το task positive network (TPN) και το default mode network (DMN). Το TPN είναι υπεύθυνο για τη προσοχή, τη λύση προβλημάτων, τη λήψη

αποφάσεων και τη διατήρηση του ελέγχου μιας κατάστασης. Αντίθετα το DMN ελέγχει τη συναισθηματική αυτογνωσία, τη λήψη ηθικών αποφάσεων, τη δημιουργικότητα και τη κοινωνική νόηση (Boyatzis et al., 2014). Σύμφωνα με την ‘υπόθεση των πολέμιων πεδίων’, τα δύο δίκτυα λειτουργούν εκ φύσεως ανταγωνιστικά, είτε ο εγκέφαλος εκτελεί συγκεκριμένες λειτουργίες, είτε είναι σε ηρεμία.

Μία συμπεριφορά που νευρολογικά μεταφράζεται σε υπερλειτουργία ενός εκ των δύο δικτύων μπορεί να είναι αναποτελεσματική λόγω της απουσίας των δεξιοτήτων που εδράζονται στο δίκτυο που υπολειτουργεί (Boyatzis et al., 2014). Οι ερευνητές καταλήγουν στο συμπέρασμα πως η ανταγωνιστικότητα των δύο δικτύων δεν είναι απαραίτητη για τη λειτουργικότητα του ανθρώπου (Boyatzis et al., 2014). Με άλλα λόγια, η εναρμόνιση της ‘καρδιάς’ με το ‘μυαλό’ οδηγεί στην αποτελεσματικότερη ηγεσία. Η χρυσή τομή όσον αφορά στην ηγεσία βρίσκεται στο συνδυασμό της σωστής κάθε φορά έμφασης στο στόχο και έμφασης στον άνθρωπο. Νευρολογικά αυτή η άποψη υποστηρίζεται από τη συμπληρωματικότητα και όχι την ανταγωνιστικότητα των εγκεφαλικών δικτύων που ελέγχουν τις αντίστοιχες λειτουργίες.

Η δυνατότητα καταγραφής της εγκεφαλικής δραστηριότητας έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη του νέου επιστημονικού πεδίου της «νευροηγεσίας», το οποίο έχει σαν σκοπό τη βελτίωση της ηγετικής αποτελεσματικότητας. Σύμφωνα με τους Ringleb & Rock (2008, σ. 1) η νευροηγεσία είναι «η επιστήμη της ηγεσίας και της ανάπτυξης ηγετικών ικανοτήτων η οποία λαμβάνει υπόψη της τη φυσιολογία του εγκεφάλου και του νου». Η σύσταση του πεδίου της νευροηγεσίας βασίζεται στην ύπαρξη τεσσάρων κοινών ερευνητικών πεδίων ανάμεσα στην ηγεσία και τη νευροεπιστήμη. Τα πεδία αυτά είναι η λήψη αποφάσεων και λύση προβλημάτων, η συναισθηματική αυτορρύθμιση, η συνεργασία και η επιρροή και τέλος η διευκόλυνση της αλλαγής (Ringleb & Rock, 2008). Η νευροηγεσία προσφέρει μετρήσιμα, νευρολογικά δεδομένα στη μελέτη ηγετικών συμπεριφορών οι οποίες μέχρι στιγμής έχουν προσδιοριστεί μόνο με βάση τις υποθέσεις διάφορων θεωρητικών μοντέλων (βππ).

Κριτική στην εφαρμογή της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία

Η βασική κριτική απέναντι στην εφαρμογή της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία αφορά στην εγκυρότητα εννοιολογικής κατασκευής και στην εγκυρότητα των σχετικών εργαλείων μέτρησης (Antonakis, 2004· Antonakis,

Ashkanasy & Dasborough, 2009). Συγκεκριμένα όσον αφορά στη θεωρία του Goleman, η επιστημονική κοινότητα διατηρεί επιφυλάξεις λόγω της δημοφιλίας στο ευρύ κοινό των εκλαϊκευμένων βιβλίων του συγγραφέα, τα οποία δεν περιέχουν πάντα επιστημονικές αποδείξεις για όσα υποστηρίζουν (Sternberg, 1999).

Ο ορισμός της έννοιας έχει τέτοιο εύρος ώστε είναι δύσκολο η ‘συναισθηματική νοημοσύνη’ να οριοθετηθεί και να γίνει κατανοητή. Στο πλαίσιο των σχετικών θεωριών γίνεται αναφορά σε οποιαδήποτε σχεδόν χρήσιμη ανθρώπινη εκδήλωση πέρα από την κλασική νοημοσύνη, με αποτέλεσμα να είναι δύσκολο όλες αυτές οι συνιστώσες να περικλεισθούν σε μία έννοια (Sternberg, 1999· Locke, 2005). Η κριτική αυτή είναι λογική αν σκεφτεί κανείς πόσες θεωρίες υπάρχουν για τη συναισθηματική νοημοσύνη (βππ).

Ο Locke (2005) υποστηρίζει πως η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης προέκυψε μόνο χάρη στην παράλλαξη της έννοιας της νοημοσύνης από τον Gardner μέσω της θεωρίας του για την πολλαπλή νοημοσύνη και δεν περιγράφει κάτι που υπάρχει ανεξάρτητα από τη συγκεκριμένη θεωρία. Κατά την άποψή του, η θεωρία του Gardner εξυπηρετεί την προώθηση της ιδέας της ισότητας δυνατοτήτων ανάμεσα στους ανθρώπους, η οποία με βάση την παραδοσιακή θεωρία περί νοημοσύνης δεν ήταν δυνατόν να υποστηριχθεί. Με αυτό το σκεπτικό δεν υπάρχει συναισθηματική νοημοσύνη, παρά μόνο εφαρμογή της νοημοσύνης στα συναισθήματα (Locke, 2005). Ο Locke πιστεύει πως η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης εξυπηρετεί την υποστήριξη μιας συγκεκριμένης πολιτικής θέσης, η οποία προωθεί μία επίπλαστη - κατά την γνώμη του - ισότητα μεταξύ των ανθρώπων (2005). Ωστόσο, δεν πρέπει να διαφεύγει της προσοχής πως κάθε ερευνητική προσπάθεια και κάθε θεωρητική τοποθέτηση (συμπεριλαμβανομένων των υποστηρικτών και των επικριτών της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης) βασίζεται συνειδητά ή ασυνείδητα σε μία συγκεκριμένη, ανθρώπινη και υποκειμενική πολιτική θέση.

Μία ακόμη κριτική αφορά σε κάτι που φαίνεται να λείπει από τις δεξιότητες που χρειάζονται για την επίτευξη των αποτελεσμάτων που είναι σε θέση να επιτύχει, σύμφωνα με τη θεωρία, ένας συναισθηματικά νοήμων ηγέτης: στη νοημοσύνη με την κλασική έννοια (Locke, 2005). Ακόμα και αν οι συναισθηματικές δεξιότητες αυξάνουν την αποτελεσματικότητα του ηγέτη, επαρκούν χωρίς τη ταυτόχρονη ύπαρξη υψηλής νοημοσύνης και των σχετικών κάθε φορά γνωστικών σχημάτων (Antonakis et al., 2009);

Ειδικότερα όσον αφορά στην νευρογεσία, υπάρχει ο φόβος πως το συγκεκριμένο επιστημονικό πεδίο δεν αποτελεί παρά μία μόδα στον τομέα της διοίκησης (Ashkanasy, 2013). Η ραγδαία εξέλιξη της νευροεπιστήμης έχει αλλάξει τον τρόπο που η ανθρώπινη συμπεριφορά γίνεται αντιληπτή. Είναι η ανθρώπινη συμπεριφορά παράγωγο των χημικών διεργασιών του εγκεφάλου ή οι χημικές διεργασίες απότοκο της αλληλεπίδρασης του ανθρώπινου οργανισμού με το περιβάλλον; Το ερώτημα αυτό απασχολεί παλαιόθεν τις ανθρωπιστικές επιστήμες. Ένα συχνό ερευνητικό ολίσθημα είναι η σιωπηρή καθολική αποδοχή μίας εκ των δύο θέσεων. Αν υπάρχει επιστημονική αλήθεια, τότε αυτή μάλλον βρίσκεται κάπου στη μέση.

Το γεγονός ότι είναι πλέον δυνατόν να παρατηρηθεί και να μετρηθεί η εγκεφαλική δραστηριότητα, δε σημαίνει απαραίτητα ότι αυτή *προκαλεί* τις αντίστοιχες κάθε φορά ανθρώπινες συμπεριφορές. Η εγκεφαλική δραστηριότητα εκδηλώνεται παράλληλα με την ανθρώπινη συμπεριφορά και ανάμεσα στις δύο υπάρχει μία σχέση αλληλοδιαμόρφωσης. Σαφώς ο εγκέφαλος αποτελεί έναν χημικό χάρτη της συμπεριφοράς. Ο χάρτης αυτός όμως συχνά αλλάζει μέσω της επίδρασης των ερεθισμάτων του περιβάλλοντος. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η διόγκωση του ακουστικού φλοιού σε άτομα που στη διάρκεια της ζωής τους έχασαν την όρασή τους.

Η ηγετική συμπεριφορά, όπως και κάθε άλλη ανθρώπινη συμπεριφορά είναι δυνατόν να συσχετιστεί με συγκεκριμένες εγκεφαλικές διεργασίες. Η μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς μέσω των νευροεπιστημών ενέχει τον κίνδυνο της διάκρισης των ανθρώπων με κριτήριο τη νευρική δραστηριότητα. Κάτι τέτοιο δεν θα μπορούσε παρά να θεωρηθεί ρατσιστικό. Συχνά σε εποχές κρίσης, οι άνθρωποι τείνουν να κάνουν εσωτερικές αποδόσεις για τις συμπεριφορές των άλλων ανθρώπων, να αποδίδουν δηλαδή τη συμπεριφορά στα εσωτερικά χαρακτηριστικά, ξεχνώντας το ρόλο που διαδραματίζει το περιβάλλον και το κοινωνικό - πολιτισμικό συγκείμενο.

Στο πεδίο των επιχειρήσεων η αυξανόμενη ανάγκη για ανταγωνιστικούς ηγέτες και για αποτελέσματα έχει οδηγήσει στην αξιοποίηση θεωριών και δεδομένων που μέχρι στιγμής θεωρούνταν ότι ανήκουν σε τελείως διαφορετικούς κλάδους. Η εξερεύνηση του πεδίου της ηγεσίας από συναισθηματική και νευρολογική σκοπιά σχετίζεται με αυτή τη τάση για βελτιστοποίηση της εργασιακής απόδοσης (εν προκειμένω των ηγετών). Ήδη, τα εργαλεία μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης, παρά την αμφισβητούμενη εγκυρότητά τους, διατίθενται από συμβουλευτικές εταιρείες για την πρόσληψη και την αξιολόγηση προσωπικού

(Antonakis, 2004). Αν δεχθούμε πως «ο χρόνος είναι χρήμα», τι εμποδίζει τη χρήση της νευροεπιστημονικής προόδου για την εξ αρχής διαλογή των ‘συναισθηματικά επιδεξιότερων’ ηγετών, εφόσον αυτοί είναι αποδοτικότεροι οικονομικά; Τι μπορεί να σημαίνει μία τέτοια πρακτική από επιστημονική, οικονομική και ηθική σκοπιά; Το όριο ανάμεσα στην ηθική χρήση των επιστημονικών δεδομένων και στην εκμετάλλευση τους προς επιχειρηματικό (και άρα οικονομικό) όφελος είναι τόσο λεπτό όσο η γραμμή που χωρίζει τη συναισθηματική ευφυΐα του ηγέτη από την επακόλουθη οικονομική αποδοτικότητα του.

Ενότητα IV: Τοξική Ηγεσία

Η συναισθηματική νοημοσύνη αναφέρεται σε ένα πλήθος δεξιοτήτων οι οποίες θεωρούνται θετικά χαρακτηριστικά, πολύτιμα για την ηγεσία. Ωστόσο, οι δεξιότητες αυτές συχνά εντοπίζονται και σε συμπεριφορές ανήθικες ή υστερόβουλες. Όταν ένας ηγέτης αξιοποιεί τις συναισθητικές του δεξιότητες με ιδιοτέλεια ή κακοήθεια, τότε αποβαίνει τοξικός για τους συνεργάτες τους, αλλά και για τον οργανισμό όπου εργάζεται.

Ο όρος «τοξικός ηγέτης» χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά από την Marcia Lynn Whicker με σκοπό την περιγραφή του «δύστροπου, δυσπροσάρμοστου και συχνά κακόβουλου ή και μοχθηρού ηγέτη, ο οποίος θέλει να πετύχει καταστρέφοντας τους άλλους» (Whicker, όπως εμφανίζεται στο Harlen, 2011, σ.319). Οι τοξικοί ηγέτες κατηγοριοποιούνται με βάση τα προεξάρχοντα αρνητικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους. Τοξικός μπορεί να αποβεί ο ηγέτης που είναι ναρκισσιστής, ανήθικος, επιθετικός ή υπερβολικά αυστηρός (Lubit, 2004). Βέβαια, η λίστα αυτή δεν είναι εξαντλητική. Τα παραπάνω τοξικά χαρακτηριστικά συνιστούν τη μη παθολογική – αλλά και πάλι δυσλειτουργική– εκδοχή συμπεριφορών οι οποίες στην ακραία τους εκδοχή αποτελούν διαταραχές προσωπικότητας, όπως η ναρκισσιστική και η ψυχοπαθητική (ή αντικοινωνική) διαταραχή προσωπικότητας.

Ακόμη, ένας ηγέτης μπορεί να εκδηλώσει τοξικές συμπεριφορές στη περίπτωση που πράγματι πάσχει από κάποια διαγνωσμένη ψυχική διαταραχή, όπως άγχος, κατάθλιψη, μανιοκατάθλιψη, σύνδρομο μετατραυματικού στρες, διαταραχή ελλειμματικής προσοχής και υπερκινητικότητας, εργασιακή εξουθένωση, ουσιοεξάρτηση (Lubit, 2004). Ωστόσο, οι περισσότερες τοξικές συμπεριφορές στο

χώρο εργασίας δεν προέρχονται από άτομα με κάποια διαγνωσμένη ψυχική ασθένεια. Η ύπαρξη ψυχοπαθολογίας δεν σημαίνει απαραίτητα τοξική ηγετική συμπεριφορά.

Ορισμένες συναισθηματικές δεξιότητες αναπόφευκτα παραπέμπουν σε συμπεριφορές που είναι δυνατόν να κριθούν αρνητικά και να χαρακτηριστούν ως ανήθικες. Ιδιαίτερα ο τομέας της διαχείρισης σχέσεων δημιουργεί προβληματισμούς για το πώς μπορεί να ασκηθεί επιρροή και πειθώ χωρίς να υπάρξει χειραγώγηση των άλλων ανθρώπων. Αλλά και οι δεξιότητες των άλλων τομέων μπορούν να έχουν αρνητικές συνέπειες. Για παράδειγμα, η υπερβολική αυτοπεποίθηση καταλήγει στην αλαζονεία και η υπερβολική επίτευξη στην ματαιοδοξία. Ακόμα και η ενσυναίσθηση, μία από τις θεμελιώδεις συναισθηματικές δεξιότητες, μπορεί να αξιοποιηθεί από το άτομο για την προώθηση των δικών του προτεραιοτήτων.

Εν ολίγοις, προκύπτουν δύο βασικοί προβληματισμοί σχετικά με τις πιθανές αρνητικές διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης. Πρώτον, το υψηλό σκορ στη συναισθηματική νοημοσύνη λειτουργεί πάντα θετικά για το άτομο και για τους γύρω του; Δεύτερον, είναι πιθανόν –και αν ναι, υπό ποιες συνθήκες– ένας άνθρωπος και εν προκειμένω ένας άνθρωπος σε ηγετική θέση να χρησιμοποιήσει τις συναισθηματικές του δεξιότητες σε βάρος των άλλων με σκοπό τη προσωπική του ωφέλεια;

Στην βιβλιογραφία, η αρνητική πλευρά της συναισθηματικής νοημοσύνης έχει διερευνηθεί σε σχέση με τη λεγόμενη σκοτεινή τριάδα της προσωπικότητας: το μακιαβελισμό, το ναρκισσισμό και τη ψυχοπάθεια. Οι συγκεκριμένες εννοιολογικές κατασκευές περιγράφουν έναν κακόβουλο χαρακτήρα ο οποίος είναι διπρόσωπος, συναισθηματικά ψυχρός, προωθεί και προβάλλει μόνο τον εαυτό του. Οι τρεις έννοιες αλληλοσυσχετίζονται και σε ορισμένα σημεία επικαλύπτονται, συνιστούν ωστόσο διακριτές κατασκευές που περιγράφουν δυσάρεστες αλλά μη παθολογικές προσωπικότητες (Paulhus & Williams, 2002). Στην περίπτωση του ναρκισσισμού και της ψυχοπάθειας, οι όροι περιγράφουν ηπιότερες, λειτουργικότερες εκδοχές των αντίστοιχων ψυχολογικών διαταραχών. Κοινός παρανομαστής των τριών εννοιών είναι η δυσλειτουργία του συναισθήματος.

Μακιαβελισμός

Τα μακιαβελικά άτομα χαρακτηρίζονται από συναισθηματική αδιαφορία απέναντι σε άλλους ανθρώπους και σε ευαίσθητα ζητήματα, ενώ διακρίνονται επίσης από έλλειψη ντροπής. Πρόκειται για άτομα χειριστικά, τα οποία τείνουν να νικούν πιο

συχνά και να χειραγωγούν τους άλλους. Βρίσκονται συχνότερα στη θέση αυτού που πείθει και ηγείται, παρά αυτού που πείθεται και ακολουθεί (Christie & Geis, 1970). Παρόλο που η συναισθηματική χειραγωγήση σχετίζεται θετικά με τον μακιαβελισμό, δεν ισχύει το ίδιο και για τη σχέση του με την συναισθηματική νοημοσύνη, η οποία είναι αρνητική (Austin, Farrelly, Black & Moore, 2007).

Εκτός από τον μακιαβελισμό, η συναισθηματική νοημοσύνη συσχετίζεται αρνητικά και με την ψυχοπάθεια, ενώ θετική είναι η σχέση της με τον ναρκισσισμό (Petrides, Vernon, Aitken Schermer & Veselka, 2011). Η τελευταία, θετική συσχέτιση είναι αξιοσημείωτη και παραπέμπει στα αποτελέσματα σχετικών ερευνών, σύμφωνα με τις οποίες η συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται με ανεπιθύμητες συμπεριφορές. Για παράδειγμα, τα άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι πιο ευαίσθητα στην επίδραση των αρνητικών συναισθημάτων που προκύπτουν από μία λανθασμένη απόφαση (Sevdalis, Petrides & Harvey, 2007). Ακόμη, τα άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη τείνουν να επιδεικνύουν αλαζονική συμπεριφορά (Petrides, 2009 στο Petrides et al., 2011· Petrides, 2010 στο Petrides et al., 2011). Φαίνεται, επομένως, πως η συναισθηματική νοημοσύνη δεν είναι πάντα προσαρμοστική, αλλά η λειτουργία της επηρεάζεται από τις εξωτερικές συνθήκες και το περιβάλλον. Οι Sevdalis et al. (2007) υποστηρίζουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη εμφανίζεται ως μία γνωστική ικανότητα η οποία μπορεί να λειτουργήσει και αρνητικά.

Με βάση τα παραπάνω, στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας σχηματίζονται οι παρακάτω υποθέσεις:

Υ4: Όσο μεγαλύτερο μακιαβελισμό εκδηλώνει ένας ηγέτης, τόσο χαμηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη θα έχει.

Υ5: Όσο μεγαλύτερο μακιαβελισμό εκδηλώνει ένας σκηνοθέτης, τόσο συχνότερα θα χρησιμοποιεί το κατευθυντικό και το καταπιεστικό στυλ ηγεσίας και

Υ6: Όσο μεγαλύτερο μακιαβελισμό εκδηλώνει ένας σκηνοθέτης, τόσο λιγότερο θα χρησιμοποιεί το οραματικό, το υποστηρικτικό, το δημοκρατικό και το συνεργατικό στυλ ηγεσίας.

Υ8: Όσο μεγαλύτερο μακιαβελισμό εκδηλώνει ένας σκηνοθέτης, τόσο λιγότερο αποτελεσματικός θα είναι στην εργασία του.

Ναρκισσισμός

Η ναρκισσιστική προσωπικότητα χαρακτηρίζεται από υπερβολική αίσθηση σπουδαιότητας για τον εαυτό (μεγαλομανία), επιδειξιομανία, συχνές φαντασιώσεις απεριόριστης επιτυχίας και δύναμης, αδιαφορία ή αρνητική στάση απέναντι στη κριτική. Ο ναρκισσιστής αισθάνεται ότι δικαιούται παραπάνω χάρες χωρίς να προτίθεται να τις ανταποδώσει, τείνει να εκμεταλλεύεται τους άλλους, και η εντύπωση που έχει για τις σχέσεις του ταλαντεύεται ανάμεσα στην εξιδανίκευση και την υποτίμηση (Raskin & Hall, 1979).

Σε συγκεκριμένα εργασιακά πλαίσια η ναρκισσιστική προσωπικότητα μπορεί να λειτουργήσει απρόσμενα θετικά. Σαν αποτέλεσμα της συγκεκριμένης δομής προσωπικότητας, ο ναρκισσιστής συχνά θα προωθήσει τον εαυτό του και την δουλειά του. Στα πρώτα βήματα μιας επιχείρησης ή ενός project, αυτή η νοοτροπία μπορεί να αποδειχθεί σωτήρια για την επιτυχή έναρξη του project ή της επιχείρησης. Μεταγενέστερα όμως, οι ναρκισσιστικές εκδηλώσεις δημιουργούν διαπροσωπικά προβλήματα στο χώρο εργασίας με συνέπεια την αναποτελεσματικότητα (Robins & Paulhus, 2001). Η αυτοπροώθηση του ναρκισσιστή απορρέει από την μεροληπτική αυτοαξιολόγησή του, στο πλαίσιο της αίσθησης σπουδαιότητας που εκείνος έχει για τον εαυτό του (Robins & Paulhus, 2001).

Με βάση τα παραπάνω, σχηματίζονται στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας οι παρακάτω υποθέσεις:

Υ4: Όσο μεγαλύτερο ναρκισσισμό έχει ένας σκηνοθέτης, τόσο χαμηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη θα έχει.

Υ5: Όσο μεγαλύτερο ναρκισσισμό έχει ένας σκηνοθέτης, τόσο συχνότερα θα χρησιμοποιεί το κατευθυντικό και το καταπιεστικό στυλ ηγεσίας.

Υ6: Όσο μεγαλύτερο ναρκισσισμό έχει ένας σκηνοθέτης, τόσο πιο σπάνια θα χρησιμοποιεί το οραματικό, το υποστηρικτικό, το δημοκρατικό και το συνεργατικό στυλ ηγεσίας.

Υ7: Όσο μεγαλύτερο ναρκισσισμό έχει ένας σκηνοθέτης, τόσο μεγαλύτερη αίσθηση αποτελεσματικότητας θα έχει για τον εαυτό του.

Ψυχοπάθεια

Όσον αφορά στην ψυχοπαθητική (ή αντικοινωνική) προσωπικότητα, βασικό στοιχείο της είναι η παραγνώριση ή η παραβίαση των δικαιωμάτων των άλλων (American Psychiatric Association, 1994). Η ψυχοπάθεια συνοδεύεται από έλλειψη ενσυναίσθησης και τάση για ανάληψη, κυνική και περιφρονητική αντιμετώπιση των συναισθημάτων των άλλων ανθρώπων (American Psychiatric Association, 1994). Σε θεωρητικό επίπεδο, η ψυχοπάθεια διακρίνεται σε πρωτογενή και δευτερογενή. Η διάκριση βασίζεται στη διαφορετική αιτιοπαθογένεια. Ενώ η πρωτογενής ψυχοπάθεια αποδίδεται σε κάποιο εγγενές έλλειμμα που παρεμποδίζει την αυτορρύθμιση και την φυσιολογική προσαρμογή του ατόμου, η δευτερογενής ψυχοπάθεια θεωρείται έμμεση συνέπεια νοητικής ανεπάρκειας, ψυχωτικής σκέψης, άγχους ή άλλων χαρακτηριστικών που καθιστούν το άτομο επιρρεπές στην εκδήλωση ανάρμοστων συμπεριφορών (Newman, MacCoon, Vaughn & Sadeh, 2005). Σαν συνέπεια αυτής της διάκρισης, η πρωτογενής ψυχοπάθεια χαρακτηρίζεται κυρίως από σκληρότητα και έλλειψη τρυφερότητας, ενώ η δευτερογενής ψυχοπάθεια συνεπάγεται κυρίως παρορμητισμό, νευρωτισμό και επιθετικότητα (Levenson et al. στο Ali, Amorim, & Chamorro-Premuzic, 2009).

Στον εργασιακό χώρο εκδηλώνονται συχνά πολλές απωθητικές και αναποτελεσματικές συμπεριφορές όπως η αδυναμία σχηματισμού ομάδων, η μη αποδοχή ευθυνών, η επιθετικότητα, η εξαπάτηση, η άσχημη αντιμετώπιση των υπαλλήλων και η κρυψίνοια. Όλες αυτές οι συμπεριφορές αφενός είναι ενδείξεις αποτυχημένης ηγεσίας, αφετέρου ταιριάζουν στο προφίλ της ψυχοπαθητικής προσωπικότητας. Οι προϊστάμενοι με τέτοια στοιχεία στην προσωπικότητά τους επηρεάζουν αρνητικά τους υφιστάμενους τους παίζοντας καταλυτικό ρόλο στην χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση των τελευταίων (Mathieu, Neumann, Hare & Babiak, 2014).

Με βάση τα παραπάνω, σχηματίζεται στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας οι παρακάτω υποθέσεις:

Y4: Όσο μεγαλύτερη ψυχοπάθεια εκδηλώνει ο ηγέτης, τόσο χαμηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη θα έχει.

Y5: Όσο μεγαλύτερη ψυχοπάθεια εκδηλώνει ένας σκηνοθέτης, τόσο συχνότερα θα χρησιμοποιεί το κατευθυντικό και το καταπιεστικό στυλ ηγεσίας.

Y6: Όσο μεγαλύτερη ψυχοπάθεια εκδηλώνει ένας σκηνοθέτης, τόσο πιο σπάνια θα χρησιμοποιεί το οραματικό, το υποστηρικτικό, το δημοκρατικό και το συνεργατικό στυλ ηγεσίας.

Υ8: Όσο μεγαλύτερη ψυχοπάθεια εκδηλώνει ένας σκηνοθέτης, τόσο λιγότερο αποτελεσματικός θα είναι στην εργασία του.

Τέλος, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι στα φαινόμενα τοξικής ηγεσίας, αν και προεξάρχει ο καταστρεπτικός ηγέτης, συμβάλλουν επίσης οι ευάλωτοι οπαδοί και οι γενικότερες συνθήκες (Padilla, Hogan & Kaiser, 2007). Η εμπλοκή των υφισταμένων καθώς και λοιπών περιβαλλοντικών παραγόντων στις ηγετικές διαδικασίες περιπλέκει τα δεδομένα γύρω από τη λειτουργία της συναισθηματικής νοημοσύνης όσον αφορά στην ηγεσία. Το σίγουρο είναι πως η συναισθηματική νοημοσύνη αναφέρεται σε δεξιότητες οι οποίες μπορούν να αποσοβήσουν τη δημιουργία τοξικών εργασιακών συνθηκών τόσο από τη πλευρά του ηγέτη (Goleman, 2011), όσο και από τη πλευρά των υφισταμένων που έχουν να αντιμετωπίσουν έναν τοξικό ηγέτη (Lubitz, 2004).

Ενότητα V: Ηγεσία στο πεδίο των τεχνών και του πολιτισμού

Το μεγαλύτερο μέρος της βιβλιογραφίας που αφορά ταυτόχρονα την τέχνη και την ηγεσία, θέτει τη μία εκ των δύο εννοιών στην υπηρεσία της άλλης. Λίγα είναι τα άρθρα που εξετάζουν τις έννοιες σε ισότιμη βάση. Η πλειοψηφία των σχετικών επιστημονικών εργασιών βασίζεται στην διατύπωση παρομοιώσεων του ηγέτη ως ενός καλλιτέχνη που ασκεί την τέχνη της ηγεσίας. Λίγες έρευνες έχουν εκπονηθεί για το πώς οι ιδιότητες του καλλιτέχνη και του ηγέτη ενυπάρχουν ταυτόχρονα στο ίδιο άτομο. Ακόμη λιγότερα γνωρίζουμε για το ρόλο των γνωστικών και συναισθηματικών διεργασιών οι οποίες λαμβάνουν χώρα κατά την εκδήλωση καλλιτεχνικών και ηγετικών συμπεριφορών από το ίδιο άτομο.

Η ηγεσία ως τέχνη

Παρόλο που η παραπάνω παρομοίωση έχει χρησιμοποιηθεί για τόσο διαφορετικές περιπτώσεις μεταξύ τους, ώστε τείνει να χάσει το νόημά της (Ladkin & Taylor, 2010), αξίζει να αναφερθούν ορισμένα παραδείγματα σχετικά με το πώς έννοιες και εργαλεία της τέχνης έχουν ενταχθεί στις θεωρίες και την πρακτική της ηγεσίας, καθώς και η παρούσα έρευνα μπορεί να αξιοποιηθεί με παρόμοιο τρόπο.

Οι επαγγελματίες και επιστήμονες που ασχολούνται με την οργανωσιακή συμπεριφορά έχουν πολλές φορές αντλήσει έμπνευση από το πεδίο της τέχνης και αυτό συμβαίνει διότι η ανθρώπινη συμπεριφορά είναι αρκετά πιο περίπλοκη και ποικιλόμορφη συγκριτικά με τα περισσότερα οργανωσιακά μοντέλα τα οποία προσπαθούν να την ποσοτικοποιήσουν και να την ελέγχουν με βάση ορθολογιστικούς κανόνες. Σε αντίθεση με τα αυτά τα μοντέλα, αλλά σε αντιστοιχία με τον τρόπο που όντως εκδηλώνεται η ανθρώπινη συμπεριφορά στο χώρο των επιχειρήσεων, η συμπεριφορά των ανθρώπων στο πεδίο της τέχνης είναι απροκάλυπτα περίπλοκη, όπως άλλωστε είναι εξ ορισμού η ανθρώπινη συμπεριφορά (Ladkin & Taylor, 2010· Woodward & Funk, 2010).

Μελετώντας τις επαγγελματικές σχέσεις των καλλιτεχνών, αρκετοί ερευνητές αποκόμισαν πολύτιμα συμπεράσματα τα οποία μπορούν να εφαρμοστούν στο πεδίο των επιχειρήσεων. Έτσι, η τέχνη έχει μελετηθεί ως μέσο επίλυσης προβλημάτων από τους ηγέτες (Katz-Buonincontro & Phillips, 2011) αλλά και ως μέσο εκπαίδευσης στις ηγετικές δεξιότητες (Sutherland, 2013).

Ο ρόλος του ηγέτη έχει παρομοιαστεί με το ρόλο του ηθοποιού και επακόλουθα, η σχέση του με τους ακόλουθούς του έχει συγκριθεί με τη δύσκολη και συγκρουσιακή σχέση που έχει ο ηθοποιός με το κοινό του. Η συγκεκριμένη θεωρητική προσέγγιση χρησιμοποιεί κριτικά τη θεωρία του θεάτρου με σκοπό την ανάλυση των αισθητικών παραμέτρων της ηγεσίας, στο πλαίσιο κυρίως της θεωρίας περί χαρισματικής ηγεσίας (Biehl-Missal, 2010).

Οι Reckhenrich, Kupp & Anderson (2011) υποστηρίζουν ότι ένας καλλιτέχνης εδραιώνεται μέσω της αυτοπροβολής του ως ηγετικής προσωπικότητας στο εκάστοτε πεδίο. Για παράδειγμα, ο Jeff Koons και ο Andy Warhol προέβαλαν οι ίδιοι τους εαυτούς τους ως πρωτοπόρους και με αυτό τον τρόπο κυριάρχησαν ο καθένας στο πεδίο που επέλεξε. Η περίπτωση αυτών των καλλιτεχνών για αυτοπροβολή μελετήθηκε ως προς την ικανότητά ενός ατόμου να προωθεί τον εαυτό του ως ηγέτη, ανεξάρτητα με τον τομέα όπου ηγείται/επιθυμεί να ηγηθεί.

Η τέχνη ως ηγεσία

Σύμφωνα με τους Douglas & Fremantle (2009), ο καλλιτέχνης μπορεί να λειτουργήσει ως ηγέτης στο πεδίο του πολιτισμού με τρεις τρόπους. Κατ' αρχάς, ένας καλλιτέχνης μετατρέπεται – πιθανώς χωρίς να το γνωρίζει ή να το προσδοκά – σε

ηγετική προσωπικότητα μέσω της καλλιτεχνικής επιρροής που ασκεί το έργο του σε άλλους καλλιτέχνες, καθώς και στο ευρύτερο πεδίο της τέχνης και πολιτισμού. Πρόκειται για τους καλλιτέχνες που θεωρούνται «ποιοτικοί». Η έννοια της ποιότητας, βέβαια, εξαρτάται από το εκάστοτε κοινωνικό και πολιτιστικό συγκείμενο. Η καλλιτεχνική επιρροή συνιστά την πρωτεύουσα προϋπόθεση ώστε ένας καλλιτέχνης να ηγείται διαμέσου της τέχνης του.

Κάθε πηγή επιρροής ασκεί εξ ορισμού γοητεία στους δέκτες αυτής της επιρροής και ομοίως, κάθε φαινόμενο επιρροής ασκεί γοητεία στους παρατηρητές του. Δεν πρέπει όμως, λόγω αυτής της γοητείας, να διαφεύγει της προσοχής πως η καλλιτεχνική επιρροή μπορεί να περιλαμβάνει συνιστώσες λιγότερο αθώες από την υψηλή ιδέα της Τέχνης. Στη σφαίρα επιρροής που δημιουργείται γύρω από έναν καλλιτέχνη ελλοχεύουν διάφοροι ‘κίνδυνοι’ κοινωνιολογικού ενδιαφέροντος. Αφενός, η άσκηση επιρροής εκ μέρους ενός καλλιτέχνη μπορεί να οδηγήσει στην θεοποίησή του και την παραγνώριση του κοινωνικού, πολιτικού και πολιτιστικού συγκείμενου στη βάση του οποίου στάθηκε δυνατό να δημιουργήσει ο συγκεκριμένος καλλιτέχνης το έργο του. Αφετέρου, η ύπαρξη ‘κανόνων’ στην τέχνη, δηλαδή καταλόγων ηγετικών καλλιτεχνικών προσωπικοτήτων, υποδηλώνει πως συγκεκριμένες ομάδες (κυρίως λευκοί άνδρες) είναι πιθανότερο να αποκτήσουν το status που θα τους τοποθετήσει σε μία ηγετική θέση άσκησης επιρροής στον καλλιτεχνικό τους χώρο (Freeland, 2005). Μια τελευταία ανησυχία προκύπτει αν αναλογιστούμε περιόδους πολιτικών αναταραχών. Σε τέτοιες συνθήκες είναι πιθανή η εκμετάλλευση ή η εθελοντική προσφορά της αισθητικής ηγεσίας ενός καλλιτέχνη για την ενίσχυση μίας πολιτικής ηγεμονίας (Douglas & Fremantle, 2009).

Ένας δεύτερος τρόπος με τον οποίο ο καλλιτέχνης λειτουργεί ως σκηνοθέτης είναι η συνειδητή ανάληψη ηγετικού ρόλου κατά την πορεία για την πραγματοποίηση του έργου του. Η συγκεκριμένη ηγετική διάσταση του καλλιτέχνη γίνεται ιδιαίτερα αισθητή στο πεδίο των παραστατικών τεχνών, όπου κύριο μέσο έκφρασης είναι η το πρόσωπο, το σώμα και γενικά η ανθρώπινη παρουσία. Σε αντίθεση με τις πλαστικές τέχνες όπου ο καλλιτέχνης μπορεί να δράσει τελείως αυτόνομα, το καλλιτεχνικό αποτέλεσμα μίας παραστατικής τέχνης εξαρτάται από \τον συντονισμό ενός σαφώς ευρύτερου δικτύου συνεργατών. Από αυτή την άποψη, η ηγεσία οδηγεί τον καλλιτέχνη πέρα από την ατομική δημιουργικότητα. Το καλλιτεχνικό έργο παύει να είναι αποτέλεσμα μίας μοναχικής πορείας και ανάγεται σε ένα όραμα το οποίο ο ηγέτης επικοινωνεί στους συνεργάτες του επιστρατεύοντας τις επικοινωνιακές του δεξιότητες,

τη συναισθηματική του νοημοσύνη και την ομαδικότητά του. Η ηγεσία, επομένως, λειτουργεί σαν εργαλείο για την προώθηση της διαδικασίας παραγωγής του καλλιτεχνικού έργου.

Σε αυτό το πλαίσιο είναι εύκολο να υπάρξει σύγκρουση ανάμεσα στις δύο ταυτότητες που φέρει το ίδιο άτομο: αυτή του καλλιτέχνη και αυτή του ηγέτη. Στην κινηματογραφική βιομηχανία, για παράδειγμα, ένας σκηνοθέτης που είναι ταυτόχρονα και παραγωγός της ταινίας του, αντιμετωπίζει την πρόκληση της λήψης αποφάσεων που ισορροπούν ανάμεσα στην αποτελεσματική διαχείριση του προϋπολογισμού της ταινίας και στην επίτευξη των καλλιτεχνικών και αισθητικών στόχων του δημιουργού. Αυτή η σύγκρουση ρόλων εξηγεί σε ένα βαθμό το γεγονός ότι αρκετοί καλλιτέχνες ενώ ασκούν την ηγετική δραστηριότητα που απαιτείται πρακτικά για την παραγωγή του καλλιτεχνικού έργου δεν επιθυμούν να αξιοποιήσουν σε οργανωσιακό επίπεδο τις ηγετικές τους ικανότητες (Douglas & Fremantle, 2009).

Ο τρίτος τρόπος με τον οποίο ένας καλλιτέχνης μπορεί να ηγηθεί μέσω της τέχνης του είναι η συνεισφορά του στο δημόσιο διάλογο και η συνεπαγόμενη αναδόμηση της έννοιας της τέχνης. Σε αυτή τη περίπτωση η τέχνη γειτνιάζει με την πολιτική, χωρίς απαραίτητα να εξυπηρετεί συγκεκριμένους προπαγανδιστικούς σκοπούς. Ένας καλλιτέχνης μπορεί να ασκεί τη τέχνη του με τέτοιο τρόπο ώστε το έργο του να εγείρει πολιτικό διάλογο, με αποτέλεσμα ο ίδιος λόγω της ιδιότητάς του ως δημιουργού αυτού του έργου να ηγείται αυτού του διαλόγου στη δημόσια σφαίρα. Για παράδειγμα, η συναυλία του Ισραηλινού πιανίστα και συνθέτη Daniel Barenboim στην Παλαιστίνη ανήμερα της επετείου ανεξαρτησίας του Ισραήλ, είναι ένα καλλιτεχνικό δρώμενο που ενέχει μία πολιτική τοποθέτηση και εκκινεί μία ανάλογη συζήτηση (Douglas & Fremantle, 2009). Ωστόσο, είναι εξ ορισμού αδύνατον μία πολιτική συζήτηση να περιέχει ουδέτερες τοποθετήσεις. Το ίδιο ισχύει και όταν σε αυτή τη συζήτηση μετέχουν καλλιτέχνες.

Με παρόμοιο τρόπο, η σύμμιξη της τέχνης με τον ακτιβισμό συχνά γεννά πρωτοποριακά καλλιτεχνικά έργα μέσω των οποίων οι καλλιτέχνες ασκούν επιρροή όσον αφορά διάφορα πολιτικά ζητήματα. Για παράδειγμα, η παραγωγή μιας ταινίας με βάση οικολογικά μέτρα για τη μείωση του Ανθρακικού Αποτυπώματος², είναι μία πολιτική τοποθέτηση ενσωματωμένη στο έργο τέχνης, η οποία εκτείνει τη λειτουργία

² Το Ανθρακικό Αποτύπωμα υπολογίζει το σύνολο των εκπομπών των έξι αερίων του θερμοκηπίου με βάση το Πρωτόκολλο του Κυότο. Οι εκπομπές προκαλούνται άμεσα ή έμμεσα από ένα άτομο, οργανισμό, εκδήλωση ή προϊόν. Το Ανθρακικό Αποτύπωμα μια ταινίας περιλαμβάνει τις εκπομπές που προκαλούνται από την κατανάλωση ενέργειας για τη μεταφορά του συνεργείου και του εξοπλισμού, τη χρήση του εξοπλισμού (κάμερες, φώτα) κ.λ.π.

του σε άλλα πεδία προβληματισμών, πέρα από αυτό της καλλιτεχνικής αξίας του έργου με την στενή έννοια (Douglas & Fremantle, 2009). Ο καλλιτέχνης σε αυτή την περίπτωση μετατρέπεται σε ηγέτη επειδή δεν ακολουθεί την ρήση «τέχνη για την τέχνη».

Σύγχρονες έννοιες στη βιομηχανία του θεάματος

Είναι σημαντικό να προσδιοριστούν οι συνθήκες και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της βιομηχανίας του θεάματος ώστε να είναι σαφές το πλαίσιο μέσα στο οποίο τοποθετούνται τα ερευνητικά δεδομένα και οι παρατηρήσεις σχετικά με τον ηγετικό ρόλο των σκηνοθετών και την συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης στην έκφραση αυτού του ρόλου. Στην σύγχρονη δυτική βιομηχανία του κινηματογράφου, της τηλεόρασης και του θεάτρου μπορούμε να πούμε πως επικρατούν τρεις όροι. Αυτοί είναι τα δίκτυα, η άρρητη γνώση και τα project.

Δίκτυα

Η κινηματογραφική βιομηχανία λειτουργεί με βάση δίκτυα ανθρώπων (Delmestri, Montanari & Usai, 2005). Είναι δύσκολο για έναν σκηνοθέτη να διατηρήσει το ιδιοσυγκρασιακό του στυλ και παράλληλα να γίνει αποδεκτός στην ευρύτερη κινηματογραφική κοινότητα και βιομηχανία, αποκτώντας απήχηση -και κυρίως διατηρώντας την- τόσο στη κινηματογραφική βιομηχανία όσο και στο κοινό. Οι σκηνοθέτες δέχονται μεγάλη πίεση εκ μέρους της κινηματογραφικής βιομηχανίας η οποία έχει ως αποτέλεσμα την καλλιτεχνική ομοιομορφία και την καταστολή του προσωπικού σκηνοθετικού στυλ.

Ανάμεσα στην προσωπική επιθυμία για καλλιτεχνική διάκριση και στην πίεση εκ μέρους της βιομηχανίας για κέρδη, οι σκηνοθέτες καλούνται να επιτύχουν το βέλτιστο συνδυασμό διαχείρισης τέχνης και επιχειρηματικότητας. Το πετυχαίνουν δημιουργώντας κυψέλες παραγωγής (production hubs), στενή συνεργασία με αφοσιωμένους παραγωγούς και αναλαμβάνοντας οι ίδιοι το ρόλο τόσο του σκηνοθέτη, όσο και του παραγωγού (Alvarez, Mazza, Pedersen & Svejenova, 2005).

Φαίνεται ότι η ικανότητα του σκηνοθέτη να συνεργάζεται -κυρίως με τους παραγωγούς- και να εντάσσεται επιτυχώς στα επαγγελματικά δίκτυα της βιομηχανίας αποτελεί προϋπόθεση για την εδραίωσή του. Ένας σκηνοθέτης που διαθέτει την δεξιότητα της συνεργασίας, διασφαλίζει με αυτό τον τρόπο τις συνθήκες που θα του

επιτρέψουν να διατηρήσει το προσωπικό καλλιτεχνικό του ύφος, χωρίς αυτό να χάσει την ιδιαιτερότητά του, μόλις αυτή γίνει αποδεκτή από το κατεστημένο της βιομηχανίας του θεάματος (Alvarez et al., 2005).

Παρόμοιες συνθήκες επικρατούν τόσο στη βιομηχανία του θεάτρου, όπου ο σκηνοθέτης αντιμετωπίζεται ως stakeholder (Boerner & Jobst, 2011), όσο και στην τηλεοπτική βιομηχανία (Grugulis & Stoyanova, 2009).

Άρρητη γνώση

Στην βιομηχανία του θεάματος επικρατεί σε μεγάλο βαθμό το φαινόμενο της άρρητης γνώσης. Η άρρητη γνώση είναι η γνώση που αποκτάται μόνο «πάνω στη δουλειά» και δεν είναι δυνατόν να διδαχθεί συστηματικά μέσω κάποιου προγράμματος σπουδών. Οι νέοι εργαζόμενοι γίνονται περιφερειακά μέλη της κοινότητας που σχηματίζεται από τους επαγγελματίες του κλάδου, αναλαμβάνοντας διάφορους βοηθητικούς ρόλους κοντά σε πιο έμπειρους συναδέλφους. Η άντληση πρακτικών γνώσεων μέσα από αυτή τη συμμετοχή βασίζεται πρωτίστως στη δική τους πρωτοβουλία να ρωτήσουν, να εμπλακούν περαιτέρω, να επενδύσουν παραπάνω χρόνο από τον προβλεπόμενο. Οι συγκεκριμένες συνθήκες μάθησης συνάδουν με την φιλοσοφία της βιομηχανίας η οποία επικροτεί την καινοτομία που άλλωστε προκύπτει μέσα σε αυτό το ταχύρυθμο και ανταγωνιστικό πλαίσιο. Με άλλα λόγια, επικρατεί ένα φιλελεύθερο και ευέλικτο σύστημα εκμάθησης δεξιοτήτων (Grugulis & Stoyanova, 2009).

Η ύπαρξη εκπαιδευτών και η διενέργεια ειδικών επιμορφώσεων για τους νέους είναι σπάνια. Οι συνθήκες αυτές αναγκάζουν τους έμπειρους εργαζόμενους του τομέα να αναλαμβάνουν συχνά ρόλο μέντορα για τους πιο άπειρους συνεργάτες τους. Βέβαια, δεν είναι όλοι πάντα πρόθυμοι να βοηθήσουν κάποιον νεότερο. Όταν ο χρόνος και οι πόροι για ένα project είναι περιορισμένοι, οι έμπειροι εργαζόμενοι δεν είναι πάντα δυνατόν να αφιερώσουν χρόνο στους εκπαιδευόμενους, ιδίως την ώρα της δουλειάς. Επίσης, είναι πιθανόν οι έχοντες την γνώση να διάκινται αρνητικά ως προς την διαμοίρασή της στους νέους, λόγω ανταγωνισμού (Grugulis & Stoyanova, 2009).

Τα παραπάνω δεδομένα έχουν εφαρμογή και στην κατηγορία των σκηνοθετών. Στη περίπτωση που ένας σκηνοθέτης είναι άπειρος ή που κάποιος φιλοδοξεί να γίνει σκηνοθέτης, αντλεί την απαιτούμενη άρρητη γνώση μέσα από την πρωτοβουλία και την συνεργατικότητα του. Στην περίπτωση που είναι έμπειρος, τότε πιθανώς αναλαμβάνει

ρόλο μέντορα τόσο για τους φερέλπιδες σκηνοθέτες που βρίσκονται γύρω του, όσο και για τους νεότερους συνεργάτες του άλλων ειδικοτήτων. Και στις δύο περιπτώσεις σχηματίζεται η εικόνα ενός ανθρώπου που λόγω των συγκεκριμένων συνθηκών μάθησης αξιοποιεί τις συναισθηματικές του δεξιότητες, είτε πρόκειται για συνεργατικότητα, είτε για πρωτοβουλία, είτε για ανάπτυξη των άλλων. Στη δεύτερη περίπτωση δε, διαφαίνεται ένα υποστηρικτικό στυλ ηγεσίας, το οποίο αναπτύσσει ανθρώπους.

Project

Στη περίπτωση του κινηματογράφου και του θεάτρου κυριαρχεί ως μονάδα παραγωγής το project, δηλαδή η ταινία και το θεατρικό έργο. Στη περίπτωση των τηλεοπτικών σειρών, η διαδικασία παραγωγής είναι περισσότερο μηχανική· θα μπορούσε να παρομοιαστεί με μία γραμμή παραγωγής από την οποία περνάνε τυποποιημένα επεισόδια. Οι ταινίες franchise παρουσιάζουν ορισμένες ομοιότητες με τις τηλεοπτικές σειρές, λόγω του κοινού στοιχείου της τυποποίησης.

Τα κινηματογραφικά έργα είναι project που λειτουργούν ως σύνθετα προσωρινά συστήματα στα οποία περιλαμβάνονται καλλιτεχνικά, πολιτιστικά, οικονομικά και υλικά δεδομένα (DeFillippi & Arthur, 1998) και απαιτούν το συντονισμό πολλών δεξιοτήτων (Robins, 1993). Σαν συνέπεια αυτής της δομής, οι εργαζόμενοι στη βιομηχανία καταλαμβάνουν θέσεις εργασίας οι οποίες έχουν προκαθορισμένη ημερομηνία λήξης μέσα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο εργασιακό πλαίσιο. Για τη διασφάλιση συνεχούς εργασίας, ένας σκηνοθέτης δεν μπορεί να βασιστεί παρά στη φήμη του ή οποία ταξιδεύει από project σε project και στο δίκτυο συνεργατών το οποίο χτίζει από project σε project.

Η επιτυχία των κινηματογραφικών project έχει δύο παραμέτρους: την εμπορικότητα και την καλλιτεχνική καταξίωση. Και οι δύο παράμετροι της επιτυχίας εξαρτώνται από τον σκηνοθέτη. Συγκεκριμένα, η εμπορικότητα της ταινίας, εξαρτάται εν μέρει από τους δεσμούς του σκηνοθέτη με τους υπεύθυνους παραγωγής ενώ η καλλιτεχνική καταξίωση εξαρτάται σε ένα βαθμό από τους δεσμούς του σκηνοθέτη με το δίκτυο συνεργατών οι οποίοι εμπλέκονται στην καλλιτεχνική διαδικασία. Ακόμη, η φήμη του σκηνοθέτη σχετικά με την εμπορική και καλλιτεχνική αξία των ταινιών του τον ακολουθεί από project σε project περιορίζοντας ή διευρύνοντας τις επιλογές του για συνεργασία (Delmestri et al., 2005).

Τα παραπάνω δεδομένα φωτίζουν τις ειδικές συνθήκες που επικρατούν στη βιομηχανία του κινηματογράφου, της τηλεόρασης και του θεάτρου. Ένα τελευταίο στοιχείο το οποίο τονίζει την περιπλοκότητα του συγκεκριμένου εργασιακού χώρου είναι η επικάλυψη των τριών πεδίων. Είναι συχνό φαινόμενο τόσο η μεταπήδηση σκηνοθετών από τον κινηματογράφο στη τηλεόραση και αντίστροφα, όσο και η ταυτόχρονη εργασία ενός σκηνοθέτη σε δύο από ή και σε όλους τους παραπάνω χώρους.

Διαδικασίες νόησης και συναισθήματος του σκηνοθέτη

Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης περιλαμβάνει τις δεξιότητες της συναισθηματικής αυτοεπίγνωσης, της ρύθμισης και χρήσης των συναισθημάτων (Wong & Law, 2002). Οι Coget, Haag & Gibson (2011) μελέτησαν την επίδραση των συναισθημάτων του θυμού και του φόβου στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων από τους σκηνοθέτες κατά τη διάρκεια των γυρισμάτων καθώς και την αποτελεσματικότητα των συγκεκριμένων διαδικασιών λήψης αποφάσεων. Ο θυμός και ο φόβος συγκαταλέγονται ανάμεσα στα βασικά συναισθήματα μαζί με τη χαρά, τη λύπη, την έκπληξη και την αηδία, διότι εκφράζονται στο πρόσωπο των ανθρώπων με κοινό τρόπο ανεξαρτήτως πολιτισμικών διαφορών (Ekman & Friesen, 1971).

Πιο συγκεκριμένα, οι Coget et al. (2011) χρησιμοποίησαν το μοντέλο της «διπλής επεξεργασίας» για τη μελέτη της λήψης αποφάσεων εκ μέρους των σκηνοθετών. Το συγκεκριμένο μοντέλο υποθέτει την ύπαρξη δύο συστημάτων επεξεργασίας των πληροφοριών. Το πρώτο σύστημα σχετίζεται με την διαίσθηση και την αυθορμησία (στο εξής αναφέρεται ως «διαισθητικό σύστημα») ενώ το δεύτερο με την λογική και την διενέργεια συλλογισμών (στο εξής αναφέρεται ως «λογικό σύστημα»). Το διαισθητικό σύστημα λειτουργεί γρήγορα, με βάση τα συναισθήματα, την άρρητη γνώση και τις αξιακές κρίσεις του ατόμου για την κατάσταση, ενώ το λογικό σύστημα λειτουργεί με βάση αιτιολογικές συσχετίσεις και κανόνες (Salas, Rosen, & DiazGranados, 2010).

Στην περίπτωση των σκηνοθετών, η εμπειρία αποτελεί τον βασικό παράγοντα ο οποίος καθορίζει τον τρόπο λήψης απόφασης στο πλαίσιο των γυρισμάτων, ενώ δεύτερη παράμετρος που επηρεάζει τη λήψη αποφάσεων είναι η ένταση του συναισθήματος. Στη περίπτωση που ο σκηνοθέτης είναι άπειρος και καλείται να πάρει

μία απόφαση για μία κατάσταση που του είναι πρωτόγνωρη, τότε η ύπαρξη έντονων συναισθημάτων θυμού και φόβου ενεργοποιεί το διαισθητικό σύστημα λήψης αποφάσεων και η απόφαση βασίζεται πάνω σε προηγούμενες συναισθηματικές εμπειρίες του σκηνοθέτη, οι οποίες δεν έχουν στενή σχέση με το προς επίλυση ζήτημα που προκύπτει στο πλατώ. Στην περίπτωση που ο σκηνοθέτης διαθέτει μία μικρή προς μέτρια εμπειρία και γνώση σχετικά με το επιλυτέο θέμα, τότε η ύπαρξη μέτριου συναισθήματος θυμού τον οδηγεί στο να βασιστεί στο λογικό σύστημα λήψης αποφάσεων. Τέλος, αν ο σκηνοθέτης είναι ειδικός (expert) στην επίλυση προβλημάτων του συγκεκριμένου τύπου, τότε η ύπαρξη μέτριου συναισθήματος θυμού τον καθοδηγεί στη χρήση του διαισθητικού συστήματος λήψης αποφάσεων (Coget et al., 2011).

Φαίνεται επομένως πως το συναίσθημα είναι παρόν σε κάθε διαδικασία λήψης αποφάσεων που εκτελεί ο σκηνοθέτης στο πλαίσιο των γυρισμάτων και επηρεάζει την αποτελεσματικότητά του. Στη περίπτωση των σκηνοθετών, το μοντέλο «διπλής επεξεργασίας» αποκτά μία νέα τυπολογία, η οποία περιλαμβάνει τρία συστήματα: το διαισθητικό σύστημα λήψης αποφάσεων με βάση τη γνώση του σκηνοθέτη ως ειδικού (expert), το διαισθητικό σύστημα λήψης αποφάσεων με βάση το συναίσθημα (του μη ειδικού) και το λογικό σύστημα λήψης αποφάσεων το οποίο μένει ως έχει, σε συμφωνία με την αρχική μορφή του μοντέλου «διπλής επεξεργασίας» (Coget et al., 2011).

Η αποτελεσματικότητα της διαδικασίας λήψης απόφασης καθώς και της απόφασης που λήφθηκε αξιολογείται ως προς τέσσερα κριτήρια. Τα κριτήρια αυτά αφορούν στην αποτελεσματική εκτέλεση του έργου που πρέπει να ολοκληρωθεί, στην προσωπική αποτελεσματικότητα, στην προσωπική ανάπτυξη του σκηνοθέτη και στην ηγετική του αποτελεσματικότητα. Η αποτελεσματική εκτέλεση του έργου αναφέρεται στην επίτευξη των στόχων του γυρίσματος κάθε μέρας. Η προσωπική αποτελεσματικότητα είναι η επίτευξη και διατήρηση της απαιτούμενης ηρεμίας και ισορροπίας ώστε ο σκηνοθέτης να μπορεί να αξιοποιεί στο μέγιστο τις ικανότητες που διαθέτει κατά τη διάρκεια των γυρισμάτων. Η προσωπική ανάπτυξη περιλαμβάνει την απόκτηση νέων γνώσεων και την επικοδόμηση της εμπειρίας του σκηνοθέτη. Η ηγετική αποτελεσματικότητα αφορά στην ικανότητα του σκηνοθέτη να χτίζει -ή να ενδυναμώνει τις υπάρχουσες- σχέσεις με το συνεργείο και τους ηθοποιούς του (Coget, et al., 2011).

Στην περίπτωση που οι σκηνοθέτες χρησιμοποιούν το διαισθητικό σύστημα ως ειδικοί, τότε δίνουν έμφαση στην αποτελεσματική εκτέλεση του έργου. Παράλληλα, απολαμβάνουν και προσωπική αποτελεσματικότητα, καθώς η εμπειρία που έχουν τους

δημιουργεί αίσθημα ασφάλειας. Όταν ο σκηνοθέτης -ως μη ειδικός- χρησιμοποιεί το διαισθητικό σύστημα λήψης αποφάσεων με βάση το συναίσθημα του έντονου φόβου, τότε εστιάζει στην επίτευξη προσωπικής αποτελεσματικότητας σε βάρος της αποτελεσματικής επίτευξης του έργου. Όταν το διαισθητικό σύστημα του μη ειδικού σκηνοθέτη ενεργοποιείται από το συναίσθημα του έντονου θυμού, τότε ο σκηνοθέτης έχει υψηλή αποτελεσματικότητα ως προς την εκτέλεση του έργου, γεγονός το οποίο συνεπάγεται την επίτευξη αίσθησης προσωπικής αποτελεσματικότητας, σε βάρος όμως των διαπροσωπικών σχέσεων του συνεργείου με τον σκηνοθέτη και της ηγετικής αποτελεσματικότητας του τελευταίου (Coget et al., 2011).

Από την έρευνα των Coget et al. (2011) φαίνεται πως ο θυμός και ο φόβος δεν είναι απαραίτητα καταστροφικά συναισθήματα για την λειτουργία των σκηνοθετών κατά τη διάρκεια των γυρισμάτων. Το εύρημα αυτό είναι συμβατό με τα αποτελέσματα της έρευνας των George & Zhou (2002), οι οποίοι διαπίστωσαν πως περισσότερο τα αρνητικά, παρά τα θετικά συναισθήματα, διευκολύνουν την δημιουργικότητα κατά την εκτέλεση ενός έργου το οποίο έχει και καλλιτεχνική συνιστώσα. Τα αρνητικά συναισθήματα πρωτίστως διαφοροποιούν τον τρόπο που λειτουργεί ο σκηνοθέτης ανάλογα με το είδος τους, παρά προδικάζουν την αναποτελεσματικότητά του. Σε γενικές γραμμές, ο θυμός και ο φόβος εκκινούν διαδικασίες λήψης απόφασης οι οποίες μπορούν να χαρακτηριστούν αποδοτικές. Κύρια και σημαντικότερη εξαίρεση είναι η αρνητική επίδραση του θυμού στην ηγετική αποτελεσματικότητα του σκηνοθέτη όταν χρησιμοποιεί το διαισθητικό σύστημα λήψης αποφάσεων ως μη ειδικός.

Παραμένει ασαφές το κατά πόσον τη στιγμή της λήψης απόφασης ο σκηνοθέτης έχει συναισθηματική αυτοεπίγνωση, δηλαδή αντιλαμβάνεται από ποιο ή ποια συναισθήματα εμφορείται καθώς και την επενέργεια αυτών των συναισθημάτων στην απόφαση που τελικά λαμβάνει και τις πιθανές παρενέργειες του τρόπου λήψης απόφασης στην ηγετική του θέση.

Ο ηγετικός ρόλος των σκηνοθετών και η διαχείριση των συναισθημάτων

Οι Goodman & Goodman (1976) μελέτησαν το θέατρο ως ένα προσωρινό σύστημα όπου ένα σύνολο ανθρώπων ικανών αλλά διαφορετικών μεταξύ τους δουλεύουν μαζί με σκοπό την ολοκλήρωση ενός σύνθετου αποτελέσματος μέσα σε συγκεκριμένα χρονικά πλαίσια. Σύμφωνα με τους συγγραφείς, ο σαφής και αυστηρός

διαχωρισμός των επαγγελματικών ρόλων στο θέατρο περιορίζει την ανάπτυξη και την καινοτομία, ενώ αντίθετα, τα θολά όρια ανάμεσα στους ρόλους των μελών της θεατρικής ομάδας και το περιθώριο εισόδου του ενός επαγγελματία στο πεδίο του άλλου ενισχύει την εξέλιξη και την πρωτοπορία. Έτσι, σε μία θεατρική παραγωγή ενώ σε ένα πρώτο στάδιο η ασάφεια των ρόλων εξυπηρετεί ώστε να αναπτυχθεί η δημιουργικότητα, στη συνέχεια η σαφής διάκριση των ρόλων ενισχύει την αποτελεσματικότητα της θεατρικής ομάδας.

Η Bergman Blix (2014) ανέπτυξε περαιτέρω την θεωρία των Goodman & Goodman (1976) και προσδιόρισε συνολικά τέσσερα στάδια για την ολοκλήρωση των προβών μία θεατρικής παραγωγής. Τα στάδια αυτά είναι το αρχικό, το δημιουργικό, το κρίσιμο και το τελικό. Σε καθένα από αυτά τα στάδια κυριαρχούν διαφορετικά συναισθήματα και ο σκηνοθέτης αναλαμβάνει ηγετικό ρόλο, ο οποίος κάθε φορά διαφοροποιείται ως προς την διαχείριση των συναισθημάτων των ηθοποιών, κυρίως στο αρχικό, το δημιουργικό και το κρίσιμο στάδιο.

Στο αρχικό στάδιο ο σκηνοθέτης ενθαρρύνει την ομαδικότητα και την συμμετοχικότητα των ηθοποιών ενώ παράλληλα ασχολείται σε ατομική βάση με κάθε ηθοποιό. Ανάμεσα στον σκηνοθέτη και κάθε ηθοποιό επιχειρείται να αναπτυχθεί μία σχέση εμπιστοσύνης, η οποία βασίζεται στο συναισθηματικό άνοιγμα του ηθοποιού μέσα στο προστατευτικό περιβάλλον που δημιουργεί και παρέχει ο σκηνοθέτης στον ηθοποιό ακριβώς για αυτόν το σκοπό. Σε αυτό το στάδιο ο σκηνοθέτης λειτουργεί ως μέντορας που υποστηρίζει τους ηθοποιούς στην προσπάθειά τους να ξεπεράσουν τα συναισθήματα ντροπής ή ανασφάλειας ώστε να μπορέσουν να υποδυθούν τον ρόλο τους. Ο ρόλος του σκηνοθέτη είναι κρίσιμος καθώς διασφαλίζει την ενοποίηση της ομάδας και τη μετατροπή της σε κοινότητα (Bergman Blix, 2014).

Στο δημιουργικό στάδιο, το σύνολο ηθοποιών, συνεργείου και σκηνοθέτη έχει γίνει πλέον μία κοινότητα και τα αυστηρά όρια χαλαρώνουν. Η άνεση είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας των ηθοποιών και ο σκηνοθέτης σκοπίμως είναι ελαστικός ως προς τα όρια του ώστε να ενθαρρύνει τον ανοιχτό διάλογο και την δημιουργικότητα. Σε αυτές τις συνθήκες, είναι συχνό φαινόμενο η ηγετική θέση του σκηνοθέτη να τίθεται υπό αμφισβήτηση εκ μέρους των ηθοποιών οι οποίοι εν μέσω δημιουργικού οίστρου ξεπερνούν τα όρια του ρόλου τους μέσα στην κοινότητα. Ο σκηνοθέτης χειρίζεται τις παρεισφρήσεις των ηθοποιών στο πεδίο ελέγχου του, με έντεχνο τρόπο ώστε να μην τους δημιουργήσει δυσαρέσκεια, ντροπή ή αμηχανία, πράγμα που αφενός θα διαρρήγνυε τη σχέση του μαζί του, αφετέρου θα διέκοπτε την

ροή της δημιουργικότητας όλων. Κύριο εργαλείο του σκηνοθέτη κατά την εκτέλεση αυτών των χειρισμών είναι η διπλωματικότητα. Συνοπτικά, ο σκηνοθέτης διατηρεί την ηγετική του θέση, αλλά αποφεύγει να δώσει έμφαση σε αυτή ώστε οι ηθοποιοί να εκφράσουν ελεύθερα την δημιουργικότητά τους, από την οποία εκείνος εξαρτάται. Ο ρόλος του σκηνοθέτη μεταλλάσσεται από αυτόν του ηγέτη σε αυτόν του σύμβουλου και η ηγετική του θέση τίθεται σε δεύτερη μοίρα με σκοπό την ενίσχυση της δημιουργικότητας της ομάδας (Bergman Blix, 2014).

Το στάδιο της κρίσης εντοπίζεται στις τελευταίες δύο εβδομάδες των προβών, εν όψει της πρεμιέρας και την επαφής με το κοινό. Σε αυτό το στάδιο τα συναισθήματα των ηθοποιών σχετικά με την κατάσταση –τις πρόβες, την ομάδα κ.λ.π.- δεν πρέπει να εισχωρήσουν στο συναισθηματικό τοπίο του ρόλου που υποδύεται κάθε ηθοποιός. Δουλειά του σκηνοθέτη είναι να εμποδίσει την εξάπλωση των αισθημάτων ανασφάλειας (Bergman Blix, 2014).

Ο ρόλος του σκηνοθέτη συνίσταται στη διαχείριση των συναισθημάτων των ηθοποιών του με προτεραιότητα όχι την εργαλειακή χρήση τους αλλά την μείωση του συναισθηματικού μόχθου των ηθοποιών. Επομένως, η ικανότητα διαχείρισης των συναισθημάτων των άλλων ανθρώπων μπορεί να λειτουργήσει θετικά και όχι αποκλειστικά εργαλειακά. Ο τρόπος που λειτουργεί η συγκεκριμένη δεξιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης εξαρτάται από το πώς την χρησιμοποιεί αυτός που την κατέχει, εν προκειμένω ο σκηνοθέτης. Η μείωση του συναισθηματικού μόχθου των ηθοποιών μέσω την λεπτεπίλεπτων χειρισμών του σκηνοθέτη χάρη στην αντίστοιχη δεξιότητα που διαθέτει, αποδεικνύεται απαραίτητη για την επίτευξη συνοχής στην ομάδα και για την παραγωγή του θεατρικού έργου (Bergman Blix, 2014).

Υποθέσεις έρευνας

Υπόθεση 1: Όσο μεγαλύτερη συναισθηματική νοημοσύνη έχει ένας σκηνοθέτης, τόσο περισσότερο αποτελεσματικός θα είναι στην εργασία του.

Υπόθεση 2: Όσο μεγαλύτερη συναισθηματική νοημοσύνη έχει ένας σκηνοθέτης, τόσο περισσότερο θα εφαρμόζει το οραματικό, το συνεργατικό, το δημοκρατικό και το υποστηρικτικό στυλ ηγεσίας.

Υπόθεση 3: Όσο μεγαλύτερη συναισθηματική νοημοσύνη έχει ένας σκηνοθέτης, τόσο λιγότερο θα εφαρμόζει το κατευθυντικό και το καταπιεστικό στυλ ηγεσίας.

Υπόθεση 4: Όσο μεγαλύτερο μακιαβελισμό, ναρκισσισμό και ψυχοπάθεια εκδηλώνει ένας σκηνοθέτης, τόσο χαμηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη θα έχει.

Υπόθεση 5: Όσο μεγαλύτερο μακιαβελισμό, ναρκισσισμό και ψυχοπάθεια εκδηλώνει ένας σκηνοθέτης, τόσο συχνότερα θα χρησιμοποιεί το κατευθυντικό και το καταπιεστικό στυλ ηγεσίας

Υπόθεση 6: Όσο μεγαλύτερο μακιαβελισμό, ναρκισσισμό και ψυχοπάθεια εκδηλώνει ένας σκηνοθέτης, τόσο λιγότερο θα χρησιμοποιεί το οραματικό, το συνεργατικό, το δημοκρατικό και το υποστηρικτικό στυλ ηγεσίας.

Υπόθεση 7: Όσο μεγαλύτερο ναρκισσισμό εκδηλώνει ένας σκηνοθέτης, τόσο μεγαλύτερη αίσθηση αποτελεσματικότητας θα έχει για τον εαυτό του.

Υπόθεση 8: Όσο μεγαλύτερο μακιαβελισμό και ψυχοπάθεια εκδηλώνει ένας σκηνοθέτης, τόσο λιγότερο αποτελεσματικός θα είναι στην εργασία του.

Υπόθεση 9: Όσο μεγαλύτερη συναισθηματική νοημοσύνη έχει ένας σκηνοθέτης, τόσο μεγαλύτερη ικανοποίηση θα νιώθουν τα άτομα που συνεργάζονται μαζί του σε σχέση με τις διάφορες διαστάσεις της συνεργασίας τους.

Μέθοδος

Συμμετέχοντες & Διαδικασία

Σκοπός της έρευνας ήταν η συλλογή στοιχείων σχετικά με την συναισθηματική νοημοσύνη, το ηγετικό στυλ και τα τοξικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας των σκηνοθετών. Για την δημιουργία μίας περισσότερο αντικειμενικής εικόνας επιδιώχθηκε η συμμετοχή στην έρευνα τόσο σκηνοθετών, όσο και στενών συνεργατών τους οι οποίοι κλήθηκαν να κάνουν μία αξιολόγηση 360°, σχετικά με το κατά πόσον οι σκηνοθέτες των οποίων ήταν συνεργάτες διαθέτουν τα παραπάνω χαρακτηριστικά.

Η επικοινωνία με το σύνολο των συμμετεχόντων έγινε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Οι διευθύνσεις ηλεκτρονικού ταχυδρομείου των περισσότερων σκηνοθετών αποκτήθηκαν μέσω της επίσημης ιστοσελίδας της Εταιρείας Ελλήνων Σκηνοθετών [Ε.Ε.Σ.]. Παρά τις προσπάθειες για επικοινωνία με την Ε.Ε.Σ., κάτι τέτοιο δεν κατέστη εφικτό. Ως εκ τούτου, αφενός υπήρξε ο περιορισμός της μη επικαιροποιημένης λίστας εγγεγραμμένων μελών (όπως φαίνεται στη συνέχεια), αφετέρου δεν υπήρξε διαμεσολάβηση της Ε.Ε.Σ. προς τα μέλη της. Από το σύνολο των 945 εμφανιζόμενων εγγεγραμμένων μελών στην Ε.Ε.Σ., ήταν δυνατή η επιτυχής αποστολή ηλεκτρονικού μηνύματος πρόσκλησης στην έρευνα μόνο στους 230, είτε διότι κάποια μέλη δεν διέθεταν διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, είτε διότι η διεύθυνση που υπήρχε στην ιστοσελίδα της Ε.Ε.Σ. δεν ήταν έγκυρη και η αποστολή μηνύματος στάθηκε αδύνατη.

Εντέλει, στην έρευνα πήραν μέρος 49 σκηνοθέτες (27 άνδρες και 22 γυναίκες). Η συμμετοχή όλων ήταν εθελοντική. Οι σκηνοθέτες ήταν Έλληνες ή ελληνόφωνοι, κάτοικοι Ελλάδας και εξωτερικού. Κάποιοι από αυτούς ήταν μέλη της Ε.Ε.Σ., ενώ άλλοι κλήθηκαν να συμμετάσχουν είτε λόγω της προσωπικής γνωριμίας μαζί τους είτε μέσω κοινών γνωστών. Οι παραπάνω δυσκολίες κατέστησαν το δείγμα της έρευνας δείγμα ευκολίας.

Το μήνυμα που εστάλη σε καθέναν από τους σκηνοθέτες περιείχε πληροφορίες σχετικά με την έρευνα, την επιλογή της απλής συμμετοχής ή της συμμετοχής τόσο του σκηνοθέτη, όσο και των συνεργατών του. Επισυνημμένη στο μήνυμα ήταν συνοδευτική επιστολή με σφραγίδα πανεπιστημίου και υπογραφή της επιβλέπουσας καθηγήτριας, η οποία πιστοποιούσε την υπό εξέλιξη έρευνα.

Από το σύνολο των 49 σκηνοθετών, 23 σκηνοθέτες δέχθηκαν να συμμετάσχουν στην έρευνα τόσο οι ίδιοι όσο και συνεργάτες τους, τους οποίους πρότειναν εκείνοι. Ζητήθηκε από τους σκηνοθέτες να επιλέξουν συνεργάτες με κριτήριο όχι τη συμπάθειά των μεν προς τους δε ή αντίστροφα, αλλά με κριτήριο το πόσο καλά κάθε συνεργάτης γνώριζε κάθε σκηνοθέτη. Καθένας από τους 23 σκηνοθέτες παρείχε τα email πέντε έως επτά συνεργατών του. Έτσι, συμμετείχε στην έρευνα ένα σύνολο 45 συνεργατών το οποίο αντιστοιχεί στους 23 σκηνοθέτες, οι οποίοι δέχθηκαν να συμμετάσχουν οι συνεργάτες τους στην έρευνα. Πιο συγκεκριμένα, για 11 σκηνοθέτες απάντησε από ένας συνεργάτης τους, για έξι σκηνοθέτες απάντησαν από δύο συνεργάτες του κάθε σκηνοθέτη, για τρεις σκηνοθέτες απάντησαν τρεις συνεργάτες του κάθε σκηνοθέτη, για δύο σκηνοθέτες απάντησαν τέσσερις συνεργάτες του κάθε σκηνοθέτη, ενώ μόνο για έναν σκηνοθέτη απάντησαν και οι πέντε συνεργάτες του. Σαν αποτέλεσμα, κατά την εξαγωγή στατιστικών αποτελεσμάτων στα οποία εμπλέκονταν μεταβλητές που είχαν σχέση με τους συνεργάτες, το δείγμα διαμορφώθηκε σε $n=23$.

Τόσο οι σκηνοθέτες, όσο και οι συνεργάτες τους συμμετείχαν στην έρευνα συμπληρώνοντας ηλεκτρονικά τα ερωτηματολόγια που παρουσιάζονται στη συνέχεια μέσω φορμών της Google. Στην περίπτωση που ένας σκηνοθέτης δεχόταν να συμμετάσχει στην έρευνα από κοινού με τους συνεργάτες του, τότε στο πλαίσιο της φόρμας συμπλήρωνε το όνομα και το επώνυμό του ώστε οι συνεργάτες του να ξέρουν σε ποιον αφορούν οι ερωτήσεις. Το όνομά του σκηνοθέτη δεν χρησιμοποιήθηκε για κανέναν άλλο σκοπό. Στη περίπτωση που ένας σκηνοθέτης επέλεγε να συμμετάσχει χωρίς τους συνεργάτες του, η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου ήταν ανώνυμη. Η συμμετοχή όλων των συνεργατών ήταν απολύτως ανώνυμη.

Μέτρηση μεταβλητών

Στους σκηνοθέτες χορηγήθηκαν κλίμακες για την μέτρηση 1) της συναισθηματικής νοημοσύνης, 2) των σκοτεινών χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, 3) του στυλ ηγεσίας τους καθώς και για 4) την αίσθηση αποτελεσματικότητάς τους. Τέλος, οι σκηνοθέτες συμπλήρωσαν τα 5) δημογραφικά τους στοιχεία καθώς και πληροφορίες για την επαγγελματική τους πορεία.

Στους συνεργάτες χορηγήθηκαν οι ίδιες κλίμακες που χορηγήθηκαν στους σκηνοθέτες αλλά στην μορφή των 360°, δηλαδή στο τρίτο πρόσωπο, με αναφορά στον σκηνοθέτη. Οι συνεργάτες συμπλήρωσαν επίσης κλίμακα ικανοποίησης για την

συνεργασία τους με τον σκηνοθέτη, τα δημογραφικά τους στοιχεία, και τέλος πληροφορίες για την σχέση τους με τον εκάστοτε σκηνοθέτη, όσον αφορά στον αριθμό των φορών που συνεργάστηκαν μαζί του, την ιδιότητα που είχαν κατά τη διάρκεια της συνεργασίας τους και το είδος της σχέσης που είχαν με τον σκηνοθέτη.

Wong & Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS)

Το ερωτηματολόγιο των Wong & Law (2002) για την συναισθηματική νοημοσύνη απαρτίζεται από 16 ερωτήσεις σε επταβάθμια κλίμακα τύπου Likert, όπου το 1 (*δεν μου ταιριάζει καθόλου*) είναι η χαμηλότερη βαθμολογία και το 7 (*μου ταιριάζει απόλυτα*) είναι η υψηλότερη. Το ερωτηματολόγιο μετρά τέσσερις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης. Καθεμία διάσταση μετράται μέσω τεσσάρων ερωτήσεων. Οι διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης τις οποίες μετρά το ερωτηματολόγιο είναι η Συναισθηματική ΑυτοΕπίγνωση – ΣΑΕ (πχ. *Πάντα καταλαβαίνω πώς αισθάνομαι πραγματικά*), η Επίγνωση των Συναισθημάτων των Άλλων – ΕΣΑ (πχ. *Πάντα μπορώ να καταλάβω πώς αισθάνονται οι φίλοι μου με βάση τη συμπεριφορά τους*), η ΡΥθμιση του Συναισθήματος – ΡΥΣ (πχ. *Μπορώ με την λογική να ελέγξω την ψυχική μου διάθεση και τον θυμό μου και να αντεπεξέλθω στις δυσκολίες*) και οι ΧΡΗσεις του Συναισθήματος – ΧΡΗΣ (πχ. *Πάντα θέτω στόχους για τον εαυτό μου και μετά βάζω τα δυνατά μου για να τους πετύχω*).

Σύμφωνα με αρκετές μελέτες, το WLEIS παρουσιάζει ικανοποιητικές έως πολύ καλές ψυχομετρικές ιδιότητες τόσο στην αγγλική (Law, Wong & Song, 2004· Wong & Law, 2002) όσο και στην ελληνική γλώσσα (Kafetsios, Nezlek & Vassilakou, 2012· Kafetsios, Nezlek & Vassiou, 2011· Kafetsios & Zampetakis, 2008· Psilopanagioti et al., 2012· Zampetakis, Beldekos & Moustakis, 2009). Η μετάφραση που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα είναι αυτή των Psilopanagioti et al. (2012), η οποία παρουσιάζει ικανοποιητική αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής με τον συντελεστή Chronbach's alpha να παίρνει τις τιμές .844 για την διάσταση ΣΑΕ, .800 για την διάσταση ΕΣΑ, .802 για την διάσταση ΡΥΣ, και .804 για την διάσταση ΧΡΗΣ (Psilopanagioti et al., 2012).

Η επιλογή κλίμακας για την μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης έγινε με αρχικό κριτήριο τον απαιτούμενο χρόνο χορήγησης και όχι την απόλυτη εννοιολογική συμβατότητα με το θεωρητικό υπόβαθρο της παρούσας έρευνας. Το WLEIS αντιμετωπίζει την συναισθηματική νοημοσύνη σαν ένα σύνολο χαρακτηριστικών της προσωπικότητας (trait emotional intelligence). Από την άλλη πλευρά, η παρούσα

έρευνα βασίζεται στην έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης ως συμπεριφορά σύμφωνα με την θεωρία του Goleman (1998). Καθώς υπάρχουν διαθέσιμες κλίμακες για την συναισθηματική νοημοσύνη ως συμπεριφορά, όπως το διάρκειας έως και 45 λεπτών Emotional Competence Inventory-ECI (Wolff, 2005), πιθανόν η προτεραιότητα που δόθηκε στο χρονικό κριτήριο να παρερμηνευθεί ως ελλιπής απόδοση προσοχής στην μέθοδο της έρευνας.

Ωστόσο, η συγκεκριμένη ‘αντίφαση’ ήταν σκόπιμη και αποτέλεσε το δεύτερο κριτήριο για την επιλογή του WLEIS. Παρόλο που το ερωτηματολόγιο των Wong & Law μελετά την συναισθηματική νοημοσύνη ως ένα σύνολο χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, θεωρήθηκε καλύτερη επιλογή συγκριτικά με άλλες κλίμακες οι οποίες αντιμετωπίζουν την συναισθηματική νοημοσύνη ως συμπεριφορά. Αν ληφθεί υπόψη η μεγάλη ασυμφωνία που υπάρχει μεταξύ των ερευνητών όσον αφορά στην εννοιολογική κατασκευή της συναισθηματικής νοημοσύνης (βππ), γίνεται κατανοητό πως η συγκεκριμένη αντίφαση μεταξύ θεωρίας και μεθόδου στην ανά χείρας μελέτη, δεν είναι παρά επιφανειακή. Αντιθέτως, η επιλογή μίας κλίμακας με διαφορετικό θεωρητικό υπόβαθρο από αυτό των υποθέσεων της έρευνας πιθανόν θα ρίξει φως στη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στις δύο θεωρίες – συναισθηματική νοημοσύνη ως χαρακτηριστικό προσωπικότητας και συναισθηματική νοημοσύνη ως συμπεριφορά.

Τρίτος και τελευταίος παράγοντας που ενίσχυσε την επιλογή της συγκεκριμένης κλίμακας είναι η εννοιολογική της συμφωνία της με την κλίμακα Short Dark Triad, η οποία χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα. Η Short Dark Triad αξιολογεί απωθητικά *χαρακτηριστικά* της προσωπικότητας και όχι συμπεριφορές. Το γεγονός αυτό την καθιστά περισσότερο συμβατή με την κλίμακα WLEIS από όσο με άλλες κλίμακες οι οποίες βασίζονται στην υπόθεση ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι συμπεριφορά.

Η κλίμακα συμπληρώθηκε από τους σκηνοθέτες στην μορφή με την οποία παρατίθεται στο παράρτημα. Οι συνεργάτες των σκηνοθετών συμπλήρωσαν τις ίδιες ερωτήσεις στο τρίτο πρόσωπο, με αναφορά στους σκηνοθέτες. Για παράδειγμα, η ερώτηση *Μπορώ με την λογική να ελέγξω την ψυχική μου διάθεση και τον θυμό μου και να αντεπεξέλθω στις δυσκολίες*, τροποποιήθηκε ως εξής: *Ο/η συγκεκριμένος/-η σκηνοθέτης/-ίδα μπορεί με την λογική να ελέγξει την ψυχική του/της διάθεση και τον θυμό του/της και να αντεπεξέλθει στις δυσκολίες*.

Short Dark Triad (SD3)

Το ερωτηματολόγιο SD3 των Jones & Paulhus (2014) μετρά τρία δυσάρεστα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας τα οποία προκαλούν αποστροφή κατά τις κοινωνικές επαφές. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι ο μακιαβελισμός, ο ναρκισσισμός και η ψυχοπάθεια. Καθώς πρόκειται για επικαλυπτόμενα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, συνήθως μελετώνται και τα τρία μαζί ως ένας σχηματισμός που έχει γίνει γνωστός με την ονομασία «σκοτεινή τριάδα» (dark triad).

Η κλίμακα SD3 περιλαμβάνει 27 ερωτήσεις σε πενταβάθμια κλίμακα τύπου Likert όπου το 1 (*διαφωνώ απόλυτα*) είναι η χαμηλότερη βαθμολογία και το 5 (*συμφωνώ απόλυτα*) η υψηλότερη. Οι ερωτήσεις κατανέμονται σε τρεις υποκλίμακες των εννέα ερωτήσεων, οι οποίες αντιστοιχούν στις τρεις προαναφερθείσες διαστάσεις της σκοτεινής τριάδας. Στην συνέχεια παρατίθεται σύντομη περιγραφή κάθε διάστασης, καθώς και παράδειγμα αντίστοιχης ερώτησης στο πλαίσιο του SD3.

Βασικό στοιχείο του μακιαβελισμού είναι η συναισθηματική αδιαφορία απέναντι σε άλλους ανθρώπους (πχ. *Οι περισσότεροι άνθρωποι μπορούν να χειραγωγηθούν*). Επικρατούν στοιχείο του ναρκισσισμού είναι η μεγαλομανία, δηλαδή η υπερβολική αίσθηση σπουδαιότητας για τον εαυτό (πχ. *Γνωρίζω πως είμαι ξεχωριστός, επειδή όλοι μου το λένε συνέχεια*). Τέλος, κύριο χαρακτηριστικό στην ψυχοπάθεια είναι η παραγνώριση ή η παραβίαση των δικαιωμάτων των άλλων (πχ. *Όσοι τα βάζουν μαζί μου, πάντα το μετανιώνουν*). Από τις 27 ερωτήσεις, οι 5 ήταν αντεστραμμένες ώστε να αξιολογούν την απουσία και όχι την ύπαρξη σκοτεινών χαρακτηριστικών της προσωπικότητας (πχ. στην υποκλίμακα ναρκισσισμού η πρόταση *Ντρέπομαι αν κάποιος με επαινέσει* και στην υποκλίμακα ψυχοπάθειας η πρόταση *Δεν είχα ποτέ μπλεξίματα με το νόμο*).

Η κλίμακα SD3 παρουσιάζει καλές ψυχομετρικές ιδιότητες με τον συντελεστή Chronbach alpha να παίρνει τις τιμές .77 για την διάσταση του μακιαβελισμού, .71 για την διάσταση του ναρκισσισμού και .80 για την διάσταση της ψυχοπάθειας (Jones & Paulhus, 2014). Καθώς ήταν η πρώτη φορά που η συγκεκριμένη κλίμακα χορηγήθηκε σε ελληνόφωνο δείγμα, χρησιμοποιήθηκε η τεχνική back translation για την στάθμισή της στα ελληνικά. Αρχικά, έγινε μετάφραση της κλίμακας από την αγγλική γλώσσα στην ελληνική. Στη συνέχεια, η ελληνική εκδοχή μεταφράστηκε ξανά στην αγγλική γλώσσα από επαγγελματία μεταφραστή ο οποίος δεν είχε γνώση του θέματος της έρευνας. Οι ασυμφωνίες που βρέθηκαν ανάμεσα στο αποτέλεσμα της διαδικασίας back

translation και στο αρχικό ερωτηματολόγιο οδήγησαν στην διόρθωση της ελληνικής μετάφρασης μερικών ερωτήσεων.

Η κλίμακα συμπληρώθηκε από τους σκηνοθέτες στην μορφή με την οποία παρατίθεται στο παράρτημα. Οι συνεργάτες των σκηνοθετών συμπλήρωσαν τις ίδιες ερωτήσεις στο τρίτο πρόσωπο, με αναφορά στους σκηνοθέτες. Για παράδειγμα, η ερώτηση *Οι περισσότεροι άνθρωποι μπορούν να χειραγωγηθούν*. τροποποιήθηκε ως εξής: *Ο/η συγκεκριμένος/-η σκηνοθέτης/-ίδα μπορεί να χειραγωγήσει τους περισσότερους ανθρώπους*. και η ερώτηση *Όσοι τα βάζουν μαζί μου, πάντα το μετανιώνουν*. τροποποιήθηκε ως εξής: *Όσοι τα βάζουν με τον συγκεκριμένο άνθρωπο, πάντα το μετανιώνουν*.

Στυλ ηγεσίας

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για την μέτρηση του βαθμού στον οποίο κάθε σκηνοθέτης εφαρμόζει καθένα από τα διάφορα στυλ ηγεσίας βασίστηκε στη θεωρία του Goleman σχετικά με τα ηγετικά στυλ. Η κλίμακα απαρτίζεται από 6 ερωτήσεις σε πενταβάθμια κλίμακα τύπου Likert, όπου το 1 (*καθόλου*) είναι η χαμηλότερη βαθμολογία και το 5 (*πάρα πολύ*) η υψηλότερη. Κάθε μία από τις ερωτήσεις αναφέρεται σε ένα από τα έξι στυλ ηγεσίας σύμφωνα με τον Goleman (πχ. *Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε καταπιεστικό στυλ ηγεσίας; [Το καταπιεστικό στυλ] βασίζεται στις εντολές. Συνοψίζεται στη φράση: "Κάνε ό,τι σου λέω"*).

Η κλίμακα συμπληρώθηκε από τους σκηνοθέτες στην μορφή με την οποία παρατίθεται στο παράρτημα. Οι συνεργάτες των σκηνοθετών συμπλήρωσαν τις ίδιες ερωτήσεις στο τρίτο πρόσωπο, με αναφορά στους σκηνοθέτες. Για παράδειγμα, η ερώτηση *Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε καταπιεστικό στυλ ηγεσίας; [Το καταπιεστικό στυλ] βασίζεται στις εντολές. Συνοψίζεται στη φράση: "Κάνε ό,τι σου λέω"*. τροποποιήθηκε ως εξής: *Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο/η συγκεκριμένος/-η σκηνοθέτης/-ίδα χρησιμοποιεί καταπιεστικό στυλ ηγεσίας; Το καταπιεστικό στυλ βασίζεται στις εντολές. Συνοψίζεται στη φράση: "Κάνε ό,τι σου λέω"*.

Αποτελεσματικότητα

Για την μέτρηση της αποτελεσματικότητας κάθε σκηνοθέτη χρησιμοποιήθηκε μία κλίμακα 4 ερωτήσεων σε πενταβάθμια κλίμακα τύπου Likert όπου το 1 (*καθόλου*) είναι η χαμηλότερη βαθμολογία και το 5 (*πολύ*) η υψηλότερη. Κάθε μία από τις

ερωτήσεις αναφέρεται σε μία πτυχή αποτελεσματικότητας (πχ. *Πόσο αποτελεσματικό θα χαρακτηρίζατε τον εαυτό σας στη σχέση σας με τους συνεργάτες σας;*). Στην παρούσα έρευνα η κλίμακα παρουσίασε καλές ψυχομετρικές ιδιότητες (Chronbach $\alpha = .74$).

Η κλίμακα συμπληρώθηκε από τους σκηνοθέτες στην μορφή με την οποία παρατίθεται στο παράρτημα. Οι συνεργάτες των σκηνοθετών συμπλήρωσαν τις ίδιες ερωτήσεις στο τρίτο πρόσωπο, με αναφορά στους σκηνοθέτες. Για παράδειγμα, η ερώτηση *Πόσο αποτελεσματικό θα χαρακτηρίζατε τον εαυτό σας στη σχέση σας με τους συνεργάτες σας;* τροποποιήθηκε ως εξής: *Πόσο αποτελεσματικό θα χαρακτήριζατε τον/την συγκεκριμένο/-η σκηνοθέτη/-ίδα στη σχέση του/της με τους συνεργάτες του/της;* Ομοίως και για τις υπόλοιπες ερωτήσεις.

Ικανοποίηση

Η κλίμακα σχετικά με την ικανοποίηση συμπληρώθηκε μόνο από τους συνεργάτες. Για την μέτρηση της ικανοποίησης που ένιωθε κάθε συνεργάτης σε σχέση με τη συνεργασία του με τον εκάστοτε σκηνοθέτη χρησιμοποιήθηκε μία κλίμακα τριών ερωτήσεων σε πενταβάθμια κλίμακα τύπου Likert όπου το 1 (*καθόλου*) είναι η χαμηλότερη βαθμολογία και το 5 (*πολύ*) η υψηλότερη. Κάθε μία από τις ερωτήσεις αναφέρεται σε μία μορφή ικανοποίησης που μπορεί να νιώθει κάθε συνεργάτης σε σχέση με τον σκηνοθέτη με τον οποίο συνεργάζεται (πχ. *Πόσο ικανοποιημένος/-η αισθάνεστε από το αντικείμενο της εργασίας σας στο πλαίσιο της συνεργασίας σας με τον/την συγκεκριμένο/-η σκηνοθέτη/-ίδα;*). Στην παρούσα έρευνα η κλίμακα παρουσίασε άριστες ψυχομετρικές ιδιότητες (Chronbach $\alpha = .90$).

Αποτελέσματα

Αξιοπιστία

Για την αξιολόγηση της αξιοπιστίας των ερωτηματολογίων που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα, έγινε χρήση του συντελεστή α του Cronbach. Η ελευθερία από σφάλμα δειγματοληψίας θεμάτων βρέθηκε ικανοποιητική για τους σκοπούς της έρευνας. Συγκεκριμένα, ο συντελεστής Cronbach's α πήρε τις εξής τιμές:

- για την κλίμακα WLEIS ($n=49$), $\alpha = .88$
- για την υποκλίμακα ΣΑΕ από την κλίμακα WLEIS ($n=49$), $\alpha = .74$
- για την υποκλίμακα ΕΣΑ από την κλίμακα WLEIS ($n=49$), $\alpha = .72$
- για την υποκλίμακα ΧΡΗΣ από την κλίμακα WLEIS ($n=49$), $\alpha = .78$
- για την υποκλίμακα ΡΥΣ από την κλίμακα WLEIS ($n=49$), $\alpha = .74$
- για την κλίμακα SD3 ($n=49$), $\alpha = .75$
- για την υποκλίμακα του μακιαβελισμού από τη κλίμακα SD3 ($n=49$), $\alpha = .70$
- για την υποκλίμακα του ναρκισσισμού από τη κλίμακα SD3 ($n=49$), $\alpha = .66$
- για την υποκλίμακα της ψυχοπάθειας από τη κλίμακα SD3 ($n=49$), $\alpha = .54$

- για την κλίμακα αποτελεσματικότητας ($n=49$), $\alpha = .74$
- για την κλίμακα ικανοποίησης των συνεργατών ($n=23$), $\alpha = .90$

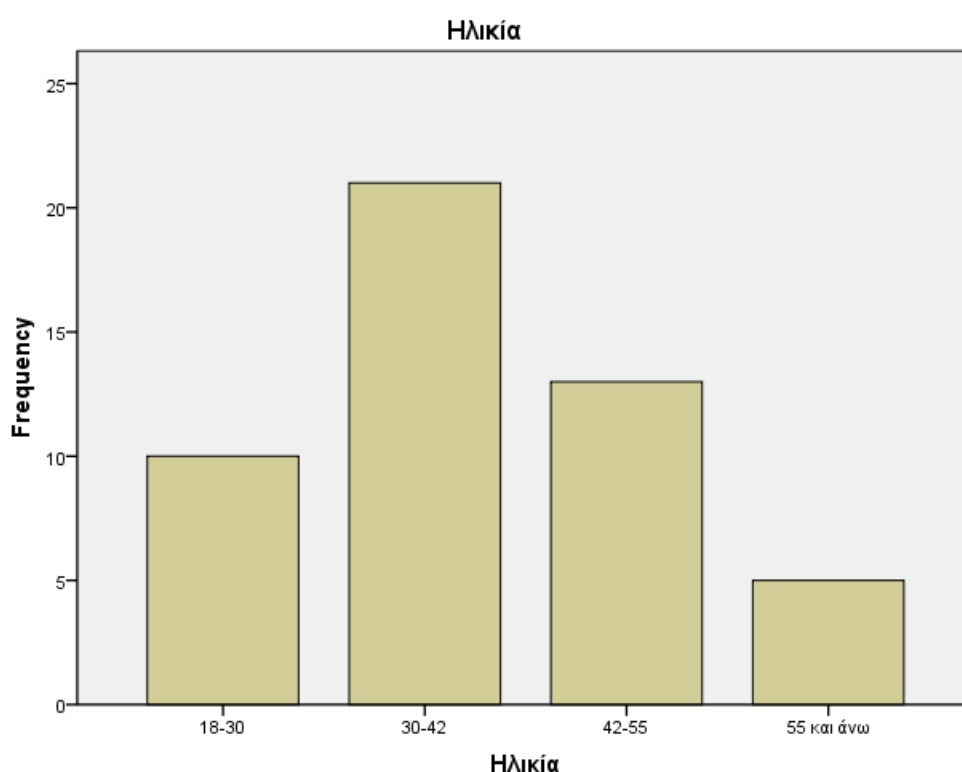
Λόγω της σχετικά χαμηλής αξιοπιστίας των υποκλιμάκων του ναρκισσισμού και της ψυχοπάθειας, στις συγκεκριμένες υποκλίμακες εφαρμόστηκε παραγοντική ανάλυση με σκοπό την εύρεση των ερωτήσεων που παρουσίασαν πρόβλημα. Αυτές οι ερωτήσεις ήταν οι εξής: για την υποκλίμακα του ναρκισσισμού οι ερωτήσεις 5 και 8 (14 και 17 αντίστοιχα στο σύνολο της κλίμακας) και για την υποκλίμακα της ψυχοπάθειας οι ερωτήσεις 8 και 9 (26 και 27 αντίστοιχα στο σύνολο της κλίμακας).

Ωστόσο, όταν δοκιμάστηκε η αφαίρεση των εν λόγω ερωτήσεων, η αξιοπιστία των δύο υποκλιμάκων μειώθηκε περαιτέρω. Επομένως, αποφασίστηκε να διατηρηθούν τα δεδομένα των τεσσάρων ερωτήσεων στην ανάλυση των αποτελεσμάτων, με την σημείωση να ληφθούν κριτικά υπόψη τα αποτελέσματα που προέκυψαν με βάση τα

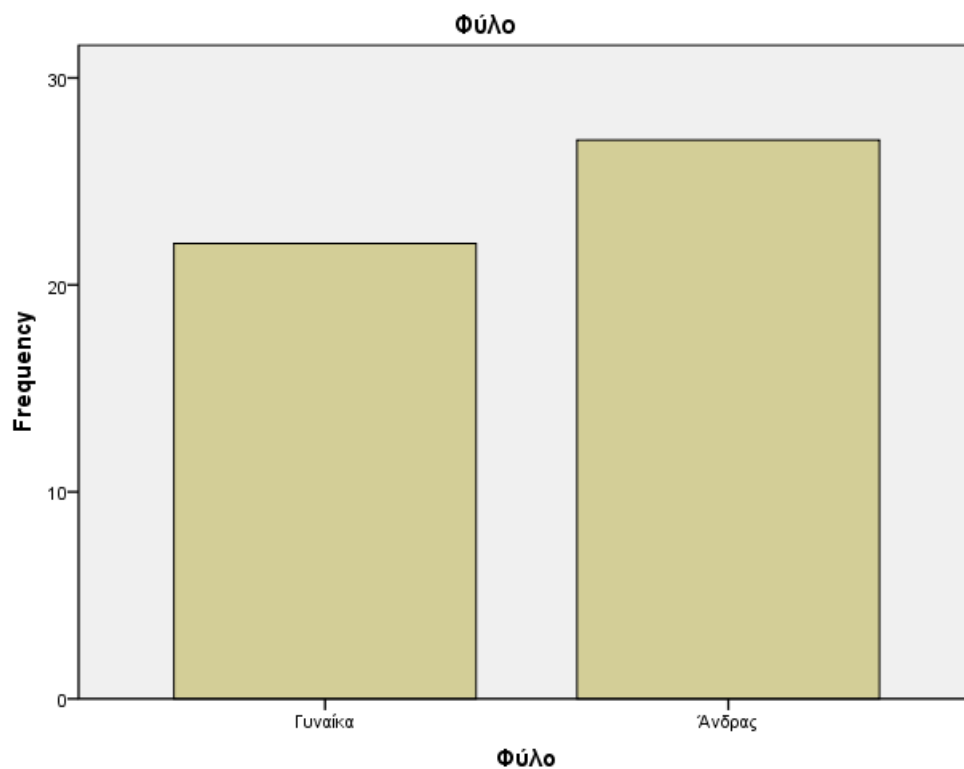
συγκεκριμένα δεδομένα. Στην περίπτωση της συνολικής κλίμακας SD3, η αφαίρεση των συγκεκριμένων τεσσάρων ερωτήσεων είχε σαν αποτέλεσμα την βελτίωση της αξιοπιστίας της κλίμακας και για αυτό το λόγο εφαρμόστηκε. Οι τιμές αξιοπιστίας που παρουσιάζονται στη λίστα είναι αυτές που επιλέχθηκαν κατόπιν της διαδικασίας παραγοντικών αναλύσεων που παρουσιάστηκε παραπάνω.

Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία

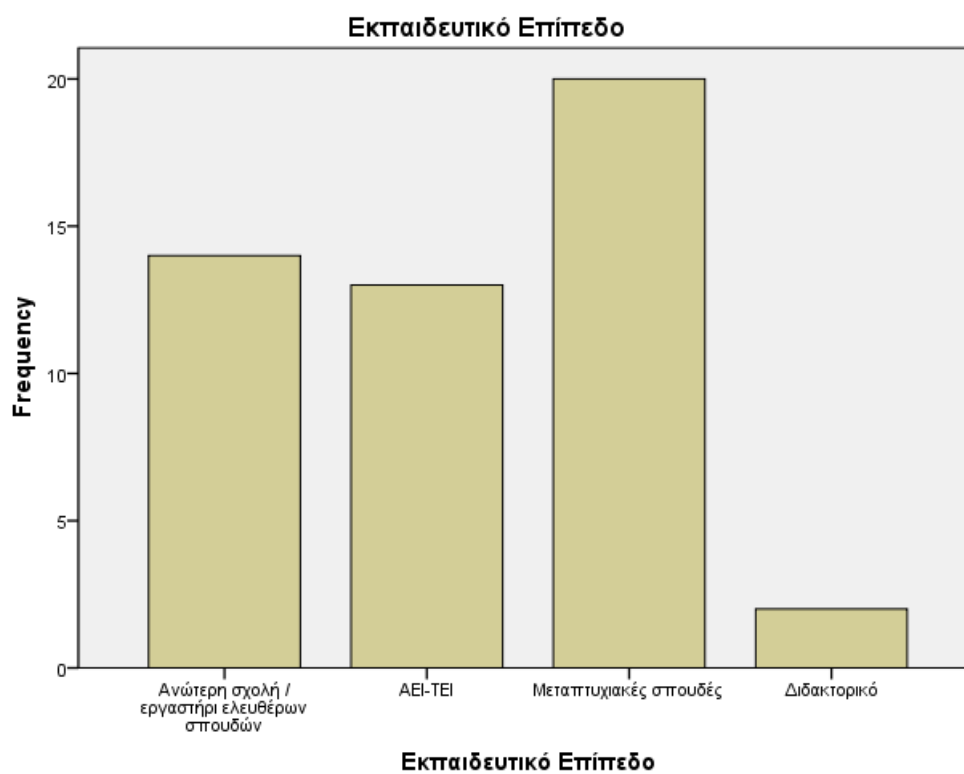
Σε αυτή την ενότητα γίνεται περιγραφή του δείγματος ως προς την ηλικία (βλ. Διάγραμμα 1), το φύλο (βλ. Διάγραμμα 2), το εκπαιδευτικό επίπεδο (βλ. Διάγραμμα 3), τη σχέση των σκηνοθετών με τη διοίκηση (βλ. Διάγραμμα 4), την εμπειρία τους στον κινηματογράφο, το θέατρο και τη τηλεόραση και επίσης την σχέση τους με την παραγωγή (βλ. Πίνακα 5).



Διάγραμμα 1. Ηλικία σκηνοθετών

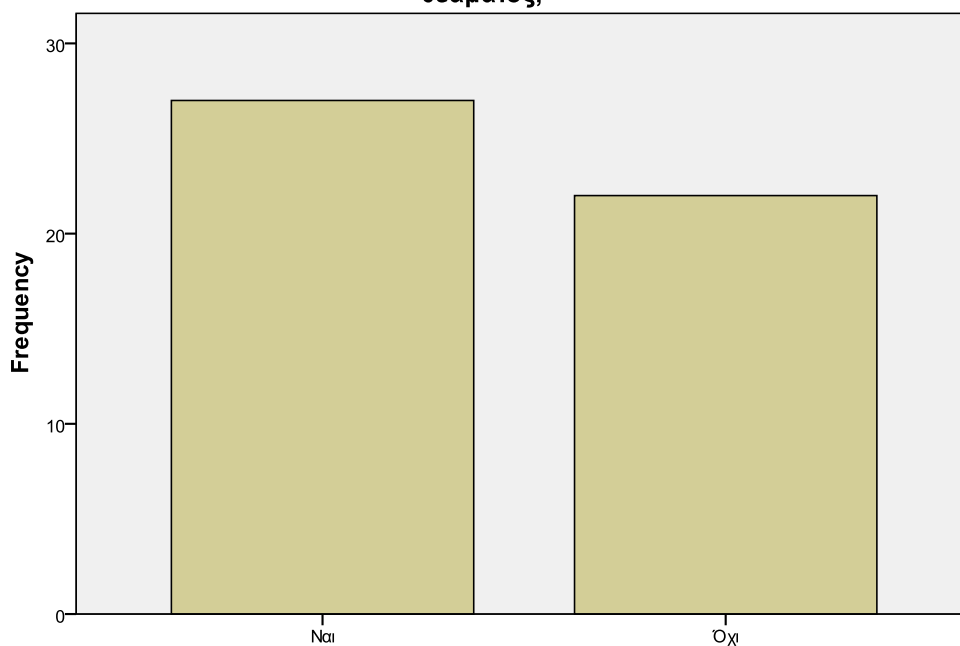


Διάγραμμα 2. Φύλο σκηνοθετών



Διάγραμμα 3. Εκπαιδευτικό επίπεδο σκηνοθετών

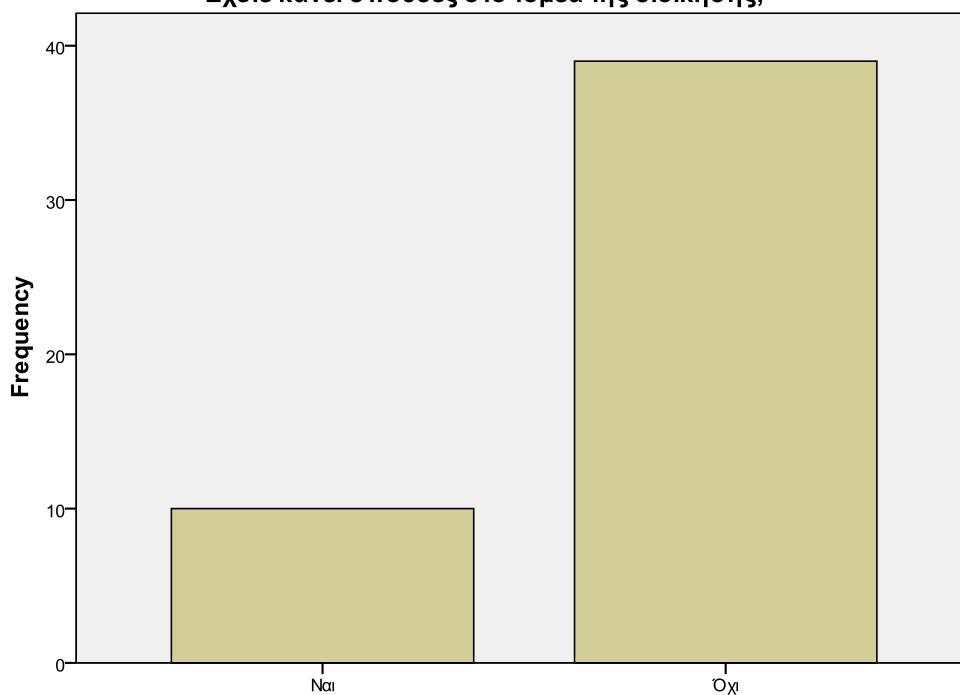
Επιθυμείτε να απασχοληθείτε σε κάποια διοικητική θέση στη βιομηχανία του θεάματος;



Επιθυμείτε να απασχοληθείτε σε κάποια διοικητική θέση στη βιομηχανία του θεάματος;

Διάγραμμα 4. Σχέση των σκηνοθετών με τις σπουδές διοίκησης

Έχετε κάνει σπουδες στο τομέα της διοίκησης;



Έχετε κάνει σπουδες στο τομέα της διοίκησης;

Διάγραμμα 5. Επιθυμία των σκηνοθετών να εργαστούν σε διοικητική θέση στη βιομηχανία του θεάματος

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Πόσα κινηματογραφικά έργα έχετε σκηνοθετήσει;	49	0	100	5,37	14,153
Πόσα θεατρικά έργα έχετε σκηνοθετήσει;	49	0	45	3,53	7,525
Πόσα τηλεοπτικά έργα έχετε σκηνοθετήσει;	49	0	200	11,06	36,094
Πόσα κινηματογραφικά, θεατρικά ή/και τηλεοπτικά έργα έχετε σκηνοθετήσει συνολικά;	49	1	215	19,94	44,409
Σε πόσα από αυτά ήσασταν παραγωγός;	49	0	50	5,16	7,755
Valid N (listwise)	49				

Πίνακας 5. Ελάχιστη τιμή, μέγιστη τιμή, μέσος όρος και τυπική απόκλιση τιμών μεταβλητών σχετικών με την σκηνοθετική εμπειρία των συμμετεχόντων

Παρατίθενται επίσης τα περιγραφικά στοιχεία για το ηγετικό στυλ, τη συναισθηματική νοημοσύνη, τα σκοτεινά χαρακτηριστικά των σκηνοθετών καθώς και την ικανοποίηση των συνεργατών τους (βλ. Πίνακα 6). Όσον αφορά στα θετικά ηγετικά στυλ, παρατηρούνται υψηλά επίπεδα του οραματικού, του συνεργατικού, του δημοκρατικού και του υποστηρικτικού. Όσον αφορά τα αρνητικά στυλ ηγεσίας, παρατηρείται χαμηλό επίπεδο του καταπιεστικού στυλ ηγεσίας και μέτριο επίπεδο του κατευθυντικού στυλ ηγεσίας. Η συναισθηματική νοημοσύνη και όλες τις οι διαστάσεις είναι σε υψηλά επίπεδα. Ο μακιαβελισμός είναι σε μέτριο επίπεδο, η ψυχοπάθεια είναι σε χαμηλό επίπεδο, ενώ ο ναρκισσισμός είναι σε μέτριο προς υψηλό επίπεδο. Η σκοτεινή τριάδα σαν σύνολο είναι σε μέτριο επίπεδο. Η αποτελεσματικότητα των σκηνοθετών παρατηρείται να είναι σε υψηλό επίπεδο. Τέλος, παρατηρείται πολύ υψηλό επίπεδο ικανοποίησης των συνεργατών.

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Καταπιεστικό στυλ ηγεσίας	49	1	5	2,20	1,154
Οραματικό στυλ ηγεσίας	49	1	5	4,10	1,026
Συνεργατικό στυλ ηγεσίας	49	2	5	4,43	,764
Δημοκρατικό στυλ ηγεσίας	49	1	5	4,10	,984
Κατευθυντικό στυλ ηγεσίας	49	1	5	3,29	1,225
Υποστηρικτικό στυλ ηγεσίας	49	2	5	4,24	,855
Συναισθηματική ΑυτοΕπίγνωση	49	3,00	5,00	4,1071	,50260
Επίγνωση των συναισθημάτων των Άλλων	49	2,25	5,00	4,0867	,53168
Χρήσεις του Συναισθήματος	49	2,00	5,00	3,9847	,73847
Ρύθμιση του Συναισθήματος	49	2,25	5,00	3,6071	,69034
Συναισθηματική Νοημοσύνη	49	2,56	5,00	3,9464	,48797
Μακιαβελισμός	49	1,56	4,22	2,7052	,64850
Ναρκισσισμός	49	1,78	4,67	3,0431	,62805
Ψυχοπάθεια	49	1,22	3,89	2,1474	,52528
Αποτελεσματικότητα	49	3,00	5,00	4,0765	,53083
Σκοτεινή τριάδα	49	1,65	3,96	2,6229	,46179
Ικανοποίηση των συνεργατών	23	3,00	5,00	4,5072	,59348
Valid N (listwise)	23				

Πίνακας 6. Ελάχιστη τιμή, μέγιστη τιμή, μέσος όρος και τυπική απόκλιση τιμών των μεταβλητών σχετικών με στυλ ηγεσίας, συναισθηματική νοημοσύνη και σκοτεινή τριάδα των σκηνοθετών και ικανοποίηση των συνεργατών τους

Σύγκριση αυτοαναφερόμενων και ετεροαναφερόμενων τιμών των μεταβλητών

Σε αυτή την ενότητα παρουσιάζονται συγκριτικά οι τιμές που συλλέχθηκαν για τις βασικές μεταβλητές της έρευνας από τους σκηνοθέτες και από τους συνεργάτες τους όσον αφορά στους σκηνοθέτες. Πιο συγκεκριμένα, συγκρίνονται οι ελάχιστες τιμές, οι μέγιστες τιμές, οι μέσοι όροι και η τυπική απόκλιση για τις μεταβλητές Συναισθηματική ΑυτοΕπίγνωση, Επίγνωση των Συναισθημάτων των Άλλων, Χρήσεις του Συναισθήματος, Ρύθμιση του Συναισθήματος, Συναισθηματική Νοημοσύνη, Μακιαβελισμό, Ναρκισσισμό, Ψυχοπάθεια, Σκοτεινή τριάδα και Αποτελεσματικότητα όπως αυτές αναφέρθηκαν αφενός από τους σκηνοθέτες για τον εαυτό τους, αφετέρου από τους συνεργάτες των σκηνοθετών για τους τελευταίους. Οι συγκρίσεις αυτές έγιναν με δείγμα τους 23 σκηνοθέτες και τους συνεργάτες τους. Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στις τιμές που αναφέρουν οι σκηνοθέτες για τον εαυτό τους και τις τιμές που αναφέρουν οι συνεργάτες για τους σκηνοθέτες στη περίπτωση

των μεταβλητών «Συναισθηματική Αυτοεπίγνωση», «Μακιαβελισμός», «Σκοτεινή Τριάδα» και «Αποτελεσματικότητα». (βλ. Πίνακα 7). Τα αποτελέσματα αυτά σημαίνουν ότι η συναισθηματική αυτοεπίγνωση, ο μακιαβελισμός και η σκοτεινή τριάδα που αναφέρουν οι σκηνοθέτες για τον εαυτό τους είναι σημαντικά μεγαλύτερα από την συναισθηματική αυτοεπίγνωση, το μακιαβελισμό και τη σκοτεινή τριάδα που αναφέρουν οι συνεργάτες για τους σκηνοθέτες, ενώ η αποτελεσματικότητα που αναφέρουν οι σκηνοθέτες για τον εαυτό τους είναι σημαντικά μικρότερη από την αποτελεσματικότητα που αναφέρουν οι συνεργάτες για τους σκηνοθέτες (βλ. Πίνακα 8).

Paired Samples Test									
		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
				Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	SEA - SEA_360	,25373	,57323	,11953	,00585	,50162	2,123	22	,045
Pair 2	OEA - OEA_360	-,03171	,55131	,11496	-,27012	,20670	-,276	22	,785
Pair 3	UOE - UOE_360	-,11975	,71665	,14943	-,42965	,19016	-,801	22	,432
Pair 4	ROE - ROE_360	-,15652	,82445	,17991	-,53180	,21877	-,870	20	,395
Pair 5	EI - EI_360	-,00880	,50075	,10441	-,22534	,20774	-,084	22	,934
Pair 6	MAC - MAC_360	,38304	,69875	,14570	,08088	,68521	2,629	22	,015
Pair 7	NARC - NARC_360	,20362	,68294	,14240	-,09171	,49894	1,430	22	,167
Pair 8	PSYCHO - PSYCHO_360	,12472	,63516	,13244	-,14994	,39939	,942	22	,357
Pair 9	DARK_TRIAD - DARK_TRIAD_360	,23713	,54481	,11360	,00154	,47272	2,087	22	,049
Pair 10	TOTAL_EFFIC - TOTAL_EFFIC_360	-,30721	,54177	,11297	-,54149	-,07293	-2,719	22	,013

Πίνακας 7. Έλεγχος t-test

Paired Samples Statistics					
		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	SEA	4,2391	23	,37294	,07776
	SEA_360	3,9854	23	,44708	,09322
Pair 2	OEA	4,1413	23	,31825	,06636
	OEA_360	4,1730	23	,45568	,09502
Pair 3	UOE	4,0870	23	,69743	,14542
	UOE_360	4,2067	23	,44276	,09232
Pair 4	ROE	3,8214	21	,54854	,11970
	ROE_360	3,9779	21	,59717	,13031
Pair 5	EI	4,0788	23	,35716	,07447
	EI_360	4,0876	23	,37479	,07815
Pair 6	MAC	2,8744	23	,64728	,13497
	MAC_360	2,4914	23	,50466	,10523
Pair 7	NARC	3,2415	23	,64672	,13485
	NARC_360	3,0379	23	,43308	,09030
Pair 8	PSYCHO	2,0435	23	,45287	,09443
	PSYCHO_360	1,9188	23	,40941	,08537
Pair 9	DARK_TRIAD	2,7198	23	,46526	,09701
	DARK_TRIAD_360	2,4827	23	,29578	,06167
Pair 10	TOTAL_EFFIC	4,1087	23	,49901	,10405
	TOTAL_EFFIC_360	4,4159	23	,46748	,09748

Πίνακας 8. Σύγκριση αυτοαναφερόμενων και ετεροαναφερόμενων μέσων όρων

Αποτελέσματα συσχετίσεων

Συσχετίσεις ανάμεσα στη συναισθηματική νοημοσύνη και τις υπόλοιπες μεταβλητές

Στη συνέχεια δοκιμάστηκαν οι πιθανές συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών της έρευνας. Η συναισθηματική νοημοσύνη δεν βρέθηκε να συσχετίζεται σημαντικά με κανένα στυλ ηγεσίας, αλλά είχε στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την αποτελεσματικότητα που ανέφεραν οι σκηνοθέτες για τον εαυτό τους ($r_s = .389$, $p < .01$). Ακόμη, η συναισθηματική νοημοσύνη είχε στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με τον ναρκισσισμό ($r_s = .354$, $p < .05$). Δεν βρέθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και μακιαβελισμού, ούτε μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και ψυχοπάθειας.

Όσον αφορά στις επιμέρους διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης, μόνο η διάσταση «Χρήσεις του Συναισθήματος», βρέθηκε να έχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με το οραματικό στυλ ηγεσίας ($r_s = .291$, $p < .05$) και με το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας ($r_s = .282$, $p < .05$). Δεν υπήρξε κάποια άλλη στατιστικά

σημαντική συσχέτιση μεταξύ κάποιας διάστασης της συναισθηματικής νοημοσύνης και κάποιου στυλ ηγεσίας. Αναφορικά με την αποτελεσματικότητα, βρέθηκε να έχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με τη διάσταση «Συναισθηματική Αυτοεπίγνωση» ($r_s = .315, p < .05$), με τη διάσταση «Επίγνωση των Συναισθημάτων των Άλλων» ($r_s = .294, p < .05$) και με τη διάσταση «Χρήσεις του Συναισθήματος» ($r_s = .415, p < .01$). Η διάσταση «Ρύθμιση του Συναισθήματος» δεν βρέθηκε να έχει στατιστικά σημαντική σχέση με την αποτελεσματικότητα.

Δοκιμάστηκε επίσης η σχέση των επιμέρους διαστάσεων της συναισθηματικής νοημοσύνης με τις διαστάσεις της σκοτεινής τριάδας, δηλαδή τον μακιαβελισμό, τον ναρκισσισμό και την ψυχοπάθεια. Η διάσταση «Συναισθηματική Αυτοεπίγνωση» είχε στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με τον ναρκισσισμό ($r_s = .321, p < .05$). Η διάσταση «Επίγνωση των Συναισθημάτων των Άλλων» είχε στατιστικά σημαντική αρνητική με το μακιαβελισμό ($r_s = -.297, p < .05$). Η διάσταση «Χρήσεις του Συναισθήματος» είχε στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με τον ναρκισσισμό ($r_s = .443, p < .01$). Η διάσταση «Ρύθμιση του Συναισθήματος» δεν βρέθηκε να έχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με καμία από τις διαστάσεις της σκοτεινής τριάδας. Για όλες τις παραπάνω συσχετίσεις, βλ. Πίνακα 9.

**Σημαντικές συσχετίσεις ανάμεσα στη συναισθηματική νοημοσύνη
και άλλες μεταβλητές της έρευνας (n=49)**

	ΟΡΑΜΑΤΙΚΟ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ	ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΟ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ	ΝΑΡΚΙΣΣΙΣΜΟΣ	ΜΑΚΙΑΒΕΛΙΣΜΟΣ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ
ΕΙ ¹			.354*		.389**
ΣΑΕ ²			.321*		.315*
ΕΣΑ ³				-.297*	.294*
ΧΡΗΣ ⁴	.291*	.282*	.443**		.415**

* Οι συσχετίσεις είναι στατιστικά σημαντικές στο επίπεδο σημαντικότητας $p < 0.05$.

** Οι συσχετίσεις είναι στατιστικά σημαντικές στο επίπεδο σημαντικότητας $p < 0.01$.

1. ΕΙ: Συναισθηματική Νοημοσύνη

2. ΣΑΕ: Συναισθηματική Αυτοεπίγνωση

3. ΕΣΑ: Επίγνωση Συναισθημάτων Άλλων

4. ΧΡΗΣ: Χρήσεις Συναισθήματος

**Πίνακας 9. Σημαντικές συσχετίσεις ανάμεσα στη συναισθηματική νοημοσύνη
και άλλες μεταβλητές της έρευνας**

Δοκιμάστηκε επίσης η σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης και των διαστάσεων της με την ικανοποίηση των συνεργατών. Η συναισθηματική νοημοσύνη όπως την ανέφεραν οι σκηνοθέτες για τον εαυτό τους δεν βρέθηκε να έχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την ικανοποίηση των συνεργατών. Ωστόσο, η συναισθηματική νοημοσύνη που θεωρούσαν οι συνεργάτες ότι διαθέτουν οι σκηνοθέτες με τους οποίους συνεργάζονταν βρέθηκε να έχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με την ικανοποίηση των συνεργατών από τους σκηνοθέτες. Πιο συγκεκριμένα, η συναισθηματική νοημοσύνη ως σύνολο είχε στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με την ικανοποίηση των συνεργατών ($r_s = .39, p < .05$), ενώ η επιμέρους διάσταση «Επίγνωση των Συναισθημάτων των Άλλων» είχε επίσης στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με την ικανοποίηση των συνεργατών ($r_s = .45, p < .05$) (βλ. Πίνακα 10).

Σημαντικές συσχετίσεις ανάμεσα στη συναισθηματική νοημοσύνη των σκηνοθετών όπως την ανέφεραν οι συνεργάτες τους και στην ικανοποίηση των συνεργατών (n=23)

ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΥΝΕΡΓΑΤΩΝ	
ΕΙ ¹	.39*
ΕΣΑ ²	.45*

* Η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο σημαντικότητας $p < 0.05$.

1. ΕΙ: Συναισθηματική Νοημοσύνη

2. ΕΣΑ: Επίγνωση των Συναισθημάτων των Άλλων

Πίνακας 10. Σημαντικές συσχετίσεις ανάμεσα στη συναισθηματική νοημοσύνη των σκηνοθετών όπως την ανέφεραν οι συνεργάτες τους και στην ικανοποίηση των συνεργατών

Συσχετίσεις ανάμεσα στην σκοτεινή τριάδα και τις υπόλοιπες μεταβλητές

Στη συνέχεια αναλύεται η σχέση των τριών διαστάσεων της σκοτεινής τριάδας με τις υπόλοιπες μεταβλητές της έρευνας. Ο μακιαβελισμός βρέθηκε να έχει στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση με το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας ($r_s = -.300, p < .05$) και στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με το κατευθυντικό στυλ ηγεσίας ($r_s = .324, p < .05$). Ο ναρκισσισμός βρέθηκε να έχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με το οραματικό στυλ ηγεσίας ($r_s = .396, p < .01$). Η ψυχοπάθεια βρέθηκε να έχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με το καταπιεστικό στυλ ηγεσίας ($r_s = .457, p < .01$) και με το κατευθυντικό ($r_s = .394, p < .01$), ενώ παρουσίασε στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση με το συνεργατικό στυλ ηγεσίας ($r_s = -.305, p < .05$). Όσον αφορά στην αποτελεσματικότητα, αυτή είχε στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση με τον μακιαβελισμό ($r_s = -.357, p < .05$) και με την ψυχοπάθεια ($r_s = -.427, p < .01$). Για αυτές τις συσχετίσεις, βλ. Πίνακα 11.

Σημαντικές συσχετίσεις ανάμεσα στη σκοτεινή τριάδα και άλλες μεταβλητές της έρευνας (n=49)						
	ΚΑΤΑΠΙΕΣΤΙΚΟ	ΟΡΑΜΑΤΙΚΟ	ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΟ	ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΟ	ΚΑΤΕΥΘΥΝΤΙΚΟ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ
	ΣΤΥΛ	ΣΤΥΛ	ΣΤΥΛ	ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ	ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ	
	ΗΓΕΣΙΑΣ	ΗΓΕΣΙΑΣ	ΗΓΕΣΙΑΣ			
ΜΑΚΙΑΒΕΛΙΣΜΟΣ				-.300*	.324*	-.357*
ΝΑΡΚΙΣΣΙΣΜΟΣ		.396**				
ΨΥΧΟΠΑΘΕΙΑ	.457**				.394**	-.427**

*. Οι συσχετίσεις είναι στατιστικά σημαντικές στο επίπεδο σημαντικότητας $p < 0.05$.
 **. Οι συσχετίσεις είναι στατιστικά σημαντικές στο επίπεδο σημαντικότητας $p < 0.01$.

Πίνακας 11. Σημαντικές συσχετίσεις ανάμεσα στη σκοτεινή τριάδα και άλλες μεταβλητές της έρευνας

Αποτελέσματα γραμμικών παλινδρομήσεων

Στη συνέχεια χρησιμοποιήθηκε η ανάλυση μέσω γραμμικής παλινδρόμησης ώστε να διαπιστωθεί η κατεύθυνση της επίδρασης ανάμεσα στις μεταβλητές της έρευνας και να εξεταστούν οι ερευνητικές υποθέσεις. Αρχικά, εξετάστηκαν οι υποθέσεις 1, 2 και 3, όπου ως ανεξάρτητη μεταβλητή τέθηκε η συναισθηματική νοημοσύνη και οι διαστάσεις της.

Εξέταση της υπόθεσης 1

Όσον αφορά στην επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αποτελεσματικότητα, βρέθηκε ότι συνολικά η συναισθηματική νοημοσύνη (EI) μπορεί να προβλέψει την αποτελεσματικότητα των σκηνοθετών ($\beta = .39, p < .01, R^2 = .15$) (βλ. Πίνακα 12). Πιο συγκεκριμένα, η συναισθηματική νοημοσύνη εξηγεί το 15% της διακύμανσης της αποτελεσματικότητας που αναφέρουν για τον εαυτό τους οι σκηνοθέτες. Ειδικότερα, η διάσταση «Χρήσεις του Συναισθήματος» βρέθηκε ότι επιδρά θετικά στην αποτελεσματικότητα των σκηνοθετών ($\beta = .36, p < .05, R^2 = .20$) (βλ. Πίνακα 13) και εξηγεί το 20% της διακύμανσης της αποτελεσματικότητας που αναφέρουν για τον εαυτό τους οι σκηνοθέτες. Τα αποτελέσματα αυτά επιβεβαιώνουν την υπόθεση 1 της έρευνας.

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,405	,581		4,139	,000
EI	,424	,146	,389	2,898	,006

a. Dependent Variable: TOTAL_EFFIC

Πίνακας 12. Εξέταση της υπόθεσης 1 (n=49)

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,361	,642		3,676	,001
SEA	,182	,220	,172	,826	,413
OEAE	,061	,176	,061	,345	,732
UOE	,256	,121	,357	2,119	,040
ROE	-,084	,142	-,109	-,588	,560

a. Dependent Variable: TOTAL_EFFIC

Πίνακας 13. Εξέταση της υπόθεσης 1 – συνέχεια (n=49)

Εξέταση της υπόθεσης 1 βάσει αξιολόγησης 360°

Στη συνέχεια, δοκιμάστηκε η υπόθεση 1, λαμβάνοντας υπόψη τα δεδομένα που ανέφεραν οι συνεργάτες των σκηνοθετών. Συγκεκριμένα, δοκιμάστηκε η επίδραση της συνολικής συναισθηματικής νοημοσύνης (EI) των σκηνοθετών όπως την ανέφεραν οι συνεργάτες στην αποτελεσματικότητα των σκηνοθετών σύμφωνα με τους συνεργάτες. Βρέθηκε πως όσο υψηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη έκριναν οι συνεργάτες ότι διαθέτει ο σκηνοθέτης με τον οποίο συνεργάζονταν, τόσο πιο αποτελεσματικό τον θεωρούσαν ($\beta = .86, p < .01, R^2 = .73$) (βλ. Πίνακα 14). Η θετική αυτή επίδραση είναι πολύ ισχυρή και εξηγεί το 73% της διακύμανσης της ικανοποίησης των συνεργατών. Δοκιμάστηκαν επίσης οι επιμέρους διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης. Φάνηκε ότι με βάση τα δεδομένα των συνεργατών των σκηνοθετών, οι διαστάσεις «Επίγνωση των Συναισθημάτων των Άλλων» και «Ρύθμιση του Συναισθήματος» έχουν στατιστικά πολύ σημαντική θετική επίδραση στην αποτελεσματικότητα των σκηνοθετών ($\beta = .70, p < .01, R^2 = .79$ και $\beta = .52, p < .01, R^2 = .79$ αντίστοιχα) (βλ. Πίνακα 15) και εξηγούν το 79% της διακύμανσης της αποτελεσματικότητας που κρίνουν οι συνεργάτες των σκηνοθετών ότι διαθέτουν οι τελευταίοι.

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,056	,579		,097	,924
EI_360	1,067	,141	,855	7,558	,000

a. Dependent Variable: TOTAL_EFFIC_360

Πίνακας 14. Εξέταση της υπόθεσης 1 (n=23)

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,877	,536		1,637	,121
SEA_360	-,153	,178	-,188	-,856	,405
OEA_360	,598	,135	,696	4,425	,000
UOE_360	,100	,136	,108	,733	,474
ROE_360	,314	,093	,517	3,376	,004

a. Dependent Variable: TOTAL_EFFIC_360

Πίνακας 15. Εξέταση της υπόθεσης 1 - συνέχεια (n=23)

Εξέταση της υπόθεσης 2

Όσον αφορά στην επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στα θετικά στυλ ηγεσίας (οραματικό, δημοκρατικό, συνεργατικό, υποστηρικτικό), δεν επιβεβαιώθηκε η αντίστοιχη υπόθεση 2 της έρευνας. Πιο συγκεκριμένα, βρέθηκε ότι η διάσταση «Συναισθηματική ΑυτοΕπίγνωση» επιδρά αρνητικά στο δημοκρατικό στυλ ηγεσίας ($\beta = -.46$, $p < .05$, $R^2 = .20$) (βλ. Πίνακα 16). Η «Συναισθηματική ΑυτοΕπίγνωση» των σκηνοθετών εξηγεί το 20% της διακύμανσης στην εφαρμογή του δημοκρατικού στυλ ηγεσίας. Σύμφωνα με το συγκεκριμένο αποτέλεσμα, όσο μεγαλύτερη συναισθηματική αυτοεπίγνωση διαθέτει ένας σκηνοθέτης, τόσο λιγότερο ακολουθεί το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας. Αναφορικά με τα υπόλοιπα από τα θετικά στυλ ηγεσίας, δεν βρέθηκε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη ή κάποια διάστασή της μπορεί να προβλέψει την εφαρμογή κάποιου από αυτά.

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	2,514	1,187		2,117
	SEA	-,905	,407	-,462	-2,221
	OEA	,637	,326	,344	1,951
	UOE	,235	,224	,176	1,050
	ROE	,490	,263	,344	1,859

a. Dependent Variable: δημοκρατικό

Πίνακας 16. Εξέταση της υπόθεσης 2 (n=49)

Εξέταση της υπόθεσης 2 βάσει αξιολόγησης 360 °

Η παραπάνω αρνητική επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στο δημοκρατικό στυλ ηγεσίας δεν επιβεβαιώθηκε όταν στην θέση της ανεξάρτητης μεταβλητής τέθηκαν τα δεδομένα που ανέφεραν οι συνεργάτες των σκηνοθετών για τη συναισθηματική νοημοσύνη των τελευταίων. Ωστόσο, δύο διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης των σκηνοθετών, η «Ρύθμιση του Συναισθήματος» και οι «Χρήσεις του Συναισθήματος», όπως τις ανέφεραν οι συνεργάτες των σκηνοθετών για τους τελευταίους, βρέθηκαν να επιδρούν σε δύο από τα θετικά στυλ ηγεσίας, επιβεβαιώνοντας εν μέρει την υπόθεση 2. Πιο συγκεκριμένα, η «Ρύθμιση του Συναισθήματος» είχε σημαντική θετική επίδραση στο υποστηρικτικό στυλ ηγεσίας ($\beta = .75, p < .05, R^2 = .33$) (βλ. Πίνακα 17) και οι «Χρήσεις του Συναισθήματος» είχαν επίσης σημαντική θετική επίδραση στο οραματικό στυλ ηγεσίας των σκηνοθετών ($\beta = .68, p < .05, R^2 = .33$) (βλ. Πίνακα 18). Οι επιδράσεις αυτές εξηγούν το 33% της διακύμανσης του υποστηρικτικού και του οραματικού στυλ ηγεσίας.

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	2,487	2,605		,955
	SEA_360	-1,068	,868	-,487	-1,231
	OEA_360	,120	,657	,052	,183
	UOE_360	,139	,661	,056	,211
	ROE_360	1,230	,453	,749	2,717

a. Dependent Variable: υποστηρικτικό

Πίνακας 17. Εξέταση της υπόθεσης 2 (n=23)

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	2,827	1,791		1,579
	SEA_360	-,780	,597	-,516	-1,307
	OEA_360	-,397	,452	-,248	-,879
	UOE_360	1,160	,454	,675	2,553
	ROE_360	,380	,311	,336	1,222

a. Dependent Variable: οραματικό

Πίνακας 18. Εξέταση της υπόθεσης 2 - συνέχεια (n=23)

Εξέταση της υπόθεσης 3

Όσον αφορά στην επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στα αρνητικά στυλ ηγεσίας (κατευθυντικό και καταπιεστικό), δεν επιβεβαιώθηκε η αντίστοιχη υπόθεση 3 της έρευνας. Πιο συγκεκριμένα, βρέθηκε ότι η διάσταση «Συναισθηματική ΑυτοΕπίγνωση» επιδρά θετικά στο κατευθυντικό στυλ ηγεσίας ($\beta = .52, p < .05, R^2 = .14$) (βλ. Πίνακα 19). Όπως φαίνεται, η διάσταση «Συναισθηματική Αυτοεπίγνωση» εξηγεί το 14% της διακύμανσης στο κατευθυντικό στυλ ηγεσίας. Σύμφωνα με το συγκεκριμένο αποτέλεσμα, όσο μεγαλύτερη συναισθηματική αυτοεπίγνωση διαθέτει ένας σκηνοθέτης, τόσο περισσότερο ακολουθεί το κατευθυντικό στυλ ηγεσίας. Αναφορικά με το καταπιεστικό στυλ ηγεσίας, δεν βρέθηκε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη ή κάποια διάστασή της μπορεί να προβλέψει την εφαρμογή του από τους σκηνοθέτες.

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	1,962	1,538		1,275
	SEA	1,268	,528	,520	2,403
	OEA	-,756	,423	-,328	-1,790
	UOE	,233	,290	,141	,804
	ROE	-,477	,341	-,269	-1,398

a. Dependent Variable: κατευθυντικό

Πίνακας 19. Εξέταση της υπόθεσης 3 (n=49)

Εξέταση της υπόθεσης 4

Στη συνέχεια εξετάζονται οι υποθέσεις στις οποίες λειτουργεί ως ανεξάρτητη μεταβλητή η σκοτεινή τριάδα ή κάποια από τις διαστάσεις της (μακιαβελισμός, ναρκισσισμός, ψυχοπάθεια). Οι υποθέσεις αυτές είναι οι **4, 5, 6, 7** και **8**.

Όσον αφορά στην επίδραση της σκοτεινής τριάδας στην συναισθηματική νοημοσύνη, βρέθηκε ότι όσο περισσότερο μακιαβελικά δηλώνει ότι σκέφτεται και συμπεριφέρεται ένας σκηνοθέτης, τόσο λιγότερο έχει «Επίγνωση των Συναισθημάτων των Άλλων» ($\beta = -.41, p < .01, R^2 = .15$) (βλ. Πίνακα 20) και τόσο λιγότερο αξιοποιεί τη διάσταση της συναισθηματικής νοημοσύνης «Χρήσεις του Συναισθήματος» ($\beta = -.30, p < .05, R^2 = .30$) (βλ. Πίνακα 24). Ο μακιαβελισμός εξηγεί το 15% της συνολικής διακύμανσης της επίγνωσης των συναισθημάτων των άλλων εκ μέρους των σκηνοθετών και το 30% της συνολικής διακύμανσης της διάστασης «Χρήσεις του Συναισθήματος». Το αποτέλεσμα αυτό εν μέρει επιβεβαιώνει την ερευνητική υπόθεση **4**, σύμφωνα με την οποία «Όσο μεγαλύτερο μακιαβελισμό εκδηλώνει ένας σκηνοθέτης, τόσο χαμηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη θα έχει».

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4,195	,448		9,367	,000
MAC	-,336	,122	-,410	-2,757	,008
NARC	,088	,122	,104	,721	,475
PSYCHO	,248	,150	,245	1,658	,104

a. Dependent Variable: OEA

Πίνακας 20. Εξέταση της υπόθεσης 4 (n=49)

Εξέταση της υπόθεσης 4 βάσει αξιολόγησης 360°

Στη συνέχεια εξετάστηκε η υπόθεση **4** θέτοντας ως ανεξάρτητη μεταβλητή τα δεδομένα που ανέφεραν οι συνεργάτες των σκηνοθετών για το μακιαβελισμό, το ναρκισσισμό και τη ψυχοπάθεια των τελευταίων και στη θέση της εξαρτημένης μεταβλητής τέθηκαν τα δεδομένα που ανέφεραν οι συνεργάτες των σκηνοθετών για την συναισθηματική νοημοσύνη των τελευταίων αλλά και τα δεδομένα που ανέφεραν οι ίδιοι οι σκηνοθέτες για τη συναισθηματική νοημοσύνη τους. Βρέθηκε ότι όσο μεγαλύτερη ψυχοπάθεια θεωρούσαν οι συνεργάτες των σκηνοθετών ότι διακρίνει τον

σκηνοθέτη με τον οποίο συνεργάζονται, τόσο λιγότερο θεωρούσαν ότι ο εν λόγω σκηνοθέτης αξιοποιεί τη διάσταση της συναισθηματικής νοημοσύνης «Ρύθμιση του Συναισθήματος» ($\beta = -.58, p < .05, R^2 = .30$) (βλ. Πίνακα 21). Η επίδραση αυτή εξηγεί το 30% της διακύμανσης της διάστασης «Ρύθμιση του Συναισθήματος» που θεωρούν οι συνεργάτες ότι διαθέτει ο σκηνοθέτης με τον οποίο συνεργάζονται. Το αποτέλεσμα αυτό επίσης επιβεβαιώνει την ερευνητική υπόθεση 4.

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	4,452	1,036		,000
	MAC_360	,186	,244	,164	,457
	NARC_360	,216	,272	,163	,440
	PSYCHO_360	-,837	,314	-,582	,016

a. Dependent Variable: ROE_360

Πίνακας 21. Εξέταση της υπόθεσης 4 (n=23)

Ωστόσο, τα αποτελέσματα που βρέθηκαν σε σχέση με την επίδραση του ναρκισσισμού στην συναισθηματική νοημοσύνη δεν επικουρούν την καθολική επιβεβαίωση της υπόθεσης 4: αντιθέτως, οδηγούν στην μερική απόρριψή της. Πιο συγκεκριμένα, βρέθηκε ότι ο ναρκισσισμός επιδρά θετικά στη συνολική συναισθηματική νοημοσύνη των σκηνοθετών ($\beta = .44, p < .01, R^2 = .20$) (βλ. Πίνακα 22), επιδρά θετικά στη διάσταση «Συναισθηματική ΑυτοΕπίγνωση» των σκηνοθετών ($\beta = .37, p < .05, R^2 = .13$) (βλ. Πίνακα 23), στη διάσταση «Ρύθμιση του Συναισθήματος» ($\beta = .31, p < .05, R^2 = .14$) (βλ. Πίνακα 24) και επίσης επιδρά ιδιαίτερα θετικά στη διάσταση «Χρήσεις του Συναισθήματος» ($\beta = .55, p < .01, R^2 = .30$) (βλ. Πίνακα 25). Σύμφωνα με αυτά τα αποτελέσματα, ο ναρκισσισμός εξηγεί το 20% της διακύμανσης της συναισθηματικής νοημοσύνης των σκηνοθετών, το 13% της διακύμανσης της διάστασης «Συναισθηματικής ΑυτοΕπίγνωσης» των σκηνοθετών, το 14% της διακύμανσης της διάστασης της «Ρύθμισης του Συναισθήματος» των σκηνοθετών και το 30% της διακύμανσης της διάστασης «Χρήσεις του Συναισθήματος».

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,558	,402		8,843	,000
	MAC	-,178	,110	-,236	-1,620	,112
	NARC	,341	,110	,439	3,111	,003
	PSYCHO	-,079	,135	-,085	-,587	,560

a. Dependent Variable: EI

Πίνακας 22. Εξέταση της υπόθεσης 4 – συνέχεια α (n=49)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,592	,432		8,316	,000
	MAC	-,096	,118	-,124	-,818	,417
	NARC	,296	,118	,370	2,512	,016
	PSYCHO	-,058	,145	-,061	-,403	,689

a. Dependent Variable: SEA

Πίνακας 23. Εξέταση της υπόθεσης 4 – συνέχεια β (n=49)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,216	,590		5,455	,000
	MAC	,069	,161	,065	,432	,668
	NARC	,337	,161	,307	2,096	,042
	PSYCHO	-,383	,197	-,291	-1,941	,059

a. Dependent Variable: ROE

Πίνακας 24. Εξέταση της υπόθεσης 4 – συνέχεια γ (n=49)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,227	,566		5,703	,000
	MAC	-,347	,154	-,305	-2,249	,029
	NARC	,644	,154	,548	4,177	,000
	PSYCHO	-,124	,189	-,088	-,653	,517

a. Dependent Variable: UOE

Πίνακας 25. Εξέταση της υπόθεσης 4 - συνέχεια δ (n=49)

Στη μερική κατάρριψη της υπόθεσης 4 συνηγορούν τα αποτελέσματα που προέκυψαν όταν αυτή εξετάστηκε με βάση τα δεδομένα που ανέφεραν οι συνεργάτες

των σκηνοθετών για τα σκοτεινά χαρακτηριστικά και την συναισθηματική νοημοσύνη των σκηνοθετών με τους οποίους συνεργάζονταν. Πιο συγκεκριμένα, προέκυψαν τρεις σημαντικές επιδράσεις. Όσο μεγαλύτερος ναρκισσισμός πίστευαν οι συνεργάτες των σκηνοθετών ότι χαρακτηρίζει τους σκηνοθέτες με τους οποίους συνεργάζονταν, τόσο μεγαλύτερη «Συναισθηματική Αυτοεπίγνωση» ($\beta = .52, p < .01, R^2 = .38$) (βλ. Πίνακα 26) και «Επίγνωση των Συναισθημάτων των Άλλων» ($\beta = .57, p < .01, R^2 = .38$) (βλ. Πίνακα 27) και συνολική συναισθηματική νοημοσύνη ($\beta = .55, p < .01, R^2 = .46$) (βλ. Πίνακα 28), πίστευαν οι συνεργάτες ότι διαθέτουν οι σκηνοθέτες.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,333	,724		4,604	,000
	MAC_360	-,128	,169	-,145	-,758	,458
	NARC_360	,536	,188	,519	2,846	,010
	PSYCHO_360	-,342	,210	-,313	-1,628	,120

a. Dependent Variable: SEA_360

Πίνακας 26. Εξέταση της υπόθεσης 4 (n=23)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,069	,739		4,154	,001
	MAC_360	-,141	,173	-,156	-,814	,426
	NARC_360	,603	,192	,573	3,134	,005
	PSYCHO_360	-,196	,215	-,177	-,916	,371

a. Dependent Variable: OEA_360

Πίνακας 27. Εξέταση της υπόθεσης 4 - συνέχεια α (n=23)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,590	,564		6,363	,000
	MAC_360	-,087	,132	-,117	-,660	,517
	NARC_360	,475	,147	,549	3,234	,004
	PSYCHO_360	-,380	,164	-,415	-2,316	,032

a. Dependent Variable: EI_360

Πίνακας 28. Εξέταση της υπόθεσης 4 - συνέχεια β (n=23)

Ωστόσο, όσο μεγαλύτερος ναρκισσισμός έκριναν οι συνεργάτες ότι χαρακτηρίζει ένα σκηνοθέτη, τόσο ο ίδιος πίστευε ότι δεν διαθέτει συναισθηματική

νοημοσύνη (EI) ($\beta = -.43, p < .05, R^2 = .22$) (βλ. Πίνακα 29) και ότι δεν είναι σε θέση να ρυθμίσει τα συναισθήματά του ($\beta = -.50, p < .05, R^2 = .27$) (βλ. Πίνακα 30).

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,489	,647		8,481	,000
	MAC_360	-,078	,151	-,110	-,512	,614
	NARC_360	-,356	,168	-,432	-2,112	,048
	PSYCHO_360	-,071	,188	-,081	-,377	,710

a. Dependent Variable: EI

Πίνακας 29. Εξέταση της υπόθεσης 4 - συνέχεια γ (n=23)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,990	,931		6,431	,000
	MAC_360	-,187	,218	-,178	-,860	,400
	NARC_360	-,614	,242	-,500	-2,532	,020
	PSYCHO_360	,099	,271	,076	,365	,719

a. Dependent Variable: ROE

Πίνακας 30. Εξέταση της υπόθεσης 4 - συνέχεια β (n=23)

Εξέταση της υπόθεσης 5

Η ερευνητική υπόθεση 5, σύμφωνα με την οποία «Όσο μεγαλύτερο μακιαβελισμό, ναρκισσισμό και ψυχοπάθεια εκδηλώνει ένας σκηνοθέτης, τόσο συχνότερα θα χρησιμοποιεί το κατευθυντικό και το καταπιεστικό στυλ ηγεσίας», επιβεβαιώνεται από τρία αποτελέσματα που έδωσαν οι γραμμικές παλινδρομήσεις. Η σκοτεινή τριάδα ως σύνολο βρέθηκε ότι μπορεί να προβλέψει την εφαρμογή του κατευθυντικού στυλ ηγεσίας των σκηνοθετών ($\beta = .34, p < .05, R^2 = .12$) (βλ. Πίνακα 31) αλλά και του καταπιεστικού στυλ ηγεσίας ($\beta = .38, p < .01, R^2 = .14$) (βλ. Πίνακα 32). Όπως φάνηκε, η σκοτεινή τριάδα ως σύνολο εξηγεί το 12% της διακύμανσης του κατευθυντικού στυλ ηγεσίας και το 14% της διακύμανσης του καταπιεστικού στυλ ηγεσίας. Ακόμη, βρέθηκε ότι η διάσταση της ψυχοπάθειας μπορεί να προβλέψει την εφαρμογή του κατευθυντικού στυλ ηγεσίας ($\beta = .32, p < .05, R^2 = .20$) (βλ. Πίνακα 33), εξηγώντας το 20% της διακύμανσης αυτού του στυλ.

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,908	,968		,938	,353
DARK_TRIAD	,907	,364	,342	2,494	,016

a. Dependent Variable: κατευθυντικό

Πίνακας 31. Εξέταση της υπόθεσης 5 (n=49)

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-,266	,899		-,296	,768
DARK_TRIAD	,942	,338	,377	2,789	,008

a. Dependent Variable: καταπιεστικό

Πίνακας 32. Εξέταση της υπόθεσης 5 – συνέχεια (n=49)

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,696	1,009		,689	,494
MAC	,412	,275	,218	1,499	,141
NARC	-,049	,275	-,025	-,178	,859
PSYCHO	,756	,338	,324	2,240	,030

a. Dependent Variable: κατευθυντικό

Πίνακας 33. Εξέταση της υπόθεσης 5 –συνέχεια α (n=49)

Εξέταση της υπόθεσης 6

Όσον αφορά στην ερευνητική υπόθεση **6**, βρέθηκαν τα εξής αποτελέσματα. Η σκοτεινή τριάδα βρέθηκε ότι επιδρά αρνητικά στο δημοκρατικό στυλ ηγεσίας ($\beta = -.32$, $p < .05$, $R^2 = .10$) (βλ. Πίνακα 34). Ακόμη, συγκεκριμένα η ψυχοπάθεια βρέθηκε ότι επιδρά αρνητικά στο συνεργατικό στυλ ηγεσίας ($\beta = -.34$, $p < .05$, $R^2 = .10$) (βλ. Πίνακα 35). Τα αποτελέσματα αυτά σημαίνουν ότι η σκοτεινή τριάδα εξηγεί το 10% της διακύμανσης του δημοκρατικού στυλ ηγεσίας και ότι η ψυχοπάθεια εξηγεί το 10% της διακύμανσης του συνεργατικού στυλ ηγεσίας αντίστοιχα. Τα συγκεκριμένα αποτελέσματα εν μέρει επιβεβαιώνουν την υπόθεση **6**, ότι δηλαδή «Όσο μεγαλύτερο μακιαβελισμό, ναρκισσισμό και ψυχοπάθεια εκδηλώνει ένας σκηνοθέτης, τόσο λιγότερο

θα χρησιμοποιεί το συνεργατικό και το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας». Δεν βρέθηκε ότι η σκοτεινή τριάδα ή κάποια από τις διαστάσεις της μπορούν να προβλέψουν την μη εφαρμογή των υπόλοιπων θετικών στυλ ηγεσίας, δηλαδή του οραματικού και του υποστηρικτικού.

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	5,869	,785		7,475	,000
DARK_TRIAD	-,674	,295	-,316	-2,285	,027

a. Dependent Variable: δημοκρατικό

Πίνακας 34. Εξέταση της υπόθεσης 6 (n=49)

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	5,137	,666		7,712	,000
MAC	,074	,181	,063	,408	,685
NARC	,046	,182	,038	,256	,799
PSYCHO	-,489	,223	-,336	-2,195	,033

a. Dependent Variable: συνεργατικό

Πίνακας 35. Εξέταση της υπόθεσης 6 – συνέχεια (n=49)

Ωστόσο, η υπόθεση 6, εν μέρει διαψεύδεται καθώς βρέθηκε ότι ο ναρκισσισμός επιδρά θετικά στο οραματικό στυλ ηγεσίας ($\beta = .43, p < .01, R^2 = .17$) (βλ. Πίνακα 36). Αυτό σημαίνει ότι όσο μεγαλύτερο ναρκισσισμό εκδηλώνει ένας σκηνοθέτης, τόσο πιθανότερο είναι να χρησιμοποιεί το οραματικό στυλ ηγεσίας. Ο ναρκισσισμός εξηγεί το 17% της διακύμανσης του οραματικού στυλ ηγεσίας των σκηνοθετών.

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,502	,860		2,911	,006
MAC	-,158	,234	-,100	-,676	,502
NARC	,701	,234	,429	2,989	,005
PSYCHO	-,048	,288	-,025	-,168	,868

a. Dependent Variable: οραματικό

Πίνακας 36. Εξέταση της υπόθεσης 6 – συνέχεια α (n=49)

Εξέταση της υπόθεσης 7

Η υπόθεση 7, σύμφωνα με την οποία «Όσο μεγαλύτερο ναρκισσισμό εκδηλώνει ένας σκηνοθέτης, τόσο μεγαλύτερη αίσθηση αποτελεσματικότητας θα έχει για τον εαυτό του.», δεν επιβεβαιώνεται καθώς δεν βρέθηκε ότι ο ναρκισσισμός μπορεί σε σημαντικό βαθμό να προβλέψει την αποτελεσματικότητα των σκηνοθετών. Επομένως, η υπόθεση 7 απορρίπτεται.

Εξέταση της υπόθεσης 8

Όσον αφορά στην υπόθεση 8, σύμφωνα με την οποία «Όσο μεγαλύτερο μακιαβελισμό και ψυχοπάθεια εκδηλώνει ένας σκηνοθέτης, τόσο λιγότερο αποτελεσματικός θα είναι στην εργασία του.», τα αποτελέσματα έδειξαν ότι ο μακιαβελισμός επιδρά αρνητικά στην αποτελεσματικότητα ($\beta = -.28, p < .05, R^2 = .26$) (βλ. Πίνακα 37), εξηγώντας το 26% της διακύμανσής της. Ομοίως, η ψυχοπάθεια επιδρά αρνητικά στην αποτελεσματικότητα των σκηνοθετών ($\beta = -.38, p < .01, R^2 = .26$) (βλ. Πίνακα 37), εξηγώντας επίσης το 26% της διακύμανσής της. Αυτό σημαίνει ότι η υπόθεση 8 επιβεβαιώνεται.

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	5,026	,418		12,014
	MAC	-,226	,114	-,276	-1,985
	NARC	,159	,114	,189	1,396
	PSYCHO	-,383	,140	-,379	-2,736

a. Dependent Variable: TOTAL_EFFIC

Πίνακας 37. Εξέταση των υποθέσεων 7 και 8 (n=49)

Εξέταση της υπόθεσης 8 βάσει αξιολόγησης 360°

Όσον αφορά στην υπόθεση 8, δοκιμάστηκε επίσης η επίδραση της ψυχοπάθειας των σκηνοθετών όπως την ανέφεραν οι συνεργάτες τους στην αποτελεσματικότητα που έκριναν οι συνεργάτες ότι διαθέτουν οι σκηνοθέτες. Βρέθηκε ότι όσο μεγαλύτερη ψυχοπάθεια θεωρούσαν οι συνεργάτες των σκηνοθετών ότι διακρίνει τους τελευταίους,

τόσο λιγότερο αποτελεσματικούς θεωρούσαν οι συνεργάτες τους σκηνοθέτες ($\beta = -.48$, $p < .05$, $R^2 = .24$) (βλ. Πίνακα 38).

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	5,532	,548		10,090	,000
MAC_360	-,028	,191	-,030	-,144	,887
PSYCHO_360	-,546	,235	-,478	-2,323	,031

a. Dependent Variable: TOTAL_EFFIC_360

Πίνακας 38. Εξέταση της υπόθεσης 8 (n=23)

Εξέταση της υπόθεσης 9 βάσει αξιολόγησης 360°

Τέλος, εξετάστηκε η υπόθεση 9, σύμφωνα με την οποία «Όσο μεγαλύτερη συναισθηματική νοημοσύνη έχει ο ηγέτης, τόσο μεγαλύτερη ικανοποίηση θα νιώθουν τα άτομα που συνεργάζονται μαζί του σε σχέση με τις διάφορες διαστάσεις της συνεργασίας τους.» Η υπόθεση αυτή εξετάστηκε αποκλειστικά με το δείγμα των 23 σκηνοθετών των οποίων οι συνεργάτες συμμετείχαν στην έρευνα. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι δεν υπάρχει σημαντική επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης των σκηνοθετών, όπως την ανέφεραν οι ίδιοι για τον εαυτό τους, στο επίπεδο ικανοποίησης των συνεργατών τους από εκείνους.

Ωστόσο, όταν στη θέση της ανεξάρτητης μεταβλητής τέθηκε η συναισθηματική νοημοσύνη, όπως την ανέφεραν οι συνεργάτες των σκηνοθετών για εκείνους, τότε βρέθηκε ότι υπάρχει σημαντική θετική επίδραση, η οποία επιβεβαιώνει την ερευνητική υπόθεση 9. Πιο συγκεκριμένα βρέθηκε ότι όσο μεγαλύτερη συναισθηματική νοημοσύνη (EI) θεωρούν οι συνεργάτες ότι διαθέτει ο σκηνοθέτης με τον οποίο συνεργάζονται, τόσο πιο ικανοποιημένοι είναι από αυτόν ($\beta = .49$, $p < .05$, $R^2 = .24$) (βλ. Πίνακα 39). Η επίδραση αυτή εξηγεί το 24% της διακύμανσης της ικανοποίησης των συνεργατών. Ακόμη, βρέθηκε πώς όσο περισσότερο θεωρούν οι συνεργάτες των σκηνοθετών ότι οι σκηνοθέτες έχουν «Επίγνωση των Συναισθημάτων των Άλλων, τόσο πιο ικανοποιημένοι είναι από αυτόν ($\beta = .63$, $p < .05$, $R^2 = .31$) (βλ. Πίνακα 40).

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,394	1,194		1,167	,256
EI_360	,739	,291	,485	2,539	,019

a. Dependent Variable: TOTAL_SATIS_360

Πίνακας 39. Εξέταση της υπόθεσης 9 (n=23)

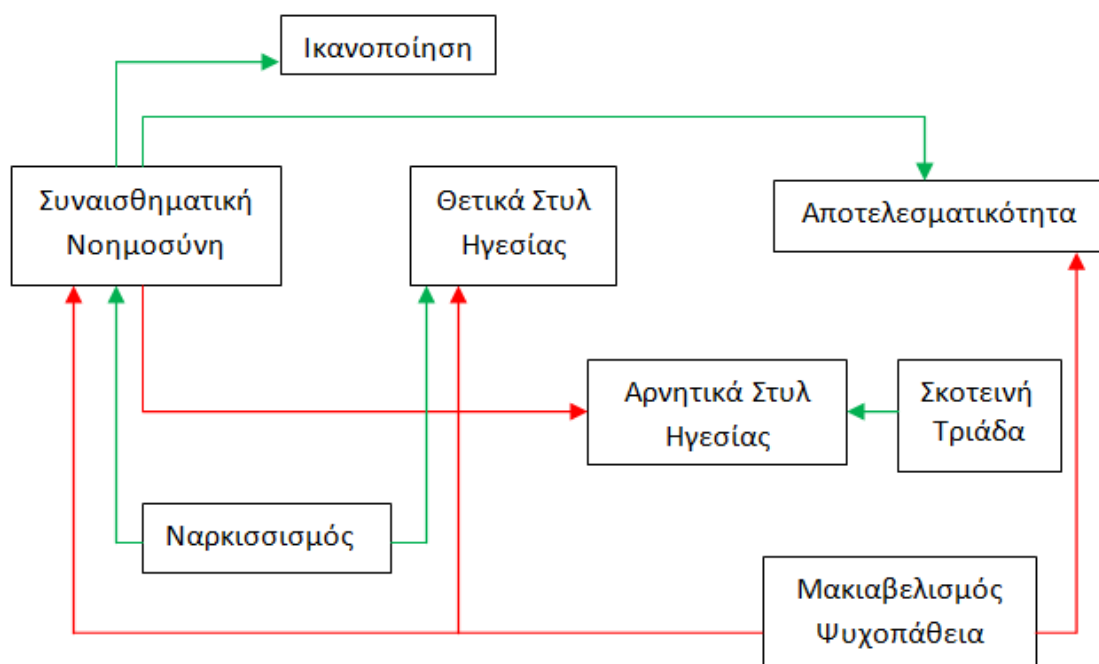
Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,490	1,353		1,840	,084
SEA_360	-,530	,451	-,472	-1,175	,257
OEA_360	,750	,341	,631	2,198	,043
UOE_360	-,116	,343	-,091	-,338	,740
ROE_360	,356	,235	,423	1,515	,149

a. Dependent Variable: TOTAL_SATIS_360

Πίνακας 40. Εξέταση της υπόθεσης 9 - συνέχεια α (n=23)

Εξέταση του εννοιολογικού μοντέλου της έρευνας

Κατόπιν της εξέτασης των ερευνητικών υποθέσεων, το εννοιολογικό μοντέλο της έρευνας διαμορφώνεται εκ νέου. Τα πράσινα και κόκκινα βέλη δείχνουν την κατεύθυνση της επίδρασης μεταξύ των μεταβλητών, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας. Με πράσινο χρώμα συμβολίζεται η θετική επίδραση, ενώ με κόκκινο χρώμα συμβολίζεται η αρνητική επίδραση.



Σχήμα 2. Εξέταση του εννοιολογικού μοντέλου της έρευνας

Συζήτηση

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας καταδεικνύουν την πολυπλοκότητα της ανθρώπινης συμπεριφοράς καθώς και το πόσο δύσκολο είναι αυτή να οριοθετηθεί μέσα σε θεωρητικές έννοιες ή καλύτερα το πόσο δύσκολο είναι να σχηματιστούν θεωρητικές έννοιες που να αντικατοπτρίζουν πλήρως την ανθρώπινη συμπεριφορά. Ένα μέρος των αποτελεσμάτων επιβεβαιώνει τις ερευνητικές υποθέσεις και τη μέχρι τώρα θεωρία σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη, τα τοξικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και την ηγεσία. Κάποια άλλα αποτελέσματα έρχονται σε αντίφαση με τις υποθέσεις της έρευνας.

Τα αποτελέσματα που προέκυψαν δείχνουν πως πράγματι η συναισθηματική νοημοσύνη των σκηνοθετών μπορεί να προβλέψει την αποτελεσματικότητά τους ως προς την επίτευξη των στόχων τους, την ποιότητα της δουλειάς τους αλλά και την σχέση τους με τους συνεργάτες τους, στο βαθμό πάντα που οι σκηνοθέτες είναι σε θέση να κάνουν μια ρεαλιστική αξιολόγηση τόσο της συναισθηματικής νοημοσύνης τους, όσο και της αποτελεσματικότητάς τους. Τα αποτελέσματα αυτά συνάδουν με προηγούμενες έρευνες οι οποίες έχουν συσχετίσει την συναισθηματική νοημοσύνη με την εργασιακή αποτελεσματικότητα (Boyatzis & Ratti, 2009; Guillén Ramo et al., 2009; Rosete & Ciarrochi, 2005).

Όσον αφορά στις επιμέρους διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης, ξεχωρίζει η επίδραση που έχει η διάσταση «Χρήσεις του Συναισθήματος» στην αποτελεσματικότητα των σκηνοθετών, σύμφωνα με τα αυτοαναφορικά δεδομένα των σκηνοθετών. Σημαντική σχέση με την αποτελεσματικότητα έχουν επίσης οι διαστάσεις «Συναισθηματική Αυτοεπίγνωση» και «Επίγνωση των Συναισθημάτων των Άλλων». Επομένως, πράγματι όσο μεγαλύτερη συναισθηματική νοημοσύνη έχει ένας σκηνοθέτης, τόσο περισσότερο αποτελεσματικός θα είναι στην εργασία του, σύμφωνα με την δική του αυτοαξιολόγηση. Ειδικότερα, υποδεικνύεται ο σημαντικός ρόλος που παίζει η διάσταση «Χρήσεις του Συναισθήματος» στην αποτελεσματικότητα των σκηνοθετών. Σύμφωνα με την Bergman Blix (2014) ο σκηνοθέτης αναλαμβάνει ηγετικό ρόλο ως προς την διαχείριση των συναισθημάτων των συνεργατών του, λειτουργία που σχετίζεται με τις «Χρήσεις του Συναισθήματος».

Στην σημαντική επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αποτελεσματικότητα των σκηνοθετών συνηγορούν και οι συνεργάτες τους. Όσο υψηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη έκριναν οι συνεργάτες ότι διαθέτει ο

σκηνοθέτης με τον οποίο συνεργάζονταν, τόσο πιο αποτελεσματικό τον θεωρούσαν. Οι συνεργάτες μάλιστα δίνουν έμφαση στην επίδραση των διαστάσεων «Επίγνωση των Συναισθημάτων των Άλλων» και «Ρύθμιση του Συναισθήματος» στην αποτελεσματικότητα.

Η επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης των σκηνοθετών στο στυλ ηγεσίας που ακολουθούν δεν είναι σαφής. Ένα μέρος των αποτελεσμάτων επιβεβαιώνουν τη θετική επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στην εφαρμογή των θετικών στυλ ηγεσίας, δηλαδή του οραματικού, του δημοκρατικού, του υποστηρικτικού και του συνεργατικού στυλ.

Η διάσταση «Χρήσεις του Συναισθήματος», βρέθηκε να συσχετίζεται με το οραματικό στυλ ηγεσίας, σύμφωνα με τα δεδομένα που ανέφεραν οι σκηνοθέτες για τον εαυτό τους, αλλά και σύμφωνα με τους συνεργάτες των σκηνοθετών. Τα δεδομένα δείχνουν ότι η επίδραση των «Χρήσεων του Συναισθήματος» στο οραματικό στυλ ηγεσίας είναι ισχυρότερη σύμφωνα με το βίωμα των συνεργατών, συγκριτικά με το πώς την αντιλαμβάνονται οι ίδιοι οι σκηνοθέτες. Σύμφωνα με τους Goleman et al. (2002), κύριος στόχος του οραματικού στυλ ηγεσίας είναι η κινητοποίηση των ακολούθων του ηγέτη για την υλοποίηση ενός κοινού στόχου. Είναι επομένως λογικό, οι «Χρήσεις του Συναισθήματος» δηλαδή, η ικανότητα του ατόμου να διοχετεύει τα συναισθήματά του σε εποικοδομητικές δραστηριότητες με σκοπό την επίτευξη απόδοσης (Wong & Law, 2002), να συσχετίζεται με το οραματικό στυλ ηγεσίας.

Ακόμη, η διάσταση «Χρήσεις του Συναισθήματος», βρέθηκε να συσχετίζεται θετικά με το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας, σύμφωνα με τους ίδιους τους σκηνοθέτες. Η δημοκρατική ηγεσία λειτουργεί με βάση τις συναισθηματικές δεξιότητες της ομαδικής δουλειάς και συνεργατικότητας, της διαχείρισης συγκρούσεων, της επιρροής και της ενσυναίσθησης (Goleman et al., 2002). Είναι επομένως αναμενόμενο οι «Χρήσεις του Συναισθήματος» να συσχετίζονται με το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας.

Ωστόσο, σύμφωνα με τα δεδομένα που ανέφεραν οι σκηνοθέτες για τον εαυτό τους, η διάσταση «Συναισθηματική Αυτοεπίγνωση» επιδρά αρνητικά στο δημοκρατικό στυλ ηγεσίας, δηλαδή όσο μεγαλύτερη συναισθηματική αυτοεπίγνωση πιστεύει ότι διαθέτει ένας σκηνοθέτης, τόσο λιγότερο ακολουθεί το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας. Μία πιθανή εξήγηση για αυτό το αποτέλεσμα είναι πως ο σκηνοθέτης που γνωρίζει τι νιώθει δεν έχει την ανάγκη να ακούσει τις γνώμες των άλλων κατά την λήψη αποφάσεων και τον συντονισμό των συνεργατών του. Άρα, στην άσκηση ηγετικού ρόλου κατά την δημιουργία ενός κινηματογραφικού/ τηλεοπτικού/ θεατρικού έργου η συναισθηματική

αυτοεπίγνωση του σκηνοθέτη είναι αντιστρόφως ανάλογη της ανάγκης του για συμμετοχικότητα των συνεργατών του στις διαδικασίες στις οποίες εκείνος ηγείται.

Η «Συναισθηματική Αυτοεπίγνωση» των σκηνοθετών έχει επίσης απρόσμενα θετική επίδραση στην εφαρμογή εκ μέρους τους του κατευθυντικού στυλ ηγεσίας. Συνδυάζοντας τα παραπάνω δεδομένα βλέπουμε πως, όσο μεγαλύτερη συναισθηματική αυτοεπίγνωση έχει ένας σκηνοθέτης τόσο λιγότερο εφαρμόζει το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας και τόσο περισσότερο εφαρμόζει το κατευθυντικό στυλ ηγεσίας. Αυτό μπορεί να σημαίνει ότι έχει έντονα και ξεκάθαρα συναισθήματα για το τι θέλει να κάνει και δεν χρειάζεται τις απόψεις των συνεργατών αλλά ακολουθεί τη διαισθητική λήψη αποφάσεων, δηλαδή αυτή που βασίζεται στην κατώτερη και πιο συναισθηματική οδό του εγκεφάλου. Σύμφωνα με τους Coget et al. (2011), αν ο σκηνοθέτης είναι ειδικός (expert) στην επίλυση προβλημάτων ενός συγκεκριμένου τύπου, τότε η ύπαρξη μέτριου συναισθήματος θυμού τον καθοδηγεί στη χρήση του διαισθητικού συστήματος λήψης αποφάσεων. Πιθανώς ο συνδυασμός γνωστικών και συναισθηματικών δεξιοτήτων σε υψηλό βαθμό να οδηγεί σε μία περισσότερο άμεση, διαισθητική και κατευθυντική ηγεσία.

Σύμφωνα με τις υποθέσεις της έρευνας θα έπρεπε να συμβαίνει ακριβώς το αντίθετο. Τα παραπάνω αποτελέσματα μπορούν να εξηγηθούν αν ληφθούν επίσης υπόψη τα μειονεκτήματα του δημοκρατικού στυλ ηγεσίας. Το δημοκρατικό στυλ μπορεί να οδηγήσει στην κωλυσιεργία χάριν της επίτευξης μίας ιδεατής ομοφωνίας (Goleman et al., 2002). Επομένως, στην περίπτωση που ο σκηνοθέτης νιώθει σίγουρος για το τι θέλει, το συγκεκριμένο στυλ δεν του προσφέρει πολλά. Αντίθετα, έχοντας τη σιγουριά ότι γνωρίζει πώς αισθάνεται, είναι πιθανόν ένας σκηνοθέτης να λειτουργήσει κατευθυντικά χρησιμοποιώντας με το σωστό μέτρο τις συναισθηματικές δεξιότητες του συγκεκριμένου στυλ, δηλαδή την επίτευξη και την πρωτοβουλία, οι οποίες οδηγούν στην εξασφάλιση υψηλής εργασιακής απόδοσης (Goleman et al., 2002).

Τα παραπάνω αντιφατικά μεταξύ τους ευρήματα ως προς την επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στα διάφορα στυλ ηγεσίας μπορούν να εξηγηθούν βάσει της διευκρίνησης των Goleman et al. (2002) σχετικά με την ανάγκη εφαρμογής παραπάνω του ενός στυλ από έναν ηγέτη, ανάλογα με την περίπτωση. Κανένα στυλ δεν είναι πανάκεια, ούτε θεωρείται επαρκές από μόνο του για την άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας. Ο ικανός ηγέτης είναι σε θέση να εφαρμόζει αρκετά αν όχι όλα τα στυλ ηγεσίας, ανάλογα με την περίπτωση. Το παραπάνω εύρημα μπορεί να μελετηθεί σε

σχέση με τα υπόλοιπα αποτελέσματα των σχετικών με την σκοτεινή τριάδα υποθέσεων, δίνοντας τροφή για σκέψη και μελλοντική έρευνα.

Όσον αφορά στην επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης των σκηνοθετών – όπως την ανέφεραν οι ίδιοι για τον εαυτό τους – στο επίπεδο ικανοποίησης των συνεργατών τους, δεν υπάρχει κάποια σημαντική σχέση. Ωστόσο, όσο μεγαλύτερη συναισθηματική νοημοσύνη θεωρούν οι συνεργάτες ότι διαθέτει ο σκηνοθέτης με τον οποίο συνεργάζονται, τόσο πιο ικανοποιημένοι είναι από αυτόν. Ακόμη, βρέθηκε πώς όσο περισσότερο θεωρούν οι συνεργάτες των σκηνοθετών ότι οι σκηνοθέτες έχουν «Επίγνωση των Συναισθημάτων των Άλλων», τόσο πιο ικανοποιημένοι είναι από αυτούς. Τα δεδομένα αυτά δείχνουν ότι η ικανοποίηση των συνεργατών του σκηνοθέτη εξαρτάται όχι από την συναισθηματική νοημοσύνη που ο ίδιος έχει αλλά από την συναισθηματική νοημοσύνη που οι συνεργάτες του θεωρούν ότι έχει. Τα αποτελέσματα σχετικά με την επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης των σκηνοθετών στην ικανοποίηση των συνεργατών τους είναι σύμφωνα με την υπάρχουσα βιβλιογραφία (Ngirande & Timothy, 2014· Sy et al., 2006). Σε γενικές γραμμές από την παρούσα έρευνα φαίνεται με σαφήνεια η θετική επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αποτελεσματικότητα των ηγετών και στην ικανοποίηση των υφιστάμενών τους από εκείνους.

Η σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης με τη λεγόμενη σκοτεινή τριάδα όπως καταγράφηκε στη παρούσα έρευνα αποτελεί ένα από τα από τα πιο ενδιαφέροντα ευρήματα. Όπως φάνηκε από τα αποτελέσματα, υπάρχει σαφής διάκριση ανάμεσα στις τρεις συνιστώσες της, τον μακιαβελισμό, το ναρκισσισμό και την ψυχοπάθεια όσον αφορά στην συναισθηματική νοημοσύνη. Αν και στη βιβλιογραφία οι τρεις έννοιες γενικά αντιμετωπίζονται ως ομοταγείς (Paulhus & Williams, 2002), η επίδραση τους στην συναισθηματική νοημοσύνη υποδεικνύει πως ο μεν μακιαβελισμός και η ψυχοπάθεια έχουν παρόμοια επίδραση, ο δε ναρκισσισμός επενεργεί τελείως διαφορετικά στη συναισθηματική νοημοσύνη των σκηνοθετών.

Η διάσταση της συναισθηματικής νοημοσύνης των σκηνοθετών «Επίγνωση των Συναισθημάτων των Άλλων» έχει σημαντική αρνητική σχέση με το μακιαβελισμό. Όσο περισσότερο μακιαβελικά δηλώνει ότι σκέφτεται και συμπεριφέρεται ένας σκηνοθέτης, τόσο λιγότερο έχει «Επίγνωση των Συναισθημάτων των Άλλων» και τόσο λιγότερο αξιοποιεί τη διάσταση της συναισθηματικής νοημοσύνης «Χρήσεις του Συναισθήματος». Το αποτέλεσμα αυτό είναι σύμφωνο με προηγούμενες έρευνες που

συσχετίζουν αρνητικά τη συναισθηματική νοημοσύνη και τον μακιαβελισμό (Austin et al., 2007).

Επίσης, όσο μεγαλύτερη ψυχοπάθεια θεωρούσαν οι συνεργάτες των σκηνοθετών ότι διακρίνει τον σκηνοθέτη με τον οποίο συνεργάζονταν, τόσο λιγότερο θεωρούσαν ότι ο εν λόγω σκηνοθέτης αξιοποιεί τη διάσταση της συναισθηματικής νοημοσύνης «Ρύθμιση του Συναισθήματος». Το αποτέλεσμα αυτό μπορεί εν μέρει να συσχετιστεί με προηγούμενες έρευνες που έχουν δείξει την αρνητική σχέση ψυχοπάθειας και εργασιακής ικανοποίησης (Mathieu et al., 2014), καθώς η ρύθμιση του συναισθήματος του ηγέτη είναι κομβική για την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Σε αντίθεση με τον μακιαβελισμό και την ψυχοπάθεια, η επίδραση του ναρκισσισμού των σκηνοθετών στη συναισθηματική τους νοημοσύνη είναι ιδιαίτερα θετική. Η διάσταση «Συναισθηματική Αυτοεπίγνωση» συσχετίστηκε σημαντικά με τον ναρκισσισμό, ενώ η διάσταση «Χρήσεις του Συναισθήματος» είχε σημαντική σχέση με τον ναρκισσισμό. Ακόμη, βρέθηκε ότι ο ναρκισσισμός επιδρά θετικά στη συνολική συναισθηματική νοημοσύνη των σκηνοθετών, επιδρά θετικά στη διάσταση «Συναισθηματική Αυτεπίγνωση» των σκηνοθετών, στη διάσταση «Ρύθμιση του Συναισθήματος» και επίσης επιδρά ιδιαίτερα θετικά στη διάσταση «Χρήσεις του Συναισθήματος».

Επίσης, όσο μεγαλύτερος ναρκισσισμός πίστευαν οι συνεργάτες των σκηνοθετών ότι χαρακτηρίζει τους σκηνοθέτες με τους οποίους συνεργάζονταν, τόσο μεγαλύτερη «Συναισθηματική Αυτοεπίγνωση» και «Επίγνωση των Συναισθημάτων των Άλλων» και συνολική συναισθηματική νοημοσύνη, πίστευαν οι συνεργάτες ότι διαθέτουν οι σκηνοθέτες. Τα αποτελέσματα αυτά έρχονται σε συμφωνία με ένα μέρος της βιβλιογραφίας όπου υποστηρίζεται η θετική σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης με τον ναρκισσισμό (Petrides et al., 2011) και την σχέση της υψηλής συναισθηματικής νοημοσύνης με την αλαζονεία (Petrides, 2009 στο Petrides et al., 2011· Petrides, 2010 στο Petrides et al., 2011), η οποία πιθανώς σχετίζεται με τον ναρκισσισμό των σκηνοθετών.

Σύμφωνα με τον Goleman (2012), ο ναρκισσισμός διαχωρίζεται σε υγιή και μη υγιή. Ο υγιής ναρκισσισμός λειτουργεί θετικά για τον άνθρωπο, εξασφαλίζοντας εσωτερική αρμονία και, στο μέτρο του δυνατού κίνητρα για την επίτευξη των στόχων του. Στην περίπτωση των σκηνοθετών φαίνεται πως ο ναρκισσισμός σχετίζεται θετικά με την συναισθηματική νοημοσύνη στη βάση πολύτιμων συναισθηματικών δεξιοτήτων

όπως τα κίνητρα, η υγιής αυτοπεποίθηση και η πρωτοβουλία. Στην παθολογική μορφή του, ο ναρκισσισμός καθιστά το άτομο δυσλειτουργικό.

Τα παραπάνω δεδομένα σημαίνουν πως οι ναρκισσιστές σκηνοθέτες πιστεύουν τόσο οι ίδιοι όσο και οι συνεργάτες τους ότι είναι παράλληλα συναισθηματικά νοήμονες – και επομένως αποτελεσματικοί. Θα μπορούσαμε να υποθέσουμε ότι οι ίδιοι οι σκηνοθέτες λόγω ναρκισσισμού υπερβάλλουν ως προς την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητάς τους. Όμως, η κρίση των συνεργατών τους για αυτούς διαψεύδει μία τέτοια υπόθεση. Επομένως κατά γενική ομολογία, ο ναρκισσισμός οδηγεί στην αξιοποίηση και άσκηση των συναισθηματικών δεξιοτήτων του ηγέτη.

Ωστόσο, όσο μεγαλύτερος ναρκισσισμός έκριναν οι συνεργάτες ότι χαρακτηρίζει ένα σκηνοθέτη, τόσο ο ίδιος πίστευε ότι δεν είναι συναισθηματικά νοήμων και ότι δεν είναι σε θέση να ρυθμίσει τα συναισθήματά του. Με άλλα λόγια, όταν οι συνεργάτες ενός σκηνοθέτη πιστεύουν ότι εκείνος είναι ναρκισσιστής, τότε εκείνος αξιολογεί αρνητικά τη συναισθηματική νοημοσύνη του. Είναι πιθανόν ο σκηνοθέτης που λειτουργεί ναρκισσιστικά να μην θέλει να το παραδεχθεί, παρόλο που αυτό σχετίζεται θετικά με τη συναισθηματική του νοημοσύνη, με αποτέλεσμα όσο πιο ναρκισσιστή τον θεωρούν οι συνεργάτες του, τόσο πιο συναισθηματικά ανόητος πιστεύει ο ίδιος ότι είναι. Και πάλι εδώ φαίνεται πως η συναισθηματική νοημοσύνη θεωρείται προσόν σε κάθε περίπτωση. Ένας σκηνοθέτης που θεωρείται ναρκισσιστής έχει συναισθηματικές δεξιότητες οι οποίες σχετίζονται με αυτόν τον ναρκισσισμό και τις υποτιμά ακριβώς για αυτόν τον λόγο. Είναι πιθανόν ο σκηνοθέτης να μην αναγνωρίζει ως ναρκισσιστικές κάποιες συμπεριφορές του. Είναι επίσης πιθανόν ο ναρκισσισμός να λειτουργεί εποικοδομητικά στις ηγετικές διαδικασίες αλλά επειδή η ονομασία του έχει φορτιστεί αρνητικά, όταν οι άλλοι πιστεύουν για έναν ηγέτη ότι είναι ναρκισσιστής, ο ίδιος να θεωρεί αρνητικό για τη συναισθηματική του νοημοσύνη έναν τέτοιο χαρακτηρισμό.

Ο διαχωρισμός του μακιαβελισμού και της ψυχοπάθειας σε σχέση με τον ναρκισσισμό επιβεβαιώνεται και από την επίδραση των τριών διαστάσεων στα διάφορα στυλ ηγεσίας. Σε συμφωνία με τις υποθέσεις της έρευνας, ο μακιαβελισμός και η ψυχοπάθεια έχουν αρνητική επίδραση στα θετικά στυλ ηγεσίας και θετική επίδραση στα αρνητικά στυλ ηγεσίας. Ο μακιαβελισμός βρέθηκε να έχει σημαντική αρνητική συσχέτιση με το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας και σημαντική θετική συσχέτιση με το κατευθυντικό στυλ ηγεσίας. Η ψυχοπάθεια βρέθηκε να έχει σημαντική θετική συσχέτιση με το καταπιεστικό στυλ ηγεσίας και με το κατευθυντικό, ενώ παρουσίασε

αρνητική επίδραση στο συνεργατικό στυλ ηγεσίας. Ακόμη, βρέθηκε ότι η διάσταση της ψυχοπάθειας μπορεί να προβλέψει την εφαρμογή του κατευθυντικού στυλ ηγεσίας. Τα αποτελέσματα αυτά είναι σύμφωνα με την υπάρχουσα βιβλιογραφία, σύμφωνα με την οποία, κύριο χαρακτηριστικό της ψυχοπάθειας είναι η έλλειψη ενσυναίσθησης (American Psychiatric Association, 1994) η οποία είναι στη βάση των θετικών στυλ ηγεσίας (Goleman et al., 2002).

Από την άλλη πλευρά, ο ναρκισσισμός επιδρά θετικά στο οραματικό στυλ ηγεσίας. Αυτό σημαίνει ότι όσο μεγαλύτερο ναρκισσισμό εκδηλώνει ένας σκηνοθέτης, τόσο πιθανότερο είναι να χρησιμοποιεί το οραματικό στυλ ηγεσίας. Το εύρημα αυτό συσχετίζεται έμμεσα με έρευνες που έχουν δείξει πως τα άτομα με ναρκισσιστική προσωπικότητα είναι σε θέση να ασκούν χαρισματική ηγεσία (Galvin et al., 2010) αλλά και να λειτουργούν καταλυτικά στα πρώτα βήματα μιας επιχείρησης ή ενός project (Robins & Paulhus, 2001).

Παρ' όλα αυτά, η σκοτεινή τριάδα ως σύνολο βρέθηκε ότι μπορεί να προβλέψει την εφαρμογή του κατευθυντικού στυλ ηγεσίας των σκηνοθετών αλλά και του καταπιεστικού στυλ ηγεσίας. Η σκοτεινή τριάδα βρέθηκε ότι επιδρά αρνητικά στο δημοκρατικό στυλ ηγεσίας. Αυτό σημαίνει ότι όταν ένας σκηνοθέτης έχει χαρακτηριστικά στην προσωπικότητά του τα οποία έχουν σχέση και με το μακιαβελισμό και με τη ψυχοπάθεια και με τον ναρκισσισμό, τότε αυτός ο συνδυασμός λειτουργεί τοξικά και το ηγετικό του στυλ διαμορφώνεται αρνητικά. Ωστόσο, ο ναρκισσισμός από μόνος του σχετίζεται με τις συναισθηματικές δεξιότητες του σκηνοθέτη. Οι πιθανές θεωρητικές εξηγήσεις για αυτή τη αντίφαση είναι δύο: αφενός η διάκριση μεταξύ υγιούς και μη υγιούς ναρκισσισμού (Goleman, 2012), αφετέρου η έννοια της τοξικότητας στην ηγεσία (Lubit, 2004) ως μίας ενιαίας εννοιολογικής κατασκευής, η οποία δεν αποτελεί απλά το άθροισμα του μακιαβελισμού, του ναρκισσισμού και της ψυχοπάθειας.

Όσον αφορά στην επίδραση των τριών διαστάσεων της σκοτεινής τριάδας στην αποτελεσματικότητα, τα αποτελέσματα πάλι διαφοροποιούνται ανάμεσα στον μακιαβελισμό και την ψυχοπάθεια από την μία πλευρά και τον ναρκισσισμό από την άλλη πλευρά. Η αποτελεσματικότητα βρέθηκε ότι έχει σημαντικά αρνητική σχέση με τον μακιαβελισμό και με την ψυχοπάθεια. Ο μακιαβελισμός επιδρά αρνητικά στην αποτελεσματικότητα. Ομοίως, η ψυχοπάθεια επιδρά αρνητικά στην αποτελεσματικότητα των σκηνοθετών. Όσο μεγαλύτερη ψυχοπάθεια θεωρούσαν οι συνεργάτες των σκηνοθετών ότι διακρίνει τους τελευταίους, τόσο λιγότερο

αποτελεσματικούς θεωρούσαν οι συνεργάτες τους σκηνοθέτες. Βλέπουμε ότι για τον εξωτερικό παρατηρητή η εκδήλωση ψυχοπαθητικών συμπεριφορών εκ μέρους του ηγέτη γίνεται αντιληπτή ως ακόμη περισσότερο αναποτελεσματική σε σχέση με το πώς αντιλαμβάνεται ο ηγέτης τον εαυτό του. Τα αποτελέσματα αυτά είναι σύμφωνα με την βιβλιογραφία που υποστηρίζει την αναποτελεσματικότητα των συγκεκριμένων συμπεριφορών (Goleman et al. 2002· Levenson et al. στο Ali et al., 2009).

Παρόλο που ο ναρκισσισμός έχει θετική επίδραση στη συναισθηματική νοημοσύνη, δεν έχει καμιά επίδραση στην αποτελεσματικότητα των σκηνοθετών, παρά μόνο μία έμμεση σχέση: η αποτελεσματικότητα των σκηνοθετών εξαρτάται από τη συναισθηματική τους νοημοσύνη, η οποία επηρεάζεται θετικά από την ναρκισσισμό τους. Σύμφωνα με τις υποθέσεις της έρευνας, ο υψηλός ναρκισσισμός θα οδηγούσε σε υψηλές αναφορές αυτοαποτελεσματικότητας των σκηνοθετών, βάσει της μεροληπτικής αυτοαξιολόγησής τους (Robins & Paulhus, 2001). Η διάψευση της συγκεκριμένης υπόθεσης σημαίνει ότι έγινε ρεαλιστική αυτοαξιολόγηση εκ μέρους των σκηνοθετών.

Περιορισμοί της έρευνας

Οι βασικοί περιορισμοί της έρευνας σχετίζονται με το δείγμα της. Όπως περιγράφεται στο κεφάλαιο ‘Μέθοδος’, υπήρξε δυσκολία ακριβούς καταγραφής του πληθυσμού των σκηνοθετών στην Ελλάδα. Σαν αποτέλεσμα δεν είναι γνωστό με ακρίβεια το κατά πόσον το δείγμα είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού. Ακόμη, υπήρξε δυσκολία επικοινωνίας με τους δυνάμει συμμετέχοντες καθώς και χαμηλό ποσοστό απόκρισης στην πρόσκληση συμμετοχής στην έρευνα με αποτέλεσμα το δείγμα να μην πληροί τις προδιαγραφές της τυχαίας δειγματοληψίας. Επομένως, δεν είχαν όλοι οι ανήκοντες στον υπό μελέτη πληθυσμό την ίδια πιθανότητα συμπερίληψης στο δείγμα. Δεν μπορούμε παρά να υποψιαστούμε πως οι σκηνοθέτες που εντέλει σχημάτισαν το δείγμα διέθεταν κάποια κοινά γνωρίσματα, όπως: εξοικείωση με την ηλεκτρονική επικοινωνία, θετική προδιάθεση απέναντι στην ερευνητική δραστηριότητα και τάση για εμπιστοσύνη προς έναν άγνωστο άνθρωπο παρά για δυσπιστία.

Όπως περιγράφεται στο κεφάλαιο ‘Μέθοδος’, έγινε προσπάθεια για συλλογή δεδομένων και από τους συνεργάτες των σκηνοθετών με σκοπό τόσο την σφαιρική καταγραφή της συναισθηματικής νοημοσύνης, του ηγετικού στυλ και των πιθανών τοξικών χαρακτηριστικών της προσωπικότητας των τελευταίων, όσο και την επίδραση των παραπάνω μεταβλητών στην ικανοποίηση των συνεργατών. Η προσπάθεια αυτή

δεν ευοδώθηκε στον επιθυμητό βαθμό καθώς δεν υπήρξε ανταπόκριση επαρκούς αριθμού συνεργατών για κάθε σκηνοθέτη. Ως εκ τούτου, ενώ αρχικά ο στόχος ήταν η συλλογή δεδομένων από αριθμό συνεργατών πενταπλάσιο από αυτόν των σκηνοθετών και η σύγκριση των δεδομένων ενός σκηνοθέτη με τα δεδομένα πέντε συνεργατών του, εντέλει έγινε σύγκριση δεδομένων σκηνοθετών και συνεργατών, χωρίς να υπάρχει ο ίδιος αριθμός συνεργατών για κάθε σκηνοθέτη.

Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Με βάση τα παραπάνω συμπεράσματα, προκύπτουν ενδιαφέροντα ερωτήματα τα οποία μπορούν να μελετηθούν σε μελλοντικές έρευνες. Αναδεικνύεται η ανάγκη επιμέρους διερεύνησης της σχέσης ναρκισσισμού και συναισθηματικής νοημοσύνης τόσο των σκηνοθετών όσο και περιπτώσεων άλλων ηγετών. Θα ήταν ενδιαφέρον να γίνει ποιοτική έρευνα με ειδικούς στον τομέα, δηλαδή έμπειρους σκηνοθέτες ή έμπειρους ηγέτες σε άλλα πεδία ώστε να αποσαφηνιστεί η σχέση του ναρκισσισμού με τη συναισθηματική νοημοσύνη, την ηγεσία και την αποτελεσματικότητα σε πεδία τόσο του πολιτισμού όσο και άλλα.

Επίσης είναι ενδιαφέρον να διερευνηθεί η σχέση του ναρκισσισμού με τις υπόλοιπες διαστάσεις της σκοτεινής τριάδας, τόσο όσον αφορά την ηγεσία όσο και γενικότερα. Σε συνδυασμό με τα παραπάνω, προκύπτουν επίσης ερωτήματα σχετικά με την εννοιολογική κατασκευή του ναρκισσισμού και την διάκριση ανάμεσα σε υγιή και μη υγιή ναρκισσισμό.

Αντί επιλόγου

Στόχος της παρούσας εργασίας ήταν να μελετήσει τον τρόπο με τον οποίο ηγούνται οι σκηνοθέτες, όταν καλούνται να συντονίσουν τους συνεργάτες τους για την παραγωγή ενός κινηματογραφικού/τηλεοπτικού/θεατρικού έργου. Για αυτό το σκοπό εφαρμόστηκαν στο πεδίο της σκηνοθεσίας οι έννοιες της ηγεσίας, της τοξικής ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Οι στόχοι της εργασίας επιτεύχθηκαν σε ικανοποιητικό βαθμό καθώς όλες οι υποθέσεις κατέστη δυνατό είτε να επιβεβαιωθούν, είτε να διαψευστούν. Προέκυψαν νέα δεδομένα για τη σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ηγεσίας, καθώς και για τη σχέση του ναρκισσισμού με τη συναισθηματική νοημοσύνη και την ηγεσία.

Τα δεδομένα αυτά, λαμβάνοντας πάντα υπόψη τους περιορισμούς της έρευνας μπορούν να αξιοποιηθούν σε μελλοντικές μελέτες. Ευελπιστώ η εργασία αυτή να αποτελέσει την αρχή ενός νέου κύκλου ερευνών όπου το συναίσθημα, η ηγεσία και η δημιουργικότητα θα μελετώνται από κοινού.

Παράρτημα

Wong & Law Emotional Intelligence Scale

Σημειώστε με ένα κύκλο τον αριθμό που αντανακλά καλύτερα το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας με κάθε μια από τις προτάσεις που ακολουθούν. Όσο πιο πολύ διαφωνείτε με μια πρόταση, τόσο η απάντησή σας θα πλησιάζει το «1». Αντίθετα, όσο πιο πολύ συμφωνείτε, τόσο η απάντησή σας θα πλησιάζει το «7». Μη σκέφτεστε πολύ ώρα για την ακριβή σημασία των προτάσεων. Δουλέψτε γρήγορα και προσπαθήστε να απαντήσετε όσο το δυνατόν με μεγαλύτερη ακρίβεια. Σας υπενθυμίζουμε ότι δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις.

Δεν μου ταιριάζει καθόλου	Μου ταιριάζει ελάχιστα	Μου ταιριάζει λίγο	Ούτε πολύ ούτε λίγο	Μου ταιριάζει αρκετά	Μου ταιριάζει πολύ	Μου ταιριάζει απόλυτα
1	2	3	4	5	6	7

	Τις περισσότερες φορές καταλαβαίνω (έχω μια καλή αίσθηση) το γιατί αισθάνομαι τα συναισθήματα που νοιώθω (αντιλαμβάνομαι ποιες καταστάσεις επηρεάζουν τα συναισθήματά μου).	6	1	2	3	4	5	7
2	Πάντα μπορώ να καταλάβω πώς αισθάνονται οι φίλοι μου με βάση τη συμπεριφορά τους.	6	1	2	3	4	5	7
3	Πάντα θέτω στόχους για τον εαυτό μου και μετά βάζω τα δυνατά μου για να τους πετύχω.	6	1	2	3	4	5	7
4	Μπορώ με την λογική να ελέγξω την ψυχική μου διάθεση και τον θυμό μου και να αντεπεξέλθω στις δυσκολίες.	6	1	2	3	4	5	7
5	Έχω μια καλή κατανόηση των συναισθημάτων μου.	6	1	2	3	4	5	7
6	Είμαι καλός παρατηρητής των συναισθημάτων των άλλων.	6	1	2	3	4	5	7
7	Πάντα «λέω στον εαυτό μου» ότι είμαι ένα άξιο και ικανό άτομο.	6	1	2	3	4	5	7
8	Είμαι απόλυτα ικανός να ελέγξω τα συναισθήματά μου.	6	1	2	3	4	5	7
9	Πάντα καταλαβαίνω πώς αισθάνομαι πραγματικά.	6	1	2	3	4	5	7
10	Είμαι ευαίσθητος στα συναισθήματα και την συγκινησιακή κατάσταση των άλλων ανθρώπων.	6	1	2	3	4	5	7
11	Είμαι ένα άτομο με ισχυρά εσωτερικά κίνητρα.	6	1	2	3	4	5	7
12	Όταν θυμώνω, πάντα μπορώ να ηρεμήσω γρήγορα.	6	1	2	3	4	5	7
13	Πάντα γνωρίζω αν είμαι χαρούμενος ή όχι.	6	1	2	3	4	5	7
14	Έχω μια καλή κατανόηση των	6	1	2	3	4	5	7

	συναισθημάτων των ανθρώπων γύρω μου.	6 7
15	Πάντα ενθαρρύνω και παρακινώ τον εαυτό μου να καταφέρει το καλύτερο.	6 1 2 3 4 5 7
16	Έχω καλό έλεγχο των συναισθημάτων μου.	6 1 2 3 4 5 7

Dark Triad Scale

Παρακαλώ επιλέξτε τον αριθμό που περιγράφει καλύτερα τον βαθμό συμφωνίας σας (όπου το 5 αντιστοιχεί σε απόλυτη συμφωνία) ή διαφωνίας σας (όπου το 1 αντιστοιχεί σε απόλυτη διαφωνία) με τις προτάσεις που ακολουθούν.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ σχετικά	Ούτε συμφωνώ, Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ σχετικά	Συμφωνώ απόλυτα
1	2	3	4	5

Υποκλίμακα μακιαβελισμού					
1	Δεν είναι φρόνιμο να λες τα μυστικά σου.	1...	2...	3...	4... 5...
2	Μου αρέσει να κάνω έξυπνους χειρισμούς για να περάσει το δικό μου.	1	2	3	4 5
3	Με όποιο κόστος, πρέπει να έχεις τους σημαντικούς ανθρώπους με τη μεριά σου.	1...	2...	3...	4... 5...
4	Απόφυγε την άμεση σύγκρουση με τους άλλους, επειδή μπορεί να φανούν χρήσιμοι στο μέλλον.	1	2	3	4 5
5	Είναι φρόνιμο να κρατάς αρχείο με τις πληροφορίες που μπορείς να χρησιμοποιήσεις εναντίον άλλων ανθρώπων αργότερα.	1...	2...	3...	4... 5...
6	Πρέπει να περιμένεις τη κατάλληλη στιγμή για να εκδικηθείς κάποιον.	1	2	3	4 5
7	Υπάρχουν πράγματα που πρέπει να τα κρύβεις από τους άλλους ανθρώπους, επειδή δεν χρειάζεται να τα ξέρουν.	1...	2...	3...	4... 5...
8	Σιγουρέψου ότι τα σχέδιά σου ωφελούν εσένα, όχι τους άλλους.	1	2	3	4 5
9	Οι περισσότεροι άνθρωποι μπορούν να χειραγωγηθούν.	1...	2...	3...	4... 5...
Υποκλίμακα ναρκισσισμού					
10	Οι άλλοι με βλέπουν σαν έναν φυσικό ηγέτη.	1...	2...	3...	4... 5...
11	Απεχθάνομαι να είμαι στο επίκεντρο της προσοχής.	1	2	3	4 5
12	Χωρίς εμένα, πολλές ομαδικές δραστηριότητες τείνουν να είναι πληκτικές.	1...	2...	3...	4... 5...
13	Γνωρίζω πως είμαι ξεχωριστός, επειδή όλοι μου το λένε συνέχεια.	1	2	3	4 5

14	Μου αρέσει να δημιουργώ γνωριμίες με σημαντικά πρόσωπα.	1...	2...	3...	4...	5...
15	Ντρέπομαι αν κάποιος με επαινέσει.	1	2	3	4	5
16	Με έχουν συγκρίνει με διάσημους ανθρώπους.	1...	2...	3...	4...	5...
17	Είμαι ένας συνηθισμένος άνθρωπος.	1	2	3	4	5
18	Επιμένω να παίρνω τον σεβασμό που αξίζω.	1...	2...	3...	4...	5...
	Υποκλίμακα ψυχοπάθειας					
19	Μου αρέσει να αντεκδικούμαι τους φορείς εξουσίας και να ανταποδίδω το κακό που μου κάνουν ασκώντας έλεγχο πάνω μου.	1...	2...	3...	4...	5...
20	Αποφεύγω επικίνδυνες καταστάσεις.	1	2	3	4	5
21	Η εκδίκηση χρειάζεται να είναι γρήγορη αλλά και να επιφέρει δυσάρεσκα και βλάβες.	1...	2...	3...	4...	5...
22	Οι άλλοι συχνά λένε ότι είμαι εκτός ελέγχου.	1	2	3	4	5
23	Είναι αλήθεια πως μπορώ να γίνω κακός με τους άλλους.	1...	2...	3...	4...	5...
24	Όσοι τα βάζουν μαζί μου, πάντα το μετανιώνουν.	1	2	3	4	5
25	Δεν είχα ποτέ μπλεξίματα με το νόμο.	1...	2...	3...	4...	5...
26	Μου αρέσει να έχω ερωτικές επαφές με άτομα που γνωρίζω ελάχιστα	1	2	3	4	5
27	Θα πω τα πάντα για να πάρω αυτό που θέλω.	1...	2...	3...	4...	5...

Σημείωση: Κατά την χορήγηση, παραλείφθηκαν οι κεφαλίδες «υποκλίμακα μακιαβελισμού», «υποκλίμακα ναρκισσισμού» και «υποκλίμακα ψυχοπάθειας».

Στυλ Ηγεσίας

Ποιο από τα παρακάτω στυλ (ή συνδυασμό στυλ) ηγεσίας θεωρείτε πως εφαρμόζετε και σε ποιο βαθμό;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
1	2	3	4	5

1	Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε καταπιεστικό στυλ ηγεσίας; Βασίζεται στις εντολές. Συνοψίζεται στη φράση: "Κάνε ό,τι σου λέω".	1...	2...	3...	4...	5...
2	Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε οραματικό στυλ ηγεσίας; Δημιουργεί όραμα. Συνοψίζεται στη φράση: "Ελα μαζί μου".	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε συνεργατικό στυλ ηγεσίας; Βασίζεται στη δημιουργία σχέσεων. Συνοψίζεται στη φράση: Πρώτα οι άνθρωποι.	1...	2...	3...	4...	5...
4	Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε δημοκρατικό στυλ ηγεσίας; Βασίζεται στη συμμετοχή των συνεργατών. Συνοψίζεται στη	1	2	3	4	5

	φράση 'Ποια είναι η γνώμη σου;'. Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε κατευθυντικό στυλ ηγεσίας; Θέτει υψηλούς στόχους απόδοσης. Συνοψίζεται στη φράση 'Κάνε ότι κάνω τώρα'.					
5		1....	2....	3....	4....	5....
6	Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε υποστηρικτικό στυλ ηγεσίας; Αναπτύσσει ανθρώπους. Συνοψίζεται στη φράση 'Δοκίμασε αυτό'.	1	2	3	4	5

Αποτελεσματικότητα

Παρακαλώ απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις.

Καθόλου	Ελάχιστα	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ
1	2	3	4	5

1	Πόσο αποτελεσματικό θα χαρακτηρίζατε τον εαυτό σας συνολικά στην εργασία σας;	1...	2...	3...	4...	5...
2	Πόσο αποτελεσματικό θα χαρακτηρίζατε τον εαυτό σας στην επίτευξη των στόχων σας;	1	2	3	4	5
3	Πόσο αποτελεσματικό θα χαρακτηρίζατε τον εαυτό σας στην ποιότητα της δουλειάς σας;	1...	2...	3...	4...	5...
4	Πόσο αποτελεσματικό θα χαρακτηρίζατε τον εαυτό σας στη σχέση σας με τους συνεργάτες σας;	1	2	3	4	5

Ικανοποίηση

Παρακαλώ απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις. Σκεφτείτε τις φορές που έχετε συνεργαστεί με τον/την συγκεκριμένο/-η σκηνοθέτη/-ίδα.

Καθόλου	Ελάχιστα	Μέτρια	Αρκετά	Π ο λ ύ
1	2	3	4	5

1	Πόσο ικανοποιημένος/-η αισθάνεστε από το αντικείμενο της εργασίας σας στο πλαίσιο της συνεργασίας σας με τον/την συγκεκριμένο/-η σκηνοθέτη/-ίδα;	1...	2....	3...	4....	5....
2	Πόσο ικανοποιημένος/-η αισθάνεστε από τους υπόλοιπους συνεργάτες σας στο πλαίσιο της συνεργασίας σας με τον/την συγκεκριμένο/-η σκηνοθέτη/-ίδα;	1	2	3	4	5
3	Πόσο ικανοποιημένος/-η αισθάνεστε από την συνεργασία σας με τον/την συγκεκριμένο/-η σκηνοθέτη/-ίδα;	1...	2....	3...	4....	5....

Βιβλιογραφία

Ελληνική

- Βακόλα, Μ., & Νικολάου, Ι. (2012). *Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά*. Αθήνα: Rosili.
- Ιορδάνογλου, Δ. (2008). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις. Νέες τάσεις και πρακτικές*. Αθήνα: Κριτική.
- Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία. Μέρος Ι°. Κίνητρα, Επαγγελματική ικανοποίηση, Ηγεσία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία. Ο Δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.

Ξενόγλωσση

- Aghdasi, S., Kiamanesh, A. R., & Ebrahim, A. N. (2011). Emotional intelligence and organizational commitment: Testing the mediatory role of occupational stress and job satisfaction. Paper presented at the *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 29, 1965-1976.
- Ali, A. (2013). How to differentiate between ‘Leadership’ and ‘Management’ Function in Organization: A Review of Scholarly Thoughts. *International Journal of Economics Business and Management Studies*, 2(1), 38-44.
- Ali, F., Amorim, I. S., & Chamorro-Premuzic, T. (2009). Empathy deficits and trait emotional intelligence in psychopathy and Machiavellianism. *Personality and Individual Differences*, 47(7), 758-762.
- Alvarez, J. L., Mazza, C., Pedersen, J. S., & Svejnova, S. (2005). Shielding idiosyncrasy from isomorphic pressures: Towards optimal distinctiveness in european filmmaking. *Organization*, 12(6), 863-888.
- American Psychiatric Association (1994). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders: fourth edition*. Washington DC: American Psychiatric Association.
- Antonakis, J. (2004). On why “emotional intelligence” will not predict leadership effectiveness beyond iq or the “big five”: an extension and rejoinder. *Organizational Analysis*, 12(2), 171-182.

Antonakis, J. Ashkanasy, N. M., & Dasborough, M. T. (2009). Does leadership need emotional intelligence? *The Leadership Quarterly*, 20, 247-261.

Ashkanasy, N. M. (2013). Neuroscience and Leadership: Take Care Not to Throw the Baby Out With the Bathwater. *Journal of Management Inquiry*, 22(3), 311-313.

Austin, E., Farrelly, D., Black, C., & Moore, H. (2007). Emotional intelligence, Machiavellianism and emotional manipulation: Does EI have a dark side? *Personality and Individual Differences*, 43, 179-189.

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.

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

Bartone, P. T., Kelly, D. R., & Matthews, M. D. (2013). Psychological hardiness predicts adaptability in military leaders: A prospective study. *International Journal of Selection and Assessment*, 21(2), 200-210.

Bauer, T.N., & Green, S.G. (1996). Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test. *Academy of Management Journal*, 39 (6), 1538-1567.

Bergman Blix, S. (2014). Facilitating emotion management: Organisational and individual strategies in the theatre. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 6(2), 193-208.

Biehl-Missal, B. (2010). Hero takes a fall: A lesson from theatre for leadership. *Leadership*, 6(3), 279-294.

Boerner, S., & Jobst, J. (2011). Stakeholder management and program planning in german public theaters. *Nonprofit Management and Leadership*, 22(1), 67-84.

Boyatzis, R. E., Good, D., & Massa, R. (2012). Emotional, Social, and Cognitive Intelligence and Personality as Predictors of Sales Leadership Performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(2), 191-201.

Boyatzis, R. E. (2006). Using tipping points of emotional intelligence and cognitive competencies to predict financial performance of leaders. *Psicothema*, 18, 124-131.

Boyatzis, R. E. (2009). Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence, *Journal of Management Development*, 28 (9), 749 – 770.

Boyatzis, R. E., & Ratti, F. (2009). Emotional, social and cognitive intelligence competencies distinguishing effective Italian managers and leaders in a private company and cooperatives. *Journal of Management Development*, 28(9), 821- 838.

Boyatzis, R. E., Rochford, K., & Jack, A. I. (2014). Antagonistic neural networks underlying differentiated leadership roles. *Frontiers in Human Neuroscience*, 8, 1-15.

Bradberry, T. R., & Su, L. D. (2006). Ability-versus skill-based assessment of emotional intelligence, *Psicothema*, 18, 59-66.

Brunetto, Y., Teo, S. T., Shacklock, K., & Farr-Wharton, R. (2012). Emotional intelligence, job satisfaction, well-being and engagement: Explaining organisational commitment and turnover intentions in policing. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 428-441.

Caldwell, C., & Hayes, L. A. (2007). Leadership, trustworthiness, and the mediating lens. *Journal of Management Development*, 26(3), 261-281.

Caldwell, C., Hayes, L. A., & Long, D. T. (2010). Leadership, trustworthiness, and ethical stewardship. *Journal of Business Ethics*, 96(4), 497-512.

Carson, K. D., & Carson, P. P. (1998). Career commitment, competencies, and citizenship. *Journal of Career Assessment*, 6(2), 195-208.

Castelli, P. A. (2008). The leader as motivator: Coach and self-esteem builder. *Management Research News*, 31(10), 717-728.

Cho, Y. J., & Ringquist, E. J. (2011). Managerial trustworthiness and organizational outcomes. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(1), 53-86.

Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston: Harvard Business School Press.

Christie, R. & Geis, F. (1970). *Studies in Machiavellianism*. New York: Academic Press.

Ciarrochi, J. V., Chan, A., & Caputi, P. (2000). A critical evaluation of the emotional intelligence construct. *Personality and Individual Differences*, 28, 539-561.

Clarke, N. (2010). The impact of a training programme designed to target the emotional intelligence abilities of project managers. *International Journal of Project Management*, 28, 461-468.

Clarke, N., & Mahadi N. (2011). Emotional Intelligence as a Moderator of the Quality of Leader–Member Exchange and Work-Related Outcomes. Στο C. E. J. Härtel, N. M. Ashkanasy, W. J. Zerbe (επιμ.) *What Have We Learned? Ten Years On*. Σειρά *Research on Emotion in Organizations*, τόμος 7, 227-254. Ηλεκτρονική έκδοση: Emerald Group Publishing Limited. Διαθέσιμο στο: [http://dx.doi.org/10.1108/S1746-9791\(2011\)0000007014](http://dx.doi.org/10.1108/S1746-9791(2011)0000007014) [17/2/2015].

Coget, J., Haag, C., & Gibson, D. E. (2011). Anger and fear in decision-making: The case of film directors on set. *European Management Journal*, 29(6), 476-490.

Côté, S., & Miners, C. T. H. (2006). Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence, and Job Performance. *Administrative Science Quarterly*, 51(1), 1-28.

DeFillippi, R. J. and Arthur, M. B. (1998). Paradox in Project-Based Enterprise: The Case of Filmmaking. *California Management Review* 40(2): 125–39.

Delmestri, G., Montanari, F., & Usai, A. (2005). Reputation and strength of ties in predicting commercial success and artistic merit of independents in the italian feature film industry. *Journal of Management Studies*, 42(5), 975-1002.

Douglas, A. & Fremantle, C. (2009). *The Artist as Leader Research Report*. Διαθέσιμο στο: <http://ontheedgeresearch.files.wordpress.com/2011/02/artistasleader.pdf> [1/10/2014].

Ekman, P., & Friesen, W. V. (1971). Constants across cultures in the face and emotion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 17(2), 124-129.

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

Freeland, C. (2005). *Μα είναι αυτό τέχνη*; Αθήνα: Πλέθρον.

Galvin, B. M., Waldman, D. A., & Balthazard, P. (2010). Visionary Communication Qualities as Mediators of the Relationship between Narcissism and Attributions of Leader Charisma. *Personnel Psychology*, 63(3), 509-537.

Gardner, H. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*, New York: Basic Books.

Gardner, H. (2011). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*, 3^η έκδ.. New York: Basic Books.

George, J. M., & Zhou, J. (2002). Understanding when bad moods foster creativity and good ones don't: The role of context and clarity of feelings. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 687–697.

Goleman, D. (1998). *Η συναισθηματική νοημοσύνη: γιατί το “EQ” είναι πιο σημαντικό από το “IQ”*; Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78-90.

Goleman, D. (2012). *Κοινωνική νοημοσύνη : Η νέα επιστήμη των ανθρώπινων σχέσεων*. Αθήνα : Πεδίο.

Goleman, D., & Boyatzis, R. E. (2008). Social Intelligence and the Biology of Leadership. *Harvard Business Review*, 86(9), 71-81.

Goleman, D., Boyatzis, R.E., & McKee, A. (2002). *Ο νέος ηγέτης: η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Goodman, R.A. & Goodman, L.P. (1976). Some management issues in temporary systems: a study of professional development and manpower – the theater case. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 494–501.

Greenleaf, R.K. (1991). *The Servant as Leader*. Indianapolis, IN: Robert Greenleaf Center.

Groves, K. S., McEnrue, M. P., & Shen, W. (2008). Developing and measuring the emotional intelligence of leaders. *Journal of Management Development*, 27(2), 225-250.

Grugulis, I., & Stoyanova, D. (2009). I don't know where you learn them: skills in film and TV. Στο A. McKinlay & C. Smith (Επιμ. Έκδ.), *Creative Labour: Working in the creative industries* (135-155). Νέα Υόρκη: Palgrave Macmilan.

Guillén Ramo, L., Saris, W. E., & Boyatzis, R. E. (2009). The impact of social and emotional competencies on effectiveness of Spanish executives. *Journal of Management Development*, 28(9), 771-793.

Güteryüz, G., Güney, S., Aydin, E. M., & Aşan, O. (2008). The mediating effect of job satisfaction between emotional intelligence and organisational commitment of nurses: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 45(11), 1625-1635.

- Harlen, C. (2011). Does the concept of toxicity travel? *Representation*, 47(3), 319-330.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). *Management of Organizational Behavior – Utilizing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall.
- Holt, S., & Marques, J. (2012). Empathy in leadership: Appropriate or misplaced? an empirical study on a topic that is asking for attention. *Journal of Business Ethics*, 105(1), 95-105.
- House, R. J. (1971) A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321–338.
- Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2014). Introducing the short dark triad (SD3): A brief measure of dark personality traits. *Assessment*, 21(1), 28-41.
- Jordan, P. J., & Troth, A. (2011). Emotional intelligence and leader member exchange: The relationship with employee turnover intentions and job satisfaction. *Leadership and Organization Development Journal*, 32(3), 260-280.
- Kafetsios, K., & Zampetakis, L. A. (2008). Emotional intelligence and job satisfaction: Testing the mediatory role of positive and negative affect at work. *Personality and Individual Differences*, 44(3), 712-722.
- Kafetsios, K., Nezlek, J. B., & Vassilakou, T. (2012). Relationships between leaders' and subordinates' emotion regulation and satisfaction and affect at work. *Journal of Social Psychology*, 152(4), 436-457.
- Kafetsios, K., Nezlek, J. B., & Vassiou, A. (2011). A multilevel analysis of relationships between leaders' and subordinates' emotional intelligence and emotional outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(5), 1121-1144.
- Katz-Buonincontro, J., & Phillips, J. C. (2011). 'Art, its creation and leadership [can be] revealing and frightening': How school leaders learn to frame and solve problems through the arts. *International Journal of Leadership in Education*, 14(3), 269-291.
- Kluemper, D. H., DeGroot, T., & Choi, S. (2013). Emotion Management Ability: Predicting Task Performance, Citizenship, and Deviance. *Journal of Management*, 39(4), 878-905.
- Kotter, J. P. (1990). What leaders really do. *Harvard Business Review*, 68, 103-111.

Ladkin, D., & Taylor, S. S. (2010). Leadership as art: Variations on a theme. *Leadership*, 6(3), 235-241.

Lam, C. S., & O'Higgins, E. R. E. (2012). Enhancing employee outcomes: The interrelated influences of managers' emotional intelligence and leadership style. *Leadership and Organization Development Journal*, 33(2), 149-174.

Law, K.S., Wong, C., & Song, L.J. (2004). The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility in management research. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 483-496.

Lee, J. J., & Ok, C. (2012). Reducing burnout and enhancing job satisfaction: Critical role of hotel employees' emotional intelligence and emotional labor. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1101-1112.

Locke, E. A. (2005). Why emotional intelligence is an invalid concept. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 425-431.

Lubit, R. (2004). Coping with toxic managers, subordinates --and other difficult people. Upper Saddle River, NJ: FT Prentice Hall.

Lunenburg, F. C. (2011). Leadership versus Management: A Key Distinction—At Least in Theory. *International Journal of management, business and administration*, 14(1), 1-4.

Mathieu, C., Neumann, C. S., Hare, R., & Babiak, P. (2014). A dark side of leadership: Corporate psychopathy and its influence on employee well-being and job satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 59, 83-88.

Mayer, J. D., Caruso D. R., & Salovey, P. (2000). Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence. *Intelligence*, 27(4), 267-298.

McEnrue, M. P., Groves, K. S., & Shen, W. (2010). Emotional Intelligence Training: Evidence regarding its Efficacy for Developing Leaders, Kravis Leadership Institute. *Leadership Review* 10, 3-26.

Meisler, G. (2014). Exploring emotional intelligence, political skill, and job satisfaction. *Employee Relations*, 36(3), 280-293.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

Moss, S., Ritossa, D., & Ngu, S. (2006). The effect of follower regulatory focus and extraversion on leadership behavior: The role of emotional intelligence. *Journal of Individual Differences*, 27(2), 93-107.

Newman, J. P., MacCoon, D. G., Vaughn, L. J., & Sadeh, N. (2005). Validating a distinction between primary and secondary psychopathy with measures of Gray's BIS and BAS constructs. *Journal of abnormal psychology*, 114(2), 319-323.

Ngirande, H., & Timothy, H. T. (2014). The relationship between leader emotional intelligence and employee job satisfaction. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(6 SPEC. ISSUE), 35-40.

Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *Leadership Quarterly*, 18(3), 176-194.

Paulhus, D., & Williams, K. 2002. The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36, 556–563.

Petrides, K. V. & Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality*, 15, 425-448.

Petrides, K. V., & Furnham, A. (2000). On the dimensional structure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 29, 313-320.

Petrides, K. V., Vernon, P. A., Aitken Schermer, J., & Veselka, L. (2011). Trait Emotional Intelligence and the Dark Triad Traits of Personality, *Twin Research and Human Genetics*, 14(1), 35–41.

Psilopanagioti, A., Anagnostopoulos, F., Mourtou, E., & Niakas, D. (2012). Emotional intelligence, emotional labor, and job satisfaction among physicians in greece. *BMC Health Services Research*, 12(1).

Raelin, J. A. (2012). Dialogue and deliberation as expressions of democratic leadership in participatory organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 25(1), 7-23.

Raskin, R., & Hall, C. S. (1979). A Narcissistic Personality Inventory. *Psychological Reports*, 45, 590.

Reckhenrich, J., Kupp, M., & Anderson, J. (2011). Made in heaven - produced on earth: Creative leadership as art of projection. *Journal of Business Strategy*, 32(4), 12-24.

Riggio, R. E., & Lee, J. (2007). Emotional and interpersonal competencies and leader development. *Human Resource Management Review*, 17, 418-426.

Ringleb, A. H., & Rock, D. (2008). The emerging field of neuroleadership. *NeuroLeadership Journal*, 1, 1-17.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. Boston: Prentice Hall.

Robins, J. A. (1993). Organization as Strategy: Restructuring Production in the Film Industry. *Strategic Management Journal*, 14, 103-118.

Robins, R. W., & Paulhus, D.L. (2001). The character of self-enhancers: Implications for organizations. Στο B. W. Roberts & R. Hogan (επιμ.), *Personality psychology in the workplace* (193–222). Washington, DC: American Psychological Association.

Rosete, D., & Ciarrochi, J. (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 388 – 399.

Salas, E., Rosen, M. A., & DiazGranados, D. (2010). Expertise-based intuition and decision making in organizations. *Journal of Management*, 36(4), 941–973.

Salim, S. S. S., Nasir, R., Arip, M. A. S. M., & Mustafa, M. B. (2012). The role of emotional intelligence on job satisfaction among school teachers. *Social Sciences*, 7(1), 125-129.

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

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

Sevdalis, N., Petrides, K. V., & Harvey, N. (2007). Trait emotional intelligence and decision-related emotions. *Personality and Individual Differences*, 42, 1347-1358.

Seyal, A. H., & Afzaal, T. (2013). An Investigation of Relationship among Emotional Intelligence, Organizational Commitment and Job Satisfaction: Evidence from Academics in Brunei Darussalam. *International Business Research*, 6(3), 217-228.

Sokoll, S. (2014). Servant Leadership & Employee Commitment to Supervisor. *International Journal of Leadership Studies*, 8(2), 88-104.

Sternberg, R. J. (1985). *Beyond IQ: A Triarchic Theory Intelligence*. Cambridge: Cambridge University Press.

Sternberg, R. J. (1996). Myths, Countermyths and Truths about Intelligence. *Educational Researcher*, 25(2), 11-16.

Sternberg, R. J. (1999). Daniel Goleman. Working with emotional intelligence. *Personnel Psychology*, 52(3), 780-783.

Sternberg, R. J. (2005). The Theory of Successful Intelligence. *Interamerican Journal of Psychology*, 39(2), 189-202.

Sutherland, I. (2013). Arts-based methods in leadership development: Affording aesthetic workspaces, reflexivity and memories with momentum. *Management Learning*, 44(1), 25-43.

Sy, T., Tram, S., & O'Hara, L. A. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 461-473.

Taboli, H. (2013). Job satisfaction as a mediator in relationship between emotional intelligence, organizational commitment in employees' kerman universities. *Life Science Journal*, 10(1), 1-8.

Tellis, G. J. (2006). Disruptive technology or visionary leadership? *Journal of Product Innovation Management*, 23(1), 34-38.

Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and Its Uses. *Harper's Mag*, 140, 227-235.

Viswesvaran, C., & Ones, D.S. (2000). Perspectives on Models of Job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226.

Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and Decision - Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

Watkin, C. (2000). Developing emotional intelligence. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(2), 89-92.

Wolff, S. B. (2005). *Emotional Competence Inventory (ECI): Technical Manual*. Ανακτήθηκε 23/10/2014 από το Διαδίκτυο:

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

Wong, C., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *Leadership Quarterly*, 13(3), 243-274.

Woods, P. A. (2004). Democratic leadership: Drawing distinctions with distributed leadership. *International Journal of Leadership in Education*, 7(1), 3-26.

Woodward, J. B., & Funk, C. (2010). Developing the artist-leader. *Leadership*, 6(3), 295-309.

Zaleznik, A. (1997). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 55(3), 67-78.

Zampetakis, L. A., Beldekos, P., & Moustakis, V. S. (2009). "Day-to-day" entrepreneurship within organisations: The role of trait emotional intelligence and perceived organisational support. *European Management Journal*, 27(3), 165-175.