

ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

PANTEION UNIVERSITY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES



**ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**

**Π. Μ. Σ. ΕΦΗΡΜΟΣΜΕΝΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**

**ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΕΦΗΡΜΟΣΜΕΝΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Ο ΈΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΟΣ ΣΤΟ PSYCHOMANAGEMENT**

**Πετροπούλου Αγγελική**

**ΑΡ. ΜΗΤΡΩΟΥ: 0823M020**

Αθήνα, 2025

Τριμελής Επιτροπή

Παλάσκας Θεοδόσιος, Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου (Επιβλέπων)

Κεραμίδου Ιωάννα, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου

Στοφόρος Χρυσόστομος, Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου

Copyright © Πετροπούλου Αγγελική, 2025

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 Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δεν δηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα.

*Στην οικογένειά μου*

## Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει τον ρόλο των συναισθημάτων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων στον πλαίσιο του Psychomanagement και την Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Μέσα από μία μικτή μεθοδολογική προσέγγιση, η έρευνα συνδύασε ποσοτικά δεδομένα από ερωτηματολόγια με ποιοτικές συνεντεύξεις τεσσάρων στελεχών διοίκησης. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τα θετικά συναισθήματα, όπως η χαρά και η αγάπη, ενισχύουν την αυτοπεποίθηση, τη δημιουργικότητα και τη συνεργασία, ενώ τα αρνητικά συναισθήματα, όπως ο φόβος και ο θυμός, μπορούν υπό προϋποθέσεις να έχουν προσαρμοστική λειτουργία. Παράλληλα, καταγράφηκαν διαφοροποιήσεις φύλου, με τις γυναίκες να εμφανίζουν υψηλότερη ενσυναίσθηση και τους άνδρες μεγαλύτερη συναισθηματική αποστασιοποίηση. Συνολικά, η έρευνα αναδεικνύει τη σημασία της ισορροπίας ανάμεσα στη λογική και το συναίσθημα, καθώς και τον κεντρικό ρόλο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην αποτελεσματική ηγεσία. Προτείνεται η διεύρυνση της έρευνας σε διεθνές επίπεδο και η αξιοποίηση νέων εργαλείων ανάλυσης συναισθημάτων σε μελλοντικές μελέτες.

Λέξεις κλειδιά: Συναισθήματα, Psychomanagement, λήψη απόφασης, manager, συναισθηματική νοημοσύνη, ενσυναίσθηση, διοίκηση

## **Abstract**

This thesis examines the role of emotions in the decision-making process within the framework of Psychomanagement and Emotional Intelligence. Through a mixed methodological approach, the research combined quantitative data from questionnaires with qualitative interviews conducted with four management executives. The results showed that positive emotions, such as joy and love, enhance self-confidence, creativity, and collaboration, while negative emotions, such as fear and anger, can, under certain conditions, serve an adaptive function. At the same time, gender differences were identified, with women demonstrating higher levels of empathy and men showing greater emotional detachment. Overall, the study highlights the importance of balancing logic and emotion, as well as the central role of Emotional Intelligence in effective leadership. It is suggested that future research be expanded to an international level and make use of new emotion-analysis tools for further investigation.

**Keywords:** Emotions, Psychomanagement, decision-making, manager, emotional intelligence, empathy, leadership

## Περιεχόμενα

1.	Εισαγωγή.....	9
1.1.	Το γενικό πλαίσιο του θέματος.....	9
1.2.	Σκοπός και στόχοι της έρευνας.....	9
1.3.	Ερευνητικά ερωτήματα.....	9
1.4.	Μεθοδολογία.....	9
1.5.	Δομή της εργασίας.....	10
2.	Βιβλιογραφική Επισκόπηση.....	10
2.1.	Τι είναι το συναίσθημα;.....	10
2.1.1.	Διάκριση συναισθημάτων.....	12
2.2.	Ο ρόλος των συναισθημάτων στη διαδικασία λήψης απόφασης.....	15
2.2.1.	Το συναίσθημα ως στοιχείο της γνωστικής διαδικασίας.....	15
2.2.2.	Η λειτουργικότητα θετικών και αρνητικών συναισθημάτων.....	16
2.3.	Psychomanagement – Ορισμός και σημασία.....	18
2.3.1.	Συναισθηματική νοημοσύνη.....	19
2.3.2.	Psychomanagement: Εφαρμογές και στρατηγική σημασία στην ηγεσία.....	21
3.	Μεθοδολογία.....	22
3.1.	Ποιοτική έρευνα.....	22
3.2.	Ποσοτική έρευνα.....	22
3.3.	Επιλογή συμμετεχόντων.....	22
4.	Καταγραφή απαντήσεων ερωτηματολογίων ανοιχτού τύπου – Συνεντεύξεων.....	23
4.1	Ποιοτική ανάλυση απαντήσεων υποψηφίου 1.....	30
4.2	Ποιοτική ανάλυση απαντήσεων υποψηφίου 2.....	31
4.3	Ποιοτική ανάλυση απαντήσεων υποψηφίου 3.....	31
4.4	Ποιοτική ανάλυση απαντήσεων υποψηφίου 4.....	32
4.5	Σύγκριση υποψηφίων και συμπεράσματα.....	32
5.	Ποσοτική έρευνα: Ανάλυση δημογραφικών στοιχείων.....	33
5.1.	Στατιστική ανάλυση και αποτελέσματα.....	35
6.	Συμπεράσματα και μελλοντική συζήτηση.....	39
6.1	Συμπεράσματα.....	39
6.2	Περιορισμοί της έρευνας.....	40
6.3	Μελλοντική συζήτηση και έρευνα.....	40
	Βιβλιογραφία.....	41

## Πίνακες

Πίνακας 1 Δημογραφικά Χαρακτηριστικά του Δείγματος .....	34
--	----

## Διαγράμματα

Διάγραμμα 1 Θετική και αρνητική επιρροή των συναισθημάτων στην διαδικασία λήψης μίας απόφασης (1=not at all, 5=very much) .....	35
Διάγραμμα 2 Θετική και αρνητική επιρροή των συναισθημάτων στην διαδικασία λήψης μίας απόφασης (1=not at all, 5=very much) ανά φύλο.....	36
Διάγραμμα 3 Επιρροή των συναισθημάτων, θετικών και αρνητικών (συνολικά) στη διαδικασία λήψης μίας απόφασης (1=Totally disagree, 5=Totally agree).....	37
Διάγραμμα 4 Συναισθήματα και χαρακτηριστικά των managers που σχετίζονται με το Psychomanagement (1=Totally disagree, 5=Totally agree).....	38
Διάγραμμα 5 Η σημαντικότητα βασικών χαρακτηριστικών του ικανού ηγέτη (1=Totally disagree, 5=Totally agree).....	39

## 1. Εισαγωγή

### 1.1. Το γενικό πλαίσιο του θέματος

Στη σύγχρονη εποχή, η έννοια του συναισθήματος έχει αναδειχθεί σε κρίσιμο παράγοντα της κατανόησης της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Η πολυπλοκότητα των συναισθημάτων, τα κάνει αυτομάτως και ελκυστικά για τους ερευνητές. Δεν αποτελούν πλέον αποκλειστικά πεδίο της ψυχολογίας. Αντίθετα, τα συναισθήματα αγγίζουν και ευρύτερα πεδία, όπως η συμπεριφορά, η ηγεσία και η διαδικασία λήψης απόφασης. Η αντίληψη ότι λειτουργούν ως «παρεμβολή» στη λογική κρίση έχει εξασθενήσει. Αναγνωρίζεται η σημασία, η αξία και η λειτουργικότητά τους.

Τα συναισθήματα έχουν βασικό ρόλο στη διοίκηση. Σε μία εποχή που η Συναισθηματική Νοημοσύνη θεωρείται απαραίτητη, τα συναισθήματα έχουν βασικό ρόλο στην επεξεργασία πληροφοριών και στην ενίσχυση της συνεργασίας. Η νέα προσέγγιση της διοίκησης, το Psychomanagement, αναδεικνύει την αναγκαιότητα της αναγνώρισης των συναισθημάτων στον χώρο εργασίας. Ο εργαζόμενος δεν είναι πλέον εκτελεστική μηχανή, αντίθετα έχει ανάγκη από στήριξη, ασφάλεια και από ένα εργασιακό περιβάλλον εμπιστοσύνης.

Η λήψη μίας απόφασης αποτελεί μία διαδικασία που κατακλύζεται από συναισθήματα. Η αναγνώριση και η αυτορρύθμισή τους είναι θεμέλια που κάνουν έναν ηγέτη ικανό και αποτελεσματικό.

### 1.2. Σκοπός και στόχοι της έρευνας

Η παρούσα εργασία έχει στόχο να αναδείξει τη σημασία του συναισθήματος στη διοίκηση και στη διαδικασία λήψης μίας απόφασης, ιδιαίτερα στο πλαίσιο του Psychomanagement και τη Συναισθηματική Νοημοσύνης. Σκοπός είναι να καθοριστεί πώς τα συναισθήματα, είτε θετικά, είτε αρνητικά επηρεάζουν ή και καθορίζουν τον τρόπο που ένας manager λαμβάνει μία απόφαση σε επαγγελματικό περιβάλλον.

Αναλύεται, επίσης, ο ρόλος του ηγέτη και πώς διαχειρίζεται καταστάσεις πίεσης και κρίσης. Τα συναισθήματα είναι πάντα εκεί, παρόντα, και ο manager καλείται να ανταποκριθεί αποτελεσματικά σε όλες τις καταστάσεις. Γίνεται ειδική αναφορά στο ρόλο που έχουν τα θετικά και τα αρνητικά συναισθήματα στις διοικητικές ικανότητες του ηγέτη.

### 1.3. Ερευνητικά ερωτήματα

Με βάση τα παραπάνω, η εργασία καλείται να απαντήσει στα παρακάτω ερωτήματα:

- Ποια συναισθήματα επηρεάζουν εντονότερα τη διαδικασία λήψης μίας απόφασης; Αναζητάτε ποια από τα βασικά συναισθήματα ασκούν περισσότερη πίεση στον manager όταν πρέπει να πάρει μία απόφαση.
- Έχουν τα θετικά συναισθήματα πάντοτε θετική επίδραση και τα αρνητικά πάντοτε αρνητική; Η ερώτηση αποσκοπεί στην αποδόμηση στερεοτύπων και στην ανάδειξη της λειτουργικότητας των αρνητικών συναισθημάτων.
- Ποια είναι η διαχείριση που πρέπει να κάνει ένας ικανός ηγέτης στα συναισθήματά του εαυτού του και της ομάδας του; Με αυτή την ερώτηση ερευνάται το κατά πόσο η αναγνώριση και η αυτορρύθμιση των συναισθημάτων, καθώς και η ενσυναίσθηση είναι καίρια χαρακτηριστικά ενός ικανού ηγέτη.

### 1.4. Μεθοδολογία

Η παρούσα εργασία ακολουθεί μικτή ερευνητική προσέγγιση, συνδυάζοντας και ποιοτικές και ποσοτικές μεθόδους.

Στην ποσοτική προσέγγιση θα διανεμηθεί ερωτηματολόγιο σε άτομα με εμπειρία στη διοίκηση (managers), τα οποία δραστηριοποιούνται επαγγελματικά στην Ελλάδα. Στόχος είναι να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα, με τη δημιουργία στατιστικών μοτίβων.

Στην ποιοτική προσέγγιση θα πραγματοποιηθούν συνεντεύξεις σε τέσσερα επιλεγμένα στελέχη με εμπειρία σε ηγεσία και στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Με αυτή τη μέθοδο θα απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα, ενώ θα γίνει και συγκριτική ανάλυση με την ποσοτική έρευνα.

### **1.5. Δομή της εργασίας**

Η εργασία οργανώνεται σε 5 βασικά κεφάλαια, πέραν της εισαγωγής και των συμπερασμάτων

Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική Επισκόπηση. Ξεκινάει με τον ορισμό των συναισθημάτων και τη διάκρισή τους σε θετικά και αρνητικά. Στη συνέχεια αναλύεται ο ρόλος των συναισθημάτων στη διαδικασία λήψης μία απόφασης. Τέλος, αναλύονται όροι όπως το Psychomanagement, η Συναισθηματική Νοημοσύνη και ο ικανός ηγέτης.

Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία έρευνας. Δίνονται λεπτομέρειες για το πώς δομήθηκαν τα ερωτηματολόγια και οι συνεντεύξεις και για το πώς επιλέχθηκαν οι συμμετέχοντες.

Κεφάλαιο 4: Αποτελέσματα συνεντεύξεων. Αναλύονται οι απαντήσεις των συμμετεχόντων και γίνεται μία σύγκριση μεταξύ τους

Κεφάλαιο 5: Αποτελέσματα ερωτηματολογίων. Αναλύονται τα αποτελέσματα των συμμετεχόντων με τη βοήθεια διαγραμμάτων.

Κεφάλαιο 6: Σύγκριση των ευρημάτων της ποιοτικής έρευνας με τα αποτελέσματα της ποιοτικής μεθόδου.

## **2. Βιβλιογραφική Επισκόπηση**

### **2.1. Τι είναι το συναίσθημα;**

Εδώ και περίπου δύο αιώνες, δεν είναι λίγοι οι ερευνητές που ασχολούνται με τον όρο «συναίσθημα». Αυτό συμβαίνει γιατί δεν είναι εύκολο ούτε να προσδιοριστεί, ούτε να οριοθετηθεί. Η ερώτηση «τι είναι συναίσθημα» μπορεί να δημιουργήσει περαιτέρω απορίες, όπως «ποιο από όλα τα συναισθήματα» ή να περιπλέξει τη συζήτηση με το «δεν είναι μόνο ένα πράγμα, καθώς τα συναισθήματα διαφέρουν». Ποιος είναι όμως ο ορισμός και ποια είναι τα συναισθήματα;

Η Lisa Feldman Barrett (2017) καταλήγει ότι τα συναισθήματα συνδέονται άρρηκτα με τον εγκέφαλο και απορρίπτει την πεποίθηση ότι είναι καθολικά, ίδια δηλαδή σε όλους. Μετά από έρευνες σε διαφορετικούς πολιτισμούς και κουλτούρες, υποστηρίζει ότι αν δεν δοθεί στους ανθρώπους κάποια πληροφορία που να σχετίζεται με το πώς αντιλαμβάνονται οι δυτικές κοινωνίες τα συναισθήματα, τότε η αντίληψη και η απορρόφηση των συναισθημάτων δεν είναι έμφυτη αλλά διαφέρει από χώρα σε χώρα ή και από άτομο σε άτομο. Οι εμπειρίες, καθώς και οι πολιτισμικές επιρροές οδηγούν τον εγκέφαλο να «κατασκευάσει» τα συναισθήματα, τα οποία είναι ξεχωριστά για τον κάθε άνθρωπο.

Περίπου 4 δεκαετίες πριν, ο Plutchik (1980) δημιουργεί τον τροχό των συναισθημάτων, ο οποίος αποτελείτο από 32 συνολικά διαφορετικά συναισθήματα. Στο έργο του αναφέρει ότι 8 από αυτά είναι τα βασικά: χαρά, θλίψη, φόβος, θυμός, αηδία, εμπιστοσύνη, έκπληξη και προσμονή. Υποστηρίζει ότι αυτά τα συναισθήματα υπάρχουν σε όλους, είναι δηλαδή

καθολικά και έχουν εξελικτική σημασία. Με τον τροχό θέλει να εστιάσει στο πώς μπορούν να συνδυαστούν μεταξύ τους και να οδηγήσουν σε πιο σύνθετα και δύσκολα αναγνωρίσιμα συναισθήματα που μπορούν να επηρεάσουν την ψυχική υγεία. Ο Plutchik, λοιπόν, υποστηρίζει την καθολικότητα, σε αντίθεση με την Barret που την απορρίπτει.

Υπήρξαν αρκετοί μελετητές που επικεντρώθηκαν στην γνωστική θεωρία των συναισθημάτων. Η Magda B. Arnold (1960), αναφέρθηκε στη διαδικασία αξιολόγησης. Ένα ερέθισμα, μπορεί να θεωρηθεί ευνοϊκό ή μη για τον άνθρωπο. Η διαδικασία που καθορίζει την ποιότητα του συναισθήματος, καθορίζει, επίσης, και την έντασή του. Η αξιολόγηση προηγείται του συναισθήματος. Το αποτέλεσμα της εκτίμησης, καθορίζει και το συναίσθημα. Δεν είναι δηλαδή, μία απλή αντίδραση σε εξωτερικά συναισθήματα (Arnold, 1960). Υπέρμαχος της γνωστικής θεωρίας ήταν και ο Frijda (1986). Πιο συγκεκριμένα, υποστήριξε ότι ένα γεγονός πρώτα εκτιμάται ως σημαντικό ή μη κι έπειτα δημιουργούνται τα συναισθήματα. Βασικό ρόλο κι εδώ, λοιπόν, έχει το πώς το άτομο αξιολογεί μία κατάσταση. Αυτή η διαδικασία θα καθορίσει τη μορφή και την ένταση του συναισθήματος. Με σκοπό να αποσαφηνίσει την έννοια, διατύπωσε κάποιους «νόμους»:

1. Νόμος της κατάστασης, που δηλώνει ότι τα συναισθήματα δημιουργούνται από καταστάσεις που έχουν προσωπική σημασία για τον καθένα.
2. Νόμος της ανησυχίας, ο οποίος υπογραμμίζει τη σημαντικότητα των προσωπικών ανησυχιών και στόχων.
3. Νόμος της αξιολόγησης, που αφορά τη διαδικασία εκτίμησης μίας κατάστασης και με βάση αυτή καθορίζεται το είδος του συναισθήματος.
4. Νόμος της Ετοιμότητας, που αποτελεί την προετοιμασία του ατόμου για δράση.
5. Νόμος της Αναμενόμενης Ανησυχίας, ο οποίος μπορεί να λειτουργήσει προστατευτικά, καθώς η δράση επηρεάζεται από τις προσδοκίες που αφορούν το μέλλον.

(Frijda, 1986)

Η διαδικασία της αξιολόγησης και η γνωστική θεωρία, λοιπόν, προκαλούν τα συναισθήματα, όπως για παράδειγμα η θλίψη που προκαλείται όταν ένα γεγονός αξιολογηθεί ως απώλεια (Scherer and Moors, 2019).

Η προσωπικότητα του ατόμου έχει, επίσης, σημαντικό ρόλο στη διαδικασία της εκτίμησης και πιο συγκεκριμένα, τα χαρακτηριστικά του ατόμου επηρεάζουν τον τρόπο που αξιολογεί ένα γεγονός (Arnold, 1960). Υπάρχουν ατομικές διαφορές που μπορούν να οδηγήσουν σε αντίθετα συναισθήματα. Μία επαγγελματική διάκριση μπορεί να προκαλέσει χαρά σε κάποιον, ενώ σε κάποιον άλλον να επικρατήσει σύγχυση και άγχος.

Οι Ekman και Friesen (1976), μετά από πολυετή έρευνα κατέληξαν στην ύπαρξη 6 καθολικών συναισθημάτων, τα οποία δεν επηρεάζονται από πολιτισμούς και κουλτούρες. Τα συναισθήματα αυτά είναι: η χαρά, η λύπη, ο φόβος, ο θυμός, η έκπληξη και η αηδία. Υποστηρίζουν ότι αναγνωρίζονται από τις εκφράσεις του προσώπου.

Περίπου 2 δεκαετίες αργότερα, διατυπώθηκε και πάλι θεωρία του 6 βασικών συναισθημάτων, με μία διαφορά από αυτή των Ekman και Friesen. Αυτά ήταν: η αγάπη, η χαρά, η έκπληξη, ο θυμός, η λύπη και ο φόβος (Parrot, 2001). Όπως γίνεται φανερό, η διαφοροποίηση βρίσκεται στο συναίσθημα της αγάπης. Ο Ekman (1999) στη θέση της έχει την αηδία. Δεν είναι όμως η μόνη διαφορά τους. Ο Parrot δεν υποστηρίζει την καθολικότητα των συναισθημάτων, αντίθετα θεωρεί ότι επηρεάζονται από κοινωνικούς και πολιτιστικούς κανόνες.

Από τα παραπάνω, γίνεται αντιληπτό ότι οι απόψεις για τα συναισθήματα δεν συγκλίνουν μεταξύ τους, αλλά αντίθετα φέρουν σημαντικές διαφορές. Αυτό δείχνει ότι υπάρχουν ποικίλοι ορισμοί για τον όρο. Οι κλασικές θεωρίες συναισθημάτων αναφέρουν ότι αποτελούν το αποτέλεσμα φυσιολογικών αντιδράσεων του σώματος και το άτομο πρώτα αντιδράει κι έπειτα νιώθει (James, 1884; Lange, 1885). Απορρίπτουν εντελώς τη γνωστική αξιολόγηση. Αν και θεωρήθηκαν πρωτοποριακές απόψεις για την εποχή τους, η James – Lange theory έχει απορριφθεί από αρκετούς νεότερους μελετητές που θεωρούν ότι τα συναισθήματα είναι αποτελέσματα εγκεφαλικής επεξεργασίας και όχι μόνο φυσιολογικών αντιδράσεων του σώματος (Ledoux, 2015).

Μία ακόμη κλασική θεωρία είναι η Cannon-Bard Theory που εμφανίστηκε τις πρώτες δεκαετίες του 19<sup>ου</sup> αιώνα και άσκησε κριτική στους James και Lange. Οι Cannon (1927) και Bard (1934) υποστήριζαν ότι τα συναισθήματα και οι φυσιολογικές αντιδράσεις εμφανίζονται ταυτόχρονα αλλά και ανεξάρτητα. Σε περιπτώσεις για παράδειγμα που το άτομο δεν είναι σε θέση να αντιδράσει σωματικά, μπορεί να υπάρχουν συναισθήματα. Θεωρούν ότι ο εγκέφαλος έχει σημαντικό ρόλο σε αυτή τη διαδικασία, καθώς όταν κάποιος αντιμετωπίζει ένα ερέθισμα, είναι αυτός που ενεργοποιεί το συναίσθημα και τη σωματική αντίδραση ταυτόχρονα.

Το 1962 οι Schachter και Singer πραγματοποίησαν πείραμα, για να αποδείξουν ότι το συναίσθημα δεν είναι μόνο μία φυσιολογική διέγερση αλλά δημιουργείται και από τη γνωστική αξιολόγηση τους περιβάλλοντος (Schachter and Singer, 1962). Πιο συγκεκριμένα, στους συμμετέχοντες χορηγήθηκε ένεση αδρεναλίνης, χωρίς να το γνωρίζουν. Αναλόγως του περιβάλλοντος που βρίσκονταν, αν δηλαδή ήταν ευχάριστο ή δυσάρεστο, κι ενώ η φυσιολογική διέγερση ήταν ίδια, ανέφεραν διαφορετικό συναίσθημα. Η θεωρία τους, λοιπόν, δίνει βάση και στις δύο συνιστώσες, φυσιολογική και γνωστική και εξηγεί πώς μπορεί να δημιουργηθούν λανθασμένα συναισθήματα. Τα μετέπειτα χρόνια, η θεωρία τους δέχτηκε αρκετή κριτική. Έγιναν προσπάθειες αναπαραγωγής των πειραμάτων αυτών από άλλους μελετητές, μέσω της χορήγησης εθιστικών ουσιών, χωρίς όμως να δώσουν τα ίδια αποτελέσματα (Marshall and Zimbardo, 1979). Υπήρχαν, επίσης, ερευνητές που υποστήριζαν ότι δεν χρειάζεται πάντα γνωστική αξιολόγηση για να αναπτυχθούν κάποια συναισθήματα, όπως ο φόβος, ο οποίος είναι άμεσος (Zajonc, 1980). Τέλος, η Barret (2017), απορρίπτει τη θεωρία των Schachter και Singer, καθώς υποστηρίζει ότι ο εγκέφαλος κατασκευάζει κάθε συναίσθημα ξεχωριστά, και δεν μπορεί κάποιος να υποθέσει την ύπαρξη μίας σταθερής διέγερσης.

Ο Ledoux (1996) υποστήριξε ότι τα συναισθήματα δεν αποτελούν αποκλειστικά συνειδητά βιώματα, αλλά βασίζονται σε συγκεκριμένα κυκλώματα του εγκεφάλου. Επικέντρωσε την έρευνά του στον φόβο και κατέληξε ότι το συναίσθημα λειτουργεί σαν μηχανισμός επιβίωσης. Ο φόβος ενεργοποιείται αυτόματα, όταν η όραση εντοπίσει την απειλή. Στο έργο του ανέφερε ότι υπάρχουν 2 διαδρομές που ενεργοποιούνται σε απειλητικά ερεθίσματα, η γρήγορη και η αργή διαδρομή, ενώ βασικό κέντρο επεξεργασίας των συναισθημάτων είναι η αμυγδαλή. Ο Ledoux δέχτηκε κι αυτός κριτική, η οποία επικεντρώθηκε κυρίως στο ότι παραμέρισε τον ρόλο της υποκειμενικής εμπειρίας. Ο ίδιος σε νεότερο έργο του, παραδέχτηκε ότι ο όρος «φόβος» δεν μπορεί να θεωρείται ταυτόσημος με την «αντίδραση φόβου», καθώς δεν είναι απαραίτητο κάποιος να νιώθει συνειδητά φόβο σε όλες τις περιπτώσεις (Ledoux, 2018).

### **2.1.1. Διάκριση συναισθημάτων**

Πολλοί ερευνητές κατηγοριοποιούν τα συναισθήματα σε θετικά και αρνητικά. Αυτή η διάκριση δεν μπορεί να είναι απόλυτη, αλλά αξίζει να διερευνηθεί και να αξιολογηθεί.

Δεν είναι δύσκολο να κάνει κάποιος τη σύνδεση της ευχαρίστησης με τα θετικά συναισθήματα και της δυσαρέσκειας με τα αρνητικά. Συναισθήματα όπως η χαρά ή η αγάπη συνδέονται με ευχάριστες υποκειμενικές εμπειρίες, ενώ η λύπη, ο φόβος ή ο θυμός είναι συνήθως ταυτόσημα με δυσάρεστες καταστάσεις. Αυτή η εξήγηση όμως είναι πολύ απλοϊκή, ειδικά για ένα θέμα που μελετάται πολλές δεκαετίες.

Η κατηγοριοποίηση των συναισθημάτων δεν είναι εύκολη. Οι Kashdan και Farmer (2014) σε έρευνά τους ξεχώρισαν τα θετικά συναισθήματα αναλόγως με το βαθμό που ο συμμετέχων ένιωθε ικανοποίηση, χαλαρότητα, ενθουσιασμό και χαρά και τα αρνητικά με το αν ένιωθαν άγχος, θυμό, λύπη ή νωθρότητα. Οι Pekrun και Linnenbrink – Garcia (2012) αξιολόγησαν την απόλαυση, τη χαλαρότητα και την ικανοποίηση ως θετικά και αντίστοιχα τον θυμό, το άγχος και τη λύπη ως αρνητικά.

Δεν είναι όμως όλα τα συναισθήματα το ίδιο εύκολο να ταξινομηθούν. Το συναίσθημα της έκπληξης, για παράδειγμα, θα μπορούσε εννοιολογικά να βρίσκεται πιο κοντά στη χαρά, άρα να έχει θετική χροιά. Δεν ισχύει όμως το ίδιο και με την κατάπληξη, η οποία βρίσκεται πιο κοντά στον φόβο (Zhu et al., 2024). Όπως έχει ειπωθεί και παραπάνω, ο Ekman (1999) θεωρούσε την έκπληξη ως ένα από τα έξι βασικά συναισθήματα, το οποίο όμως δεν μπορεί να χαρακτηριστεί απόλυτα θετικό ή αρνητικό συναίσθημα.

Σε πολλές περιπτώσεις, οι άνθρωποι δυσκολεύονται να αναγνωρίσουν ή να εκφράσουν το τι πραγματικά νιώθουν μία συγκεκριμένη στιγμή (Tugade and Fredrickson, 2004). Η ικανότητα της αναγνώρισης του συναισθήματος δεν είναι δεδομένη, ούτε το κάθε άτομο την έχει στον ίδιο βαθμό. Επίσης, μία συγκεκριμένη κατάσταση μπορεί να προξενήσει διαφορετικά συναισθήματα ή και διαφορετικές αντιδράσεις (Larsen et al., 2001). Μία ήττα σε έναν αγώνα μπορεί να περιλαμβάνει και λύπη και χαρά. Η ταυτόχρονη ύπαρξη χαράς και λύπης αποτελεί μία φυσιολογική αντίδραση σε πολύπλοκες εμπειρίες ζωής (Larsen et al., 2001). Πολλοί ερευνητές έχουν καταλήξει ότι η διάκριση σε θετικά και αρνητικά συναισθήματα δεν μπορεί να είναι απόλυτη και ότι χρειάζεται μία περισσότερο ευέλικτη οπτική, καθώς η θετική διάθεση δεν προδιαθέτει μόνο θετικά αποτελέσματα (Clore et al., 1994). Το αντίστοιχο ισχύει για την αρνητική διάθεση.

Ο James A. Russell ασχολήθηκε διεξοδικά με την έννοια του συναισθήματος και ανέπτυξε τη θεωρία του, γνωστή ως «Circumplex Model of Affect» (1980). Δεν επικεντρώνεται σε βασικά συναισθήματα, αλλά υποστηρίζει ότι αυτά καθορίζονται από τον συνδυασμό 2 διαστάσεων. Αυτές οι διαστάσεις είναι οι εξής:

1. Θετικό ή Αρνητικό
2. Επίπεδο διέγερσης (υψηλό ή χαμηλό)

Με βάση αυτών των κριτηρίων, κάθε συναίσθημα κατατάσσεται σε έναν κυκλικό χάρτη και αντιπροσωπεύει μία κατάσταση. Ο ενθουσιασμός, για παράδειγμα, χαρακτηρίζεται ως θετικό συναίσθημα με υψηλή διέγερση, ενώ η ηρεμία ως θετικό με χαμηλή διέγερση. Αντίστοιχα, ο φόβος ως αρνητικό συναίσθημα με υψηλή διέγερση και η λύπη ως αρνητικό με χαμηλή διέγερση. Ο άξονας ευχαρίστησης – διέγερσης είναι συνεχής και ότι δυαδικός, για αυτό και συμβάλει στη χαρτογράφηση πολύπλοκων συναισθημάτων. Ο Russell, λοιπόν θεωρεί τη διάκριση θετικών και αρνητικών συναισθημάτων μία σχετική και πολυδιάστατη διαδικασία, καθώς το επίπεδο της διέγερσης επηρεάζει το λειτουργία τους (2003).

Στο ίδιο πλαίσιο κυμάνθηκαν και οι έρευνες των Bradley et al (1992), οι οποίοι υποστήριξαν και αυτοί ότι η διάκριση συναισθημάτων καθορίζεται από την ευχαρίστηση (θετική ή αρνητική) και τη διέγερση (υψηλή ή χαμηλή). Η διαφορά τους με τη θεωρία του Russell

είναι στο ότι τα θετικά συναισθήματα αυξάνονται με πιο αργούς ρυθμούς στην υψηλή διέγερση από τα αρνητικά, τα οποία τείνουν να 'εκτοξεύονται' με την υψηλή διέγερση.

Η Barbara Fredrickson (2001) μελέτησε τον ρόλο των θετικών συναισθημάτων και πρότεινε τη θεωρία broaden and build σύμφωνα με την οποία τα θετικά συναισθήματα συμβάλουν στη δημιουργικότητα και στην προσωπική ανάπτυξη. Ο ρόλος τους είναι σημαντικός και στις κοινωνικές σχέσεις, στην ομαδικότητα και τη συνεργασία. Τα αρνητικά συναισθήματα, μπορεί να θεωρούνται επιβλαβή, αλλά αυτό συμβαίνει μόνο αν κάποιος δεν επεξεργαστεί περισσότερο τον ρόλο τους. Πιο συγκεκριμένα, ο φόβος μπορεί να οδηγήσει στην αποφυγή κινδύνων, ενώ ο θυμός συχνά λειτουργεί βοηθητικά στην επιβολή ορίων, έχουν δηλαδή προσαρμοστική λειτουργία (Keltner and Gross, 1999).

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2024 και αφορούσε τις αναρτήσεις στα social media, διαπιστώθηκε ότι τα άτομα που στα κείμενά τους ήθελαν να εκφράσουν αρνητικά συναισθήματα, χρησιμοποιούσαν πιο φορτισμένο λεξιλόγιο, ενώ οι θετικές αναρτήσεις διακατέχονταν από χιούμορ (Akber et al., 2024). Η διάκριση των συναισθημάτων μελετήθηκε και στον τρόπο που επηρεάζουν την αντιλαμβανόμενη καθημερινή πρόοδο μάθησης των εφήβων (Zhu et al., 2024). Τα θετικά συναισθήματα όπως ήταν αναμενόμενο, σχετίζονται θετικά με την μάθηση, ενώ και τα αρνητικά, υπό ορισμένες συνθήκες και καταστάσεις, μπορεί να έχουν, επίσης, θετική επίδραση στη μάθηση και την πρόοδο. Έχει διαπιστωθεί από μελέτες ότι τα αρνητικά συναισθήματα βοηθούν τους μαθητές στη μνήμη (Kensinger, 2007).

Καλό είναι, επίσης, να αναφερθούν και κάποιες διαπολιτισμικές διαφορές που οδηγούν σε διαφοροποιήσεις ως προς την αντίληψη των συναισθημάτων. Στην Ασία, σε έρευνες που πραγματοποιήθηκαν κυρίως σε Ιάπωνες, παρατηρήθηκε ότι υπάρχει συχνή παρουσία μικτών συναισθημάτων, θετικών και αρνητικών, κάτι που δεν διαπιστώθηκε στον ίδιο βαθμό και στους δυτικούς πολιτισμούς (Bagozzi et al., 1999). Για τους Ιάπωνες διαπιστώθηκε ότι ένιωθαν μικτά συναισθήματα κατά κύριο λόγο σε θετικές συνθήκες, ενώ οι Αμερικάνοι, σε αρκετά μικρότερο βαθμό (Miyamoto et al., 2010). Σε αρνητικές καταστάσεις δε παρατηρήθηκε σημαντική διαφορά. Το 2017, πραγματοποιήθηκε έρευνα για το πώς τα έξι βασικά συναισθήματα του Ekman γίνονται αντιληπτά σε φοιτητές από την Κορέα, την Κίνα, τις ΗΠΑ και τον Καναδά (An et al., 2017). Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι δυτικές κουλτούρες τείνουν να αναγνωρίζουν την διάκριση θετικών και αρνητικών συναισθημάτων και να τα αναγνωρίζουν με βάση αυτή. Κάτι τέτοιο όμως δεν ισχύει για τους ανατολικούς που θεωρούν ότι σε κάθε συναίσθημα υπάρχουν τόσο θετικά όσο και αρνητικά στοιχεία. Η Tsai (2007), διαπίστωσε ότι οι Ασιάτες κατατάσσουν τα συναισθήματα χαμηλής διέγερσης, όπως η ηρεμία ή η γαλήνη πιο ψηλά στη σημαντικότητα, ενώ οι Αμερικάνοι τείνουν να εκτιμούν περισσότερα τα συναισθήματα υψηλής διέγερσης, όπως ο ενθουσιασμός. Περιγράφει το φαινόμενο «ideal affect», δηλαδή τη συναισθηματική κατάσταση που προτιμά κάθε λαός και όχι αυτή που βιώνει πιο συχνά. Από αυτά φαίνεται και η διαφορετική αντίληψη που έχουν σχετικά με τις θετικές καταστάσεις.

Οι έρευνες που έχουν γίνει σχετικά με το πώς αντιλαμβάνεται κάθε πολιτισμός τα συναισθήματα, έχουν οδηγήσει στο συμπέρασμα ότι δεν είναι ορθό να θεωρούνται αυστηρά θετικά ή αρνητικά, καθώς κάθε κουλτούρα μπορεί να οδηγεί σε διαφορετικές αντιλήψεις (Eid and Diener, 2001). Δεν αντιλαμβάνονται όλοι τα αρνητικά συναισθήματα ως αρνητικά, ούτε τα θετικά ως θετικά. Σημαντικό ρόλο στις πολιτισμικές επιρροές δίνει και η Feldman – Barrett (1997) στο βιβλίο της, καθώς αμφισβητεί την καθολικότητα των συναισθημάτων και υποστηρίζει ότι είναι κατασκευές του εγκεφάλου, οι οποίες διαμορφώνονται από τον πολιτισμό και τη γλώσσα. Ακόμα και λέξεις που μπορεί να λείπουν από μία γλώσσα, επηρεάζουν την εμπειρία του συναισθήματος.

Από τα παραπάνω, γίνεται αντιληπτό ότι η διάκριση σε θετικά και αρνητικά συναισθήματα δεν μπορεί να είναι απόλυτη, καθώς ο κάθε πολιτισμός, ή ακόμα και το κάθε άτομο αντιλαμβάνεται διαφορετικά τον ρόλο και τη λειτουργία τους. Είναι, επίσης, σαφές ότι τα θετικά συναισθήματα δεν έχουν πάντα θετικά αποτελέσματα και τα αρνητικά δεν εκφράζουν μόνο αρνητικές καταστάσεις, ενώ συχνά μπορεί μία συνθήκη να χαρακτηρίζεται θετική και αρνητική ταυτόχρονα. Η μονοδιάστατη αναγνώριση συναισθημάτων μπορεί να οδηγήσει στη «τοξική θετικότητα», στην οποία καταπιέζεται η έκφραση αρνητικών συναισθημάτων στην ανάγκη για υπέρμετρη αισιοδοξία (Quintero and Long, 2023). Σημαντική πρέπει να θεωρείται η αποδοχή όλων των συναισθημάτων, ακόμα κι αυτών που προκαλούνται σε δυσάρεστες καταστάσεις, γιατί, όπως φαίνεται και από τα παραπάνω, μπορεί να αποφέρουν θετικά αποτελέσματα.

## **2.2. Ο ρόλος των συναισθημάτων στη διαδικασία λήψης απόφασης**

Η διαδικασία λήψης μία απόφασης είναι μία πολύπλοκη συνθήκη. Τόσο στην προσωπική, όσο και στην επαγγελματική ζωή, οι άνθρωποι έρχονται συχνά αντιμέτωποι με επιλογές που πρέπει να κάνουν. Αυτές οι επιλογές δεν είναι πάντα εύκολες και πολλές φορές μπορεί να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό την πορεία της ζωής του ατόμου. Τα συναισθήματα είναι σαφές ότι μπορεί να λειτουργήσουν βοηθητικά ή και αποτρεπτικά στη διαδικασία λήψης μίας απόφασης. Αυτόν τον θεωρητικό τομέα μελέτησαν διεξοδικά πολλοί ερευνητές στη διάρκεια των χρόνων.

### **2.2.1. Το συναίσθημα ως στοιχείο της γνωστικής διαδικασίας**

Ο Antonio Damasio (1994) ανέπτυξε τη θεωρία του, Somatic Marker Hypothesis, η οποία άσκησε σημαντική επίδραση στη νευροεπιστήμη της συνείδησης, των συναισθημάτων και της λήψης απόφασης. Παραδείγματα σωματικών δεικτών είναι οι ταχυκαρδίες και το σφίξιμο στο στομάχι. Αυτές οι εμπειρίες, σχετίζονται με προηγούμενες καταστάσεις και βοηθούν το άτομο να λαμβάνει αποφάσεις. Τα συναισθήματα για τον Damasio, δεν λειτουργούν σαν εμπόδιο που έχουν ρόλο ανασταλτικό στη λήψη μίας απόφασης. Αντίθετα, λειτουργούν ως «κατευθυντήριοι δείκτες», που βοηθούν το άτομο να πάρει γρηγορότερα και αποτελεσματικότερα μία απόφαση (Damasio, 1994)

Σημαντικό ρόλο σε αυτή τη θεωρία έχει ο εγκέφαλος, ο οποίος αποθηκεύει συναισθηματικές μνήμες από παλαιότερες καταστάσεις. Οι μνήμες αυτές προκαλούν τα σωματικά αισθήματα. Η διαδικασία αυτή συμβαίνει όταν το άτομο βρίσκεται μπροστά από μία επιλογή. Τα αισθήματα αυτά που προκαλούνται, λειτουργούν αποθαρρυντικά ή ενισχυτικά για μία απόφαση. Για τον Damasio, λοιπόν, οι συναισθηματικές αντιδράσεις, οι οποίες λειτουργούν ως καθοδηγητές της επιλογής, προηγούνται της λήψης μίας απόφασης.

Βασικά σημεία της υπόθεσης των σωματικών δεικτών του Damasio, είναι ότι σε πολλές επιλογές, το συναίσθημα προηγείται της λογικής σκέψης αλλά αυτό δεν λειτουργεί σαν εμπόδιο. Μελέτησε ασθενείς με εγκεφαλικές βλάβες (1994) και κατέληξε ότι οι αποφάσεις που λαμβάνονται χωρίς συναισθηματικό υπόβαθρο και μόνο με τη λογική είναι συνήθως λανθασμένες. Με αυτή την έρευνα έκανε σαφές πόσο σημαντικά θεωρεί τα συναισθήματα που προκαλούν τις σωματικές αντιδράσεις.

Υπήρχαν αρκετοί μελετητές που οι έρευνές τους σύγκλιναν σε κάποιον βαθμό με του Damasio. Ο Joseph Ledoux, ο οποίος εστίασε κυρίως στο συναίσθημα του φόβου και στον σημαντικό ρόλο που έχει η αμυγδαλή στη διαδικασία λήψης μίας απόφασης, ανέφερε ότι το συναίσθημα λειτουργεί ως επεξεργασία της απειλής και ότι η ασυνείδητη συναισθηματική αντίδραση προηγείται της συνειδητής (2015). Και οι δύο μελετητές αναγνωρίζουν ότι η λογική έρχεται μετά από τα συναισθήματα, τα οποία έχουν πολύ ενεργό ρόλο στην επιβίωση και στις αποφάσεις.

Οι Bechara et al. (1997) προχώρησαν σε πειραματικές δοκιμές παρόμοιες με αυτές του Damasio. Στις δοκιμές αυτές έλαβαν μέρος υγιή άτομα και άτομα με βλάβη στον προμετωπιαίο φλοιό. Οι συμμετέχοντες έπρεπε να επιλέξουν ανάμεσα σε 4 τράπουλες και από αυτές να τραβάνε χαρτιά τα οποία είχαν είτε χρηματικές ανταμοιβές, είτε σημαντικές ποινές. Οι τράπουλες Α και Β περιλάμβαναν τα υψηλά κέρδη και τις υψηλές τιμές, ενώ οι Γ και Δ είχαν χαμηλά κέρδη και χαμηλές ποινές. Για να μεγιστοποιήσει ο συμμετέχων το κέρδος του έπρεπε να επιλέγει τη Γ και τη Δ. Από το πείραμα αυτό προέκυψε ότι τα υγιή άτομα, ενώ στην αρχή επέλεγαν τυχαία, στην πορεία μάθαιναν να επιλέγουν τις πιο συμφέρουσες κάρτες. Σημαντικό σε αυτό είναι ότι εμφάνισαν σωματικές αντιδράσεις, όπως εφίδρωση, πριν ακόμα καταλάβουν ποια τράπουλα θα τους προκαλούσε το μεγαλύτερο κόστος. Οι συμμετέχοντες με εγκεφαλικές βλάβες, ακόμα κι όταν συνειδητοποιήσαν ποιες ήταν οι επιβλαβείς επιλογές, δεν τις απέφευγαν και δεν παρουσίασαν σωματικές αντιδράσεις. Γίνεται φανερό, λοιπόν, ότι στο πείραμα των Bechara et al. (1997), τα υγιή άτομα εμφάνισαν σωματικά σήματα προειδοποίησης πριν πάρουν μία απόφαση, κάτι που δεν συνέβη στα άτομα με εγκεφαλική βλάβη, τα οποία δεν κατάφεραν να χρησιμοποιήσουν παλιές εμπειρίες για να αποφύγουν τις συνέπειες. Συμπερασματικά, και στις 2 έρευνες θεωρείται απαραίτητη η σωματική καθοδήγηση για την επιτυχή λήψη αποφάσεων.

Ο Daniel Kahneman (2011) στο βιβλίο του περιγράφει ότι ο ανθρώπινος νους λειτουργεί με δύο διαφορετικούς τρόπους σκέψης:

- System 1, το αυτόματο, γρήγορο και διαισθητικό
- Και System 2, δηλαδή το αργό, αναλυτικό και συνειδητό

Οι θεωρίες των Damasio, Bechara et al. και Ledoux τοποθετούνται στο πρώτο σύστημα. Οι σωματικοί δείκτες είναι ενεργοποιούνται ασυνείδητα, είναι γρήγοροι και συναισθηματικοί, δεν απαιτούν ανάλυση (Damasio, 1994). Η ενστικτώδης αντίδραση φόβου μέσω της αμυγδαλής (Ledoux, 1998) είναι καθαρή System 1 λειτουργία, ενώ στο πείραμα των Bechara et al. (1997) οι υγιείς συμμετέχοντες βασίζονται στο πρώτο σύστημα, στα σωματικά σημάδια, για να κάνουν τις σωστές επιλογές. Ο Kahneman στο βιβλίο του υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι σπάνια χρησιμοποιούν το System 2 γιατί είναι αργό και χρειάζεται ενέργεια, αλλά είναι αναγκαίο για έλεγχο και διόρθωση. Θεωρεί ότι πολλές οικονομικές και πολιτικές αποφάσεις βασίζονται καθαρά στο πρώτο σύστημα αλλά υποστηρίζει ότι ενώ οι γρήγορες αποφάσεις είναι χρήσιμες, μπορεί να αποδειχθούν και παραπλανητικές και για αυτό θα έπρεπε να χρησιμοποιείται και το System 2 ώστε να γίνεται ο σωστός έλεγχος.

### **2.2.2. Η λειτουργικότητα θετικών και αρνητικών συναισθημάτων**

Η Fredrickson (2001) υποστήριξε ότι τα θετικά συναισθήματα δεν είναι μόνο ευχάριστες καταστάσεις αλλά ενισχύουν την ανθεκτικότητα και την κοινωνικότητα. Αυτά τα χαρακτηριστικά μπορούν να θεωρηθούν πολύτιμα για τη διαδικασία λήψης μίας απόφασης. Οι Clore et al. (2001) ανέφεραν στο έργο τους ότι τα συναισθήματα είναι δεδομένα στην αξιολόγηση μίας κατάστασης. Αν, δηλαδή, κάποιος νιώθει καλά τότε η κατάσταση είναι καλή, αν αντίθετα νιώθει άσχημα, τότε κάτι μπορεί να πηγαίνει λάθος. Τα θετικά συναισθήματα όμως, είναι πιθανό να οδηγήσουν σε ρισοκίνδυνες κινήσεις, καθώς έχουν την τάση να υπονομεύουν τον κίνδυνο (Isen and Labroo, 2003).

Ένα παράδειγμα θετικού συναισθήματος που μπορεί να οδηγήσει σε δυσάρεστες καταστάσεις είναι η ευτυχία. Το να αισθάνεται κάποιος ευτυχισμένος, ή το να επιδιώκει συνεχώς αυτό το συναίσθημα δεν επιδρά πάντα θετικά στη ζωή ενός ατόμου. Αντίθετα, όσοι επιδιώκουν μονίμως την ευτυχία τείνουν να αναπτύσσουν άλλα έντονα άλλα συναισθήματα όμως η δυσάρεσκεια, η θλίψη ή και η κατάθλιψη (Gruber et al, 2011). Επιπρόσθετα, άτομα

που επιδιώκουν την ευτυχία τείνουν να νιώθουν μεγαλύτερη μοναξιά, συγκριτικά με άτομα που είναι αδιάφορα προς αυτήν (Tan and Forgas, 2010).

Οι Lovibond και Lovibond (1995), χρησιμοποιώντας το εργαλείο Dass στις έρευνές τους, υποστήριξαν ότι το άγχος, η κατάθλιψη και το στρες έχουν αρνητική επιρροή στη γνωστική απόδοση και στη λήψη των αποφάσεων. Παρόλο όμως που τα αρνητικά συναισθήματα έχουν ταυτιστεί με δυσαρέσκεια, δεν έχουν πάντα την ίδια λειτουργία. Κάθε συναίσθημα μπορεί να αφήσει διαφορετικό αποτύπωμα στην κρίση. Ο φόβος μπορεί να λειτουργήσει προστατευτικά, καθώς αυξάνει την επιφυλακτικότητα (Lerner and Keltner, 2000). Σε αβέβαιες συνθήκες και αποφάσεις, μπορεί να αποδειχθεί χρήσιμος. Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε σκηνοθέτες κατά τη διάρκεια των γυρισμάτων, και που είχε σκοπό να διερευνήσει το κατά πόσο ο φόβος και ο θυμός τους επηρεάζουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, αναφέρθηκε ότι ο μέτριος φόβος, ιδιαίτερα όταν συνδυάζεται με μικρή εμπειρία επηρεάζει ορθολογικά τη λήψη μίας απόφασης (Coget et al., 2011).

Ο θυμός, επίσης, κάποιες φορές ενισχύει την αποφασιστικότητα. Σε στιγμές κρίσης μπορεί να αποδειχτεί σωτήριος, καθώς βοηθά να παρθούν αποφάσεις που υπό φυσιολογικές καταστάσεις θα ήταν δύσκολο να προχωρήσουν (Lerner and Keltner, 2000). Ο μέτριος θυμός όταν συνδυάζεται από εμπειρία, οδηγεί σε διαισθητικές αποφάσεις που βασίζονται στην εξειδίκευση (Coget et al., 2011).

Σε πείραμα που πραγματοποίησε το 2004 (Lerner et al., 2004), κατέληξε στο συμπέρασμα ότι σε μία ίδια κατάσταση ο θυμός και ο φόβος έχουν διαφορετικά αποτελέσματα στη διαδικασία λήψης μίας απόφασης. Πιο συγκεκριμένα, τα άτομα που αισθάνθηκαν φόβο είχαν λιγότερη εμπιστοσύνη στο μέλλον συγκριτικά με τα άτομα που αισθάνθηκαν θυμό. Με αυτά τα ευρήματα έδειξε ότι το συναίσθημα επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό μία απόφαση, καθώς η κρίση του ατόμου αλλάζει, ακόμα κι αν τα δεδομένα είναι τα ίδια. Το συναίσθημα επηρεάζει το τι πιστεύει το άτομο εκείνη τη στιγμή, μπορεί όμως να οδηγήσει και σε λάθος κρίση (Schwarz and Clore, 2007).

Υπάρχουν πολλές έρευνες που έδειξαν ότι ένα θετικό συναίσθημα μπορεί να επηρεάσει αρνητικά, ενώ ένα αρνητικό να έχει αντίθετα αποτελέσματα. Οι Tamir και Bigman (2014) υποστήριξαν ότι ο θυμός λειτουργούσε αποδοτικότερα σε αντιπαράθεσεις, ενώ γενικά τα δυσάρεστα συναισθήματα μπορεί να ωφελήσουν μία κρίσιμη κατάσταση περισσότερο από αυτά που παραδοσιακά είναι πιο ευχάριστα. Σε έρευνα των Tan και Forgas (2010), συμμετέχοντες που είχαν επηρεαστεί από συναισθήματα λύπης παρουσίασαν λιγότερο εγωιστική συμπεριφορά από όσους επηρεάστηκαν από συναισθήματα χαράς.

Ένα μείζον θέμα της εποχής αποτελεί το κοινωνικό άγχος, το οποίο συνδέεται άμεσα με τον φόβο για αρνητική ή θετική κριτική. Έρευνα έδειξε ότι ο φόβος της κριτικής, είτε αρνητικής είτε θετικής, έχει σοβαρή επίδραση στην καθημερινότητα (Reichenberger et al., 2024). Τα άτομα με αυτά τα συμπτώματα, παρουσιάζουν μειωμένα επίπεδα θετικών συναισθημάτων και αυξημένα επίπεδα αρνητικών, ενώ η δυσκολία αντιμετώπισης τους κοινωνικού άγχους, επιβαρύνει και τη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Οι Robinson et al (2024) πραγματοποίησαν πείραμα με σκοπό να δείξουν το πώς οι άνθρωποι αντιδρούν σε απειλητικά και επιβραβευτικά ερεθίσματα και εστίασαν στις διαφορές μεταξύ αντρών και γυναικών. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να παρακολουθήσουν εικόνες που προκαλούσαν είτε θετικά είτε αρνητικά συναισθήματα. Αυτό που παρατηρήθηκε ήταν ότι οι αντιδράσεις σε αρνητικά ερεθίσματα ήταν πιο έντονες, ταχύτερες και πιο τυπικές. Οι γυναίκες είχαν πιο άμεσες αντιδράσεις σε σχέση με τους άντρες, γεγονός που συνδέεται με τη μεγαλύτερη ευαισθησία τους στην απειλή σχετίζεται με την πιο συχνή εμφάνιση αγχωδών διαταραχών. Η έρευνα αυτή, μπορεί να οδηγήσει στο συμπέρασμα ότι

οι γυναίκες αντιλαμβάνονται πιο άμεσα τον κίνδυνο αλλά το άγχος και το στρες που τους προκαλείται μπορεί να οδηγήσουν σε λανθασμένες αποφάσεις. Όπως, όμως, έχει ήδη ειπωθεί, τα αρνητικά συναισθήματα είναι πιθανό να έχουν και θετικά αποτελέσματα.

Συμπερασματικά, η πολυπλοκότητα των συναισθημάτων ενισχύεται στη διαδικασία λήψης μίας απόφασης. Όσο πιο δύσκολη είναι μία απόφαση, τόσο πιο περίπλοκη γίνεται η αναγνώριση της σωστής επιλογής. Όλα τα συναισθήματα μπορεί να έχουν είτε θετικό είτε αρνητικό ρόλο και επηρεάζονται από την πολιτισμική κουλτούρα και τον τύπο σκέψης (Kanzola et al., 2024).

### **2.3. Psychomanagement – Ορισμός και σημασία**

Το Psychomanagement ίσως δεν αποτελεί τον πιο διαδεδομένο όρο ακαδημαϊκά. Ο Spillane (2017) χρησιμοποίησε τον όρο για να περιγράψει μία σχέση μεταξύ της ψυχολογίας και της διοίκησης. Επισήμανε ότι αυτή η σχέση «χτίστηκε» στην προσπάθεια των διευθυντών να κατακτήσουν τόσο τον εαυτό τους όσο και τους υπαλλήλους τους. Για να επιτευχθεί αυτός ο στόχος, άρχισαν να χρησιμοποιούν ψυχολογικά εργαλεία, όπως τεστ προσωπικότητας και συμβουλευτικές πρακτικές. Ο Spillane στο έργο του υποστήριξε ότι οι διευθυντές προτιμούν πια έναν «θεραπευτικό» τρόπο άσκησης της εξουσίας, απορρίπτοντας απειλές και μεθόδους εκφοβισμού. Το Psychomanagement, λοιπόν, συνδέεται άμεσα με την εφαρμογή ψυχολογικών στρατηγικών στην ηγεσία και στις δεξιότητες διαχείρισης των ανθρώπινων συμπεριφορών σε έναν οργανισμό (Spillane, 2017).

Σε έναν χώρο εργασίας συνυπάρχουν πολλά άτομα με διαφορετικά ατομικά χαρακτηριστικά. Αυτή η συνύπαρξη δεν αποτελεί πάντα μία εύκολη υπόθεση. Εκτός από τα ατομικά χαρακτηριστικά, υπάρχουν κι άλλες διαφορές που μπορεί να προξενήσουν προβλήματα στον χώρο εργασίας, όπως οι διαφορετικές δεξιότητες ή και γνώσεις. Το Psychomanagement αναγνωρίζει τη διαφορετικότητα και προτείνει έναν πιο σύγχρονο τρόπο διοίκησης. Ενσωματώνει βασικά χαρακτηριστικά της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, όπως η Ενσυναίσθηση και η Αυτορρύθμιση (Λούντζης και Παλάσκας, 2022).

Η ενσυναίσθηση είναι «η δυνατότητα κάποιου να κατανοεί και να συμμερίζεται τη νοητική και συναισθηματική κατάσταση ζωής ενός άλλου ατόμου» (Hoffman, 2000). Με άλλα λόγια, η ικανότητα ενός ατόμου να μπαίνει στη θέση του άλλου, να μπορεί να διαισθανθεί τα συναισθήματά του και να κατανοεί την κατάσταση στην οποία έχει βρεθεί, θετική ή αρνητική. Συχνά, η ενσυναίσθηση ταυτίζεται με την αλληλεγγύη και την συμπονετική συμπεριφορά. Αρκετοί ερευνητές υποστήριξαν ότι η ενσυναίσθηση σχετίζεται άμεσα με τη λειτουργία του εγκεφάλου. Πιο συγκεκριμένα, οι εγκεφαλικές δομές, όπως ο πρόσθιος φλοιός, σχετίζονται με την γρήγορη κατανόηση του πόνου και των συναισθημάτων των άλλων (Decety, 2011). Οι τραυματισμοί του εγκεφάλου μπορεί να μειώσουν τη γνωστική και συναισθηματική ενσυναίσθηση (Clements et al., 2025). Αυτές οι προσεγγίσεις συνδέονται με την νευροεπιστήμη και δεν αναγνωρίζουν την ενσυναίσθηση ως μία καθαρά ικανότητα του ατόμου που μπορεί να αναπτυχθεί και να βελτιωθεί αλλά δίνουν μεγάλη αξία στο πώς λειτουργεί ο εγκέφαλος του κάθε ατόμου.

Η αυτορρύθμιση των συναισθημάτων έχει, επίσης, πολύ σημαντικό ρόλο στη νέα προσέγγιση διοίκησης, το Psychomanagement. Αποτελεί συνοπτικά, την ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει και να ελέγξει τα συναισθήματά του (Goleman, 1998). Αυτή η ικανότητα βοηθάει τη σωστή επικοινωνία ανάμεσα σε μία ομάδα, η οποία θα επιτυγχανόταν πολύ δύσκολα αν ο καθένας άφηνε ανεξέλεγκτα τα συναισθήματά του να επηρεάζουν τη συμπεριφορά του. Έρευνες που πραγματοποιήθηκαν σε σχολεία, έδειξαν ότι η αυτορρύθμιση παίζει σημαντικό ρόλο στα μαθησιακά αποτελέσματα, καθώς βοηθάει τους μαθητές να θέτουν ξεκάθαρους στόχους και τους δίνει το κίνητρο να τους πετύχουν

(Ferlazzo, 2013), ενώ ταυτόχρονα αξιολογούν με ορθότερα κριτήρια την απόδοσή τους (Zhu et al., 2024).

Τα συναισθήματα έχουν κύριο ρόλο στη λειτουργία του Psychomanagement. Αρχικά, συνδέονται άμεσα με την ενσυναίσθηση. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων είναι ένα πολύ σημαντικό εφόδιο για όλες τις καταστάσεις της ζωής αλλά και του εργασιακού χώρου συγκεκριμένα. Η αυτορρύθμιση, επίσης, των συναισθημάτων, οδηγεί σε καλύτερη συνεργασία με την ομάδα και συχνά σε ορθότερες επιλογές. Αξίζει να αναφερθεί ότι η ένταση του συναισθήματος επηρεάζει την επιλογή στρατηγικής μίας ομάδας ή ενός ατόμου (Kozubal et al., 2023).

Σε συνθήκες έντονης πίεσης, ένας ηγέτης που εφαρμόζει τις αρχές του Psychomanagement, μπορείς γρήγορα να αναγνωρίσει τις ανάγκες ή και την ψυχική εξουθένωση των εργαζομένων του. Με αυτόν τον τρόπο έχει τη δυνατότητα να παρέμβει υποστηρικτικά και να ενισχύσει τη συνοχή και την εμπιστοσύνη της ομάδας του.

### **2.3.1. Συναισθηματική νοημοσύνη**

Η συναισθηματική νοημοσύνη καταλαμβάνει μεγάλο μέρος του Psychomanagement. Για να κατανοηθεί καλύτερα ο νέος τρόπος προσέγγισης της διοίκησης, αξίζει να γίνει λεπτομερή αναφορά στη ΣΝ.

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί που περιγράφουν με σαφήνεια τον όρο. Ο Goleman (1995) αναφέρθηκε στη ΣΝ ως στην ικανότητα να μπορεί το άτομο να αναγνωρίζει τόσο τα δικά του όσο και των άλλων τα συναισθήματα και να μπορεί να τα χειρίζεται αποτελεσματικά. Μέσω αυτής της ικανότητας, θα μπορεί να διαχειρίζεται τις διαπροσωπικές του σχέσεις. Οι Mayer και Salovey (1993) χαρακτήρισαν τη ΣΝ ως «μία μορφή κοινωνική ευφυΐας». Και σε αυτόν τον ορισμό, πολύ σημαντικό ρόλο έχει η ικανότητα αναγνώρισης των συναισθημάτων του ίδιου και των άλλων. Στον όρο πρόσθεσαν και τη δεξιότητα να κάνει κάποιος λεπτές διακρίσεις στα συναισθήματα και με τις πληροφορίες που συλλέγει να καθοδηγεί τις σκέψεις και τις πράξεις του.

Η Μαρία Πλατσίδου (2010) στο βιβλίο της αναφέρει ότι η ΣΝ «περιλαμβάνει ένα σύνολο ικανοτήτων και δεξιοτήτων που επιτρέπουν στον άνθρωπο να κατανοεί και να χειρίζεται τις συναισθηματικές καταστάσεις, τις δικές του και των άλλων, με σκοπό των προσωπική και κοινωνική του ανάπτυξη». Η λέξη νοημοσύνη χρησιμοποιείται στον όρο γιατί πρόκειται για λειτουργία του νου και συναισθηματική γιατί αφορά το θυμικό μέρος.

Πρόδρομοι του όρου θεωρούνται η «Αφηρημένη Νοημοσύνη» που εξηγούσε την ικανότητα κατανόησης λεκτικών και μαθηματικών πληροφοριών, η «Πρακτική Νοημοσύνη» που αναφέρεται στην ικανότητα χειρισμού συγκεκριμένων αντικειμένων (Πλατσίδου, 2010) και η «Κοινωνική Νοημοσύνη», η ικανότητα δηλαδή κατανόησης των υπολοίπων και διαχείρισης της σχέσης μαζί τους (Thorndike, 1920). Ο Gardner (1983) αναφέρθηκε στην «διαπροσωπική νοημοσύνη» στη δεξιότητα δηλαδή να κατανοεί κάποιος τα αισθήματα και τις διαθέσεις του άλλου και ως αποτέλεσμα να επικοινωνεί και να συνεργάζεται σωστά, και στην «ενδοπροσωπική νοημοσύνη», η οποία αφορά την ικανότητα αντίληψης των συναισθημάτων του ίδιου.

Στους Salovey και Mayer (1990) αποδίδεται μία από τις πρώτες εννοιολογικές περιγραφές της ΣΝ. Κάποια χρόνια αργότερα, μαζί με τον Caruso ανέπτυξαν ένα μοντέλο με το οποίο μπορούσαν να μετρήσουν τα επίπεδα του συγκεκριμένου όρου (2004). Η ΣΝ για τους ερευνητές αποτελεί ένα είδος νοημοσύνης με γνωστικές ικανότητες. Ουσιαστικά την περιγράφουν ως μία περίπλοκη επεξεργασία πληροφοριών, που σε συνδυασμό με τα συναισθήματα, καθοδηγεί τις σκέψεις και τις πράξεις. Ένα άτομο με υψηλή ΣΝ

χαρακτηρίζεται από την ικανότητα να αντιλαμβάνεται και να αναγνωρίζει τα συναισθήματα με ακρίβεια, να τα ενσωματώνει στον τρόπο σκέψης, να τα κατανοεί και να τα διαχειρίζεται καλύτερα από κάποιον με χαμηλότερο βαθμό ΣΝ (Mayer et al., 2004).

Ο Bar-On (1997) ανέπτυξε κι αυτός ένα μοντέλο, το οποίο βοηθάει στη μέτρηση της συναισθηματικής και κοινωνικής νοημοσύνης. Όρισε την έννοια «ως μία σειρά από μη γνωστικές δυνατότητες, ικανότητες και δεξιότητες που επηρεάζουν την ικανότητα κάποιου να αντιμετωπίζει με επιτυχία τις περιβαλλοντικές απαιτήσεις. Το μοντέλο του αποτελείται από 5 κατηγορίες ικανοτήτων, η κάθε μία από τις οποίες περιλαμβάνει έναν αριθμό ειδικών δεξιοτήτων. Απαντώνται ερωτήσεις που αφορούν το κατά πόσο κάποιος αντιμετωπίζει δυσκολίες στον έλεγχο του θυμού του και πόσο εύκολο είναι να εκφράσει τα συναισθήματά του. Οι κατηγορίες αυτές ήταν:

- Ενδοπροσωπικές ικανότητες
- Διαπροσωπικές ικανότητες
- Ικανότητα προσαρμογής
- Διαχείριση του άγχους
- Γενική διάθεση

(Bar-On, 2000)

Από τους πιο σημαντικούς μελετητές της ΣΝ είναι ο Daniel Goleman. Τόνισε ότι το να είναι κάποιος απλώς έξυπνος, δεν αρκούσε, για να είναι και επιτυχημένος στη ζωή του (1998). Υποστήριξε, επίσης, ότι η ΣΝ δεν είναι έμφυτη, αλλά διδακτική, αναπτύσσεται δηλαδή κατά τη διάρκεια της ζωής. Συγκέντρωσε ένα σύνολο ικανοτήτων, με τις οποίες ένα άτομο έχει τη δυνατότητα να αναγνωρίζει, να κατανοεί και χρησιμοποιεί πληροφορίες συναισθηματικής φύσεως, που αφορούν είτε τον εαυτό του, είτε τους άλλους, έτσι ώστε να επιτυγχάνει μία εξαιρετική επίδοση. Στο μοντέλο του περιγράφονται 4 βασικές συναισθηματικές ικανότητες, η αυτοεπίγνωση, η διαχείριση του εαυτού, η κοινωνική επίγνωση και η διαχείριση σχέσεων (Goleman, 2000).

Ένα ακόμη μοντέλο που αναπτύχθηκε και αφορούσε κυρίως την εφαρμογή της ΣΝ στη βελτίωση της ηγεσίας ήταν αυτό του Cooper. Για να ορίσει την έννοια αναφέρθηκε σε 4 ικανότητες που σχετίζονται με τα συναισθήματα. Η πρώτη είναι το εκάστοτε περιβάλλον και αφορά τις πιέσεις ή τις ικανοποιήσεις που δέχεται ένα άτομο στην προσωπική και εργασιακή του ζωή. Η δεύτερη είναι ο συναισθηματικός αλφαριθμητισμός που περιλαμβάνει το πώς το κάθε άτομο αντιλαμβάνεται τον εαυτό του και τους άλλους και το αν μπορεί να εκφράσει τα συναισθήματά του. Η τρίτη ικανότητα αφορά τις συναισθηματικές δυνατότητες και τα πρότυπα συμπεριφοράς που έχει αναπτύξει το άτομο στη διάρκεια της ζωής του και εφαρμόζονται στην επικοινωνία και στις σχέσεις του με άλλα άτομα. Τέλος, η τέταρτη δεξιότητα είναι οι αξίες και οι στάσεις, στην οποία περιλαμβάνονται οι προσδοκίες που έχει ο καθένας και οι αξίες με τις οποίες ζει (Cooper and Sawaf, 1997).

Πιο πρόσφατη έρευνα, εισήγαγε το εργαλείο ADEM στην αξιολόγηση της ΣΝ (Pellitteri, 2024). Το εργαλείο αυτό βασίζεται στην Αισθητική Προσέγγιση των Συναισθημάτων και έχει ως στόχο να ενισχύσει την αναγνώριση και τη ρύθμισή τους. Στο ADEM δεν χρησιμοποιούνται τυπικοί όροι συναισθημάτων, όπως φόβος ή χαρά, αλλά «αισθητικές περιγραφές», δηλαδή λέξεις ή φράσεις που περιγράφουν συναισθήματα. Χρησιμοποιούνται, επίσης, εικόνες, υφές και ήχοι. Με αυτόν τον τρόπο ο συμμετέχων αντιλαμβάνεται το συναίσθημα με πιο βιωματικό τρόπο.

Η ΣΝ αποτελεί μία έννοια που έχει απασχολήσει πολλούς ερευνητές, ειδικά τις τελευταίες δεκαετίες. Όλα τα μοντέλα που αναπτύχθηκαν με σκοπό τη μέτρησή της, είχαν κοινά σημεία

αλλά και σημαντικές διαφορές. Οι Mayer, Salovey και Caruso, για παράδειγμα, αναγνωρίζουν τον ρόλο των γνωστικών ικανοτήτων στη ΣΝ, ενώ ο Bar-On θεωρεί ότι δεν αποτελούν μέρος της έννοιας. Παρά τις διαφορές, όλα τα μοντέλα συγκλίνουν στη σημαντικότητα του όρου στην αποτελεσματική ηγεσία.

### **2.3.2. Psychomanagement: Εφαρμογές και στρατηγική σημασία στην ηγεσία**

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η ενσυναίσθηση και η αυτορρύθμιση του συναισθήματος είναι μέρος της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ένας καλός ηγέτης, σύμφωνα με τη νέα προσέγγιση της διοίκησης, το Psychomanagement, θα πρέπει να διαθέτει και τα δύο. Ο Goleman (2000) απέδωσε το 80% της επαγγελματικής επιτυχίας στη ΣΝ. Η υψηλή ΣΝ χαρακτηρίζει τους καλούς ηγέτες (Goleman, 1998) και συμβάλλει στην αποτελεσματική συνεργασία μίας ομάδας (Druskat and Wolff, 2001) και στη λήψη ορθών αποφάσεων (Jordan et al, 2002). Μειώνει, επίσης το εργασιακό άγχος (Ashkanasy et al., 2004). Ο ικανός ηγέτης διαθέτει τη δεξιότητα αναγνώρισης των συναισθημάτων του ίδιου αλλά και της ομάδας του και μπορεί να τα διαχειρίζεται σε καταστάσεις πίεσης (Caruso et al, 2002).

Η ρύθμιση των συναισθημάτων, ενώ αποτελεί σημαντικό παράγοντα για έναν ηγέτη, δεν είναι πάντα εύκολο να επιτευχθεί. Τα άτομα με υψηλό κοινωνικό άγχος μειονεκτούν στη διαδικασία αναγνώρισης συναισθημάτων των άλλων, καθώς η παρακολούθηση των συναισθηματικών καταστάσεων τους προκαλεί ανησυχία και δυσφορία (Israelashvili et al., 2024).

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε εργασιακά περιβάλλοντα στην Κίνα, έδειξε ότι τα θετικά συναισθήματα των ηγετών, προσφέρουν στον εργαζόμενο μεγαλύτερη ψυχολογική ασφάλεια (Wang, Yao and Gao, 2024). Τα μέλη της ομάδας νιώθουν πιο άνετα να εκφραστούν, να παραδεχτούν λάθη και να κάνουν ερωτήσεις. Όσο πιο καλή είναι σχέση του ηγέτη με τον εργαζόμενο, τόσο πιο ισχυρή είναι η επίδραση των θετικών συναισθημάτων.

Οι ικανότητες των ηγετών στην αναγνώριση και την αυτορρύθμιση των συναισθημάτων διαφέρει και ως προς το φύλο. Οι γυναίκες υπερέχουν στην αναγνώριση και στην κατανόηση των συναισθημάτων, παρουσιάζουν μεγαλύτερα επίπεδα ενσυναίσθησης και διαπροσωπικής επικοινωνίας (Boyatzis and Sala, 2004). Για τις γυναίκες managers, η έκφραση συναισθημάτων παίζει μεγάλο ρόλο στην αποτελεσματικότητά τους. Θετικά συναισθήματα όπως η φροντίδα ενισχύουν την ηγετική εικόνα, ενώ αρνητικά όπως ο θυμός συχνά αποφέρουν αντίθετα αποτελέσματα. Υπερέχουν σε ΣΝ και σε ό,τι αφορά τις κοινωνικές ικανότητες και δεξιότητες (Petrides and Furnham, 2000).

Αντίστοιχα, οι άντρες managers παρουσιάζουν μικρότερα επίπεδα ενσυναίσθησης και αναγνώρισης συναισθημάτων (Thompson and Voyer, 2014; Lountzis and Palaskas, 2022). Είναι όμως πιο αποτελεσματικοί στη διαχείριση συναισθημάτων, όπως το άγχος, είναι πιο αισιόδοξοι και έχουν καλύτερες προσαρμοστικές ικανότητες σε νέες συνθήκες (Boyatzis and Sala, 2004).

Η ικανότητα των ηγετών να κατανοούν και να διαχειρίζονται τα συναισθήματα, τα δικά τους και των άλλων, οδηγεί στη δημιουργία ενός θετικού και ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος (Lountzis, 2023). Είναι, επίσης, μία ικανότητα που βοηθάει στην επιτυχή εφαρμογή στρατηγικών αλλαγών και στην αντιμετώπιση αντιστάσεων. Τα συναισθήματα, λοιπόν, έχουν βασικό ρόλο στην ηγεσία, καθώς επηρεάζουν την συμπεριφορά των ατόμων μεμονωμένα, αλλά και στην αλληλεπίδραση με τους υπολοίπους. Ηγέτες με υψηλή ΣΝ, τείνουν να ενδυναμώνουν και να παρακινούν τους εργαζομένους, δημιουργώντας έτσι ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον (George, 2000). Οι εργαζόμενοι εμπιστεύονται πιο εύκολα τον manager τους και αισθάνονται ασφαλείς να εκφράσουν ιδέες και συναισθήματα.

Οι προκλήσεις που έχει αντιμετωπίσει ο πλανήτης τα τελευταία χρόνια, έχει κάνει απαραίτητη την ύπαρξη ηγετών με υψηλό επίπεδο ΣΝ. Οι επιπτώσεις του COVID-19, καθώς και οι παγκόσμιες κρίσεις, όπως ο πόλεμος στην Ουκρανία, ανέδειξαν την ανάγκη για συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες που μπορούν να διαχειριστούν κρίσιμες καταστάσεις και αλλαγές και να υποστηρίξουν τις ομάδες τους, ώστε να νιώθουν ασφαλείς (Coronado – Maldonado and Benitez – Marquez, 2023). Σε περιόδους αβεβαιότητας, ο ικανός ηγέτης λειτουργεί ως σημείο αναφοράς για την ομάδα του. Το Psychomanagement διευκολύνει τη λήψη αποφάσεων και τη μείωση του πανικού. Η ενσωμάτωση της ΣΝ στη διοίκηση αποτελεί πλέον αναγκαιότητα.

### **3. Μεθοδολογία**

Στην παρούσα ερευνητική εργασία ακολουθείται μικτή ερευνητική προσέγγιση, συνδυάζοντας ποιοτικές και ποσοτικές μεθόδους, με στόχο την ολοκληρωμένη κατανόηση του ρόλου των συναισθημάτων στην διαδικασία λήψης αποφάσεων στο πλαίσιο του Psychomanagement.

#### **3.1. Ποιοτική έρευνα**

Η ποιοτική έρευνα υλοποιήθηκε μέσω συνεντεύξεων σε τέσσερα ανώτερα στελέχη επιχειρήσεων, με σημαντική εμπειρία στην διοίκηση ομάδων και στη λήψη αποφάσεων. Μέσω των συνεντεύξεων, δόθηκε η ευκαιρία να διερευνηθούν εις βάθος οι προσωπικές εμπειρίες, ο ρόλος των συναισθημάτων στις επαγγελματικές αποφάσεις, καθώς και η σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης. Οι ερωτήσεις ήταν ανοιχτού τύπου, για να μπορούν οι συμμετέχοντες να αναπτύξουν τη σκέψη τους.

Η ποιοτική έρευνα προσέφερε πλούσιο ερμηνευτικό υλικό, δίνοντας τη δυνατότητα ανάλυσης διαφορών φύλου, στυλ ηγεσίας και προσωπικών προσεγγίσεων.

#### **3.2. Ποσοτική έρευνα**

Η ποσοτική έρευνα πραγματοποιήθηκε μέσω ερωτηματολογίων, τα οποία διανεμήθηκαν σε managers που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικούς κλάδους στην Ελλάδα. Τα ερωτηματολόγια περιλάμβαναν ερωτήσεις κλειστού τύπου, με κλίμακες Likert. Στόχος ήταν να καταγραφούν οι απόψεις τους για τον ρόλο των θετικών και αρνητικών συναισθημάτων στις αποφάσεις και στον τρόπο που διοικούν μία ομάδα.

Η μέθοδος αυτή επιλέχθηκε ώστε να καταγραφούν στατιστικά μοτίβα και να αναδειχθούν οι τάσεις που επικρατούν στην χώρα της διοίκησης. Για την στατιστικά καταγραφή, χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο JASP.

#### **3.3. Επιλογή συμμετεχόντων**

Για την ποιοτική έρευνα, οι τέσσερις managers επιλέχθηκαν με κριτήρια εμπειρίας και θέσης ευθύνης, ώστε να αποτυπωθεί το βάθος των στρατηγικών που εφαρμόζουν. Οι δύο συμμετέχοντες είναι γυναίκες και οι άλλοι δύο άντρες, κατέχουν διαφορετική διοικητική θέση και ο καθένας έχει διαφορετικές αρμοδιότητες και ευθύνες.

Για την ποσοτική έρευνα συμμετείχαν στελέχη με διαφορετική διοικητική εμπειρία, από διαφορετική μεγέθη επιχειρήσεων. Η ποικιλία αυτή ενίσχυσε την αντιπροσωπευτικότητα.

#### 4. Καταγραφή απαντήσεων ερωτηματολογίων ανοιχτού τύπου – Συνεντεύξεων

Στόχος των συνεντεύξεων ήταν να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα από τη σκοπιά 4 managers, οι οποίοι κατέχουν καίριες θέσεις στην εταιρεία που εργάζονται. Οι ερωτήσεις είναι συνολικά 9 και οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν σε ατομικό επίπεδο.

Οι 4 υποψήφιοι είναι όλοι ιδιωτικοί υπάλληλοι, προϊστάμενοι και αντιμετωπίζουν καθημερινά πολλές προκλήσεις στον εργασιακό τους χώρο. Συγκεκριμένα:

1. Ο υποψήφιος 1 είναι άντρας, προϊστάμενος στην εταιρεία που εργάζεται και έχει τίτλο Team Leader Account Manager
2. Ο υποψήφιος 2 είναι γυναίκα, προϊσταμένη στην εταιρεία που εργάζεται και με τίτλο Head of Supply
3. Ο υποψήφιος 3 είναι άντρας, προϊστάμενος στην εταιρεία που εργάζεται, με τίτλο Technical Account Director
4. Ο υποψήφιος 4 είναι γυναίκα, γενική διευθύντρια στην εταιρεία που εργάζεται, με τίτλο COO (Chief Operating Officer)

#### Ερώτηση 1

Ποιος είναι ο ρόλος των συναισθημάτων όταν καλείστε να πάρετε μια σημαντική απόφαση στην δουλειά σας;

#### Απαντήσεις:

- Υποψήφιος 1

*«Τα συναισθήματα παίζουν έναν ρόλο που δεν είναι αμελητέος, αλλά ούτε και καθοριστικός όταν παίρνω μια σημαντική απόφαση στη δουλειά. Αναγνωρίζω ότι κάθε απόφαση επηρεάζει συνεργάτες, πελάτες και την ομάδα μου, οπότε η ενσυναίσθηση με βοηθά να δω την κατάσταση και από άλλες οπτικές γωνίες. Για παράδειγμα, μπορεί να χρειαστεί να πάρω μια δύσκολη απόφαση για έναν πελάτη, ή να δώσει feedback σε ένα μέλος της ομάδας μου. Εκεί τα συναισθήματα όπως η ευθύνη, η αίσθηση δικαιοσύνης ή η ανησυχία για το ηθικό της ομάδας, με κάνουν να φιλτράρω όχι μόνο το σωστό και το πώς αυτό θα εφαρμοστεί στην πράξη. Παρόλα αυτά, προσπαθώ οι τελικές μου αποφάσεις να βασίζονται σε δεδομένα, ανάλυση και στόχους, ώστε να εξισορροπώ το συναίσθημα με τη λογική. Θεωρώ ότι ένας καλός manager δεν αγνοεί τα συναισθήματα, αλλά τα ενσωματώνει με μέτρο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων»*

- Υποψήφιος 2

*«Τα συναισθήματα παίζουν σημαντικό ρόλο όταν καλούμαι να πάρω μια σημαντική απόφαση στη δουλειά μου. Αποτελούν έναν εσωτερικό μηχανισμό που επηρεάζει την κρίση, την αντίληψη των καταστάσεων και τη στάση μου απέναντι σε ανθρώπους και προκλήσεις. Μέσα από τα συναισθήματα μπορώ να αντιληφθώ το βάθος και τις συνέπειες μιας απόφασης, όχι μόνο σε επίπεδο στόχων και αριθμών αλλά και ως προς τον αντίκτυπό της στους ανθρώπους γύρω μου και στην προσωπική μου ισορροπία. Για μένα, η συναισθηματική επίγνωση είναι εξίσου σημαντική με την καθαρή σκέψη. Όσο πιο καλά κατανοώ τα συναισθήματά μου, τόσο πιο ικανός είμαι να παίρνω αποφάσεις που είναι ισορροπημένες, λαμβάνοντας υπόψη τόσο τα δεδομένα όσο και τις ανθρώπινες διαστάσεις της κάθε επιλογής»*

- Υποψήφιος 3

*«Προσπαθώ να μην αφήνω το συναίσθημα να με επηρεάζει πάρα πολύ στη λήψη αποφάσεων, είτε θετικά, είτε αρνητικά. Ο λόγος είναι ότι μπορεί να αδικηθεί κάποιος άλλος συνεργάτης. Βέβαια κάποιος φορές, αναπόφευκτα αυτό συμβαίνει»*

- Υποψήφιος 4

*«Τα συναισθήματα παίζουν καθοριστικό ρόλο στη λήψη αποφάσεων, καθώς επηρεάζουν την κρίση, τη διαίσθηση και την προτεραιοποίηση. Αν και οι αποφάσεις πρέπει να βασίζονται σε δεδομένα και λογική, τα συναισθήματα βοηθούν να κατανοήσουμε το ευρύτερο ανθρώπινο και οργανωσιακό πλαίσιο, να αξιολογήσουμε τις συνέπειες και να κινητοποιηθούμε»*

## **Ερώτηση 2**

Μπορείτε να θυμηθείτε μία περίπτωση που κάποιο συναίσθημα επηρέασε καθοριστικά μία απόφασή σας; Θετικά ή αρνητικά;

- Υποψήφιος 1

*«Ναι, μπορώ να θυμηθώ μια περίπτωση όπου το συναίσθημα της ευθύνης απέναντι στην ομάδα μου και τον πελάτη επηρέασε καθοριστικά μια απόφασή μου. Συγκεκριμένα, είχαμε ένα σημαντικό συνεργάτη που αντιμετώπιζε προβλήματα απόδοσης και υπήρχε πίεση να βρούμε άμεσα λύση, τόσο από πλευράς στόχων όσο και χρόνου. Η πιο λογική προσέγγιση θα ήταν να περιορίσουμε την υποστήριξη ή να εφαρμόσουμε μια standard προσέγγιση χωρίς περαιτέρω εμβάθυνση. Όμως, νιώθοντας ευθύνη τόσο απέναντι στην ομάδα όσο και απέναντι στον πελάτη, αποφάσισα να εμπλακώ πιο ενεργά. Συνεργάστηκα στενά με το άτομο που χειριζόταν το account και δουλέψαμε μαζί πάνω σε μια πιο προσωποποιημένη στρατηγική, αναλύοντας δεδομένα, προσαρμόζοντας την τεχνολογική υλοποίηση και κάνοντας αρκετές δοκιμές. Το συναίσθημα εκεί, λειτούργησε θετικά, καθώς με ώθησε να επιμείνω και επενδύσω περισσότερη ενέργεια απ' ό,τι ίσως χρειαζόταν με βάση τα νούμερα, αλλά τελικά οδήγησε τόσο σε βελτίωση της απόδοσης όσο και σε ενίσχυση της σχέσης με τον πελάτη και την ομάδα μου»*

- Υποψήφιος 2

*«Βεβαίως. Θυμάμαι μια περίπτωση που το συναίσθημα της ενσυναίσθησης επηρέασε καθοριστικά μια επαγγελματική μου απόφαση. Είχα να αποφασίσω αν θα αντικαθιστούσα ένα μέλος της ομάδας που παρουσίαζε σταθερά χαμηλή απόδοση. Αν και τα αντικειμενικά δεδομένα έδειχναν πως η αντικατάσταση ήταν η πιο συμφέρουσα λύση για την ομάδα, ήξερα ότι το άτομο αυτό περνούσε μια δύσκολη προσωπική φάση. Ένιωσα την ανάγκη να δείξω κατανόηση και να δώσω χρόνο και στήριξη. Αποφάσισα να μην προχωρήσω άμεσα σε αλλαγές, αλλά να προσφέρω καθοδήγηση και ευκαιρίες βελτίωσης. Μετά από λίγο καιρό, η απόδοση του ατόμου βελτιώθηκε σημαντικά και η ομάδα παρέμεινε σταθερή και δεμένη. Αυτό το παράδειγμα που επιβεβαίωσε ότι τα συναισθήματα, όταν τα αναγνωρίζεις και τα συνδυάζεις με λογική σκέψη, μπορούν να οδηγήσουν σε ανθρώπινες και αποτελεσματικές αποφάσεις»*

- Υποψήφιος 3

*«Υπάρχει περίπτωση που το συναίσθημα επηρέασε θετικά την λήψη απόφασης. Στο τέλος αποδείχτηκε ότι ήταν λάθος γιατί η απόφαση που πήρα δεν ήταν σωστή»*

- Υποψήφιος 4

*«Ναι, θυμάμαι μια περίπτωση στην οποία ο ενθουσιασμός μου για ένα νέο φιλόδοξο project με έκανε να πάρω μια απόφαση πιο γρήγορα απ' ό,τι θα έπρεπε. Ήμουν ενθουσιασμένη με την ιδέα, πίστεψα στις δυνατότητές της και παρέλειψα ορισμένες κρίσιμες λεπτομέρειες, όπως την έλλειψη πόρων και την ανεπαρκή τεχνική υποστήριξη. Παρόλο που το εγχείρημα ξεκίνησε*

*δυναμικά, στην πορεία αντιμετωπίσαμε σημαντικές δυσκολίες που θα μπορούσαν να μπορούσαν να έχουν προβλεφθεί με περισσότερη ψυχραιμία και ανάλυση. Ήταν ένα πολύτιμο μάθημα για εμένα, που με δίδαξε να ισορροπώ το συναίσθημα με τη λογική πριν πάρω σημαντικές αποφάσεις»*

### **Ερώτηση 3**

Ποια συναισθήματα θεωρείτε ότι επηρεάζουν περισσότερο κατά τη λήψη αποφάσεων σε ηγετικές θέσεις;

- Υποψήφιος 1

*«Σε ηγετικές θέσεις, θεωρώ ότι τα συναισθήματα που επηρεάζουν περισσότερο τις αποφάσεις είναι η ευθύνη, η ενσυναίσθηση και κάποιες φορές το άγχος. Η αίσθηση ευθύνης απέναντι στην ομάδα, στους στόχους και στους συνεργάτες είναι συχνά ο κινητήριος μοχλός που με ωθεί να δίνω τον καλύτερό μου εαυτό. Η ενσυναίσθηση με βοηθά να λαμβάνω υπόψη τις ανάγκες και τις αντιδράσεις των άλλων, ειδικά όταν πρόκειται για αλλαγές, ανατροφοδότηση ή πίεση από εξωτερικούς παράγοντες. Ωστόσο, το άγχος ή η πίεση από deadline, KPIs ή προσδοκίες μπορεί επίσης να επηρεάσει τις αποφάσεις και για αυτό θεωρώ σημαντικό να υπάρχει αυτογνωσία. Το να μπορείς να αναγνωρίζεις πότε ένα συναίσθημα σπρώχνει υπερβολικά τη σκέψη σου είναι βασικό για έναν leader, όχι για να αγνοείς το συναίσθημα αλλά για να το διαχειρίζεσαι σωστά. Τα συναισθήματα δεν είναι απαραίτητα εμπόδιο, πολλές φορές λειτουργούν ως χρήσιμο εργαλείο, αρκεί να υπάρχει επίγνωση και ισορροπία με τη λογική και τα δεδομένα»*

- Υποψήφιος 2

*«Σε ηγετικές θέσεις τα συναισθήματα παίζουν καθοριστικό ρόλο στη λήψη αποφάσεων. Η αίσθηση ευθύνης ενισχύει τη σοβαρότητα στη σκέψη, ενώ το άγχος και ο φόβος αποτυχίας μπορούν να φέρουν πίεση ή αναβλητικότητα. Από την άλλη, η αυτοπεποίθηση δίνει τόλμη και σιγουριά, αρκεί να μην μετατραπεί σε αλαζονεία. Η ενσυναίσθηση επιτρέπει στον ηγέτη να λαμβάνει υπόψη του τον ανθρώπινο παράγοντα, ενώ ο ενθουσιασμός λειτουργεί ως κινητήρια δύναμη για αποφάσεις με όραμα. Το κλειδί είναι η αναγνώριση και η σωστή διαχείριση αυτών των συναισθημάτων, ώστε να ενισχύουν και να μην εμποδίζουν την ηγετική κρίση»*

- Υποψήφιος 3

*«Ο θυμός και η εμπάθεια είναι πολύ άσχημα συναισθήματα που μπορεί να οδηγήσουν σε πολύ κακές αποφάσεις, οπότε καλό είναι να μην επηρεάζουν. Αυτό που συνήθως επηρεάζει περισσότερο είναι το συναίσθημα της λύπης»*

- Υποψήφιος 4

*«Κατά τη γνώμη μου, τα πιο ισχυρά συναισθήματα είναι η υπευθυνότητα, η εμπιστοσύνη, ο φόβος και η αυτοπεποίθηση. Ο φόβος μπορεί να οδηγήσει σε πολύ προσεκτικές αποφάσεις, ενώ η υπερβολική αυτοπεποίθηση ενδέχεται να δημιουργήσει ρίσκο. Η ενσυναίσθηση, επίσης, επηρεάζει σημαντικά, ειδικά όταν η απόφαση επηρεάζει άμεσα την ομάδα ή άλλους ανθρώπους»*

### **Ερώτηση 4**

Πιστεύεται ότι τα θετικά συναισθήματα οδηγούν πάντα σε καλύτερες αποφάσεις; Γιατί/Γιατί όχι;

- Υποψήφιος 1

*«Όχι απαραίτητα. Τα θετικά συναισθήματα, όπως ο ενθουσιασμός, η αυτοπεποίθηση ή η αισιοδοξία, μπορούν να λειτουργήσουν ενισχυτικά στη λήψη αποφάσεων, γιατί σε βοηθούν να κινηθείς με περισσότερη ενέργεια, να εμπνεύσεις την ομάδα και να πάρεις πρωτοβουλίες. Ωστόσο, αν δεν υπάρχει επίγνωση, μπορεί να οδηγήσουν σε υπερβολικά αισιόδοξες ή βιαστικές αποφάσεις, όπως το να υποτιμήσεις έναν κίνδυνο ή να υπερεκτιμήσεις τις δυνατότητες μιας στρατηγικής»*

- Υποψήφιος 2

*«Όχι, τα θετικά συναισθήματα δεν οδηγούν πάντα σε καλύτερες αποφάσεις. Αν και συχνά ενισχύουν τη δημιουργικότητα, την αισιοδοξία και την αυτοπεποίθηση, μπορούν και να δημιουργήσουν υπερβολική σιγουριά ή να μας κάνουν να υποτιμήσουν πιθανούς κινδύνους. Για παράδειγμα, όταν κάποιος νιώθει υπερβολικά ενθουσιασμένος ή αισιόδοξος, μπορεί να πάρει βιαστικές αποφάσεις χωρίς να αξιολογήσει σωστά τα δεδομένα. Από την άλλη πλευρά, και τα αρνητικά συναισθήματα όπως ο φόβος ή η ανησυχία, μπορούν να έχουν θετικό ρόλο, αφού συχνά μας κάνουν πιο προσεκτικούς και αναλυτικούς. Συνεπώς, αυτό που έχει μεγαλύτερη σημασία δεν είναι αν ένα συναίσθημα είναι θετικό ή αρνητικό, αλλά το κατά πόσο αναγνωρίζεται και διαχειρίζεται σωστά κατά τη λήψη αποφάσεων»*

- Υποψήφιος 3

*«Ναι, γιατί βλέπεις τη θετική πλευρά των πραγμάτων και προσπαθείς έστω και μέσα από αρνητικές καταστάσεις να διορθώνεις πράγματα και για εσένα και για την ομάδα σου και παράλληλα να είσαι ακόμα πιο προετοιμασμένος για μελλοντικές αποφάσεις»*

- Υποψήφιος 4

*«Όχι πάντα. Αν και τα θετικά συναισθήματα όπως η αισιοδοξία ή ο ενθουσιασμός βοηθούν στη δημιουργικότητα και στην ανάληψη πρωτοβουλιών, μπορούν επίσης να θολώσουν την κρίση και να οδηγήσουν σε υπερεκτίμηση των δυνατοτήτων ή υποτίμηση των κινδύνων»*

## **Ερώτηση 5**

Μπορούν τα αρνητικά συναισθήματα, όπως ο φόβος ή η λύπη, να έχουν λειτουργική αξία στη διοίκηση; Έχετε κάποιο παράδειγμα;

- Υποψήφιος 1

*«Ναι, τα αρνητικά συναισθήματα μπορούν να έχουν λειτουργική αξία στη διοίκηση, αρκεί να τα αναγνωρίζεις και να τα διαχειρίζεσαι συνειδητά. Για παράδειγμα, ο φόβος αποτυχίας μπορεί να σε κινητοποιήσει να είσαι πιο προετοιμασμένος, να εξετάσεις όλα τα ενδεχόμενα και να κάνεις πιο προσεκτικό σχεδιασμό. Αντίστοιχα, η λύπη ή η απογοήτευση – για παράδειγμα, όταν κάτι δεν πήγε καλά ή όταν ένα μέλος της ομάδας νιώθει αδικημένο – μπορεί να σε οδηγήσει να αναθεωρήσεις τη διαχείριση, να ενισχύσεις την επικοινωνία ή να δείξεις μεγαλύτερη υποστήριξη. Θυμάμαι μια περίπτωση όπου μια αλλαγή στρατηγικής που προτείναμε δεν είχε την αναμενόμενη απόδοση, και η απογοήτευση τόσο δική μου όσο και της ομάδας ήταν έντονη. Αυτή η αρνητική εμπειρία όμως λειτούργησε ως αφορμή για να αναλύσουμε σε βάθος τι δεν λειτούργησε, να βελτιώσουμε τα εργαλεία αξιολόγησης και να προσεγγίσουμε τον πελάτη με μεγαλύτερη διαφάνεια και εμπιστοσύνη. Το αποτέλεσμα ήταν θετικό – τόσο σε επίπεδο απόδοσης όσο και στη σχέση μας με τον συνεργάτη. Άρα αρνητικά συναισθήματα από μόνα τους δεν είναι πρόβλημα. Γίνονται πρόβλημα μόνο όταν δεν τα αναγνωρίζεις ή τα αφήνεις να σε παραλύουν. Όταν τα αξιοποιείς σωστά, γίνονται εργαλείο εξέλιξης»*

- Υποψήφιος 2

«Ναι, τα αρνητικά συναισθήματα, όπως ο φόβος ή η λύπη, μπορούν να έχουν σημαντική λειτουργική αξία στη διοίκηση, εφόσον αναγνωρίζονται και αξιοποιούνται σωστά. Ο φόβος, για παράδειγμα, μπορεί να λειτουργήσει ως μηχανισμός προειδοποίησης. Ένας ηγέτης που νιώθει φόβο μπροστά σε ένα μεγάλο ρίσκο δεν σημαίνει απαραίτητα ότι είναι αδύναμος. Αντίθετα, μπορεί να σταθεί πιο προσεκτικός, να αξιολογήσει περισσότερα σενάρια και να λάβει πιο μελετημένες αποφάσεις. Αυτό συμβάλλει στην αποφυγή επιπολαιότητας, ειδικά σε περιόδους κρίσης ή αβεβαιότητας. Η λύπη, από την άλλη, μπορεί να αναδείξει την ενσυναίσθηση ενός ηγέτη. Αν, για παράδειγμα, χρειαστεί να γίνει μια δύσκολη απόφαση, όπως η μείωση προσωπικού, το συναίσθημα της λύπης δείχνει ότι ο ηγέτης δεν λειτουργεί ψυχρά, αλλά με ανθρώπινη συνείδηση. Αυτό μπορεί να ενισχύσει την εμπιστοσύνη και τον σεβασμό της ομάδας»

- Υποψήφιος 3

«Όχι, αν κρίνεις θετικά κάποιον μόνο και μόνο επειδή τον λυπάσαι τότε είναι σίγουρο ότι δεν θα τον βοηθήσεις να βελτιωθεί. Αντίστοιχα αν δεν εκφράζεις την άποψή σου γιατί φοβάσαι μην κριθείς τότε δεν θα υπάρξει βελτίωση»

- Υποψήφιος 4

«Ναι, τα αρνητικά συναισθήματα μπορεί να έχουν προειδοποιητική και προστατευτική λειτουργία. Ο φόβος, για παράδειγμα, μπορεί να μας κρατήσει σε εγρήγορση και να μας ωθήσει να προετοιμαστούμε καλύτερα. Σε μια περίπτωση που έπρεπε να διαχειριστώ μείωση προσωπικού, το αίσθημα λύπης με ώθησε να αναζητήσω πιο ανθρώπινους τρόπους μετάβασης για τους εργαζόμενους, όπως παροχή συμβουλευτικής και βοήθεια στην επανατοποθέτηση»

## Ερώτηση 6

Έχετε βρεθεί σε θέση όπου ένα θετικό συναίσθημα, όπως ο ενθουσιασμός, οδήγησε σε λάθος εκτίμηση ή απόφαση;

- Υποψήφιος 1

«Ναι, έχει τύχει. Θυμάμαι μια περίπτωση όπου είχαμε έναν πελάτη με πολύ υποσχόμενα μεγέθη και μεγάλη διάθεση για συνεργασία. Ο αρχικός ενθουσιασμός μου – τόσο για την εμπορική προοπτική όσο και για τη δυναμική της σχέσης – με οδήγησε στο να προτείνω αρκετές λύσεις μαζεμένα, με την προσδοκία ότι η απόδοση θα ακολουθούσε γρήγορα. Ωστόσο, δεν είχαμε αξιολογήσει σωστά τον βαθμό ωριμότητας του πελάτη σε θέματα διαχείρισης διαφημιστικού περιεχομένου, και αυτό οδήγησε σε καθυστερήσεις, τεχνικά ζητήματα και τελικά σε απόδοση χαμηλότερη των προσδοκιών. Αν είχα προσεγγίσει το θέμα πιο σταδιακά και είχα αφήσει περισσότερο χρόνο για αξιολόγηση και δοκιμές, η απόφαση ίσως να ήταν πιο στοχευμένη. Ο ενθουσιασμός δεν θεωρώ ότι ήταν λάθος από μόνος του, καθώς ενίσχυσε τη δέσμευση και την καλή πρόθεση, αλλά με δίδαξε ότι ακόμα και τα πιο θετικά συναισθήματα χρειάζονται φρένο και στρατηγική σκέψη, ειδικά όταν διαχειρίζεσαι λογαριασμούς υψηλής αξίας»

- Υποψήφιος 2

«Ναι, υπάρχουν περιπτώσεις όπου ένα θετικά φορτισμένο συναίσθημα, όπως ο ενθουσιασμός, μπορεί να οδηγήσει σε λάθος εκτίμηση. Όταν κάποιος νιώθει υπερβολικά ενθουσιασμένος για μια ιδέα ή ένα έργο, υπάρχει ο κίνδυνος να παραβλέψει πιθανά ρίσκα, να υποτιμήσει δυσκολίες ή να μην ακούσει εναλλακτικές απόψεις. Σε ένα επαγγελματικό πλαίσιο, μπορεί να ένιωσα τόσο ενθουσιασμένη για μια νέα πρόταση συνεργασίας, που προχώρησα γρήγορα χωρίς να μελετήσω προσεκτικά τους όρους. Αργότερα αποδείχθηκε πως υπήρχαν σημαντικά σημεία που είχα αγνοήσει, με συνέπεια να χρειαστεί να διορθώσω την πορεία με επιπλέον προσπάθεια.

*Αυτό μου δίδαξε πως, ακόμη και όταν ένα συναίσθημα είναι θετικό, χρειάζεται ισορροπία με τη λογική και χρόνος για ψύχραιμη αξιολόγηση»*

- Υποψήφιος 3

*«Ναι, ο ενθουσιασμός πολλές φορές σε κάνει να μην βλέπεις πτυχές που θα έβλεπες αν λειτουργούσες με ηρεμία και ζύγιζες τα θετικά και τα αρνητικά μιας απόφασης»*

- Υποψήφιος 4

*«Ναι, υπήρξε περίπτωση που η ενθουσιαστική αποδοχή ενός νέου έργου με οδήγησε να δεσμευτώ γρήγορα χωρίς πλήρη ανάλυση της απαιτούμενης υποδομής. Παρά τις καλές προθέσεις, το έργο καθυστέρησε σημαντικά και ξεπέρασε τον προϋπολογισμό. Ήταν ένα μάθημα για το πώς ο ενθουσιασμός χρειάζεται να συνδυάζεται με ρεαλισμό»*

## **Ερώτηση 7**

Θεωρείτε σημαντική την επίγνωση και τη διαχείριση των συναισθημάτων σας στην άσκηση της ηγεσίας;

- Υποψήφιος 1

*«Ναι, θεωρώ την επίγνωση και τη διαχείριση των συναισθημάτων απολύτως κρίσιμες στην άσκηση ηγεσίας. Ένας team leader λειτουργεί σαν καθρέφτης για την ομάδα: ο τρόπος που αντιδρά, επικοινωνεί ή αντιμετωπίζει τις προκλήσεις επηρεάζει άμεσα το κλίμα, τη συνοχή και την απόδοση των ανθρώπων του. Αν δεν έχεις επίγνωση των συναισθημάτων σου – είτε πρόκειται για πίεση, απογοήτευση, ενθουσιασμό ή αβεβαιότητα – υπάρχει κίνδυνος να αντιδράσεις παρορμητικά, να μεταδώσεις ανασφάλεια ή να χάσεις τον έλεγχο της κατάστασης. Για μένα, η συναισθηματική διαχείριση είναι άμεσα συνδεδεμένη με την αξιοπιστία. Η ομάδα χρειάζεται έναν leader που να είναι σταθερός, δίκαιος και ικανός να εμπνέει εμπιστοσύνη — ακόμα και όταν τα πράγματα είναι δύσκολα. Δεν σημαίνει ότι δεν νιώθεις ή δεν εκφράζεις συναίσθημα, σημαίνει ότι ξέρεις πότε, πώς και με ποιο σκοπό το κάνεις. Η επίγνωση των συναισθημάτων είναι, με άλλα λόγια, προϋπόθεση για συνειδητή, ώριμη και αποτελεσματική ηγεσία»*

- Υποψήφιος 2

*«Ναι, θεωρώ την επίγνωση και τη διαχείριση των συναισθημάτων απολύτως απαραίτητη στην άσκηση της ηγεσίας. Ένας ηγέτης που γνωρίζει πώς αισθάνεται και γιατί, μπορεί να αντιδρά πιο ψύχραιμα, να παίρνει πιο ώριμες αποφάσεις και να επικοινωνεί με αυθεντικότητα και ενσυναίσθηση. Η συναισθηματική επίγνωση με βοηθά να καταλάβω πότε ένα συναίσθημα επηρεάζει τη σκέψη μου — είτε πρόκειται για άγχος, ενθουσιασμό ή απογοήτευση — ώστε να μην παίρνω παρορμητικές αποφάσεις. Παράλληλα, η σωστή διαχείριση των συναισθημάτων μου συμβάλλει στη δημιουργία θετικού κλίματος στην ομάδα, στη διατήρηση εμπιστοσύνης και στην αποτελεσματική επίλυση συγκρούσεων. Με λίγα λόγια, η ηγεσία δεν αφορά μόνο τη λήψη αποφάσεων ή τον καθορισμό στόχων, αλλά και τον τρόπο με τον οποίο εμπνέεις, καθοδηγείς και στέκεσαι δίπλα στους ανθρώπους. Σε αυτό τα συναισθήματα παίζουν κεντρικό ρόλο»*

- Υποψήφιος 3

*«Εννοείται. Θα πρέπει να είσαι δίκαιος και για να είσαι δίκαιος προς όλους θα πρέπει να μην αφήνεις προσωπικές συμπάθειες ή αντιπάθειες, θετικά ή αρνητικά συναισθήματα να σε επηρεάζουν»*

- Υποψήφιος 4

*«Απολύτως. Η συναισθηματική επίγνωση είναι βασικό εργαλείο ηγεσίας. Όταν κατανοώ τα δικά μου συναισθήματα, μπορώ να αντιδρώ με ψυχραιμία και συνέπεια. Επίσης, γίνομαι πιο ανοιχτή και ειλικρινής με την ομάδα, γεγονός που ενισχύει την εμπιστοσύνη»*

## **Ερώτηση 8**

Πώς αντιμετωπίζετε συναισθηματικά φορτισμένες καταστάσεις στην ομάδα σας (π.χ. συγκρούσεις, πίεση);

- Υποψήφιος 1

*«Σε συναισθηματικά φορτισμένες καταστάσεις, όπως συγκρούσεις μεταξύ συναδέλφων ή έντονη πίεση λόγω στόχων, προσπαθώ να λειτουργώ πρώτα ως σταθερός και ψυχραιμος ρυθμιστής. Το πρώτο βήμα είναι να μην μπω κι εγώ στη συναισθηματική ένταση, στόχος μου είναι να δημιουργήσω χώρο όπου τα μέλη της ομάδας μπορούν να εκφραστούν, να ακουστούν και να αισθανθούν ότι αντιμετωπίζονται δίκαια. Όταν πρόκειται για συγκρούσεις, φροντίζω να καταλάβω τι βρίσκεται πίσω από τη διαφωνία – συχνά δεν είναι το θέμα αυτό καθαυτό, αλλά κάποιο βαθύτερο συναίσθημα όπως άγχος, κούραση, ανάγκη για αναγνώριση. Ενθαρρύνω τον ανοιχτό διάλογο, πάντα με σεβασμό, και λειτουργώ ως διαμεσολαβητής με στόχο την αποκατάσταση της συνεργασίας, όχι την απόδοση ευθυνών. Σε περιόδους πίεσης, φροντίζω να είμαι παρών, να καταναίμω σωστά τις ευθύνες, να προτεραιοποιώ και – το πιο σημαντικό – να στηρίζω την ομάδα, ακόμα και με μικρές παρεμβάσεις που μειώνουν την ένταση, για παράδειγμα επαναπροσδιορισμό στόχων, ειλικρινή επικοινωνία, χιούμορ όταν χρειάζεται. Πιστεύω ότι ο ηγέτης δεν πρέπει να σβήνει τα συναισθήματα, αλλά να τα μετατρέπει σε κινητήρια δύναμη για πρόοδο και συνοχή»*

- Υποψήφιος 2

*«Σε συναισθηματικά φορτισμένες καταστάσεις προσπαθώ να κρατώ ψυχραιμία και να ακούω προσεκτικά την ομάδα. Αναγνωρίζω ότι δεν είμαι τέλεια και μερικές φορές μπορεί να μην χειριστώ σωστά τα συναισθήματα ή να μην αντιληφθώ πλήρως την ένταση. Προσπαθώ να δημιουργώ έναν ασφαλή χώρο όπου όλοι νιώθουν άνετα να εκφραστούν και να εστιάζουμε μαζί στη λύση, όχι στο πρόβλημα. Παίρνω το ρόλο του διαμεσολαβητή, χωρίς να παίρνω μεροληπτική θέση, αλλά ξέρω ότι χρειάζεται συνεχής μάθηση και βελτίωση στην αντιμετώπιση τέτοιων καταστάσεων»*

- Υποψήφιος 3

*«Με ηρεμία, ψυχραιμία και χιούμορ ώστε να το κλίμα να γίνει πιο ελαφρύ και να μπορέσουμε να βρούμε λύση στο πρόβλημα που υπάρχει»*

- Υποψήφιος 4

*«Προσπαθώ πρώτα να διατηρήσω την ψυχραιμία μου και να ακούσω ενεργητικά. Δίνω χώρο στους ανθρώπους να εκφράσουν τα συναισθήματά τους, αποφεύγοντας να κρίνω. Έπειτα καθοδηγώ τη συζήτηση προς τη λύση, με σεβασμό και διαφάνεια. Οι συγκρούσεις, όταν αντιμετωπίζονται σωστά, μπορούν να ενισχύσουν τη συνοχή και την κατανόηση στην ομάδα»*

## **Ερώτηση 9**

Τι στρατηγικές χρησιμοποιείτε ώστε να δημιουργήσετε ένα συναισθηματικά ασφαλές εργασιακό περιβάλλον;

- Υποψήφιος 1

*«Για να δημιουργήσω ένα συναισθηματικά ασφαλές εργασιακό περιβάλλον, βασίζομαι σε μερικές βασικές στρατηγικές. Πρώτον, προωθώ την ανοιχτή και ειλικρινή επικοινωνία, όπου κάθε μέλος της ομάδας αισθάνεται ότι μπορεί να εκφράσει τις απόψεις, τις ανησυχίες ή και τα λάθη του χωρίς φόβο αρνητικών συνεπειών. Δεύτερον, δίνω σημασία στην αναγνώριση της προσπάθειας και των επιτευγμάτων, ακόμα και των μικρών, ώστε να ενισχύσω το αίσθημα αξίας και αυτοπεποίθησης των ανθρώπων. Τρίτον, φροντίζω να είμαι προσβάσιμος και διαθέσιμος για υποστήριξη, είτε πρόκειται για επαγγελματικά είτε για προσωπικά ζητήματα που επηρεάζουν την απόδοση ή τη διάθεση. Τέλος, προωθώ την κουλτούρα του σεβασμού και της δίκαιης αντιμετώπισης, όπου οι διαφορές και οι διαφορετικές απόψεις γίνονται αποδεκτές και εκτιμώνται ως πλεονέκτημα, όχι ως εμπόδιο. Με αυτές τις στρατηγικές, δημιουργείται ένα περιβάλλον όπου η ομάδα μπορεί να αναπτύσσεται, να μαθαίνει από τα λάθη και να εργάζεται με αίσθημα ασφάλειας και εμπιστοσύνης»*

- Υποψήφιος 2

*«Για να δημιουργήσω ένα συναισθηματικά ασφαλές εργασιακό περιβάλλον, εφαρμόζω κάποιες συγκεκριμένες πρακτικές. Πρώτον, ενθαρρύνω την έκφραση απόψεων και συναισθημάτων, χωρίς φόβο κρίσης. Δεύτερον, δείχνω σεβασμό σε κάθε μέλος της ομάδας, αναγνωρίζοντας τη διαφορετικότητα και τις ανάγκες του. Τρίτον, δημιουργώ κουλτούρα όπου τα λάθη αντιμετωπίζονται ως ευκαιρίες μάθησης, όχι ως αποτυχίες. Τέταρτον, παρέχω βοήθεια και αναγνώριση, ώστε τα μέλη να αισθάνονται ότι δεν είναι μόνοι στις προκλήσεις και τέλος, κάνω ξεκάθαρες τις αιτίες και τα κριτήρια των αποφάσεων για να μειώσω το άγχος και την αβεβαιότητα. Με αυτές τις πρακτικές, χτίζω εμπιστοσύνη και ενισχύω τη συνοχή της ομάδας, προωθώντας ένα περιβάλλον όπου όλοι νιώθουν ασφάλεια να είναι ο εαυτός τους και να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό»*

- Υποψήφιος 3

*«Αυτό που προσπαθώ να κάνω είναι να κρατάω τις αποστάσεις που πρέπει αλλά και να ακούω οτιδήποτε μπορεί να προκαλέσει την συναισθηματική φόρτιση ενός συναδέλφου»*

- Υποψήφιος 4

*«Ενθαρρύνω τη διαφάνεια, δίνω ανατροφοδότηση με σεβασμό, αναγνωρίζω την προσπάθεια και τα λάθη ως μέρη της μάθησης. Επίσης, προσπαθώ να χτίσω σχέσεις εμπιστοσύνης με τους συνεργάτες μου, δίνοντάς τους φωνή και χώρο να εκφράζονται χωρίς φόβο»*

#### **4.1 Ποιοτική ανάλυση απαντήσεων υποψηφίου 1**

Ο πρώτος υποψήφιος είναι άντρας και εργάζεται ως Team Leader Account Manager. Ο ρόλος του δηλαδή, αφορά τόσο τη διαχείριση των μελών την ομάδα του όσο και την επικοινωνία και την εξυπηρέτηση των πελατών. Στις ερωτήσεις που αφορούν τον βαθμό που τα συναισθήματα επηρεάζουν τη λήψη μίας απόφασης απάντησε ότι παίζουν σημαντικό ρόλο αλλά όχι καθοριστικό. Προσπαθεί να αποφασίζει με βάση τη λογική και τα δεδομένα αλλά δεν απορρίπτει τα συναισθήματα, τα ενσωματώνει στη σκέψη του με μέτρο. Θεωρεί ότι η ευθύνη, η ενσυναίσθηση και το άγχος έχουν μεγάλη βαρύτητα στη διαδικασία λήψης μίας απόφασης. Στις απαντήσεις του, δίνει παράδειγμα, στο οποίο τα συναισθήματα που είχε εκείνη την περίοδο τον βοήθησαν να λάβει τη σωστή απόφαση και να χτίσει μία σχέση εμπιστοσύνης με τον πελάτη και την ομάδα του.

Στις ερωτήσεις που σχετίζονται με τη διάκριση θετικών και αρνητικών συναισθημάτων και με το κατά πόσο η κάθε κατηγορία επηρεάζει θετικά ή αρνητικά μία απόφαση, τόνισε τη διττή σημασία τους. Συγκεκριμένα, θεωρεί ότι τα θετικά συναισθήματα μπορούν να βοηθήσουν στην αποδοτικότητα, καθώς βοηθούν στο να υπάρχει περισσότερη ενέργεια και

στο να παίρνει κάποιος περισσότερες πρωτοβουλίες. Μπορεί όμως να έχουν και αρνητικά αποτελέσματα. Δίνει βάση στον ενθουσιασμό και αναφέρει ότι όταν υπάρχει σε υπερβολικό βαθμό μπορεί να οδηγήσει στην παράβλεψη κινδύνων ή στην απόρριψη εναλλακτικών λύσεων. Τα αρνητικά συναισθήματα θεωρεί ότι μπορούν να αξιοποιηθούν σωστά. Για παράδειγμα, ο φόβος μπορεί να κάνει κάποιον πιο προσεκτικό, με αποτέλεσμα την αποφυγή λαθών και η λύπη μπορεί να ενισχύσει την ενσυναίσθηση.

Στις ερωτήσεις που αφορούν την ηγεσία, ο υποψήφιος 1 θεωρεί την επίγνωση των συναισθημάτων του πολύ σημαντική. Κύριο ρόλο στην αξιοπιστία του ηγέτη έχει και η διαχείρισή τους. Σε έντονα φορτισμένες συναισθηματικές καταστάσεις, προσπαθεί να λειτουργεί με ψυχραιμία, να εμβαθύνει ώστε να βρει την αιτία της έντασης αν πρόκειται για συγκρούσεις και να λειτουργεί διαμεσολαβητικά. Οι στρατηγικές που χρησιμοποιεί, για να δημιουργεί ένα ασφαλές συναισθηματικό περιβάλλον είναι η ανοιχτή επικοινωνία, η αναγνώριση της προσπάθειας και των επιτευγμάτων, η υποστήριξη και η προώθηση κουλτούρας σεβασμού και δίκαιης αντιμετώπισης.

#### **4.2 Ποιοτική ανάλυση απαντήσεων υποψηφίου 2**

Η δεύτερη υποψήφια είναι γυναίκα και έχει τίτλο Head of Supply. Είναι υπεύθυνη ενός μεγάλου τμήματος της εταιρείας που εργάζεται, που αποτελείται από πολλά άτομα διαφορετικών ειδικοτήτων. Στο πρώτο μέρος των ερωτήσεων, οι οποίες αφορούν τα συναισθήματα και τη λήψη αποφάσεων, αναφέρει ότι παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στον χώρο εργασίας, καθώς επηρεάζουν την κρίση, την αντίληψη καταστάσεων και τη στάση απέναντι σε ανθρώπους και προκλήσεις. Τα συναισθήματα την έχουν βοηθήσει να λάβει σωστές αποφάσεις στον παρελθόν, ενώ δίνει σημασία στην αναγνώριση και στην διαχείρισή τους, ώστε να λειτουργούν βοηθητικά και όχι ανασταλτικά στην ηγεσία. Δίνει βαρύτητα στην αίσθηση ευθύνης, το άγχος, τον φόβο, την αυτοπεποίθηση, την ενσυναίσθηση και τον ενθουσιασμό.

Στο δεύτερο μέρος των ερωτήσεων, επικεντρώνεται στην διττή λειτουργία των συναισθημάτων. Ένα θετικό συναίσθημα δεν είναι απαραίτητο να λειτουργήσει μόνο ενθαρρυντικά και πλεονεκτικά στη διαδικασία λήψης μίας απόφασης. Σίγουρα, ενισχύει τη δημιουργικότητα, την αισιοδοξία και την αυτοπεποίθηση, μπορεί όμως να οδηγήσει και σε παράβλεψη κινδύνων και βιαστικές αποφάσεις. Για παράδειγμα, ο ενθουσιασμός για ένα νέο project, αν δεν ισορροπεί με τη λογική και την ψυχραιμη σκέψη, μπορεί να το οδηγήσει σε αποτυχία. Τα αρνητικά συναισθήματα από την άλλη πλευρά, έχουν και θετικό ρόλο, καθώς μπορεί να κάνουν ένα manager πιο προσεκτικό και αναλυτικό.

Στο τρίτο μέρος των ερωτήσεων, τονίζει ότι η αναγνώριση και η διαχείριση των συναισθημάτων αποτελούν απαραίτητα χαρακτηριστικά ενός ικανού ηγέτη. Σε συναισθηματικά φορτισμένες καταστάσεις, προσπαθεί να λειτουργεί με ψυχραιμία και να δημιουργεί ένα κλίμα ασφάλειας για την ομάδα της. Οι πρακτικές που χρησιμοποιεί για να δημιουργήσει ένα εργασιακά ασφαλές περιβάλλον είναι η ανοιχτή συζήτηση, ο σεβασμός, η αποδοχή, η αντιμετώπιση των λαθών ως μέθοδος μάθησης και βελτίωσης της απόδοσης, η παροχή βοήθειας όπου χρειάζεται και η ειλικρίνεια στα κριτήρια των αποφάσεων, ώστε να μειωθεί η αβεβαιότητα.

#### **4.3 Ποιοτική ανάλυση απαντήσεων υποψηφίου 3**

Η τρίτος υποψήφιος είναι άντρας και είναι υπεύθυνος της ομάδας που ασχολείται με την τεχνική υλοποίηση και τα τεχνικά προβλήματα που μπορεί να δημιουργούνται στην εταιρεία που εργάζεται. Οι απαντήσεις του ήταν πιο λιτές και πιο σύντομες. Στις ερωτήσεις που αφορούν τα συναισθήματα και τη λήψη αποφάσεων, απάντησε ότι προσπαθεί να μην τον επηρεάζουν, καθώς μπορεί να αδικήσει κάποιον και στο παρελθόν του είχε συμβεί να πάρει

λάθος απόφασης, επηρεασμένος από το συναίσθημα και όχι από τη λογική. Τονίζει ότι ο θυμός και η εμπάθεια αποτελούν συναισθήματα που θα πρέπει να καταπολεμούνται και να μην επηρεάζουν τις αποφάσεις του γιατί τα αποτελέσματα θα είναι αρνητικά, ενώ η λύπη πιστεύει ότι έχει σημαντικότερο ρόλο στις αποφάσεις.

Για τον υποψήφιο 3 τα θετικά συναισθήματα βοηθούν να βλέπει κάποιος τη θετική πλευρά των πραγμάτων, δίνουν ενέργεια ώστε να διορθώνονται πράγματα και προετοιμάζουν και μελλοντικές αποφάσεις. Ταυτόχρονα, όμως, αναφέρει ότι συναισθήματα όπως ο ενθουσιασμός μπορεί να κάνουν κάποιον πιο απρόσεκτο και να μην υπολογίσει σωστά τις πτυχές μίας απόφασης. Τα αρνητικά συναισθήματα από την άλλη πλευρά, όπως η λύπη και ο φόβος, δεν θεωρεί ότι έχουν λειτουργική αξία.

Τέλος, ο υποψήφιος 3 θεωρεί ότι για να είναι δίκαιος ένας ηγέτης πρέπει να μην επηρεάζεται από κάποιο συναίσθημα. Τις εντάσεις τις αντιμετωπίζει με ψυχραιμία, ηρεμία και χιούμορ, ενώ για να δημιουργήσει ένα συναισθηματικά ασφαλές εργασιακό περιβάλλον φροντίζει να κρατάει τις απαραίτητες αποστάσεις αλλά ταυτόχρονα να ακούει τα μέλη της ομάδας του.

#### **4.4 Ποιοτική ανάλυση απαντήσεων υποψηφίου 4**

Ο υποψήφιος 4 είναι γυναίκα και έχει ρόλο γενικού διευθυντή στην εταιρεία που εργάζεται. Θεωρεί ότι τα συναισθήματα έχουν καθοριστικό ρόλο στη διαδικασία λήψης μίας απόφασης. Εκτός από τα δεδομένα και τη λογική που πρέπει να αναλύονται, τα συναισθήματα είναι αυτά που βοηθούν ώστε να γίνει κατανοητό το ευρύτερο ανθρώπινο και οργανωσιακό πλαίσιο. Κατά τη γνώμη της, στο εργασιακό περιβάλλον τα πιο ισχυρά συναισθήματα είναι η υπευθυνότητα, η εμπιστοσύνη, ο φόβος, η αυτοπεποίθηση και η ενσυναίσθηση. Ο υπέρμετρος ενθουσιασμός στο παρελθόν, την οδήγησε στο να μην υπολογίσει σωστά και να μην πάρει τη σωστή απόφαση, γεγονός που την δίδαξε να ισορροπεί καλύτερα το συναίσθημα με τη λογική.

Στις ερωτήσεις που αφορούν τη διάκριση των συναισθημάτων σε θετικά και αρνητικά, τονίζει τη διττή αποτελεσματικότητάς του. Πιο συγκεκριμένα, τα θετικά συναισθήματα, ενώ μπορεί να ενισχύσουν την δημιουργικότητα και να κάνουν κάποιον να παίρνει πρωτοβουλίες πιο εύκολα, μπορούν ταυτόχρονα να οδηγήσουν σε υπερεκτίμηση των δυνατοτήτων και υποτίμηση των κινδύνων. Τα αρνητικά συναισθήματα από τη μεριά τους, όπως ο φόβος και η λύπη, μπορεί να έχουν προστατευτική και προειδοποιητική λειτουργία.

Τέλος, θεωρεί ότι η συναισθηματική επίγνωση αποτελεί ένα βασικό εργαλείο ηγεσίας, καθώς τη βοηθά να αντιδρά με ψυχραιμία και να χρίζει μία ειλικρινή σχέση με την ομάδα. Σε συναισθηματικά φορτισμένες στιγμές, αφήνει χώρο στα μέλη της ομάδας να εκφράσουν τα συναισθήματά τους και έπειτα προσπαθεί να κατευθύνει τη συζήτηση προς τη λύση, χωρίς όμως να κρίνει. Οι στρατηγικές που χρησιμοποιεί για να χτίσει ένα συναισθηματικά ασφαλές περιβάλλον είναι η ανατροφοδότηση, η αναγνώριση της προσπάθειας, ενώ θεωρεί πολύ σημαντικό το να δίνει χώρο στην ομάδα της να εκφράζομαι χωρίς φόβο.

#### **4.5 Σύγκριση υποψηφίων και συμπεράσματα**

Οι 4 υποψήφιοι είχαν στις περισσότερες περιπτώσεις κοινά σημεία, αλλά υπήρχαν και κάποιες διαφορές. Από τις απαντήσεις τους γίνεται φανερό ότι οι γυναίκες υποψήφιες δίνουν μεγάλη βαρύτητα στον ρόλο των συναισθημάτων στη διαδικασία λήψης μίας απόφασης, ο υποψήφιος 1 αναγνωρίζει την αξία τους αλλά απαντάει πιο συντηρητικά, καθώς δε τα θεωρεί καθοριστικά, ενώ ο υποψήφιος 3, προσπαθεί να αποστασιοποιείται τελείως από αυτά, παρόλο που δεν είναι πάντα εύκολο.

Στη διάκριση των συναισθημάτων σε αρνητικά και θετικά, οι 3 από τους υποψηφίους αναφέρονται στη διττή λειτουργία τους. Πιο συγκεκριμένα, τα θετικά συναισθήματα μπορούν να ασκήσουν τόσο θετική επιρροή, όσο και αρνητική. Αντίστοιχα και τα αρνητικά συναισθήματα. Ο τρίτος υποψήφιος και σε αυτή την ερώτηση έρχεται σε αντίθεση με τους υπολοίπους, καθώς θεωρεί ότι τα θετικά συναισθήματα είναι χρήσιμα και μπορούν να βοηθήσουν στη λήψη μίας απόφασης, ενώ απορρίπτει τη λειτουργικότητα των αρνητικών. Όταν ζητήθηκε από τους υποψηφίους να αναφερθούν σε συναισθήματα που επηρεάζουν στον χώρο εργασίας, οι υποψήφιοι 1, 2 και 4 επέλεξαν την ευθύνη, την ενσυναίσθηση, τον φόβο, τον ενθουσιασμό και την αυτοπεποίθηση. Ο υποψήφιος 3 ανέφερε τον θυμό, την εμπάθεια και τη λύπη.

Στις ερωτήσεις που σχετίζονται με την ηγεσία, οι απαντήσεις συγκλίνουν μεταξύ τους. Υπάρχουν αρκετές κοινές στρατηγικές που και οι 4 managers χρησιμοποιούν. Μερικές από αυτές είναι η ψυχραιμία, η ανοιχτή επικοινωνία, ο σεβασμός και η αναγνώριση της προσπάθειας. Ο υποψήφιος 3 αναφέρεται και στη αποστασιοποίηση, ώστε να έχει τη δυνατότητα να είναι πιο αντικειμενικός.

Συμπερασματικά, οι υποψήφιοι αναγνωρίζουν τη σημασία των συναισθημάτων στη διαδικασία λήψης μίας απόφασης. Ωστόσο, ο βαθμός αυτής της επιρροής διαφοροποιείται. Οι γυναίκες υποψήφιες τόνισαν ότι τα συναισθήματα έχουν καθοριστική σημασία, καθώς βοηθούν στην κατανόηση τους ανθρώπινου και οργανωσιακού πλαισίου. Ταυτόχρονα, συμβάλλουν στην κατανόηση της ομάδας τους. Οι άντρες υποψήφιοι παρουσιάστηκαν πιο συγκρατημένοι, με τον πρώτο να ενσωματώνει τα συναισθήματα σε συνδυασμό πάντα με τα δεδομένα και τη λογική και τον τρίτο να επιδιώκει την πλήρη αποστασιοποίηση από αυτά. Σχετικά με τα συναισθήματα που επηρεάζουν περισσότερο τους managers, ο θυμός, ένα από τα βασικά συναισθήματα, αναφέρθηκε μόνο μία φορά από τον υποψήφιο 3.

Ως προς τις ερωτήσεις σχετικά με την διαχείριση στο πλαίσιο της ηγεσίας, κοινό σημείο στις απαντήσεις ήταν η ψυχραιμία και ο αυτοέλεγχος. Η ανάλυση δείχνει ότι οι γυναίκες ηγέτες τείνουν να ενσωματώνουν τα συναισθήματα ως εργαλείο που ενδυναμώνει την ομάδα και ενισχύει την ηγετική τους αξιοπιστία. Αντίθετα, οι άντρες ηγέτες εμφανίζονται πιο επιφυλακτικοί, με τον πρώτο υποψήφιο να αναγνωρίζει κι αυτός τα συναισθήματα ως εργαλείο που βοηθάει το συνεργατικό κλίμα μίας ομάδας, κάνοντας όμως ταυτόχρονα και έντονη αναφορά στη λογική και στα δεδομένα, ενώ ο τρίτος υποψήφιος αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα περισσότερο σαν εμπόδιο, και λιγότερο σαν εργαλείο.

## **5. Ποσοτική έρευνα: Ανάλυση δημογραφικών στοιχείων**

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, για να πραγματοποιηθεί η ποσοτική έρευνα, κατανεμήθηκαν ερωτηματολόγια που περιείχαν κλειστού τύπου ερωτήσεις. Η δομή του ερωτηματολογίου, χωριζόταν σε 3 ενότητες. Στην πρώτη ενότητα, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να συμπληρώσουν τα δημογραφικά τους στοιχεία. Στη δεύτερη, οι ερωτήσεις αφορούν τα συναισθήματα και το κατά πόσο επηρεάζουν τη διαδικασία λήψης μίας απόφασης. Με αυτόν τον τρόπο, γίνεται προσπάθεια να εντοπιστούν τα συναισθήματα που επηρεάζουν εντονότερα τον manager να πάρει μία σημαντική απόφαση, καθώς και να απαντηθεί το ερώτημα αν τα θετικά και τα αρνητικά συναισθήματα, ασκούν μόνο θετική και αρνητική επιρροή αντίστοιχα. Στην τρίτη ενότητα ερευνάται το κατά πόσο η αναγνώριση και η αυτορρύθμιση των συναισθημάτων είναι σημαντικά χαρακτηριστικά για ένα ικανό ηγέτη.

Πίνακας 1 Δημογραφικά Χαρακτηριστικά του Δείγματος

Δημογραφικά Χαρακτηριστικά του Δείγματος	
Φύλο	Άντρας 53.3% Γυναίκα 45% Άλλο 1.7%
Ηλικία	18-24 1.7% 25-34 41.7% 35-44 30% 45-54 16.6% 55+ 10%
Επίπεδο εκπαίδευσης	Λύκειο 15% Προπτυχιακό 41.7% Μεταπτυχιακό 43.3%
Οικογενειακή κατάσταση	Ανύπαντρος 38.3% Παντρεμένος 51.7 % Διαζευγμένος 1.7% Άλλο 8.3%
Εργασιακή εμπειρία σε χρόνια	0-2 5% 3-5 18.3% 6-10 20% 11-20 25% 21+ 31.7%
Αριθμός εργαζομένων στην εταιρεία που εργάζεται ή που είναι ιδιοκτήτης	1-10 20% 11-50 50% 51-200 18.3% 200+ 11.7%

Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων πρωτογενούς έρευνας: Πετροπούλου, 2025

Στην παρούσα εργασία χρησιμοποιήθηκε δείγμα από ελληνικές εταιρείες. Η διανομή των ερωτηματολογίων διεξήχθη από τις 15 Ιουλίου έως τις 15 Αυγούστου του 2025. Οι συμμετέχοντες στο ερωτηματολόγιο είναι όλοι managers, ακόμα κι αν έχουν μικρή εμπειρία. Σε αυτή την κατηγορία εντάσσονται κυρίως άτομα οικογενειακών επιχειρήσεων, τα οποία αναλαμβάνουν από την αρχή της εργασιακής τους εμπειρίας τη διαχείριση άλλων ατόμων.

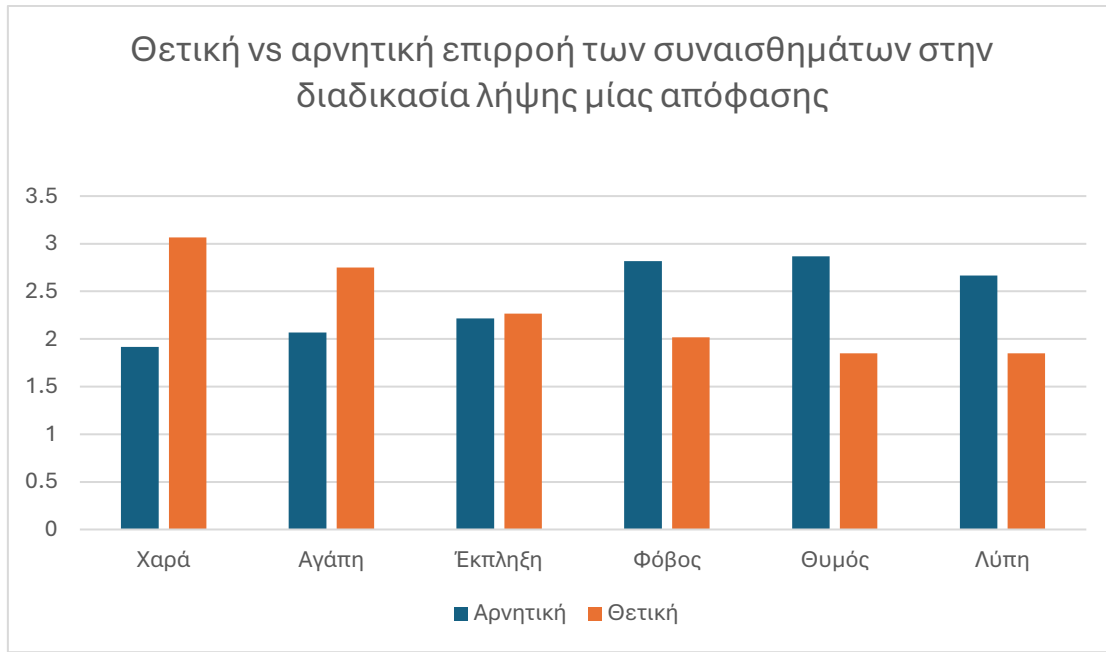
Το δείγμα αποτελείται από 60 άτομα, από τα οποία οι 32 είναι άντρες και οι 27 γυναίκες. Το μεγαλύτερο μέρος του, πάνω από το 70%, αποτελείται από άτομα ηλικίας 25 με 44 ετών. Το 41.7% των συμμετεχόντων είναι κάτοχοι προπτυχιακού, ενώ το 43.3% κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο. Όσον αφορά την οικογενειακή υπάρχει ισορροπία, καθώς το 51.7% είναι παντρεμένοι, ενώ το 48.3% είναι ανύπαντροι, διαζευγμένοι ή άλλο.

Τέλος, σχετικά με την επαγγελματική του εμπειρία, το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων, πάνω από το 55% έχει περισσότερα από 11 χρόνια προϋπηρεσία και το 20% έχει 6 με 10 χρόνια. Αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι όλοι οι συμμετέχοντες κατέχουν διοικητικοί θέση, είναι δηλαδή υπεύθυνοι ομάδας ή διοικούν τη δική τους εταιρεία. Το 50% των ατόμων που απάντησαν το ερωτηματολόγιο εργάζεται σε εταιρείες 11-50 ατόμων, το 20% σε μικρότερες, ενώ το υπόλοιπο 30% εργάζεται σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις, άνω των 50 ανθρώπων.

### 5.1. Στατιστική ανάλυση και αποτελέσματα

Στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου που αφορούσαν συγκεκριμένα συναισθήματα και ποιο από αυτά επηρεάζει περισσότερο τη διαδικασία λήψης μίας απόφασης, θετικά ή αρνητικά, χρησιμοποιήθηκαν τα βασικά συναισθήματα του Parrot (2001).

*Διάγραμμα 1 Θετική και αρνητική επιρροή των συναισθημάτων στην διαδικασία λήψης μίας απόφασης (1=not at all, 5=very much)*



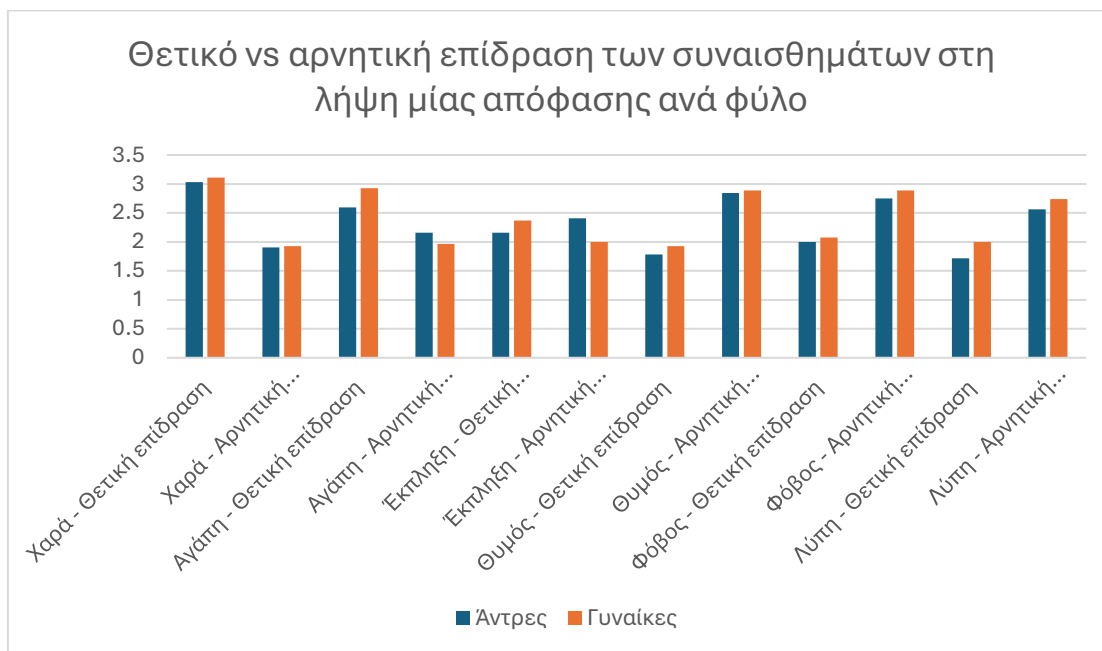
*Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων πρωτογενούς έρευνας: Πετροπούλου, 2025*

Στο Διάγραμμα 1 φαίνεται ότι τα θετικά συναισθήματα (χαρά και αγάπη) έχουν την υψηλότερη θετική επιρροή, με το συναίσθημα της χαράς να προηγείται, γεγονός που δείχνει ότι βοηθούν τους managers να παίρνουν αποφάσεις με περισσότερη ενέργεια και αυτοπεποίθηση (Fredrickson, 2001). Η έκπληξη, που θεωρείται το πιο ουδέτερο συναίσθημα συγκριτικά με τα υπόλοιπα 5, έχει μέτρια επίδραση, δεν είναι δηλαδή αρκετά παρεμβατική στη διαδικασία λήψης μίας απόφασης. Το αποτέλεσμα αυτό, συνάδει με τη θεωρία των Meyer, Reizenzein & Schützwohl (1997), οι οποίοι θεωρούν ότι η έκπληξη δεν οδηγεί σε συστηματική διαφοροποίηση των απόψεων, αλλά μπορεί να έχει βραχυπρόθεσμη γνωστική επίδραση. Όσον αφορά τα αρνητικά συναισθήματα, ο φόβος έχει τη υψηλότερη θετική επίδραση (2.02), καθώς μπορεί να λειτουργήσει προειδοποιητικά, χωρίς όμως να θεωρείται θετικός παράγοντας. Τέλος, οι συμμετέχοντες δεν αντιλαμβάνονται τον θυμό και την λύπη ως χρήσιμα συναισθήματα στη διαδικασία λήψης μίας απόφασης. Όπως φαίνεται και από το διάγραμμα, έχουν τις χαμηλότερες τιμές.

Στην ερώτηση για το ποιο συναίσθημα επηρεάζει αρνητικά μία σημαντική απόφαση, η έκπληξη, η αγάπη και η χαρά, όπως δείχνουν τα αποτελέσματα, δεν θεωρούνται μεγάλα εμπόδια, καθώς οι τιμές τους είναι σχετικά χαμηλές. Τον υψηλότερο μέσο όρο τον συγκεντρώνει ο θυμός (2.87), αποτελεί δηλαδή το συναίσθημα με τη μεγαλύτερη αρνητική επίδραση για τους managers που συμμετείχαν στην έρευνα. Ακολουθεί ο φόβος (2.82). Αυτό δείχνει ότι εκτός από τη θετική του διάσταση, ότι δηλαδή πολλές φορές λειτουργεί προειδοποιητικά, είναι σημαντική και η αρνητική του επίδραση, καθώς μπορεί να ενισχύει τον δισταγμό και την ανασφάλεια (Lerner & Keltner, 2001). Η λύπη (2.67), μπορεί, επίσης, να επιβραδύνει ή να θολώσει την κρίση.

Συμπερασματικά, τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου δείχνουν μία ξεκάθαρη διάκριση. Τα θετικά συναισθήματα λειτουργούν υποστηρικτικά στη λήψη των αποφάσεων, ενώ τα αρνητικά συνδέονται περισσότερο με αρνητικές επιδράσεις, αλλά χωρίς υπερβολή, καθώς οι τιμές τους βρίσκονται κάτω από το 3. Η χαρά αποτελεί το πιο βοηθητικό συναίσθημα και ο θυμός το αντίθετο. Ανεξάρτητα από αυτή τη διάκριση, οι συμμετέχοντες από τις επιλογές του φαίνεται να μην θεωρούν πολύ σημαντική την επίδραση των συναισθημάτων στη διαδικασία λήψης μίας απόφασης.

Διάγραμμα 2 Θετική και αρνητική επιρροή των συναισθημάτων στην διαδικασία λήψης μίας απόφασης (1=not at all, 5=very much) ανά φύλο



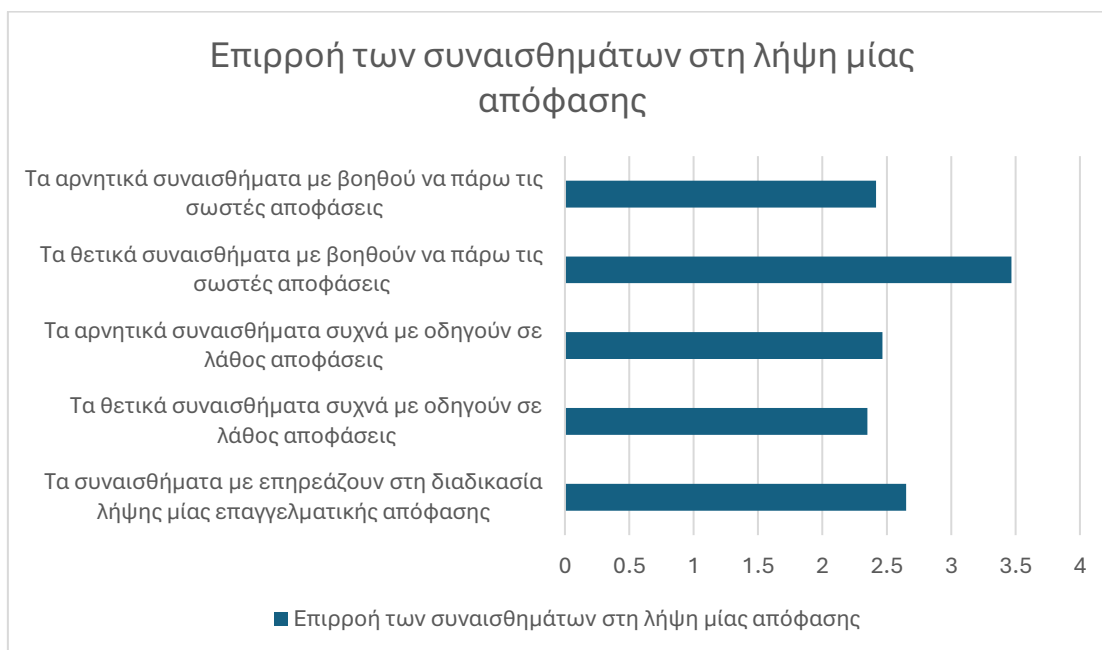
Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων πρωτογενούς έρευνας: Πετροπούλου, 2025

Στο Διάγραμμα 2 παρουσιάζονται οι μέσοι όροι των απαντήσεων αντρών και γυναικών στο κατά πόσο συγκεκριμένα συναισθήματα τους ασκούν επιρροή στη διαδικασία λήψης μίας απόφασης. Από τα αποτελέσματα φαίνεται ότι οι μέσοι όροι είναι αρκετά χαμηλοί στην αρνητική επίδραση. Τα συναισθήματα φόβος, θυμός και λύπη, έχουν μεγαλύτερη αρνητική επιρροή από θετική, χωρίς να υπάρχει έντονος διαχωρισμός ανάμεσα στα δύο φύλα. Οι γυναίκες έδωσαν ελαφρώς υψηλότερους μέσους όρους στη θετική επίδραση της πλειοψηφίας των συναισθημάτων, γεγονός που οδηγεί στο συμπέρασμα ότι αναγνωρίζουν περισσότερο από τους άντρες την θετικό ρόλο των συναισθημάτων στις αποφάσεις, χωρίς όμως να τα θεωρούν καθοριστικά.

Η χαρά έχει την υψηλότερη θετική επίδραση, τόσο στις γυναίκες όσο και στους άντρες. Η αγάπη, επίσης, φαίνεται ότι βοηθάει, κυρίως της γυναίκες, στη λήψη μίας απόφασης. Το γεγονός ότι τα θετικά συναισθήματα έχουν κατά μέσο όρο πιο θετική επιρροή για τους managers, υποδηλώνει τη σημασία την ενσυναίσθησης και της συναισθηματικής σύνδεσης μεταξύ των μελών μίας ομάδας (Fredrickson, 2001).

Αντίθετα, ο θυμός, ο φόβος και η λύπη καταγράφουν υψηλότερους μέσους όρους στην αρνητική τους διάσταση. Οι γυναίκες φαίνεται να επηρεάζονται σε μεγαλύτερο βαθμό από αυτά. Ο φόβος έχει υψηλότερη θετική επίδραση από τα άλλα δύο συναισθήματα, κάτι που επιβεβαιώνει ότι πολλές φορές μπορεί να λειτουργήσει προειδοποιητικά και να προφυλάξει τους managers από πιθανούς κινδύνους.

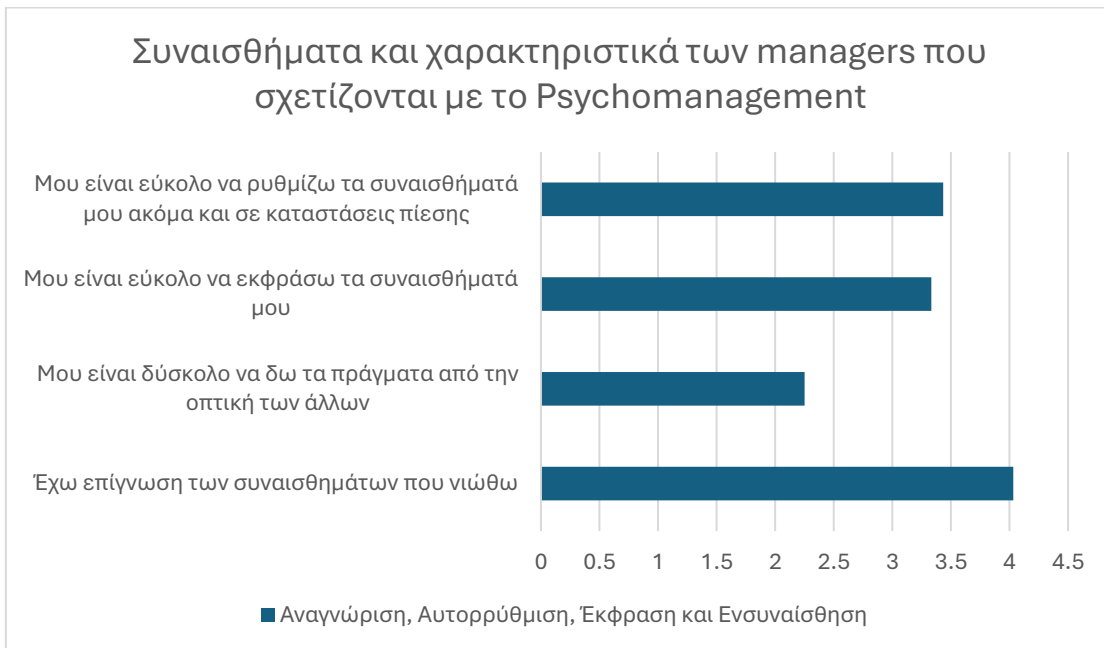
Διάγραμμα 3 Επιρροή των συναισθημάτων, θετικών και αρνητικών (συνολικά) στη διαδικασία λήψης μίας απόφασης (1=Totaly disagree, 5=Totaly agree)



Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων πρωτογενούς έρευνας: Πετροπούλου, 2025

Στο Διάγραμμα 3 φαίνονται τα αποτελέσματα των managers στις ερωτήσεις που αφορούσαν την επιρροή των συναισθημάτων στη διαδικασία λήψης μίας απόφασης, χωρίς όμως να τους δίνεται η επιλογή συγκεκριμένου συναισθήματος. Τα αποτελέσματα δε διαφέρουν από τα προηγούμενα. Η μεγαλύτερη αντίθεση αφορά τα θετικά συναισθήματα, τα οποία λειτουργούν βοηθητικά στη λήψη μίας απόφασης. Τα αρνητικά συναισθήματα από την άλλη πλευρά, φαίνεται να έχουν διττή αποτελεσματικότητα, με τους μέσους όρους να μη διαφέρουν σε μεγάλο βαθμό. Η επιρροή τους κυμαίνεται κάτω από το 2.5, άρα οι managers δε τα θεωρούν πολύ παρεμβατικά.

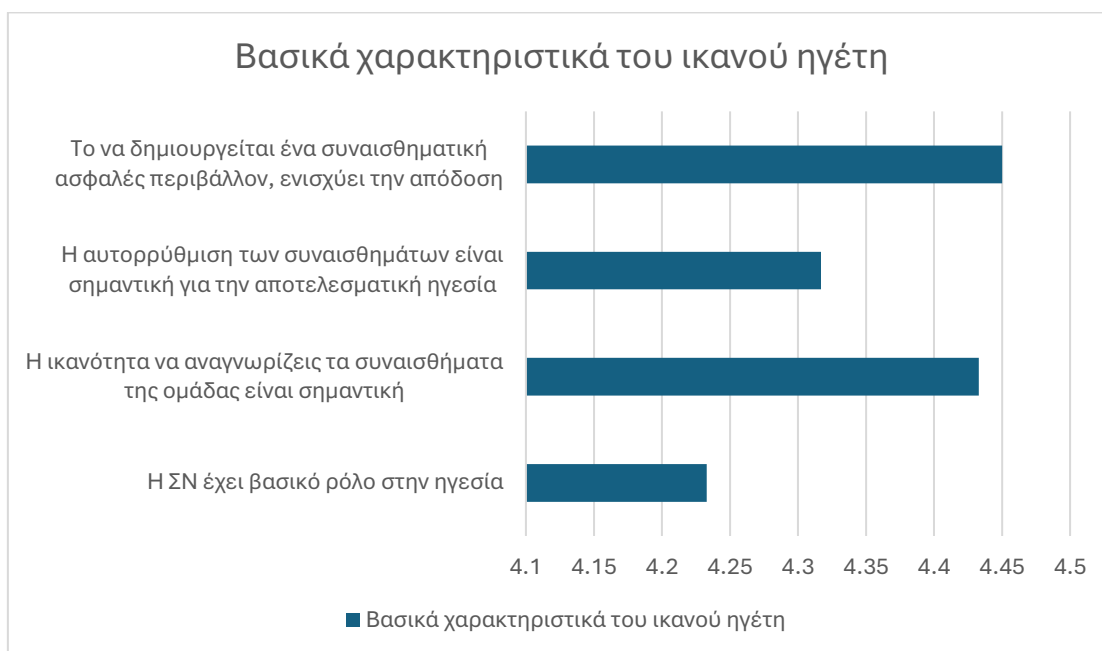
Διάγραμμα 4 Συναισθήματα και χαρακτηριστικά των managers που σχετίζονται με το Psychomanagement (1=Totally disagree, 5=Totally agree)



Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων πρωτογενούς έρευνας: Πετροπούλου, 2025

Στο Διάγραμμα 4 παρουσιάζονται κάποιες συναισθηματικές ικανότητες σημαντικές για έναν manager και ο βαθμός που οι ίδιοι οι συμμετέχοντες πιστεύουν ότι τις έχουν. Η αναγνώριση των συναισθημάτων φαίνεται ότι έχει τον υψηλότερο μέσο όρο. Το να έχει επίγνωση ένας manager των συναισθημάτων που αισθάνεται, αποτελεί σημαντική ικανότητα, καθώς είναι απαραίτητη και στο να μπορεί να τα ελέγχει. Η διαχείριση των συναισθημάτων έχει θετικό αποτέλεσμα (3.43), αλλά όσο υψηλό είχε η αναγνώριση των συναισθημάτων, κάτι που οδηγεί στο συμπέρασμα ότι για ένα ποσοστό των συμμετεχόντων είναι εύκολο να έχουν επίγνωση των συναισθημάτων του, αλλά όχι το ίδιο εύκολα να τα διαχειρίζονται. Οι managers που συμμετείχαν στην έρευνα, βρίσκουν σχετικά εύκολο το να εκφράζουν τα συναισθήματά τους, αλλά όχι πάντα με άνεση. Τέλος, στο αν τους είναι δύσκολο να δουν τα πράγματα από την οπτική των άλλων, απάντησαν αρνητικά (2.25), άρα μεγάλο ποσοστό θεωρεί ότι διαθέτει την ικανότητα της ενσυναίσθησης. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το δείγμα έχει υψηλή αυτογνωσία και ικανοποιητική ικανότητα διαχείρισης και έκφρασης των συναισθημάτων, καθώς και ενσυναίσθηση. Τα παραπάνω χαρακτηριστικά συνδέονται με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης, η οποία σύμφωνα με τον Goleman (1995), αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό αποτελεσματικής ηγεσίας.

Διάγραμμα 5 Η σημαντικότητα βασικών χαρακτηριστικών του ικανού ηγέτη (1=Totally disagree, 5=Totally agree)



Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων πρωτογενούς έρευνας: Πετροπούλου, 2025

Στο Διάγραμμα 5 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των συμμετεχόντων που αφορούν το πόσο σημαντικά θεωρούν τα εξής χαρακτηριστικά, για να θεωρείται ένα ηγέτης ικανός: συναισθηματική νοημοσύνη, η αυτορρύθμιση των συναισθημάτων, η αναγνώριση των συναισθημάτων των μελών της ομάδας και η δημιουργία ενός ασφαλούς συναισθηματικά περιβάλλοντος. Και τα τέσσερα αυτά χαρακτηριστικά σημείωσαν έναν πολύ υψηλό μέσο όρο. Η πλειονότητα των συμμετεχόντων ανέδειξε πόσο καθοριστικό ρόλο διαδραματίζει η ΣΝ στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας (4.23). Το εύρημα αυτό εναρμονίζεται με τη βιβλιογραφία (Goleman, 1998). Το υψηλότερο σκορ σημειώνεται από τη δημιουργία ενός συναισθηματικά ασφαλούς περιβάλλοντος (4.45). Το αποτέλεσμα αυτό αναδεικνύει το πόσο σημαντικό είναι για τους managers να δημιουργούν ένα κλίμα ψυχολογικής ασφάλειας (Edmondson, 1999), δηλαδή τα μέλη της ομάδας να εκφράζουν τις απόψεις και τις ιδέες τους, χωρίς τον φόβο αρνητικών συνεπειών.

## 6. Συμπεράσματα και μελλοντική συζήτηση

### 6.1 Συμπεράσματα

Η έρευνα ανέδειξε ότι:

- Τα θετικά συναισθήματα όπως η χαρά και η αγάπη επηρεάζουν κυρίως θετικά τη διαδικασία λήψης μίας απόφασης, καθώς ενισχύουν την αυτοπεποίθηση και τη δημιουργικότητα (Fredrickson, 2001).
- Για τα αρνητικά συναισθήματα παρατηρήθηκε μεγαλύτερη πολυπλοκότητα. Ο θυμός, ο φόβος και η λύπη δεν αποτελούν πάντα επιζήμια συναισθήματα. Στις συνεντεύξεις που οι συμμετέχοντες είχαν την ευκαιρία να εμβαθύνουν περισσότερο τη σκέψη τους, υποστηρίζεται η διττή τους σημασία, εκτός βέβαια από τον υποψήφιο 3 που θεωρεί ότι μπορούν να λειτουργήσουν μόνο επιβαρυντικά. Στην ποσοτική έρευνα, η αρνητική τους διάσταση συγκεντρώνει μεγαλύτερο ποσοστό, χωρίς όμως να απορρίπτεται ότι κάποιες φορές μπορεί να λειτουργήσουν και θετικά. Ειδικότερα,

ο φόβος βοηθάει πολλές φορές στο να αποφευχθούν λάθη, έχει δηλαδή προειδοποιητικό ρόλο (Keltner and Gross, 1999).

- Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, η χαρά φαίνεται να επηρεάζει σε μεγαλύτερο βαθμό θετικά τη διαδικασία λήψης μίας απόφασης και ο θυμός αρνητικά.
- Η Συναισθηματική Νοημοσύνη αναδεικνύεται σε κρίσιμο εφόδιο, καθώς η αναγνώριση και η αυτορρύθμιση των συναισθημάτων αποτελούν θεμέλια αποτελεσματικής ηγεσίας (Λούντζης και Παλάσκας, 2022).
- Το να δημιουργεί ο manager ένα συναισθηματικά ασφαλές περιβάλλον, στο οποίο τα μέλη της ομάδας θα έχουν την ελευθερία να εκφράζουν τις ιδέες τους και τους προβληματισμούς τους χωρίς φόβο, αποτελεί, επίσης, ένα πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό ηγεσίας για τους συμμετέχοντες.

Συνολικά, τα ευρήματα δείχνουν ότι η ισορροπία ανάμεσα σε λογική και συναίσθημα αποτελεί την πιο υγιή και παραγωγική στρατηγική στη λήψη αποφάσεων και στη διοίκηση.

## **6.2 Περιορισμοί της έρευνας**

Το δείγμα των ερωτηματολογίων, αν και ικανοποιητικό, αφορά μόνο managers στην Ελλάδα, άρα τα αποτελέσματα μπορεί να διαφοροποιούνται σε διεθνές επίπεδο. Ο αριθμός των συνεντεύξεων δεν επιτρέπει απόλυτη γενίκευση. Τέλος, η αυτοαναφορά των συμμετεχόντων μπορεί να επηρεάζεται από κοινωνικά αποδεκτές απαντήσεις.

## **6.3 Μελλοντική συζήτηση και έρευνα**

Για μελλοντική μελέτη προτείνεται η εφαρμογή πειραματικών μεθόδων, όπως οι προσομοιώσεις κρίσεων σε managers. Αυτό θα μείωνε την επιλογή κοινωνικά αποδεκτών απαντήσεων, καθώς παρατηρούνταν οι αντιδράσεις των συμμετεχόντων σε πραγματικό χρόνο. Θα μπορούσε, επίσης, να γίνει ανάλυση συναισθημάτων μέσω τεχνητής νοημοσύνης. Με αυτόν τον τρόπο η καταγραφή θα ήταν περισσότερο αντικειμενική.

## Βιβλιογραφία

- Akber, M. A., Ferdousi, T., Ahmed, R., Asfara, R., Rab, R., & Zakia, U. (2024, September). Personality and emotion — A comprehensive analysis using contextual text embeddings. *Natural Language Processing Journal*.
- An, S., Ji, L.-J., Marks, M., & Zhang, Z. (2017). Two sides of emotion: Exploring positivity and negativity in six basic emotions across cultures. *Frontiers in Psychology*.
- Arnold, M. B. (1960). *Emotion and personality. Vol. I: Psychological aspects; Vol. II: Neurological and physiological aspects*. Columbia University Press.
- Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E., & Daus, C. S. (2004). Diversity and emotion: The new frontiers in organizational behavior research. *Journal of Management*, σσ. 805–833.
- Bagozzi, R. P., Gopinath, M., & Nyer, P. U. (1999). The role of emotions in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, σσ. 184–206.
- Bard, P. (1934). On emotional expression after decortication with some remarks on certain theoretical views: Part II. *Psychological Review*, σσ. 424–449.
- Bar-On, R. (1997). *Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical manual*. Multi-Health Systems.
- Bar-On, R. (2000). Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory. Στο R. Bar-On, & J. Parker, *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace* (σσ. 363–388). Jossey-Bass.
- Barrett, L. F. (2017). *How emotions are made: The secret life of the brain*. Houghton Mifflin Harcourt.
- Bechara, A., Damasio, H., Tranel, D., & Damasio, A. R. (1997). Deciding advantageously before knowing the advantageous strategy. *Science*, σσ. 1293–1295.
- Boyatzis, R. E., & Sala, F. (2004). Assessing emotional intelligence competencies. Στο G. Geher, *The Measurement of Emotional Intelligence* (σσ. 147–180). Nova Science Publishers.
- Bradley, M. M., Greenwald, M. K., Petry, M. C., & Lang, P. J. (1992). Remembering pictures: Pleasure and arousal in memory. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, σσ. 379–390.
- Cannon, W. B. (1927). The James-Lange theory of emotions: A critical examination and an alternative theory. *The American Journal of Psychology*, σσ. 106–124.
- Caruso, D. R., Mayer, J. D., & Salovey, P. (2002). Relation of an ability measure of emotional intelligence to personality. *Journal of Personality Assessment*, σσ. 306–320.
- Clements, E., Naragon-Gainey, K., Weinborn, M., Pestell, C., Neumann, D., Preece, D., & Becerra, R. (2025). Empathy in adults with acquired brain injury: A systematic review and meta-analysis. *Neuropsychology Review*.
- Clore, G. L., Schwarz, N., & Conway, M. (1994). Affective causes and consequences of social information processing. Στο R. Wyer Jr, & T. Srull, *Handbook of Social Cognition* (σσ. 323–418). Erlbaum.

- Clore, G. L., Wyer, R. S., Dienes, B., Gasper, K., Gohm, C., & Isbell, L. (2001). Affective feelings as feedback: Some cognitive consequences. Στο L. Martin, & G. Clore, *Theories of mood and cognition: A user's guidebook* (σσ. 27–62). Lawrence Erlbaum Associates.
- Coget, J.-F., Haag, C., & Gibson, D. E. (2011). Anger and fear in decision-making: The case of film directors on set. *European Management Journal*, σσ. 476–490.
- Cooper, R. K. (1997). *Executive EQ: Emotional intelligence in leadership and organizations*. Grosset/Putnam.
- Coronado-Maldonado, I., & Benítez-Márquez, M.-D. (2023). Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review. *Heliyon*.
- Damasio, A. R. (1994). *Descartes' error: Emotion, reason, and the human brain*. G. P. Putnam.
- Decety, J. (2011). The neuroevolution of empathy. *Annals of the New York Academy of Sciences*, σσ. 35–45.
- Druskat, V. U., & Wolff, S. B. (2001). Building the emotional intelligence of groups. *Harvard Business Review*, σσ. 80-90.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, σσ. 350–383.
- Eid, M., & Diener, E. (2001). Norms for experiencing emotions in different cultures: Inter- and intranational differences. *Journal of Personality and Social Psychology*, σσ. 869–885.
- Ekman, P. (1999). Basic emotions. Στο T. Dalgleish, & M. Power, *Handbook of cognition and emotion* (σσ. 45-60). John Wiley & Sons Ltd.
- Ekman, P., & Friesen, W. (1976). Measuring facial movement. *Environmental Psychology and Nonverbal Behavior*, σσ. 56-75.
- Ferlazzo, L. (2013, November 23). *Response: 'Listen, empathize, connect' for student motivation*. Ανάκτηση από Education Week: <https://www.edweek.org/teaching-learning/opinion-response-listen-empathize-connect-for-student-motivation/2013/11>
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, σσ. 218–226.
- Frijda, N. H. (1986). *The Emotions*. Cambridge University Press.
- Gardner, H. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. Basic Books.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of Emotional Intelligence. *Human Relations*, σσ. 1027-1055.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Goleman, D. (2000). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
- Goleman, D. (Working with emotional intelligence). 1998. Bantam Books.

- Gruber, J., Mauss, I. B., & Tamir, M. (2011). A dark side of happiness? How, when, and why happiness is not always good. *Perspectives on Psychological Science*, σσ. 222–233.
- Hoffman, M. L. (2000). Empathy and moral development: Implications for caring and justice. *Cambridge University Press*.
- Isen, A. M. (2003). Some ways in which positive affect facilitates decision making and judgment. Στο S. Schneider, & J. Shanteau, *Emerging Perspectives on Judgment and Decision Research* (σσ. 365–393). Cambridge University Press.
- Israelashvili, J., Saka, N., Maoz, K., & Horesh, D. (2024). Social anxiety is associated with personal distress and disrupted recognition of negative emotions. . *Current Psychology*.
- James, W. (1884). What is an emotion? *Mind*, σσ. 188–205.
- Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E., & Hooper, G. S. (2002). Workgroup emotional intelligence: Scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus. *Human Resource Management Review*, σσ. 195–214.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Kanzola, A.-M., Papaioannou, K., & Petrakis, P. E. (2024). Exploring the other side of innovative managerial decision-making: Emotions. *Journal of Innovation & Knowledge*.
- Kashdan, T. B., & Farmer, A. S. (2014). Differentiating emotions across contexts: Comparing adults with and without social anxiety disorder using random, social interaction, and daily experience sampling. *Emotion*, σσ. 629–638.
- Keltner, D., & Gross, J. J. (1999). Functional accounts of emotions. *Cognition and Emotion*, σσ. 467–480.
- Kensinger, E. A. (2007). How negative emotion enhances memory accuracy: Behavioral and neuroimaging evidence. *Current Directions in Psychological Science*, σσ. 213–218.
- Kozubal, M., Szuster, A., & Wielgopalan, A. (2023). Emotional regulation strategies in daily life: The intensity of emotions and regulation choice. *Frontiers in Psychology*.
- Lange, C. G. (1885). *The Emotions*. William & Wilkins.
- Larsen, J. T., McGraw, A. P., & Cacioppo, J. T. (2001). Can people feel happy and sad at the same time? *Journal of Personality and Social Psychology*, σσ. 684–696.
- LeDoux, J. E. (1996). *The emotional brain: The mysterious underpinnings of emotional life*. Simon & Schuster.
- LeDoux, J. E. (2015). *Anxious: Using the brain to understand and treat fear and anxiety*. Viking.
- LeDoux, J. E. (2018, July 26). On fear, emotions, and memory: An interview with Dr. Joseph LeDoux. (B. W. Magazine, Δημοσιογράφος)
- Lerner, J. S., & Keltner, D. (2000). Beyond valence: Toward a model of emotion-specific influences on judgment and choice. *Cognition and Emotion*, σσ. 473–493.

- Lerner, J. S., Small, D. A., & Loewenstein, G. (2004). Heart strings and purse strings: Carryover effects of emotions on economic decisions. *Psychological Science*, σσ. 337–341.
- Lountzis, N. G. (2023). The psychobiodynamic management (PBDM) approach. Athens.
- Lovibond, P. F., & Lovibond, S. H. (1995). *Manual for the Depression Anxiety & Stress Scales*. Sydney: Australia: Psychology Foundation.
- Marshall, G. D., & Zimbardo, P. G. (1979). Affective consequences of inadequately explained physiological arousal. *Journal of Personality and Social Psychology*, σσ. 970–988.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, σσ. 433–442.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, σσ. 197–215.
- Meyer, W.-U. R. (1997). Towards a process analysis of emotions: The case of surprise. *Motivation and Emotion*, σσ. 251–274.
- Miyamoto, Y., Uchida, Y., & Ellsworth, P. C. (2010). Culture and mixed emotions: Co-occurrence of positive and negative emotions in Japan and the United States. *Emotion*, σσ. 404–415.
- Parrott, W. G. (2001). *Emotions in social psychology*. Psychology Press.
- Pekrun, R., & Linnenbrink-Garcia, L. (2012). Academic emotions and student engagement. Στο S. Christenson, A. Reschly, & C. Wylie, *Handbook of Research on Student Engagement* (σσ. 259–282). Springer.
- Pellitteri, J. S. (2024). An aesthetic approach to emotional intelligence: The development of the Aesthetic Descriptors of Emotion Measure (ADEM). *Personality and Individual Differences*.
- Petrides, K. V., & Furnham, A. (2000). On the dimensional structure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, σσ. 313–320.
- Plutchik, R. (1980). A general psychoevolutionary theory of emotion. Στο R. Plutchik, & H. Kellerman, *Emotion: Theory, Research, and Experience: Volume 1. Theories of Emotion* (σσ. 3–33). Academic Press.
- Quintero, S., & Long, J. (2023). Toxic Positivity: The Dark Side of Positive Vibes. *The Psychology Group*.
- Reichenberger, J., Arend, A.-K., & Blechert, J. (2024). Daily stress and emotions in relation to fear of negative and positive evaluation. *Journal of Anxiety Disorders*.
- Robinson, M. D., Irvin, R. L., & Asad, M. R. (2024). Threat sensitivity in emotion dynamics: Negativity effects and sex differences. *Behaviour Research and Therapy*.
- Russell, J. A. (1980). A circumplex model of affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, σσ. 1161–1178.
- Russell, J. A. (2003). Core affect and the psychological construction of emotion. *Psychological Review*, σσ. 145–172.

- Salovey, P. &. (1990). Emotional intelligence. Imagination. *Cognition and Personality*, σσ. 185–211.
- Schachter, S., & Singer, J. (1962). Cognitive, social, and physiological determinants of emotional state. *Psychological Review*, σσ. 379–399.
- Scherer, K., & Moors, A. (2019). *The emotion process: Event appraisal and component differentiation*. Annual Review of Psychology.
- Schwarz, N., & Clore, G. L. (2007). Feelings and phenomenal experiences. Στο E. Higgins, & A. Kruglanski, *Social Psychology: A Handbook of Basic Principles* (σσ. 385–407). Guilford Press.
- Spillane, R. (2017). *Psychomanagement: An Australian Affair*. Made For Success Publishing.
- Tamir, M., & Bigman, Y. E. (2015). An expectancy-value model of emotion regulation: Implications for motivation, emotional experience, and decision making. *Emotion*, σσ. 90–103.
- Tan, H. B., & Forgas, J. P. (2010). When happiness makes us selfish, but sadness makes us fair: Affective influences on interpersonal strategies in the dictator game. *Journal of Experimental Social Psychology*, σσ. 571–576.
- Tan, H. B., & Forgas, J. P. (2010). When happiness makes us selfish, but sadness makes us fair: Affective influences on interpersonal strategies in the dictator game. *Journal of Experimental Social Psychology*, σσ. 571–576.
- Thompson, A. E., & Voyer, D. (2014). Sex differences in the ability to recognise non-verbal displays of emotion: A meta-analysis. *Cognition and Emotion*, σσ. 1164–1195.
- Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*, σσ. 227–235.
- Tsai, J. L. (2007). Ideal affect: Cultural causes and behavioral consequences. *Perspectives on Psychological Science*, σσ. 242–259.
- Tugade, M. M., & Fredrickson, B. L. (2004). Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, σσ. 320–333.
- Wang, C., Yao, J., & Gao, L. (2024). How do leaders' positive emotions improve employees' psychological safety in China? The moderating effect of leader-member exchange. *Heliyon*.
- Zajonc, R. B. (1980). Feeling and thinking: Preferences need no inferences. *American Psychologist*, σσ. 151–175.
- Zhu, L., Yang, J., & Yuan, J. (2024). The use of multilevel emotion regulation strategies in the context of critical public events: The more the better? *Frontiers in Psychology*.
- Λούντζης, Γ., & Παλάσκα, Θ. (2022). «PsychoManagement»: Μία νέα προσέγγιση στη διοίκηση. *ΚΕΠΕ Οικονομικές Εξελίξεις*, σσ. 100-113.
- Πλατσίδου, Μ. (2010). *Η συναισθηματική νοημοσύνη: Θεωρητικά μοντέλα, τρόποι μέτρησης και εφαρμογές στην εκπαίδευση και την εργασία*. Gutenberg.

