

ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

PANTEION UNIVERSITY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES



ΣΧΟΛΗ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ, ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ, ΜΕΣΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ: «ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ, ΜΕΣΑ ΚΑΙ
ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ»
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: «ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ»

**Ηγεσία στους πολιτιστικούς οργανισμούς:
Ο ρόλος της συναισθηματικής και της πολιτισμικής νοημοσύνης**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Αικατερίνη Μαρία Ζερβού

Αθήνα, 2019

Τριμελής Επιτροπή

Δήμητρα Ιορδάνογλου, Επίκουρη Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου
(Επιβλέπουσα)

Γεώργιος Μιχαήλ Κλήμης, Αναπληρωτής Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου

Μπέττυ Τσακαρέστου, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου



Copyright © Αικατερίνη Μαρία Ζερβού, 2019

All rights reserved. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

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

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Πάντειον Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δεν δηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα.

Στην οικογένειά μου...

Ευχαριστίες

Ευχαριστώ θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτρια της εργασίας μου, κυρία Δήμητρα Ιορδάνογλου, για την πολύτιμη καθοδήγηση και υποστήριξη που μου προσέφερε όλους αυτούς τους μήνες. Θέλω να ευχαριστήσω από καρδιάς όλους τους ηγέτες που συμμετείχαν στην έρευνα και μου έδωσαν την ευκαιρία να βρεθώ έστω και για λίγο στον όμορφο κόσμο των πολιτιστικών οργανισμών, αλλά και για τον εξαιρετικό τρόπο με τον οποίο μου φέρθηκαν. Χωρίς τη συμμετοχή τους, το χρόνο τους και πάνω από όλα την καλή τους διάθεση η εν λόγω μελέτη δε θα είχε ολοκληρωθεί.

Περιεχόμενα

Περίληψη	7
Abstract	9
Εισαγωγή	11
Κεφάλαιο 1 ^ο : Ηγεσία	13
Ενότητα 1.1: Ηγεσία: Έννοιες και ορισμοί.....	13
Ενότητα 1.2: Θεωρίες Ηγεσίας	15
Υποενότητα 1.2.1: Θεωρίες των ατομικών χαρακτηριστικών (Trait theories)..	15
Υποενότητα 1.2.2: Συμπεριφορικές θεωρίες (Behavioural Theories).	16
Υποενότητα 1.2.3: Θεωρίες που σχετίζονται με την κατάσταση (Contingency theories).....	17
Υποενότητα 1.2.4: Σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας (Recent leadership theories). ..	18
Ενότητα 1.3: Στυλ ηγεσίας.....	20
Υποενότητα 1.3.1: Οραματικό στυλ.....	20
Υποενότητα 1.3.2: Υποστηρικτικό στυλ.	21
Υποενότητα 1.3.3: Συνεργατικό στυλ.	21
Υποενότητα 1.3.4: Δημοκρατικό στυλ.	22
Υποενότητα 1.3.5: Κατευθυντικό στυλ.....	22
Υποενότητα 1.3.6: Καταπιεστικό στυλ.	23
Υποενότητα 1.3.7: Συμπεράσματα.....	23
Ενότητα 1.4: Ηγεσία και πολιτιστικοί οργανισμοί	23
Κεφάλαιο 2 ^ο : Συναισθηματική Νοημοσύνη	27
Ενότητα 2.1: Έννοιες και ορισμοί.....	27
Ενότητα 2.2: Διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης	29
Ενότητα 2.3: Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία	33
Κεφάλαιο 3 ^ο : Πολιτισμική νοημοσύνη.....	36

Ενότητα 3.1: Έννοιες και ορισμοί.....	36
Ενότητα 3.2: Διαστάσεις της πολιτισμικής νοημοσύνης	38
Ενότητα 3.3: Πολιτισμική νοημοσύνη και ηγεσία	42
Κεφάλαιο 4 ^ο : Μεθοδολογία	47
Ενότητα 4.1: Μέθοδος έρευνας.....	47
Ενότητα 4.2: Πληθυσμός και δειγματοληψία	50
Ενότητα 4.3: Οδηγός Συνέντευξης	55
Ενότητα 4.4: Διαδικασία προσέγγισης.....	56
Ενότητα 4.5: Επεξεργασία δεδομένων.....	57
Κεφάλαιο 5 ^ο : Αποτελέσματα	59
Ενότητα 5.1: Ηγεσία	59
Ενότητα 5.2: Συναισθηματική Νοημοσύνη	69
Ενότητα 5.3: Πολιτισμική Νοημοσύνη.....	83
Κεφάλαιο 6 ^ο : Συζήτηση	90
Κεφάλαιο 7 ^ο : Περιορισμοί Έρευνας και Αναστοχασμός	97
Συμπεράσματα	99
Βιβλιογραφία	100
Παράρτημα.....	104

Πίνακες

Πίνακας 1. Οι διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης	29
---	----

Γραφήματα

Γράφημα 1. Δείγμα - Φύλο	54
Γράφημα 2. Δείγμα – Σπουδές	54
Γράφημα 3. Δείγμα – Ηλικία	54
Γράφημα 4. Δείγμα – Έτη παραμονής στη θέση	54
Γράφημα 5. Δείγμα – Προϋπηρεσία	55
Γράφημα 6. Συχνότητα χρήσης ηγετικών στυλ	62
Γράφημα 7. Κατάλληλα στυλ ηγεσίας	63
Γράφημα 8. Απαραίτητες δεξιότητες	70
Γράφημα 9. Συχνά συναισθήματα	80

Περίληψη

Τα τελευταία χρόνια η ηγεσία έχει αναδειχθεί σε κεντρική έννοια στη διοίκηση των επιχειρήσεων. Ιδιαίτερη σημασία έχει αποδοθεί και στη συναισθηματική νοημοσύνη, την ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει, να κατανοεί και να διαχειρίζεται τα συναισθήματά του και τα συναισθήματα των άλλων, η οποία φαίνεται να καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την προσωπική και επαγγελματική επιτυχία. Η πολιτισμική νοημοσύνη, η πιο πρόσφατη από τις έννοιες που εξετάζουμε, είναι η ικανότητα του ατόμου να προσαρμόζεται με ευκολία σε διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα και να αλληλεπιδρά με επιτυχία με ανθρώπους από άλλες κουλτούρες. Η σημασία της γίνεται όλο και πιο έντονη λόγω της παγκοσμιοποίησης. Η παρούσα μελέτη αφορά την ηγεσία στους πολιτιστικούς οργανισμούς και το ρόλο της συναισθηματικής και της πολιτισμικής νοημοσύνης. Στόχος της μελέτης είναι να διαμορφώσει μια επιστημονική εικόνα για την κατάσταση που επικρατεί στους πολιτιστικούς οργανισμούς της Αθήνας όσον αφορά την ηγεσία, την συναισθηματική και την πολιτισμική νοημοσύνη. Επιχειρεί να απαντήσει στα εξής ερευνητικά ερωτήματα: Ποιο είναι το προφίλ (δεξιότητες, συμπεριφορές, απόψεις) των ηγετών των πολιτιστικών οργανισμών της Αθήνας; Ποιος είναι ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στη δράση ενός ηγέτη ενός πολιτιστικού οργανισμού; Ποιος είναι ο ρόλος της πολιτισμικής νοημοσύνης στη δράση ενός ηγέτη ενός πολιτιστικού οργανισμού; Η μέθοδος που χρησιμοποιεί η έρευνα είναι αυτή των ποιοτικών συνεντεύξεων σε βάθος με ηγέτες πολιτιστικών οργανισμών της Αθήνας. Οι συνεντεύξεις διεξήχθησαν δια ζώσης με βάση έναν προκαθορισμένο οδηγό συνέντευξης. Η έρευνα έδειξε ότι υπάρχουν κοινά σημεία μεταξύ των ηγετών, αλλά δεν υπάρχει ένα ενιαίο ηγετικό προφίλ. Οι ηγέτες χρησιμοποιούν συνεργατικό στυλ ηγεσίας και θεωρούν ως καταλληλότερο για τους πολιτιστικούς οργανισμούς το συνεργατικό και το υποστηρικτικό στυλ. Οι δέκα απαραίτητες δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης για τους ηγέτες είναι η επίγνωση του οργανισμού, η ακεραιότητα, η δημιουργική επίλυση προβλημάτων, η αυτογνωσία, η στρατηγική σκέψη και σχεδιασμός, η έμπνευση, η συνεργασία και ομαδική εργασία, ο αυτοέλεγχος, η διαχείριση προσωπικού χρόνου και άγχους, η αυτοπεποίθηση, το πάθος, η αξιοπιστία και η ενσυναίσθηση. Οι ηγέτες πιστεύουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη έχει θετική επίδραση στην ηγεσία. Συχνά βιώνουν άγχος, απογοήτευση,

χαρά και ικανοποίηση και διαθέτουν μεθόδους διαχείρισης των συναισθημάτων τους. Τέλος, η πλειοψηφία των ηγετών έχει έρθει σε επαφή με άτομα από διαφορετικές κουλτούρες είτε μέσω πολυπολιτισμικών ομάδων είτε μέσω ταξιδιών. Όλοι συμφωνούν ότι η αλληλεπίδραση μεταξύ ανθρώπων από διαφορετικές κουλτούρες επιδρά θετικά στον ηγέτη και τον οργανισμό.

Λέξεις – κλειδιά: Ηγεσία, συναισθηματική νοημοσύνη, πολιτισμική νοημοσύνη, πολιτιστικοί οργανισμοί

Leadership in cultural organizations: The role of emotional and cultural intelligence

Aikaterini Maria Zervou

Abstract

Over the last years, leadership has been pointed out as a central notion in business management. Special importance has been accredited also to emotional intelligence, the individuals' ability to recognize, understand and handle their emotions and the emotions of others, which seems to define to a great extent personal and professional success. Cultural intelligence, the most recent of the concepts we examined, is the individual's capability to be easily adapted in different cultural contexts and to interact successfully with people from other cultures. Its importance is becoming more and more intense because of the globalization. This study refers to leadership in cultural organizations and the role of emotional and cultural intelligence. Its aim is to form a scientific view about the dominant situation at cultural organizations in Athens regarding leadership, emotional and cultural intelligence. It attempts to answer the following research questions: Which is the leader profile (skills, behaviors, opinions) of cultural organizations in Athens? Which is the role of emotional intelligence in a cultural organization's leader's action? Which is the role of cultural intelligence in a cultural organization's leader's action? The methodology used was that of qualitative in-depth interviews with Athenian cultural organizations' leaders. Interviews were conducted face to face based on a given interview guide. The results showed that there are some characteristics leaders have in common, but there is no uniform leader's profile. Leaders use affiliative leadership style and think as more appropriate for cultural organizations the affiliative and the coaching style. The top ten essential emotional intelligence's soft skills for leaders are organization's awareness, resilience, creative problem solving, self-awareness, strategic thinking and planning, inspiring others, collaboration and teamwork, self-control, managing personal time and stress, self-confidence, passion, integrity and empathy. Leaders think that emotional intelligence has positive impact on leadership. They often feel anxiety, disappointment, happiness and satisfaction and they have methods for handling their emotions. Finally, the majority of the leaders has come in touch with people from

different culture either through multicultural teams or through travelling. Everybody agrees that the interaction between people from different cultures has a positive impact on the leader and the organization.

Keywords: Leadership, emotional intelligence, cultural intelligence, cultural organizations

Εισαγωγή

Από την αρχή της χιλιετίας έχουμε την αίσθηση ότι ο χρόνος έχει επιταχυνθεί. Η τεχνολογία εξελίσσεται με ταχείς ρυθμούς, η κοινωνία μετασχηματίζεται και πολλά από όσα γνωρίζαμε καταρρέουν και αντικαθίστανται από νέα πράγματα. Στο πεδίο των επιχειρήσεων ο ρυθμός μεταβολής των δεδομένων είναι ανεξέλεγκτος και οι άνθρωποι καλούνται να προσαρμοστούν στις συνεχώς μεταβαλλόμενες και αυξανόμενες απαιτήσεις. Συγκεκριμένα, ο πολιτιστικός τομέας εκσυγχρονίζεται και ανθεί σε παγκόσμιο επίπεδο.

Σε αυτές τις συνθήκες η προσοχή στράφηκε στην έννοια της ηγεσίας, που αντικατέστησε την παραδοσιακή εικόνα του μάνατζερ με κάποιον που επιτυγχάνει άριστα αποτελέσματα και ενδιαφέρεται κυρίως για τους συνεργάτες του. Ο ηγέτης ανταποκρίνεται στις νέες τάσεις και θεωρείται ως το μέσο της διαρκούς και ουσιαστικής επιτυχίας. Αντίστοιχα, η γνωστική νοημοσύνη αντικαταστάθηκε από τη συναισθηματική νοημοσύνη, μια έννοια που υπήρχε εδώ και δεκαετίες, αλλά δεν είχε λάβει την απαραίτητη προσοχή. Η νοημοσύνη της καρδιάς αναδεικνύεται σε νούμερο ένα παράγοντα πρόβλεψης της προσωπικής και επαγγελματικής επιτυχίας των ανθρώπων. Πολύ πιο πρόσφατα, το πεδίο έρευνας της ανθρώπινης νοημοσύνης υποδέχθηκε ένα νέο τύπο νοημοσύνης, την πολιτισμική, που ήρθε να καλύψει την αλληλεπίδραση των ανθρώπων σε διεθνές επίπεδο.

Η παρούσα έρευνα συνδυάζει τις τρεις έννοιες και μελετά το ρόλο που διαδραματίζουν η συναισθηματική και η πολιτισμική νοημοσύνη στην ηγεσία. Η ηγεσία είναι μια διαδικασία δυναμική, που επηρεάζεται από τα άτομα και το περιβάλλον, για αυτό και εντάσσουμε την έρευνά μας σε ένα συγκεκριμένο επιχειρηματικό πεδίο: στους πολιτιστικούς οργανισμούς. Η βαρύνουσα σημασία που διαδραματίζουν οι ηγέτες στην ορθή λειτουργία των πολιτιστικών οργανισμών και το γεγονός ότι δεν είναι πλήρως γνωστοί οι παράγοντες που οδηγούν στην επιτυχημένη ηγεσία, προκάλεσαν το ενδιαφέρον του ερευνητή και οδήγησαν στην επιλογή του συγκεκριμένου θέματος. Η μελέτη αποτελείται από ένα θεωρητικό και ένα ερευνητικό μέρος. Στο θεωρητικό μέρος επιχειρούμε μια βιβλιογραφική επισκόπηση των υπό έρευνα εννοιών, ενώ στο ερευνητικό περιγράφουμε τη διαδικασία της έρευνας και τα αποτελέσματά της.

Το πρώτο κεφάλαιο αναφέρεται στην ηγεσία. Καταγράφουμε τους ορισμούς και τις βασικές παραδοχές της έννοιας, τη διακρίνουμε από το μάνατζμεντ, παραθέτουμε συνοπτικά τις θεωρίες που έχουν διαμορφωθεί σχετικά με την ηγεσία και τα στυλ ηγεσίας και εξετάζουμε την ιδιαιτερότητα της ηγεσίας στο πεδίο του πολιτισμού. Το δεύτερο κεφάλαιο αφορά τη συναισθηματική νοημοσύνη. Καταγράφουμε το θεωρητικό πλαίσιο της έννοιας, τις διαστάσεις και τις δεξιότητες που αποτελούν την καρδιά της θεωρητικής της κατασκευής. Επίσης, αναλύουμε την επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία. Στο τρίτο κεφάλαιο περιγράφεται η έννοια της πολιτισμικής νοημοσύνης. Τι είναι η πολιτισμική νοημοσύνη και γιατί είναι χρήσιμη; Ποιες είναι οι βασικές διαστάσεις της; Ποιος ο ρόλος της στην ηγεσία;

Το δεύτερο μέρος της εργασίας περιλαμβάνει την έρευνα. Η μεθοδολογία της έρευνας καταλαμβάνει το τέταρτο κεφάλαιο και αιτιολογεί την επιλογή της μεθόδου και του δείγματος, τη διαδικασία των συνεντεύξεων, καθώς και ζητήματα ερευνητικής εγκυρότητας και αξιοπιστίας. Το πέμπτο κεφάλαιο καταγράφει τα αποτελέσματα της έρευνας για την ηγεσία, τη συναισθηματική και την πολιτισμική νοημοσύνη. Το έκτο κεφάλαιο συμπυκνώνει την ουσία των αποτελεσμάτων σε μια συζήτηση για τα αποτελέσματα και τη συνάφειά τους με τη βιβλιογραφία. Στο τελευταίο κεφάλαιο καταγράφουμε τις προκλήσεις που αντιμετωπίσαμε κατά τη διάρκεια της ερευνητικής διαδικασίας και προτείνουμε θεματικές για μελλοντικές έρευνες.

Κεφάλαιο 1^ο: Ηγεσία

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται αυξημένο ενδιαφέρον των μελετητών της διοίκησης για την έννοια της ηγεσίας και τη διάκριση ηγεσίας - μάνατζμεντ. Η ύπαρξη δύο όρων δεν αποτελεί πλεονασμό, αλλά μία ανάγκη διάκρισης των διαφορετικών συμπεριφορών. Η συζήτηση γύρω από την ηγεσία δημιούργησε την ανάγκη μελέτης, ανάλυσης και τεκμηρίωσης όλων των παραγόντων που σχετίζονταν με αυτή. Σήμερα έχουμε στη διάθεσή μας πληθώρα μελετών, μερικές από τις οποίες θα αναφέρουμε. Θα ασχοληθούμε με τις θεωρίες ηγεσίας, τα ηγετικά στυλ και θα εξειδικεύσουμε την έννοια της ηγεσίας στους πολιτιστικούς οργανισμούς, ώστε να αναδείξουμε τις ιδιαιτερότητες του πεδίου.

Ενότητα 1.1: Ηγεσία: Έννοιες και ορισμοί

Το περιοδικό Fortune ανέδειξε την ηγεσία ως τον κρισιμότερο παράγοντα επιτυχίας (Μπουραντάς, 2005). Ωστόσο, συχνά η ηγεσία ταυτίζεται με το μάνατζμεντ και χρησιμοποιείται καταχρηστικά. Στη σύγχυση των δύο εννοιών συμβάλλει η δυσκολία διαμόρφωσης ενός συνεκτικού ορισμού της ηγεσίας. Ο Μπουραντάς (2005) είναι εκείνος που θα διαμορφώσει ένα συγκεντρωτικό ορισμό, καθορίζοντας ότι

ως ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη), με τέτοιο τρόπο ώστε **εθελοντικά και **πρόθυμα** και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα **καλύτερο μέλλον** (η έμφαση στο πρωτότυπο, σ. 197).**

Από τον παραπάνω ορισμό αντιλαμβανόμαστε ότι στον πυρήνα της ηγεσίας βρίσκονται αφενός η άσκηση επιρροής από τον ηγέτη στους συνεργάτες του, ώστε να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό για την επίτευξη στόχων, αφετέρου το γεγονός ότι οι άνθρωποι αυτοί επιδιώκουν εθελοντικά και πρόθυμα να υλοποιούν στόχους. Για αυτό το λόγο, η ηγεσία συνδέεται με την αλλαγή και την πρόοδο (Μπουραντάς, 2005). Η ίδια η έννοια της ηγεσίας μεταβάλλεται διαρκώς ανάλογα με τα πλαίσια, τα εργαλεία, τις ιδέες και τις ανησυχίες κάθε εποχής. Συνήθως το θεωρητικό πλαίσιο παραμένει αμετάβλητο, αλλά οι πρακτικές της ηγεσίας αλλάζουν (Van Wart, 2013).

Οι V. Gupta, I. C. MacMillan και G. Surie (2004) αναφέρουν ότι μεγάλο μέρος της διεθνούς βιβλιογραφίας επικεντρώνεται στην ικανότητα των ηγετών να επηρεάσουν τους άλλους και στις σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα στον ηγέτη, τους ακολούθους του και το περιβάλλον. Ο ηγέτης λειτουργεί ως πρότυπο και μπορεί να εμπνεύσει θετικά συναισθήματα στην ομάδα του, τα οποία δρουν παρακινητικά. Η δημιουργία οράματος, ο σχεδιασμός στρατηγικών για την επίτευξη του οράματος και η επικοινωνία του σε όλους τους εργαζόμενους είναι βασικές πρακτικές της ηγεσίας (Prewitt, Weil και McClure, 2011).

Η ηγεσία δεν είναι απλώς διαχείριση ομάδων. Είναι ένα σύνολο ορθών πρακτικών, απαραίτητων δεξιοτήτων και ηθικών αξιών, που συνθέτουν μια ολοκληρωμένη και αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά. Και εδώ εντοπίζεται η διάκριση ηγεσίας – μάνατζμεντ. Η έννοια του ηγέτη είναι ευρύτερη από εκείνη του μάνατζερ, αφού ο ηγέτης ασκεί τις διοικητικές λειτουργίες, όπως ένας μάνατζερ, ταυτόχρονα όμως κινητοποιεί τους ανθρώπους να τον ακολουθήσουν σε ένα καλύτερο μέλλον (Μπουραντάς, 2005 στο Ιορδάνογλου, Τσακαρέστου, Τσενέ, Λεάνδρος και Ιωαννίδης, 2016). Στο άρθρο του *Managers and Leaders: Are they Different?* (1977), ο Zaleznik σημειώνει τις διαφορές των μάνατζερ και των ηγετών:

οι μάνατζερ ενδιαφέρονται για τις διαδικασίες, τον έλεγχο και τη σταθερότητα, και επιδιώκουν να λύσουν τα προβλήματα γρήγορα. Αντίθετα, οι ηγέτες είναι οραματιστές, δημιουργικοί, ευέλικτοι και ανεξάρτητοι, μπορούν να αντέξουν την αβεβαιότητα και προτιμούν να αφιερώσουν περισσότερο χρόνο στην επίλυση ενός προβλήματος προκειμένου να αντιληφθούν όλες τις διαστάσεις του. Έτσι, φαίνεται πως οι ηγέτες, συγκριτικά με τους μάνατζερ, μοιάζουν περισσότερο με τους καλλιτέχνες, τους επιστήμονες και άλλους δημιουργικούς εργαζομένους (Ιορδάνογλου κ.ά., 2016, σ. 28).

Οι Sosik και Megerian (1999 στο Prewitt κ.ά., 2011) εντοπίζουν τη διαφορά μάνατζερ – ηγέτη στην ικανότητα του καθενός να επιφέρει αλλαγές. Οι μάνατζερ διατηρούν την κατεύθυνση της αλλαγής και επιβλέπουν τις διαδικασίες, ενώ οι ηγέτες δημιουργούν την αλλαγή και χαράσσουν την κατεύθυνση. Ο Kotter περιγράφει περιεκτικά τη διαφορά: «Το μάνατζμεντ αντιμετωπίζει την πολυπλοκότητα στις σύγχρονες οργανώσεις, ενώ η ηγεσία τις αλλαγές του σύγχρονου κόσμου» (Ιορδάνογλου κ.ά., 2016, σ. 28). Για να είναι αποτελεσματική και επιτυχημένη μια επιχείρηση είναι απαραίτητοι και οι δύο ρόλοι, καθώς είναι συμπληρωματικοί (Μπουραντάς, 2005).

Αυτό που οδήγησε στην ανάπτυξη της ηγεσίας ήταν οι προκλήσεις και οι νέες τάσεις στο πεδίο των επιχειρήσεων. Σύμφωνα με έρευνα του HayGroup, μέχρι το 2030 οι επιχειρήσεις παγκοσμίως θα έχουν ανάγκη από ηγέτες προσαρμοστικούς, ευέλικτους, πολύγλωσσους, με διεθνή κινητικότητα, ακεραιότητα, στρατηγική σκέψη, γνωστικές ικανότητες και, κυρίως, ικανούς στη συνεργασία (Ιορδάνογλου κ.ά., 2016). Οι ηγέτες καλούνται να αντιμετωπίσουν με επιτυχία τις διαρκείς αλλαγές και τις διαρκώς αυξανόμενες ανάγκες για πρόοδο και καινοτομία, επιστρατεύοντας όλο το φάσμα των δεξιοτήτων τους.

Ενότητα 1.2: Θεωρίες Ηγεσίας

Οι θεωρίες ηγεσίας επιχειρούν να εντοπίσουν τις αιτίες για την ύπαρξη και ανάδειξη των ηγετών. Φιλοδοξούν να απαντήσουν στο ερώτημα «ο ηγέτης γεννιέται ή γίνεται;» και διακρίνονται ανάλογα με τον παράγοντα που θεωρούν καθοριστικό. Οι κατηγορίες είναι α) Θεωρίες των ατομικών χαρακτηριστικών του ηγέτη (Trait theories), β) Συμπεριφορικές θεωρίες (Behavioral theories), γ) Θεωρίες που σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά της κατάστασης (Contingency theories), δ) Σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας (Recent leadership theories).

Υποενότητα 1.2.1: Θεωρίες των ατομικών χαρακτηριστικών (Trait theories). Οι θεωρίες των ατομικών χαρακτηριστικών ήταν από τις πρώτες συστηματικές προσπάθειες να μελετηθεί το θέμα της ηγεσίας. Στο ερώτημα «ο ηγέτης γεννιέται ή γίνεται;» απαντούν περίτρανα ότι ο ηγέτης γεννιέται. Βασική παραδοχή τους είναι ότι τα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Σύμφωνα με τις θεωρίες αυτές, η ηγεσία είναι η κατοχή ενός συνόλου χαρακτηριστικών που διαθέτουν σε διαφορετικό βαθμό κάποιοι άνθρωποι και, ως αποτέλεσμα, μπορεί να ασκηθεί μόνο από τους ανθρώπους που διαθέτουν αυτά τα χαρακτηριστικά (Northouse, 1997). Ο Stogdill (1948) εντοπίζει έξι κατηγορίες χαρακτηριστικών (φυσικά χαρακτηριστικά, χαρακτηριστικά ευφυΐας, χαρακτηριστικά προσωπικότητας, κοινωνικά χαρακτηριστικά, χαρακτηριστικά που αφορούν το καθήκον, κοινωνικό υπόβαθρο).

Οι θεωρίες των ατομικών χαρακτηριστικών κυριαρχούσαν κατά τον 20^ο αιώνα. Τη δεκαετία του 1940 άρχισαν να καταρρέουν, για να επανέλθουν τα τελευταία χρόνια (Bass, 1990). Πρόσφατα, οι Costa και McCrae (1992) διαμόρφωσαν

το μοντέλο προσωπικότητας των πέντε παραγόντων (Five factor model/ Big 5), σύμφωνα με το οποίο υπάρχουν πέντε βασικοί ανεξάρτητοι παράγοντες που συνθέτουν την προσωπικότητα ενός ατόμου (εξωστρέφεια, ευσυνειδησία, προσήνεια, δεκτικότητα στην εμπειρία, νευρωτισμός). Στο ίδιο σκεπτικό, ο Μπουραντάς (2005) διακρίνει τα ηγετικά χαρακτηριστικά σε εκείνα που αφορούν τη διάθεση ενός ατόμου να ασκήσει ηγεσία και σε εκείνα που σχετίζονται με το χαρακτήρα της ηγετικής συμπεριφοράς.

Υποενότητα 1.2.2: Συμπεριφορικές θεωρίες (Behavioural Theories). Οι συμπεριφορικές θεωρίες αναπτύχθηκαν κατά τη δεκαετία του 1940. Υποστηρίζουν ότι ο ηγέτης κυρίως γίνεται, χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τους τις συνθήκες. Στο επίκεντρο βρίσκεται η συμπεριφορά του ηγέτη, δηλαδή τι και πώς κάνουν οι ηγέτες όταν ηγούνται ομάδων ή οργανισμών (Northouse, 1997). Σύμφωνα με αυτές, υπάρχουν συμπεριφορές που δεν είναι εγγενείς στους ηγέτες και μπορούν να διδαχθούν και να οδηγήσουν στην αποτελεσματική ηγεσία (Smith και Peterson, 1989).

Στο Πανεπιστήμιο του Ohio (Ohio State Leadership Studies) ερευνητές ασχολήθηκαν με το πώς τα άτομα ηγούνταν μιας ομάδας ή ενός οργανισμού. Κατέληξαν στο ότι η ηγετική συμπεριφορά μπορούσε να περιγραφεί μέσω δύο διακριτών διαστάσεων, του προσανατολισμού του ηγέτη προς τα καθήκοντα και του προσανατολισμού προς τους ανθρώπους. Ο πρώτος περιελάμβανε πρακτικές συμπεριφορές και ο δεύτερος συμπεριφορές που ανήκαν στη διαπροσωπική επικοινωνία και τη δημιουργία δεσμών.

Στο Πανεπιστήμιο του Michigan οι ερευνητές μελέτησαν τον αντίκτυπο της συμπεριφοράς των ηγετών στην απόδοση μικρών ομάδων (Northouse, 1997) και ανέδειξαν δύο ηγετικές συμπεριφορές, τη συμπεριφορά που προσανατολίζεται στο άτομο και τη συμπεριφορά που προσανατολίζεται στην παραγωγή. Στην πρώτη οι ηγέτες δίνουν έμφαση στις ανθρώπινες σχέσεις δείχνοντας ενδιαφέρον για τις ανάγκες των υφισταμένων τους. Στη δεύτερη η ηγετική συμπεριφορά επικεντρώνεται στο παραγωγικό μέρος, δηλαδή αντιμετωπίζει τους εργαζόμενους ως μέσα για την ολοκλήρωση μιας εργασίας (Northouse, 1997).

Η θεωρία της «διοικητικής σχάρας» (Managerial Grid) των Blake και Mouton εξηγεί πώς οι ηγέτες βοηθούν τους οργανισμούς να επιτύχουν τους στόχους τους μέσω δύο παραγόντων: του ενδιαφέροντος για την παραγωγή και του ενδιαφέροντος

για τους ανθρώπους (Northouse, 1997). Το ενδιαφέρον για την παραγωγή δείχνει το είδος του ενδιαφέροντος του ηγέτη για την επίτευξη των στόχων, ενώ το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους δείχνει πώς υποστηρίζει τους ανθρώπους που προσπαθούν να επιτύχουν στόχους. Από τη βαθμολογία των δύο συμπεριφορών προκύπτουν πολυάριθμα ηγετικά στυλ (Northouse, 1997).

Ο McGregor (1960) διατύπωσε τη θεωρία X και Y, σύμφωνα με την οποία το αυταρχικό και το δημοκρατικό στυλ βασίζονται στην ανθρώπινη φύση. Η εφαρμογή του αυταρχικού στυλ σημαίνει την αποδοχή της θεωρίας X, που υποστηρίζει ότι η ανθρώπινη φύση είναι οκνηρή και χρειάζεται την πίεση του ηγέτη για την επίτευξη των στόχων. Η υιοθέτηση του δημοκρατικού στυλ σημαίνει την αποδοχή της θεωρίας Y, ότι δηλαδή οι άνθρωποι εκ φύσεως αγαπούν τη δουλειά, άρα η πίεση του ηγέτη είναι περιττή.

Υποενότητα 1.2.3: Θεωρίες που σχετίζονται με την κατάσταση (Contingency theories). Οι θεωρίες που σχετίζονται με την κατάσταση υποστηρίζουν ότι ο ηγέτης γίνεται και η ανάδυση ενός ηγέτη οφείλεται αποκλειστικά σε παράγοντες που σχετίζονται με την κατάσταση. Το εάν κάποιος θα γίνει ηγέτης εξαρτάται από το χρόνο, τον τόπο και τη συνθήκη. Το συνεχές της ηγετικής συμπεριφοράς των Tannenbaum και Schmidt (1958) είναι ένας άξονας στα άκρα του οποίου τοποθετούνται δύο αντιθετικά στυλ, το αυταρχικό και το δημοκρατικό, και ενδιάμεσα τοποθετούνται άλλα στυλ. Ο ηγέτης εκτιμά την κατάσταση και επιλέγει το κατάλληλο στυλ.

Το ενδεχομενικό μοντέλο του Fiedler (1967) συνδέει τα ηγετικά στυλ με τις καταστάσεις, διότι θεωρεί ότι η αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη εξαρτάται από το πόσο ταιριαστό είναι το στυλ στην κατάσταση (Northouse, 1997). Η κατανόηση της συμπεριφοράς των ηγετών προϋποθέτει την κατανόηση των συνθηκών όπου εμφανίζεται αυτή η συμπεριφορά. Για αυτό, ο Fiedler ανέπτυξε τη μέθοδο του «Λιγότερο προτιμώμενου συνεργάτη» (Least Preferred Co-worker), κατά την οποία ο ηγέτης σκέφτεται ένα άτομο με το οποίο είχε δυσκολίες στη συνεργασία και τον περιγράφει μέσω αντιθετικών επιθέτων, τα οποία στη συνέχεια μετατρέπονται σε ένα αριθμητικό σκορ (Hughes, Ginnett και Curphy, 1998). Οι ηγέτες με χαμηλό σκορ είναι προσανατολισμένοι στα καθήκοντα και ικανοποιούνται από την επίτευξη στόχων, ενώ οι ηγέτες με υψηλό σκορ είναι προσανατολισμένοι στους ανθρώπους και ικανοποιούνται από τη δημιουργία και διατήρηση διαπροσωπικών σχέσεων. Οι

προσανατολισμένοι στα καθήκοντα θα επιτύχουν στόχους και μετά θα δομήσουν σχέσεις, ενώ οι προσανατολισμένοι στους ανθρώπους θα ακολουθήσουν την αντίθετη πορεία (Hughes κ.ά., 1998).

Οι Hersey και Blanchard (1969) διατύπωσαν την άποψη ότι διαφορετικές καταστάσεις απαιτούν διαφορετικούς τρόπους ηγεσίας και για αυτό ο ηγέτης πρέπει να προσαρμόζει το ηγετικό στυλ του στην κατάσταση. Ο ηγέτης κρίνει και επιλέγει εάν θα ακολουθήσει μια κατευθυντική (προσανατολισμός στα καθήκοντα) ή μια υποστηρικτική συμπεριφορά (προσανατολισμός στους ανθρώπους) αξιολογώντας το βαθμό ανταγωνιστικότητας και δέσμευσης στο καθήκον που επιδεικνύουν οι συνεργάτες του και τις ανάγκες τους (Northouse, 1997).

Το μοντέλο πορείας – στόχου (path-goal theory) εστιάζεται στη σχέση του ηγετικού στυλ με τα χαρακτηριστικά των υφισταμένων και το εργασιακό περιβάλλον και ασχολείται με τον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες παρακινούν τους υφισταμένους τους να επιτύχουν στόχους (Northouse, 1997). Η ξεκάθαρη διαδικασία επίτευξης του στόχου και η δυνατότητα των εργαζομένων να επιτύχουν παράλληλα τους δικούς τους στόχους, οδηγεί σε υποταγή των εργαζομένων (Smith και Peterson, 1989). Ο ηγέτης παρέχει στους εργαζομένους ανταμοιβές και τους βοηθά να φτάσουν στο στόχο μέσω συγκεκριμένης πορείας.

Το συμμετοχικό μοντέλο των Vroom και Yetton (1973) σχετίζεται με τη συμπεριφορά του ηγέτη σε περιβάλλοντα που απαιτούν τη λήψη αποφάσεων. Το μοντέλο θέτει ορισμένα κριτήρια για την επιλογή του εάν και σε ποιο βαθμό θα εμπλακούν οι υφιστάμενοι στη λήψη αποφάσεων. Έτσι, διαμορφώνονται πέντε στυλ ηγεσίας: το πρώτο και το δεύτερο αυταρχικό, το πρώτο και το δεύτερο συμβουλευτικό, το δημοκρατικό ή συμμετοχικό (Ιορδάνογλου κ.ά., 2016).

Υποενότητα 1.2.4: Σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας (Recent leadership theories). Οι πρόσφατες θεωρίες της ηγεσίας απομακρύνονται από τα υπάρχοντα πρότυπα και ερευνούν νέες έννοιες, όπως η συμπεριφορική πολυπλοκότητα του ηγέτη (behavioral complexity theory), που ορίζεται ως «η ικανότητα του ηγέτη να επιδεικνύει, όπου είναι απαραίτητο, αντιφατικές συμπεριφορές, διατηρώντας ταυτόχρονα σε ικανοποιητικό βαθμό την ακεραιότητα, την αξιοπιστία και τον προσανατολισμό του» (Ιορδάνογλου κ.ά., 2016, σ. 44). Το σκεπτικό των Denison, Hooljberg και Quinn βασίζεται στην αντίληψη ότι η γνωστική πολυπλοκότητα του ηγέτη είναι αναγκαία για να ασκήσει ο ηγέτης αποτελεσματική ηγεσία, ενώ η συμπεριφορική

πολυπλοκότητα αποτελεί ικανή συνθήκη για την άσκηση της ηγεσίας. Ο ηγέτης δύναται να χρησιμοποιεί διαφορετικό στυλ ανάλογα με την περίσταση, κάτι που σημαίνει ότι χρειάζεται να διαθέτει μια γκάμα συμπεριφορών, από τις οποίες θα επιλέγει και θα εφαρμόζει την κατάλληλη.

Η μετασχηματιστική ηγεσία (transformational leadership) ταυτίζεται με την αλλαγή και ασκείται όταν «ένα ή περισσότερα άτομα σχετίζονται με άλλους κατά τέτοιο τρόπο ώστε ηγέτης και υφιστάμενοι να ανυψώνουν ο ένας τον άλλο σε ανώτερα επίπεδα παρακίνησης και ηθικής» (Ιορδάνογλου κ.ά., 2016, σ. 58). Η έννοια εισάγεται από τον Burns (1978), που θεωρεί ότι η ηγεσία ξεπερνά τα όρια του ελέγχου και της εξουσίας.

Όσον αφορά τη χαρισματική ηγεσία, ο «καθαρά χαρισματικός» ηγέτης των Avolio και Gibbons (1988) μπορεί να εκλάβει την ανάγκη των υφισταμένων του για αυτονομία ως απειλή για τη δική του εξουσία και να απαιτήσει τυφλή υποταγή. Το «χάρισμα», δηλαδή «μια συγκεκριμένη ιδιότητα της προσωπικότητας ενός ατόμου που το ξεχωρίζει από τους υπόλοιπους, με αποτέλεσμα να αντιμετωπίζεται ως άτομο προικισμένο με υπερφυσικές, υπεράνθρωπες ή τουλάχιστον εξαιρετικές δυνάμεις ή προτερήματα» (Ιορδάνογλου κ.ά., 2016, σ. 60), χρησιμοποιείται για την επίτευξη μιας αποστολής του ηγέτη, για χάρη της οποίας οι υφιστάμενοι δείχνουν αποδοχή και αφοσίωση ελπίζοντας να αποκομίσουν σημαντικά οφέλη.

Η συνεργατική ηγεσία (collaborative leadership) αναδύθηκε λόγω της ραγδαίας προόδου της τεχνολογίας, του ποικιλόμορφου ανθρώπινου δυναμικού, των νέων μορφών επικοινωνίας, της μεγαλύτερης ορατότητας των ηγετών και του ενδιαφέροντος για τα αποτελέσματα εκτός από το κέρδος (Ιορδάνογλου κ.ά., 2016). Βασικό έργο ενός συνεργατικού ηγέτη είναι η επίτευξη αποτελεσμάτων ανεξαρτήτως συνόρων και οργανισμών. Οι συνεργατικοί ηγέτες μοιράζονται τον έλεγχο και εμπιστεύονται τους συνεργάτες τους για τη επίτευξη αποτελεσμάτων.

Η μοιρασμένη ηγεσία (shared leadership), «μια δυναμική διαδραστική διαδικασία επιρροής μεταξύ ατόμων σε ομάδες που στοχεύουν να επιτύχουν ομαδικούς ή οργανωσιακούς στόχους» (Ιορδάνογλου κ.ά., 2016, σ. 64), περιγράφει τις ανταλλαγές που συντελούνται σε έναν οργανισμό οριζόντια ή κάθετα στην ιεραρχία, από πάνω προς τα κάτω και αντίστροφα. Στην ουσία, ο ένας καθοδηγεί τον άλλο ακόμα και για λειτουργίες της ηγεσίας που παραδοσιακά ασκούνται από τον ηγέτη. Αυτή η μορφή ηγεσίας προσφέρει στους εργαζόμενους την αυτονομία που επιθυμούν και αυξάνει το κίνητρο παραμονής τους στον οργανισμό.

Τελευταία είναι η συνδετική ηγεσία (connective leadership). Το διακριτικό στοιχείο αυτής της ηγεσίας είναι η wi-εραρχία (wierarhy), μια νέα μορφή ιεραρχίας που προκύπτει από «τη δύναμη και την αποτελεσματικότητα ανθρώπων που εργάζονται μαζί και προτιμούν να αναλάβουν την ευθύνη ατομικά και ομαδικά παρά να βασιστούν στην παραδοσιακή ιεραρχία και στους διορισμένους ηγέτες» (Ιορδάνογλου κ.ά., 2016, σ. 65). Ένας συνδετικός ηγέτης πρέπει να αναπτύξει την αποτελεσματική επικοινωνία, την ανοικτή προοπτική, το μοίρασμα γνώσεων και εμπειριών και την ενίσχυση της συνεργασίας (Ιορδάνογλου κ.ά., 2016), ώστε να μπορέσει να ηγηθεί αποτελεσματικά.

Ενότητα 1.3: Στυλ ηγεσίας

Τα ηγετικά στυλ χαρακτηρίζουν τη σχέση του ηγέτη με τους συνεργάτες του. Ο αληθινός ηγέτης βασίζεται στην ομάδα του και τη διαχειρίζεται όσο καλύτερα μπορεί. Ο Glenn A. Bassett (1966) θεωρεί το στυλ ηγεσίας ως έναν τρόπο του διευθυντή να διαχειριστεί συγκεκριμένες πλευρές του ρόλου του εγκαθιδρύοντας κριτήρια απόδοσης, αναθέτοντας αρμοδιότητες και διατηρώντας σχέση με τους ανθρώπους του. Η θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης έχει διαμορφώσει έξι στυλ ηγεσίας ανάλογα με τη συμπεριφορά του ηγέτη προς την ομάδα του: οραματικό, υποστηρικτικό, συνεργατικό, δημοκρατικό, κατευθυντικό, καταπιεστικό ή προστακτικό.

Υποενότητα 1.3.1: Οραματικό στυλ. Το οραματικό στυλ ηγεσίας διαρθρώνεται γύρω από τη δημιουργία ενός οράματος για την ομάδα και τον οργανισμό. Περιγράφεται από τη φράση «Έλα μαζί μου». Οι οραματικοί ηγέτες καθιστούν ξεκάθαρο τον προσανατολισμό της ομάδας, αλλά δεν υποδεικνύουν τον τρόπο επίτευξης των στόχων, αφήνοντας τους ανθρώπους να καινοτομήσουν, να πειραματιστούν και να ρισκάρουν (Goleman, Boyatzis και McKee, 2002). Η ομάδα εργάζεται για το στόχο και έτσι αναπτύσσεται η ομαδική εργασία και η δέσμευση στον οργανισμό, ενώ παράλληλα μεγιστοποιείται η προσπάθεια για την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων του οργανισμού (Goleman κ.ά., 2002). Είναι το πιο αποτελεσματικό στυλ, καθώς εξασφαλίζει τη δέσμευση των εργαζομένων και δημιουργεί θετικό κλίμα στην ομάδα (Ιορδάνογλου κ.ά., 2016). Οι Goleman κ.ά. (2002) γράφουν σχετικά: «Οι εργαζόμενοι κατανοούν τους κοινούς στόχους σαν να

είναι συνυφασμένοι με τα δικά τους συμφέροντα. Το αποτέλεσμα: εμπνευσμένη εργασία» (σ. 81). Η εμπνευσμένη εργασία και το οραματικό στυλ είναι η λύση σε μια επιχείρηση που «παραπαίει» και χρειάζεται ριζικές αλλαγές και όραμα. Ωστόσο, απαιτείται προσοχή από τον ηγέτη για να μην καταλήξει από οραματικός σε αυταρχικός απέναντι στους ανωτέρους και στην ομάδα του.

Υποενότητα 1.3.2: Υποστηρικτικό στυλ. Το υποστηρικτικό στυλ βασίζεται στην ανάπτυξη των ανθρώπων και στη βελτίωση της απόδοσής τους (Ιορδάνογλου κ.ά., 2016). Ο ηγέτης λειτουργεί ως σύμβουλος των εργαζομένων και τους βοηθά να αξιοποιήσουν τα δυνατά τους σημεία και να βελτιώσουν τις αδυναμίες τους. Επίσης, αναθέτει στους υπαλλήλους αρμοδιότητες που τους αφυπνίζουν, διευκολύνοντας έτσι τον καταμερισμό ευθυνών. Ο ηγέτης-προγυμναστής διαχειρίζεται κατάλληλα τις αποτυχίες και ενθαρρύνει τους εργαζόμενους που επιδεικνύουν πρωτοβουλία και βλέψεις για επαγγελματική εξέλιξη (Goleman κ.ά., 2002). Πιστεύει στους άλλους και το εκφράζει. Αν και δε δίνει έμφαση στην ολοκλήρωση των καθηκόντων, τα επιτυγχάνει χάρη στους ικανοποιημένους συνεργάτες του και επιφέρει θετικά συναισθήματα, καλύτερα αποτελέσματα και θετική επίδραση στο εργασιακό κλίμα. Περιγράφεται με την έκφραση «Δοκίμασε αυτό». Το υποστηρικτικό στυλ συμβάλλει στην επιτυχία των οργανισμών, χάρη στη διαρκή ανάπτυξη ηγετών και στην διακράτηση των ταλαντούχων εργαζομένων. Παγίδα αποτελεί η έλλειψη κινήτρου από τον εργαζόμενο και η αδυναμία καθοδήγησης από τον ηγέτη. Το στυλ αυτό μπορεί εύκολα να μετατραπεί σε απλή διαχείριση ανθρώπων.

Υποενότητα 1.3.3: Συνεργατικό στυλ. Το συνεργατικό στυλ βασίζεται στη δημιουργία σχέσεων και τη συναδελφικότητα και θέτει στο επίκεντρο τον άνθρωπο. Οι ηγέτες ενδιαφέρονται περισσότερο για τους ανθρώπους και τα συναισθήματά τους παρά για την επίτευξη των στόχων. Κρατούν ευχαριστημένους τους συνεργάτες τους και δημιουργούν αρμονικό κλίμα στην ομάδα και μέσω αυτών συντονίζουν την ομάδα και εξασφαλίζουν την αφοσίωση των εργαζομένων (Goleman κ.ά., 2002). Χαρακτηριστική φράση είναι «Πρώτα οι άνθρωποι». Είναι πολύ αποτελεσματικό στυλ, ειδικά όταν οι ηγέτες «προσπαθούν να αυξήσουν την αρμονία μέσα στην ομάδα, να ανεβάσουν το ηθικό, να ανοίξουν διαύλους επικοινωνίας ή να επαναφέρουν τη χαμένη εμπιστοσύνη» (Goleman, κ.ά., 2002, σ. 87). Βέβαια, δεν πρέπει να εφαρμόζεται κατ' αποκλειστικότητα, επειδή ενδέχεται οι ηγέτες να

παραβλέψουν την κακή απόδοση των συνεργατών τους στο βωμό της αρμονίας ή να μη δώσουν ορθή ανατροφοδότηση λόγω της βαρύτητας που δίνουν στους ανθρώπους σε σχέση με τους στόχους (Goleman κ.ά., 2002).

Υποενότητα 1.3.4: Δημοκρατικό στυλ. «Το δημοκρατικό στυλ περιλαμβάνει τη συμμετοχή των υπαλλήλων στη λήψη αποφάσεων, καθώς ο ηγέτης τούς συμβουλευεται και λαμβάνει αποφάσεις με τη σύμφωνη γνώμη τους» (Ιορδάνογλου κ.ά., 2016, σ. 54). Ο ηγέτης αφιερώνει χρόνο στους συνεργάτες του για να ακούσει τους προβληματισμούς τους και αυτό διατηρεί ακμαίο το ηθικό της ομάδας (Goleman κ.ά., 2002). Έχει θετική επίδραση στο κλίμα της ομάδας και συμπυκνώνεται στη φράση «Ποια είναι η γνώμη σου;». Είναι κατάλληλο όταν ο ηγέτης δεν έχει αποφασίσει για τα μελλοντικά του σχέδια ή όταν διαθέτει ένα ξεκάθαρο όραμα και επεξεργάζεται τρόπους επίτευξής του (Goleman κ.ά., 2002). Προϋπόθεση για τη σωστή εφαρμογή του αποτελεί η ανοικτότητα του ηγέτη στη θετική και αρνητική ανατροφοδότηση. Το στυλ δεν είναι κατάλληλο για αποκλειστική χρήση. Ο ηγέτης πρέπει να γνωρίζει ότι η μόνιμη επίτευξη ομοφωνίας είναι ουτοπική και ότι η προσπάθεια για συναίνεση καθυστερεί τη λήψη κρίσιμων αποφάσεων. Επίσης, δεν μπορούν όλοι οι συνεργάτες να προσφέρουν χρήσιμες συμβουλές και είναι καθήκον του ηγέτη να αναγνωρίζει πότε πρέπει να ζητήσει τη γνώμη των συνεργατών του και πότε όχι (Goleman κ.ά., 2002).

Υποενότητα 1.3.5: Κατευθυντικό στυλ. Το κατευθυντικό στυλ προσανατολίζεται στην επίτευξη υψηλών στόχων απόδοσης και καθοδηγεί τους εργαζόμενους για την ταχύτερη επίτευξή τους (Ιορδάνογλου κ.ά., 2016). Η φράση ενός κατευθυντικού ηγέτη είναι «Κάνε ό, τι κάνω τώρα». Είναι ένα αμφισβητούμενο στυλ, επειδή επιτυγχάνει τους στόχους, αλλά δημιουργεί πίεση και άγχος στην ομάδα, δεδομένου ότι ο ηγέτης είναι ψυχαναγκαστικός με την ποιότητα και την ταχύτητα (Goleman κ.ά., 2002). Παρά τα θεαματικά αποτελέσματα που επιτυγχάνει, πρέπει να χρησιμοποιείται με φειδώ, διότι παρόλο που η συμπεριφορά του ηγέτη παρακινεί την ομάδα για επίτευξη αποτελεσμάτων, είναι πολύ πιεστική και έχει αρνητική επίδραση στο εργασιακό κλίμα (Ιορδάνογλου κ.ά., 2016). Η διαρκώς αυξημένη πίεση διαλύει την ενότητα της ομάδας, καθώς ο αγώνας για επιβίωση αντικαθιστά το όραμα και η καινοτομία παύει να αποτελεί στόχο (Goleman κ.ά., 2002). Η ομάδα αποδίδει, αλλά δεν είναι ποτέ τέλεια.

Υποενότητα 1.3.6: Καταπιεστικό στυλ. Το καταπιεστικό στυλ βασίζεται στις εντολές και στην άσκηση εξουσίας από τον ηγέτη και δίνει έμφαση στο έργο (Ιορδάνογλου κ.ά., 2016). Συνδέεται με τη φράση «Κάνε ό, τι σου λέω». Οι εντολές και η απαίτηση συμμόρφωσης με αυτές είναι συχνό φαινόμενο. Οι ηγέτες επιβλέπουν πολύ στενά τα πάντα, ελάχιστες φορές προσφέρουν ανατροφοδότηση και όταν το κάνουν επισημαίνουν μόνο τα λάθη. Ο καταπιεστικός ηγέτης πρέπει να διαθέτει αυτοεπίγνωση, αυτοέλεγχο και ενσυναίσθηση για να εξομαλύνουν τον απόλυτο χαρακτήρα του (Goleman κ.ά., 2002). Το στυλ εφαρμόζεται σπάνια και όταν εφαρμόζεται, συνδυάζεται με άλλα ανθρωποκεντρικά στυλ προκειμένου να εξισορροπηθούν τα αρνητικά του στοιχεία. Είναι το λιγότερο αποτελεσματικό και πρέπει να χρησιμοποιείται αποκλειστικά σε καταστάσεις κρίσεων, αφού επιφέρει αρνητικά αποτελέσματα στο εργασιακό κλίμα και την ψυχολογία των εργαζομένων (Ιορδάνογλου κ.ά., 2016). Οι ηγέτες ρίχνουν το ηθικό της ομάδας και κάνουν τους συνεργάτες τους να αισθάνονται ότι η εργασία τους είναι άνευ σημασίας (Goleman κ.ά., 2002).

Υποενότητα 1.3.7: Συμπεράσματα. Τα έξι στυλ περιγράφουν τους συνηθέστερους τρόπους ηγεσίας. Τα πρώτα τέσσερα (οραματικό, υποστηρικτικό, συνεργατικό, δημοκρατικό) θεωρούνται θετικά στυλ, γιατί ενισχύουν το θετικό εργασιακό κλίμα, ενώ τα άλλα δύο (κατευθυντικό, καταπιεστικό) εφαρμόζονται μόνο κατά περίπτωση. Στην πραγματικότητα, κάθε στυλ πρέπει να ταιριάζει με το περιβάλλον, το έργο και την ομάδα (Μπουραντάς, 2005). Η ικανότητα επιλογής του κατάλληλου στυλ είναι κριτήριο του γνήσιου ηγέτη, καθώς ο πραγματικός ηγέτης δεν ακολουθεί μοντέλα για την επιλογή του στυλ, αλλά αναλύει τις συνθήκες και προσαρμόζει τη συμπεριφορά του. Οι γνήσιοι ηγέτες είναι ικανοί «όχι μόνο να χρησιμοποιούν τα τέσσερα θετικά στυλ, αλλά και να αξιοποιούν τα καλά στοιχεία των άλλων δύο, όποτε τα θεωρούν αναγκαία» (Goleman κ.ά., 2002, σ. 108).

Ενότητα 1.4: Ηγεσία και πολιτιστικοί οργανισμοί

Είναι πλέον κατανοητό ότι η ηγεσία δεν είναι μια πρακτική αμετάβλητη απέναντι στους ανθρώπους και το περιβάλλον. Είναι μια δυναμική διαδικασία που συνδιαμορφώνεται από όλους τους παράγοντες με τους οποίους έρχεται σε επαφή.

Για αυτό το λόγο, η ηγεσία δε μπορεί να είναι ίδια ανεξαρτήτως οργανισμού, δεδομένου ότι εξυπηρετεί τους σκοπούς του οργανισμού στον οποίο εντάσσεται.

Η ηγεσία αποτελεί την κυριότερη αναπτυξιακή ανάγκη των πολιτιστικών οργανισμών (Armstrong και Page, 2015). Η οικονομική σημασία των δημιουργικών βιομηχανιών σε συνδυασμό με την ποικιλομορφία των διαφορετικών οργανισμών απαιτούν αποτελεσματική ηγεσία και διοικητικές ικανότητες για την επιτυχία τους (Armstrong και Page, 2015). Οι ηγέτες των πολιτιστικών οργανισμών καλούνται να αντιμετωπίσουν μια σειρά προκλήσεων ώστε να παραμείνουν εκείνοι και ο οργανισμός τους στην κορυφή. Οι DeFillippi, Grabher και Jones (2007) σημειώνουν ότι οι ηγέτες και οι εργαζόμενοι στους πολιτιστικούς οργανισμούς έρχονται αντιμέτωποι με αντιφατικές καταστάσεις, η επίλυση των οποίων απαιτεί ισορροπία. Η ισορροπία είναι ένα από τα βασικά ζητούμενα της ηγεσίας στους πολιτιστικούς οργανισμούς.

Σύμφωνα με έρευνα, οι ηγέτες πρέπει να ισορροπήσουν μεταξύ πέντε αντιφατικών ζευγών: εμπορικοί περιορισμοί VS δημιουργική ελευθερία, φόβος της αποτυχίας VS διάθεση για ρίσκο, ανταγωνισμός VS συνεργασία, αυτοματοποίηση VS τεχνικές δεξιότητες, μακροπρόθεσμα VS βραχυπρόθεσμα (Armstrong και Page, 2015). Αντίστοιχα, οι ηγέτες που δραστηριοποιούνται στο θεατρικό τομέα εκπαιδεύονται ώστε να μπορούν να επιτύχουν παράλληλα οργανωσιακή ενότητα και συνοχή βασισμένες στο όραμα και ελευθερία στους ταλαντούχους ανθρώπους που εργάζονται στον οργανισμό (Dunham και Freeman, 2000). Στην ουσία, όλες αυτές οι αντιφάσεις είναι αντικατοπτρισμός του βασικού διλήμματος που επικρατεί στους πολιτιστικούς οργανισμούς, του εμπορίου και της τέχνης (DeFillippi κ.ά., 2007).

Εκτός από την ισορροπία που χρειάζεται να διατηρεί ο ηγέτης, οι πολιτιστικοί οργανισμοί διακρίνονται από ποικίλες ιδιαιτερότητες. Ο ηγέτης έχει να διαχειριστεί την παραγωγή ποιοτικών και αξιόλογων πολιτιστικών προϊόντων, τα οποία θα αποφέρουν τα έσοδα που χρειάζεται ο οργανισμός για να είναι βιώσιμος. Ωστόσο, ο αυξημένος ανταγωνισμός και η έλλειψη χορηγιών, λόγω του ότι ο πολιτιστικός τομέας είναι απρόβλεπτος και εύθραυστος, ωθεί τους ηγέτες να σχεδιάσουν στρατηγικές που να ανταποκρίνονται στις νέες ανάγκες (Armstrong και Page, 2015). Σε αυτό προστίθεται και η διαδικασία παραγωγής των πολιτιστικών προϊόντων, που σε πολλές περιπτώσεις διαρκεί λίγες εβδομάδες ή μήνες, δημιουργώντας ένα κλίμα διαρκούς προετοιμασίας και παραγωγής (Pratt, 2009). Επίσης, πολύ σημαντική ιδιαιτερότητα είναι η εξάρτηση των οργανισμών από τους καλλιτέχνες. Οι

καλλιτέχνες είναι εκείνοι που τροφοδοτούν τις δημιουργικές βιομηχανίες με πολιτιστικά προϊόντα, οπότε οι ηγέτες πρέπει να συνεργάζονται επιτυχημένα μαζί τους. Βέβαια, η δυσκολία έγκειται στο γεγονός ότι οι καλλιτέχνες, ως δημιουργικά όντα, συμπεριφέρονται αντισυμβατικά και απρόβλεπτα. Πολλές φορές, οι δημιουργικοί άνθρωποι επαναστατούν στην προσπάθεια συστηματικής διοίκησής τους (Eikhof και Haunschild, 2007). Άρα, οι ηγέτες καλούνται να διαχειριστούν αποτελεσματικά τις ιδιομορφίες του εκάστοτε καλλιτέχνη και όχι απλά να επικοινωνήσουν με τους συνεργάτες τους, όπως θα έκαναν σε μια εμπορική επιχείρηση.

Σύμφωνα με τους Armstrong και Page (2015), «στους πολιτιστικούς οργανισμούς οι άνθρωποι έχουν ανάγκη να τους διοικούν μέσα σε ένα περιβάλλον που προάγει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία, αλλά οι δημιουργικοί άνθρωποι χρειάζονται ακόμα διαδικασίες και όρια, που απαιτούν προσεκτική διοίκηση» (σ. 7). Κατανοούμε ότι η καινοτομία είναι κοινό ζητούμενο των εμπορικών και των πολιτιστικών οργανισμών. Ο ηγέτης οφείλει να δημιουργεί ένα όραμα, να το διαχέει σε όλο τον οργανισμό και να ενισχύει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία των συνεργατών του (Armstrong και Page, 2015). Μάλιστα, η ανθρωπιστική/καλοπροαίρετη ηγεσία (benevolent leadership) δημιουργεί ένα περιβάλλον άνεσης, εμπιστοσύνης και δεκτικότητας και συνολικά ένα ψυχολογικά ασφαλές περιβάλλον που ευνοεί τα δημιουργικά εγχειρήματα (Wang και Cheng, 2010). Η αβεβαιότητα των πολιτιστικών οργανισμών δεν επιτρέπει στον ηγέτη να είναι σίγουρος για τις αποφάσεις του και για την επιτυχία των παραγωγών του οργανισμού, αλλά είναι απαραίτητο να μπορεί να διακρίνει εάν κάποιο προϊόν θα αποβεί καταστροφικό. Είναι μια ικανότητα που σε ένα βαθμό αποκτάται με την εμπειρία. Η ασάφεια της δημιουργικής εργασίας καθιστά πολύπλοκο τον καθορισμό ακόμα και των κινήσεων του ηγέτη που θα ενισχύσουν την απόδοση των εργαζομένων (Shalley, 2008).

Επιπρόσθετα, ένα μεγάλο μέρος των πολιτιστικών οργανισμών είναι οργανωμένο σε ομάδες. Αυτό σημαίνει ότι ο εκάστοτε ηγέτης θα πρέπει να είναι σε θέση να διοικήσει ομάδες και όχι μεμονωμένους εργαζόμενους. «Οι συμμετέχοντες διέκριναν ανάμεσα στις προκλήσεις της διοίκησης ενός οργανισμού σε αντίθεση με τις προκλήσεις της διοίκησης μιας ομάδας, δεδομένου ότι ο τομέας συχνά χαρακτηρίζεται από εργασία έργου [ενν. project work]» (Armstrong και Page, 2015, σ. 15)

Κλείνοντας, ας έχουμε υπόψη μας ορισμένα στατιστικά στοιχεία για τον πολιτιστικό και δημιουργικό τομέα στην Ελλάδα, εφόσον δεν υπάρχουν στοιχεία μόνο για τους πολιτιστικούς οργανισμούς που εξετάζουμε. Σύμφωνα με έρευνα του Υπουργείου Πολιτισμού (ΥΠΠΟ, 2016), το 2014 ο πολιτιστικός και δημιουργικός τομέας περιελάμβανε 46.370 επιχειρήσεις και απασχολούσε 110.688 εργαζόμενους, εκ των οποίων το 57% ήταν άνδρες και το 43% γυναίκες. Επίσης, το 57% των εργαζομένων ήταν απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Το 2010 στην Αθήνα στο πεδίο των τεχνών απασχολούνταν 4.241 εργαζόμενοι και στο πεδίο των μουσείων και βιβλιοθηκών 7.195 (Αυδίκος, 2014). Στις τέχνες το 5% των εργαζομένων ήταν 20-29 ετών, το 31% ήταν 30-39 ετών, το 24% ήταν 40-49 ετών και το 40% ήταν άνω των 50 ετών. Στα μουσεία και τις βιβλιοθήκες το 8% ήταν στην ομάδα των 20-29 ετών, το 56% στους 30-39 ετών, το 16% στους 40-49 και το 20% στους άνω των 50 (Αυδίκος, 2014).

Κεφάλαιο 2^ο: Συναισθηματική Νοημοσύνη

Τα τελευταία χρόνια συντελέστηκε μια μετατόπιση του ενδιαφέροντος από τη γνωστική νοημοσύνη σε ένα άλλο είδος νοημοσύνης: τη συναισθηματική νοημοσύνη. Σύντομα, ο επιστημονικός κόσμος συνειδητοποίησε τη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης για τον άνθρωπο και τη μελέτησε διεξοδικά. Σε αυτή τη μελέτη θα συνδέσουμε τη συναισθηματική νοημοσύνη με την ηγεσία. Θα επιχειρήσουμε μια συνοπτική θεωρητική ανασκόπηση της έννοιας, θα καταγράψουμε τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης και τις δεξιότητες που περιλαμβάνουν και θα παραθέσουμε τα συμπεράσματα των μέχρι τώρα μελετών για τη σχέση συναισθηματικής νοημοσύνης – ηγεσίας.

Ενότητα 2.1: Έννοιες και ορισμοί

Η συναισθηματική νοημοσύνη (Emotional Intelligence - EQ) είναι «η ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα τα δικά του και των άλλων, να τα ξεχωρίζει και να χρησιμοποιεί αυτές τις πληροφορίες ως οδηγό στις σκέψεις και τις πράξεις του» (Salovey και Mayer, 1990, σ. 189). Είναι ένα σύνολο χαρακτηριστικών που επιτρέπουν στον άνθρωπο να αφογκράζεται όσα νιώθει ο ίδιος και οι άλλοι και να αλληλεπιδρά με ευκολία μαζί τους. Η έννοια αναδύθηκε πρόσφατα, όμως η σημασία της είχε εκφραστεί πολλούς αιώνες πριν, από τον Αριστοτέλη: «Ο καθένας μπορεί να θυμώσει – αυτό είναι εύκολο. Αλλά το να θυμώσει κανείς με το σωστό άτομο, στο σωστό βαθμό και στη σωστή στιγμή, για τη σωστή αιτία και με το σωστό τρόπο – αυτό δεν είναι εύκολο» (Goleman, 1998, σ. 19).

Τα συναισθήματα και η διαχείρισή τους είναι η πεμπτουσία της συναισθηματικής νοημοσύνης. Κάθε συναίσθημα είναι μια προτροπή για δράση, για αυτό και οι λέξεις «συναίσθημα» και «κίνητρο» έχουν κοινή ρίζα (ρήμα *motere* = κινώ). Τα συναισθήματα μας ενεργοποιούν και μας ωθούν προς την επίτευξη των στόχων μας, για αυτό είναι τόσο σημαντικά (Goleman, 2000). Αντίθετα με την άποψη που επικρατούσε παλαιότερα ότι τα συναισθήματα αναστέλλουν τη λογική, πλέον έχει αποδειχθεί ότι τα συναισθήματα είναι απαραίτητα για τη λήψη λογικών αποφάσεων, καθώς οι εμπειρίες που έχουμε ζήσει, οδηγούν στην επιλογή ή την αποφυγή συγκεκριμένων επιλογών (Goleman, 1998). Η συναισθηματική νοημοσύνη

όχι μόνο δεν εμποδίζει τη λογική, αλλά την ενισχύει. Λογική και συναίσθημα είναι αντίθετα αλλά συμπληρωματικά σε τέτοιο βαθμό ώστε οι επιστήμονες υποστηρίζουν ότι κάθε άνθρωπος έχει δύο εγκεφάλους: το λογικό και το συναισθηματικό / συγκινησιακό.

Αυτοί οι δύο θεμελιακά διαφορετικοί τρόποι γνώσης αλληλεπιδρούν στη δόμηση της διανοητικής μας ζωής. Ο ένας, ο λογικός νους, είναι ο τρόπος κατανόησης του οποίου έχουμε επίγνωση: πιο ενσυνείδητος, πιο στοχαστικός, πιο ικανός να ζυγίζει και να συλλογίζεται. Αλλά δίπλα σ' αυτόν υπάρχει και ένα άλλο σύστημα γνώσης, παρορμητικό και πανίσχυρο, αν και μερικές φορές παράλογο: ο συγκινησιακός νους (Goleman, 1998, σ. 36).

Οι δύο «εγκεφάλους» αποτελούν ξεχωριστές λειτουργίες του εγκεφάλου, οι οποίες βρίσκονται σε ισορροπία και όχι σε σύγκρουση. Το να έχει κάποιος υψηλό IQ δεν αποκλείει την ύπαρξη ενός εξίσου υψηλού EQ. Βασική διαφορά των δύο εγκεφάλων αποτελεί το γεγονός ότι, ενώ ο δείκτης IQ δε μπορεί να αλλάξει, η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να αναπτυχθεί κατά τη διάρκεια της ζωής μας.

Η πρώτη σημαντική προσέγγιση της έννοιας οφείλεται στον Gardner, ο οποίος στο βιβλίο «Τα όρια του νου» («Frames of Mind»), απέρριψε την παντοδυναμία της γνωστικής νοημοσύνης και πρότεινε ένα ευρύ φάσμα νοημοσύνης με επτά παραλλαγές: γλωσσική, λογικο-μαθηματική, οπτικοχωρική, μουσική, σωματοκινηστική, ενδοπροσωπική και διαπροσωπική νοημοσύνη (Goleman, 1998). Η συναισθηματική νοημοσύνη ανήκε στην ενδοπροσωπική νοημοσύνη. Η θεώρηση του Gardner προσφέρει μια πιο σφαιρική εικόνα των δυνατοτήτων ενός ανθρώπου απ' ό, τι προσέφερε ο δείκτης IQ. Έπειτα από χρόνια, ερευνητές επιβεβαίωσαν την άποψη του Gardner σχετικά με την περιορισμένη κλίμακα ικανοτήτων που περιλάμβανε ο δείκτης IQ και την αδυναμία του να προβλέψει την επιτυχία εκτός του σχολείου και του πανεπιστημίου (Goleman, 1998).

Το 1989, οι Salovey και Mayer εξέλιξαν τη θεώρηση του Gardner, αναλύοντας αποκλειστικά τη συναισθηματική νοημοσύνη. Διέκριναν τη συναισθηματική νοημοσύνη από τις υπόλοιπες, την οριοθετούν και συγκρότησαν μια θεωρητική κατασκευή που περιλαμβάνει πέντε βασικούς τομείς ικανοτήτων: γνώση των συναισθημάτων μας, έλεγχος των συναισθημάτων, εξεύρεση κινήτρων για τον εαυτό μας, αναγνώριση των συναισθημάτων των άλλων, χειρισμός των σχέσεων (Goleman, 1998). Παράλληλα, κατέγραψαν τις συνέπειες που προκύπτουν από την

ανεπαρκή συναισθηματική νοημοσύνη, αναδεικνύοντας έτσι τη σημασία της (Salovey και Mayer, 1990).

Ο τελευταίος και πιο γνωστός ερευνητής της έννοιας είναι ο Daniel Goleman. Ο Goleman συγκέντρωσε όσα είχαν ειπωθεί σε μια συνεκτική θεωρία περί συναισθηματικής νοημοσύνης, αναλύοντας τα συναισθήματα και το ρόλο τους στην ανθρώπινη δράση, αλλά και τις διεργασίες του εγκεφάλου που σχετίζονται με τη συναισθηματική νοημοσύνη. Η θεωρητική κατασκευή του αρχικά περιελάμβανε πέντε ικανότητες (αυτογνωσία, αυτοέλεγχος, παρακίνηση, ενσυναίσθηση, διαπροσωπικές σχέσεις), αλλά αργότερα διατηρήθηκαν τέσσερις βασικές διαστάσεις.

Ενότητα 2.2: Διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης

Οι διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης αφορούν τη γνώση και τη διαχείριση των συναισθημάτων. Κάθε διάσταση περιλαμβάνει μια ομάδα δεξιοτήτων, δηλαδή ικανοτήτων που συνδυάζουν σκέψη και συναίσθημα και έχουν ως αποτέλεσμα διακεκριμένη επίδοση (Goleman, 2000). Ο παρακάτω πίνακας (πίνακας 1) περιέχει τις βασικές διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης και τις δεξιότητες που αντιστοιχούν στην καθεμία.

Αυτοεπίγνωση	Κοινωνική επίγνωση
Συναισθηματική αυτογνωσία Ακριβής Αυτοαξιολόγηση Αυτοπεποίθηση	Ενσυναίσθηση Εξυπηρέτηση Επίγνωση του οργανισμού
Αυτοδιαχείριση	Διαχείριση σχέσεων
Αυτοέλεγχος Διαφάνεια Αισιοδοξία Προσαρμοστικότητα Επίτευξη στόχων Πρωτοβουλία	Ανάπτυξη ανθρώπων Επιρροή Έμπνευση Διαχείριση συγκρούσεων Ομαδική συνεργασία Καταλύτης αλλαγών Δικτύωση

Πίνακας 1: Οι διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002, σ. 58)

Η αυτοεπίγνωση αποτελεί εξαιρετικά σημαντική συναισθηματική ικανότητα. Είναι η αναγνώριση ενός συναισθήματος τη στιγμή που δημιουργείται και συμβάλλει στην κατανόηση του εαυτού μας και τη διαχείριση της ζωής και των αποφάσεών μας. Οι Goleman κ.ά. (2002) γράφουν σχετικά:

Για να το θέσουμε απλά, αυτοεπίγνωση ονομάζουμε τη βαθιά κατανόηση που έχει το άτομο για τα συναισθήματά του, αλλά και για τις δυνατότητες, τα όρια, τις αξίες και τα κίνητρά του. Οι άνθρωποι με ισχυρή αυτοεπίγνωση είναι ρεαλιστές, με την έννοια ότι δεν είναι ούτε υπερβολικά αυτοκριτικοί ούτε αφελώς αισιόδοξοι. Είναι τίμιοι σε σχέση με τον εαυτό τους απέναντι στους άλλους, σε σημείο μάλιστα που να μπορούν να γελούν με τις αδυναμίες τους (σ. 61).

Η συναισθηματική αυτογνωσία ταυτίζεται με το «γνώθι σαυτόν» του Σωκράτη, δηλαδή με το να αντιλαμβάνεσαι τα συναισθήματά σου μόλις γεννηθούν μέσα σου (Goleman, 1998). Η ακριβής αυτοαξιολόγηση σημαίνει να είσαι σε θέση να κατανοήσεις και να αξιολογήσεις τα συναισθήματα και τις ικανότητές σου. Είναι η ικανότητα που συμβάλλει στην εξέλιξη του ανθρώπου, καθώς ο ίδιος αναγνωρίζει τις αδυναμίες του και προσπαθεί να τις βελτιώσει. Η αυτοπεποίθηση, η πίστη στις δυνατότητές σου, επιτρέπει στους ανθρώπους να ανταποκριθούν στις προκλήσεις, να παίξουν καταλυτικό ρόλο, να ενεργοποιήσουν άλλους και να είναι πρωτοπόροι. Τους προσφέρει μια εσωτερική δύναμη που τους βοηθάει να δικαιολογήσουν τις αποφάσεις τους και να μείνουν σταθεροί σε αυτές (Goleman, 2000).

Η αυτοδιαχείριση δομείται πάνω στην αυτοεπίγνωση και αφορά τη χειραγώγηση και τον έλεγχο των συναισθημάτων μας έτσι ώστε να είναι κατάλληλα για την εκάστοτε κατάσταση (Goleman, 1998). Χάρη σε αυτή δεν γινόμαστε έρμαιο των συναισθημάτων μας. Καίρια συναισθηματική δεξιότητα είναι ο αυτοέλεγχος.

Η δεξιότητα αυτή είναι, κατά μία έννοια, σχεδόν αόρατη · η αυτοκυριαρχία εκδηλώνεται σε μεγάλο βαθμό από την *απουσία* φανερών συναισθηματικών εκρήξεων. Δείγματά της είναι η διατήρηση της ψυχραιμίας υπό συνθήκες στρες ή η αντιμετώπιση ενός επιθετικού ατόμου χωρίς διάθεση ανταπόδοσης (Goleman, 2000, σ. 131).

Η διαφάνεια είναι «η ικανότητα του ατόμου να είναι αυθεντικά ειλικρινές απέναντι στους άλλους σε σχέση με τα συναισθήματα, τις πεποιθήσεις και τις πράξεις του» (Goleman κ.ά., 2002, σ. 68). Συνδέεται άμεσα με την αξιοπιστία, την ακεραιότητα και την ευσυνειδησία και για αυτό ο άνθρωπος που διαθέτει διαφάνεια

εμπνέει εμπιστοσύνη στους γύρω του. Η αισιοδοξία είναι σημαντική επειδή χάρη σε αυτή οι άνθρωποι μπορούν να αντιδράσουν με θετικό τρόπο σε μια αρνητική κατάσταση, ενώ παράλληλα «εμποδίζει τους ανθρώπους να πέσουν στην απάθεια, την απελπισία ή την κατάθλιψη, μόλις βρεθούν αντιμέτωποι με μια δυσκολία» (Goleman, 1998, σ. 138). Για να είναι γόνιμη, η αισιοδοξία πρέπει να συνοδεύεται από ρεαλισμό.

Η προσαρμοστικότητα είναι η τέχνη του να είσαι ευέλικτος και να μπορείς να μεταβάλλεις γρήγορα και αποτελεσματικά τη συμπεριφορά σου σύμφωνα με τις αλλαγές. Όσοι προσαρμόζονται εύκολα δεν νιώθουν άγχος και φόβο απέναντι στις αλλαγές, αλλά τις απολαμβάνουν. Η επίτευξη στόχων περιλαμβάνει τόσο τη στοχοθεσία όσο και τις απαραίτητες ενέργειες για την κατάκτηση των στόχων και προσφέρει ικανοποίηση και χαρά στο άτομο. Τελευταία δεξιότητα της διάστασης είναι η πρωτοβουλία.

Εκείνοι που διαθέτουν πρωτοβουλία ενεργούν πριν αναγκαστούν να το κάνουν από εξωτερικούς παράγοντες. Αυτό συχνά σημαίνει προληπτική δράση για να αποφευχθούν τυχόν προβλήματα πριν καν εμφανιστούν ή εκμετάλλευση ευκαιριών προτού αυτές γίνουν ορατές από οποιονδήποτε άλλο (Goleman, 2000, σ. 185).

Οι άλλες δύο διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης αφορούν την κοινωνική αλληλεπίδραση. Κοινωνική επίγνωση είναι η αναγνώριση και κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων. Μία από τις πιο σημαντικές συναισθηματικές δεξιότητες είναι η ενσυναίσθηση. Η ενσυναίσθηση εκφράζει την ικανότητα για «προσεκτική εξέταση των συναισθημάτων των άλλων ατόμων και τη λήψη ευφών αποφάσεων που επιτρέπουν τη θετική ανταπόκριση» (Goleman κ.ά., 2002, σ. 70). Είναι η ικανότητα να «μπαίνεις στη θέση του άλλου». Προϋπόθεση για την ύπαρξη ενσυναίσθησης είναι η αυτοεπίγνωση, καθώς εάν το άτομο δε μπορεί να κατανοήσει τα συναισθήματά του, δε μπορεί να κατανοήσει ούτε τα συναισθήματα των άλλων. Η εξυπηρέτηση αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει και να καλύπτει τις ανάγκες των άλλων, ικανότητα που συμβάλλει στην παρακίνηση και τη δέσμευση της ομάδας. Ενίοτε η εξυπηρέτηση αντικαθίσταται από τη δεξιότητα του χειρισμού της διαφορετικότητας, που περιγράφει την αποδοχή, κατανόηση και πλήρη ενσωμάτωση του άλλου στις κοινωνικές σχέσεις. Τελευταία και εξαιρετικά σημαντική είναι και η επίγνωση του οργανισμού, δηλαδή η γνώση και η κατανόηση

του χώρου στον οποίο κινείσαι και των σχέσεων που αναπτύσσονται σε αυτόν. Πρόκειται για μια δεξιότητα που είναι άκρως απαραίτητη στην επαγγελματική ζωή.

Η τέταρτη διάσταση είναι η διαχείριση σχέσεων. Ο Goleman (1998) γράφει σχετικά

Η τέχνη των διαπροσωπικών σχέσεων είναι, σε μεγάλο βαθμό, η δεξιότητα του χειρισμού των συναισθημάτων των άλλων. [...] Άτομα που διαθέτουν σε μεγάλο βαθμό αυτές τις ικανότητες διαπρέπουν σε ό, τι αφορά την ομαλή αλληλεπίδρασή τους με τους άλλους και λάμπουν πάντα στο κοινωνικό στερέωμα (σ. 79).

Η ανάπτυξη ανθρώπων είναι η ικανότητα ενός ανθρώπου να ωθεί τους γύρω του στην εξέλιξη και την πρόοδο μέσω καθοδήγησης, ανατροφοδότησης και ενσυναίσθησης. Βέβαια, για να μπορεί κάποιος να αναπτύξει τους γύρω του, χρειάζεται να έχει επιρροή επάνω τους. Η επιρροή βασίζεται

στην πυροδότηση συγκεκριμένων συναισθημάτων στο άλλο άτομο [...]. Οι άνθρωποι που διαθέτουν ικανότητα επιρροής είναι σε θέση να αισθάνονται ή ακόμη και να προβλέψουν την αντίδραση του ακροατηρίου στο μήνυμά τους και μπορούν να ωθήσουν αποτελεσματικά τους πάντες προς έναν επιθυμητό στόχο (Goleman, 2000, σ. 247).

Επόμενη δεξιότητα είναι η έμπνευση. Η έμπνευση εμφυσά ένα όραμα ή στόχο στους άλλους και τους παρακινεί για την επίτευξή του. Η ενσυναίσθηση και η επιρροή είναι αναγκαίες ώστε να μπορέσει κάποιος να εμπνεύσει τους άλλους. Η διαχείριση των συγκρούσεων είναι λανθασμένη όταν τις αποσιωπούμε και εθελοτυφλούμε κάνοντας ότι δεν υπάρχουν. Αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων έχουμε όταν είμαστε σε θέση να εντοπίσουμε το πρόβλημα μόλις εκδηλωθεί και να κάνουμε τις απαραίτητες ενέργειες για να το λύσουμε και να ηρεμήσουμε όσους έχουν ανάμειξη (Goleman, 2000).

Άλλη μία κρίσιμη δεξιότητα είναι η ομαδική συνεργασία. Κατά κύριο λόγο, οι άνθρωποι εργάζονται σε ομάδες, οπότε η καλή συνεργασία είναι απαραίτητη για την επίτευξη των στόχων. Οι καταλύτες αλλαγών συνδέονται με την πρωτοβουλία. Ένας άνθρωπος που εισάγει νέες ιδέες και καταφέρνει να πείθει τους άλλους να τις εφαρμόσουν, αποτελεί ουσιαστικά καταλύτη αλλαγών. Τέλος, δικτύωση είναι η ικανότητα του ανθρώπου να δημιουργεί δίκτυα σχέσεων και συνεργασιών και να τα αξιοποιεί την κατάλληλη στιγμή. Αν και συχνά προσλαμβάνει αρνητική χροιά, είναι

θετικό να μπορεί ένας άνθρωπος να δημιουργεί δεσμούς. Η δικτύωση είναι μέρος της αλληλεπίδρασης με τους γύρω μας.

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένας χρήσιμος εσωτερικός οδηγός δράσης που επιτρέπει την ορθή αξιοποίηση των δυνατοτήτων μας και τη διαχείριση των προκλήσεων της κοινωνικής αλληλεπίδρασης.

Ενότητα 2.3: Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία

Από τη στιγμή που εντάθηκε η έρευνα της συναισθηματικής νοημοσύνης πολλοί ερευνητές τη συσχέτισαν με άλλες δραστηριότητες και συμπεριφορές, όπως την ηγεσία. Η μελέτη της σχέσης ηγεσίας – συναισθηματικής νοημοσύνης επιχειρείται συχνά και τα συμπεράσματα των μελετών συμφωνούν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη συμβάλλει θετικά στην ορθή ηγεσία. Οι Prati, Douglas, Ferris, Ammeter και Buckley (2003) γράφουν ότι

Η συναισθηματική νοημοσύνη αντικατοπτρίζει την ικανότητα να διαβάζεις και να καταλαβαίνεις τους άλλους σε κοινωνικά περιβάλλοντα, να ανιχνεύεις τις διαφοροποιήσεις των συναισθηματικών αντιδράσεων και να χρησιμοποιείς αυτή τη γνώση για να επηρεάσεις άλλους μέσω της συναισθηματικής ρύθμισης και ελέγχου. Ως τέτοια, αντιπροσωπεύει μια καθοριστικά σημαντική ικανότητα για την αποτελεσματική ηγεσία και την ομαδική επίδοση στους σημερινούς οργανισμούς (σ. 21).

Ο Goleman (2008) θεωρεί ότι η συναισθηματική νοημοσύνη διακρίνει τους καλούς από τους εξαιρετικούς ηγέτες. Μελετώντας υψηλόβαθμα στελέχη, εντόπισε ότι όσοι κατείχαν πολλές δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης μεγιστοποίησαν τα κέρδη των τμημάτων τους κατά 20% ετησίως. Επιπλέον, η συναισθηματική νοημοσύνη φαίνεται να είναι δύο φορές πιο σημαντική για τη διακεκριμένη απόδοση από ό, τι η γνωστική νοημοσύνη. Μάλιστα, όσο υψηλότερη η βαθμίδα της ηγεσίας, τόσο πιο κρίσιμη η συναισθηματική νοημοσύνη (Goleman, 2000). Προς επίρρωση αυτού, μια άλλη έρευνα σχετικά με τις ικανότητες που διακρίνουν τους εξαιρετικούς ηγέτες ανέδειξε τέσσερις ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης, αλλά καμία αμιγώς γνωστική ή τεχνική ικανότητα (Goleman κ.ά., 2002).

Η συναισθηματική νοημοσύνη ενός ηγέτη είναι σημαντική για την ομάδα που διαχειρίζεται και για τον οργανισμό, καθώς η συμπεριφορά του είναι εκείνη που δίνει το στίγμα. «Ο ηγέτης όμως είναι αυτός που προσθέτει το εντονότερο συστατικό.

Γιατί; Λόγω ενός αναπόφευκτου γεγονότος: όλοι παρακολουθούν το αφεντικό. Οι άνθρωποι παίρνουν «συναισθηματική» γραμμή από την κορυφή» (Goleman κ.ά., 2002, σ. 28). Άρα, είναι καίριο ο ηγέτης μιας ομάδας να είναι συναισθηματικά «έξυπνος». Ο ηγέτης είναι ο άνθρωπος που θα πρέπει να διαχειριστεί, να καθοδηγήσει και να εμπνεύσει αποτελεσματικά ένα σύνολο ετερόκλητων ανθρώπων. Όσο περισσότερες δεξιότητες διαθέτει ένας ηγέτης, τόσο αυξάνεται η αποτελεσματικότητά του, «δεδομένου ότι έχει την απαραίτητη ευελιξία να χειριστεί τις ευρύτερες απαιτήσεις της διεύθυνσης ενός οργανισμού» (Goleman κ.ά., 2002, σ. 105).

Ένας ηγέτης πρέπει να κινητοποιεί και να εμπνέει τους συνεργάτες του, ώστε να δουλεύουν «εθελοντικά και πρόθυμα» για ένα κοινό σκοπό. Χρειάζεται να εκτιμάει σωστά τις αντιδράσεις της ομάδας και να τις μετατρέπει σε επιθυμία επίτευξης ενός σκοπού. «Ο ηγέτης μπορεί να διοικήσει καλύτερα τους συνεργάτες του εάν αντιλαμβάνεται τις ανάγκες, τις αξίες και τις ελπίδες τους» (Bass, 1985, σ. 46). Ακόμα, αξιοποιεί τις πληροφορίες που του προσφέρουν οι αντιδράσεις της ομάδας του για να μπορέσει να τους παρακινήσει και να αντικρούσει τις αμφιβολίες τους (Prati κ.ά., 2003). Για να το επιτύχει αυτό, χρειάζεται να διαγνώσει τα συναισθήματα των άλλων, να προσαρμόσει τη συμπεριφορά του σε αυτά και να διαχειριστεί τις συγκρούσεις που θα προκύψουν, συμπεριφορά που ανήκει στη συναισθηματική νοημοσύνη. «Η ικανότητα να αρθρώνει κανείς ένα ελκυστικό όραμα που λειτουργεί ως κινητήρια δύναμη για την ομάδα μπορεί να είναι η μία και μοναδική πιο σημαντική συμβολή ενός καλού ηγέτη ομάδας» (Goleman, 2000, σ. 321).

Βέβαια, ο ηγέτης δεν αρκεί να διαμορφώνει ένα όραμα για την ομάδα και τον οργανισμό, χρειάζεται και να το «επικοινωνεί» στους συνεργάτες του και να εξασφαλίζει τη συνεργασία τους. Ένας ηγέτης που διαθέτει αυτοπεποίθηση και μπορεί να αναγνωρίσει τα συναισθήματα της ομάδας του, αντιμετωπίζει τις δύσκολες καταστάσεις διατηρώντας την ομάδα του ανεπηρέαστη. Επιπλέον, είναι ανάγκη η ομάδα να εξελίσσεται και αυτό μπορεί να επιτευχθεί εάν ο ηγέτης δημιουργήσει ένα κλίμα φιλικό προς τις αλλαγές και την πρόοδο.

Οι Goleman κ.ά. (2002 στο Prati κ.ά., 2003) υποστήριξαν ότι οι συναισθηματικά «έξυπνοι» ηγέτες αφενός παρακινούν τα μέλη της ομάδας να συνεργαστούν για να επιτύχουν στόχους, αφετέρου η επιρροή τους στα μέλη μπορεί να επιφέρει αλλαγές. Η έμπνευση, η επιρροή, η ομαδική συνεργασία, η διαχείριση

των συγκρούσεων, η καταλυτική δράση των αλλαγών είναι αναγκαίες δεξιότητες για αυτές τις διαδικασίες. Φαίνεται, λοιπόν, ότι η συναισθηματική νοημοσύνη επιδρά και στην αποτελεσματικότητα της ομάδας (Prati κ.ά., 2003).

Επιπρόσθετα, η συναισθηματική νοημοσύνη συμβάλλει θετικά στη διαχείριση των συναισθημάτων. Δεν υπάρχει τρόπος αποφυγής των συναισθημάτων σε ένα εργασιακό περιβάλλον, οπότε υπάρχει ανάγκη αναγνώρισης, διαχείρισης και εξισορρόπησης τους. Ο ηγέτης, ηθελήμενα ή μη, μεταδίδει συναισθήματα που επηρεάζουν την ομάδα. Για αυτό, χρειάζεται να μπορεί να αναγνωρίσει τα συναισθήματα που προκαλεί στους γύρω του και να φερθεί ανάλογα. Ένας ηγέτης που εκφράζει θετικά συναισθήματα καθοδηγεί την ομάδα προς την επιτυχία, ενώ τα αρνητικά συναισθήματα δημιουργούν αναποτελεσματικότητα.

Η ειλικρίνεια και η αξιοπιστία είναι πολύ σημαντικές και αποδεικνύουν στην ομάδα ότι η χειραγώγηση δεν αποτελεί πρόθεση του ηγέτη (Goleman, 2000). Ακόμα και όταν ο ηγέτης φέρεται αυστηρά, η ειλικρίνεια και η αξιοπιστία εγγυώνται στην ομάδα ότι αυτή η συμπεριφορά είναι αναγκαία και όχι αλαζονεία του ηγέτη. Στην ουσία, ο ηγέτης συντονίζει μια ομάδα, που σημαίνει ότι πρέπει να καλλιεργήσει αρμονία, καλές προθέσεις για επαφή, κατανόηση, συνεργασία, κοινούς ρυθμούς και άλλα πολλά. Για να τα επιτύχει, πρέπει να συνεργαστεί με πραγματικούς ανθρώπους που σκέφτονται, νιώθουν και δρουν και με τους δύο «εγκεφάλους», άρα θα πρέπει να μπορεί να επικοινωνήσει μαζί τους και με τους δύο τρόπους. Είναι κατανοητό, λοιπόν, ότι αυτή η διαδικασία απαιτεί δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης, με την ενσυναίσθηση να συνιστά κρίσιμη δεξιότητα. Όσο υψηλό δείκτη IQ και αν διαθέτει ένας ηγέτης, αν αποτύχει στις σχέσεις με τους συνεργάτες του, η ηγεσία δε θα είναι καλή.

Όλες οι διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης εμπλέκονται στις διαδικασίες που ακολουθεί ένας ηγέτης και είναι απαραίτητες για την αρμονική ηγεσία. «Αυτές οι δυναμικές σχέσεις μεταξύ των τεσσάρων βασικών τομέων της συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν τεράστια πρακτική, και όχι μόνο θεωρητική, σημασία. Είναι τα κυριότερα συστατικά της αποτελεσματικής γνήσιας ηγεσίας –της αρμονίας» (Goleman κ.ά., 2002, σ. 51).

Κεφάλαιο 3^ο: Πολιτισμική νοημοσύνη

Όσο σημαντική και αν είναι η συναισθηματική νοημοσύνη, δεν είναι ικανή να προβλέψει τις αντιδράσεις ενός ανθρώπου όταν βρεθεί σε μια ξένη χώρα. Μπορεί, όμως, να τις προβλέψει η πολιτισμική νοημοσύνη. Στην προσπάθειά τους να βρουν γιατί κάποιοι άνθρωποι προσαρμόζονται πιο εύκολα από τους υπόλοιπους σε διαφορετικά περιβάλλοντα, οι ερευνητές ανακάλυψαν την πολιτισμική νοημοσύνη. Σε αυτό το κεφάλαιο, θα παραθέσουμε τη θεωρία της πολιτισμικής νοημοσύνης, θα αναλύσουμε τις διαστάσεις της και θα τη συσχετίσουμε με την ηγεσία, για να δούμε τι προσφέρει στους ηγέτες.

Ενότητα 3.1: Έννοιες και ορισμοί

Η πολιτισμική νοημοσύνη (Cultural Intelligence - CQ) είναι «η ικανότητα ενός ατόμου να προσαρμόζεται με επιτυχία σε νέα πολιτισμικά περιβάλλοντα, με άλλα λόγια, σε μη οικεία περιβάλλοντα που μπορούν να αποδοθούν στο πολιτισμικό πλαίσιο» (Earley και Ang, 2003, σ. 9). Εναλλακτικά, «είναι η ικανότητα να λειτουργείς αποτελεσματικά μεταξύ κρατικών, εθνικών και οργανωσιακών πολιτισμών» (Livermore, 2015, σ. 4). Η πολιτισμική νοημοσύνη αναφέρεται στη δυνατότητα προσαρμογής ενός ατόμου σε περιβάλλοντα όπου επικρατούν διαφορετικές πολιτισμικές αξίες και στην αποτελεσματική αλληλεπίδρασή του με ανθρώπους που προέρχονται από διαφορετικό πολιτισμικό πλαίσιο (Earley και Ang, 2003).

Αυτή η αλληλεπίδραση είναι η ειδοποιός διαφορά ανάμεσα στην πολιτισμική νοημοσύνη και σε άλλα είδη νοημοσύνης. Η πολιτισμική νοημοσύνη αντανακλά την κοινωνική προσαρμογή που οφείλεται στην διαπολιτισμική αλληλεπίδραση, καθώς επιστρατεύεται μόνο όταν το άτομο αλληλεπιδρά με ανθρώπους από άλλα πολιτισμικά υπόβαθρα (Earley, 2002). Πρόκειται για την διαδραστική αντίληψη της νοημοσύνης, η οποία αντιλαμβάνεται τη νοημοσύνη ως διάδραση του ατόμου με το περιβάλλον (άτομο x περιβάλλον), δηλαδή εφαρμόζεται από ένα άτομο σε ένα περιβάλλον και καθορίζεται εξίσου και από τα δύο (Earley και Ang, 2003).

Η πολιτισμική νοημοσύνη είναι απαραίτητη σε οποιαδήποτε επικοινωνία του ατόμου με οποιαδήποτε διαφορετική κουλτούρα σε οποιοδήποτε βαθμό (Earley και

Ang, 2003). Ο τρόπος επικοινωνίας, η προέλευση των δρώντων και η διάρκεια δεν επηρεάζουν το μηχανισμό της πολιτισμικής νοημοσύνης. Επίσης, ο υψηλός δείκτης πολιτισμικής νοημοσύνης δε σημαίνει ότι το άτομο ξέρει ποια συμπεριφορά είναι κατάλληλη σε κάθε πολιτισμό, αλλά ότι μπορεί να αποκωδικοποιήσει γρήγορα και αποτελεσματικά το πολιτισμικό πλαίσιο και να συμπεριφερθεί όπως αρμόζει. Η πολιτισμική νοημοσύνη ενός ανθρώπου προκύπτει από το συνδυασμό των ατομικών χαρακτηριστικών και των εμπειριών του, για αυτό και μπορεί να αναπτυχθεί κατά τη διάρκεια της ζωής του ανθρώπου. Οι εμπειρίες που επιδρούν θετικά στην πολιτισμική νοημοσύνη είναι οι διαπολιτισμικές εμπειρίες, η επίσημη εκπαίδευση και η εργασία σε πολυπολιτισμικές ομάδες (Livermore, 2015).

Η πιο ολοκληρωμένη μελέτη για την πολιτισμική νοημοσύνη ανήκει στους Christopher Earley και Soon Ang. Στο βιβλίο τους «Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures» (2003) αναλύουν την έννοια της πολιτισμικής νοημοσύνης, τη σημασία της, τις διεργασίες και τις διαστάσεις στις οποίες βασίζεται, καθώς και τους τρόπους μέτρησης και αξιολόγησής της. Σημαντικό θεωρείται και το έργο του David Livermore, ο οποίος αναλύει διαφορετικές παραμέτρους της πολιτισμικής νοημοσύνης.

Αν και φαίνεται ότι οι κουλτούρες δεν έχουν έντονες διαφορές, οι διαφορές υπάρχουν, καθώς διαφορετικοί λαοί φέρουν διαφορετικές κουλτούρες. Σε βάθος χρόνου οι άνθρωποι διαμορφώνουν αντιλήψεις για το πώς να αντιμετωπίσουν τις καταστάσεις μέσω της κοινωνικής αλληλεπίδρασης και συμπεριφοράς (Trice και Beyer, 1991). Στην καθημερινότητα δε συνειδητοποιούμε ότι η δράση μας είναι πολιτισμικά καθορισμένη. Όταν, όμως, χρειάζεται να αλληλεπιδράσουμε με κάποιον που έχει μάθει να ακολουθεί άλλες πολιτισμικές νόρμες, τότε καταλαβαίνουμε τις διαφορές στην κουλτούρα. «Όταν οι άνθρωποι έρχονται σε επαφή με άλλους από διαφορετικά πολιτισμικά υπόβαθρα, πολλά, αν όχι τα περισσότερα, από τα κοινά σήματα κατανόησης και πρόβλεψης των διαθέσεων, συναισθημάτων και προθέσεων των άλλων δεν είναι διαθέσιμα ή εύκολα παρανοούνται» (Earley και Ang, 2003, σ. 12) .

Βέβαια, υπάρχουν διαφορές και μεταξύ ανθρώπων με κοινή κουλτούρα, εντούτοις σε αυτή την περίπτωση οι κεντρικές πολιτισμικές αξίες είναι κοινές και αυτό δημιουργεί ένα σταθερό έδαφος επικοινωνίας. Στην αλληλεπίδραση με ανθρώπους από άλλες κουλτούρες αυτό το έδαφος απουσιάζει.

Οφείλουμε να σημειώσουμε ότι η πολιτισμική νοημοσύνη δεν θέτει διακρίσεις μεταξύ των πολιτισμών. Αντίθετα, χαρακτηρίζεται από σεβασμό και ενδιαφέρον για το διαφορετικό. Ένας πολιτισμικά «έξυπνος» άνθρωπος αντιλαμβάνεται τις διαφορές μεταξύ των πολιτισμών ως ευκαιρίες για μάθηση και πρόοδο. Η προσαρμογή και η αλληλεπίδραση στο νέο πολιτισμικό πλαίσιο δεν απαιτούν μια επίφαση κατανόησης και μίμηση της αποδεκτής συμπεριφοράς. Απαιτούν να αλλάξουμε τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβανόμαστε τους άλλους, να υιοθετήσουμε τη ματιά τους και να δράσουμε μέσω αυτής της ματιάς. Σύμφωνα με τον Livermore (2015)

Η πολιτισμική νοημοσύνη δε σημαίνει να εγκαταλείψουμε τις πεποιθήσεις, τις αξίες και τις υποθέσεις μας. Αντ' αυτού, αναζητάμε να καταλάβουμε και να σεβαστούμε τα πιστεύω και τις προτεραιότητες των άλλων και να εκφράσουμε τις δικές μας αξίες και πιστεύω με τρόπους που είναι κατάλληλοι, δείχνουν σεβασμό και είναι αποδοτικοί (σ. 94).

Ενότητα 3.2: Διαστάσεις της πολιτισμικής νοημοσύνης

Κεντρικό σημείο στη θεωρία της πολιτισμικής νοημοσύνης είναι οι διαστάσεις από τις οποίες αποτελείται. Για να υπάρχει υψηλός δείκτης πολιτισμικής νοημοσύνης δεν αρκεί μόνο η επιθυμία προσαρμογής, πρέπει να υπάρχει και η απαραίτητη γνώση και συμπεριφορά, πρέπει να συνδυάζονται όλες οι διαστάσεις, αλλιώς ο δείκτης είναι χαμηλός (Earley και Ang, 2003).

Σύμφωνα με το μοντέλο των Earley και Ang (2003), οι διαστάσεις της πολιτισμικής νοημοσύνης είναι τρεις: η γνωστική, η συμπεριφορική και η παρακινητική. Πρέπει να σημειώσουμε ότι οι Earley και Ang θεωρούν ότι η γνωστική διάσταση περιλαμβάνει ένα μεταγνωστικό χαρακτηριστικό, ενώ άλλοι ερευνητές θεωρούν ότι πρόκειται για δύο διακριτές διαστάσεις. Εκτός από την κατηγοριοποίηση, δεν υπάρχει κάποια διαφορά από τη διάκριση ή μη της γνωστικής και της μεταγνωστικής διάστασης.

Η γνωστική διάσταση (cognitive facet) «αναφέρεται στις γενικές γνωστικές ικανότητες που χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία νέων συγκεκριμένων ιδεών σχετικά με το πώς να λειτουργήσεις και να δραστηριοποιηθείς σε ένα νέο πολιτισμό καθώς και γνώση εξειδικευμένη στον πολιτισμό (και δηλωτική και διαδικαστική)» (Earley και Ang, 2003, σ. 9).

Είναι η γνώση των κανόνων, των πρακτικών, των συμβάσεων και γενικά της δομής ενός πολιτισμού και η κατανόηση των κοινών σημείων και των διαφορών που δημιουργεί η κουλτούρα. Η γνώση αυτή αποκτάται μέσα από την εκπαίδευση και την εμπειρία (Crowne, 2008). Το θεωρητικό μοντέλο που αφορά τη γνωστική διάσταση βασίζεται στις θεωρίες του εαυτού (self-theory), τις θεωρίες ταυτότητας (identity theory) και τις γνωστικές διεργασίες του συλλογισμού και της κοινωνικής δραστηριότητας (reasoning and social cognition).

Ο εαυτός είναι η νοητική αναπαράσταση της προσωπικότητας κάποιου, της κοινωνικής του ταυτότητας και των κοινωνικών του ρόλων. Η αντίληψη του εαυτού εξαρτάται από τα εκάστοτε προσωπικά κίνητρα και από την κοινωνική κατάσταση και τους ρόλους που εκτελούνται κάθε φορά (Earley και Ang, 2003). Εφόσον η κοινωνική κατάσταση επηρεάζει την εικόνα του εαυτού, κάθε αλλαγή της κατάστασης σημαίνει αλλαγή στην εικόνα του εαυτού. Η θεωρία της ταυτότητας υποστηρίζει ότι τα μοτίβα των συμπεριφορών που εφαρμόζονται στο πλαίσιο μιας ομάδας οργανώνονται ως ταυτότητες. Οι ρόλοι ενός ατόμου, η κοινωνική ιεραρχία και η εικόνα είναι καθοριστικοί παράγοντες για το πώς οι άνθρωποι επεξεργάζονται τα στοιχεία που σχετίζονται με την επικοινωνία μεταξύ των πολιτισμών (Earley και Ang, 2003). Τέλος, τα μοντέλα που αφορούν την κοινωνική δραστηριότητα υποδεικνύουν πώς οι πληροφορίες από το κοινωνικό περιβάλλον επιδέχονται επεξεργασίας, ερμηνεύονται και αποθηκεύονται ως νοητικά σχήματα (Earley και Ang, 2003).

Καθοριστικά στοιχεία για τον τρόπο με τον οποίο το άτομο επεξεργάζεται τις πληροφορίες που σχετίζονται με την καινούργια κουλτούρα είναι η μεταγνώση, η δηλωτική και η διαδικαστική γνώση, η συλλογιστική και η κοινωνική αντίληψη. Η μεταγνώση (metacognition) «αναφέρεται στη σκέψη για τη σκέψη, ή διαφορετικά, στη γνώση και τη γνωστική διεργασία για τα γνωστικά αντικείμενα» (Earley και Ang, 2003, σ. 100). Απαραίτητα στοιχεία μιας μεταγνωστικής θεωρίας, μεταξύ των οποίων δημιουργούνται δεσμοί και συσχετισμοί, είναι η ροή της πληροφορίας (διαδικασίες του ελέγχου και της παρακολούθησης των γνώσεων) και τα διαφορετικά επίπεδα επεξεργασίας της (παγκόσμιο – διεργασίες σε παγκόσμιο επίπεδο, ειδικευμένο στην κουλτούρα – πληροφορίες εκάστοτε κουλτούρας, ειδικευμένο στο περιβάλλον – διαφοροποιήσεις του περιβάλλοντος) (Earley και Ang, 2003). Για κάποιον που βρίσκεται σε ένα νέο πολιτισμικό περιβάλλον, οι κρίσεις που δημιουργεί η μεταγνώση επηρεάζουν τη δράση του.

Οι τύποι γνώσης που αποκτά ένας άνθρωπος είναι η βάση για το τι γνωρίζει για μια κουλτούρα και δηλώνουν τι χρειάζεται να αναπτύξει πριν έρθει σε επαφή με το καινούργιο περιβάλλον. Η δηλωτική γνώση σημαίνει τη γνώση για τα πράγματα, η διαδικαστική τη γνώση του πώς γίνονται τα πράγματα και η υποθετική το πώς και πότε πρέπει να γίνει κάτι (Earley και Ang, 2003). Ο συνδυασμός των τριών προσφέρει στο άτομο έναν οδηγό γνώσης και δράσης. Ακόμα, οι ερευνητές έχουν εντοπίσει διαφορές ανάμεσα στις κουλτούρες ως προς τη λήψη αποφάσεων και τη συλλογιστική, διαφορές που αν είναι άγνωστες στο άτομο, συνήθως οδηγούν σε προβλήματα στο νέο περιβάλλον. Τέλος, η κοινωνική αντίληψη εξετάζεται ως προς το πώς οι άνθρωποι διαχειρίζονται τις κοινωνικές τους συμπεριφορές.

Η επόμενη διάσταση είναι η παρακινητική (motivational), η οποία αναφέρεται στο κίνητρο, τη διάθεση και το ενδιαφέρον ενός ατόμου να αλληλεπιδράσει σε ένα νέο πολιτισμικό πλαίσιο. Για να είναι επιτυχημένη η αλληλεπίδραση χρειάζεται γνώση, ικανότητα αλληλεπίδρασης και κίνητρο. Η διάσταση βασίζεται στη Θεωρία για την Πολιτισμική Αναπαράσταση του Εαυτού (Cultural Self Representation Theory) των Erez και Earley (1993) και την ιδέα του εαυτού που αναπτύσσουν (self-concept). Η ιδέα του εαυτού είναι χρήσιμη για την πολιτισμική νοημοσύνη και αναφέρεται σε τρία κίνητρα που πηγάζουν από τον εαυτό: την βελτίωση, την αποτελεσματικότητα και την σταθερότητα του εαυτού.

Η αυτοβελτίωση (self-enhancement) εξαρτάται από τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος και από αυτορρυθμιστικές διαδικασίες δειγματοληψίας, αξιολόγησης και ερμηνείας αυτών των ευκαιριών (Earley και Ang, 2003). Η αυτοαποτελεσματικότητα (self-efficacy) είναι «μία κρίση για την ικανότητα του ατόμου να επιτύχει ένα συγκεκριμένο επίπεδο απόδοσης» (Earley και Ang, 2003, σ. 74). Ωθεί το άτομο να επιλέγει καταστάσεις στις οποίες πιστεύει ότι θα επιτύχει και να αποφεύγει εκείνες στις οποίες πιστεύει ότι θα αποτύχει. Η σταθερότητα περιγράφει την επιθυμία του ατόμου για συνοχή και συνέπεια στις εμπειρίες και γνώσεις του και αφενός «οδηγεί στην ενεργή κατασκευή αναμνήσεων και επιλεκτικών αντιλήψεων που συμβαδίζουν με προηγούμενα γεγονότα · αφετέρου ενεργοποιεί και καθοδηγεί τους ανθρώπους να φερθούν σύμφωνα με τις αξίες και τους άγραφους κανόνες τους» (Earley και Ang, 2003, σ. 75).

Η παρακινητική διάσταση μελετά τις αξίες, προσδοκίες και στόχους του ατόμου. Το πολιτισμικό σύστημα οργανώνεται από αξίες και νόρμες που καθοδηγούν τις επιλογές των ανθρώπων, για αυτό και οι αξίες κάποιου επηρεάζουν τη

συμπεριφορά, τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και την αξιολόγηση άλλων πολιτισμών (Earley και Ang, 2003). Επιπλέον, έχουν επίδραση στην εικόνα του εαυτού και στα κίνητρα του ατόμου. Για να είναι αποτελεσματική η αλληλεπίδραση, πρέπει το άτομο να νιώθει ικανό να αλληλεπιδράσει μέσα στο καινούργιο περιβάλλον και αυτό καθορίζεται από την αυτοαποτελεσματικότητα. Σε περίπτωση που το άτομο δε θεωρεί ότι μπορεί να πετύχει, θα εγκαταλείψει την προσπάθεια με την πρώτη δυσκολία. Αντίθετα, όσοι έχουν υψηλή αυτοαποτελεσματικότητα όχι μόνο θα επιμείνουν στην προσπάθειά τους, αλλά θα θέσουν στόχους και θα σχεδιάσουν στρατηγικές επίτευξής τους.

Το κοινωνικό πλαίσιο του ατόμου, δηλαδή οι παρούσες και αναμενόμενες κοινωνικές επαφές και αλληλεπιδράσεις που θα αποκτήσει το άτομο σε βάθος χρόνου, συνδέεται με το κίνητρό του να κατανοήσει άλλες κουλτούρες (Earley και Ang, 2003). Σημασία έχει το κοινωνικό πλαίσιο στο οποίο ο άνθρωπος εντάσσεται τη δεδομένη στιγμή και τα κοινωνικά πλαίσια στα οποία έχει υπάρξει μέλος. Το κοινωνικό πλαίσιο διαμορφώνει σε κάποιο βαθμό τις αξίες, την αυτοαποτελεσματικότητα και τους στόχους, ενώ παράλληλα οι αναπτυξιακές εμπειρίες ενός ανθρώπου αποτελούν τη βάση για τις αξίες και τον τρόπο αξιολόγησης της εμπειρίας στη νέα κουλτούρα (Earley και Ang, 2003).

Η τελευταία διάσταση είναι η συμπεριφορική και αφορά όλο το φάσμα της συμπεριφοράς ενός ατόμου κατά την διαπολιτισμική επικοινωνία. Πέρα από τις γνώσεις και τα κίνητρα χρειάζεται το άτομο να διαθέτει ένα ρεπερτόριο συμπεριφορών που εφαρμόζονται στην εκάστοτε περίπτωση ή την ικανότητα να αποκτήσει αυτό το ρεπερτόριο. «Δεν είναι απλώς αρκετό το να είσαι πρόθυμος να δοκιμάσεις και να μάθεις νέες συμπεριφορές · ένα άτομο με υψηλή πολιτισμική νοημοσύνη έχει ένα ταλέντο να καθορίζει τις επιθυμητές νέες συμπεριφορές και πώς να τις μάθει» (Earley και Ang, 2003, σ. 83).

Εκτός από επιμονή, το άτομο θα πρέπει να έχει ευελιξία, έλεγχο των αντιδράσεών του, πρότυπα και ικανότητες παρατηρητικότητας, ώστε να είναι σε θέση να δοκιμάσει να κάνει πράγματα που υπό άλλες συνθήκες θα απέρριπτε. Η συμπεριφορική διάσταση είναι συνδεδεμένη με τις άλλες δύο διαστάσεις τόσο ώστε συχνά θεωρείται αποτέλεσμα αυτών. Η γνωστική διάσταση συμβάλλει στην αναγνώριση του γεγονότος ότι μια συμπεριφορά είναι καινούργια και η παρακινητική προσφέρει τα αναγκαία κίνητρα για την εκτέλεση της συμπεριφοράς αυτής.

Το μοντέλο των Earley και Ang (2003) μελετά τις εμφανείς συμπεριφορές (π.χ. γλωσσικές και κινητικές), τις κοινωνικές μορφές της ανθρώπινης συμπεριφοράς και τις πολιτισμικά «έξυπνες» συμπεριφορές. Η επιλογή των εμφανών συμπεριφορών είναι προφανής, καθώς η κοινωνία προσλαμβάνει και κρίνει μόνο τις συμπεριφορές που είναι αντιληπτές. Οι κοινωνικές συμπεριφορές, δηλαδή εκείνες που προκύπτουν ή τοποθετούνται σε ένα διαπροσωπικό ή διαδραστικό πλαίσιο, αναλύονται επειδή οι πολιτισμικά «έξυπνες» συμπεριφορές είναι φύσει κοινωνικές, διότι ορίζονται από την αλληλεπίδραση του ανθρώπου με την κατάσταση. Τέλος, οι πολιτισμικά «έξυπνες» συμπεριφορές είναι ενεργητικές, σκόπιμες, στρατηγικές και παρακινούμενες από κίνητρα. Οι συμπεριφορές που δεν φέρουν ως υπόβαθρο τη γνωστική και την παρακινητική διάσταση (π.χ. χαρακτηριστικά προσωπικότητας, αποτελέσματα συμπεριφορών) δεν αποτελούν αντικείμενο μελέτης της πολιτισμικής νοημοσύνης.

Σημαντική είναι και η αναπαράσταση του εαυτού, η «διαδικασία που χρησιμοποιούν τα άτομα για να επηρεάσουν σκόπιμα τις πεποιθήσεις και τα αισθήματα που έχουν οι άλλοι απέναντί τους» (Earley και Ang 2003, σ. 162). Τα άτομα πρέπει να έχουν επίγνωση των εντυπώσεων που δημιουργούν στους άλλους και να διαθέτουν συμπεριφορές και στρατηγικές διαχείρισης των εντυπώσεων ώστε να προσαρμόζονται σε διαφορετικά πλαίσια. Βέβαια, ένα πολιτισμικά «έξυπνο» άτομο πρέπει να είναι ικανό να μετατρέψει την πρόθεσή του σε πραγματική συμπεριφορά (Earley και Ang 2003).

Ενότητα 3.3: Πολιτισμική νοημοσύνη και ηγεσία

Μία πρόσφατη έρευνα σε ηγέτες 68 χωρών ανέδειξε την πολιτισμική νοημοσύνη ως την κορυφαία διοικητική πρόκληση του αιώνα σε ποσοστό 90% (Livermore, 2015). Η επίγνωση της κουλτούρας έχει πρακτικές εφαρμογές, για αυτό και οι ηγέτες που διαθέτουν υψηλή πολιτισμική νοημοσύνη είναι περιζήτητοι. Ο Schein (1997 στο Deng και Gibson, 2008) θεωρεί τον πολιτισμό και την ηγεσία ως δύο όψεις του ίδιου νομίσματος και πιστεύει ότι η πολιτισμική διαφορετικότητα είναι κρίσιμος παράγοντας της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας σε ένα διαπολιτισμικό πλαίσιο.

Η ανάπτυξη της δημιουργικότητας και της κοινωνίας της πληροφορίας οδήγησε στην αναγνώριση της σημασίας του πολιτισμού και της πολιτιστικής ποικιλομορφίας ως συστατικού της οικονομικής ανάπτυξης και της ανταγωνιστικότητας (Askerud, 2009). Οι σημερινοί οργανισμοί δραστηριοποιούνται

σε μια παγκόσμια αγορά και οι ηγέτες πρέπει να είναι ικανοί να λειτουργούν αποτελεσματικά σε όλα τα πολιτισμικά περιβάλλοντα (Molinsky, 2007). Ο πολιτισμός βρίσκεται σε όλες τις εκφάνσεις της ανθρώπινης ζωής και επηρεάζει τον τρόπο ηγεσίας και την πρόσληψη της ηγεσίας κάποιου. Όταν ο ηγέτης καταλάβει τη σημασία του πολιτισμού, αξιολογεί ορθά τις καταστάσεις και λαμβάνει αποφάσεις ωφέλιμες για την ομάδα και τον οργανισμό (Livermore, 2015).

Η ικανότητα να έχουμε επίγνωση – του εαυτού κάποιου, των άλλων και της κατάστασης – είναι αυτό που πραγματικά κάνει τη διαφορά ανάμεσα σε αυτούς που ηγούνται με πολιτισμική νοημοσύνη και σε εκείνους που δεν ηγούνται. Και όσο υψηλότερα πηγαίνεις στις ηγετικές βαθμίδες, τόσο πιο δύσκολο γίνεται να έχεις επίγνωση (Livermore, 2015, σ. 141).

Ο χρόνος που επενδύει κανείς στη μελέτη ενός πολιτισμού δεν του εξασφαλίζει τη γνώση αυτού του πολιτισμού, αλλά συμβάλλει στην ανάπτυξη της πολιτισμικής του νοημοσύνης. Άλλωστε, είναι ανέφικτο να είναι κανείς εξοικειωμένος με όλες τις κουλτούρες και να μπορεί να προσαρμόσει τον τρόπο που ηγείται στην εκάστοτε κουλτούρα χωρίς να διαθέτει πολιτισμική νοημοσύνη. Σε μία έρευνα στις Η.Π.Α. και τη Σιγκαπούρη, οι Ang κ.ά. (2007 στο Elenkov και Manev, 2009) μελέτησαν το συνδυασμό των διαστάσεων της πολιτισμικής νοημοσύνης με τρεις παράγοντες αποτελεσματικότητας (πολιτισμική κρίση και λήψη αποφάσεων, πολιτισμική προσαρμογή, εργασιακή απόδοση) σε πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η γνωστική (και μεταγνωστική) διάσταση προέβλεπε την λήψη αποφάσεων, η παρακινητική και η συμπεριφορική την πολιτισμική προσαρμογή και η μεταγνωστική και η συμπεριφορική την εργασιακή απόδοση. Επιπλέον, το ειλικρινές ενδιαφέρον που προϋποθέτει η πολιτισμική νοημοσύνη αντικαθιστά τη μέχρι τώρα επίφαση σεβασμού που επιδείκνυαν οι ηγέτες (Livermore, 2015). «Η πολιτισμική νοημοσύνη είναι με μοναδικό τρόπο ταιριαστή με τις απαιτήσεις των παγκόσμιων ηγετών. Προσφέρει στους ηγέτες ένα ρεαλιστικό, πρακτικό σύνολο ικανοτήτων για να ανταποκριθούν στις ανάγκες του σημερινού ταχύρυθμου κόσμου» (Livermore, 2015, σ. 38).

Οι ηγέτες με αναπτυγμένη πολιτισμική νοημοσύνη διαθέτουν διάφορα οφέλη που πηγάζουν από την αποτελεσματική διαπολιτισμική επικοινωνία. Η καλή επικοινωνία και η σαφήνεια είναι κρίσιμα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής ηγεσίας, τα οποία εξασφαλίζει η πολιτισμική νοημοσύνη. Σε αυτό συμβάλλει και το

ότι οι ηγέτες που διαθέτουν πολιτισμική νοημοσύνη αντιλαμβάνονται ότι όλες οι συζητήσεις και οι συμπεριφορές είναι πολιτισμικά καθορισμένες. Επίσης, οι πολιτισμικά «έξυπνοι» ηγέτες τείνουν να είναι πιο δημιουργικοί και καινοτόμοι, να δημιουργούν παγκόσμια δίκτυα και να ανέρχονται πιο εύκολα επαγγελματικά. Επειδή έχουν μάθει να αναλύουν τις κουλτούρες σε σύντομο χρόνο, έχουν την ικανότητα να αναλύουν και να ερμηνεύουν πιο γρήγορα κάθε κατάσταση και να παίρνουν ορθές αποφάσεις, ικανότητα απαραίτητη για την ηγεσία (Livermore, 2015). Ακόμα, είναι καλύτεροι διαπραγματευτές. Ο Molinsky (2007) αναφέρει ότι η πολιτισμική προσαρμογή βοηθάει τα άτομα να αποφύγουν τις αρνητικές συνέπειες από την παραβίαση των άγραφων νόμων κάθε πολιτισμού, να δημιουργήσουν καλές εντυπώσεις στους συνεργάτες τους και τους πελάτες και να δημιουργήσουν μια αλυσίδα θετικής διαπροσωπικής επικοινωνίας.

Τα στελέχη αναφέρουν ότι η ηγεσία χωρίς πολιτισμική νοημοσύνη έχει ως αποτέλεσμα αυξημένο χρόνο ολοκλήρωσης της εργασίας, οξύμενο χρόνο ταξιδιών και κόστη, αυξημένη αναστάτωση και σύγχυση, χαμηλή εργασιακή απόδοση, μειωμένα έσοδα, ανεπαρκείς εργασιακές σχέσεις στην πατρίδα και στο εξωτερικό και χαμένες ευκαιρίες (Livermore, 2015, σ. 14).

Η διαπολιτισμική πλευρά της ηγεσίας εντοπίζεται τόσο στη διαχείριση πολυπολιτισμικών ομάδων όσο στην διαχείριση ομάδων εκτός συνόρων. Και στις δύο περιπτώσεις η πολιτισμική νοημοσύνη είναι αναγκαία, καθώς θα πρέπει να υπάρχει συνύπαρξη και μέγιστη απόδοση από τον ηγέτη και τα μέλη της ομάδας. Ο Manning (2003 στο Jin Kim και Van Dyne, 2012) θεωρεί ότι η ικανότητα να ηγείσαι καταστάσεων που εμφανίζουν πολιτισμική ποικιλομορφία είναι προαπαιτούμενο για την αποτελεσματική διεθνή ηγεσία. Όσον αφορά την ηγεσία εντός συνόρων, στη σημερινή παγκοσμιοποιημένη κοινωνία είναι αναμενόμενο να υπάρχουν εργαζόμενοι από διάφορες κουλτούρες και πολυπολιτισμικές ομάδες. Όλο και περισσότεροι οργανισμοί απαιτούν στους υψηλόβαθμους ηγέτες τους να αποδείξουν ότι είναι αποτελεσματικοί στη συνεργασία με πολυπολιτισμικές ομάδες (Livermore, 2015).

Η ηγεσία πολυπολιτισμικών ομάδων απαιτεί ιδιαίτερο χειρισμό και πολιτισμική νοημοσύνη, ώστε να υπάρχει ισότητα και αρμονία διατηρώντας όλοι τη διαφορετικότητά τους. Είναι δεδομένο ότι ένας ηγέτης δε μπορεί να ικανοποιεί στο μέγιστο τις απαιτήσεις όλων των μελών της ομάδας, αλλά με τη συμβολή της πολιτισμικής νοημοσύνης μπορεί να διαχειριστεί σωστά τις διαφορές στην κουλτούρα

και να καλλιεργήσει την εμπιστοσύνη, να θέσει στόχους και να επιτύχει αποτελέσματα (Livermore, 2015). Καθοριστικός παράγοντας στη συνοχή και τη σωστή διοίκηση μιας πολυπολιτισμικής ομάδας είναι η κατανόηση όλων των ταυτοτήτων που υπάρχουν στην ομάδα και η δημιουργία μιας καινούργιας κοινής ταυτότητας, που συμβάλλει στη διαμόρφωση κοινών στόχων και κανόνων και στην αποφυγή διαμαχών (Earley, 2002). Όταν ο ηγέτης διαθέτει αναπτυγμένη πολιτισμική νοημοσύνη έχει την ικανότητα να αναγνωρίσει τις επιμέρους ταυτότητες, να αναλύσει τον τρόπο που καθορίζουν τις πράξεις των μελών και να διαμορφώσει μία ενιαία που δε θα προσβάλλει καμία από τις επιμέρους ταυτότητες.

Επιπλέον, ένας «έξυπνος» πολιτισμικά ηγέτης μπορεί να ξεχωρίσει τη συμπεριφορά που οφείλεται σε πολιτισμική ιδιαιτερότητα από εκείνη που οφείλεται σε ιδιαιτερότητα του χαρακτήρα του ατόμου, άρα γνωρίζει και πώς να αντιμετωπίσει την κατάσταση. Όταν προκύπτουν εντάσεις, ο ηγέτης έχει την ικανότητα να τις αποσβέσει και να ξεπεράσει τις αντιξοότητες, διατηρώντας ένα καλό κλίμα (Earley, 2002). Γενικά, η «έξυπνη» πολιτισμικά ηγεσία ωφελεί και τον οργανισμό, καθώς αποκτά εγγενή εμπειρία για τη διαχείριση ποικίλων αγορών και, όταν η ομάδα διοικείται σωστά, αποκτά σημαντικές ευκαιρίες καινοτομίας (Livermore, 2015).

Από την άλλη, οι διεθνείς συνεργασίες είναι συχνές, οπότε οι ηγέτες καλούνται να ηγηθούν ομάδων με διαφορετική κουλτούρα εκτός του οικείου τους περιβάλλοντος. Για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στις προκλήσεις, πρέπει να είναι πολιτισμικά «έξυπνοι», αφού οι ηγέτες με υψηλή πολιτισμική νοημοσύνη έχουν αυξημένες πιθανότητες να επιτύχουν σε μια εργασία εκτός συνόρων (Earley, 2002). «Όταν οι ηγέτες εργάζονται σε εκτός συνόρων περιβάλλοντα, τα κοινωνικά προβλήματα της ηγεσίας είναι ιδιαίτερα περίπλοκα επειδή το πολιτισμικό υπόβαθρο επηρεάζει τα πρότυπα και τα σχήματα σχετικά με τις κατάλληλες ηγετικές συμπεριφορές» (Rockstuhl, Seiler, Ang, Van Dyne και Annen, 2011, σ. 827).

Ένας ηγέτης που θα κληθεί να ηγηθεί μιας ομάδας στο εξωτερικό βιώνει αλλαγές που πρέπει να διαχειριστεί (Earley, 2002). Οι ηγέτες καλούνται να υιοθετήσουν μια πολυπολιτισμική οπτική, να ξεφύγουν από τα όρια της κουλτούρας τους, να ισορροπήσουν τις παγκόσμιες και τις τοπικές ανάγκες του οργανισμού ή της συνεργασίας και να μπορούν να εργάζονται με πολλές κουλτούρες ταυτόχρονα (Rockstuhl κ.ά., 2011). Η πολιτισμική νοημοσύνη συμβάλλει στην ορθή διαχείριση όλων αυτών. Σημαντική πρόκληση για τους ηγέτες είναι και η ανάγκη να «εξασφαλίσουν ότι κατανοούν απόλυτα τις απόψεις και τη θέση των διεθνών

ομολόγων τους. Οι διαπολιτισμικές παρεξηγήσεις είναι τακτικές και συχνά έχουν σημαντικό αντίκτυπο στους οργανισμούς» (Earley, 2002).

Οι Offermann και Phan (2002 στο Rockstuhl κ.ά., 2011) κατέγραψαν τρεις λόγους για τους οποίους η πολιτισμική νοημοσύνη βοηθάει τους ηγέτες: επίγνωση της διαφορετικότητας (οι ηγέτες κατανοούν τον αντίκτυπο της κουλτούρας τους στους άλλους και τις αποφάσεις τους, αντιλαμβάνονται τις εντυπώσεις που δημιουργούν στους άλλους και προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους στο πλαίσιο), επαλήθευση της ακρίβειας των εντυπώσεων και των γνώσεών που έχουν για μια κουλτούρα και αναζήτηση των κανόνων που εφαρμόζονται στο περιβάλλον, συνδυασμός γνώσης εαυτού και άλλων με κίνητρα και συμπεριφορική ευελιξία (δυνατότητα προσαρμογής της ηγετικής συμπεριφοράς στην κατάσταση).

Κεφάλαιο 4^ο: Μεθοδολογία

Η βιβλιογραφική επισκόπηση που προηγήθηκε καθώς και το γεγονός ότι το θέμα της μελέτης αποτελεί μια ενεργή διαδικασία αλληλεπίδρασης μεταξύ των ανθρώπων και των συνθηκών καθιστά ενδιαφέρουσα την ερευνητική διερεύνηση του θέματος. Στόχος της έρευνας είναι η διαμόρφωση μιας τεκμηριωμένης, ενδεικτικής και όσο γίνεται σφαιρικής εικόνας για τις συμπεριφορές, τις απόψεις και τις δεξιότητες των ηγετών των πολιτιστικών οργανισμών της Αθήνας. Η έρευνα φιλοδοξεί να απαντήσει στα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα:

- Ποιο είναι το προφίλ (δεξιότητες, συμπεριφορές, απόψεις) των ηγετών των πολιτιστικών οργανισμών της Αθήνας;
- Ποιος είναι ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στη δράση ενός ηγέτη ενός πολιτιστικού οργανισμού;
- Ποιος είναι ο ρόλος της πολιτισμικής νοημοσύνης στη δράση ενός ηγέτη ενός πολιτιστικού οργανισμού;

Ενότητα 4.1: Μέθοδος έρευνας

Η μέθοδος που επιλέχθηκε για τη διερεύνηση του θέματος είναι οι ποιοτικές συνεντεύξεις σε βάθος. Η ποιοτική έρευνα θεωρήθηκε ως η πλέον κατάλληλη ερευνητική μέθοδος δεδομένου ότι στόχος της εν λόγω έρευνας ήταν η διερεύνηση και η κατανόηση της ηγετικής συμπεριφοράς και των απόψεων των ηγετών, καθώς και η ανάδειξη αιτιακών σχέσεων μεταξύ της ηγεσίας, της συναισθηματικής και της πολιτισμικής νοημοσύνης. Με άλλα λόγια, σκοπός της έρευνας δεν ήταν η ποσοτικοποίηση των αποτελεσμάτων, αλλά η μελέτη σε βάθος της ανθρώπινης συμπεριφοράς και των παραγόντων που οδηγούν σε αυτή, δηλαδή η μελέτη του τι συμβαίνει, πώς και γιατί. Σύμφωνα με τον Ιωσηφίδη (2008)

οι ποιοτικές μέθοδοι εφαρμόζονται σε ερευνητικά εγχειρήματα και προσεγγίσεις που έχουν ως βασικό στόχο τη διερεύνηση των νοημάτων και των αναπαραστάσεων που αποδίδουν τα υποκείμενα σε κοινωνικά φαινόμενα και διαδικασίες. Επίσης, έχουν στόχο την αποκάλυψη σχέσεων ή συσχετίσεων ανάμεσα σε κοινωνικά υποκείμενα σε κοινωνικές ομάδες, την περιγραφή, ανάλυση και κατανόηση κοινωνικών διαδικασιών, τη διατύπωση ή

αναδιατύπωση υποθέσεων και θεωρητικών θέσεων για το κοινωνικό γίνεσθαι και τη διακρίβωση κοινωνικών σχέσεων, θέσεων και ρόλων (σ. 21).

Λόγω της φύσης του υπό εξέταση θέματος, ορισμένες μεταβλητές θα μελετηθούν και θα αναλυθούν ποσοτικά. Για παράδειγμα, τα ηγετικά στυλ που χρησιμοποιούν οι ηγέτες αναλύονται ποσοτικά προκειμένου να προσφέρουν μια αντικειμενική και αντιπροσωπευτική εικόνα της κατάστασης που επικρατεί στους πολιτιστικούς οργανισμούς και του προφίλ των ηγετών.

Σε δεύτερο επίπεδο, η μέθοδος συλλογής δεδομένων που επιλέχθηκε ήταν εκείνη των ποιοτικών συνεντεύξεων σε βάθος (in depth interview). Δεδομένου ότι τόσο η ηγεσία όσο η συναισθηματική και η πολιτισμική νοημοσύνη συνιστούν σύνολα συμπεριφορών, εμπειριών και δεξιοτήτων του ηγέτη, ήταν απαραίτητη μια μέθοδος που θα επέτρεπε στους πρωταγωνιστές των γεγονότων να εκφράσουν τις προσωπικές τους απόψεις και εμπειρίες σχετικά με αυτές τις έννοιες και θα έδινε στον ερευνητή τη δυνατότητα να μελετήσει το φαινόμενο μέσα από τα μάτια των δρώντων. Η ποιοτική συνέντευξη σε βάθος «δίνει στον ερωτώμενο τη δυνατότητα να αναπτύξει τα θέματα όπως εκείνος θέλει, καθώς περιγράφει ελεύθερα τις εμπειρίες του, αναφέρεται σε γεγονότα και καταστάσεις που είχαν ιδιαίτερη σημασία για τον ίδιο και εκφράζει γενικώς τις απόψεις του» (Κυριαζή, 2011, σ. 254).

Επιπλέον, επιτρέπει στον ερευνητή να κατανοήσει κοινωνικές συμπεριφορές, στάσεις και αντιλήψεις και να συλλέξει πλούσια δεδομένα «για τις εμπειρίες, τις απόψεις, τις στάσεις και τις αναπαραστάσεις των συμμετεχόντων στην ερευνητική διαδικασία» (Ιωσηφίδης, 2008, σ. 112). Με βάση τα παραπάνω, αλλά και το στόχο και τα ερωτήματα της έρευνας, καταλαβαίνουμε ότι η συνέντευξη σε βάθος συνιστά κατάλληλη μέθοδο συλλογής δεδομένων για τη συγκεκριμένη έρευνα, επειδή αφενός είναι σε θέση να συλλέξει δεδομένα σχετικά με συμπεριφορές και απόψεις και αφετέρου δίνει φωνή στους δρώντες.

Ο τύπος συνέντευξης που θεωρήθηκε πιο κατάλληλος ήταν η ημιδομημένη συνέντευξη σε βάθος (semi-structured interview). Η ημιδομημένη συνέντευξη «χαρακτηρίζεται από ένα σύνολο προκαθορισμένων ερωτήσεων αλλά παρουσιάζει πολύ περισσότερη ευελιξία ως προς τη σειρά των ερωτήσεων, ως προς την τροποποίηση του περιεχομένου των ερωτήσεων ανάλογα με τον ερωτώμενο και ως προς την προσθαφαίρεση ερωτήσεων και θεμάτων για συζήτηση» (Ιωσηφίδης, 2008, σ. 112).

Το γεγονός ότι η έρευνα μετράει τις απόψεις και τις συμπεριφορές των ηγετών απαιτεί την ύπαρξη ελευθερίας στον ερευνητή, ώστε να μπορεί να προσαρμόσει τις ερωτήσεις και τη ροή της συνέντευξης στη θέση και τις απαντήσεις του ηγέτη και στις απαιτήσεις της εκάστοτε συνέντευξης. Ωστόσο, η απειρία του ερευνητή και η ανάγκη μελέτης συγκεκριμένων διαστάσεων της ηγεσίας, της συναισθηματικής και της πολιτισμικής νοημοσύνης δεν επιτρέπουν τη διεξαγωγή μιας πλήρως ελεύθερης συνέντευξης. Η ημιδομημένη συνέντευξη παρέχει στον ερευνητή τον απαραίτητο βαθμό ελευθερίας, εξασφαλίζοντας συγχρόνως τη μελέτη όλων των υπό έρευνα θεμάτων. Παράλληλα, επιτρέπει στο συνεντευξιζόμενο να αναπτύξει θέματα που θεωρεί σημαντικά και δεν είχαν προβλεφθεί από τον ερευνητή.

Ένα μελανό σημείο της ποιοτικής έρευνας συνιστά το στοιχείο της υποκειμενικότητας. Η ποιοτική έρευνα είναι εκ φύσεως υποκειμενική καθώς ο τρόπος συλλογής και επεξεργασίας των δεδομένων στηρίζεται κατά κύριο λόγο στην κρίση του ερευνητή. Η υποκειμενικότητα της ποιοτικής έρευνας αποτελεί το βασικό μειονέκτημα της μεθόδου. Για αυτό το λόγο, προσπαθήσαμε να περιορίσουμε την υποκειμενικότητα της έρευνας μέσω της διασφάλισης της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας.

Σε κάθε έρευνα υπάρχει ένα ποσοστό απόκλισης των αποτελεσμάτων από την πραγματικότητα, πόσο μάλλον όταν η έρευνα είναι ποιοτική. Η εγκυρότητα και η αξιοπιστία αποτελούν δύο χρήσιμα εργαλεία μείωσης αυτής της απόκλισης, δηλαδή του σφάλματος της έρευνας. Η έννοια της ερευνητικής εγκυρότητας (validity)

αναφέρεται στο βαθμό αντιστοίχισης των ερευνητικών σκοπών, υποθέσεων και ερωτημάτων με τα αποτελέσματα της ερευνητικής διαδικασίας. Αναφέρεται, δηλαδή, στο κατά πόσο τα δεδομένα που έχουν συλλεγεί από το πεδίο καθώς και η ανάλυση και ερμηνεία τους ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της έρευνας, αντιστοιχούν στην κοινωνική πραγματικότητα ή απαντούν με επαρκή τρόπο στα ερευνητικά ερωτήματα (Ιωσηφίδης, 2008, σ. 269).

Για να διασφαλίσουμε την ερευνητική εγκυρότητα αφενός τεκμηριώσαμε βιβλιογραφικά τον οδηγό συνέντευξης και διενεργήσαμε μία πιλοτική συνέντευξη, ώστε να ελέγξουμε ότι «τα θέματα που περιλαμβάνονται στην κλίμακα μέτρησης παρουσιάζουν επιφανειακά τουλάχιστον σχέση με το υπό έρευνα θέμα» (Κυριαζή, 2011, σ. 85). Πρόκειται για την επιφανειακή ή φαινομενική εγκυρότητα. Αφετέρου εφαρμόσαμε τη μέθοδο της εγκυρότητας περιεχομένου «η οποία ισχύει όταν το εργαλείο μέτρησης περιλαμβάνει όλες τις πτυχές του χαρακτηριστικού που

αντιπροσωπεύει και με την ίδια βαρύτητα» (Κυριαζή, 2008, σ. 86). Βασισμένοι στη βιβλιογραφική επισκόπηση προσπαθήσαμε να εντοπίσουμε και να καλύψουμε όσο το δυνατόν περισσότερες διαστάσεις που αφορούσαν το ερευνητικό μας θέμα.

Το δεύτερο εργαλείο αποφυγής του σφάλματος της έρευνας είναι η αξιοπιστία. Η αξιοπιστία (reliability) «αναφέρεται στο βαθμό συνέπειας (consistency) της ερευνητικής διαδικασίας καθώς και στο βαθμό κατά τον οποίο τα αποτελέσματα της έρευνας έχουν ευρύτερη αξία και σημασία» (Ιωσηφίδης, 2008, σ. 272). Για να ελεγχθεί η αξιοπιστία απαιτείται η επανάληψη της έρευνας από άλλους ερευνητές, οι οποίοι θα πρέπει να καταλήξουν σε παρόμοια συμπεράσματα. Στο πλαίσιο αυτής της μελέτης, κάτι τέτοιο δεν είναι δυνατό. Ωστόσο, στην ποιοτική κοινωνική έρευνα, η εγκυρότητα εξασφαλίζει και την αξιοπιστία, οπότε είμαστε σε θέση να θεωρούμε τα αποτελέσματα της έρευνας αξιόπιστα. Επιπρόσθετα, απαντώντας θετικά στις παρακάτω ερωτήσεις των Miles και Huberman (1994 στο Ιωσηφίδης 2008), επιβεβαιώνουμε σε κάποιο βαθμό την αξιοπιστία της έρευνας.

- Είναι οι ερευνητικές ερωτήσεις ξεκάθαρες και ο ερευνητικός σχεδιασμός λεπτομερής, πλήρης και ικανοποιητικός;
- Η συλλογή των ποιοτικών δεδομένων έλαβε χώρα σε όλο το εύρος των διαθέσιμων πηγών;

Ενότητα 4.2: Πληθυσμός και δειγματοληψία

Το επόμενο βήμα στην προετοιμασία της έρευνας ήταν η επιλογή του δείγματος. Ο ερευνητικός πληθυσμός, δηλαδή η ομάδα ανθρώπων την οποία ενδιαφερόμαστε να μελετήσουμε, στη συγκεκριμένη έρευνα περιλαμβάνει όλους τους ηγέτες όλων των πολιτιστικών οργανισμών της Αθήνας. Καθώς πρόκειται για ένα μεγάλο πληθυσμό, η συμμετοχή του συνόλου του πληθυσμού ήταν αδύνατη, αφενός λόγω χρονικών περιορισμών, αφετέρου λόγω έλλειψης καταγραφής του συνόλου του πληθυσμού. Για αυτό το λόγο, η έρευνα διεξήχθη σε ένα δείγμα του πληθυσμού, το οποίο προέκυψε μέσω δειγματοληψίας. Η απουσία δειγματοληπτικού πλαισίου, δηλαδή ενός καταλόγου που θα περιελάμβανε το σύνολο του ερευνητικού πληθυσμού, οδήγησε στην επιλογή μιας μη πιθανοτικής δειγματοληπτικής μεθόδου, της σκόπιμης δειγματοληψίας (purposive sampling). Στη σκόπιμη δειγματοληψία

γίνεται αξιοποίηση της πρότερης γνώσης των ερευνητών και κυρίως επιλέγονται οι συμμετέχοντες, ώστε να εξυπηρετούν τους γενικούς και ειδικούς στόχους της ερευνητικής διαδικασίας. Δηλαδή επιλέγονται συμμετέχοντες οι οποίοι να πληρούν κάποιο ή κάποια κεντρικά χαρακτηριστικά που συνάδουν με το σκοπό και το χαρακτήρα της εκάστοτε ποιοτικής έρευνας (Ιωσηφίδης, 2008, σ. 64).

Στόχος της δειγματοληψίας ήταν να αναδείξει ένα δείγμα ικανό να δώσει απαντήσεις στα ερωτήματα της έρευνας και ενδεικτικό της κατάστασης που επικρατεί στους πολιτιστικούς οργανισμούς της Αθήνας. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, αξιοποιήθηκε η υπάρχουσα βιβλιογραφία για να καθορίσει τα απαραίτητα χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στην έρευνα. Με βάση, λοιπόν, τη βιβλιογραφία και το σκοπό της έρευνας, διαμορφώθηκαν κριτήρια επιλογής των συμμετεχόντων, ώστε να επιλεγούν «περιπτώσεις που να πληρούν ορισμένα ελάχιστα κριτήρια που χαρακτηρίζουν τους γενικότερους και ειδικούς ερευνητικούς στόχους και να μπορούν να οδηγήσουν σε απαντήσεις στα συγκεκριμένα ερευνητικά ερωτήματα» (Ιωσηφίδης, 2008, σ. 60).

Τα κριτήρια αφορούσαν σε πρώτο επίπεδο την επιλογή των οργανισμών και σε δεύτερο επίπεδο την επιλογή των ηγετών. Τα κριτήρια επιλογής των οργανισμών ήταν:

1. Να ανήκουν στον «πολιτιστικό τομέα» σύμφωνα με το μοντέλο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, δηλαδή να ανήκουν σε κάποια από τις παρακάτω κατηγορίες: Φιλμ και βίντεο, Φωτογραφία, Μουσική, Τέχνες και διασκέδαση, Βιβλιοθήκες και μουσεία
2. Να έχουν ενεργό δράση στην πολιτιστική ζωή της πόλης μέσω της διοργάνωσης δράσεων και εκδηλώσεων.
3. Να βρίσκονται στην ευρύτερη περιοχή της Αθήνας.

Το πρώτο κριτήριο οριοθετεί τον ερευνητικό πληθυσμό, στον οποίο ανήκουν μόνο οι πολιτιστικοί οργανισμοί και όχι οι δημιουργικές βιομηχανίες, ώστε να υπάρχει ένα ενιαίο πεδίο μελέτης με όσο γίνεται κοινά χαρακτηριστικά, το οποίο θα επιτρέψει στην έρευνα να διαμορφώσει μια άποψη που θα αφορά την πλειονότητα των οργανισμών που εντάσσονται στο πεδίο αυτό. Το μοντέλο της Ευρωπαϊκής Ένωσης διακρίνει τον πολιτιστικό από τον δημιουργικό τομέα. Σύμφωνα με το

μοντέλο αυτό, στον πολιτιστικό τομέα περιλαμβάνονται «τα πεδία των παραδοσιακών (πυρηνικών τεχνών) και των πολιτιστικών βιομηχανιών, των οποίων τα αγαθά και οι υπηρεσίες που παράγονται είναι αποκλειστικά «πολιτιστικά»» (Αυδίκος, 2014, σ. 60). Η επιλογή του μοντέλου της Ευρωπαϊκής Ένωσης οφείλεται εξ' ολοκλήρου στο ενδιαφέρον του ερευνητή σχετικά με την εστίαση της έρευνας.

Το δεύτερο κριτήριο, η ενεργός δράση, τίθεται και πάλι με βάση τις ανάγκες της έρευνας. Η έρευνα μελετά τη συμπεριφορά που διαμορφώνουν οι ηγέτες στο πλαίσιο των πολιτιστικών οργανισμών και των ιδιαίτερων συνθηκών που επικρατούν σε αυτούς. Για να έρχονται οι οργανισμοί και οι ηγέτες σε επαφή με τις ιδιαίτερες συνθήκες αυτού του πεδίου, θα πρέπει να αλληλεπιδρούν ενεργά με το περιβάλλον και την κοινωνία. Η «παραγωγή» πολιτιστικών εκδηλώσεων και δράσεων είναι η κύρια ένδειξη της αλληλεπίδρασης των οργανισμών με το περιβάλλον.

Το τελευταίο κριτήριο σχετίζεται άμεσα με τους χρονικούς και χωρικούς περιορισμούς της έρευνας. Η μετακίνηση του ερευνητή με σκοπό τη συλλογή δεδομένων δεν είναι δυνατή, οπότε ο πληθυσμός έρευνας περιορίζεται στην περιοχή της Αθήνας. Επιπλέον, οι πρόσφατες έρευνες στο πεδίο των πολιτιστικών οργανισμών (ΥΠΠΟ, 2016 · Αυδίκος, 2014) αναδεικνύουν τη μεγάλη συγκέντρωση πολιτιστικών οργανισμών στην πρωτεύουσα.

Στη συνέχεια, καθορίστηκε το εξής κριτήριο επιλογής των ηγετών:

1. Ηγετική θέση, δηλαδή να είναι υπεύθυνος ομάδας, τμήματος ή ολόκληρου του οργανισμού.

Η κατοχή ηγετικής θέσης αποτελεί θεμελιώδες χαρακτηριστικό των συμμετεχόντων, δεδομένου ότι η έρευνα διεξάγεται σε ηγέτες πολιτιστικών οργανισμών, χωρίς να τίθεται περιορισμός ως προς τη βαθμίδα της ηγεσίας. Είναι το μοναδικό κριτήριο επιλογής των συμμετεχόντων, καθώς από την επισκόπηση της βιβλιογραφίας δεν προκύπτουν πληροφορίες που να αποκλείουν ή να απαιτούν την επιλογή ηγετών με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Παρακάτω ακολουθεί μια λίστα με τους συμμετέχοντες οργανισμούς και ηγέτες (αναφέρονται μόνο όσοι ηγέτες επέλεξαν την επωνυμία).

- ✓ Εθνική Λυρική Σκηνή
- ✓ Εθνικό Θέατρο (Θοδωρής Αμπαζής)

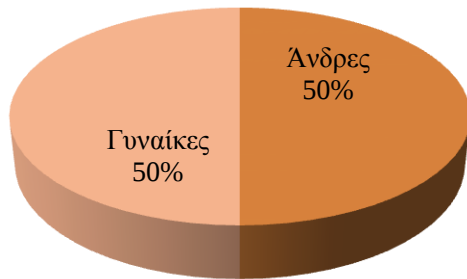
- ✓ Εθνικό Ωδείο (Χαρά Καλομοίρη)
- ✓ Ελληνικό Κέντρο Κινηματογράφου
- ✓ Θέατρο Τέχνης Καρόλου Κουν
- ✓ Ίδρυμα Ευγενίδου (2 συμμετέχοντες)
- ✓ Ίδρυμα Μιχάλης Κακογιάννης
- ✓ Μέγαρο Μουσικής Αθηνών (Μιλτιάδης Λογιάδης)
- ✓ Μορφωτικό Ίδρυμα Εθνικής Τραπέζης
- ✓ Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης (Λήδα Καρανικολού)
- ✓ Μουσείο Μπενάκη (Νικολέττα Μέντη)
- ✓ Νομισματικό Μουσείο
- ✓ Πολιτιστικό Ίδρυμα Ομίλου Πειραιώς (Χριστόδουλος Ρίγγας)
- ✓ Στέγη Γραμμάτων και Τεχνών του Ιδρύματος Ωνάση (Χρήστος Καρράς, Αφροδίτη Παναγιωτάκου)
- ✓ Τεχνόπολις του Δήμου Αθηναίων
- ✓ Ωδείο Αθηνών

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα κατείχαν τις παρακάτω θέσεις:

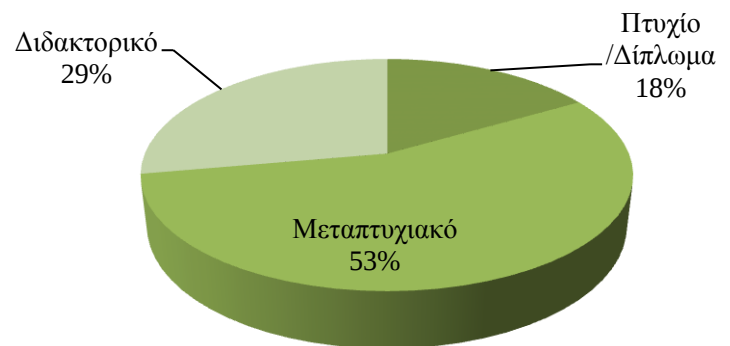
- ✓ Αναπληρωτής Καλλιτεχνικός Διευθυντής
- ✓ Διευθυντής Γραφείου Τύπου
- ✓ Διευθυντής Εκδόσεων
- ✓ Διευθυντής Επικοινωνίας και Προβολής
- ✓ Διευθυντής Μπαλέτου
- ✓ Διευθυντής Πλανηταρίου
- ✓ Διευθυντής Πολιτισμού
- ✓ Διευθυντής Τμήματος Εκθέσεων, Επικοινωνίας και Εκπαίδευσης
- ✓ Επικεφαλής Μουσικών Προγραμμάτων
- ✓ Καλλιτεχνικός Διευθυντής
- ✓ Προϊστάμενος Ερευνητικών και Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων
- ✓ Υπεύθυνος Καλλιτεχνικού Σχεδιασμού και Διεθνών Σχέσεων
- ✓ Υπεύθυνος Τμήματος Επικοινωνίας
- ✓ Υπεύθυνος Τμήματος Μορφωτικών και Πολιτιστικών Εκδηλώσεων
- ✓ Υπεύθυνος Τομέα Πολιτιστικών Εκδηλώσεων

Κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων συλλέχθηκαν τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων, προκειμένου να υπάρχει μια εικόνα για τη σύνθεση του δείγματος. Στα γραφήματα που ακολουθούν αποτυπώνονται τα βασικά χαρακτηριστικά του τελικού δείγματος.

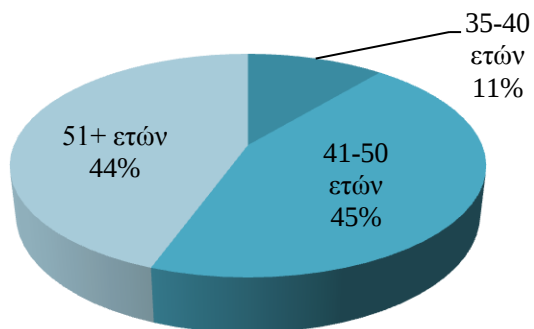
Γράφημα 1. Δείγμα - Φύλο



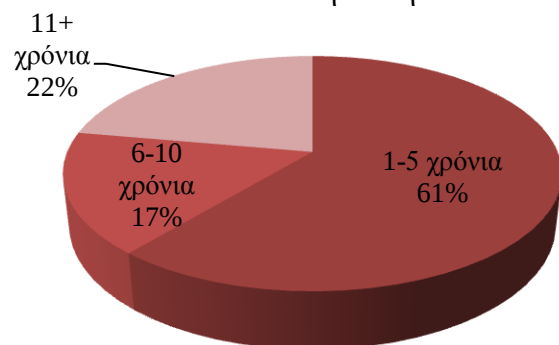
Γράφημα 2. Δείγμα - Σπουδές



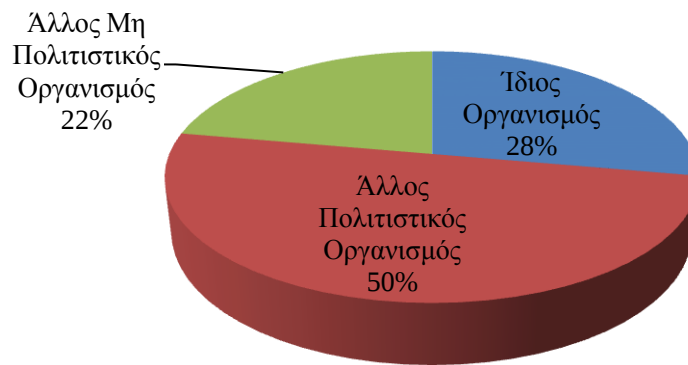
Γράφημα 3. Δείγμα - Ηλικία



Γράφημα 4. Δείγμα - Έτη Παραμονής στη Θέση



Γράφημα 5. Δείγμα - Προϋπηρεσία



Ενότητα 4.3: Οδηγός Συνέντευξης

Ο τρόπος μέτρησης που χρησιμοποιείται στις ποιοτικές συνεντεύξεις σε βάθος είναι ο οδηγός συνέντευξης (interview guide). Ο οδηγός συνέντευξης

περιλαμβάνει μια σειρά από θεματικές περιοχές που θα πρέπει να καλυφθούν κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Είναι δυνατόν να περιλαμβάνει συγκεκριμένες ερωτήσεις, ιδιαίτερα στην περίπτωση των ημιδομημένων συνεντεύξεων, ή να περιλαμβάνει μόνο θεματικές περιοχές ή λέξεις – κλειδιά όπως συνήθως συμβαίνει στην περίπτωση των μη δομημένων συνεντεύξεων (Ιωσηφίδης, 2008, σ. 119).

Εφόσον ο τύπος συνέντευξης που επιλέχθηκε ήταν οι ημιδομημένες συνεντεύξεις, ο οδηγός συνέντευξης περιελάμβανε συγκεκριμένες ερωτήσεις, των οποίων η διατύπωση και η σειρά προσαρμοζόταν στη ροή της συνέντευξης. Η δημιουργία του οδηγού συνέντευξης βασίστηκε στην υπάρχουσα βιβλιογραφία.

Ο οδηγός προέβλεπε αφενός τη συλλογή ορισμένων δημογραφικών στοιχείων του συμμετέχοντα (ονοματεπώνυμο, ηλικία, φύλο, θέση εργασίας, οργανισμός απασχόλησης, ανώτατος τίτλος σπουδών) για να είναι δυνατή η κατανόηση της σύνθεσης του δείγματος και αφετέρου μια σειρά από ερωτήσεις. Ο οδηγός κάλυπτε τις θεματικές της ηγεσίας, της συναισθηματικής νοημοσύνης και της πολιτισμικής νοημοσύνης και περιείχε ερωτήσεις που μελετούσαν διαφορετικές διαστάσεις (μεταβλητές) της εκάστοτε θεματικής. Στη θεματική της ηγεσίας οι μεταβλητές ήταν η ιδιαιτερότητα των πολιτιστικών οργανισμών, τα ηγετικά στυλ και οι δεξιότητες που

οι ηγέτες θεωρούσαν απαραίτητες. Στη θεματική της συναισθηματικής νοημοσύνης, οι μεταβλητές ήταν οι δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης και τα συναισθήματα. Όσον αφορά την πολιτισμική νοημοσύνη, ήταν η επαφή των ηγετών με άλλες κουλτούρες και το επίπεδο της πολιτισμικής νοημοσύνης. Ο οδηγός περιελάμβανε κυρίως ανοικτές ερωτήσεις, προκειμένου να μπορέσει ο συνεντευξιαζόμενος να αναπτύξει τις σκέψεις του ελεύθερα. Ένα παράδειγμα ανοικτής ερώτησης ήταν η ερώτηση «Σύμφωνα με την εμπειρία σας, εκτός από τα τυπικά προσόντα, ποιες δεξιότητες (soft skills) πρέπει να διαθέτει ένας ηγέτης ενός πολιτιστικού οργανισμού για να ανταπεξέλθει με επιτυχία στα καθήκοντά του;». Επίσης, υπήρχαν και δύο κλειστές ερωτήσεις μέτρησης στάσεων και δεξιοτήτων, που εξυπηρετούσαν τις ανάγκες της έρευνας (π.χ. διερεύνηση προφίλ ηγετών). Ενδεικτικά, μία κλειστή ερώτηση ήταν η ερώτηση «Θα σας αναφέρω κάποια στυλ ηγεσίας. Θα ήθελα να μου πείτε σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε το καθένα στην καθημερινότητά σας». Ο οδηγός συνέντευξης παρατίθεται στο Παράρτημα (αρχείο 1).

Για τον έλεγχο της εγκυρότητας του οδηγού συνέντευξης διενεργήθηκε μία πιλοτική συνέντευξη, η οποία ανέδειξε την ασάφεια δύο ερωτήσεων (ερωτήσεις 13 και 14). Η διατύπωση των ερωτήσεων αυτών άλλαξε ώστε να είναι κατανοητές σε όλους τους συμμετέχοντες.

Ενότητα 4.4: Διαδικασία προσέγγισης

Από τη δειγματοληψία προέκυψαν 31 οργανισμοί που θα μπορούσαν να συμμετέχουν στην έρευνα και 33 ηγέτες – πιθανοί συμμετέχοντες. Η επικοινωνία με τους ηγέτες διήρκεσε από τις 21 Ιανουαρίου 2019 μέχρι τις 28 Μαρτίου 2019. Αρχικά, επικοινωνήσαμε είτε με τους οργανισμούς είτε με τους ίδιους τους ηγέτες μέσω email, περιγράφοντας τους στόχους και τη διαδικασία της έρευνας και καλώντας τους να συμμετάσχουν στην έρευνα. Μετά από ένα διάστημα δύο εβδομάδων ακολούθησε τηλεφωνική επικοινωνία με όσους παραλήπτες δεν είχαν απαντήσει στην αρχική πρόσκληση. Η επικοινωνία είτε μέσω email είτε μέσω τηλεφώνου συνεχίστηκε ανά τακτά χρονικά διαστήματα (συνήθως ανά μία εβδομάδα) μέχρι να υπάρξει θετική ή αρνητική απάντηση στην πρόσκληση ή μέχρι να ολοκληρωθεί το στάδιο συλλογής των δεδομένων. Οι αρνητικές απαντήσεις στη πρόσκληση ήταν 7, ενώ 3 ηγέτες δεν

πληρούσαν τα κριτήρια της έρευνας και 4 ηγέτες δεν έδωσαν ποτέ τελική απάντηση στην πρόσκληση παρά τις επανειλημμένες προσπάθειές μας.

Παράλληλα, διεξήχθησαν οι συνεντεύξεις με όσους ηγέτες επιθυμούσαν να συμμετάσχουν στην έρευνα. Το τελικό δείγμα αποτελούνταν από 18 συνεντεύξεις με ηγέτες 16 διαφορετικών οργανισμών και βαθμίδων. Οι συνεντεύξεις συλλέχθηκαν από τις 24 Ιανουαρίου 2019 μέχρι τις 5 Απριλίου 2019 και είχαν διάρκεια από 24 λεπτά έως 1 ώρα και 12 λεπτά. Πριν την έναρξη της συνέντευξης οι συμμετέχοντες ενημερώνονταν για τους σκοπούς της έρευνας και τα δικαιώματά τους και υπέγραφαν το Έντυπο Συγκατάθεσης Κατόπιν Συναίνεσης (Παράρτημα – αρχείο 4) που τους δινόταν από τον ερευνητή, σύμφωνα με το οποίο αποδέχονταν τη συμμετοχή τους στην έρευνα και την ηχογράφηση της συνέντευξης.

Μετά από αίτημα των συμμετεχόντων, δόθηκε η δυνατότητα σε όσους ηγέτες το επιθυμούσαν να επιλέξουν εάν η συμμετοχή τους στην έρευνα θα είναι επώνυμη ή ανώνυμη χωρίς καμία διαφοροποίηση στην επεξεργασία των δεδομένων που συλλέγονταν. Σε κάθε περίπτωση, διατηρείται η εμπιστευτικότητα των δεδομένων που έχουν συλλεγεί και η προστασία των συμμετεχόντων από την ταυτοποίηση προσώπων και απόψεων.

Ενότητα 4.5: Επεξεργασία δεδομένων

Μετά την ολοκλήρωση των συνεντεύξεων ακολούθησε η επεξεργασία των δεδομένων. Οι συνεντεύξεις ηχογραφούνταν, οπότε το πρώτο βήμα ήταν η απομαγνητοφώνηση (transcribing). Έπειτα, έγινε τμηματοποίηση των δεδομένων (data segmentation), δηλαδή χωρισμός του υλικού σε μικρότερες θεματικές ενότητες (Ιωσηφίδης, 2008), και κωδικοποίηση.

Η αρχική κωδικοποίηση (coding), δηλαδή η απόδοση νοήματος σε τμήματα των δεδομένων (Ιωσηφίδης, 2008), ήταν περιγραφική και ακολουθούσε τη σειρά των θεματικών ενοτήτων και των επιμέρους διαστάσεων που υπήρχαν στον οδηγό συνέντευξης (ανοιχτή κωδικοποίηση). Ουσιαστικά, ο κάθε κωδικός αποτελεί ένα εργαλείο τμηματοποίησης των δεδομένων ανά θεματικές περιοχές που αντιστοιχούν σε συγκεκριμένες κατηγορίες (Ιωσηφίδης, 2008). Στη συνέχεια, εξειδικεύσαμε τις βασικές θεματικές (κωδικούς) σε επιμέρους υποκωδικούς, με τους υποκωδικούς να αποτελούν ειδικές διαστάσεις των κωδικών, σύμφωνα με τη διαδικασία της κωδικοποίησης άξονα. Για παράδειγμα, ο κωδικός «Πολιτισμική νοημοσύνη»

εξειδικεύεται στους υποκωδικούς «CQ ηγετών», «σημασία CQ για ηγέτη» και «σημασία CQ για οργανισμό». Αναλυτικά η κωδικοποίηση παρατίθεται στο Παράρτημα (αρχείο 5).

Κεφάλαιο 5^ο: Αποτελέσματα

Η ολοκλήρωση της ερευνητικής διαδικασίας οδήγησε σε μια σειρά αποτελεσμάτων που δίνουν το στίγμα της κατάστασης που επικρατεί στους πολιτιστικούς οργανισμούς. Το κεφάλαιο παραθέτει τα αποτελέσματα της έρευνας ανά θεματική ενότητα με όσο το δυνατόν αντιπροσωπευτικό τρόπο.

Ενότητα 5.1: Ηγεσία

Οι απόψεις των ηγετών σχετικά με τις διαστάσεις της ηγεσίας για τις οποίες ερωτήθηκαν είχαν αρκετά κοινά σημεία, αλλά δεν ταυτίζονταν, γεγονός απολύτως αναμενόμενο δεδομένης της διαφορετικότητας κάθε ανθρώπου και οργανισμού.

Ιδιαιτερότητα πολιτιστικών οργανισμών

Το μεγαλύτερο μέρος των συμμετεχόντων θεωρεί ότι η ηγεσία στους πολιτιστικούς οργανισμούς διαφέρει από την ηγεσία σε άλλου είδους οργανισμούς. Μεγάλη μερίδα των συμμετεχόντων πιστεύει ότι ο σκελετός της ηγεσίας είναι κοινός, αλλά το αντικείμενο διαφοροποιεί σε κάποιο βαθμό την ηγεσία, ενώ ορισμένοι ηγέτες θεωρούν ότι δεν υπάρχει καμία διαφορά στην ηγεσία πολιτιστικών και μη οργανισμών.

Οι υποστηρικτές της πρώτης άποψης σημειώνουν αρκετούς παράγοντες ιδιαιτερότητας, με πιο συχνό και πιο σημαντικό το στόχο. Οι πολιτιστικοί οργανισμοί δε στοχεύουν στο κέρδος. Η βιωσιμότητα είναι μέλημα των ηγετών, αλλά η ποιότητα των πολιτιστικών προϊόντων δεν θυσιάζεται σε καμία περίπτωση στο βωμό του κέρδους και της ποσότητας. Ο στόχος των πολιτιστικών οργανισμών είναι η παραγωγή και προώθηση ποιοτικών πολιτιστικών παραγωγών ανεξαρτήτως κέρδους και κριτήρια είναι η ποιότητα και η γνώμη του κοινού. Πολλές φορές μάλιστα, οι ηγέτες επιλέγουν να διοργανώσουν παραγωγές που γνωρίζουν ότι δε θα έχουν κέρδη, με σκοπό να προσφέρουν κάτι καινούργιο και αξιόλογο στην κοινωνία ή σε ένα πολύ μικρό κοινό.

«Δεν είναι θέμα του να επιλέξεις να κάνεις μια εκδήλωση για το αν θα πάει καλά ή όχι, μπορεί να συντρέχουν και άλλοι λόγοι για να πρέπει να κάνεις αυτή την

εκδήλωση, όπως ας πούμε να είναι μια εκδήλωση που να είναι αποκλειστικά επιστημονική, επιστημονική στο σκληρό πυρήνα της και να απευθύνεται σε πάρα πολύ λίγους, αλλά σε αυτούς τους πολύ λίγους μπορεί να δώσεις κάτι που δε θα είχαν την ευκαιρία να το αποκομίσουν διαφορετικά. Δηλαδή δε στοχεύει κάποια εκδήλωση, κάποια πράξη πάντα σε μια μεγάλη μάζα», λέει χαρακτηριστικά ένας ηγέτης.

Η συναναστροφή με καλλιτέχνες και η εμπλοκή στο δημιουργικό κομμάτι των οργανισμών είναι διαφορές που αναφέρθηκαν επανειλημμένα από τους ηγέτες. Οι καλλιτέχνες, φύσει δημιουργικοί και ελάχιστα πρακτικοί άνθρωποι, και οι εξωτερικοί συνεργάτες απαιτούν κατανόηση και ειδικό χειρισμό.

Κάποιοι τονίζουν τον παιδευτικό χαρακτήρα των πολιτιστικών οργανισμών και την εμπλοκή των ηγετών στο δημιουργικό κομμάτι της δουλειάς. Ως αποτέλεσμα, το όραμα, η στρατηγική και η δημιουργική αντιμετώπιση των προτάσεων και των γεγονότων αλλά και η ευθύνη απέναντι στο κοινό και το μέλλον του οργανισμού είναι απαραίτητα στοιχεία της ηγεσίας των πολιτιστικών οργανισμών. Μάλιστα, ένας ηγέτης σημειώνει ότι το γεγονός ότι το πολιτιστικό προϊόν είναι φύσει χρήσιμο για την κοινωνία, δεν του δημιουργεί ηθικές αναστολές για το προϊόν που προωθεί.

«Έχεις την αίσθηση, δουλεύοντας στον πολιτισμό ότι ο τομέας στον οποίο εργάζεσαι είναι a priori θεμιτός. Δηλαδή ότι δουλεύεις πάνω σε ένα αγαθό, σε ένα προϊόν όπως ο πολιτισμός, το οποίο θεωρείται κατεξοχήν χρήσιμο για την κοινωνία. Δηλαδή δε δουλεύεις, τουλάχιστον για μένα, δε δουλεύεις με δεύτερη σκέψη ή ένα βραχνά ηθικό, ιδεολογικό για το τι είναι αυτό που προωθείς ή τι είναι αυτό που πουλάς».

Επίσης, οι πολιτιστικοί οργανισμοί χρειάζονται διαφορετικά μοντέλα διαχείρισης από αυτά που εφαρμόζονται στους άλλους οργανισμούς. Αυτό συμβαίνει αφενός γιατί η ηγεσία στους οργανισμούς αυτούς αφορά σε ένα μεγάλο μέρος τη διαχείριση ανθρώπων, το κύρος και την εικόνα του οργανισμού, που βασίζεται στις γνωριμίες και τις διασυνδέσεις των ηγετών, αφετέρου γιατί το πεδίο δεν ακολουθεί τις κλασικές σχέσεις κόστους-οφέλους, με την έννοια ότι δεν ισχύει ότι μια παραγωγή που δεν έχει έσοδα είναι κακή παραγωγή.

«Καταρχήν η αγορά του θεάτρου, και του πολιτισμού γενικότερα αλλά ειδικά του θεάτρου, είναι αυτό που λέμε και στην κοινωνιολογία abnormal. Δεν είναι μια κανονική αγορά. Δηλαδή οι όροι cost – benefit, ας πούμε, που υπάρχουνε στις mainstream αγορές, δεν ισχύουν εδώ. Εδώ οι άνθρωποι μπορούν να ξοδέψουνε πολλά χρήματα, για να ανέβει η παράστασή τους, χωρίς να σημαίνει ότι θα τα πάρουν πίσω. Άρα δεν έχουμε μια επένδυση επιχειρηματικού τύπου όπως την ξέρουμε γενικά».

Η δεύτερη άποψη είναι η μέση λύση. Σε αυτή την ομάδα, οι ηγέτες θεωρούν ότι υπάρχει μια κοινή δομή σταθερή σε όλους τους οργανισμούς, αλλά το αντικείμενο επηρεάζει σε κάποιο βαθμό την ηγεσία. Ο προγραμματισμός, ο συντονισμός, η επίλυση προβλημάτων, η γνώση του αντικειμένου και του οργανισμού, η διαδικασία προώθησης των πολιτιστικών προϊόντων και η στοχοθεσία είναι κοινά σημεία της διοίκησης, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η βιωσιμότητα του οργανισμού. Ένας ηγέτης αναφέρει ότι

«ουσιαστικά υπάρχει ένα μεγάλο μέρος που είναι το ίδιο όπως η στοχοθεσία, η παρακολούθηση των στόχων, η επίλυση προβλημάτων, ο συντονισμός. Όλα αυτά έχουν κάποιες κοινές δομές και κάποιες κοινές διεργασίες. Αλλά από κει και πέρα αυτό που διαχωρίζει ένα πολιτιστικό οργανισμό και είναι αυτή η θεματική, απαιτεί και ένα συγκεκριμένο τρόπο να χειρίζεσαι κάποιες καταστάσεις που μπορεί να προέρχονται από αυτή την ειδική, ας το πούμε, θεματική στόχευση».

Εκτός από την ιδιαιτερότητα του αντικειμένου που ισχύει σε κάθε οργανισμό διαφορετικού πεδίου, οι διαφορές πολιτιστικών και μη οργανισμών εντοπίζονται στους στόχους που τίθενται και τη διαχείριση του αντικειμένου και των συνεργατών. Η στόχευση και ο σκοπός εξαρτώνται από το πολιτιστικό αντικείμενο και επηρεάζουν τον τρόπο ηγεσίας. Μερικοί σημειώνουν ότι στους πολιτιστικούς φορείς υπάρχει μεγαλύτερη ευελιξία, συγκεκριμένα κριτήρια προώθησης των πολιτιστικών προϊόντων και η οργάνωση του χώρου και του χρόνου μεταβάλλεται στην περίπτωση που η προετοιμασία της «πολιτιστικής παραγωγής» διαρκεί περισσότερο από την τελική παρουσίαση του προϊόντος.

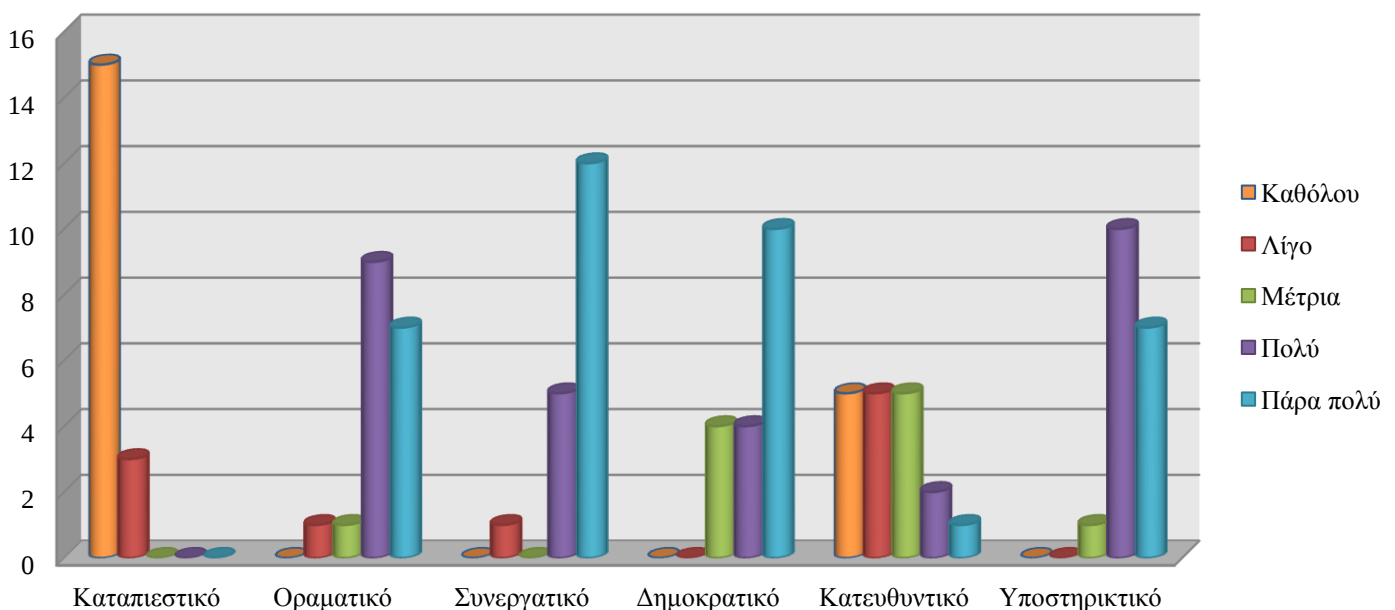
Η τρίτη άποψη υποστηρίζει ότι δεν υπάρχει ουσιαστική διαφορά ανάμεσα στην ηγεσία πολιτιστικών και μη οργανισμών. Μια μικρή μερίδα των ηγετών πιστεύει ότι υπάρχουν ίδια βασικά χαρακτηριστικά σε όλους τους οργανισμούς και ότι δεν προσδιορίζει το αντικείμενο τη διαχείριση. Άλλωστε, η βιωσιμότητα, που συνιστά στόχο όλων των οργανισμών, ενδέχεται να επηρεάσει την ποιότητα των παραγωγών. Η ευθύνη του ηγέτη απέναντι στον οργανισμό και το κοινό του είναι κοινή. Μια ενδιαφέρουσα άποψη υποστηρίζει ότι σημασία έχει η κουλτούρα του οργανισμού που διαμορφώνεται από τους ανθρώπους και ότι κάθε ηγέτης μπορεί να είναι δημιουργός ποιοτικών προϊόντων, χωρίς απαραίτητα να απασχολείται στον πολιτιστικό τομέα.

«Μπορείς να είσαι ένας τρομερά βαρετός μάνατζερ πολιτιστικού οργανισμού και να έχεις ένα τρομερά βαρετό πολιτιστικό οργανισμό που κάνει τρομερά βαρετά πράγματα και να είσαι ένας φανταστικός CEO επιχείρησης, με μία ομάδα που πετάει και να κάνεις συναρπαστικά πράγματα και να είσαι στον τομέα της ναυτιλίας, ούτε καν της τεχνολογίας, του εμπορίου», συμπεραίνει μία ηγέτης.

Στυλ ηγεσίας – Βαθμός χρήσης

Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης οι ηγέτες απάντησαν σχετικά με τη συχνότητα με την οποία χρησιμοποιούν κάθε ηγετικό στυλ στην καθημερινότητά τους (ερώτηση 5 του οδηγού συνέντευξης). Το παρακάτω γράφημα (γράφημα 6) συγκεντρώνει τις απαντήσεις τους.

Γράφημα 6. Συχνότητα χρήσης ηγετικών στυλ



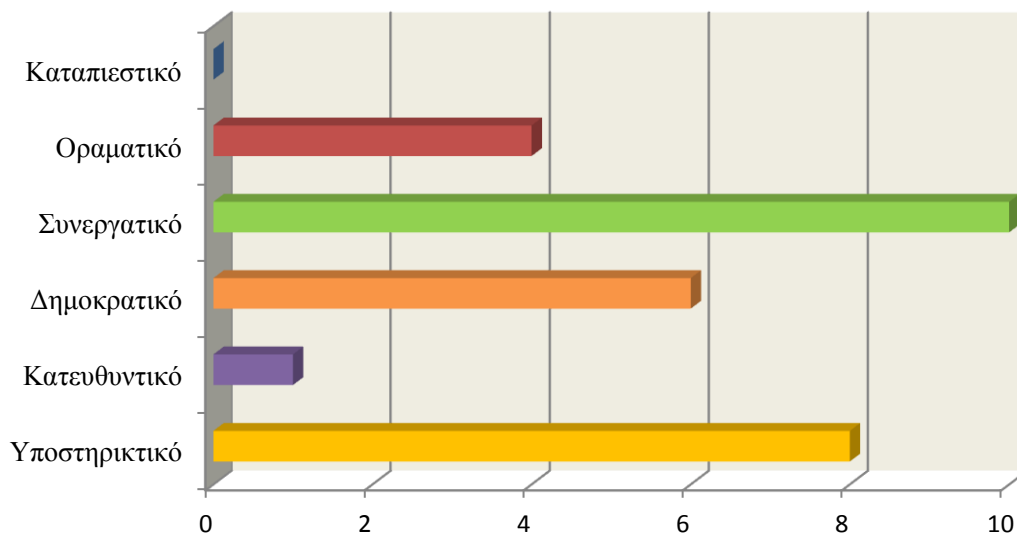
Παρατηρούμε γενική συμφωνία των απαντήσεων. Στο καταπιεστικό στυλ, η πλειοψηφία δεν χρησιμοποιεί το στυλ, ενώ λίγοι το χρησιμοποιούν σε μικρό βαθμό. Το οραματικό στυλ χρησιμοποιείται κυρίως «πολύ» και «πάρα πολύ». Στο συνεργατικό στυλ υπερισχύει η απάντηση «πάρα πολύ», με την απάντηση «πολύ» να έρχεται δεύτερη σε συχνότητα, ενώ στο δημοκρατικό μεγάλο ποσοστό των ηγετών χρησιμοποιεί το στυλ κυρίως «πάρα πολύ» και είτε «πολύ» είτε «μέτρια». Εντοπίζουμε διασπορά στις απαντήσεις που αφορούν το κατευθυντικό στυλ ανάμεσα στις επιλογές «πάρα πολύ», «πολύ» και «μέτρια». Τέλος, το υποστηρικτικό στυλ

χρησιμοποιείται «πάρα πολύ» ή «πολύ». Κατανοούμε ότι τα στυλ που χρησιμοποιούνται περισσότερο είναι τα θετικά στυλ (συνεργατικό, υποστηρικτικό, οραματικό, δημοκρατικό).

Στυλ ηγεσίας – Καταλληλότητα σε πολιτιστικούς οργανισμούς

Το συνεργατικό και το υποστηρικτικό θεωρούνται τα πιο κατάλληλα στυλ για τους πολιτιστικούς οργανισμούς. Είναι τα δύο που εμφανίζονται πιο συχνά στις απαντήσεις των ηγετών, μεμονωμένα ή σε συνδυασμούς. Οι επιλογές των ηγετών καταγράφονται στο γράφημα 7.

Γράφημα 7. Κατάλληλα στυλ ηγεσίας



Τα στυλ εναλλάσσονται σε διαφορετικούς συνδυασμούς. Τέσσερα στυλ (συνεργατικό, υποστηρικτικό, οραματικό, δημοκρατικό) είναι τα πιο συχνά. Ιδιαίτερη σημασία έχουν οι αιτίες επιλογής των συγκεκριμένων στυλ. Το υποστηρικτικό στυλ θεωρείται απαραίτητο για την ελευθερία των εργαζομένων καθώς τους υποστηρίζει και τους κάνει να νιώθουν καλά. Επίσης, τους παρακινεί και τους επιτρέπει να πειραματιστούν και να δοκιμάσουν νέα πράγματα ώστε να εξελιχθούν χωρίς να φοβούνται τις συνέπειες. Το συνεργατικό στυλ θεωρείται ως το κατεξοχήν κατάλληλο, γιατί η εργασία σε ένα πολιτιστικό φορέα είναι κατά κύριο λόγο ομαδική και παίζει καταλυτικό ρόλο στο αποτέλεσμα.

«Δηλαδή ο πολιτισμός, ειδικά στην παραγωγή, είναι πάρα πολύ ομαδική ιστορία, δηλαδή χρειάζεται πραγματικά να λειτουργήσει σαν ομάδα το όλο σύστημα. Σχεδόν παντού ισχύει αυτό. Ακόμα περισσότερο όταν έχεις πραγματικά να υλοποιήσεις κάτι με μεγάλη ακρίβεια σε πάρα πολύ συγκεκριμένο χρόνο», μας λέει ένας ηγέτης.

Η συνεργασία βοηθάει τον ηγέτη να πάρει μια απόφαση και να αξιοποιήσει τις γνώσεις και τη δυναμική της ομάδας. Παράλληλα, διαχέεται η γνώση σε όλη την ομάδα. Το συνεργατικό στυλ είναι κατάλληλο για τον ειδικό χειρισμό των καλλιτεχνών και της συναισθηματικής εμπλοκής τους στη διαδικασία, καθώς τις περισσότερες φορές αντικείμενο της προώθησης αποτελούν οι ίδιοι οι καλλιτέχνες και το έργο τους.

Το δημοκρατικό στυλ δίνει την ευκαιρία σε όλα τα μέλη της ομάδας να εκφράσουν την άποψή τους, δίνοντας σημασία στο ότι ο καθένας έχει βιώματα και εμπειρίες και μπορεί να συνεισφέρει σημαντικά στη δουλειά της ομάδας και στις αποφάσεις. Πολλές φορές οι γνώμες των άλλων βοηθούν τον ηγέτη να επιβεβαιώσει ή να διαψεύσει τις αποφάσεις του και να ξεκαθαρίσει πιθανά προβλήματα που τον απασχολούν. Επιπλέον, σε ένα μη μετρήσιμο προϊόν, όπως ο πολιτισμός, δε μπορείς να γνωρίζεις με σιγουριά ποιος έχει δίκιο και ποιος άδικο, οπότε οφείλεις να ακούς όλες τις απόψεις. Μία ηγέτης είπε για το δημοκρατικό στυλ ότι

«ως άνθρωπος πιστεύω ότι όπου υπάρχει το επίθετο δημοκρατικός και δημοκρατικό στυλ, μέσα σε αυτό το επίθετο εμπεριέχεται το οτιδήποτε καλό μπορεί να βγει μέσα από μια συνεργασία».

Το οραματικό στυλ προσφέρει το κίνητρο για να δώσουν οι άνθρωποι τον καλύτερό τους εαυτό. Το όραμα κάνει τους εργαζόμενους να ξεχάσουν τα προβλήματα, τις δυσκολίες, τυχόν ανταγωνισμούς και να φτιάξουν κάτι κοινό που να εμπνέει.

«Θέλεις να λειτουργείς καταλυτικά προς τους συναδέλφους σου και εκείνοι προς εσένα για να βγάζεις τον καλύτερό σου εαυτό».

Ένα στοιχείο που τόνισαν οι περισσότεροι ηγέτες είναι ότι όσο και αν θεωρούν αποδοτικά αυτά τα στυλ και τα εφαρμόζουν, η ευθύνη και οι συνέπειες της απόφασης είναι μόνο δική τους. Αρκετοί ηγέτες σημείωσαν ότι δεν υπάρχει ένας συνδυασμός ή ένα στυλ που μπορεί να εφαρμοστεί αδιακρίτως σε όλους τους

οργανισμούς και να εξασφαλίζει αδιαμφισβήτητη την επιτυχία, καθώς κάθε οργανισμός, κάθε ομάδα και κάθε περίπτωση είναι διαφορετική και ο ηγέτης δε μπορεί να δρα ανεξάρτητα από αυτά. Η συμπεριφορά του ηγέτη επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες και προσαρμόζεται σε αυτούς, ειδάλλως δεν είναι αποτελεσματική.

Η επιλογή των στυλ που αναφέρθηκαν δημιουργεί ένα μοντέλο ομάδας, που βασίζεται στη συνεργασία, στην ενθάρρυνση της ομάδας να εκφραστεί, ενθαρρύνεται η πρωτοβουλία, η ομαδικότητα και ο καθένας προσπαθεί να κάνει το καλύτερο δυνατό στο πλαίσιο της στρατηγικής και του οράματος κάθε οργανισμού. Ίσως αυτό το μοντέλο να είναι και ο λόγος που κανένας ηγέτης δε συμπεριέλαβε στις επιλογές του το καταπιεστικό στυλ.

Δεξιότητες Ηγετών

Σε αυτή την κατηγορία συγκεντρώσαμε πλήθος διαφορετικών απαντήσεων. Είναι ενδιαφέρον το γεγονός ότι μεγάλο μέρος των απαντήσεων δεν ήταν δεξιότητες, αλλά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και συμπεριφορές των ηγετών. Θα εξετάσουμε αναλυτικά τα στοιχεία που οι συμμετέχοντες θεωρούν σημαντικά.

Η επίγνωση του οργανισμού, του αντικείμενου και του ευρύτερου πεδίου διεθνώς είναι δεξιότητα που αναφερόταν πολύ συχνά ως ζωτική. Συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες σημείωναν πως αν δε γνωρίζεις απόλυτα το πλαίσιο στο οποίο δουλεύεις και το αντικείμενο εργασίας σου, δε μπορείς σε καμία περίπτωση να ανταπεξέλθεις στις απαιτήσεις μιας ηγετικής θέσης. Η διαχείριση ανθρώπων, η καλή επικοινωνία και η συνεργασία επίσης επαναλαμβάνονται στις απαντήσεις των ηγετών. Είναι κρίσιμες δεξιότητες, ειδικά αν τις συνδυάσουμε με το γεγονός ότι η δουλειά στους πολιτιστικούς οργανισμούς είναι σε μεγάλο βαθμό ομαδική και επικρατεί το συνεργατικό στυλ ηγεσίας. Ο ηγέτης πρέπει να έχει ένα όραμα για την ομάδα και τον οργανισμό, να εμπνέει και να παρακινεί τους συνεργάτες του να πραγματοποιήσουν αυτό το όραμα, να τους ενθαρρύνει και να πιστεύει στις ικανότητές τους. Για παράδειγμα, μία ηγέτης είπε σχετικά:

«Θεωρώ ότι πρέπει να σε εμπνέει ο άλλος και νομίζω ότι ο άλλος σε εμπνέει όταν σε πείσει ότι έχει ένα όραμα, ότι κάτι έχει στο μυαλό του, ότι δε γίνεται τίποτα διεκπεραιωτικά, ότι υπάρχει ένας στόχος, που ξεπερνάει τα πάντα».

Παράλληλα, θα πρέπει να γνωρίζει τη δυναμική της ομάδας του συνολικά και του κάθε μέλους ξεχωριστά, να μοιράζει αρμοδιότητες κατανοητές σε όλους και να επιβραβεύει ή να διορθώνει τους συνεργάτες του όταν χρειάζεται και με τον τρόπο που ταιριάζει στον καθένα. Ο ηγέτης οφείλει να δημιουργεί προσλαμβάνουσες και να διαχέει τη γνώση στην ομάδα με σκοπό τη βελτίωση, την ενδυνάμωση και την ενεργοποίηση των συνεργατών του.

Πρέπει να έχει αυτογνωσία και αυτοπεποίθηση, να ξέρει τι θέλει και πώς θα το ζητήσει και να μπορεί να ξεχωρίσει τι είναι και τι δεν είναι σημαντικό για τη δουλειά. Να είναι σταθερός και συνεπής σε αυτά που ζητάει και να έχει επίγνωση ότι αποτελεί παράδειγμα για τους συνεργάτες του. Η δημιουργία καλού κλίματος μέσα στην ομάδα και η δημιουργία δικτύων συνεργασίας και συμπράξεων είναι βασική για τους οργανισμούς που έχουν ή επιθυμούν να έχουν διεθνή παρουσία. Αρκετοί ηγέτες επισήμαναν την ανάγκη διοικητικών ικανοτήτων και ικανοτήτων project management, διαμόρφωσης μιας στρατηγικής και ξεκάθαρων, ρεαλιστικών στόχων. Τόσο η στρατηγική όσο και οι στόχοι που θέτει ο ηγέτης χρειάζεται να είναι προσανατολισμένοι στο μέλλον της ομάδας και του οργανισμού και να μην αναλώνονται σε βραχυπρόθεσμα σχέδια. Για την επιτυχία των στόχων, τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες πρέπει να προσανατολίζονται στο αποτέλεσμα και να εντάσσονται στους γενικότερους στόχους που έχει θέσει ο ηγέτης.

«Αυτό που θέλω να πω είναι να βάζει στόχους, να τους ακολουθεί και να πηγαίνει προς τα εκεί, αλλά μη επιβάλλοντας κάτι μη ρεαλιστικό στο κομμάτι των στόχων».

Τέλος, οι ηγέτες θεωρούν σημαντικές τη διαχείριση των συγκρούσεων και των κρίσεων, τη διαχείριση του προσωπικού χρόνου και του άγχους, την προσαρμοστικότητα, την ανθεκτικότητα, την ταυτόχρονη εκτέλεση πολλαπλών ενεργειών (multitasking) και τη συναισθηματική νοημοσύνη.

Σειρά έχουν τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας του ηγέτη, τα οποία πολλοί θεώρησαν κρίσιμα για την επιτυχημένη ηγεσία. Ο ηγέτης, λοιπόν, πρέπει να είναι σεμνός και ταπεινός, ευγενικός και να μη φέρεται εγωιστικά ή ανταγωνιστικά προς τους συναδέλφους του. Η αυστηρότητα πρέπει να συνοδεύεται από δικαιοσύνη, ειλικρίνεια και εντιμότητα, ενώ απαραίτητες είναι η τόλμη, η αποφασιστικότητα και η εργατικότητα. Όσον αφορά τη διαχείριση της ομάδας, η συμπεριφορά του ηγέτη οφείλει να διακρίνεται από αλληλεγγύη και συναδελφικότητα, συνέπεια, αμεσότητα,

μεταδοτικότητα, διαλλακτικότητα και να είναι σε θέση να αποσβέσει τις συγκρούσεις και να διατηρήσει την ισορροπία στην ομάδα. Επιπλέον, είναι σημαντική η οργάνωση, ο ελιγμός και η συνδυαστική σκέψη, το ενδιαφέρον για νέα πράγματα, η υπομονή και η επιμονή.

Η διαρκής μάθηση, η σφαιρική γνώση, η καλλιέργεια και η εμπειρία αναδεικνύονται στις πιο σημαντικές συμπεριφορές ενός ηγέτη. Ενδεικτικά παραθέτουμε:

«Θεωρώ ότι πρέπει ο άνθρωπος να μη σταματήσει ποτέ να μαθαίνει πρωτίστως και να αποκτάει δεξιότητες, οι οποίες δεν έχουν να κάνουν απαραίτητα με πτυχίο υποχρεωτικά, αλλά διαρκώς να ενημερώνεται, να έχει ενδιαφέρον. Να έχει ενδιαφέρον για νέα πράγματα. Αυτό. Πρωτίστως».

Πολύ συχνή απάντηση ήταν και η ικανότητα του ηγέτη να ακούει τους συναδέλφους του και όλες τις απόψεις, να δίνει συμβουλές και να συζητάει με την προοπτική ότι μπορεί να αλλάξει γνώμη. Ο ηγέτης θα πρέπει να είναι ενημερωμένος για ζητήματα που αφορούν το αντικείμενό του και την κοινωνία, να συμπεριφέρεται ως ενεργό μέλος της κοινωνίας και να ενδιαφέρεται για όλα τα ζητήματα του οργανισμού στον οποίο ανήκει. Βασικό είναι να μην εμπλέκεται σε παρασκηνιακές συζητήσεις και να δομεί προσωπική σχέση με τους συνεργάτες του. Δηλαδή να εμπνέει εμπιστοσύνη, σεβασμό και φιλότιμο, να είναι δίπλα στους συνεργάτες του, να μπορεί να δώσει πράγματα στην ομάδα του και να πάρει πράγματα από εκείνη και να ξέρει πότε να κάνει πίσω. Η παρακάτω φράση μιας ηγέτη συμπεκνώνει όλα αυτά

«Να χαίρονται οι συνάδελφοί του όταν τον βλέπουν. Πραγματικά. Δηλαδή να μπαίνει κάπου και να χαίρονται που μπήκε».

Μερικοί ηγέτες θεώρησαν σημαντική την τήρηση κανόνων, την ενθάρρυνση των λαθών και του πειραματισμού, τη μαθηματική σκέψη, την ικανότητα μετασχηματισμού από τη μια μορφή στην άλλη, αλλά και την ανοικτότητα σε νέες ιδέες και καταστάσεις. Κάποιες απαντήσεις ήταν μη αναμενόμενες, όπως η απαραίτητη εσωτερική ισορροπία του ηγέτη, η προσωπική του ανάπτυξη, η ικανότητά του να βγαίνει από τη ζώνη ασφαλείας του (comfort zone), η προστασία του εαυτού του από τις εντάσεις και τα προβλήματα της δουλειάς και ο καίριος διαχωρισμός δουλειάς και προσωπικής ζωής.

Κατανοούμε ότι οι δεξιότητες και τα χαρακτηριστικά που αναφέρθηκαν από τους συμμετέχοντες καλύπτουν πολλές διαστάσεις της δράσης του ηγέτη και είναι εξαιρετικά δύσκολο ένας ηγέτης να κατέχει όλα αυτά τα στοιχεία. Για αυτό το λόγο, ρωτήσαμε τους συμμετέχοντες ποιο είναι εκείνο το μοναδικό στοιχείο που θα πρέπει οπωσδήποτε να διαθέτει ένας ηγέτης. Παρακάτω ακολουθούν οι απαντήσεις τους:

- ✓ Εμπειρία
- ✓ Διαρκής μάθηση και ενημέρωση
- ✓ Απόλυτη γνώση του αντικειμένου
- ✓ Να ακούει τους συνεργάτες του
- ✓ Επίγνωση του οργανισμού
- ✓ Διαχείριση ανθρώπων
- ✓ Συνεργασία και ομαδική δουλειά
- ✓ Πίστη στην ομάδα
- ✓ Ανάληψη ευθυνών
- ✓ Ρεαλιστικοί στόχοι
- ✓ Καθαρή σκέψη και όχι γρήγορες αποφάσεις
- ✓ Appetite (λαχτάρα, όρεξη, πάθος)
- ✓ Υπομονή
- ✓ Επιμονή
- ✓ Εντιμότητα, τιμιότητα και ειλικρίνεια
- ✓ Αλληλεγγύη
- ✓ Κατανόηση
- ✓ Αποστασιοποίηση
- ✓ Ευγένεια
- ✓ Μεταδοτικότητα
- ✓ Ελιγμός
- ✓ Αποφασιστικότητα
- ✓ Συνείδηση ότι αποτελεί παράδειγμα
- ✓ Ρίσκο για αυτό που θεωρεί σωστό
- ✓ Αντίληψη των άλλων ως οντότητες
- ✓ Να κάνει τον άλλο να συνειδητοποιήσει τις ικανότητές του

Όλα αυτά που αναφέρθηκαν είναι ζωτικής σημασίας για έναν καλό ηγέτη, σύμφωνα με αυτά που μας είπαν οι συμμετέχοντες. Μπορούμε να πούμε ότι είναι ρεαλιστικό ένας ηγέτης να διαθέτει αυτά τα χαρακτηριστικά, οπότε μπορούμε να μιλάμε για το μείγμα δεξιοτήτων ενός ηγέτη πολιτιστικού οργανισμού. Ή διαφορετικά, όπως είπε ένας ηγέτης, όταν ηγείσαι

«δεν πρέπει να αγαπάς τον εαυτό σου πάνω από αυτό που κάνεις».

Ενότητα 5.2: Συναισθηματική Νοημοσύνη

Όσον αφορά τη συναισθηματική νοημοσύνη, οι ηγέτες ερωτήθηκαν σχετικά με τη σχέση συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγεσίας, τις απαραίτητες για την ηγεσία δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης και τις δεξιότητες που κατέχουν οι ίδιοι, καθώς και για τα συναισθήματα που βιώνουν στο εργασιακό τους περιβάλλον.

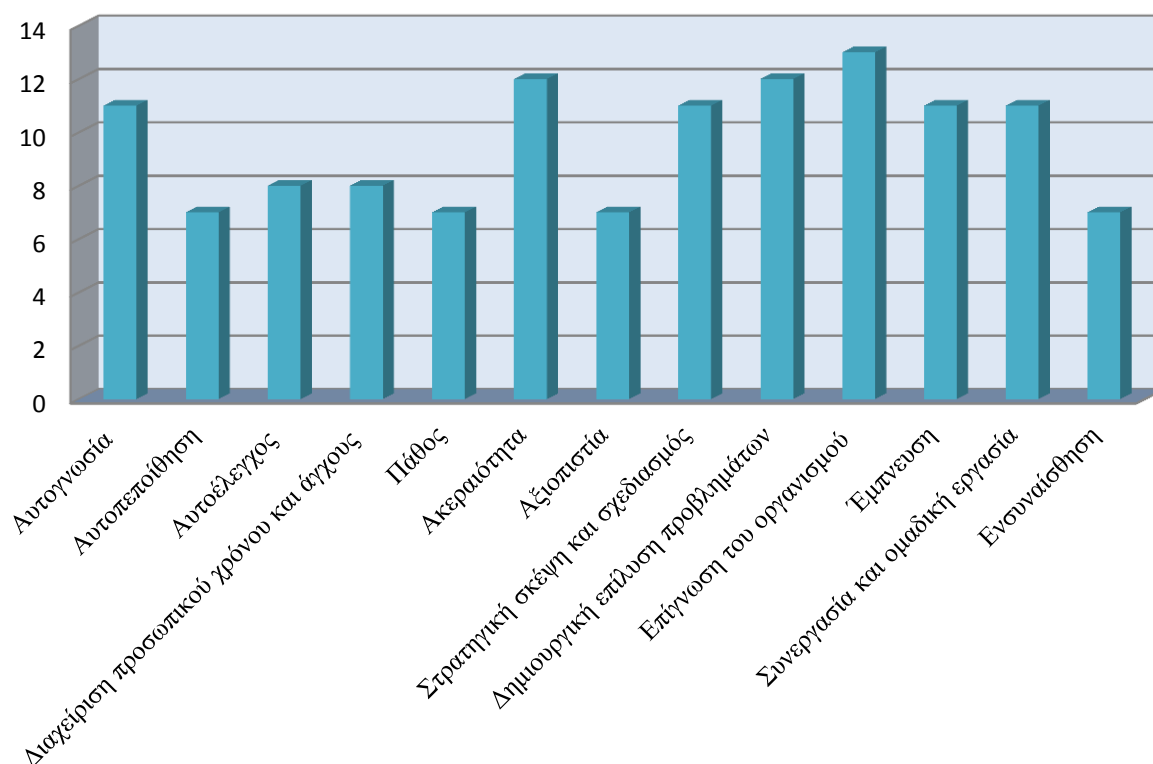
Απαραίτητες δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης

Οι ηγέτες κλήθηκαν να επιλέξουν τις δέκα δεξιότητες που οι ίδιοι θεωρούν πιο κρίσιμες για τους ηγέτες των πολιτιστικών οργανισμών από μία λίστα με δεξιότητες που ανήκουν στη θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης (ερώτηση 9 του οδηγού συνέντευξης). Υπήρξε αυξημένη διασπορά των απαντήσεων των ηγετών, ωστόσο υπήρξαν δεξιότητες που κέντρισαν το ενδιαφέρον της πλειοψηφίας των συνεντευξιαζόμενων. Σύμφωνα, λοιπόν, με τους ηγέτες, οι δέκα πιο κρίσιμες δεξιότητες παρουσιάζονται στο γράφημα 8 που ακολουθεί.

Η επίγνωση του οργανισμού αναδεικνύεται στην πιο σημαντική δεξιότητα ενός ηγέτη, ενώ στη δέκατη θέση ισοβαθμούν η αυτοπεποίθηση, το πάθος, η αξιοπιστία και η ενσυναίσθηση. Οι ηγέτες θεωρούν την επίγνωση του οργανισμού ως πρώτη στη δεξιότητα και προαπαιτούμενο για μια οποιαδήποτε θέση σε έναν οργανισμό. Σύμφωνα με τα λεγόμενά τους, ο ηγέτης θα πρέπει να γνωρίζει τον οργανισμό και τη λειτουργία του, τους ανθρώπους του, τους στόχους του, τις δυνατότητες και τα όριά τους τόσο καλά όσο γνωρίζει και τον ίδιο του τον εαυτό. Η επίγνωση του οργανισμού βοηθάει τον ηγέτη να εφαρμόσει τη στρατηγική του, να λάβει ορθές αποφάσεις γνωρίζοντας την επίδραση που θα έχουν και τον τρόπο με τον

οποίο κάθε απόφαση αλληλεπιδρά με τις υπόλοιπες και γενικά να μην ονειροβατεί και να οδηγείται σε επιλογές που δεν ανταποκρίνονται στο πνεύμα, τους στόχους και τις δυνατότητες του οργανισμού. Είναι μια δεξιότητα που αποκτάται με τα χρόνια, αλλά είναι το άλφα και το ωμέγα των δεξιοτήτων ενός ηγέτη.

Γράφημα 8. Απαραίτητες Δεξιότητες



Η ακεραιότητα είναι απαραίτητη για την πλειοψηφία των ηγετών, καθώς έχει μεγάλη σημασία να ξέρει η ομάδα, η διοίκηση και οι εξωτερικοί συνεργάτες ότι ο ηγέτης είναι ακεραίος και ηθικός. Χάρη στην ακεραιότητα ο ηγέτης χαίρει εμπιστοσύνης από τους συνεργάτες του και μπορεί να τους παρακινήσει, διότι είναι σίγουροι για τη σταθερότητα, την ειλικρίνεια και την ανιδιοτέλεια των αποφάσεών του. Παρά τις όποιες διαφωνίες, το αξιακό σύστημα εντός του οργανισμού πρέπει να είναι κοινό και ο ηγέτης να είναι ακεραίος σε ό, τι κάνει, εντός και εκτός δουλειάς. Ορισμένοι ηγέτες συνέδεσαν την ακεραιότητα με την αξιοκρατία και την άρνηση του ηγέτη να δεχτεί επιρροή και παρεμβολές από τρίτους (εκτός οργανισμού). Είναι ίσως η μοναδική δεξιότητα που ταυτίζεται με την έννοια της ηθικής και τις αρχές που

διαθέτει κάποιος ως άνθρωπος, για αυτό και η σημασία της είναι αδιαπραγμάτευτη. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ένας ηγέτης:

«Ακεραιότητα διότι είναι πολύ σημαντικό αφενός οι άλλοι να ξέρουν τι έχουν απέναντί τους και επίσης διότι στο τέλος της ημέρας αυτό που έχει κανείς είναι οι αρχές του και τίποτα άλλο».

Η δημιουργική επίλυση προβλημάτων είναι η πρώτη από τις επιχειρηματικές δεξιότητες που θεωρείται αναγκαία. Η σημασία της έγκειται στο γεγονός ότι διαρκώς ανακύπτουν αναπάντεχα προβλήματα στη δουλειά και ασήμαντα ζητήματα διογκώνονται και περιπλέκονται, τα οποία ο ηγέτης καλείται να επιλύσει όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά. Ο ηγέτης πρέπει να είναι ευέλικτος και να εξελίσσει τη δουλειά παρά τα προβλήματα, χωρίς να εστιάζει στην αρνητική πλευρά, επειδή μια τέτοια συμπεριφορά επηρεάζει αρνητικά την ομάδα. Η δημιουργικότητα μπορεί να επιλύσει τα προβλήματα με τέτοιο τρόπο ώστε να μη δημιουργηθούν νέα και να αποτελέσουν πιθανές ευκαιρίες για τον οργανισμό.

Οι δεξιότητες της αυτογνωσίας, της στρατηγικής σκέψης και σχεδιασμού, της έμπνευσης και της συνεργασίας και ομαδικής εργασίας βρίσκονται στην ίδια θέση. Η αυτογνωσία είναι βασική δεξιότητα σε οποιαδήποτε θέση. Αν ο ηγέτης δε γνωρίζει τον εαυτό του, τις δυνατότητες και τις αδυναμίες του, τις γνώσεις του και τα όριά του, πού βρίσκεται και γιατί κάνει ό, τι κάνει, τότε δεν είναι σε θέση να διαχειριστεί τα συναισθήματά του και τις καταστάσεις, να είναι υποστηρικτικός και να ασχολείται μόνο με όσα αφορούν τη δουλειά.

«Όποιος έχει αυτογνωσία είναι κάποιος που πραγματικά αναζητεί συνέχεια και ψάχνει τον εαυτό του και ψάχνει και με ένα κριτικό βλέμμα να δει πώς θα τον εξελίξει, πώς θα γίνει καλύτερος και τα λοιπά. Αν δεν το 'χεις αυτό, δεν κάνεις τίποτα πουθενά».

Επίσης, η αυτογνωσία επιτρέπει στον ηγέτη να κατανοήσει την εικόνα που δίνει στους άλλους και να την αλλάξει, εάν είναι απαραίτητο. Η γνώση της εικόνας που έχουν οι άλλοι για αυτόν τον βοηθά να αντιληφθεί τον εαυτό του μέσα από τα μάτια των άλλων, να καταλάβει τα λάθη που οδήγησαν σε αυτή την εικόνα και να λάβει ορθές αποφάσεις σε σχέση με την ομάδα του. Χωρίς τη γνώση του πώς τον βλέπουν οι άλλοι ο ηγέτης δε μπορεί να εξηγήσει τη συμπεριφορά των άλλων και να λύσει τα προβλήματα που ανακύπτουν.

Αναφορικά με τη στρατηγική σκέψη και το σχεδιασμό, οι περισσότεροι ηγέτες θεωρούν ως προαπαιτούμενο την ικανότητα ενός ηγέτη να σχεδιάζει και να προγραμματίζει στρατηγικά τις επόμενες κινήσεις του, αν και στους πολιτιστικούς οργανισμούς η δεξιότητα αυτή στρέφεται προς μια καλλιτεχνική μεριά. Η στρατηγική σκέψη είναι απαραίτητη για τη δημιουργία μιας πολιτικής και το σχεδιασμό δράσεων, καθώς και για τη στοχοθεσία. Μάλιστα, ανάλογα με το καλλιτεχνικό αντικείμενο του οργανισμού, ο σχεδιασμός αυτός καθορίζει τη μελλοντική δράση του οργανισμού. Η έμπνευση είναι πολύ σημαντική γιατί μόνο εάν εμπνεύσεις κάποιον μπορεί να σε ακολουθήσει στο όραμά σου και να εξελιχθεί και ο ίδιος μέσα από αυτό. Η έμπνευση δημιουργεί δρόμους και ευτυχία και συνδυάζει την επιρροή, το όραμα και την ενδυνάμωση. Ο ηγέτης της ομάδας είναι αυτός που θα εμπνεύσει την ομάδα και θα πρέπει να το κάνει με το δικό του τρόπο.

Βασική θεωρείται και η συνεργασία και ομαδική εργασία. Οι ηγέτες ήταν υπέρ του ηγέτη που αξιοποιεί στο έπακρο τις δυνατότητες της ομάδας και κάνει τους συνεργάτες του να νιώθουν μέρος της διαδικασίας και της απόφασης που θα ληφθεί. Ο ηγέτης είναι αυτός που αποφασίζει, αλλά η ομάδα πρέπει να συμμετέχει και να νιώθει μέρος της κάθε απόφασης. Ως ηγέτης, είναι απαραίτητο να εργάζεσαι ομαδικά και να υπάρχει ανταλλαγή γνώσεων, πληροφοριών, σκέψεων με τους συνεργάτες σου, η οποία μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω της επικοινωνίας και της ισότητας. Ο ηγέτης πρέπει να φέρεται και να μιλάει ως ίσος προς ίσον και όχι ως ένας άνθρωπος που κατέχει κάποιο αξίωμα. Είναι μια δεξιότητα που κρίνει την επιτυχία άλλων παραμέτρων και απαιτεί αλληλοεκτίμηση μεταξύ του ηγέτη και της ομάδας.

Ο αυτοέλεγχος είναι άκρως απαραίτητος στις ηγετικές θέσεις, καθώς εάν ο ηγέτης δε μπορεί να ελέγξει τα συναισθήματα και τις αντιδράσεις του θα επηρεάσει αρνητικά την ομάδα και θα καταστρέψει το κλίμα συνεργασίας. Το θυμικό μένει έξω από τη δουλειά και η ψυχραιμία είναι ο μηχανισμός αποφυγής των αυθόρμητων αντιδράσεων και εκρήξεων. Οι συγκρούσεις και οι τριβές είναι πολύ συχνές στο χώρο εργασίας και ο ηγέτης πρέπει να μπορεί να ελέγχει τη συμπεριφορά του. Όπως μας είπε ένας από τους ηγέτες:

«Αυτοέλεγχος. Τεράστιο προσόν. Γιατί η παρόρμηση είναι ο εχθρός της σοφίας».

Μια μορφή αυτοελέγχου είναι και η διαχείριση του προσωπικού χρόνου και του άγχους. Η δεξιότητα αυτή είναι χρήσιμη, επειδή ο ηγέτης βομβαρδίζεται από πληροφορίες και υποχρεώσεις που θα πρέπει να αξιολογήσει και να οργανώσει κατάλληλα ώστε να διεκπεραιώσει όσα πρέπει να γίνουν. Συνεχώς προκύπτουν ασήμαντα πράγματα που ενδέχεται να καταναλώσουν χρόνο και έχει σημασία ο ηγέτης να οργανώσει τις προτεραιότητές του για να μπορέσει να τα διαχειριστεί αποτελεσματικά και χωρίς άγχος. Η οργάνωση συχνά χρησιμοποιείται ως αντίβαρο του άγχους και της πίεσης που υπάρχει σε όλες τις ηγετικές θέσεις. Ένας ηγέτης που δε μπορεί να διαχειριστεί το χρόνο και το άγχος του έχει αρνητική επίδραση στην ομάδα και στην προσωπική του ισορροπία και τα αποτελέσματα μακροπρόθεσμα είναι καταστροφικά.

Τέλος, στη δέκατη θέση των απαραίτητων δεξιοτήτων για τους ηγέτες ισοβαθούν η αυτοπεποίθηση, το πάθος, η αξιοπιστία και η ενσυναίσθηση. Η αυτοπεποίθηση είναι απαραίτητη για την εξέλιξη και την ανέλιξη των ηγετών και καθορίζει τον τρόπο διαχείρισης των άλλων.

«Νομίζω είναι ένας οργανισμός και μια θέση στην οποία μια έλλειψη αυτοπεποίθησης δημιουργεί προβλήματα και δε δημιουργεί το αίσθημα της ομάδας ή της συνοχής της ομάδας. Ένας άνθρωπος που δεν έχει αυτοπεποίθηση στη θέση που είμαι εγώ, δε θα δημιουργήσει αυτοπεποίθηση και στην ομάδα για να φτάσει τους στόχους».

Η έλλειψη αυτοπεποίθησης επιτρέπει στους άλλους να προβάλλουν στον ηγέτη τις δικές τους επιθυμίες και ανάγκες και δημιουργεί προβλήματα συνοχής και παρακίνησης στην ομάδα, δεδομένου ότι δε μπορούν να εμπιστευτούν τον ηγέτη όταν ο ίδιος δεν πιστεύει όσα λέει. Οι συμμετέχοντες επέλεξαν το πάθος ως βασική κινητήρια δύναμη της ηγεσίας. Οι αυξημένες υποχρεώσεις και απαιτήσεις μιας ηγετικής θέσης απαιτούν από τον ηγέτη να αγαπάει, να απολαμβάνει και να ενδιαφέρεται για τη δουλειά του, ώστε να έχει ένα ισχυρό κίνητρο για να μην λειτουργεί διεκπεραιωτικά.

Η αξιοπιστία είναι συγγενής με την ακεραιότητα, με το ήθος και τη δικαιοσύνη. Ένας αξιόπιστος ηγέτης απολαμβάνει την εμπιστοσύνη των συνεργατών του, μπορεί να εμπνεύσει την ομάδα του και να την πείσει να τον ακολουθήσει στο όραμά του, καθώς και να εμπνέει σιγουριά στους εξωτερικούς συνεργάτες ακόμα και αν ο οργανισμός δεν είναι αξιόπιστος. Η τελευταία δεξιότητα είναι η ενσυναίσθηση.

«Ειδικά αν ηγείσαι μιας ομάδας πρέπει να ξέρεις ο άνθρωπος που σου μιλάει ποιος είναι ο λόγος που σου λέει αυτό, τι περιμένει, τι υπάρχει από πίσω, ποιες διεργασίες έχει κάνει για να φτάσει εκεί, γιατί το κάνει αυτό... [...] πρέπει να ξέρεις από πίσω τι υπάρχει ώστε να μπορείς να λύσεις και το πρόβλημα πιο δημιουργικά και βέβαια προς όφελος όλων και του ιδίου που αντιμετωπίζει και του οργανισμού».

Επίδραση συναισθηματικής νοημοσύνης σε ηγεσία

Οι ηγέτες συμφώνησαν για τη θετική επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ορισμένοι σημείωσαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη έχει θετική επίδραση, αλλά δεν εξασφαλίζει με βεβαιότητα την επιτυχία της ηγεσίας σε όποιον τη διαθέτει. Πολλοί ηγέτες τόνισαν ότι, παρόλο που η συναισθηματική νοημοσύνη έχει θετική επίδραση στην επαγγελματική και στην προσωπική ζωή, είναι το στοιχείο που απουσιάζει από τις κοινωνίες.

«Οπότε θεωρώ ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μία δύναμη για να λειτουργήσεις σαν άνθρωπος όχι μόνο στην προσωπική σου ζωή αλλά και στην επαγγελματική σου μέσα στο πλαίσιο που είπαμε».

Στο πλαίσιο του χώρου εργασίας, είναι βασικό ο ηγέτης να μπορεί να αφοουγκράζεται τι συμβαίνει μέσα και έξω από το εργασιακό του περιβάλλον και να ερμηνεύει όσα αντιλαμβάνεται για να μπορέσει να τα διαχειριστεί. Η συναισθηματική νοημοσύνη επιτρέπει στα συναισθήματα να έχουν ρόλο στις αποφάσεις του ηγέτη χωρίς να κυριεύουν τη σκέψη του, να υπάρχει δηλαδή μια ισορροπία και τα συναισθήματα να καθίστανται δημιουργικά και να αποτελούν καύσιμο του ηγέτη για να προχωρήσει παρακάτω. Ένας άνθρωπος είναι πραγματικά ευτυχισμένος στις διαπροσωπικές του σχέσεις όταν μπορεί να νιώσει όπως νιώθει ο άλλος και να ελέγξει τα δικά του συναισθήματα απέναντι σε αυτόν, ώστε να δομήσει καλύτερες σχέσεις, που μετουσιώνονται σε καλύτερα αποτελέσματα. Η έλλειψη συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να αποβεί καταστροφική για έναν ηγέτη και τους συνεργάτες του. Στις ηγετικές θέσεις τα άτυπα προσόντα, και συγκεκριμένα η συναισθηματική νοημοσύνη, είναι πολύ πιο σημαντικά από τα τυπικά τόσο ώστε όσο υψηλότερη είναι η βαθμίδα τόσο περισσότερο υπερτερεί η συναισθηματική.

«Και θεωρώ ότι ένα κανονικό IQ με ένα υψηλό EQ είναι σαφώς προτιμότερο από ένα υψηλό IQ με χαμηλό EQ».

Βέβαια, όσους περισσότερους τύπους νοημοσύνης διαθέτει ένας ηγέτης και με την προϋπόθεση ότι μπορεί να τους συνδυάζει, τόσο καλύτερα, επειδή μπορεί να μεταβάλλει τον τρόπο προσέγγισης των καταστάσεων ανάλογα με τα ζητούμενα.

Οι ηγέτες που εμπνέουν και πείθουν τους συνεργάτες τους να επενδύσουν χρόνο και διάθεση στη δουλειά τους διαθέτουν συναισθηματική νοημοσύνη. Η συναισθηματική νοημοσύνη βοηθάει τον ηγέτη να κατανοήσει τους ανθρώπους, τις αντιδράσεις και τα προβλήματά τους και να μπορέσει να αντιμετωπίσει πιο εύκολα τις καταστάσεις που δημιουργούνται από αυτούς. Για να είναι ικανός ένας ηγέτης να διαχειριστεί την ομάδα του έτσι ώστε να αντλήσει όλα τα θετικά της στοιχεία και να προστατευθεί από τις αδυναμίες της, αλλά και για να αντιλαμβάνεται ποιος είναι ο κατάλληλος χειρισμός για το κάθε μέλος της ομάδας, είναι αναγκαία η συναισθηματική νοημοσύνη.

«Ο άνθρωπος που εμπνέει είναι ο άνθρωπος που γνωρίζει τι είναι και δε θέλει να το αποδείξει σε κανένα. Ποτέ δεν έρχεται να αποδείξει στην ομάδα ότι αυτός είναι ο ικανός και δεν βάζει τους άλλους στη διαδικασία να αναρωτηθούν αν μπορούν εκείνοι να κάνουν κάτι».

Ως αποτέλεσμα, η ομάδα είναι γεμάτη αυτοπεποίθηση και πίστη στον ηγέτη και το όραμά της. Η επιλογή των συνεργατών, η επιβράβευσή τους ακόμα και με μικρά πράγματα και η κατανόηση όσων τους απασχολούν πηγάζουν από τον ηγέτη και επιτρέπουν την αποφυγή συχνών εντάσεων και αναταραχών στους κόλπους της ομάδας.

Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο που αναφέρθηκε ήταν ο ανθρώπινος παράγοντας της εργασίας, δηλαδή ότι ο ηγέτης είναι προπάντων ένας μάνατζερ ανθρώπων και ότι όλα ξεκινούν από τη διαχείριση των ανθρώπων. Ίσως είναι ιδιαιτερότητα του πολιτιστικού τομέα το γεγονός ότι το αποτέλεσμα της εργασίας εξαρτάται απόλυτα από τους εργαζόμενους και την επιθυμία τους να έχουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Ο ηγέτης δε μπορεί να φέρεται ψυχρά και απρόσωπα στους συνεργάτες του, διότι εάν η ομάδα δεν είναι ικανοποιημένη από τις συνθήκες εργασίας και τις σχέσεις με τους υπόλοιπους, το αποτέλεσμα δεν θα είναι καλό. Όλα τα στρατηγικά σχέδια που καταρτίζει ο ηγέτης υλοποιούνται από τους ανθρώπους, οι οποίοι έχουν συναισθήματα που επηρεάζουν την απόδοση και την εργασία τους. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένας παράγοντας που αυξάνει τις πιθανότητες η ομάδα να είναι ικανοποιημένη από τον ηγέτη και τις συνθήκες εργασίας και επιθυμεί

να προσπαθήσει για το καλύτερο. Γνωρίζουμε ότι ο άνθρωπος είναι συναισθηματικό ον και ότι πολλές φορές σκέφτεται με βάση τα συναισθήματα και όχι τη λογική του. Η ικανότητα του ηγέτη να επηρεάζει θετικά τα συναισθήματα των συνεργατών του είναι κρίσιμη για τη συμπεριφορά που θα επιδείξουν εν τέλει οι συνεργάτες του. Ακόμα, οι ηγέτες πιστεύουν ότι σε περιόδους κρίσης, όπως αυτή που βιώνει η χώρα, το συναίσθημα υπερισχύει της λογικής και για αυτό το λόγο η συναισθηματική νοημοσύνη υπερνικά τη γνωστική.

Από την άλλη, μια μερίδα των ηγετών εξέφρασε τις επιφυλάξεις της ως προς την αδιαμφισβήτητη θετική επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία. Πιστεύουν ότι ένας συναισθηματικά «έξυπνος» ηγέτης δεν είναι απαραίτητα και επιτυχημένος ηγέτης, γιατί παίζουν ρόλο η τύχη και οι συγκυρίες και ενδέχεται σε μια οικονομική κρίση να μην είναι ικανές αυτές οι δεξιότητες να λύσουν τα προβλήματα που ανακύπτουν.

«Έχεις ένα εξαιρετικό σπόρο που ξέρεις ότι θα βγει ένα πάρα πολύ ωραίο λουλούδι. Το ποτίζεις αλλά ρίχνει χαλάζι, άλλος το 'ριξε, δε φταις εσύ. Ούτε ο σπόρος».

Επίσης, η ύπαρξη υψηλής συναισθηματικής νοημοσύνης δεν εξασφαλίζει απαραίτητα την ενεργή δράση του ηγέτη. Αντίθετα, οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι είναι πιθανό ο λανθασμένος χειρισμός των συναισθηματικών δεξιοτήτων να οδηγήσει τον ηγέτη στη διαρκή αναζήτηση της αποδοχής των άλλων και σε ένα μόνιμο άγχος αποδοχής και διόρθωσης των αρνητικών συναισθημάτων που αντιλαμβάνεται ότι προκαλεί. Πρέπει να υπάρχει και ένα όριο της κατανόησης που επιδεικνύει ένας ηγέτης. Η ενσυναίσθηση έχει και αρνητική πλευρά, αν σκεφτούμε ότι η υπερβολική ενσυναίσθηση μπορεί να καταλήξει σε ανοχή ανεπιθύμητων συμπεριφορών ή αναποτελεσματικότητας και εν τέλει να θέσει εμπόδια στην ολοκλήρωση της δουλειάς.

Δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης που κατέχουν οι ηγέτες

Οι ηγέτες φαίνεται να κατέχουν κυρίως δεξιότητες αυτοδιαχείρισης και διαχείρισης ανθρώπων. Παρακάτω ακολουθεί μια λίστα με τις απαντήσεις των ηγετών και τον τρόπο που συνέβαλλαν στην αντιμετώπιση των προκλήσεων.

- ✓ Ψυχραιμία / ηρεμία: Έχει βοηθήσει τους ηγέτες να πάρουν τη σωστή απόφαση μετά από σκέψη και αξιολόγηση όλων των παραμέτρων, να ξεπεράσουν τα ασήμαντα και να ασχοληθούν με τα σημαντικά, να μη θυμώνουν και να μπορούν να δέχονται και να αποβάλλουν τα προβλήματα της δουλειάς.
- ✓ Υπομονή: Οι ηγέτες περιμένουν να έρθει η κατάλληλη στιγμή για να υλοποιήσουν τους στόχους τους και ακούν με υπομονή όλες τις πλευρές πριν καταλήξουν σε κάποια απόφαση.
- ✓ Πειθώ: Όταν οι άλλοι έχουν άδικο, η πειθώ συμβάλλει στο να τους πείσει ο ηγέτης για την ανακρίβεια των λόγων τους και να επιλύσει τις συγκρούσεις.
- ✓ Προσαρμοστικότητα: Είναι απαραίτητη λόγω των αλλαγών που συντελούνται στην κοινωνία και το εργασιακό περιβάλλον και επιτρέπει στον ηγέτη να αναγνωρίζει πότε και για ποιο λόγο είναι η κατάλληλη στιγμή για να αλλάξει αυτό που είχε σαν κανόνα μέχρι εκείνη τη στιγμή.
- ✓ Αυτοέλεγχος: Στο εργασιακό περιβάλλον ο ηγέτης πρέπει να ελέγχει τα συναισθήματά του και να τα εκδηλώνει μέχρι ένα βαθμό, υπακούοντας στους άγραφους κανόνες για την αποδεκτή συμπεριφορά.
- ✓ Αυτογνωσία: Η γνώση του εαυτού και του πώς τον αντιλαμβάνονται οι άλλοι βοηθάει τον ηγέτη να διαχειριστεί την εικόνα που έχουν για εκείνον ώστε να συνεργαστεί αρμονικά και να επιτύχει τους στόχους του, να βελτιώσει την εικόνα του ή να αποφύγει τις απόπειρες χειρισμού εις βάρος του.
- ✓ Αυτοπεποίθηση: Χάρη στην πίστη στις δυνατότητές του, ο ηγέτης ρισκάρει και αναλαμβάνει ευθύνες που σε άλλη περίπτωση θα απέρριπτε και οι οποίες έχουν θετικές συνέπειες στην καριέρα του.
- ✓ Εντιμότητα / ακεραιότητα: Αν και μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο στην καριέρα ενός ηγέτη, μακροπρόθεσμα ο ηγέτης βγαίνει κερδισμένος και έχει καλύτερες διαπροσωπικές σχέσεις. Βέβαια, ένας άνθρωπος είναι έντιμος γιατί δεν μπορεί να κάνει αλλιώς, όχι γιατί επιθυμεί να κερδίσει κάτι.

- ✓ Διαχείριση χρόνου και άγχους: Λόγω των αυξημένων απαιτήσεων, η διαχείριση του χρόνου και του άγχους είναι απαραίτητη για τους ηγέτες. Η σωστή οργάνωση και οι ξεκάθαροι στόχοι καταπολεμούν σε ένα βαθμό το άγχος και αποτρέπουν τις λάθος αποφάσεις που οφείλονται σε αυτό.
- ✓ Αισιοδοξία: Συμβάλλει στην αντιμετώπιση των προβλημάτων με θετικό και δημιουργικό τρόπο.
- ✓ Στρατηγική σκέψη: Συμβάλλει στον καθορισμό των διαδικασιών και την αποφυγή εκκρεμοτήτων και για αυτό χρησιμοποιείται από κάποιους ηγέτες ως μέθοδος καταπολέμησης του άγχους.
- ✓ Δημιουργική επίλυση προβλημάτων: Οι ηγέτες επιλύουν τα προβλήματα που ανακύπτουν δημιουργικά με στόχο να επιλυθούν οριστικά.
- ✓ Επίγνωση οργανισμού: Η γνώση γύρω από τον οργανισμό και τις σχέσεις που αναπτύσσονται σε αυτόν έχει συμβάλλει στην αντιμετώπιση δύσκολων καταστάσεων.
- ✓ Διαπροσωπική επικοινωνία: Στις αντιπαραθέσεις με επισκέπτες και συνεργάτες, η διαπροσωπική επικοινωνία επιστρατεύεται για να επιλυθούν οι διαφορές και να συνεχιστεί η δουλειά.
- ✓ Συνεργασία και ομαδική εργασία: Είναι προαπαιτούμενο στους περισσότερους πολιτιστικούς οργανισμούς οι εργαζόμενοι να μπορούν να εργάζονται ομαδικά, ειδικά το ίδιο το εργασιακό περιβάλλον τους αποβάλλει.
- ✓ Ενσυναίσθηση: Έχει συμβάλλει θετικά, επειδή η κατανόηση των άλλων επιτρέπει την κατάλληλη αντιμετώπιση της συμπεριφοράς τους με σκοπό την επίλυση των συγκρούσεων και όχι τη διαιώνισή τους. Επίσης, ο ηγέτης μπορεί να αποδεχτεί τον διαφορετικό τρόπο που έχει ο άλλος και να του δώσει χώρο να είναι ο εαυτός του.

- ✓ Χιούμορ: Δεν μπορεί να γίνει κάτι τόσο τραγικό στο πεδίο του πολιτισμού που να είναι αδύνατο να διορθωθεί, οπότε το χιούμορ βοηθάει στο να αποφευχθούν οι ανούσιες εντάσεις και οι παρεξηγήσεις με τους συνεργάτες.
- ✓ Εμπειρία: Μαθαίνεται μόνο με την πάροδο του χρόνου. Η εμπειρία που έχει αποκομίσει ο ηγέτης είναι χρήσιμη στην αντιμετώπιση καταστάσεων, τις οποίες ενδέχεται να έχει αντιμετωπίσει και στο παρελθόν.
- ✓ Σκληρή δουλειά: Ο ηγέτης εργάζεται σκληρά και απολαμβάνει την εργασία του. Εργάζεται με όρεξη και αυτό είναι ισχυρό κίνητρο καινοτομίας και διαρκούς εξέλιξης.
- ✓ Μοναχικότητα: Όταν ένας ηγέτης δεν έχει ανάγκη να περιτριγυρίζεται διαρκώς από κόσμο, σημαίνει ότι αισθάνεται άνετα με τον εαυτό του, αφιερώνει χρόνο στις σκέψεις του και πιθανώς είναι περισσότερο ήρεμος.
- ✓ Λογική: Αν και ως μεσογειακός λαός συχνά αποφασίζουμε βασισμένοι στο συναίσθημα, ορισμένοι ηγέτες αποστασιοποιούνται από τις καταστάσεις, τις αντιμετωπίζουν ως θεατές και λαμβάνουν αποφάσεις έπειτα από σκέψη.
- ✓ Αποδοχή: Η αποδοχή της προσωπικότητας των συνεργατών τους επιτρέπει να είναι ο εαυτός τους και να προσφέρουν όσες δυνάμεις διαθέτουν στον οργανισμό. Η αποδοχή προϋποθέτει και την εύρεση ενός κοινού παρονομαστή, ώστε να υπάρχει συνεργασία.
- ✓ Διπλωματία: Όταν η κατάσταση εκτροχιάζεται, ο ηγέτης επιστρατεύει τις διπλωματικές του ικανότητες για να ηρεμήσει τα πνεύματα και να διορθώσει τους λανθασμένους χειρισμούς.
- ✓ Αποδοτικότητα υπό πίεση: Πρόκειται για ένα χρήσιμο χαρακτηριστικό, αν σκεφτούμε το γεγονός ότι συνεχώς ανακύπτουν νέα ζητήματα στους οργανισμούς, τα οποία ο ηγέτης καλείται να διαχειριστεί γρήγορα. Ωστόσο,

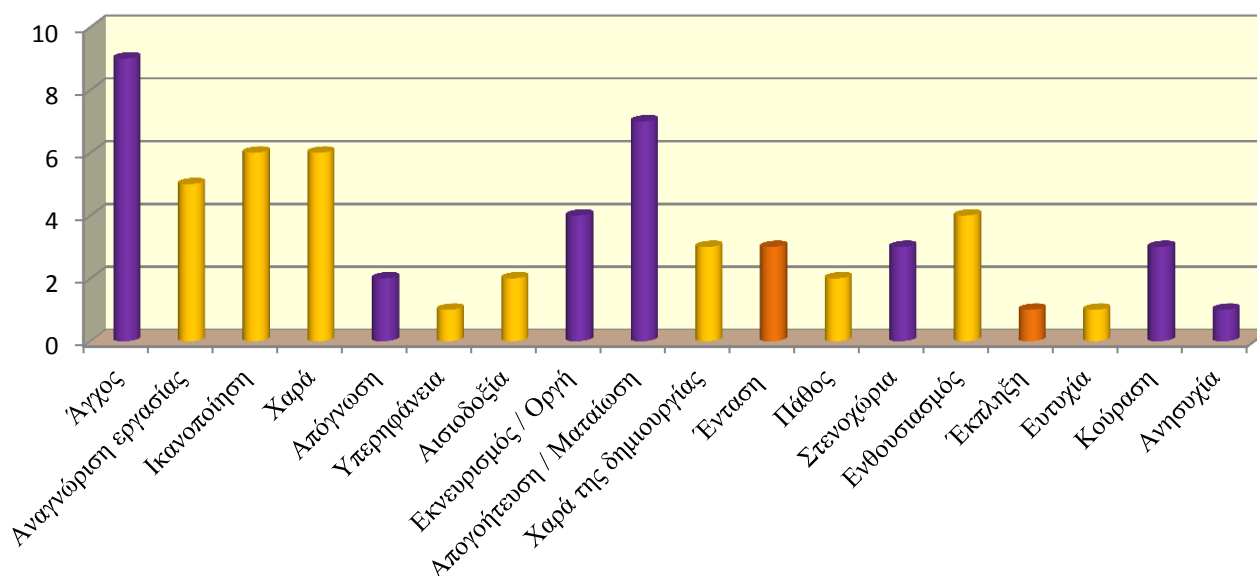
ενδέχεται να είναι παγίδα, καθώς αν ο ηγέτης υπερεκτιμήσει τις δυνάμεις του γίνεται αναβλητικός και εργάζεται διαρκώς υπό πίεση.

Οι δεξιότητες που διαθέτει ο ηγέτης υπαγορεύουν και τους μηχανισμούς αντιμετώπισης των καταστάσεων.

Συχνά συναισθήματα στο εργασιακό περιβάλλον

Αυτό που καθορίζει εάν τα συναισθήματα θα αποτελέσουν ευκαιρίες εξέλιξης ή τροχοπέδη είναι η διαχείρισή τους. Δεδομένου ότι ο χώρος εργασίας αποτελεί μια μικρογραφία της ανθρώπινης ύπαρξης, ήταν αναμενόμενο οι ηγέτες να βιώνουν πληθώρα συναισθημάτων. Τα συναισθήματα που βιώνουν οι ηγέτες αποτυπώνονται στο γράφημα (γράφημα 9) που ακολουθεί.

Γράφημα 9. Συχνά Συναισθήματα



Το άγχος είναι το πιο συχνό συναίσθημα, με την απογοήτευση να ακολουθεί, ενώ από τα θετικά συναισθήματα υπερισχύουν η χαρά και η ικανοποίηση. Σύμφωνα με τους ηγέτες, το άγχος και η κούραση είναι δεδομένα στις ηγετικές θέσεις και ανάλογα με τη χρονική περίοδο αυξάνονται ή μειώνονται, αλλά ποτέ δεν εξαφανίζονται. Οι ηγέτες έχουν άγχος για να διεκπεραιώσουν με επιτυχία όλα όσα έχουν αναλάβει. Η απογοήτευση και η απόγνωση οφείλονται στις δυσκολίες που

αντιμετωπίζουν οι ηγέτες είτε ως προς την έλλειψη αναγνώρισης των κόπων τους είτε ως προς τη γραφειοκρατία. Όταν αισθάνονται πως ό, τι και αν κάνουν δεν έχει νόημα, απογοητεύονται. Απογοήτευση τους προκαλούν και τα εμπόδια που προκύπτουν λόγω της γραφειοκρατίας, ειδικά όταν ο ηγέτης έχει θητεύσει στο εξωτερικό και έχει συνηθίσει σε διαφορετικές συνθήκες. Οι ηγέτες αισθάνονται επίσης εκνευρισμό, στενοχώρια και ανησυχία όταν προκύπτουν διαπληκτισμοί μεταξύ των συνεργατών ή όταν ανατρέπονται τα σχέδιά τους.

Η ικανοποίηση και η χαρά πηγάζουν από την αναγνώριση της εργασίας, από τη δημιουργία νέων πραγμάτων και την επιτυχημένη ολοκλήρωση των στόχων που τίθενται κάθε φορά. Είναι συνήθως το αντίπαρο του άγχους. Η αναγνώριση της εργασίας είναι η ανταμοιβή του ηγέτη και το κίνητρό του να συνεχίσει να προσπαθεί. Αρκετοί ηγέτες ανέφεραν τη χαρά της δημιουργικότητας και τον ενθουσιασμό που αισθάνονται όταν δημιουργούν κάτι από το μηδέν ή όταν συναντούν κάτι καινούργιο. Η υπερηφάνεια, η αισιοδοξία, το πάθος και η ευτυχία εναλλάσσονται ανάλογα με τις περιστάσεις, αλλά προσφέρουν ενέργεια στον ηγέτη για να συνεχίσει το έργο του. Τέλος, ορισμένοι ηγέτες επιδιώκουν την ένταση και την αδρεναλίνη στη δουλειά τους, καθώς απολαμβάνουν την ενάργεια που τους προσφέρει.

Διαχείριση συναισθημάτων

Τα συναισθήματα που βιώνουν οι ηγέτες είναι σημαντικά για την κατανόηση της καθημερινότητάς τους και της κατάστασης που επικρατεί στους πολιτιστικούς οργανισμούς. Εντούτοις, η ουσία της συναισθηματικής νοημοσύνης έγκειται στη διαχείριση των συναισθημάτων. Οι μέθοδοι διαχείρισης των συναισθημάτων ποικίλουν ανάλογα με τον ηγέτη και το συναίσθημα, αλλά υπάρχουν κοινά στοιχεία και μηχανισμοί.

Όσον αφορά τα αρνητικά συναισθήματα, μια μερίδα των ηγετών τα μοιράζεται με τους συνεργάτες τους και τα διαχειρίζεται ομαδικά. Συζητούν με τους συναδέλφους τους, εκτονώνονται και ψάχνουν τις λύσεις όλοι μαζί και γενικά υπάρχει μια στήριξη μεταξύ των μελών. Άλλοι ηγέτες προτιμούν να διαχειρίζονται ατομικά τα συναισθήματα που τους δημιουργεί η εργασία τους. Στρέφονται στον εαυτό τους για τις αιτίες και τις λύσεις όσων αισθάνονται, αποδέχονται την αποτυχία τους και ξεκινούν μια νέα προσπάθεια που θα καλύψει την πικρία της προηγούμενης, προσπαθούν να διατηρήσουν τον έλεγχο των συναισθημάτων τους όσο έντονο και αν

είναι αυτό που βιώνουν και να βρουν τα θετικά στοιχεία της κατάστασης ή απλώς σκέφτονται ότι όλα είναι μέρος της δουλειάς και με την πάροδο του χρόνου θα εξαφανιστούν ή θα τα συνηθίσουν. Ένας ηγέτης μας είπε ότι αναλύει τη συνθήκη στην οποία βρίσκεται σε μικρότερες παραμέτρους και προσπαθεί να επιλύσει κάθε παράμετρο ξεχωριστά παρά να βρει λύση στο ζήτημα συνολικά.

Επιπλέον, η απομάκρυνση από τον εργασιακό χώρο έστω και για λίγο συμβάλλει στη διαχείριση των συναισθημάτων, καθώς προσφέρει στους ηγέτες την απαραίτητη ενέργεια για να συνεχίσουν το έργο τους. Συχνή τακτική είναι και το να μην διατηρούν την προσοχή τους για μεγάλο διάστημα στα αρνητικά και να τα αποβάλλουν από τη σκέψη τους. Πρόκειται για την αποστασιοποίηση από τα προβλήματα και τη λογική «πας εκεί που κοιτάς», οπότε οι ηγέτες είτε λύνουν άμεσα τα προβλήματα είτε εγκαταλείπουν την προσπάθεια. Η ψυχραιμία, η υπομονή, η επικοινωνία, ο αυτοέλεγχος, η αξιολόγηση, εξισορρόπηση και εκλογίκευση των καταστάσεων είναι στοιχεία που βοηθούν τους ηγέτες να χειριστούν δύσκολες καταστάσεις. Ακόμα, τα εσωτερικά κίνητρα του ηγέτη, όπως το πάθος και το ενδιαφέρον για τη δουλειά, και ο καθορισμός προτεραιοτήτων χρησιμοποιούνται ως αντίβαρο στα αρνητικά συναισθήματα που δημιουργούνται. Τέλος, κάποιοι ηγέτες αποφεύγουν να μεταφέρουν τα συναισθήματα που γεννιούνται στον εργασιακό χώρο στην προσωπική τους ζωή.

«Γιατί μην παίρνοντας ούτε το καλό ούτε το κακό, το συναισθηματικό ασανσέρ που δημιουργεί η ζωή κινείται σε λιγότερους ορόφους».

Όσον αφορά τη διαχείριση των θετικών συναισθημάτων, η συντριπτική πλειοψηφία των ηγετών απάντησε ότι απολαμβάνουν τα θετικά συναισθήματα μαζί με την ομάδα τους. Ωστόσο, γνωρίζουν ότι μπορεί εύκολα να μεταβληθούν σε παγίδες και ζητήματα απόδοσης της ομάδας εάν ξεπεράσουν τα όρια (π.χ. αν οδηγήσουν σε έπαρση). Τα θετικά συναισθήματα ενώνουν τις ομάδες και δημιουργούν θετικό κλίμα, ενώ παράλληλα δρουν παρακινητικά για τους ηγέτες, οι οποίοι εκφράζουν και μοιράζονται όσα νιώθουν με τους συνεργάτες τους, συχνά μέσω επιβράβευσης της ομάδας.

Ενότητα 5.3: Πολιτισμική Νοημοσύνη

Τα αποτελέσματα της έρευνας σχετικά με την πολιτισμική νοημοσύνη είναι ιδιαίτερα ενδιαφέροντα, δεδομένου ότι δεν υπάρχει επαρκής βιβλιογραφία για το θέμα και ότι οι ηγέτες οι οποίοι συμμετείχαν δεν γνώριζαν τη θεωρία της πολιτισμικής νοημοσύνης. Οι ερωτήσεις διερευνούσαν την πολιτισμική νοημοσύνη των ηγετών σε πολιτισμικά διαφορετικά εργασιακά περιβάλλοντα και τη σημασία του υψηλού δείκτη πολιτισμικής νοημοσύνης για τους ηγέτες και τους οργανισμούς.

Πολιτισμική νοημοσύνη ηγετών

Εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι παρά την παγκοσμιοποίηση και την πεποίθηση που επικρατεί ότι η Ελλάδα αποτελεί μια πολυπολιτισμική χώρα, ελάχιστοι ηγέτες έχουν ηγηθεί πολυπολιτισμικών (με έστω και ένα μέλος προερχόμενο από διαφορετική κουλτούρα) ομάδων και μόνο ένας οργανισμός αυτοαποκαλούνταν πολυπολιτισμικός ως προς τους εργαζομένους του. Η πλειοψηφία των ηγετών είχε συνεργαστεί με ανθρώπους από το εξωτερικό, ωστόσο η εμπειρία τους περιοριζόταν μόνο στη συνεργασία με τους καλλιτέχνες ή τους εκάστοτε συνεργάτες. Υπήρχαν και λίγοι ηγέτες που δεν είχαν έρθει σε επαφή με άτομα από το εξωτερικό.

Οι ηγέτες που έχουν ηγηθεί πολυπολιτισμικών ομάδων έχουν έρθει σε επαφή με άτομα από όλες τις κουλτούρες (δυτικό, ανατολικό, αραβικό κόσμο). Βασισμένοι στην εμπειρία τους, πιστεύουν ότι είναι περισσότερα αυτά που ενώνουν τους πολιτισμούς παρά αυτά που τους χωρίζουν. Οι διαφορές που υπάρχουν κάθε φορά είναι αναμενόμενες και αποτελούν πρόσφορο έδαφος για ανταλλαγή ιδεών, ενδιαφερόντων και εμπειριών, ενώ συνήθως οι «ξένοι» είναι πολύ ανοικτοί σε συζητήσεις και διάλογο. Όλοι είμαστε διαφορετικοί, είτε προερχόμαστε από διαφορετικές κουλτούρες είτε όχι, για αυτό και οι ηγέτες σέβονται τις διαφορές και την κουλτούρα των άλλων και κατανοούν ότι ενδέχεται να υπάρχει διαφορετικός χρόνος κατανόησης των ζητούμενων, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δημιουργούνται δυσεπίλυτα προβλήματα επικοινωνίας.

Το επαγγελματικό πεδίο του πολιτισμού αποτελεί μια κοινή βάση συνεννόησης και η παγκοσμιοποίηση και οι συχνές επαφές με το εξωτερικό έχουν αμβλύνει τις διαφορές ανάμεσα στις κουλτούρες, άρα η επικοινωνία είναι πιο εύκολη.

Μόνο μία ηγέτης έχει αντιμετωπίσει σοβαρές επικοινωνιακές δυσκολίες κατά τη συνεργασία της με μια συνάδελφό της από το εξωτερικό, αλλά θεωρεί ότι αιτία των δυσκολιών ήταν ο χαρακτήρας της συνάδελφου της και όχι πολιτισμική διαφορά. Ένας άλλος ηγέτης εκφράζει την άποψη ότι όταν υπάρχει ένα φιλικό κλίμα οι διαφορές μεταξύ των ανθρώπων μειώνονται. Βέβαια, θα πρέπει να υπάρχουν όρια.

«Αν δημιουργήσεις ένα κλίμα φιλικό, επιτρέπεις στον άλλον να αισθανθεί πιο οικεία οπότε η αίσθηση του διαφορετικού που έχει ο καθένας ακυρώνεται. Αν αυτή η αίσθηση λόγω του χαρακτήρα του άλλου ακυρωθεί, ξεπεράσει το όριο, τότε απλώς τραβάς το χαλί και επιστρέφει στη θέση του. Ξαναμπαίνεις στη θέση σου, δηλαδή πρέπει να μπορείς να, πρέπει να ξέρεις πόσο αφήνεις και πόσο κρατάς σε αυτές τις θέσεις».

Η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων έχουν έρθει σε επαφή με καλλιτέχνες, ιδρύματα και κοινότητες από το εξωτερικό στο πλαίσιο εκδηλώσεων και συμπαραγωγών. Πολλοί ηγέτες ανέφεραν ότι πάντα υπάρχουν διαφορές, που κάποιες φορές οδηγούν σε ασυνεννοησία, αλλά ποτέ δεν έχουν καταστρέψει τη συνεργασία. Υπάρχουν κενά στην επικοινωνία και διαφορετικοί τρόποι αντιμετώπισης και διαχείρισης της εργασίας, αλλά είναι αναμενόμενα και απολύτως σεβαστά. Μάλιστα, οι διαφορές περιορίζονται λόγω του κοινού πλαισίου που προσφέρει ο πολιτισμός και της τυποποίησης ορισμένων διαδικασιών παγκοσμίως. Υπάρχει δηλαδή αφενός μια κοινή γλώσσα και αντίληψη για τη διαχείριση των πολιτιστικών αγαθών, αφετέρου το αντικείμενο του πολιτισμού δημιουργείται εξαρχής για να αμβλύνει τις διαφορές που υπάρχουν μεταξύ των κοινωνιών. Με άλλα λόγια, το γεγονός ότι συνεργάζονται επαγγελματίες που υπηρετούν τον ίδιο χώρο συμβάλλει στην καλύτερη επικοινωνία.

Οι διαφορετικοί τρόποι αντίληψης των πραγμάτων προσφέρουν διαφορετικές οπτικές της πραγματικότητας και των όσων είναι ήδη γνωστά και αποτελούν πηγή έμπνευσης και προόδου για τους ηγέτες. Μόνο δύο από τους συμμετέχοντες αντιμετώπισαν σοβαρό ζήτημα στη συνεργασία τους με άτομα από άλλες κουλτούρες. Η μία ηγέτης μας είπε ότι η αιτία για τη δυσκολία προσαρμογής είναι η δυσκολία της ως προς την κοινωνικοποίηση γενικά, ενώ η άλλη αντιμετώπισε προβλήματα εξαιτίας της αυστηρής πειθαρχίας, της ψυχρότητας και της αποστασιοποίησης της κινεζικής κουλτούρας και σημείωσε ότι θεωρεί απαραίτητο να ενημερώνεται για τις ιδιαιτερότητες κάθε κουλτούρας πριν έρθει σε επαφή με «ξένους».

Όσον αφορά την επαφή με τις διαφορετικές κουλτούρες μέσω των ταξιδιών, μόνο δύο από τους συμμετέχοντες δεν είχαν ταξιδέψει στο εξωτερικό όσο καιρό εργάζονται στον οργανισμό. Οι ηγέτες ταξιδεύουν κυρίως στην Ευρώπη, αλλά δύο ηγέτες έχουν ταξιδέψει και σε χώρες του ανατολικού και του αραβικού κόσμου. Δεν είναι λίγοι εκείνοι που ισχυρίστηκαν ότι η συνεργασία με άτομα προερχόμενα από μεσογειακούς λαούς ήταν πολύ πιο εύκολη από τη συνεργασία με λαούς της Βόρειας Ευρώπης, καθώς υπήρχαν κοινοί κώδικες επικοινωνίας. Η προσαρμογή στα νέα περιβάλλοντα δυσκολεύει σε ένα βαθμό τους ηγέτες, αλλά όλοι προσαρμόζονται στις απαιτήσεις της δουλειάς, με μεγαλύτερη ή μικρότερη ευκολία. Κάποιοι ηγέτες σημειώνουν ότι συνεργάστηκαν πολύ καλά με τους συναδέλφους τους στο εξωτερικό.

Οι ηγέτες αντιλαμβάνονται τις διαφορές που υπάρχουν στην κουλτούρα και σέβονται το πολιτιστικό υπόβαθρο κάθε χώρας χωρίς να προσπαθούν να το αλλάξουν. Κάθε λαός έχει τις ιδιαιτερότητές του και ο επισκέπτης οφείλει να προσαρμοστεί σε αυτές διατηρώντας παράλληλα τα στοιχεία της δικής του κουλτούρας. Η αλληλεπίδραση αναδεικνύει κενά στη συνεννόηση και προβλήματα μεταξύ των συνεργατών, τα οποία οι ηγέτες πρέπει να αντιμετωπίσουν ώστε να μη διαταραχθεί η συνεργασία. Πάντα υπάρχουν ζητήματα ασυνεννοησίας, αλλά αυτό δε σημαίνει ότι δεν καταφέρνουν να επικοινωνήσουν με τους γύρω τους. Ενδιαφέρουσα είναι η άποψη ενός ηγέτη σχετικά με τις πιθανές παρεξηγήσεις λόγω κουλτούρας:

«αν δεν κάνεις λάθη και δε συγκρουστείς πώς θα γνωρίσεις τον άλλον;»

Αν και το πεδίο του πολιτισμού υπαγορεύει ένα κώδικα εργασίας, είναι απαραίτητο ο ηγέτης να βρει ένα κοινό σημείο συνεννόησης και έναν αποτελεσματικό τρόπο προσέγγισης των συνεργατών του, δεδομένου ότι ο «ξένος» είναι συνήθως αυτός που καλείται να προσαρμοστεί στον τρόπο των «ντόπιων». Κάποιοι ηγέτες οικοδομούν μια εντός ορίων φιλική ατμόσφαιρα επιστρατεύοντας το χιούμορ. Άλλοι αξιοποιούν τις γνώσεις και τις εμπειρίες που διαθέτουν σχετικά με το περιβάλλον στο οποίο βρίσκονται και την αντίληψη που έχουν καλλιεργήσει με τον καιρό. Ενδιαφέρον παρουσιάζουν μερικοί ηγέτες οι οποίοι προσαρμόζονται με μεγάλη ευκολία σε χώρες και ομάδες χωρίς να γνωρίζουν ούτε το βασικό κώδικα επικοινωνίας: τη γλώσσα. Σε κάποιες περιπτώσεις (π.χ. στα ευρωπαϊκά προγράμματα) η συνεργασία ακολουθεί ένα παγιωμένο τρόπο εργασίας και η μόνη μεταβλητή που αλλάζει είναι η αντιμετώπιση των ανθρώπων, η οποία δεν είναι ικανή να ανατρέψει

την οργάνωση του προγράμματος. Άλλωστε, στο σύγχρονο πολιτισμό τα ζητούμενα είναι παρόμοια και το μόνο που αλλάζει είναι η νοοτροπία και η μεθοδολογία που ακολουθείται. Σημασία έχει ο ηγέτης να είναι ευέλικτος για να μπορεί να βρίσκει την κατάλληλη συμπεριφορά για κάθε περίπτωση και κουλτούρα και να είναι σε θέση να βρει εναλλακτικές λύσεις στα προβλήματα χωρίς να εμμένει σε όσα είχε σχεδιάσει.

«Στην καταστροφή πρέπει να αισθάνεσαι ότι αυτό είναι τέλειο. Δηλαδή αν στην καταστροφή πεις κι εσύ καταστροφή, τότε είναι πραγματικά καταστροφή. Τη στιγμή που υπάρχει ένα πρόβλημα πρέπει αυτομάτως να βρεις τη λύση για το πώς να γίνει αλλιώς και όχι να εμμένεις στο πώς θες εσύ να κάνεις κάτι».

Κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων αναφέρθηκε αρκετές φορές το ζήτημα της παγκοσμιοποίησης και των «πολιτών του κόσμου». Το επιχείρημα των ηγετών είναι ότι η επαφή με τους άλλους πολιτισμούς, είτε μέσω της παγκοσμιοποίησης είτε μέσω ταξιδιών, μετανάστευσης ή εκμάθησης γλωσσών, καθιστά πολύ πιο εύκολη την επικοινωνία με άλλους λαούς, δεδομένου ότι και όλοι είναι συνηθισμένοι στις ανταλλαγές και τις μετακινήσεις ανθρώπων ανά τον κόσμο. Όσο διαφορετικές και αν είναι οι προσεγγίσεις, ο διάλογος μεταξύ των πολιτισμών είναι ενεργός.

Σημασία πολιτισμικής νοημοσύνης για τον ηγέτη

Ο ρόλος της πολιτισμικής νοημοσύνης στην ηγεσία συνίσταται στο ότι η ανεπτυγμένη πολιτισμική νοημοσύνη επιτρέπει την επιτυχημένη αλληλεπίδραση με ανθρώπους από άλλες κουλτούρες. Εάν ο ηγέτης δεν διαθέτει πολιτισμική νοημοσύνη, η επικοινωνία του με τους άλλους ανθρώπους δε θα είναι αποτελεσματική και δε θα μπορέσει να αποκομίσει τα θετικά στοιχεία που προσφέρει η διαπολιτισμική επικοινωνία. Για αυτό, στην ανάλυση που ακολουθεί χρησιμοποιούμε ως επί το πλείστον τους όρους της αλληλεπίδρασης και επικοινωνίας και όχι της πολιτισμικής νοημοσύνης.

Η θετική επίδραση της πολιτισμικής νοημοσύνης στην ηγεσία είναι αδιαμφισβήτητη για όλους τους ηγέτες που συμμετείχαν στην έρευνα. Όλοι οι συμμετέχοντες συμφώνησαν ότι η αλληλεπίδραση μεταξύ ανθρώπων από διαφορετικές κουλτούρες «ανοίγει τους ορίζοντες» του ηγέτη. Το άτομο βλέπει τα πράγματα από μια διαφορετική οπτική που πολλές φορές δεν είχε καν σκεφτεί ότι υπάρχει και συνειδητοποιεί ότι δεν υπάρχει ένας και μοναδικός τρόπος να

διαχειρίζεσαι τις καταστάσεις. Έρχεται σε επαφή με το διαφορετικό, μαθαίνει να το αναγνωρίζει, να το αποδέχεται και να το σέβεται ως ίσο. Παράλληλα, πλουτίζει σε εμπειρίες και συναισθήματα, καταλαβαίνει ότι δεν είναι μοναδικός και ανακαλύπτει στοιχεία που μπορεί να τον εξελίσσουν και να τον παρακινήσουν. Ο ηγέτης αναπτύσσεται ως οντότητα, αποκτά μια διαφορετική οπτική και εν τέλει γίνεται καλύτερος άνθρωπος.

Ο ηγέτης αποκομίζει γνώσεις και εμπειρίες. Η αλλαγή οπτικής γωνίας και η γνωριμία με τον τρόπο σκέψης του άλλου αποκαλύπτει μια μεγαλύτερη εικόνα της πραγματικότητας, στην οποία οι άνθρωποι αντιμετωπίζουν αντίστοιχα προβλήματα με διαφορετικούς τρόπους. Ο ηγέτης μετουσιώνει όσα αντιλαμβάνεται σε εναλλακτικές λύσεις και τρόπους αντιμετώπισης που δεν είχε σκεφτεί μέχρι τότε, νέους τρόπους σκέψης και αντίληψης και νέες μεθόδους και εργαλεία διαχείρισης των καταστάσεων. Ως αποτέλεσμα, εμπλουτίζει τις γνώσεις και τις εμπειρίες του, ανανεώνει τις ιδέες του και ανακαλύπτει τρόπους για να εξελιχθεί στο αντικείμενο της εργασίας του. Σύμφωνα με τους ηγέτες, καμία πληροφορία και καμία ιδέα δεν είναι περιττή στο πεδίο του πολιτισμού και ακόμα και ο πιο ταπεινός πολιτισμός μπορεί να σου μάθει κάτι καινούργιο. Άλλωστε, η καινοτομία και η δημιουργικότητα ενεργοποιούνται όταν αλλάζει το περιβάλλον όπου βρίσκεσαι, όταν σκέφτεσαι διαφορετικά και «έξω από το κουτί», όταν επικοινωνείς, ανταλλάσσεις απόψεις και δημιουργείς προσλαμβάνουσες. Γιατί, όπως είπε ένας ηγέτης:

«Η κάθε κουλτούρα ουσιαστικά είναι ένας τρόπος να δεις τη ζωή από ένα διαφορετικό σημείο. Αν υποθέσουμε ότι η ζωή είναι μια εικόνα, φαντάσου ότι ο καθένας τη βλέπει από διαφορετικό σημείο, παράθυρο του χώρου. Εσύ το βλέπεις από εδώ, εγώ το βλέπω απ' αυτή τη γωνία, ο καθένας το βλέπει απ' αλλιώς».

Αυτό το διαφορετικό σημείο επιτρέπει στον ηγέτη να αποστασιοποιηθεί από το οικείο του περιβάλλον και να το δει μέσα από τα μάτια των άλλων, κάτι που συμβάλλει στην καλύτερη κατανόηση και διαχείρισή του. Άρα η ικανότητα του ηγέτη να προσαρμόζεται αποτελεσματικά σε νέα πολιτισμικά περιβάλλοντα του δίνει τη δυνατότητα να γνωρίσει καλύτερα τα νέα περιβάλλοντα αλλά και το δικό του περιβάλλον. Ένας ηγέτης ανέφερε ότι, επειδή στην ελληνική πραγματικότητα οι ηγέτες αναγκάζονται να αναλωθούν σε μη ουσιώδη ζητήματα, η επαφή με ανθρώπους από το εξωτερικό του υπενθυμίζει το στόχο του και τα ουσιώδη ζητήματα της

δουλειάς. Άλλο ένα στοιχείο που επαναλήφθηκε στις απαντήσεις των ηγετών ήταν η πρόσμιξη των πολιτισμών. Όταν αναμειγνύονται οι κουλτούρες, δημιουργούνται νέα πράγματα, πολύ πιο ενδιαφέροντα και καινοτόμα. Όσο μεγαλύτερη είναι η απόκλιση μεταξύ των πολιτισμών, τόσο πιο ενδιαφέροντα τα αποτελέσματα της συνέργειας. Οι άνθρωποι είναι φτιαγμένοι για να κάνουν δίκτυα και η ανεπτυγμένη πολιτισμική νοημοσύνη συμβάλλει στην ανάπτυξη δικτύων και συνεργασιών εκτός συνόρων. Εξάλλου, δραστηριοποιούνται σε μια παγκοσμιοποιημένη κοινωνία, οπότε το ζήτημα των παγκόσμιων συνεργασιών είναι πολύ σημαντικό για έναν πολιτιστικό οργανισμό που φιλοδοξεί να έχει επίδραση στη ζωή των ανθρώπων και που ενδέχεται σε μερικά χρόνια να διευρύνει τον κύκλο εργασιών του και στο εξωτερικό.

Μία ηγέτης συμπυκνώνει στην απάντησή της όλα όσα καθιστούν την πολιτισμική νοημοσύνη σημαντική. Ο ηγέτης:

«Πολλαπλασιάζει τη ζωή του. Δηλαδή εκεί που θα ζούσες μια ζωή ζεις πολλές περισσότερες. Δοκιμάζει τον εαυτό του, γνωρίζει τον εαυτό του, καταλαβαίνει καλύτερα τι γίνεται μέσα του και γύρω του, αντιλαμβάνεται το πόσο μεγάλος και πόσο μικρός είναι, πόσο ίδιος και πόσο διαφορετικός. Γνώση. Και η γνώση είναι δύναμη».

Σημασία πολιτισμικής νοημοσύνης για τον οργανισμό

Οι συμμετέχοντες θεωρούν την αλληλεπίδραση με ανθρώπους από άλλες κουλτούρες απαραίτητη στους πολιτιστικούς οργανισμούς, επειδή ανανεώνει τον οργανισμό και τον καθιστά ανοικτό σε νέα πράγματα και ανθεκτικό σε προβλήματα και κρίσεις, όπως ακριβώς συμβαίνει και με τους ανθρώπους. Η αλληλεπίδραση με άλλες κουλτούρες συμβάλλει στην εξέλιξη του οργανισμού με τον ίδιο τρόπο που συμβάλλει στην εξέλιξη του ηγέτη και κάθε ανθρώπου, αφού η καρδιά του οργανισμού είναι οι άνθρωποί του. Ο οργανισμός αποκτά περισσότερο ενδιαφέρον, διότι οι εμπειρίες που αποκομίζουν οι εργαζόμενοι μετουσιώνονται σε νέες ιδέες και δημιουργούν ένα λιγότερο αναμενόμενο αποτέλεσμα από ό, τι όταν μένουν στάσιμοι.

«Ανοικτότητα. Αυτό είναι το άλφα και το ωμέγα».

Επιπλέον, ένας πολιτισμικά «έξυπνος» οργανισμός αναπτύσσει δίκτυα ανθρώπων και συνεργατών, παρακολουθεί τον τρόπο εργασίας του αντίστοιχου συναδέλφου του και αντλεί πληροφορίες χρήσιμες για τη δική του εργασία,

ανταλλάσσει προγράμματα και παραγωγές, δημιουργεί νέες προοπτικές και έρχεται σε επαφή με καινούργιες ιδέες και αντιλήψεις, οι οποίες του προσφέρουν κίνητρα για διαρκή βελτίωση. Βγαίνει από το μικρόκοσμό του και ανοίγει το πεδίο συνεργασίας και τις δράσεις του. Ένας ανοικτός, συνεχώς εξελισσόμενος και ενδιαφέρων οργανισμός, όπως αυτός που προκύπτει από την αλληλεπίδραση με άλλους ανθρώπους και οργανισμούς, αυξάνει την αναγνωρισιμότητά του εντός και εκτός των συνόρων της χώρας του και μεγιστοποιεί το κύρος του χάρη στη συνεργασία με άλλους φορείς. Είναι πιο προσιτός σε περισσότερες ομάδες κοινού, αφού γνωρίζει τα πολιτιστικά αγαθά των άλλων πολιτισμών και έχει τη δυνατότητα να τα φιλοξενήσει και να δώσει την ευκαιρία στους επισκέπτες να έρθουν σε επαφή με αυτά. Άρα, ο οργανισμός ωφελείται τόσο σε επίπεδο γνώσεων, εμπειριών και κύρους, όσο και σε επίπεδο επισκεπτών.

Κεφάλαιο 6^ο: Συζήτηση

Η ολοκλήρωση της έρευνας και η καταγραφή των αποτελεσμάτων μας οδήγησαν σε μια σειρά από ενδιαφέροντα συμπεράσματα. Χάρη στην προθυμία και την καλή διάθεση των συμμετεχόντων συγκεντρώσαμε πληθώρα πληροφοριών και διαμορφώσαμε μια ενδεικτική εικόνα για την κατάσταση που επικρατεί στους πολιτιστικούς οργανισμούς σχετικά με την ηγεσία, τη συναισθηματική και την πολιτισμική νοημοσύνη. Σε αυτό το κεφάλαιο παραθέτουμε τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την έρευνα και ελέγχουμε τη συνάφειά τους με την υπάρχουσα βιβλιογραφία.

Η πλειοψηφία των ηγετών των πολιτιστικών οργανισμών της Αθήνας πιστεύει στην ιδιαιτερότητα των πολιτιστικών οργανισμών και τους διακρίνει από τους υπόλοιπους οργανισμούς εξαιτίας του διαφορετικού στόχου (κέρδος VS καλλιτεχνική ποιότητα) και της εμπλοκής με τους καλλιτέχνες και τη δημιουργική εργασία. Η βιβλιογραφία που συγκεντρώσαμε επιβεβαιώνει τη διαφορετικότητα των πολιτιστικών οργανισμών. Η ηγεσία που ταιριάζει στους πολιτιστικούς οργανισμούς διαφέρει από εκείνη που εφαρμόζεται στις εμπορικές επιχειρήσεις, κυρίως λόγω του μη εμπορικού χαρακτήρα, του ανθρώπινου παράγοντα και της συνεργασίας με καλλιτέχνες. Βέβαια, η βιβλιογραφία αντιστοιχεί στα δεδομένα του εξωτερικού, δεδομένου ότι δεν υπάρχουν ποιοτικές έρευνες σχετικά με την ελληνική πραγματικότητα. Ωστόσο, τα μέχρι τώρα στοιχεία στηρίζουν την κατά πλειοψηφία άποψη των ηγετών για την ιδιαιτερότητα των πολιτιστικών οργανισμών.

Οι ηγέτες χρησιμοποιούν πιο συχνά συνεργατικό στυλ ηγεσίας, με τα άλλα τρία θετικά στυλ (δημοκρατικό, οραματικό, υποστηρικτικό) να ακολουθούν, ενώ δεν χρησιμοποιούν καθόλου το καταπιεστικό στυλ. Μάλιστα, κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων η πλειονότητα των ηγετών αντιμετώπισε με αποδοκιμασία το καταπιεστικό στυλ και παραξενεύτηκε από την ύπαρξή του και τη φράση που το εκφράζει. Κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων έγινε κατανοητό ότι συνήθως οι επιλογές των ηγετών εναλλάσσονται ανάμεσα στα τέσσερα θετικά στυλ και όταν απαιτείται, εφαρμόζεται το κατευθυντικό στυλ. Δεδομένου ότι η βασική δομή των πολιτιστικών οργανισμών είναι η ομάδα και ότι η επιτυχία του οργανισμού εξαρτάται από τη συνεργασία και την διάθεση των εργαζομένων, είναι προφανείς οι λόγοι για τους οποίους το καταπιεστικό στυλ αποκλείεται σχεδόν από όλους τους ηγέτες και

τους οργανισμούς και το κατευθυντικό στυλ εφαρμόζεται κατά περίπτωση και ανάλογα με τον ηγέτη και τον οργανισμό. Η θεωρία των ηγετικών στυλ που αναφέραμε σε προηγούμενο κεφάλαιο αιτιολογεί τις επιλογές των ηγετών. Ακόμη, έρευνα ανέδειξε το γεγονός ότι όταν οι ηγέτες χρησιμοποιούν κυρίως ένα στυλ, τείνουν να μην χρησιμοποιούν διαφορετικό στυλ σε αντίστοιχες περιπτώσεις. Εφόσον το στυλ απέδωσε την πρώτη φορά, δεν το αλλάζουν (Panchanatham, Rajendran και Karuppiah, 1993).

Το συνεργατικό στυλ, μεμονωμένα ή σε συνδυασμό με τα υπόλοιπα, αναδεικνύεται ως το καταλληλότερο στυλ ηγεσίας για τους πολιτιστικούς οργανισμούς. Επόμενη συχνότερη επιλογή είναι το υποστηρικτικό στυλ, ενώ στους συνδυασμούς που επιλέγουν οι ηγέτες περιλαμβάνονται και τα τέσσερα θετικά στυλ. Συνδυαστικά με το προηγούμενο εύρημα, οι ηγέτες πράγματι εφαρμόζουν τα στυλ που θεωρούν κατάλληλα, άρα η καταλληλότητα των στυλ που προτείνουν βασίζεται στην επαγγελματική τους εμπειρία. Τόσο το συνεργατικό όσο το υποστηρικτικό στυλ προάγουν ένα μοντέλο ομάδας, ελευθερίας και πειραματισμού που ταιριάζει στις ιδιαίτερες συνθήκες που επικρατούν στους πολιτιστικούς οργανισμούς, για αυτό και οι ηγέτες τα θεωρούν κατάλληλα.

Ο επιτυχημένος ηγέτης ενός πολιτιστικού οργανισμού πρέπει να διαθέτει μια σειρά από δεξιότητες, χαρακτηριστικά και συμπεριφορές. Ανάλογα με τον κλάδο, τη θέση και τις προσωπικές απόψεις, κάθε ηγέτης προτάσσει διαφορετικές ικανότητες που είναι απαραίτητες για την επιτυχημένη ηγεσία. Για αυτό το λόγο υπάρχει μεγάλη διασπορά των απαντήσεων. Μπορούμε, ωστόσο, να πούμε ότι οι ηγέτες πρέπει να διαθέτουν γνώσεις σχετικές με το αντικείμενό τους και τον οργανισμό στον οποίο ανήκουν, διοικητικές ικανότητες και δεξιότητες αυτοδιαχείρισης, διαχείρισης ανθρώπων και διαχείρισης εργασίας. Αναγκαία θεωρούνται και ορισμένα χαρακτηριστικά προσωπικότητας (π.χ. υπομονή). Κατανοούμε ότι ο ιδανικός ηγέτης των πολιτιστικών οργανισμών είναι ένα μείγμα ικανοτήτων, δεξιοτήτων, συμπεριφορών και στοιχείων προσωπικότητας, ένα μείγμα που είναι σχεδόν ακατόρθωτο να κατέχει ένας άνθρωπος. Επίσης, αναδεικνύεται η σημασία της προσωπικότητας του ηγέτη, η οποία συνιστά σημαντικό παράγοντα για την επιτυχία της ηγεσίας.

Σε συνδυασμό με τη θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης, οι ηγέτες κατέληξαν σε 10 δεξιότητες που είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχημένη ηγεσία: επίγνωση του οργανισμού, ακεραιότητα, δημιουργική επίλυση προβλημάτων,

αυτογνωσία, στρατηγική σκέψη και σχεδιασμός, έμπνευση, συνεργασία και ομαδική εργασία, αυτοέλεγχος, διαχείριση προσωπικού χρόνου και άγχους, αυτοπεποίθηση, πάθος, αξιοπιστία, ενσυναίσθηση. Πρόκειται για δεξιότητες που συνδέουν την προσωπικότητα του ηγέτη με την επαγγελματική του συμπεριφορά και την συμπεριφορά του προς τους γύρω του και ανήκουν σε όλες τις διαστάσεις που καθορίζει η θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης. Αξίζει να σημειώσουμε ότι αρκετοί ηγέτες δυσκολεύτηκαν να επιλέξουν μόνο δέκα δεξιότητες, επειδή θεωρούσαν ότι όλες οι δεξιότητες που περιελάμβανε η λίστα ήταν σημαντικές.

Η «χρυσή δεκάδα» αφενός εξειδικεύει τις επιλογές των ηγετών για τις δεξιότητες του ιδανικού ηγέτη, αφετέρου επιβεβαιώνει την άποψη των μελετητών ότι οι «αστέρες» της ηγεσίας είναι «έξυπνοι» σε πολλά πεδία. Επίσης, υπάρχει μερική συμφωνία (50%) της «χρυσής δεκάδας» με τα αποτελέσματα μιας έρευνας που διεξήχθη το 2016 στο πλαίσιο του Young Business Leaders σε αρκετές χώρες, ανάμεσα σε αυτές και την Ελλάδα. Η έρευνα ανέδειξε την αυτοπεποίθηση, την αισιοδοξία, την αξιοπιστία, τη στρατηγική σκέψη και σχεδιασμό, την αναλυτική λήψη αποφάσεων, τη δημιουργική επίλυση προβλημάτων, τη διαπροσωπική επικοινωνία, την ομαδική συνεργασία, την παρακίνηση συνεργατών και το δίκτυο συνεργασιών ως απαραίτητες δεξιότητες των ηγετών (Ιορδάνογλου κ.ά., 2016). Επιπλέον, δεξιότητες όπως ο αυτοέλεγχος, η επίλυση προβλημάτων, η αυτογνωσία, η αυτοπεποίθηση, η επίτευξη και η ενσυναίσθηση θεωρούνται σημαντικές για να καταφέρει να διαχειριστεί ο ηγέτης την πίεση της δουλειάς και να επιτύχει αποτελέσματα μέσω των ανθρώπων (Sayeed και Shanker, 2009).

Πέραν από τις δεξιότητες των ιδανικών ηγετών, η έρευνα μας έδωσε το στίγμα των δεξιοτήτων που κατέχουν οι ηγέτες των πολιτιστικών οργανισμών και κατ' επέκταση, των στοιχείων που βοηθούν έναν ηγέτη να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της εργασίας σε αυτό το πεδίο. Οι ηγέτες διαθέτουν κυρίως δεξιότητες αυτοδιαχείρισης και διαχείρισης ανθρώπων, αλλά και ορισμένα στοιχεία προσωπικότητας (π.χ. ψυχραιμία), τα οποία συμβάλλουν στην καλύτερη αντιμετώπιση των καταστάσεων. Διαθέτουν, δηλαδή, δεξιότητες και χαρακτηριστικά που μπορούν να αναπτυχθούν, αλλά δε διδάσκονται και άρα συνδέονται περισσότερο με τη συναισθηματική παρά με τη γνωστική νοημοσύνη. Ενδιαφέρον είναι, επίσης, ότι σχεδόν οι μισές από τις δεξιότητες που κατέχουν οι ηγέτες ταυτίζονται με τη «χρυσή δεκάδα» των δεξιοτήτων (αυτοέλεγχος, αυτογνωσία, αυτοπεποίθηση, ακεραιότητα, διαχείριση χρόνου και άγχους, στρατηγική σκέψη, δημιουργική επίλυση

προβλημάτων, επίγνωση του οργανισμού, συνεργασία και ομαδική εργασία, ενσυναίσθηση). Άρα, οι απαντήσεις των ηγετών σχετικά με τις απαραίτητες δεξιότητες ήταν ειλικρινείς και πράγματι η επαγγελματική τους εμπειρία τους έχει υποδείξει την αναγκαιότητα αυτών των δεξιοτήτων.

Όσον αφορά τα συναισθήματα, οι ηγέτες αισθάνονται συχνότερα άγχος και ματαίωση / απογοήτευση στο εργασιακό τους περιβάλλον, αλλά και χαρά και ικανοποίηση. Η κυριαρχία του άγχους είναι αναμενόμενη και λόγω της αβεβαιότητας που επικρατεί στο πεδίο του πολιτισμού. Οι ηγέτες βιώνουν άγχος λόγω των απαιτήσεων και των αυξημένων αρμοδιοτήτων που έχει η ηγετική θέση και της επιθυμίας τους να επιτύχουν. Τα θετικά συναισθήματα πηγάζουν από τα ευχάριστα γεγονότα που προκύπτουν στη δουλειά, την επιτυχία και την αναγνώριση των κόπων τους. Παρά το μόνιμο άγχος, οι περισσότεροι ηγέτες φάνηκαν ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους.

Οι ηγέτες είχαν επίγνωση της ανάγκης διαχείρισης των συναισθημάτων τους στο χώρο εργασίας και φάνηκε να έχουν αναπτύξει μηχανισμούς διαχείρισης. Χρησιμοποιούν μια σειρά από πρακτικές διαχείρισης των αρνητικών συναισθημάτων τους, όπως η εκλογίκευση, η αποστασιοποίηση, η αποδοχή και η ομαδική συζήτηση. Τα θετικά συναισθήματα τα απολαμβάνουν και τα μετουσιώνουν σε κίνητρα για να συνεχίσουν να εργάζονται με όρεξη. Άλλωστε, αρκετοί ηγέτες ανέφεραν ότι διαθέτουν αυτοέλεγχο, απαραίτητη δεξιότητα για τη διαχείριση των συναισθημάτων. Ειδικά στην περίπτωση των ηγετών, είναι πολύ σημαντικό να είναι ικανοί να διαχειριστούν τα συναισθήματά τους, καθώς, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, τα συναισθήματα του ηγέτη έχουν μεγάλο αντίκτυπο στην ομάδα.

Οι ηγέτες έρχονται συχνά σε επαφή με άτομα από διαφορετικές κουλτούρες, είτε όταν συνεργάζονται με καλλιτέχνες, κοινότητες και «ξένους» συναδέλφους τους στους οργανισμούς στους οποίους εργάζονται είτε όταν ταξιδεύουν στο εξωτερικό. Σχεδόν όλοι προσαρμόζονται και συνεργάζονται με τους άλλους ανθρώπους επιτυχημένα. Η καλή διάθεση εκατέρωθεν, η επίγνωση και ο σεβασμός της διαφορετικότητας, η επίγνωση της αναπόφευκτης ασυνεννοησίας, η ευελιξία και η κοινή γνώση για το πεδίο του πολιτισμού βοηθούν στην επικοινωνία και την προσαρμογή. Φαίνεται ότι οι ηγέτες αντιμετωπίζουν με φιλική διάθεση τη συνεργασία με άτομα από το εξωτερικό, γεγονός το οποίο είναι βασικό, δεδομένου ότι η εργασία σε ένα πολιτισμικά ποικιλόμορφο οργανισμό, ειδικά εάν δομείται σε ομάδες, απαιτεί θετική αντιμετώπιση απέναντι στις πολιτισμικές διαφορές.

Παρατηρούμε ότι υπάρχει συμφωνία στην ευκολία ή δυσκολία της αλληλεπίδρασης είτε οι ηγέτες αλληλεπιδρούν στο πλαίσιο του πολιτισμού με τον οποίο είναι εξοικειωμένοι είτε αλληλεπιδρούν στο εξωτερικό.

Η άποψη των ηγετών τόσο για τη συναισθηματική όσο για την πολιτισμική νοημοσύνη είναι θετική. Πιστεύουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται άμεσα με την ηγεσία και έχει θετικό αντίκτυπο στη συμπεριφορά των ηγετών. Ακόμα και όσοι υποστήριζαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη δεν προδιαγράφει με σιγουριά την επιτυχία του ηγέτη, δεν αμφισβήτησαν τη θετική της επίδραση στην ηγεσία. Η άποψη των ηγετών συμφωνεί με την υπάρχουσα βιβλιογραφία που συσχετίζει τους επιτυχημένους ηγέτες με τον υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης. Η πολιτισμική νοημοσύνη έχει θετική επίδραση στην ηγεσία και στη δράση του εκάστοτε οργανισμού. Καθώς η πολιτισμική νοημοσύνη είναι υπεύθυνη για την επιτυχημένη αλληλεπίδραση μεταξύ ατόμων διαφορετικών πολιτισμών, για να μελετήσουμε το ρόλο της εξετάζουμε τα οφέλη της επιτυχημένης αλληλεπίδρασης μεταξύ των ανθρώπων. Η διαπολιτισμική αλληλεπίδραση «ανοίγει» τους ορίζοντες του ηγέτη, ο οποίος αποκομίζει γνώσεις, εμπειρίες και ιδέες και ανακαλύπτει διαφορετικές οπτικές της ίδιας κατάστασης, ενώ δρα εξελικτικά και για τον οργανισμό. Το επιβεβαιώνουν και τα αποτελέσματα αρκετών ερευνών, σύμφωνα με τα οποία η αλληλεπίδραση των εργαζομένων με άτομα με διαφορετική τεχνογνωσία και υπόβαθρο είναι σημαντική πηγή νέων ιδεών (De Stobbeleir, Ashford και Buyens, 2011).

Κρίνοντας από τις απαντήσεις τους και τη συνολική στάση τους κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων, καταλαβαίνουμε ότι οι ηγέτες έχουν αναπτύξει τη συναισθηματική και την πολιτισμική τους νοημοσύνη. Αναγνωρίζουν τη θετική επίδραση των δύο εννοιών στην ηγεσία και υιοθετούν συμπεριφορές που χαρακτηρίζουν τους συναισθηματικά και πολιτισμικά «έξυπνους» ανθρώπους. Οι δεξιότητες που κατέχουν και που θεωρούν απαραίτητες, η διαχείριση των συναισθημάτων τους, τα στυλ ηγεσίας που ακολουθούν και γενικά η συμπεριφορά τους προς τους συναδέλφους τους υποδεικνύει ανθρώπους με συναισθηματική νοημοσύνη και αναδεικνύει τη σημασία που έχει η συναισθηματική νοημοσύνη στη δράση των ηγετών. Συνειδητά ή ασυνείδητα οι συμπεριφορές που αποφέρουν θετικά οφέλη στους ηγέτες συμβαδίζουν με τη θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Με τη σειρά της, αν και οι ηγέτες αγνοούσαν τον όρο «πολιτισμική νοημοσύνη», ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζουν την επαφή με άλλους

πολιτισμούς συνδέεται με τη θεωρία της πολιτισμικής νοημοσύνης. Η διάθεση συνεργασίας, η γνώση των διαφορών που υπάρχουν και η υιοθέτηση των κατάλληλων συμπεριφορών από τη μεριά των ηγετών είναι μηχανισμοί τους οποίους ενεργοποιεί η πολιτισμική νοημοσύνη. Η επαφή των ηγετών με τους διαφορετικούς πολιτισμούς δεν είναι πάντα ανέφελη ούτε εύκολη, είναι όμως επιτυχημένη και σε αυτό συμβάλλει κυρίως η πολιτισμική νοημοσύνη. Οι ηγέτες είναι επιφορτισμένοι με την αλληλεπίδραση με τους καλλιτέχνες, τις κοινότητες ή τα ταξίδια στο εξωτερικό για χάρη των διεθνών συνεργασιών. Ένας ηγέτης που δε μπορεί να αλληλεπιδράσει επιτυχημένα σε διαφορετικά περιβάλλοντα επιφέρει ζημιά στον οργανισμό, διότι αποτυγχάνει να φέρει σε πέρας τα καθήκοντά του.

Τα ευρήματα της έρευνας έδωσαν απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα που είχαμε θέσει εξ αρχής. Δεν υπάρχει ένα ενιαίο προφίλ που να αντιπροσωπεύει όλους τους ηγέτες όλων των πολιτιστικών οργανισμών της Αθήνας, διαμορφώθηκε όμως ένα ενδεικτικό προφίλ με τις κυρίαρχες απόψεις και συμπεριφορές. Ο ρόλος της συναισθηματικής και της πολιτισμικής νοημοσύνης σκιαγραφείται από τους ηγέτες ως σημαντικός και αδιαμφισβήτητος θετικός. Τα δύο αυτά είδη νοημοσύνης φαίνεται να επηρεάζουν τις αποφάσεις και τη συμπεριφορά των ηγετών είτε οι ίδιοι το επιδιώκουν είτε όχι και να τους καθιστούν περισσότερο αποτελεσματικούς, κάτι που επιβεβαιώνεται και από τη συνολική εικόνα που διαμορφώσαμε για τους ηγέτες μέσω των συνεντεύξεων. Συμπερασματικά, οι ηγέτες των πολιτιστικών οργανισμών της Αθήνας:

- πιστεύουν στη διαφορετικότητα των πολιτιστικών οργανισμών
- χρησιμοποιούν συνεργατικό στυλ ηγεσίας και τα άλλα τρία θετικά στυλ
- δεν χρησιμοποιούν καθόλου καταπιεστικό στυλ ηγεσίας
- θεωρούν κατάλληλο το συνεργατικό και το υποστηρικτικό στυλ ηγεσίας
- διαθέτουν δεξιότητες αυτοδιαχείρισης και διαχείρισης ανθρώπων
- συμφωνούν σε μια «χρυσή δεκάδα» απαραίτητων για τους ηγέτες δεξιοτήτων
- νιώθουν άγχος, απογοήτευση / ματαιώση, χαρά και ικανοποίηση
- διαθέτουν μηχανισμούς διαχείρισης των συναισθημάτων τους
- έρχονται συχνά σε επαφή με άτομα από διαφορετικές κουλτούρες μέσω εγχώριων συνεργασιών και ταξιδιών στο εξωτερικό
- διαθέτουν αναπτυγμένη συναισθηματική και πολιτισμική νοημοσύνη

- συμφωνούν στο θετικό αντίκτυπο της συναισθηματικής και της πολιτισμικής νοημοσύνης στην ηγεσία

Κεφάλαιο 7^ο: Περιορισμοί Έρευνας και Αναστοχασμός

Όσες προσπάθειες και να γίνουν, καμία έρευνα και καμία μελέτη δε μπορεί να καλύψει όλες τις παραμέτρους ενός θέματος. Πάντα κάποιο στοιχείο θα χρήζει περαιτέρω διερεύνησης. Σε αυτό το κεφάλαιο θα συζητήσουμε για τους περιορισμούς που αντιμετωπίσαμε στη συγκεκριμένη μελέτη, για τις δυσκολίες που προέκυψαν και θα προτείνουμε θεματικές για μελλοντικές έρευνες.

Βρεθήκαμε αντιμέτωποι με δύο βασικές δυσκολίες. Η πρώτη δυσκολία που συναντήσαμε έχει να κάνει με την έλλειψη βιβλιογραφίας και προηγούμενων μελετών σχετικά με τις υπό εξέταση θεματικές. Συγκεκριμένα, υπήρχε σημαντική απουσία ποιοτικών στοιχείων για τους πολιτιστικούς οργανισμούς στην Ελλάδα και για τους ηγέτες των πολιτιστικών οργανισμών. Είναι διαθέσιμες ποσοτικές έρευνες για τους πολιτιστικούς οργανισμούς στην Ελλάδα (ΥΠΠΟ, 2016 * Ιωσηφίδης, 2014), αλλά όχι ποιοτικές. Όσον αφορά την ηγεσία, υπάρχει πλούσια βιβλιογραφία για την ηγεσία γενικά και μερικά άρθρα για την ηγεσία πολιτιστικών οργανισμών στο εξωτερικό, αλλά δεν υπήρξαν μελέτες για το πεδίο αυτό στην Ελλάδα. Μολαταύτα, η πιο ηχηρή απουσία εντοπίζεται στη θεωρία της πολιτισμικής νοημοσύνης. Παρά τις επανειλημμένες αναζητήσεις μας, δεν καταφέραμε να εντοπίσουμε κάποια μελέτη ή κάποιο εγχειρίδιο για την πολιτισμική νοημοσύνη στην ελληνική πραγματικότητα, πόσο μάλλον κάποια μελέτη που να αφορά την πολιτισμική νοημοσύνη στους πολιτιστικούς οργανισμούς. Για αυτό το λόγο, περιοριστήκαμε στην ξενόγλωσση βιβλιογραφία. Η δεύτερη δυσκολία αναφέρεται στο μέγεθος του δείγματος. Με μεγάλη δυσκολία καταφέραμε να συγκεντρώσουμε ένα ικανοποιητικό σε μέγεθος δείγμα, όμως τα αποτελέσματα θα ήταν σίγουρα πιο αξιόπιστα εάν το δείγμα της έρευνας ήταν μεγαλύτερο.

Οι περιορισμοί της έρευνας ήταν γνωστοί εξαρχής. Αρχικά, το γεγονός ότι η έρευνα διεξήχθη στο πλαίσιο ενός μεταπτυχιακού προγράμματος έθεσε ορισμένους χρονικούς περιορισμούς. Παράλληλα, η αδυναμία του ερευνητή να μετακινηθεί εκτός Αθηνών και η ανάγκη διά ζώσης διεξαγωγής των συνεντεύξεων έθεσε και χωρικούς περιορισμούς. Οι παραπάνω περιορισμοί και η αδυναμία πρόσβασης του ερευνητή στους συνεργάτες των συμμετεχόντων απέκλεισαν τη διεξαγωγή μιας πολυμεθοδολογικής έρευνας. Σε αυτή την περίπτωση, θα μπορούσε η έρευνα να χρησιμοποιήσει αφενός τη μέθοδο των ποιοτικών συνεντεύξεων με τους ηγέτες και

αφετέρου την ποσοτική μέθοδο του ερωτηματολογίου, ώστε να μετρηθεί ο δείκτης συναισθηματικής και πολιτισμικής νοημοσύνης των ηγετών και να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα του ηγέτη μέσω 360° αξιολόγησης από τους συνεργάτες του.

Ο τελευταίος περιορισμός ανοίγει ένα πεδίο περαιτέρω έρευνας. Θα μπορούσε η αρχική αυτή έρευνα να εξελιχθεί σε μια πολυμεθοδολογική έρευνα που θα επεκτείνεται σε μεγαλύτερο δείγμα πολιτιστικών οργανισμών της Αθήνας, αλλά και σε οργανισμούς της περιφέρειας, ώστε να υπάρχει μια σφαιρική εικόνα για όλους τους πολιτιστικούς οργανισμούς της χώρας. Στο πεδίο της ηγεσίας, μία χρήσιμη έρευνα θα ήταν η σύγκριση του ηγετικού προφίλ πολιτιστικών και μη οργανισμών. Με αυτό τον τρόπο θα ήταν εμφανείς οι πιθανές διαφορές που προκύπτουν εξαιτίας του πολιτιστικού αντικειμένου των οργανισμών. Μία ακόμα ενδιαφέρουσα έρευνα θα ήταν η σύγκριση της γνωστικής, της συναισθηματικής και της πολιτισμικής νοημοσύνης ως προς την ηγεσία στους πολιτιστικούς οργανισμούς. Τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης θα αναδείκνυαν το ρόλο του κάθε είδους νοημοσύνης στην αποτελεσματική ηγεσία και θα αποτελούσαν ένα αξιόλογο οδηγό για τους μελλοντικούς ηγέτες. Δεδομένης της έλλειψης ερευνών για την πολιτισμική νοημοσύνη, το πεδίο αυτό είναι πρόσφορο για τη διεξαγωγή ερευνών που θα εστιάζουν σε μία ή όλες τις παραμέτρους της πολιτισμικής νοημοσύνης. Πρόκειται για ένα σχεδόν αχαρτογράφητο πεδίο έρευνας όσον αφορά τα ελληνικά δεδομένα.

Συμπεράσματα

Οι ανθρώπινες συμπεριφορές έχουν ενδιαφέρον, γιατί, μεταξύ άλλων, είναι τόσο διαφορετικές όσο και οι άνθρωποι και καθεμιά έχει να μας διδάξει κάτι. Είναι σημαντικό να συνομιλούμε με τους ανθρώπους και να μελετάμε τις συμπεριφορές τους, ώστε να εξελιχθούμε. Η ηγεσία είναι μια έκφανση της ανθρώπινης συμπεριφοράς στον εργασιακό χώρο. Όσες μελέτες και να γίνουν, πάντα θα υπάρχουν στοιχεία για να ανακαλύψουμε, για αυτό και η έννοια της ηγεσίας αποτελεί αντικείμενο τόσων μελετών. Αντίστοιχα, η συναισθηματική νοημοσύνη δίνει απαντήσεις για το υπόβαθρο της ανθρώπινης συμπεριφοράς και τη σχέση του ανθρώπου με την κοινωνία που το περιβάλλει. Και αυτή η θεματική είναι ανεξάντλητη. Τέλος, η πιο πρόσφατη έννοια της πολιτισμικής νοημοσύνης μας προσφέρει λύσεις και απαντήσεις στη σχέση του ανθρώπου με το διαφορετικό, με το πολιτισμικά διαφορετικό στη συγκεκριμένη περίπτωση. Αν και η μελέτη της δεν έχει αναπτυχθεί πλήρως, θεωρούμε ότι και αυτή έχει να προσφέρει πολλά στην επιστημονική κοινότητα. Κοινός παρονομαστής των εννοιών είναι η ανθρώπινη συμπεριφορά. Στην έρευνα που διεξήγαμε συνδυάσαμε τρεις έννοιες σημαντικές και ενδιαφέρουσες σε επιστημονικό και προσωπικό επίπεδο και τις εξειδικεύσαμε σε ένα πεδίο που σταδιακά επανακάμπτει: τους πολιτιστικούς οργανισμούς.

Αν εξαιρέσουμε τις δυσκολίες που αναφέραμε, η έρευνα κρίνεται επιτυχής, επειδή πλέον έχουμε στη διάθεσή μας μια ενδεικτική εικόνα σχετικά με το προφίλ των ηγετών των πολιτιστικών οργανισμών της Αθήνας και την επίδραση της συναισθηματικής και της πολιτισμικής νοημοσύνης στην ηγεσία τους. Η έρευνα δεν έχει καλύψει όλες τις παραμέτρους ούτε μπορεί να γενικευθεί και να δώσει συμπεράσματα για το σύνολο του ερευνητικού πληθυσμού, καθώς δεν είναι ποσοτική αλλά ποιοτική. Ωστόσο, μας δίνει το στίγμα της ηγεσίας στους πολιτιστικούς οργανισμούς της Αθήνας, των αντιλήψεων των ηγετών και του ρόλου της συναισθηματικής και της πολιτισμικής νοημοσύνης στην επιτυχημένη ηγεσία. Πιστεύουμε ότι η έρευνα αυτή θα αποτελέσει μια αξιόλογη βάση για περαιτέρω έρευνες και συζητήσεις.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

- Αυδίκος, Β. (2014). *Οι πολιτιστικές και δημιουργικές βιομηχανίες στην Ελλάδα*. Αθήνα: Επίκεντρο
- Ιορδάνογλου, Δ., Τσακαρέστου, Μπ., Τσενέ, Λ., Λέανδρος, Ν., Ιωαννίδης, Κ. (2016). *Ηγέτες του Μέλλοντος*. Αθήνα: Πεδίο
- Ιωσηφίδης, Θ. (2008). *Ποιοτικές μέθοδοι έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες*. Αθήνα: Κριτική
- Κυριαζή, Ν. (2011). *Η κοινωνιολογική έρευνα: Κριτική επισκόπηση των μεθόδων και των τεχνικών*. Αθήνα: Πεδίο
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική
- Υπουργείο Πολιτισμού και Αθλητισμού & και Ινστιτούτο Περιφερειακής Ανάπτυξης, (2016). *Μελέτη για τη χαρτογράφηση της πολιτιστικής – δημιουργικής βιομηχανίας στην Ελλάδα*. Αθήνα
- Goleman, D. (1998). *Η συναισθηματική νοημοσύνη: Γιατί το «EQ» είναι πιο σημαντικό από το «IQ»;*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα
- Goleman, D. (2000). *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα, ιβ' έκδοση
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). *Ο νέος ηγέτης: Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα, δ' Έκδοση

Ξενόγλωσση

- Armstrong, A. & Page, N. (2015). Creativity and constraint: leadership and management in the UK creative industries. *Creative Skillset*
- Askerud, P. (2009). Reflections on a Governance Model for Creative Industries. Στο B. Lange, A. Kalandides, B. Stöber, I. Wellmann, *Governance der Kreativwirtschaft: Diagnosen und Handlungsoptionen* (p 289-302). Bielefeld: Transcript Verlag

- Bass, B.M. (1985), *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: Free Press
- Bass, B. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*. New York: The free press, 3rd edition
- Bassett, G. (1966). *Management styles in Transition*. New York: American Management Association
- Costa, P.T. Jr. & McCrae, R.R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual*. Odessa, Florida: Psychological Assessment Resources.
- Crowne, K.A. (2008). What leads to cultural intelligence?. *Business Horizons*. 51, p 391-399
- DeFillippi, R., Grabher, G. & Jones, C. (2007). Introduction to Paradoxes of Creativity: Managerial and Organizational Challenges in the Cultural Economy. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 28, No. 5, p 511-521
- Deng, L., Gibson, P. (2008). A Qualitative Evaluation on the Role of Cultural Intelligence in Cross-Cultural Leadership Effectiveness. *International Journal of Leadership Studies*. Vol. 3 Iss. 2, p 181-197
- De Stobbeleir, K., Ashford, S., Buyens, D. (2011). Self-Regulation of Creativity at Work: The Role of Feedback-Seeking Behavior in Creative Performance. *The Academy of Management Journal*. Vol. 54, No. 4, p 811-831
- Dunham, L, Freeman, E, (2000). There is Business Like Show Business: Leadership Lessons from the Theater. *Organizational Dynamics*. Vol. 29, No. 2, p 108-122
- Earley, C. (2002). Redefining interactions across cultures and organizations: Moving forward with cultural intelligence. *Research in Organizational Behavior*. Volume 24, p 271-299
- Earley, C., Ang, S. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. Stanford: Stanford University Press
- Eikhof, D., Haunschild, A. (2007). For Art's Sake! Artistic and Economic Logics in Creative Production. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 28, No. 5, p 523-538
- Elenkov, D., Manev, I. (2009). Senior expatriate leadership's effects on innovation and the role of cultural intelligence. *Journal of World Business*. Vol. 44, p 357-369

- Gupta, V., MacMillan, I. , Surie, G. (2004). Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of Business Venturing*. Vol. 19, p 241-260
- Hughes, R., Ginnett, R., Curphy, G. (1998). Contingency theories of Leadership. Στο Hickman, G. (edit). *Leading Organizations: Perspectives for a new era* (p 141-157). California: Sage Publications
- Kim, Y.J, Van Dyne, L. (2012). Cultural Intelligence and International Leadership Potential: The Importance of Contact for Members of the Majority. *Applied Psychology*. Vol. 61, No. 2, p 272-294
- Livemore, D. (2015). *Leading with cultural intelligence: The real secret to success*. New York: American Management Association.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill.
- Molinsky, A. (2007). Cross-Cultural Code-Switching: The Psychological Challenges of Adapting Behavior in Foreign Cultural Interactions. *The Academy of Management Review*. Vol. 32, No. 2, p 622-640
- Northouse, P. (1997). *Leadership: Theory and Practice*. USA: Sage Publications
- Panchanatham, N., Rajendran, K., Karuppiah, K. (1993). A Study of Executive Leadership Styles and Problem Solving Behaviour. *Indian Journal of Industrial Relations*. Vol. 29, No. 1, p 101-108
- Prati, M., Douglas, C., Ferris, G., Ammeter, A. Buckley, R. (2003). Emotional Intelligence, Leadership Effectiveness and Team Outcomes. *The International Journal of Organizational Analysis*. Vol. 11 Issue 1, p 21- 40
- Pratt, A. (2009). The Challenge of Governance in the Creative and Cultural Industries. Στο B. Lange, A. Kalandides, B. Stöber, I. Wellmann, *Governance der Kreativwirtschaft: Diagnosen und Handlungsoptionen* (p 271-286). Bielefeld: Transcript Verlag
- Prewitt, J., Weil, R., McClure, A. (2011). Developing Leadership in Global and Multi-cultural Organizations. *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 2 No. 13
- Rockstuhl, T., Seiler, S., And, S., Van Dyne, L., Annen, H. (2011). Beyond General Intelligence (IQ) and Emotional Intelligence (EQ): The Role of Cultural Intelligence (CQ) on Cross-Border Leadership Effectiveness in a Globalized World. *Journal of Social Issues*. Vol. 67, No. 4, p 825- 840

- Salovey, P., Mayer, J. (1989). Emotional Intelligence. *Imagination, cognition, and personality*. Vol. 9, No. 3, p 185- 211
- Sayeed, O., Shanker, M. (2009). Emotionally Intelligent Managers & Transformational Leadership Styles. *Indian Journal of Industrial Relations*, Vol. 44, No. 4, p 593- 610
- Shalley, C. E. (2008). Creating roles: What managers can do to establish expectations for creative performance. Στο J. Zhou, C. E. Shalley, *Handbook of organizational creativity* (p 147-164). New York: Erlbaum
- Smith, P., Peterson, M. (1988). *Leadership, organizations and culture: an event management model*. London: Sage Publications
- Stogdill, R. (1948). Personal Factors Associated with Leadership. A survey of the Literature. *Journal of Psychology*, Vol. 25, p 35-72
- Tannenbaum, R. & Schmidt, W. (1958). How to Choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review*, Vol. 36, No. 2, p 95-101
- Trice, H., Beyer, J. (1991). Cultural Leadership in Organizations. *Organization Science*, Vol. 2, No. 2, p 149-169
- Van Wart, M. (2013). Lessons from Leadership Theory and the Contemporary Challenges of Leaders. *Public Administration Review*, Vol. 73, No. 4, p 553-565
- Vroom, V. & Yetton, P. (1973). *Leadership and Decision Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press
- Wang, A., Cheng, B. (2010). When does benevolent leadership lead to creativity? The moderating role of creative role identity and job autonomy. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 31, No. 1, p 106-121

Παράρτημα

Αρχείο 1: Οδηγός συνέντευξης

Δημογραφικά Στοιχεία

Ονοματεπώνυμο:

Ηλικία:

Φύλο:

Θέση εργασίας:

Οργανισμός:

Ανώτατος τίτλος σπουδών:

Ερωτήσεις

Εισαγωγικές ερωτήσεις

1. Ποια είναι η θέση σας στον οργανισμό; Ηγείστε μίας ή περισσότερων ομάδων; Και ποιες είναι αυτές οι ομάδες;
2. Περίπου πόσο καιρό βρίσκεστε σε αυτή τη θέση; Είχατε και στο παρελθόν βρεθεί σε ηγετικές θέσεις; Ανήκαν όλες σε πολιτιστικούς οργανισμούς;

Ηγετικό προφίλ

3. Πιστεύετε ότι έχει διαφορά το να είσαι ηγέτης σε έναν πολιτιστικό οργανισμό και σε οποιοδήποτε άλλο οργανισμό ή επιχείρηση; [Εναλλακτικά: Πιστεύετε ότι το προφίλ του ηγέτη ενός πολιτιστικού οργανισμού διαφέρει από το προφίλ του ηγέτη μιας άλλης επιχείρησης;]
4. Κατά τη γνώμη σας, τι είναι αυτό που το διαφοροποιεί;
5. Θα σας αναφέρω κάποια στυλ ηγεσίας. Θα ήθελα να μου πείτε σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε το καθένα στην καθημερινότητά σας. Πιστεύετε ότι υπάρχει ένα ηγετικό στυλ ή κάποιος συνδυασμός στυλ που είναι πιο κατάλληλο/-α για τους πολιτιστικούς οργανισμούς στην Ελλάδα; Αν υπάρχει, για ποιο λόγο; (αρχείο 2)
6. Σύμφωνα με την εμπειρία σας, εκτός από τα τυπικά προσόντα, ποιες δεξιότητες (soft skills) πρέπει να διαθέτει ένας ηγέτης ενός πολιτιστικού οργανισμού για να ανταπεξέλθει με επιτυχία στα καθήκοντά του;

7. Αν έπρεπε να εκπαιδεύσετε ένα νέο ηγέτη για να αναλάβει καθήκοντα σε έναν πολιτιστικό οργανισμό, ποιο είναι το πρώτο πράγμα που θα του λέγατε, το πιο σημαντικό; Ποιες άλλες δεξιότητες θα του διδάσκατε;

Συναισθηματική νοημοσύνη

Ένα κομμάτι της έρευνας αφορά τη συναισθηματική νοημοσύνη. Μπορεί να τη γνωρίζετε, αλλά επιτρέψτε μου να σας πω λίγα λόγια για την ιδέα της συναισθηματικής νοημοσύνης. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει, να κατανοεί και να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τα συναισθήματα του καθώς και τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων και να τα χρησιμοποιεί ως οδηγό στις σκέψεις και στις πράξεις του. Η γνωστική νοημοσύνη, το IQ, είναι ένας τύπος νοημοσύνης. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένας άλλος τύπος, εξίσου σημαντικός.

8. Οι παρακάτω δεξιότητες ανήκουν στο φάσμα της συναισθηματικής νοημοσύνης. Θέλω να επιλέξετε τις 10 δεξιότητες που θεωρείτε πιο κρίσιμες για έναν ηγέτη πολιτιστικού οργανισμού; Και για ποιο λόγο; (αρχείο 3)
9. Με βάση την επαγγελματική σας εμπειρία και όσα σας είπα για τη συναισθηματική νοημοσύνη, πιστεύετε ότι ο υψηλός δείκτης συναισθηματικής νοημοσύνης έχει θετική επίδραση στην ηγεσία των πολιτιστικών οργανισμών; Και γιατί συμβαίνει αυτό; [Εναλλακτικά: Ο ηγέτης που έχει αναπτύξει τις δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι καλύτερος ηγέτης από κάποιον που δεν τις έχει αναπτύξει;]
10. Στη δουλειά σας, ποια συναισθήματα βιώνετε πιο συχνά; Πώς τα διαχειρίζεστε; Θέλετε να μας δώσετε ένα παράδειγμα;
11. Υπάρχουν χαρακτηριστικά που εμπίπτουν στη συναισθηματική νοημοσύνη και σας έχουν βοηθήσει να διαχειριστείτε αποτελεσματικά δύσκολες καταστάσεις/προκλήσεις της εργασίας σας;

Πολιτισμική νοημοσύνη

Ένα κομμάτι της έρευνας αφορά την πολιτισμική νοημοσύνη. Μπορεί να τη γνωρίζετε, αλλά επιτρέψτε μου να σας πω λίγα λόγια για την ιδέα της πολιτισμικής νοημοσύνης. Η πολιτισμική νοημοσύνη αφορά την ικανότητα του ατόμου να προσαρμόζεται με ευκολία σε διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα και να

συνεργάζεται με επιτυχία με ανθρώπους από διαφορετικές κουλτούρες, εντός και εκτός των συνόρων της χώρας του.

12. Στην επαγγελματική σας πορεία, έχει τύχει να συνεργαστείτε ή να ηγηθείτε μιας πολύ-πολιτισμικής ομάδας, με μέλη προερχόμενα από διαφορετικές κουλτούρες; Υπήρξαν δυσκολίες στην επικοινωνία ή τη συνεργασία σας λόγω της διαφορετικής κουλτούρας;

13. Χρειάστηκε ποτέ να εργαστείτε στο εξωτερικό για τις ανάγκες μιας εκδήλωσης (π.χ. για να συναντήσετε κάποιον συνεργάτη-συνδιοργανωτή); Τι προκλήσεις αντιμετωπίσατε;

14. Τι κερδίζει ένας ηγέτης και ένας οργανισμός από την αλληλεπίδραση μεταξύ ανθρώπων από διαφορετικές κουλτούρες;

Αρχείο 2: Στυλ ηγεσίας - Πίνακας

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε καταπιεστικό στυλ ηγεσίας; Βασίζεται στις εντολές. Συνοψίζεται στη φράση: «Κάνε ό, τι σου λέω».					
Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε οραματικό στυλ ηγεσίας; Δημιουργεί όραμα. Συνοψίζεται στη φράση: «Έλα μαζί μου».					
Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε συνεργατικό στυλ ηγεσίας; Βασίζεται στη δημιουργία σχέσεων. Συνοψίζεται στη φράση «Πρώτα οι άνθρωποι»					
Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε δημοκρατικό στυλ ηγεσίας; Βασίζεται στη συμμετοχή των συνεργατών. Συνοψίζεται στη φράση «Ποια είναι η γνώμη σου;».					
Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε κατευθυντικό στυλ ηγεσίας; Θέτει υψηλούς στόχους απόδοσης. Συνοψίζεται στη φράση «Κάνε ότι κάνω τώρα».					
Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε υποστηρικτικό στυλ ηγεσίας; Αναπτύσσει ανθρώπους. Συνοψίζεται στη φράση «Δοκίμασε αυτό».					

Αρχείο 3: Λίστα με δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης

Δεξιότητες Αυτοδιαχείρισης

- ☐ Αυτογνωσία
 - Γνώση των συναισθημάτων του
 - Γνώση του πώς τον βλέπουν οι άλλοι
- ☐ Αυτοπεποίθηση
- ☐ Αυτοέλεγχος
- ☐ Διαχείριση προσωπικού χρόνου και άγχους
- ☐ Διεκδικητικότητα
- ☐ Πάθος
- ☐ Καινοτομία
- ☐ Ευελιξία και ευκινησία
- ☐ Προσαρμοστικότητα
- ☐ Ανθεκτικότητα
- ☐ Ακεραιότητα
- ☐ Αξιοπιστία
- ☐ Αυθεντικότητα
- ☐ Διεθνής κινητικότητα
- ☐ Αισιοδοξία

Δεξιότητες Διαχείρισης Εργασίας

- ☐ Διακίνηση ενός αναζωογονητικού οράματος
- ☐ Στρατηγική σκέψη και σχεδιασμός
- ☐ Λήψη αναλυτικών αποφάσεων
- ☐ Εφαρμογή οργανωσιακών αλλαγών
- ☐ Καθορισμός και επίλυση περίπλοκων προβλημάτων
- ☐ Δημιουργική επίλυση προβλημάτων
- ☐ Καθορισμός συγκεκριμένων στόχων
- ☐ Καινοτόμες δεξιότητες και επιχειρηματική οξύνοια
- ☐ Διαπραγμάτευση
- ☐ Διεξαγωγή συναντήσεων
- ☐ Διεξαγωγή ομιλιών και παρουσιάσεων
- ☐ Επίγνωση του οργανισμού

Δεξιότητες Διαχείρισης Ανθρώπων

- ☐ Παρακίνηση
- ☐ Ανάπτυξη ανθρώπων
- ☐ Έμπνευση
- ☐ Ενδυνάμωση
- ☐ Απόκτηση και χρήση δύναμης
- ☐ Ανάθεση αρμοδιοτήτων
- ☐ Διαχείριση συγκρούσεων
- ☐ Θετική ή αρνητική ανατροφοδότηση
- ☐ Συνεργασία και ομαδική εργασία
- ☐ Διαπροσωπική επικοινωνία
- ☐ Ενσυναίσθηση
- ☐ Επιρροή
- ☐ Δικτύωση
- ☐ Χειρισμός διαφορετικότητας
- ☐ Πρωτοβουλία

Αρχείο 4: Έντυπο Συγκατάθεσης Κατόπιν Ενημέρωσης

Έντυπο Συγκατάθεσης Κατόπιν Ενημέρωσης

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ
Καλείστε να συμμετέχετε σε μια έρευνα που διεξάγεται από την Αικατερίνη Μαρία Ζερβού, μεταπτυχιακή φοιτήτρια του ΠΜΣ Επικοινωνία, Μέσα και Πολιτιστική Διαχείριση (Κατεύθυνση: Πολιτιστική Διαχείριση) του Τμήματος Επικοινωνίας, Μέσων και Πολιτισμού του Παντείου Πανεπιστημίου, στο πλαίσιο της διπλωματικής της εργασίας. Η συμμετοχή σας στην έρευνα είναι εθελοντική. Μπορείτε να αφιερώσετε όσο χρόνο χρειάζεστε για να διαβάσετε το Έντυπο Συγκατάθεσης Κατόπιν Ενημέρωσης. Οι απαντήσεις στις ερωτήσεις της συνέντευξης αποτελούν συγκατάθεση συμμετοχής στην παρούσα έρευνα. Κάθε απάντηση είναι αποδεκτή.
ΣΚΟΠΟΣ της ΕΡΕΥΝΑΣ
Σκοπός της έρευνας είναι να μελετήσει το ηγετικό προφίλ των στελεχών που βρίσκονται σε ηγετικές θέσεις πολιτιστικών οργανισμών καθώς και τις κρίσιμες ηγετικές ικανότητες για την επιτυχία. Επίσης, ερευνά το ρόλο της συναισθηματικής και πολιτισμικής νοημοσύνης στην άσκηση ηγεσίας σε πολιτιστικούς οργανισμούς.
ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ
Δεν υπάρχουν προβλέψιμοι κίνδυνοι που προκύπτουν από τη συμμετοχή σας στην παρούσα έρευνα.
ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΗ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ
Δεν προβλέπεται οικονομικό όφελος από τη συμμετοχή σας στην παρούσα έρευνα.
ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΩΝ
Κατά τη δήλωση των ερευνητών της έρευνας δεν υπάρχει σύγκρουση συμφερόντων.
ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑ και ΑΝΩΝΥΜΙΑ

Οποιοσδήποτε πληροφορίες αποκτηθούν σχετικά με την παρούσα έρευνα και οι οποίες θα μπορούσαν να σας ταυτοποιήσουν προσωπικά, θα παραμείνουν απόρρητες και θα αποκαλυφθούν μόνο με την άδειά σας ή όπως προβλέπεται από τον νόμο. Οι πληροφορίες που θα συλλεχθούν για το άτομό σας θα κωδικοποιηθούν με τη μορφή ψευδώνυμου ή αρχικών και αριθμών, όπως για παράδειγμα abc-123, κ.λπ. Οι πληροφορίες εκείνες που σας ταυτοποιούν προσωπικά, θα διατηρηθούν ξεχωριστά από τα υπόλοιπα δεδομένα που σας αφορούν. Τα δεδομένα θα φυλάσσονται με ευθύνη του ερευνητή.

Η συνέντευξη θα ηχογραφηθεί. Η ηχογράφηση θα χρησιμοποιηθεί αποκλειστικά για τους σκοπούς της έρευνας. Τα δεδομένα θα αποθηκευτούν μετά την ολοκλήρωση της έρευνας. Μπορείτε να αρνηθείτε να ηχογραφηθείτε. Ο ερευνητής θα μεταγράψει τις ηχογραφήσεις και μπορεί να σας προμηθεύσει με ένα αντίγραφο του απομαγνητοφωνημένου κειμένου κατόπιν αιτήσεώς σας. Προτάσεις οι οποίες έχετε ζητήσει από τον ερευνητή να παραλειφθούν δεν θα χρησιμοποιηθούν.

Σε περίπτωση που τα αποτελέσματα της έρευνας δημοσιευτούν ή παρουσιαστούν σε συνέδρια δεν θα συμπεριληφθούν πληροφορίες που θα αποκαλύπτουν την ταυτότητά σας. Σε περίπτωση που η ηχογράφηση χρησιμοποιηθεί για εκπαιδευτικούς σκοπούς, η ταυτότητά σας θα προστατεύεται ή θα συγκαλύπτεται.

ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΚΑΙ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗ

Μπορείτε να επιλέξετε να συμμετέχετε ή όχι στην παρούσα έρευνα. Αν συμμετέχετε εθελοντικά σε αυτή την έρευνα, μπορείτε να αποχωρήσετε πριν τη δημοσίευση της έρευνας χωρίς καμία συνέπεια. Ο ερευνητής μπορεί να σας ζητήσει να αποσυρθείτε από την έρευνα, αν ανακύψουν περιστάσεις που το απαιτούν.

ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ ΤΩΝ συμμετεχόντων στην ΕΡΕΥΝΑ

Μπορείτε να αποσύρετε τη συγκατάθεσή σας και να διακόψετε τη συμμετοχή σας χωρίς να υποστείτε καμία κύρωση.

ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΡΕΥΝΗΤΩΝ

Αν έχετε οποιοσδήποτε ερωτήσεις ή ανησυχίες σε σχέση με την έρευνα, μπορείτε να επικοινωνήσετε με τον ερευνητή. Ακολουθούν τα πλήρη στοιχεία επικοινωνίας του ερευνητή.

Ζερβού Αικατερίνη Μαρία

Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια ΠΜΣ «Επικοινωνία, Μέσα και Πολιτιστική Διαχείριση»

Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών

Τηλέφωνο Επικοινωνίας:

email@yahoo.gr

Διάβασα τα παραπάνω και αποδέχομαι τη συμμετοχή μου στην έρευνα και την ηχογράφηση της

συνέντευξης που θα διεξαχθεί. Επιθυμώ τα στοιχεία μου να εμφανίζονται στην έρευνα			
Ονοματεπώνυμο		Υπογραφή	
Ημερομηνία			

Αρχείο 5: Κωδικοί Ανάλυσης

Κωδικός 1 – Ηγεσία σε πολιτιστικούς οργανισμούς

Υποκωδικός 1Α: Ιδιαιτερότητα ηγεσίας σε πολιτιστικούς οργανισμούς

Υποκωδικός 1Β: Στυλ ηγεσίας – Βαθμός χρήσης

Υποκωδικός 1Γ: Στυλ ηγεσίας – Καταλληλότητα σε πολιτιστικούς οργανισμούς

Υποκωδικός 1Δ: Δεξιότητες ηγετών

Κωδικός 2 – Συναισθηματική νοημοσύνη

Υποκωδικός 2Α: Απαραίτητες δεξιότητες EQ

Υποκωδικός 2Β: Επίδραση EQ σε ηγεσία

Υποκωδικός 2Γ: Δεξιότητες EQ που κατέχουν

Υποκωδικός 2Δ: Συχνά συναισθήματα

Υποκωδικός 2Ε: Διαχείριση συναισθημάτων

Κωδικός 3 – Πολιτισμική νοημοσύνη

Υποκωδικός 3Α: CQ ηγετών

Υποκωδικός 3Β: Σημασία CQ για ηγέτη

Υποκωδικός 3Γ: Σημασία CQ για οργανισμό