



**ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ, ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ
ΤΕΧΝΩΝ**

**ΤΜΗΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ:
ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΑΓΩΓΗΣ: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΝΗΛΙΚΩΝ**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Συναισθηματική νοημοσύνη δημοσίων υπαλλήλων και η
εκτίμησή τους για την ηγεσία**

ΑΛΒΑΝΟΥ ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ

Θεσσαλονίκη, 2021



**ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ, ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ
ΤΕΧΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ:
ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΑΓΩΓΗΣ: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΝΗΛΙΚΩΝ**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Συναισθηματική νοημοσύνη δημοσίων υπαλλήλων και η
εκτίμησή τους για την ηγεσία**

Emotional intelligence of civil servants and their perspective for leadership

ΑΛΒΑΝΟΥ ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ

Εξεταστική επιτροπή

Αθανάσιος Τσιρίκας: Επόπτης

Ιωάννα Παπαβασιλείου: Αξιολογήτρια

Μαρία Πλατσίδου: Αξιολογήτρια

Ο/η συγγραφέας βεβαιώνει ότι το περιεχόμενο του παρόντος έργου είναι αποτέλεσμα προσωπικής εργασίας και ότι έχει γίνει η κατάλληλη αναφορά στην εργασία τρίτων, όπου κάτι τέτοιο ήταν απαραίτητο, σύμφωνα με τους κανόνες της ακαδημαϊκής δεοντολογίας.

.....(υπογραφή).....

.....(Όνομ/μο).....

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας ολοκληρώνεται ο κύκλος του μεταπτυχιακού προγράμματος στο πεδίο της εκπαίδευσης ενηλίκων. Στο σημείο αυτό θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τους καθηγητές του μεταπτυχιακού για τα εφόδια που προσέφεραν. Ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλω στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Αθανάσιο Τσιρίκα για την καθοδήγησή του καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας.

Ακόμα, νιώθω την ανάγκη να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την ηθική και οικονομική της στήριξη κατά τη διάρκεια των σπουδών μου. Τέλος, οφείλω να ευχαριστήσω τους συμμετέχοντες στην έρευνά μου που αφιέρωσαν τον πολύτιμο χρόνο τους για τη διεκπεραίωσή της.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση της συναισθηματικής νοημοσύνης των δημοσίων υπαλλήλων που εργάζονται σε θέσεις που σχετίζονται με την παροχή υπηρεσιών και η εκτίμησή τους για την ηγεσία των προϊσταμένων τους. Οι ειδικοί στόχοι της έρευνας αφορούσαν τη διερεύνηση του επιπέδου της συναισθηματικής νοημοσύνης των εργαζομένων, της ύπαρξης διαφορών σε σχέση με το φύλο και την ιεραρχία της εργασιακής θέσης και τη σχέση της με την εκτίμηση τους για το ηγετικό στυλ των προϊσταμένων τους. Ο σκοπός επιτεύχθηκε με τη διενέργεια ποσοτικής έρευνας με τη χρήση του ερωτηματολογίου Trait Emotional Intelligence Questionnaire (Shortform) και του πολυπαραγοντικού ερωτηματολογίου ηγεσίας Multifactor Leadership Questionnaire (M.L.Q. Form 5X). Στην έρευνα έλαβαν μέρος 151 δημόσιοι υπάλληλοι που επιλέχθηκαν με τυχαία δειγματοληψία. Το ερωτηματολόγιο ήταν σε ψηφιακή μορφή. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν μέτριο προς υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης των δημοσίων υπαλλήλων (μ.ό.: 4,94) που επιδέχεται βελτίωσης. Οι συμμετέχοντες σημείωσαν μέτρια ικανοποίηση από την ηγεσία (μ.ό.: 3,27) και αναγνωρίζουν συχνότερα τα χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας στους προϊσταμένους τους (μ.ό.: 3,19). Δε βρέθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά της συναισθηματικής νοημοσύνης σε σχέση με το φύλο και την θέση εργασίας ($p > 0.05$). Ο έλεγχος συσχετίσεων έδειξε στατιστικά σημαντική συσχέτιση της ευημερίας των δημοσίων υπαλλήλων με την ηγεσία ($r = 0.160$). Συνολικά σημειώθηκε στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση ανάμεσα στα χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας και τη συναισθηματική νοημοσύνη των υπαλλήλων ($p < 0.05$, $r = 0.178$).

Λέξεις κλειδιά: συναισθηματική νοημοσύνη, δημόσιοι υπάλληλοι, ηγεσία

ABSTRACT

The purpose of this paper is to investigate the emotional intelligence of civil servants working in positions related to the provision of services and their perspective for the leadership of their superiors. The specific objectives of the research were to investigate the level of emotional intelligence of employees, the existence of differences in relation to gender and hierarchy of the job and its relationship with their perspective for the leadership style of their superiors. The goal was achieved by conducting quantitative research using the Trait Emotional Intelligence Questionnaire (Short form) and the Multifactor Leadership Questionnaire (M.L.Q. Form 5X). The survey involved 151 civil servants selected by random sampling. The questionnaire was in digital format. The results of the research showed a moderate to high level of emotional intelligence of civil servants (average: 4.94) that can be improved. Participants noted moderate leadership satisfaction (average: 3.27) and were more likely to recognize the characteristics of transformational leadership in their superiors (average: 3.19). No statistically significant difference in emotional intelligence was found with respect to gender and job ($p > 0.05$). The correlation test showed a statistically significant correlation between the well-being of civil servants and the leadership ($r = 0.160$). Overall, there was a statistically significant positive correlation between the characteristics of transformational leadership and the emotional intelligence of employees ($p < 0.05$, $r = 0.178$).

Keywords: emotional intelligence, civil servants, leadership

Περιεχόμενα

Περιεχόμενα Πινάκων.....	5
Περιεχόμενα Γραφημάτων.....	6
ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	1
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ..	4
1.3.1 Το μοντέλο των Salovey και Mayer.....	7
1.3.2 Το μοντέλο του Bar-On.....	8
1.3.3 Το μοντέλο του Goleman.....	11
1.4 Σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης με τη γνωστική νοημοσύνη.....	13
1.5. Συναισθηματική νοημοσύνη εργαζομένων.....	14
1.6 Δείκτης συναισθηματικής νοημοσύνης και εργασιακή ιεραρχία.....	17
1.7 Συναισθηματική νοημοσύνη και φύλο.....	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	22
2.2 Προσπάθεια εννοιολογικού προσδιορισμού του όρου ηγεσίας.....	24
2.3 Είδη ηγεσίας.....	25
2.3.1 Χαρισματική ηγεσία.....	26
2.3.2 Μετασχηματιστική ηγεσία.....	26
2.3.3 Ηθική ηγεσία.....	27
2.3.4 Συναλλακτική ηγεσία.....	28
2.3.5 Αυθεντική ηγεσία.....	29
2.3.6 Υποστηρικτική ηγεσία.....	30
2.5 Χαρακτηριστικά Ηγέτη.....	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΗΓΕΤΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ.....	33
3.1. Η συναισθηματική νοημοσύνη στον εργασιακό χώρο.....	33
3.2 Συναισθηματική νοημοσύνη στον εργασιακό χώρο και σχέση με τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας.....	35
3.3 Καλλιέργεια συναισθηματικής νοημοσύνης.....	38
3.4 Απόψεις σχετικά με το όφελος συναισθηματικής νοημοσύνης στους εργαζόμενους.....	40
3.5 Κριτική Ανάλυση Βιβλιογραφίας.....	43
4. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	47
4.1 Στόχοι της έρευνας.....	47
4.2 Ερευνητικές υποθέσεις.....	47
4.3 Δείγμα έρευνας.....	48
4.4. Μεθοδολογία έρευνας.....	51
5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	58
5.1 Αποτελέσματα συναισθηματικής νοημοσύνης.....	58
5.1.1. Συναισθηματικότητα.....	58
5.1.2. Αυτοέλεγχος.....	60
5.1.3. Ευημερία.....	61
5.1.4. Κοινωνικότητα.....	62
5.1.4. Συνολικοί μέσοι όροι συναισθηματικής νοημοσύνης.....	63
5.2. Αποτελέσματα ηγεσίας.....	64
5.2.1. Μέσοι όροι για τη Μετασχηματιστική ηγεσία.....	64
5.2.2. Μέσοι όροι για τη Μη ηγετική συμπεριφορά.....	67
5.2.3. Μέσοι όροι για τη Διεκπεραιωτική ηγεσία.....	68

5.2.4. Μέσοι όροι αποτελεσματικότητας, ικανοποίησης και επιπρόσθετης προσπάθειας της ηγεσίας	69
5.2.5. Συνολικοί μέσοι όροι ηγεσίας	70
5.3. Έλεγχος συσχετίσεων.....	71
5.4. Διαφορές μέσων όρων.....	73
5.5. Συζήτηση αποτελεσμάτων	74
6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	81
6.1. Συμπεράσματα	81
6.2. Περιορισμοί της έρευνας.....	83
6.3. Εκπαιδευτικές εφαρμογές και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	83
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	85
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ.....	102
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	103

Περιεχόμενα Πινάκων

Πίνακας 1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος.....	49
Πίνακας 2. Εργασιακή ιδιότητα των συμμετεχόντων στην έρευνα	50
Πίνακας 3. Άξονες ερωτηματολογίου συναισθηματικής νοημοσύνης.....	53
Πίνακας 4. Άξονες πολυπαραγοντικού μοντέλου ηγεσίας.....	55
Πίνακας 5. Δείκτης αξιοπιστίας αξόνων έρευνας	57
Πίνακας 6. Μέσοι όροι συναισθηματικής νοημοσύνης στον άξονα συναισθηματικότητας	59
Πίνακας 7. Μέσοι όροι συναισθηματικής νοημοσύνης στον άξονα αυτοελέγχου.....	60
Πίνακας 8. Μέσοι όροι συναισθηματικής νοημοσύνης στον άξονα ευημερία	61
Πίνακας 9. Μέσοι όροι συναισθηματικής νοημοσύνης στον άξονα κοινωνικότητας.	62
Πίνακας 10. Συνολικοί μέσοι όροι συναισθηματικής νοημοσύνης.....	63
Πίνακας 11. Μέσοι όροι μετασχηματιστικής ηγεσίας.....	65
Πίνακας 12. Μέσοι όροι μη ηγετικής συμπεριφοράς.....	67
Πίνακας 13. Μέσοι όροι για τη διεκπεραιωτική ηγεσία.....	68
Πίνακας 14. Μέσοι όροι αποτελεσματικότητας, ικανοποίησης και επιπρόσθετης προσπάθειας της ηγεσίας.....	70
Πίνακας 15. Συνολικοί μέσοι όροι πολυπαραγοντικού ερωτηματολογίου ηγεσίας....	71
Πίνακας 16. Έλεγχος διαφοράς μέσων όρων σε σχέση με το φύλο και την ιεραρχία της θέσης εργασίας	74
Πίνακας 17. Έλεγχος συσχετίσεων συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγεσίας μεταξύ τους και με τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά	72

Περιεχόμενα Γραφημάτων

Γράφημα 1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος	50
Γράφημα 2. Εργασιακή ιδιότητα συμμετεχόντων	51
Γράφημα 3. Συνολικοί μέσοι όροι συναισθηματικής νοημοσύνης	64
Γράφημα 4. Συνολικοί μέσοι όροι πολυπαραγοντικού ερωτηματολογίου ηγεσίας	71

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Τα άτομα που εργάζονται στον δημόσιο τομέα μπορούν να χαρακτηριστούν και ως διαμεσολαβητές μεταξύ του Κράτους και του Λαού, καθώς σύμφωνα με το άρθρο 103 του Συντάγματος είναι υπεύθυνα για την εξυπηρέτηση των πολιτών, αλλά ταυτόχρονα και για την εκτέλεση των εντολών που δίνονται από το Κράτος. Οι δημόσιοι υπάλληλοι έρχονται σε επαφή καθημερινά με πολλά άτομα στα οποία καλούνται να παρέχουν διάφορες μορφές υπηρεσιών. Οι δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης αποτελούν σημαντικό παράγοντα της αποτελεσματικής επικοινωνίας και διαχείρισης κοινωνικών σχέσεων και έχουν χαρακτηριστεί ως απαραίτητο εφόδιο των εργαζομένων. Το ερευνητικό ενδιαφέρον της διοικητικής επιστήμης τις τελευταίες δεκαετίες έχει επικεντρωθεί σε χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των εργαζομένων με ιδιαίτερη έμφαση στους ηγέτες. Η συμπεριφορά των προϊσταμένων επηρεάζει το οργανωσιακό κλίμα και τη συμπεριφορά των υπαλλήλων και επομένως είναι σημαντικό να διερευνώνται οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας και την ικανοποίησή τους από αυτή. Όλα τα παραπάνω αποτέλεσαν κίνητρο για την επιλογή της διερεύνησης της συναισθηματικής νοημοσύνης της συγκεκριμένης ομάδας εργαζομένων. Κύριος λόγος επιλογής του θέματος της εργασίας επιπλέον στάθηκε η επιθυμία ανάδειξης της σημασίας του να μεριμνούν οι δημόσιες δομές για την καλλιέργεια της συναισθηματικής νοημοσύνης των εργαζομένων τους και να διερευνηθεί ο ρόλος της αντίληψής τους για τα ηγετικά χαρακτηριστικά των προϊσταμένων τους, ώστε να παρέχεται ανώτερα ποιοτικά έργο στους πολίτες. Στο πλαίσιο της έρευνας διερευνάται η σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης των εργαζομένων με τα χαρακτηριστικά ηγεσίας που εντοπίζουν οι υφιστάμενοι στους προϊσταμένους τους, καθώς η συμπεριφορά των τελευταίων επηρεάζει το οργανωσιακό κλίμα και κατά επέκταση τη διαμόρφωση του επιπέδου συναισθηματικής νοημοσύνης του.

Καθ' όλη τη διάρκεια του ταξιδιού της ολοκλήρωσης της παρούσας διπλωματικής στάθηκαν δίπλα μου πολύ αγαπημένα μου πρόσωπα. Ιδιαίτερα θα ήθελα να ευχαριστήσω την αγαπημένη μου γιαγιά Μαγδαληνή και να της την αφιερώσω.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε μία εποχή συνεχών μεταβολών και ραγδαίας ανάπτυξης σε όλους τους τομείς τα επιθυμητά προσόντα των εργαζόμενων τόσο για τον ιδιωτικό τομέα όσο και για τον δημόσιο τομέα έχουν αυξηθεί. Οι εποχές όπου το μοναδικό κριτήριο για την πρόσληψη ενός ατόμου ήταν οι γνώσεις, το διανοητικό του επίπεδο και τα πτυχία που είχε αποκομίσει αρκούσαν έχουν φύγει ανεπιστρεπτί. Πλέον, οι εργοδότες, είτε αυτοί θεωρούνται ως ιδιώτες είτε ως το δημόσιο, επιζητούν άτομα με υψηλούς δείκτες τόσο γνωστικής νοημοσύνης όσο και συναισθηματικής.

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μία έννοια που, ενώ έκανε την επίσημή της εμφάνιση το 1990 με τους Mayer και Salovey, βρέθηκε στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος το 1995 με τη δημοσίευση του βιβλίου του Daniel Goleman «Συναισθηματική νοημοσύνη: «Γιατί μπορεί να έχει σημασία περισσότερο από το IQ». Μετά από αυτό, άρχισε ο κόσμος να ενδιαφέρεται περισσότερο για την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης, για την καλλιέργειά της και για την αξιοποίησή της στον χώρο της αγοράς εργασίας. Ένας από τους πιο γνωστούς, αλλά και αποδεκτούς ορισμούς που έχει δημιουργηθεί για την προσέγγιση και οριοθέτηση της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι αυτός των Mayer και Salovey (Πλατσίδου, 2005). Πιο συγκεκριμένα την όρισαν ως την ικανότητα να μπορεί κανείς να ανιχνεύει και να αντιλαμβάνεται τόσο τα συναισθήματά του όσο και των άλλων γύρω του, και να τα αξιοποιεί για να προοδεύει σε όλους τους τομείς της ζωής του (Salovey & Mayer, 1997).

Τα συναισθήματα πρωταγωνιστούν στις ανθρώπινες δραστηριότητες. Στο πεδίο έρευνας της συναισθηματικής νοημοσύνης στον εργασιακό χώρο οι περισσότερες έρευνες εστιάζουν συνήθως στον ηγέτη. Λίγες έρευνες έχουν μελετήσει την οπτική των

εργαζομένων και πώς αυτοί ανάλογα με το επίπεδο της συναισθηματικής τους νοημοσύνης αντιλαμβάνονται τα ηγετικά χαρακτηριστικά και τις συμπεριφορές των προϊσταμένων τους. Λαμβάνοντας υπόψη ότι η εργασία καταλαμβάνει μεγάλο μέρος της καθημερινότητας των εργαζομένων είναι εξαιρετικά ενδιαφέρον το ότι η συμπεριφορά των προϊσταμένων μπορεί να σχετίζεται με το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης των υφισταμένων. Έτσι η παρούσα εργασία εστιάζει στην έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης των εργαζομένων και στη σχέση της με την αντίληψή τους για τα ηγετικά στυλ των προϊσταμένων τους. Στόχοι της εργασίας είναι η συστηματική και εμπειριστατωμένη μελέτη της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης και της έννοιας της ηγεσίας και η διερεύνηση της σχέσης της συναισθηματικής νοημοσύνης των εργαζομένων και της αντίληψής τους για τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας. Ακόμα γίνεται προσπάθεια να δοθεί έμφαση στο πόσο επιθυμητό και ουσιώδες είναι οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις να διοικούνται από συναισθηματικά νοήμονες ανθρώπους και να μεριμνούν για την συναισθηματική καλλιέργεια των εργαζομένων τους. Επιπρόσθετα, αναφέρονται τρόποι καλλιέργειας της συναισθηματικής νοημοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον. Μέσω διενέργειας ποσοτικής έρευνας προσδοκάται να επιβεβαιωθούν ή να απορρίπτονται τρεις ερευνητικές υποθέσεις. Η πρώτη αφορά το ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και των ηγετικών στυλ των προϊσταμένων, η δεύτερη ότι τα άτομα που κατέχουν ηγετικές θέσεις θα πρέπει να έχουν υψηλότερο δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης από τα άτομα που κατέχουν κατώτερες ιεραρχικά θέσεις εργασίας και τέλος η τρίτη ότι η συναισθηματική νοημοσύνη δε διαφέρει ανάλογα με το φύλο.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης. Πιο συγκεκριμένα, παρουσιάζεται η εξελικτική της πορεία στο χρόνο, τρία από τα κυριότερα μοντέλα της, η σχέση της με τη γνωστική νοημοσύνη, με την

εργασιακή ιεραρχία και με το φύλο. Ακολούθως, στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην έννοια της ηγεσίας. Το δεύτερο κεφάλαιο αποτελείται από υποενότητες που σχετίζονται με τα είδη ηγεσίας, τη συναισθηματική νοημοσύνη της ηγεσίας, καθώς και με τα χαρακτηριστικά που πρέπει ή δεν πρέπει να έχει ένας ηγέτης. Το τρίτο κεφάλαιο αφορά τη σύνδεση των δύο εννοιών, της ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, προσεγγίζεται ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης, παρατίθενται τρόποι καλλιέργειάς της και δίνεται έμφαση στα οφέλη της. Το τέταρτο κεφάλαιο αφορά την μεθοδολογία της έρευνας και το πέμπτο κεφάλαιο τα αποτελέσματα αυτής. Τέλος, λαμβάνει χώρα η συζήτηση των αποτελεσμάτων και στο έκτο κεφάλαιο παρατίθενται τα συμπεράσματα, οι περιορισμοί της έρευνας και οι προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

Η συναισθηματική νοημοσύνη ως έννοια έχει προβληματίσει ιδιαίτερα τους επιστήμονες όχι μόνο ως προς την ερμηνεία της ως έννοια, αλλά ακόμα και ως προς την ύπαρξή της ως είδος νοημοσύνης. Επομένως, είναι μία έννοια πολύ δημοφιλής και ελκυστική για το επιστημονικό πεδίο (Πλατσίδου, 2006). Οι υπέρμαχοι της άποψης ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι υπαρκτή και μάλιστα πολύ σημαντική για το άτομο θεωρούν ότι πρέπει να καλλιεργείται, καθώς μέσω της κατανόησης των συναισθημάτων του το άτομο μπορεί να ενισχύσει τη λογική του σκέψη. Οι αντίμαχοι από την άλλη, δηλαδή αυτοί που θεωρούν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη δεν είναι υπαρκτή νοημοσύνη θεωρούν ότι, αν όντως υπήρχε, τότε θα είχε ήδη «καθοδηγήσει» τη λογική σκέψη στην αντίληψη της τρέχουσας κατάστασης των συναισθημάτων του ατόμου (Mayer et al., 2008).

Ξεκινώντας τη διερεύνηση της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης φτάνει κανείς στα αρχαία χρόνια όταν οι άνθρωποι έδιναν περισσότερη έμφαση στη λογική σκέψη και στα επιχειρήματα παρά στα συναισθήματα αυτά καθαυτά. Αυτό συμβαίνει, διότι οι άνθρωποι έχουν την τάση να αντιλαμβάνονται καλύτερα τους αντικειμενικούς λογικούς συλλογισμούς παρά τα συναισθήματα, καθώς αυτά είναι κάτι πιο υποκειμενικό, αόριστο και συνεπώς πιο περίπλοκο. Οι αντίμαχοι αυτής της άποψης θεωρούν ότι τα συναισθήματα μπορούν να είναι πολύ πιο σημαντικά, αυθεντικά και αληθινά από τη λογική σκέψη και τα επιχειρήματα (Mayer et al., 2008).

Ο ψυχολόγος Edward Thorndike (1920) πρώτος υποστήριξε την ύπαρξη ενός διαφορετικού είδους νοημοσύνης από τη γνωστική σκεπτόμενος, ότι τα άτομα αντιμετωπίζουν με διαφορετικό τρόπο τις διαπροσωπικές τους σχέσεις (Δρένος, 2018). Έτσι, διατύπωσε τη γνώμη ότι αυτό το διαφορετικό είδος νοημοσύνης που διέπει τις

κοινωνικές σχέσεις ονομάζεται «κοινωνική ευφυΐα» και αναφέρεται στην ικανότητα διαχείρισης των άλλων ατόμων και κατά επέκταση των διαπροσωπικών σχέσεων. Όρισε την έννοια κοινωνική νοημοσύνη ως την ικανότητα να μπορούν τα άτομα να κατανοούν τις συμπεριφορές, τα κίνητρα και τις σκέψεις τόσο τις δικές τους όσο και των ατόμων με τα οποία συγχρωτίζονται (Priyam & Tanu, 2016). Στη συνέχεια ο Wechsler (1943) τόνισε ότι η νοημοσύνη είναι ένα συνολικό σχήμα που οδηγεί το άτομο να σκέφτεται λογικά και να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος. Ανέπτυξε ένα μοντέλο νοημοσύνης διαφορετικό από αυτό της γνωστικής τονίζοντας την ανάγκη αντίληψης των συναισθημάτων του εαυτού και των άλλων. Αυτό το μοντέλο νοημοσύνης σύμφωνα με τον Wechsler οδηγεί στην επιτυχία σε όλους τους τομείς της καθημερινής ζωής. Έπειτα, ο Abraham Maslow (1950) υποστήριξε ότι, τα άτομα έχουν τη δυνατότητα να καλλιεργήσουν τη συναισθηματική τους νοημοσύνη κατανοώντας και εκπληρώνοντας τις ανάγκες που αφορούν το συναισθηματικό τομέα. Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης χρησιμοποιήθηκε αρχικά τη δεκαετία του 1960 στη λογοτεχνία (Van Ghent, 1961) και στην ψυχιατρική (Leuner, 1966).

Λίγα χρόνια αργότερα ο McClland (1973), αναφέρθηκε σε δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης όπως είναι η ενσυναίσθηση και η διαχείριση των συναισθημάτων και των συμπεριφορών που συντελούν στην ανάπτυξη της αυτοαποτελεσματικότητας, της αυτοπειθαρχίας και των δεξιοτήτων συνεργασίας. Στη συνέχεια ο Howard Gardner (1975) στο βιβλίο του, "Frames of mind", που ασχολείται με τα είδη νοημοσύνης, πρότεινε οκτώ είδη ευφυΐας τη γλωσσική, τη λογική, τη μουσική, τη χωρική, τη κιναισθητική, τη διαπροσωπική, τη ενδοπροσωπική και αυτή του φυσιογνώστη. (Gardner, 1983· Πλατσίδου, 2004). Η ενδοπροσωπική και διαπροσωπική ευφυΐα που αφορούν τη διαχείριση του εαυτού και των σχέσεων με τους άλλους αποτελούν μέρος της συναισθηματικής νοημοσύνης (Goleman, 2001).

Μέχρι το 2007 οι ερευνητές που ασχολήθηκαν με την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης είχαν ήδη δημιουργήσει πολλές υποθέσεις σχετικά με το τι είναι τελικά η συναισθηματική νοημοσύνη. Μερικοί την όρισαν ως «την ικανότητα συλλογισμού για το συναίσθημα» ενώ άλλοι ως «μια λίστα χαρακτηριστικών όπως είναι το κίνητρο επίτευξης, η ευελιξία, η ευτυχία και ο αυτοσεβασμός» (Mayer, et al., 2008: σελ.509).

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μία πολύπτυχη έννοια. Στο πέρας των χρόνων πολλοί επιστήμονες και μελετητές επιδίωξαν να την προσεγγίσουν μέσω της δημιουργίας μοντέλων για τη συναισθηματική νοημοσύνη. Σύμφωνα με την Πλατσίδου (2006) τα μοντέλα αυτά συμπληρώνουν το ένα το άλλο και έχουν διαφορετικούς επιδιωκόμενους σκοπούς. Οι Salovey και Mayer (1990) συνέδεσαν την συναισθηματική νοημοσύνη στην έννοια της κοινωνικής νοημοσύνης και την όρισαν ως την ικανότητα του ατόμου να κατανοεί και να διαχειρίζεται τόσο τα δικά του συναισθήματα όσο και των άλλων γύρω του, ώστε να δρα αποτελεσματικά σε κάθε περίπτωση. Αναφέρθηκε ειδικά σε τρεις ικανότητες που σχετίζονταν άμεσα με τα συναισθήματα: την αναγνώριση και την έκφραση συναισθημάτων τόσο για το ίδιο το άτομο όσο και για τους άλλους, τη ρύθμιση των συναισθημάτων, ώστε το άτομο να μπορεί να προσαρμόζεται σε ποικίλες καταστάσεις αλλά και την αξιοποίηση των συναισθημάτων για την επίλυση προβλημάτων (Clark et al., 2017). Ο Bar-On μερικά χρόνια αργότερα πρότεινε ένα μοντέλο στο οποίο η συναισθηματική και η κοινωνική νοημοσύνη νοούνται ως ένα σύνολο (Bar-On, 2002). Τέλος, ο Daniel Goleman (1995) προσεγγίζοντας την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης στο βιβλίο του «*Συναισθηματική νοημοσύνη: «Γιατί μπορεί να έχει σημασία περισσότερο από το IQ»*», έδωσε ιδιαίτερη έμφαση στη συναισθηματική νοημοσύνη ως προς τον εργασιακό χώρο, συνδέοντάς την με την οργανωτική συνείδηση, την ηγεσία και την συνεργασία των εργαζομένων. Στις επόμενες

ενότητες γίνεται εκτενής αναφορά σε τρία κυρίαρχα μοντέλα προσέγγισης της συναισθηματικής νοημοσύνης: των Salovey και Mayer, του Bar-On καθώς και του Goleman.

1.3.1 Το μοντέλο των Salovey και Mayer

Οι Salovey και Mayer από το 1997 είχαν ασχοληθεί με τη σχέση του συναισθήματος και της λογικής σκέψης και έτσι δημιούργησαν ένα μοντέλο τεσσάρων κλάδων (Priyam & Tanu, 2016). Ο πρώτος κλάδος είναι η κατανόηση, η αξιολόγηση και η έκφραση συναισθημάτων, ο δεύτερος κλάδος είναι η αξιοποίηση του συναισθήματος στον τρόπο σκέψης, τρίτος είναι η αναλυτική κατανόηση των συναισθημάτων με στόχο την αποτελεσματική χρήση της συναισθηματικής γνώσης, και ο τέταρτος είναι η διαχείριση των συναισθημάτων, ούτως ώστε να καλλιεργηθεί το άτομο συναισθηματικά και νοητικά. Οι Mayer και Salovey (2004) όρισαν την συναισθηματική νοημοσύνη ως την ικανότητα κατανόησης των συναισθημάτων και την αξιοποίησή τους για ενίσχυση της λογικής και γνωστικής σκέψης. Πιο συγκεκριμένα θεωρούσαν ότι, η συναισθηματική νοημοσύνη βοηθάει τα άτομα να αναγνωρίζουν με ακρίβεια τα συναισθήματα, να μπορούν να τα διαχειρίζονται, έτσι ώστε να βοηθούν τη σκέψη τους και κατά επέκταση τη συναισθηματική και γνωστική τους ανάπτυξη (Mayer & Salovey, 1997).

Κύρια θέση τους είναι, ότι η συναισθηματική και γνωστική νοημοσύνη αλληλοσυμπληρώνονται και σχετίζονται άμεσα και άρρηκτα (Ciarrochi, Chan, & Caputi, 2000). Το μοντέλο των Mayer, Caruso και Salovey, για τη συναισθηματική νοημοσύνη υποστηρίζει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη δίνει τη δυνατότητα στο άτομο να αντιλαμβάνεται το «περιεχόμενο και τις σχέσεις των συναισθημάτων» και να αντιμετωπίζει τα προβλήματά του με βάση τη λογική αυτή (Πλατσίδου, 2005^α: σελ.2).

Οι Mayer, Salovey και Caruso για την επίτευξη της μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης δημιούργησαν το τεστ MEIS που αργότερα αντικαταστάθηκε από το MSCEIT (Mayer et al., 1999). Στο τεστ αυτό το άτομο πρέπει να σκεφτεί λύσεις σε κάποια προβλήματα ή να απαντήσει σε ερωτήσεις σχετικά με τα συναισθήματα (Πλατσίδου, 2005α). Αφού, ολοκληρωθεί το τεστ το άτομο βαθμολογείται ανάλογα με τις απαντήσεις του. Οι σωστές απαντήσεις κρίνονται ως «σωστές» είτε επειδή η πλειοψηφία τις έχει ορίσει έτσι, είτε γιατί οι ειδικοί τις χαρακτηρίζουν σωστές. Άλλος ένας τρόπος μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι η μέθοδος των αυτοαναφορών. Ακόμα, αξίζει να τονιστεί ότι σκοπός του συγκεκριμένου μοντέλου είναι να αποδείξει την εγκυρότητα και χρησιμότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης (Πλατσίδου, 2006).

Όσον αφορά, την πρώτη ικανότητα μέσω της αναγνώρισης και έκφρασης συναισθημάτων το άτομο καθίσταται ικανό να αντιληφθεί και να ανταποκριθεί με ακρίβεια σε ένα συναίσθημα, να μπορεί να εκφράσει αποτελεσματικά το συναίσθημα σε άλλους και να μπορεί να καταλάβει μέσω των αποκρίσεων των άλλων τα συναισθήματά τους. Η δεύτερη ικανότητα, δηλαδή η ρύθμιση των συναισθημάτων είναι ιδιαίτερος σημαντική, διότι το άτομο καταφέρνει να διευθετήσει τα θέματα που το απασχολούν όσο πιο αισιόδοξα και ανώδυνα γίνεται. Η τρίτη ικανότητα, δηλαδή η χρήση των συναισθημάτων για την καλύτερη επίλυση των προβλημάτων του ατόμου οδηγεί σε επιτυχή επίλυση θεμάτων, καθώς τα άτομα βρίσκουν ικανοποιητικές λύσεις με μεγάλη ευελιξία (Clark et al., 2017).

1.3.2 Το μοντέλο του Bar-On

Ο Bar-On μερικά χρόνια αργότερα προτείνει ένα μοντέλο στο οποίο η συναισθηματική και η κοινωνική νοημοσύνη νοούνται ως ένα σύνολο (Bar-On, 2002).

Το μοντέλο του Bar-On περιγράφει πέντε βασικά στοιχεία. Αυτά είναι τα ενδοπροσωπικά όπου ανήκουν χαρακτηριστικά όπως, η αυτοπεποίθηση και η ανεξαρτησία, τα διαπροσωπικά στα οποία ανήκουν χαρακτηριστικά όπως η ενσυναίσθηση, την προσαρμοστικότητα στην οποία ανήκει η ευελιξία αντιμετώπισης προβλημάτων, τη διαχείριση του άγχους στην οποία ανήκει η αντοχή στο άγχος και τα γενικά στοιχεία διάθεσης όπως η αισιοδοξία (Bar-On, 2010· Bar-On, 2006).

Ο Bar-On (1997) όρισε τη συναισθηματική νοημοσύνη ως ένα σύνολο μη νοητικών ικανοτήτων που είναι ικανές να οδηγήσουν το άτομο στην επιτυχή διαχείριση των πιέσεων, απαιτήσεων και προβλημάτων της ζωής (Zeidner, et al., 2004). Ο ισραηλινός ψυχολόγος Reuven Bar-On, χαρακτήριζε τη συναισθηματική νοημοσύνη ως ένα συνονθύλευμα δεξιοτήτων και ικανοτήτων που δεν σχετίζονται με τη γνωστική νοημοσύνη και που επηρεάζουν το άτομο στον τρόπο διαχείρισης των απαιτήσεων, καθώς και των πιέσεων του περιβάλλοντος (Mathews et al., 2003). Το μοντέλο Bar-On της συναισθηματικής- κοινωνικής νοημοσύνης διακρίνεται σε δύο μέρη (ReuvenBaron.Org (χ.χ.). Το πρώτο μέρος ονομάζεται «Το εννοιολογικό μοντέλο Bar-On της συναισθηματικής και κοινωνικής νοημοσύνης» και περιλαμβάνει τη σύλληψη αυτού του μοντέλου και τη θεωρία του. Το δεύτερο μέρος είναι γνωστό ως «Το ψυχομετρικό μοντέλο Bar-On της συναισθηματικής και κοινωνικής νοημοσύνης» και αφορά τη μέτρηση της συναισθηματικής και κοινωνικής νοημοσύνης στις οποίες βασίστηκε η θεωρία και σχεδιάστηκε για να το αξιολογήσει. Το εννοιολογικό μοντέλο του Bar-On βασίζεται στην ικανότητα κατανόησης και έκφρασης των ιδίων συναισθημάτων μας, στην ικανότητα κατανόησης των συναισθημάτων, στην ικανότητα διαχείρισης και ελέγχου των συναισθημάτων μας, ώστε να λειτουργούν ευεργετικά για εμάς και όχι εναντίον μας, στην ικανότητα διαχείρισης αλλαγών και επίλυσης προβλημάτων ενδοπροσωπικής και διαπροσωπικής φύσης και τέλος στην ικανότητα

δημιουργίας θετικής διάθεσης και αυτο-παρακίνησης. Σύμφωνα με το μοντέλο Bar-On, καθεμία από αυτές τις πέντε θεμελιώδεις αρχές της συναισθηματικής νοημοσύνης χωρίζεται περαιτέρω. Συνολικά από αυτές τις αρχές προκύπτουν δεκαπέντε παράγοντες. Αυτοί είναι ο αυτοσεβασμός δηλαδή, η ικανότητα να αντιλαμβάνεται το άτομο με ακρίβεια και να αποδέχεται τον εαυτό του, η συναισθηματική αυτογνωσία το να μπορεί κανείς να αναγνωρίζει και να καταλαβαίνει τα συναισθήματα του και η συναισθηματική αυτοέκφραση δηλαδή, το να είναι ικανό το άτομο να εκφράζει αποτελεσματικά τα συναισθήματα του. Ακόμα, εδώ ανήκουν η ανεξαρτησία που ορίζεται ως η ικανότητα να μην εξαρτάται το άτομο συναισθηματικά από κανέναν, η ενσυναίσθηση που ταυτίζεται με την ικανότητα αναγνώρισης και κατανόησης του πώς νιώθουν οι άλλοι, η κοινωνική ευθύνη δηλαδή, η ικανότητα συνύπαρξης και αποτελεσματικής συνεργασίας με άλλα άτομα και η διαπροσωπική σχέση που σημαίνει να είναι ικανό το άτομο για δημιουργία και να διατήρηση αμοιβαία ικανοποιητικών σχέσεων. Επιπλέον, στους παράγοντες συμπεριλαμβάνονται η ανοχή στο στρες, ο αυτοέλεγχος, η δοκιμή πραγματικότητας δηλαδή, η ικανότητα να αξιολογούμε με αντικειμενικό τρόπο τα συναισθήματα μας και την εξωτερική πραγματικότητα, η ευελιξία, η ικανότητα επίλυσης προβλήματος, η αυτο-παρακίνηση, δηλαδή η ικανότητα να βάζει κανείς στόχους στον εαυτό του ως κίνητρο για να δραστηριοποιείται, η αισιοδοξία και τέλος η ευτυχία. Σκοπός του συγκεκριμένου μοντέλου είναι μέσω της μέτρησης της κοινωνικής και συναισθηματικής νοημοσύνης να προβλέψει τη συναισθηματική ευεξία και την προσαρμοστικότητα (Πλατσίδου, 2006).

1.3.3 Το μοντέλο του Goleman

Ένας από τους σημαντικότερους ερευνητές της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι ο Daniel Goleman. Ο Goleman (1995) προσδιόρισε πρώτος την έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης μέσω του βιβλίου του με τίτλο, «Συναισθηματική νοημοσύνη: «Γιατί μπορεί να έχει σημασία περισσότερο από το IQ». Σύμφωνα με τον Goleman ο όρος συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει τις ικανότητες κινητοποίησης του ίδιου του εαυτού, την ικανότητα της ανθεκτικότητας, όταν το άτομο έρχεται αντιμέτωπο με δυσάρεστες καταστάσεις, την ικανότητα να ρύθμισης των συναισθημάτων, την ικανότητα να ελέγχου της διάθεσης και γενικότερα των συναισθημάτων, ώστε να μπορεί να αντιλαμβάνεται κανείς τι νιώθουν οι άλλοι γύρω του (Goleman, 1995). Ακόμα, στη συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνεται και η ικανότητα του να μπορεί να διαχειριστεί ένα άτομο αποτελεσματικά τις κοινωνικές του σχέσεις (Mohamad & Jais, 2016). Ο Goleman (2001), ο Boyatzis και η McKee διαμόρφωσαν ένα μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης, το οποίο χωρίζεται σε τέσσερις τομείς και δεκαοκτώ ικανότητες (Δρένος, 2018).

Ο πρώτος τομέας είναι αυτός της αυτοεπίγνωσης και αποτελείται από την ικανότητα κατανόησης των ιδίων συναισθημάτων και των συνεπειών τους, από τη χρήση τους στη λήψη αποφάσεων, από την αυτογνωσία που έχει κανείς για τις ικανότητες του και ως πού αυτές φτάνουν και από την αυτοπεποίθηση (Priyam & Tanu, 2016). Ο δεύτερος τομέας είναι αυτός της αυτοδιαχείρισης και αποτελείται από τον έλεγχο των δυσάρεστων συναισθημάτων και των παρορμήσεων, από την ειλικρίνεια, την ακεραιότητα- αυθεντικότητα, και την προσαρμοστικότητα όταν αλλάζει το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται το άτομο, από την ικανότητα που έχει να μην παραιτείται και να «κυνηγάει» τους στόχους του, καθώς και από την αισιοδοξία για την έκβαση όσων

επιθυμεί. Ο τρίτος τομέας είναι αυτός της γνωστικής επίγνωσης. Εδώ ανήκουν η ενσυναίσθηση και η ικανότητα εξυπηρέτησης των αναγκών των πελατών. Ο τελευταίος τομέας, ο τομέας της διαχείρισης των σχέσεων απαρτίζεται από την ικανότητα της ηγεσίας που συνδέεται άμεσα με την παροχή κινήτρων στους άλλους, την ικανότητα της πειθούς, την ικανότητα να βοηθάει τα άτομα γύρω του να αναπτύσσουν τις ικανότητες τους και να εξελίσσονται στην καλύτερη εκδοχή τους, τη διαχείριση και επιτυχή επίλυση συγκρούσεων, καθώς και την ικανότητα να εμπνέει τη συνεργασία και την αρμονία στους άλλους.

Το εργαλείο μέτρησης που βασίζεται στις απόψεις του Goleman ονομάζεται Emotional Competence Inventory – ECI. Η αξιολόγηση σε αυτό το εργαλείο μέτρησης συναισθηματικής νοημοσύνης γίνεται μέσω της ετερο-αξιολόγησης σχετικά με τις ικανότητες του από άτομα που τον γνωρίζουν καλά, συνήθως από άτομα που βρίσκονται στο περιβάλλον της εργασίας του ή στον φιλικό και συγγενικό του κύκλο (Δρένος, 2018). Η θεωρία του Goleman διαφέρει από τις αντίστοιχες των Bar-on, Salovey και Mayer, διότι, ενώ ο Bar-on θεωρεί τη συναισθηματική νοημοσύνη ως μια θεωρία προσωπικότητας και οι Salovey και Mayer ως μια θεωρία νοημοσύνης, ο Goleman την διαχωρίζει ως μια θεωρία απόδοσης. Επομένως, σχετίζεται άμεσα και άρρηκτα με τον επαγγελματικό τομέα. Τέλος, αξίζει να υπογραμμιστεί ότι σκοπός του συγκεκριμένου μοντέλου είναι η βελτίωση της εργασιακής απόδοσης (Πλατσίδου, 2006).

1.4 Σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης με τη γνωστική νοημοσύνη

Οι ερευνητές της συναισθηματικής νοημοσύνης Salovey και Mayer το 1990 υποστήριξαν ότι τα άτομα πρέπει να έχουν ως στόχο την καλλιέργεια της συναισθηματικής νοημοσύνης αν επιθυμούν τη δημιουργία ή διατήρηση δημοκρατικών κοινωνιών (Mayer & Salovey, 1997). Γίνεται εμφανές ότι οι Mayer και Salovey πίστευαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να διδαχτεί στα άτομα που δεν την έχουν σε υψηλό επίπεδο εκ γενετής (Izard, 2001). Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται, να εντοπίζει, να αξιολογεί και να διαχειρίζεται τα συναισθήματα του εαυτού του αλλά και των άλλων ανθρώπων (Serrat, 2017). Ένα άτομο με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη θεωρείται ότι, είναι ικανό να καθοδηγήσει τις σκέψεις και τις ενέργειες των άλλων γύρω του (Salovey, et al., 1999).

Σημαντική και ενδιαφέρουσα είναι η άποψη ότι τα συναισθήματα καθοδηγούν και ορίζουν συγκεκριμένες αντιδράσεις- αποκρίσεις σε συγκεκριμένες καταστάσεις (Izard, 1993). Η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται άμεσα και άρρηκτα με την κατανόηση των συναισθημάτων και την ικανότητα αποτελεσματικής χρήσης τους στην ενίσχυση της σκέψης (Mayer, et al., 2008). Όλες σχεδόν οι ψυχικές λειτουργίες περιέχουν και τη χρήση της γνωστικής νοημοσύνης, καθώς το συναίσθημα και η νοημοσύνη είναι ενεργά σε όλες τις πνευματικές διαδικασίες (LeDoux, 2000). Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μία έννοια που σχετίζεται με ενέργειες, όπως τη λεκτική και μη λεκτική αντίληψη και έκφραση του συναισθήματος στον ίδιο τον εαυτό του ατόμου, αλλά και στους άλλους, την αυτορρύθμιση του συναισθήματος και τη ρύθμιση των συναισθημάτων των άλλων και τέλος τη χρήση του συναισθήματος για τη διευκόλυνση της σκέψης (Salovey & Mayer, 1990).

Συμπερασματικά, γίνεται εμφανές ότι οι Mayer, Caruso και Salovey, (1999) θεωρούν τη συναισθηματική νοημοσύνη “ως μια ικανότητα του νου που έχει αντιστοιχίες, ως προς τη δομή και την οργάνωσή της, με τα άλλα είδη νοημοσύνης” (Πλατσίδου, 2005^α: σελ.1). Ο Bar-On και άλλοι ερευνητές ερμηνεύουν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως το σύνολο των κοινωνικών και συναισθηματικών ικανοτήτων, δεξιοτήτων και χαρακτηριστικών προσωπικότητας του ατόμου. Άλλοι όπως ο Goleman (1998) υποστηρίζουν ότι είναι βασικός παράγοντας για την ερμηνεία και πρόβλεψη της επίδοσης στο οποιοδήποτε πεδίο ενασχόλησης. Το γεγονός ότι υπάρχουν τόσοι πολλοί ορισμοί από τόσους πολλούς καταξιωμένους επιστήμονες, μας κάνει να αντιληφθούμε πόσο πολυδιάστατη είναι η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης.

1.5. Συναισθηματική νοημοσύνη εργαζομένων

Ο Goleman (1995, 2001) έδωσε ιδιαίτερη έμφαση στη συναισθηματική νοημοσύνη ως παράγοντα επιτυχίας στον εργασιακό χώρο και συνέδεσε τις εκφάνσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης με την οργανωτική συνείδηση, την ηγεσία και τη συνεργασία των εργαζομένων. Το μοντέλο του έχει ως βασικά χαρακτηριστικά την αυτοεκτίμηση, την αυτοδιαχείριση, την κοινωνική ευαισθητοποίηση και τη διαχείριση σχέσεων.

Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει επισημανθεί ως σημαντικός παράγοντας προσωπικότητας των εργαζομένων και συνδέεται με την εργασιακή τους δέσμευση στους στόχους ενός οργανισμού και την αποδοτικότητά τους. Ο McClelland (1973), αναφέρθηκε στις δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης όπως είναι η ενσυναίσθηση και η διαχείριση των συναισθημάτων και των συμπεριφορών, οι οποίες οδηγούν τους εργαζόμενους σε μεγαλύτερη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα, αυτοπειθαρχία και ενσυναίσθηση. Ευρήματα εμπειρικών ερευνών υποστηρίζουν πως υπάρχει σχέση

μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης, οργανωτικής δέσμευσης και της απόδοσης των εργαζομένων (Gunu & Oladepo, 2014·Dhanial & Sharmab, 2017· Sy et al, 2006). Η αποδοτικότητα της εργασίας αναφέρεται σε ποσοτικά και ποιοτικά αποτελέσματα της ατομικής ή ομαδικής προσπάθειας στο πλαίσιο της εργασίας (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 2005).

Οι εργαζόμενοι με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη θεωρούνται πιο ικανοί στη ρύθμιση των δικών τους συναισθημάτων και στη διαχείριση των συναισθημάτων των άλλων για να προωθήσουν πιο θετικές αλληλεπιδράσεις στον χώρο της εργασίας. Παράλληλα, η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται με μεγαλύτερη οργανωσιακή δέσμευση και αποδοτικότητα, ανάπτυξη δεξιοτήτων συνεργασίας και ευελιξίας στο εργασιακό περιβάλλον με προσανατολισμό την ικανοποίηση των οργανωσιακών στόχων. Επιπλέον, η συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται με ικανότητες ανάληψης πρωτοβουλιών και καινοτομίας (Wong & Law, 2002).

Περαιτέρω, η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων γεγονός που ενισχύει το χαρακτηριστικό της αποδοτικότητας (Sy et al, 2006) και το μειωμένο εργασιακό άγχος (Wu, 2011). Ειδικότερα στην έρευνα του Wu (2011) για τον ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αποδοτικότητα και το στρες των υπαλλήλων διαπιστώθηκε αρνητική συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης με το στρες και θετική συσχέτιση με την αποτελεσματικότητά τους.

Οι Kark και Shamir (2002) υποστήριξαν ότι οι ηγέτες επηρεάζουν με δύο τρόπους τους υφισταμένους τους. Ο πρώτος τρόπος είναι μέσω της ταύτισης που κάνουν με τον ηγέτη και ο δεύτερος μέσω της εργασιακής δέσμευσης. Ο ηγέτης είναι δυνατόν να επιδράσει μέσω των συμπεριφορών του στην αυτό-εικόνα του εργαζομένου

αλλά και στη σχέση του με την εργασία του. Ακόμα, όπως αναφέρουν οι Brewer και Gardner (1996) το άτομο αντιλαμβάνεται την αξία του συχνά μέσω των συμπεριφορών και των ενεργειών ενός άλλου ατόμου στην περίπτωση της εργασίας μέσω των πράξεων του προϊσταμένου. Το 2016 ο Jamot διεξήγαγε μία έρευνα για να προσπαθήσει να αποδείξει ότι το στυλ ηγεσίας του ηγέτη επηρεάζει το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης των ακολούθων. Η έρευνα είχε ως δείγμα 199 άτομα και απέδειξε ότι η μετασχηματιστική ηγεσία επηρεάζει θετικά τη συναισθηματική νοημοσύνη των εργαζομένων, καθώς οι συμπεριφορές του μετασχηματιστικού ηγέτη επιτρέπουν τη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που χαρακτηρίζεται από παραγωγικότητα, δημιουργία, καινοτομία και ασφάλεια. Μέσα σε αυτό το περιβάλλον ενισχύεται και καλλιεργείται η συναισθηματική νοημοσύνη των ακολούθων. Αντίθετα υποστήριξε ότι όταν ο ηγέτης υιοθετεί συναλλακτικό στυλ ηγεσίας τότε οι εργαζόμενοι δεν αναπτύσσονται συναισθηματικά, καθώς ικανοποιούνται μόνο οι οικονομικές και υλικές του ανάγκες χωρίς να δίνεται σημασία σε ιδανικά και αξίες. Ο Jamot με την έρευνά του εστιάζει στο να διερευνηθεί σε τι επίπεδο επηρεάζει το στυλ του ηγέτη τη συναισθηματική νοημοσύνη των υφισταμένων του και προτρέπει να λάβουν χώρα περαιτέρω έρευνες σχετικά με το θέμα. Στην παρούσα έρευνα το ενδιαφέρον στρέφεται στον εργαζόμενο και στο πώς το επίπεδο συναισθηματικής του νοημοσύνης συνδέεται με τις αντιλήψεις και τις απόψεις του για τα ηγετικά χαρακτηριστικά των προϊσταμένων του.

1.6 Δείκτης συναισθηματικής νοημοσύνης και εργασιακή ιεραρχία

Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει μελετηθεί από ερευνητές σε σχέση με την ιεραρχική εργασιακή θέση του ατόμου. Το κοινό συμπέρασμα των ερευνητών είναι ότι οι εργαζόμενοι είναι χρήσιμο να μεριμνούν για την ανάπτυξη της συναισθηματικής τους νοημοσύνης μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων και ειδικά οι ηγετικές προσωπικότητες οφείλουν να έχουν καλλιεργήσει ικανοποιητικά τη συναισθηματική τους νοημοσύνη, ώστε να έχουν τα απαραίτητα εφόδια για το απαιτητικό έργο τους.

Ο Gutiérrez-Cobo και οι συνεργάτες του (2019) διεξήγαγαν μία έρευνα που αφορούσε τη μέτρηση και σύγκριση του δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης μεταξύ των διευθυντών, των καθηγητών αλλά και των δασκάλων ισπανικών δημόσιων σχολείων. Ο κυριότερος στόχος της έρευνας τους, ήταν να ανακαλύψουν αν τα ηγετικά πρόσωπα στην συγκεκριμένη περίπτωση οι διευθυντές των σχολείων έχουν υψηλότερο δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης από τους καθηγητές και τους δασκάλους. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας τον υψηλότερο δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης είχαν οι διευθυντές, έπειτα ακολουθούσαν οι καθηγητές και τέλος οι δάσκαλοι. Οι ερευνητές αναλύοντας αυτά τα αποτελέσματα υποστήριξαν ότι οι διευθυντές σημείωσαν το υψηλότερο ποσοστό συναισθηματικής νοημοσύνης, λόγω του ότι το επάγγελμά τους εξ ορισμού οδηγεί το άτομο στην καλλιέργεια της συναισθηματικής του φύσης (Pekrun et al., 2018). Λίγα χρόνια νωρίτερα ο Crawford (2007) διενήργησε μία ποιοτική έρευνα που αφορούσε την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης στους διευθυντές των δημοτικών σχολείων. Η έρευνα αυτή αποτελούνταν από τρία στάδια. Σκοπός του ήταν να αποδείξει ότι οι διευθυντές πρέπει να χαρακτηρίζονται από υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης, ώστε να είναι ικανοί όχι μόνο να αναγνωρίζουν και να αντιλαμβάνονται τα συναισθήματά τους, αλλά και να τα χρησιμοποιούν και στη διοίκηση των σχολικών μονάδων τους. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι διευθυντές δεν

μεριμνούν ιδιαίτερα για την καλλιέργεια της συναισθηματικής τους νοημοσύνης, παρόλο που η εργασία τους το απαιτεί και μάλιστα στην έρευνα του τονίζεται πόσο αρνητικό είναι αυτό το εύρημα, καθώς αν οι διευθυντές δεν ασχοληθούν με τα συναισθήματα τους πώς είναι δυνατόν να αντιληφθούν αυτά των δασκάλων, των μαθητών και των γονέων.

1.7 Συναισθηματική νοημοσύνη και φύλο

Η γνωστική νοημοσύνη (IQ) όπως προαναφέρθηκε είναι υπεύθυνη για το είκοσι τοις εκατό της επιτυχίας στη ζωή των ατόμων. Το υπόλοιπο ογδόντα τοις εκατό οφείλεται σε άλλους παράγοντες όπως είναι η συναισθηματική νοημοσύνη (Pool, 1997). Έρευνες που έλαβαν χώρα από τους King (1999), Sutarso (1999), Wing και Love (2001) και Singh (2002) έδειξαν ότι οι γυναίκες έχουν υψηλότερο δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης από τους άνδρες (Ahmad, et al., 2009). Παρόλα αυτά πολλοί υποστηρίζουν ότι η διαφορά στα επίπεδα δεν είναι σημαντική και ότι απλά οι γυναίκες διαθέτουν σε υψηλότερο βαθμό μόνο κάποιες εκφάνσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης. Έτσι τονίζεται ότι οι γυναίκες, έχουν πιο ανεπτυγμένη την ικανότητα να γνωρίζουν περισσότερο τα συναισθήματά τους και είναι καλύτερες στην ενσυναίσθηση, ενώ οι άνδρες τείνουν να έχουν πιο πολύ αυτοπεποίθηση, να είναι αισιόδοξοι, να προσαρμόζονται πιο εύκολα και να διαχειρίζονται το άγχος καλύτερα. Βέβαια τίποτα από αυτά δεν συνιστά παράβατο κανόνα, καθώς συχνά συναντάμε γυναίκες αισιόδοξες και ικανές να διαχειρίζονται το άγχος τους και άνδρες με μεγάλη ενσυναίσθηση. Τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται στο άρθρο των Ahmad, Bangash, και Khan (2009) προέκυψαν από τη χρήση του εργαλείου EQ-i του Bar- On οπότε, αντιλαμβανόμαστε ότι οι ερευνητές προσέγγισαν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως συναισθηματικές και κοινωνικές ικανότητες, δεξιότητες και συμπεριφορές στενά συνδεδεμένες μεταξύ τους που επηρεάζουν την «ευφυή» συμπεριφορά των ατόμων.

Η σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης με το φύλο έχει μελετηθεί σε διάφορες έρευνες. Η έρευνα του Cabello και των συνεργατών του (2016) έλαβε χώρα στην Ισπανία και έδειξε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται και επηρεάζεται από το φύλο. Πιο συγκεκριμένα, φανέρωσε ότι οι γυναίκες σημείωσαν σημαντικά υψηλότερα επίπεδα σε σχέση με τους άνδρες τόσο στο σύνολο του τεστ ερωτήσεων για την μέτρηση της ικανότητας της συναισθηματικής νοημοσύνης MSCEIT (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test), αλλά και πιο ειδικά στις εξής εκφάνσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης: στα συναισθήματα, στη διευκολυντική σκέψη, στην κατανόηση συναισθημάτων και στη διαχείριση τους. Τα ευρήματα της συγκεκριμένης έρευνας προήλθαν από τη χρήση του εργαλείου MSCEIT των Mayer και Salovey οπότε αντιλαμβανόμαστε ότι το θεωρητικό μοντέλο που ασπάζονται οι ερευνητές της συγκεκριμένης έρευνας είναι ότι η συναισθηματική νοημοσύνη προσεγγίζεται ως η ικανότητα να αντιλαμβανόμαστε, να διαχειριζόμαστε και να αξιοποιούμε τα συναισθήματα για να διευκολύνουμε και να ενισχύσουμε την σκέψη.

Η έρευνα των Meshkat και Nejati (2017) είχε ως σκοπό να διερευνήσει αν οι μαθητές διαφορετικού φύλου τριών πανεπιστημίων του Ιράν έχουν διαφορετικό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης. Ως γενικό συμπέρασμα, οι ερευνητές εξέφρασαν ότι δεν υπάρχει αξιοσημείωτη διαφορά όσον αφορά τη συνολική συναισθηματική νοημοσύνη. Μικρή διαφορά διαπιστώθηκε στις επιμέρους διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης, όπου βλέπουμε ότι οι γυναίκες σύμφωνα με τα ευρήματα υπερτερούν στη συναισθηματική αυτογνωσία, στη διαχείριση των διαπροσωπικών σχέσεων, στην ενσυναίσθηση και στον αυτοσεβασμό, πράγμα που αποτέλεσε έκπληξη για τους ερευνητές και πρότειναν περαιτέρω διερεύνηση (Meshkat & Nejati, 2017). Εδώ, οι ερευνητές προτίμησαν να ακολουθήσουν το μοντέλο που προσεγγίζει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως αλληλένδετες συναισθηματικές και κοινωνικές

ικανότητες, δεξιότητες και συμπεριφορές που επιδρούν στην “έξυπνη” συμπεριφορά χρησιμοποιώντας το εργαλείο του Bar-On (EQ-i).

Η Λιάκου (2008) μέσω της έρευνάς της κατέληξε στο συμπέρασμα ότι δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών όσον αφορά το επίπεδο συνολικής συναισθηματικής νοημοσύνης. Στην έρευνά της πήραν μέρος 180 άτομα και σκοπός της ήταν να τονίσει ότι υπάρχουν θέσεις εργασίας με ανάγκη υψηλών δεικτών συναισθηματικής νοημοσύνης όπως αυτή του ηγέτη. Η έρευνα του Fernandez-Berocal και των συνεργατών του (2012) έλαβε χώρα σε 559 άτομα και είχε σκοπό να διερευνήσει τη σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης και του φύλου σε συνδυασμό με την ηλικία. Μέσω των αποτελεσμάτων του κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι γυναίκες έχουν υψηλότερο δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης από τους άνδρες.

Οι Day και Carrol (2004) διενήργησαν μία έρευνα με 246 άτομα με σκοπό να δουν αν η αποδοτικότητα σχετίζεται με τη συναισθηματική νοημοσύνη το φύλο και την εμπειρία και οδηγήθηκαν στο συμπέρασμα ότι οι γυναίκες υπερέχουν στη συνολική συναισθηματική νοημοσύνη σε σύγκριση με τους άντρες. Ο Shutte και οι συνεργάτες του (1998) μέσω της έρευνας τους που αφορούσε εκτός των άλλων και τον παράγοντα του φύλου σε σχέση με τη συναισθηματική νοημοσύνη κατέληξαν στο ότι οι γυναίκες έχουν υψηλότερο δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης από τους άντρες.

Συνοψίζοντας, στην πρώτη ενότητα αναφέρθηκαν τρία από τα πιο γνωστά μοντέλα της συναισθηματικής νοημοσύνης που περιλαμβάνουν θεωρίες νοημοσύνης, προσωπικότητας και απόδοσης. Η συναισθηματική νοημοσύνη αφορά σε δεξιότητες, χαρακτηριστικά και ικανότητες των ατόμων που συντελούν σε αποτελεσματική διαχείριση του εαυτού και των διαπροσωπικών σχέσεων με τους άλλους. Το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης στον εργασιακό χώρο πιθανόν να διαφοροποιείται

ανάλογα με το φύλο και την ιεραρχία, αλλά χρειάζεται περαιτέρω διερεύνηση. Στην επόμενη ενότητα το ενδιαφέρον θα εστιαστεί στην έννοια της ηγεσίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Στη σύγχρονη εποχή στην οποία ζούμε οι υλικές ανάγκες των ανθρώπων συνεχώς αυξάνονται. Για την υλοποίηση αυτών των αναγκών τα άτομα είναι υποχρεωμένα να εργάζονται πολλές ώρες σε καθημερινή βάση. Έτσι τα άτομα συνδέουν αναπόφευκτα τις περισσότερες φορές την εργασία τους με την επιβίωση (Jena & Pradhan, 2018). Από την άλλη πλευρά, είναι συχνό φαινόμενο οι επιχειρήσεις να αντιμετωπίζουν τα άτομα ως αντικείμενα χωρίς συναισθήματα, ψυχή και προβλήματα. Επομένως, όλα αυτά κάνουν την εργασία να αποκτά ένα χαρακτήρα ψυχρό, πιεστικό, καταναγκαστικό και ψυχοφθόρο.

Γίνεται αντιληπτό από τα παραπάνω ότι αυτό που λείπει για την γεφύρωση του χάσματος μεταξύ των εργαζομένων και της επιχείρησης είναι ένας αξιόλογος ηγέτης, ο οποίος θα αφουγκράζεται τις ανάγκες και των δύο πλευρών. Στόχος του ηγέτη αυτού θα πρέπει να είναι η δημιουργία ενός γόνιμου και ασφαλούς περιβάλλοντος τόσο για το καλό της επιχείρησης όσο και για την βελτίωση των συνθηκών εργασίας των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι έχοντας έναν τέτοιο ηγέτη θα ενθαρρυνθούν να αφοσιωθούν στην εργασία τους, θα νιώσουν ασφαλείς και θα γίνουν πιο παραγωγικοί (Korkmaz & Agraci, 2009).

Έρευνες έχουν δείξει ότι η συμπεριφορά και το κλίμα που δημιουργεί ένα άτομο με ηγετικό ρόλο επηρεάζει σε πολύ μεγάλο βαθμό το κίνητρα κινητοποίησης, καθώς και την παραγωγικότητα των εργαζομένων (Lian & Tui, 2012). Σύμφωνα με τους Salovey και Mayer (1990), λόγω της μεγάλης επιρροής που έχει ο ηγέτης στους εργαζομένους μιας επιχείρησης είναι πολύ σημαντικό να έχει ανεπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη (Dartey & Mekpor, 2017). Ο Neely-Martinez (1997) υποστήριξε ότι το οδόντα τοις εκατό της επιτυχίας ενός ατόμου οφείλεται στο αν ένα άτομο είναι συναισθηματικά νοήμων (Dartey & Mekpor, 2017). Το 1998 ο Goleman τόνισε ότι για

να είναι ένα άτομο συναισθηματικά νοήμων θα πρέπει να αναγνωρίζει τα συναισθήματα τόσο τα δικά του όσο και των άλλων, ώστε να κινητοποιείται και να μπορεί να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις κοινωνικές του σχέσεις. Ο ρόλος του ηγέτη είναι πολύπτυχος και απαιτητικός (Gandolfi & Stone, 2018).

Σήμερα λόγω της συνειδητοποίησης του πόσο μεγάλη σημασία έχει να είναι ο ηγέτης αξιόλογος γίνεται ολοένα και πιο έντονη η ανάγκη για ηγέτες που να χαρακτηρίζονται πέραν των γνώσεων και από υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης. Σύμφωνα με πολλούς ερευνητές οι ηγέτες με συναισθηματική νοημοσύνη τείνουν να έχουν μεγάλη επιρροή στους άλλους, να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικότερα τις προκλήσεις, τα προβλήματα, τις ενδεχόμενες κρίσεις, να αξιοποιούν ευκαιρίες και να εξασφαλίζουν την επιτυχία των ενεργειών τους (Kim & Kim, 2017). Ο Goleman (1998) υποστήριξε ότι στις θέσεις οι οποίες είναι ιεραρχικά πιο χαμηλές θα πρέπει να εργάζονται άτομα με τεχνικές γνώσεις, ενώ στις θέσεις που είναι υψηλόβαθμες θα πρέπει να εργάζονται άτομα που διαθέτουν κάτι παραπάνω από γνώσεις και εννοούσε τη συναισθηματική νοημοσύνη.

Οι Suci, Petcu και Gherhes (2010) μετά από έρευνες κατέληξαν στο ότι οι ηγέτες που αντιλαμβάνονται πόσο σημαντική είναι η συναισθηματική νοημοσύνη για την εργασία τους και μεριμνούν για την καλλιέργεια της έχουν περισσότερες πιθανότητες να επιτύχουν, να ικανοποιήσουν τους πελάτες τους και να βγάλουν κέρδος. Ο Goleman (1995) υποστήριξε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα των ηγετών, των εργαζομένων και στην απόδοση εργασίας γενικότερα, καθώς βελτιστοποιεί τους τομείς της αυτογνωσίας, του αυτοέλεγχου, της κοινωνικής συνειδητοποίησης και της διαχείρισης των σχέσεων.

Σύμφωνα με τον Mann (1959) τα άτομα επιδιώκουν με την αλληλεπίδραση τους με τους άλλους για να ικανοποιήσουν ανάγκες. Το ενδιαφέρον σημείο είναι το πώς

επηρεάζει η προσωπικότητα του ατόμου την σχέση αυτή μεταξύ της ικανοποίησης των αναγκών και της αλληλεπίδρασης των ατόμων. Η βιβλιογραφία, λοιπόν μας πληροφορεί ότι στις ομάδες υπάρχει τουλάχιστον ένα άτομο που θα ξεχωρίσει, καθώς θα είναι πιο οξυδερκής ή αποφασιστικό ή διεκδικητικό και θα δώσει κίνητρα ή ερεθίσματα στους υπολοίπους να τον ακολουθήσουν για να ξεπεράσουν μία κατάσταση που τους απασχολεί και πολλές φορές εμπλέκεται και κάποιο επιθυμητό κέρδος. Υπάρχουν δύο οπτικές σχετικά με την ηγεσία. Η πρώτη οπτική αντιμετωπίζει την ηγεσία ως ένα χαρακτηριστικό που επηρεάζεται και πηγάζει από την προσωπικότητα και η δεύτερη ως ένα φαινόμενο που δημιουργείται μέσω της αλληλεπίδρασης του ηγέτη και των ακόλουθων. Ακόμα, η επιλογή του είδους ηγεσίας εξαρτάται από την εργασία, τη σύνθεση, και τον πολιτισμό της ομάδας.

2.2 Προσπάθεια εννοιολογικού προσδιορισμού του όρου ηγεσίας

Όσον αφορά τον ορισμό της έννοιας ηγεσίας υπάρχει δυσκολία στο να βρεθεί ένας κοινά αποδεχτός και καθολικός ορισμός. Αν θα μπορούσαμε πολύ απλοϊκά να ορίσουμε το τι είναι ηγεσία θα λέγαμε ότι είναι μία κατάσταση στην οποία ένα άτομο έχει την ικανότητα να ασκήσει επιρροή αποτελεσματικά σε μία ομάδα άλλων ατόμων με στόχο την επιδίωξη ενός σκοπού που δεν είναι απαραίτητα αυτό που θέλει η ομάδα των ατόμων, αλλά ο ηγέτης. Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005) ένας εξιδανικευμένος ηγέτης ασκεί τα διοικητικά του καθήκοντα και δίνει κίνητρα στους οπαδούς του να τον ακολουθήσουν σε ένα λαμπρότερο και καλύτερο αύριο. Η έννοια της ηγεσίας περιλαμβάνει την ικανότητα να μπορεί κανείς να διαχειρίζεται στρατηγικές για την επίτευξη της εργασίας με επιτυχία επηρεάζοντας θετικά τη δέσμευση των εργαζομένων στη δουλειά με αποτέλεσμα την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και τη δημιουργία ενός παραγωγικού και ασφαλούς κλίματος εργασίας (Yukl, 1989).

Ο Humphrey (2008) τόνισε, ότι οι ηγέτες πρέπει να επιδεικνύουν μεγάλο φάσμα συναισθημάτων σε σύγκριση με τους απλούς υπαλλήλους (Arnold, et al., 2015). Το φάσμα αυτό πρέπει να περιλαμβάνει τόσο θετικά όσο και αρνητικά συναισθήματα διαφορετικών εντάσεων, ώστε να παρακινήσει τους εργαζομένους του να εργαστούν με περισσότερο ζήλο. Ένας ηγέτης είναι υπεύθυνος για συγκεκριμένα καθήκοντα- ρόλους. Αυτοί οι ρόλοι είναι οι διαπροσωπικοί, οι πληροφοριακοί καθώς και ρόλοι λήψης απόφασης (Αντωνίου, 2016).

Ο λόγος για τον οποίο δίνεται τόσο μεγάλη σημασία στην ηγεσία είναι, διότι αποτελεί την καρδιά του οργανισμού και αν είναι τοξική τότε θα αποβεί αναπόφευκτα καταστρεπτική για ολόκληρη την επιχείρηση (Gandolfi & Stone, 2018). Έτσι οι ειδικοί ανάλογα με τις συμπεριφορές που εκφράζουν οι ηγέτες έχουν κατηγοριοποιήσει και κάποια στυλ ηγεσίας (Anderson, et al., 2015).

2.3 Είδη ηγεσίας

Η ηγεσία είναι ένα περίπλοκο φαινόμενο και για να λάβει χώρα χρειάζεται ένας ηγέτης και μία ομάδα ατόμων. Το φαινόμενο αυτό μπορεί να διαδραματίζεται σε διαφορετικά περιβάλλοντα στα οποία όμως είναι απαραίτητη η καθοδήγηση μιας ομάδας ατόμων. Αυτό που παρατηρείται βέβαια είναι ότι κάθε ηγέτης δεν χρησιμοποιεί πάντοτε την ίδια μορφή ηγεσίας και ότι οι ενέργειες και οι πρακτικές τους ποικίλλουν. Μερικά από τα πιο διαδεδομένα είδη ηγεσίας που συναντάμε πολύ συχνά σήμερα είναι η χαρισματική, η αυθεντική, η μετασχηματιστική, η συναλλακτική, η ηθική και η υποστηρικτική. Ο Judge (2008) και οι συνεργάτες του υποστήριξαν ότι το πιο αποτελεσματικό από όλα τα στυλ ηγεσίας είναι το χαρισματικό που το ταυτίζει με το μετασχηματιστικό στο χώρο της οργανωσιακής ψυχολογίας.

2.3.1 Χαρισματική ηγεσία

Το χαρισματικό στυλ ηγεσίας έκανε την εμφάνισή του στα τέλη της δεκαετίας του 1970 (Conger, 1999). Οι χαρισματικοί ηγέτες εκφράζουν ένα εμπνευσμένο και ιδανικό όραμα για το μακρινό μέλλον που ωθεί και παρακινεί τους ακόλουθούς του να θέλουν να θυσιάσουν τα προσωπικά τους συμφέροντα και όνειρα για την επίτευξη του (Anderson, et, al., 2015). Ο χαρισματικός ηγέτης δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην επικοινωνία με τους οπαδούς του, παίρνει ρίσκα και αντιμετωπίζει με ανθρωπισμό τον κάθε ακόλουθό του ξεχωριστά. Σύμφωνα με τους Conger και Kanungo (1994) οι ηγέτες αυτοί διατυπώνουν ένα ελκυστικό στρατηγικό όραμα και έπειτα παρασύρουν με βαρύγδουπους και ενθαρρυντικούς λόγους τους ακόλουθους στην υλοποίηση του. Οι οπαδοί τους θεωρούν ότι ο χαρισματικός τους ηγέτης έχει εξαιρετικές ικανότητες και δεξιότητες και ότι πρέπει να τον εμπιστευτούν χωρίς καμία αμφισβήτηση και αντίρρηση. Ο Conger (1999) υποστηρίζει ότι θα πρέπει να αναλογιστούμε το κατά πόσο είναι ηθική η χαρισματική ηγεσία, καθώς ένας ηγέτης μπορεί να εκμεταλλευτεί το χάρισμα της πειθούς για να οδηγήσει τους ακολούθους του σε δρόμους όπου υπηρετείται μόνο το προσωπικό του όφελος και κέρδος. Βέβαια κάτι τέτοιο θα μπορούσε να γίνει και στα υπόλοιπα είδη ηγεσίας αν ο ηγέτης το επιθυμούσε.

2.3.2 Μετασχηματιστική ηγεσία

Ο Bass (1985) χρησιμοποιώντας ως βάση την έρευνα του Burns (1978) ανέπτυξε ένα μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας (Anderson, et, al., 2015). Αυτό αποτελούταν από την «εξιδανικευμένη επιρροή» που σύμφωνα με τους Judge και Piccolo (2004) σήμαινε ότι ο ηγέτης συμπεριφέρεται με τρόπους που κάνουν τους οπαδούς να ταυτίζονται με αυτόν και να θέλουν να πραγματοποιήσουν τα οράματα του. Δεύτερο στοιχείο είναι το «εμπνευσμένο κίνητρο» όπου ουσιαστικά ο ηγέτης διατυπώνει ένα

όραμα που είναι ελκυστικό για τους οπαδούς και τους παροτρύνει να αφοσιωθούν σε αυτό (Judge&Piccolo 2004). Τρίτο στοιχείο είναι η «πνευματική διέγερση », δηλαδή ο βαθμός στον οποίο ο ηγέτης αμφισβητεί οποιοδήποτε σενάριο μη επίτευξης του σχεδίου και οράματος τους και ταυτόχρονα ενθαρρύνει τους ακόλουθους του. Η μετασχηματιστική ηγεσία λαμβάνει χώρα όταν ένα ή περισσότερα πρόσωπα σχετίζονται με άλλα, με τέτοιο τρόπο, ώστε ηγέτες και οι ακόλουθοι από κοινού να εξελίσσονται, να κινητοποιούνται και να εκπληρώνουν τους στόχους με ηθική (Αντωνίου, 2016). Ακόμα, μερικά χαρακτηριστικά του ηγέτη αυτού είναι ότι ενθαρρύνει το διάλογο και είναι κοντά στους ακόλουθούς του, είναι ειλικρινής και αποφασιστικός. Οι ηγέτες που υιοθετούν το μετασχηματιστικό στυλ τείνουν να βελτιώνουν και να ενισχύουν την απόδοση των εργαζομένων σε μεγάλο βαθμό, καθώς αντιλαμβάνονται καλύτερα τις ανάγκες και τα συναισθήματα τους (Wang, et al., 2011). Επίσης, ένα ακόμα χαρακτηριστικό τους είναι ότι είναι ευέλικτοι και δεν προσκολλώνται σε ένα τρόπο λειτουργίας των πραγμάτων για αυτό προσπαθούν να εμφυσήσουν στους εργαζομένους την καινοτομία, τη δημιουργικότητα και την πρωτοτυπία (Arnold, et al., 2015). Σύμφωνα με τους Anderson, De Dreu, Nijstad (2004), Zhou και Shalley, (2003) τα χαρακτηριστικά αυτά για να αναπτυχθούν πρέπει το άτομο να αναδιατάξει και να αναθεωρήσει όσα γνωρίζει για να δει ποιες γνώσεις δεν κατέχει, ώστε να μην θεωρεί τίποτα δεδομένο (Hughes, et al., 2018).

2.3.3 Ηθική ηγεσία

Τα κύρια χαρακτηριστικά της ηθικής ηγεσίας είναι το κίνητρο του ηγέτη, ο χαρακτήρας του και οι πρακτικές που χρησιμοποιεί. Ο ηθικός ηγέτης παραγκωνίζει τον εαυτό του και το ατομικό του κέρδος και κινητοποιείται από ανιδιοτελή κίνητρα. Στην

ηθική ηγεσία ο ηγέτης βοηθάει, ενδιαφέρεται, καθοδηγεί τους οπαδούς του και προσπαθεί να καλλιεργήσει ηθικά πρότυπα.

Η ηθική ηγεσία λαμβάνει χώρα όταν ο ηγέτης μέσω της ειλικρίνειας και της αξιοκρατίας των λεγομένων και των ενεργειών του επικοινωνεί με τους οπαδούς του για τη λήψη δίκαιων αποφάσεων (Anderson, et al., 2015). Ουσιαστικά, ηθικός ηγέτης θεωρείται το άτομο που είναι δίκαιο, ειλικρινές, αξιόπιστο και υπεύθυνο για τη λήψη αποφάσεων. Επίσης, προσπαθεί να καλλιεργήσει την ηθική συμπεριφορά και στους ακολούθους του, ώστε να υπάρχει μεταξύ τους σχέση δικαιοσύνης και ειλικρίνειας.

2.3.4 Συναλλακτική ηγεσία

Η συναλλακτική ηγεσία έχει τέσσερις εκδοχές. Αυτές σύμφωνα με τους Bass και Riggio (2006) είναι η εκδοχή της παρακολούθησης των λαθών των εργαζομένων- διαχείριση κατα εξαίρεση (ενεργητική μορφή), όπου ο ηγέτης είναι παρών στην εργασία των ακόλουθων του και επεμβαίνει ανά πάσα στιγμή αν αντιληφθεί κάποια λάθος «κίνηση» που απειλεί το κοινό όραμα, η αποφυγή άμεσης εμπλοκής- διαχείριση κατα εξαίρεση (παθητική μορφή), όπου ο ηγέτης επεμβαίνει μονάχα αν το πρόβλημα που εμφανιστεί είναι πολύ σοβαρό, η Laissez-faire που είναι ουσιαστικά η μη ηγεσία όπου ο ηγέτης δεν αναλαμβάνει ευθύνες και αφήνει τους ακόλουθους χωρίς καθοδήγηση και τέλος η εκδοχή της ανταμοιβής των επιτευγμάτων των εργαζομένων- ενδεχόμενης ανταμοιβής (Arnold, et al., 2015· Judge&Bono, 2000). Η τελευταία εκδοχή της συναλλακτικής ηγεσίας είναι η πιο εποικοδομητική, γιατί σε αυτήν οι ηγέτες αναγνωρίζουν και επιβραβεύουν τους εργαζομένους για την παραγωγικότητα και την επιτυχία τους (Arnold, et al., 2015).

Στο συναλλακτικό στυλ ηγεσίας υπάρχει μία σχέση “δούναι και λαβείν” ανάμεσα στον ηγέτη και τους οπαδούς. Ο ηγέτης λοιπόν ζητάει σεβασμό, υπακοή,

αναγνώριση και διεκπεραίωση των καθηκόντων τους και οι ακόλουθοι απολαμβάνουν ανταμοιβές και επιβραβεύσεις για το έργο τους. Γίνεται φανερό ότι είναι μία έντονη σχέση αλληλεξάρτησης. Σημαντικό είναι να τονιστεί ότι ο ηγέτης φροντίζει να παρέχει οδηγίες και συμβουλές προς τους ακόλουθους, ώστε να τους βοηθήσει και να διευκολύνει το έργο τους.

2.3.5 Αυθεντική ηγεσία

Η έννοια της αυθεντικότητας έχει τις ρίζες της στην ελληνική φιλοσοφία (Avolio & Gardner, 2005). Η αυθεντικότητα στην ηγεσία ως μοντέλο εμφανίστηκε αρχικά στα πεδία της κοινωνιολογίας και εκπαίδευσης (Hannah & Chan, 2004). Το αυθεντικό είδος ηγεσίας δημιουργήθηκε το 2003 από τους Luthans και Avolio (Avolio & Gardner, 2005).

Οι αυθεντικοί ηγέτες δραστηριοποιούνται με βάση τις αξίες και τους ηθικούς κανόνες και επιδιώκουν την ευδαιμονία τόσο για τους ίδιους όσο και για τους οπαδούς τους. Οι Avolio, Luthans και Walumbwa (2004) ορίζουν αυθεντικούς ηγέτες τα άτομα που έχουν πολύ καλή γνώση του τρόπου που σκέφτονται και συμπεριφέρονται. Οι αυθεντικοί ηγέτες αντιμετωπίζονται από τους άλλους ως άτομα που λαμβάνουν υπόψη τόσο τις δικές τους αξίες, απόψεις, και γνώσεις όσο και των οπαδών τους (Avolio, et al., 2004). Αυτού του είδους οι ηγέτες επιδιώκουν την ειλικρινή επικοινωνία με τους ακόλουθούς τους, μάχονται για να μην παρεκκλίνουν από τα ιδανικά τους, θέλουν κοινωνική δικαιοσύνη, ισότητα, εμπιστοσύνη, εκτίμηση και γενικότερα πασχίζουν για να δημιουργήσουν άτομα καλλιεργημένα με διευρυσμένους πνευματικούς ορίζοντες (Avolio & Gardner, 2005).

2.3.6 Υποστηρικτική ηγεσία

Σε αυτό τον τύπο ηγεσίας ο ηγέτης μεριμνεί για την ικανοποίηση των αναγκών των ακόλουθων του, παραμερίζει το προσωπικό του συμφέρον και εμπιστεύεται τις ικανότητες τους (Hassan, et al., 2013). Οι υποστηρικτικοί ηγέτες προσπαθούν να ενισχύσουν το εργασιακό κίνητρο, την απόδοση και την παραγωγικότητα των ακόλουθων μέσω της αξιοποίησης των απόψεων τους για τις εργασιακές αποφάσεις (Yukl & Becker, 2006). Τα κύρια χαρακτηριστικά αυτού του ηγέτη είναι ότι αφουγκράζεται τις ανάγκες και τις ιδέες των οπαδών του (Hassan, et al., 2013). Ακόμα, τους επιτρέπει να παίρνουν από μόνοι τους πρωτοβουλίες. Επιπλέον, ο υποστηρικτικός ηγέτης προσπαθεί να δημιουργήσει μία πολύ ποιοτική σχέση με τους ακόλουθους τους μέσω της εξουσίας που τους δίνει και της κατανόησης που δείχνει και έτσι ακόλουθοι δεσμεύονται και μεριμνούν περισσότερο για την εργασία τους.

2.5 Χαρακτηριστικά Ηγέτη

Στην κοινή γνώμη ο ηγέτης είναι συνδεδεμένος με τον ισχυρή προσωπικότητα. Έρευνες βέβαια διέψευσαν αυτή την επιθυμία των ακολούθων, διότι πολλές φορές οι ηγέτες διέφεραν από αυτό που είχαν πλάσει στο νου τους οι οπαδοί (Sperry, 1997). Ουσιαστικά δηλαδή πολλές φορές τα άτομα δημιουργούν μια εικόνα ενός ηγέτη ισχυρού, δίκαιου με δυνατό χαρακτήρα και προσωπικότητα που τις περισσότερες φορές δεν ισχύει. Ο όρος χαρακτήρας έχει ελληνική ρίζα και ορίζεται ως τα ξεχωριστά, μοναδικά, ανεξίτηλα σημάδια που χαράζει η ζωή στην ψυχή του ατόμου (Sperry, 1997). Τα σημάδια αυτά προκύπτουν από την αλληλεπίδραση του ατόμου για παράδειγμα με την οικογένεια, τους φίλους, τη θρησκεία και τη πολιτική. Πιο συγκεκριμένα, το άτομο επηρεάζεται από τους ανθρώπους και τις καταστάσεις με τις οποίες έρχεται σε τριβή.

Για την επιτυχία ενός ηγέτη, πέραν του ισχυρού χαρακτήρα, απαραίτητα στοιχεία είναι η οξυδέρκεια- λογική, η προσαρμοστικότητα- ευελιξία, εξωστρέφεια, αποφασιστικότητα, διαπροσωπική ευαισθησία και η ενσυναίσθηση (Mann, 1959). Το άτομο που χαρακτηρίζεται ως εξωστρεφές είναι δυναμικό, ενεργητικό, ενθουσιώδες και αισιόδοξο (Watson & Clark, 1997). Όσον αφορά τη διαπροσωπική ευαισθησία, το άτομο διαθέτει τις αρετές της ευγένειας και της αξιοπιστίας (Judge & Bono, 2000). Ο ηγέτης με οξυδέρκεια και λογική ουσιαστικά χαρακτηρίζεται από συνείδηση και αξιοπιστία (Barrick & Mount, 1991). Όσον αφορά την ευελιξία, το άτομο μπορεί να προσαρμόζεται συναισθηματικά σε κάθε κατάσταση σε αντίθεση με τον νευρωτισμό, όπου είναι η κατάσταση στην οποία τα άτομα γίνονται ανήσυχα, φοβισμένα, καταθλιπτικά και συναισθηματικά ευμετάβλητα, οπότε χάνουν την αξιοπιστία τους (Judge & Bono, 2000). Ακόμα, σημαντικό για έναν ηγέτη είναι το να είναι δημιουργικός, ευφάνταστος και διορατικός.

Τέλος, οι πέντε παράγοντες προσωπικότητας του Cattell (1957) αποτελούν και μερικά από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά που πρέπει να διακατέχουν έναν ηγέτη. Στα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της προσωπικότητας που δεν προάγουν την αποδοτικότητα των εργαζομένων και οδηγούν στην υποβάθμιση του εργασιακού περιβάλλοντος είναι ο ναρκισσισμός, ο μακιαβελισμός και κάθε αποκλίνουσα από τις κοινωνικές νόρμες συμπεριφορά που στόχο έχει επί πτωμάτων ανύψωση του εαυτού (Paulhus & Williams, 2002· Harms & Spain, 2014· Wu & LeBreton, 2011). Τέτοια προσωπικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν τις κοινωνικές σχέσεις και την κρίση (O'Boyle et al., 2012).

Συνοψίζοντας η συμπεριφορά των προϊσταμένων τόσο σε σχέση με την ανταπόκρισή τους στον δυναμικό εργασιακό τους ρόλο όσο και σε σχέση με την

συμπεριφορά τους απέναντι στους υφισταμένους τους περιγράφεται από διαφορετικά στυλ ηγεσίας. Πιο συγκεκριμένα αναφέρθηκαν η αυθεντική, η υποστηρικτική, η ηθική, η συναλλακτική, η μετασχηματιστική και η χαρισματική ηγεσία. Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ενός αποτελεσματικού ηγέτη περιλαμβάνουν το να είναι ευχάριστος (agreeable) στους ακόλουθους του, να είναι ευσυνείδητος (conscientiousness), να είναι ειλικρινής (openness), να είναι εξωστρεφής (extraversion) και να είναι συναισθηματικά σταθερός και όχι νευρωτικός (neurotism). Επίσης, σημαντικό είναι ο ηγέτης να έχει αισιοδοξία και να μετατρέπει κάθε δυσκολία, εμπόδιο και πρόκληση σε θετική εμπειρία. Ο αποτελεσματικός ηγέτης σύμφωνα με τα αποτελέσματα εμπειρικών μελετών έχει χαρακτηριστικά μετασχηματιστικής ηγεσίας που αφορούν εμπνευσμένο όραμα που το επικοινωνεί με τους υφισταμένους και από κοινού ανάπτυξης και εξέλιξης. Στην επόμενη ενότητα το ενδιαφέρον θα εστιαστεί στη σύνδεση της συναισθηματικής νοημοσύνης των εργαζομένων με τα ηγετικά χαρακτηριστικά των προϊσταμένων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΗΓΕΤΙΚΩΝ

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ

3.1. Η συναισθηματική νοημοσύνη στον εργασιακό χώρο

Η σημασία των συναισθημάτων στο χώρο εργασίας σύμφωνα με τον Goleman (1995) είναι πολύ μεγάλη. Ένα ζήτημα που απασχολεί την έρευνα είναι η σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης στον εργασιακό χώρο και πιο συγκεκριμένα πώς αυτή επηρεάζει την ικανότητα διαχείρισης των σχέσεων των ατόμων και της συνεργασίας για την επίτευξη των στόχων των οργανισμών (Lopes, 2016). Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι σύνθετη και σύμφωνα με τον Cherniss (2010) στηρίζεται σε τρεις παραδοχές (McCleskey, 2014). Αυτές είναι πρώτον, ότι τα συναισθήματα είναι αναπόσπαστο στοιχείο της καθημερινότητας του ατόμου. Δεύτερον, ότι η ικανότητα των ατόμων να αντιλαμβάνονται, να κατανοούν, να χρησιμοποιούν και να ελέγχουν τα συναισθήματα τους διαφέρει από άνθρωπο σε άνθρωπο. Η τρίτη παραδοχή είναι απόρροια της δεύτερης και σχετίζεται με τη διαφορά στην ικανότητα αντίληψης και διαχείρισης των συναισθημάτων και πώς αυτό οδηγεί τα άτομα να προσαρμόζονται με ξεχωριστό τρόπο σε διαφορετικές συνθήκες και περιβάλλοντα.

Η συναισθηματική νοημοσύνη στον εργασιακό τομέα αποτελεί αντικείμενο μελέτης της διοικητικής επιστήμης. Οι Joseph και Newman (2010) τόνισαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη βοηθάει το άτομο στην κατανόηση του συναισθήματος, το οποίο με τη σειρά του οδηγεί στην ρύθμισή του, που ωφελεί σε μεγάλο βαθμό την εργασιακή επίδοση. Η ρύθμιση των συναισθημάτων είναι βασική ικανότητα πάνω στην οποία καλλιεργούνται οι λοιπές ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης (Lopes,

2016). Σύμφωνα με τους Elfenbein, Foo, White, Tan, και Aik, (2007) η αναγνώριση και κατανόηση των συναισθημάτων μπορεί να βελτιώσει την διαπροσωπική αλληλεπίδραση των εργαζομένων, την ικανότητα λήψης αποφάσεων και να επηρεάσει την εργασιακή επίδοση.

Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει επισημανθεί ως βασικό χαρακτηριστικό ενός αποτελεσματικού ηγέτη, καθώς η ηγεσία είναι μία ενέργεια - διαδικασία στην οποία δεσπόζουν τα συναισθήματα (George, 2000· McCleskey, 2014). Σύμφωνα με τους Joseph και Newman (2010) και τους O'Boyle, Humphrey, Pollack, Hawver και Story (2011) η συναισθηματική νοημοσύνη δίνει τη δυνατότητα στο άτομο να διαχειρίζεται και να ελέγχει με επιτυχία, τόσο τα δικά του συναισθήματα όσο και των άλλων. Οι Harms και Credé (2010) υποστήριξαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένας παράγοντας που σε μεγάλο βαθμό καθορίζει την επιτυχία ενός ηγέτη. Ακόμα, η συναισθηματική νοημοσύνη οδηγεί στην δημιουργία διορατικών και οξυδερκών ηγετών με υψηλά και ελκυστικά οράματα (Kannaiah & Shanthi, 2015). Η ικανότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης συνδέεται άμεσα με την ικανότητα αξιολόγησης της παραγωγικότητας των ακόλουθων από τον ηγέτη. Επιπλέον, η συναισθηματική νοημοσύνη του ηγέτη συνδέεται με την ικανότητα κινητοποίησης των υφισταμένων (Humphrey et al., 2008).

Εξίσου σύμφωνα με τη βιβλιογραφία η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη των υφισταμένων επηρεάζει την εργασιακή τους δέσμευση και τις δεξιότητες συνεργασίας με συναδέλφους, ενώ συμβάλλει στην επίτευξη ισορροπίας μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής. Ειδικότερα, η συναισθηματική νοημοσύνη συμβάλλει στην αυτογνωσία και την έκφραση των συναισθημάτων και την ανάπτυξη κλίματος συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων ενός οργανισμού και με τον προϊστάμενο (Kannaiah&Shanthi, 2015). Επομένως, η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη των

εργαζομένων συντελεί στην ανάπτυξη θετικού κλίματος στον εργασιακό χώρο που χαρακτηρίζεται από αυξημένο επίπεδο εμπιστοσύνης (Arfara & Samanta, 2016). Επιπλέον, η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται με την επαγγελματική ικανοποίηση και το μειωμένο επίπεδο άγχους και εργασιακής εξουθένωσης που επηρεάζουν αρνητικά την εργασιακή απόδοση των εργαζομένων (Salami, 2011).

Περαιτέρω, το επίπεδο συνεργασίας των εργαζομένων με τους προϊσταμένους τους επηρεάζεται από το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης των πρώτων, καθώς υφιστάμενοι με χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη δεν μπορούν να διαχειριστούν εύκολα τα συναισθήματα τους σε σχέση με τους προϊσταμένους (Mayer et al., 2004). Επομένως, η συνεργασία μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων και η αποδοτικότητα της εργασίας επηρεάζεται από τις δεξιότητες συναισθηματικής τους νοημοσύνης.

3.2 Συναισθηματική νοημοσύνη στον εργασιακό χώρο και σχέση με τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας

Τα παλαιότερα χρόνια, οι ηγέτες θεωρούσαν ότι κίνητρα για την αποδοτικότητα των εργαζομένων και επομένως για την επιτυχία και το κέρδος ενός οργανισμού βασίζονταν σε αρχές της συναλλακτικής ηγεσίας που ανταποκρίνονται στις αρχές της γνωστικής νοημοσύνης. Αυτή η προσέγγιση τους, όμως δεν λάμβανε υπόψη καθόλου το συναισθηματικό κόσμο των ακόλουθων- εργαζομένων και έτσι πολύ γρήγορα χανόταν η δέσμευση των εργαζομένων στην εργασία. Αυτό συνέβαινε διότι τα κίνητρα που επιλέγονταν δεν ταίριαζαν πάντοτε με τον εκάστοτε εργαζόμενο και επομένως δεν γινόταν εφικτή η κινητοποίηση και η αύξηση της παραγωγικότητας τους. Σύμφωνα με νέες θεωρίες στον τομέα κινητοποίησης των εργαζομένων, τα κίνητρα προσδιορίζονται ως το άθροισμα των περιβαλλοντικών και ενδοπροσωπικών δυνάμεων οι οποίες

καθοδηγούν και επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων, καθώς και την εργασιακή τους απόδοση (Devadass, 2011).

Σήμερα, οι ηγέτες έχουν αντιληφθεί σε μεγαλύτερο βαθμό πόσο σημαντικό είναι να εμπλέξουν στο έργο τους τη λογική και το συναίσθημα για να αυξήσουν την αποδοτικότητα των ακόλουθων και κατά επέκταση το κέρδος των οργανισμών και των επιχειρήσεων (Njoroge & Yazdanifard, 2014). Οι σπουδαίοι ηγέτες είναι αυτοί που παρακινούν τους ακόλουθους τους να δεσμευτούν προσωπικά στην εργασία τους, ώστε να γίνουν πιο αποδοτικοί και να ταυτιστούν με το έργο που παράγουν (Preston, et al., 2015). Ένας πολυσυζητημένος και αποτελεσματικός τρόπος επίτευξης αυτού είναι η αξιοποίηση των συναισθημάτων των οπαδών - εργαζόμενων στη λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με το μέλλον της επιχείρησης, ώστε να νιώθουν και οι ίδιοι υπεύθυνοι. Οι Cherniss και Goleman, (2001) τονίζουν ότι αφού η ηγεσία σχετίζεται άρρηκτα και αναπόφευκτα με ομάδες ατόμων η καλλιέργεια της συναισθηματικής νοημοσύνης καθίσταται απαραίτητη σε όλα τα εμπλεκόμενα μέρη. Η ανάπτυξη και η αξιοποίηση της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι ένα πολύ χρήσιμο «όπλο» στην «φαρέτρα» των ηγετών για τη διαχείριση των υφισταμένων ανεξαρτήτως ηλικίας, φύλου και εθνικότητας καθώς ανταποκρίνονται στις ατομικές ανάγκες καθενός. Οι εργαζόμενοι είναι άτομα με συναισθήματα και ο εργασιακός χώρος όπως και η συνύπαρξη και η συνεργασία με άλλα άτομα γεννά έντονα συναισθήματα. Ακόμα, όταν δεσμεύονται εργασιακά συνήθως τείνουν να γίνονται πιο υπεύθυνοι όσον αφορά την επίτευξη των στόχων των επιχειρήσεων στις οποίες εργάζονται, καθώς νοιάζονται περισσότερο για αυτές και το μέλλον τους (Njoroge & Yazdanifard, 2014).

Το στυλ ηγεσίας των προϊσταμένων, οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού και η διαχειριστική προσέγγιση οδηγεί στο σχηματισμό διαφορετικών διαχειριστικών

αντιλήψεων και προοπτικών (Adigüzel & Kuloğlu, 2019). Οι προϊστάμενοι επηρεάζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη των εργαζομένων όπως επισημαίνεται στο πλαίσιο της θεωρίας των γεγονότων (Dasborough & Ashkanasy, 2003).

Η συναισθηματική νοημοσύνη των εργαζομένων έχει συσχετιστεί με το στυλ ηγεσίας που εντοπίζουν στους προϊσταμένους τους και ειδικότερα με το μετασχηματιστικό στυλ. Ο Yuan και οι συνεργάτες του (2012) σε έρευνά τους διαπίστωσαν ότι οι εργαζόμενοι που εντοπίζουν στοιχεία μετασχηματιστικής ηγεσίας στους προϊσταμένους τους αναπτύσσουν υψηλότερο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης. Αυτό οφείλεται στη συμπεριφορά των προϊσταμένων που χαρακτηρίζεται από χαρακτηριστικά μετασχηματιστικού στυλ. Επίσης, ο Jamot (2016) διατύπωσε πως η συναισθηματική νοημοσύνη από την σκοπιά των υπαλλήλων επηρεάζει τον τρόπο που οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τα χαρακτηριστικά του προϊσταμένου τους. Ειδικότερα, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνάς του ανέφερε πως το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης των εργαζομένων επηρεάζεται από το μετασχηματιστικό στυλ και τη μη ηγετική συμπεριφορά, ενώ προτείνει περαιτέρω έρευνα για το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας.

Συνοψίζοντας, το να επενδύσει μία επιχείρηση στην συναισθηματική εκπαίδευση των ηγετών της βοηθάει στη δημιουργία μίας παραγωγικής κουλτούρας που οδηγεί με τη σειρά της στην επιτυχία της επιχείρησης. Ο συναισθηματικά νοήμων ηγέτης, πέραν των κινήτρων που δίνει στους ακόλουθους, τους παρέχει ελευθερία, τη δυνατότητα καινοτομίας και πρωτοβουλίας. Οι ακόλουθοι αντιλαμβάνονται την εξουσία που τους δίνεται και δεσμεύονται με τη σειρά τους στην εργασία με περισσότερο ζήλο.

3.3 Καλλιέργεια συναισθηματικής νοημοσύνης

Έρευνα του Nelis (2011) και των συνεργατών του, έδειξαν ότι οι ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης, μπορούν να καλλιεργηθούν μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων και μάλιστα μέσω αυτής της καλλιέργειας προκύπτουν θετικά επακόλουθα στην υγεία, στην κοινωνικότητα και στην εργασιακή ικανότητα του ατόμου (Lopes, 2016). Επίσης, την ίδια άποψη περί ανάπτυξης και καλλιέργειας της συναισθηματικής νοημοσύνης τονίζουν και οι Kannaiah και Shanthi (2015) διαφωνώντας με τη δήλωση κάποιων ερευνητών, ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα εγγενές χαρακτηριστικό που είτε, δηλαδή γεννιέσαι με αυτό και το έχεις είτε δεν το έχεις και δεν μπορείς να το αποκτήσεις στην μετέπειτα ζωή σου με κανένα τρόπο. Ο Goleman (1998), μετά από έρευνες κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι συναισθηματικές ικανότητες είναι δυνατόν να καλλιεργηθούν και επομένως να διδαχθούν. Περαιτέρω αποδείξεις, ότι οι συναισθηματικές ικανότητες μπορούν να καλλιεργηθούν προκύπτουν από προγράμματα διαχείρισης του άγχους (Richardson & Rothstein, 2008) από θετικές παρεμβάσεις ψυχολογίας (Sin & Lyubomirsky, 2009) από προγράμματα ανάπτυξης ευαισθησίας και αυτογνωσίας (Faith, Wong, & Carpenter, 1995) και από θεραπείες θυμού τα οποία στέφθηκαν με επιτυχία.

Σύμφωνα με τον Côté (2014), τα οφέλη της συναισθηματικής καλλιέργειας σε ένα εργασιακό περιβάλλον ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης μπορεί να μην είναι άμεσα και να μην φανούν σε σύντομο χρονικό διάστημα. Αυτό εξαρτάται κυρίως από το οργανωτικό πλαίσιο και την εργασιακή κουλτούρα που υπάρχει στον εκάστοτε χώρο εργασίας (Lopes, 2016). Οι Metcalfe και Mischel, (1999) υποστήριξαν ότι είναι πολύ δύσκολο και χρονοβόρο έργο η επίτευξη της ανάπτυξης της συναισθηματικής νοημοσύνης των εργαζομένων. Αυτό συμβαίνει, διότι η καλλιέργεια της ικανότητας της

διαχείρισης και ρύθμισης των συναισθημάτων προϋποθέτει την αλλαγή των μοτίβων της συναισθηματικής εμπειρίας των ατόμων τα οποία έχουν παγιωθεί με τα χρόνια. Παρόλα αυτά, όμως είναι εφικτό.

Αρχικά, πρωτεύον μέλημα των προγραμμάτων ανάπτυξης των συναισθηματικών ικανοτήτων, θα πρέπει να είναι η διαχείριση και η έκφραση των συναισθημάτων, καθώς αυτές οι δύο ικανότητες συνδέονται άμεσα με την επικοινωνία, την άσκηση επιρροής και την εργασιακή παραγωγικότητα που είναι και τα κύρια ενδιαφέροντα των εργαζομένων και κυρίως του ηγέτη (Humphrey et al., 2008). Δεύτερον, τα προγράμματα αυτά θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη και να εστιάζουν στις ανάγκες των ατόμων για τα οποία έχουν δημιουργηθεί (Lopes, 2016). Τρίτον, μέσω των προγραμμάτων αυτών τα άτομα μπορούν να εκπαιδευτούν στο να χρησιμοποιούν τις ικανότητες που ήδη διαθέτουν σε καταστάσεις που χρειάζονται σωστή συναισθηματική διαχείριση στο χώρο της εργασίας. Τέταρτον, μέσω των προγραμμάτων οι εργαζόμενοι μπορούν να έρθουν αντιμέτωποι με εργασιακά σενάρια που χρειάζονται καινοτομία και αλλαγή για την αντιμετώπισή τους και θα τους βοηθήσουν να καλλιεργήσουν τη συναισθηματική τους νοημοσύνη, καθώς συνάμα και τις ηγετικές ικανότητες μέσω κατάλληλης καθοδήγησης και πρακτικών (Goleman, 2018).

Τα προγράμματα που αφορούν την καλλιέργεια της συναισθηματικής νοημοσύνης εστιάζουν κυρίως στις βασικές συναισθηματικές ικανότητες που επηρεάζουν άμεσα το ρόλο των υφιστάμενων και του ηγέτη. Μερικές από τις πρακτικές που δύνανται να ενισχύσουν και να βελτιώσουν τις ηγετικές αλλά και συναισθηματικές ικανότητες των ατόμων είναι το παιχνίδι ρόλων, η αντανακλαστική σκέψη, η διαχείριση συναισθηματικά φορτισμένων και κρίσιμων καταστάσεων, η εκπαίδευση στην ενεργητική ακρόαση, τα σενάρια δράσης, καθώς και ασκήσεις ελέγχου των

συναισθημάτων. Σημαντικό συστατικό στοιχείο για την επίτευξη βέβαια αυτών των προγραμμάτων είναι η δέσμευση του ατόμου σε αυτά και όχι απλώς η καταναγκαστική παρακολούθηση τους αλλά και ο αυτοπροβληματισμός (Mahfouz, 2018). Τέλος, από όλα τα παραπάνω γίνεται σαφές πως οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί θα πρέπει να μεριμνούν για την παροχή τέτοιων προγραμμάτων ανάπτυξης και καλλιέργειας των ηγετικών και συναισθηματικών ικανοτήτων των ατόμων σε κάθε ιεραρχική θέση εργασίας και ιδίως στις ηγετικές θέσεις (Lopes, 2016).

3.4 Απόψεις σχετικά με το όφελος συναισθηματικής νοημοσύνης στους εργαζόμενους

Η διαχείριση των συναισθημάτων και οι δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης λαμβάνουν μεγάλης σημασίας στον επαγγελματικό τομέα. Η λογική δίνει την ικανότητα στο άτομο να λειτουργεί με βάση τα λογικά σχήματα και επιχειρήματα, ενώ τα συναισθήματα είναι αυτά που συνδέουν το άτομο με την «ευαίσθητη» πλευρά του και το κάνουν πιο «ανθρώπινο» (Gayathri & Meenakshi, 2013). Οι Mayer, Salovey και Caruso (2008), υποστήριξαν ότι τα συναισθήματα δεν αντιτίθενται στη λογική, αλλά αντίθετα λειτουργούν συμπληρωματικά και είναι καθοδηγητές που συντελούν στη λήψη αποτελεσματικών και ορθών αποφάσεων και αποκρίσεων. Ειδικότερα, οι Adolphs και Damasio το 2001 υποστήριξαν ότι τα συναισθήματα διαδραματίζουν θεμελιώδη ρόλο στην ικανότητα λήψης αποφάσεων, καθώς τα άτομα τείνουν να αποφασίζουν με βάση το ποιες αποφάσεις θα τους δημιουργήσουν θετικά συναισθήματα και αντίστοιχα αποφεύγουν αυτές που καταλήγουν να τους γεννούν αρνητικά συναισθήματα (Li, et al, 2016). Επιπρόσθετα, τα θετικά συναισθήματα μπορούν να ενισχύσουν τη δημιουργικότητα, τα κίνητρα κινητοποίησης και την όρεξη για εργασία των ατόμων (Fredrickson, 2001).

Τα συναισθήματα σε σύγκριση με τη διάθεση δημιουργούνται από πολύ συγκεκριμένα γεγονότα, σχετίζονται με συγκεκριμένες αποκρίσεις, είναι πιο έντονα και διαρκούν λιγότερο χρονικό διάστημα από τη διάθεση (Frijda, 1993). Προκύπτουν κατά την αξιολόγηση και τον χαρακτηρισμό ενός γεγονότος που έλαβε χώρα (Goleman, 2001). Σύμφωνα με τους Weiss και Cropanzano, (1996) τα συναισθήματα διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο σε όλους τους τομείς της ζωής, συνεπώς και στον εργασιακό χώρο (Li, et al, 2016).

Για τη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης των εργαζομένων και των ηγετών έχουν διατυπωθεί διάφορες αντιφατικές απόψεις. Οι μη υποστηρικτές της καλλιέργειας της συναισθηματικής νοημοσύνης υποστηρίζουν την άποψη ότι η συναισθηματική νοημοσύνη θα πρέπει να θεωρηθεί απλά ως ένα είδος γενικής νοημοσύνης που σχετίζεται με τα συναισθηματικά φαινόμενα και επομένως το άτομο μπορεί απλά να μελετήσει σενάρια με θέμα τα συναισθηματικά φαινόμενα για να είναι ικανό να αντιμετωπίσει αντίστοιχες καταστάσεις χωρίς να χρειάζεται να καλλιεργηθεί συναισθηματικά (Becker, 2003). Στον αντίποδα αυτών, τίθενται τα επιχειρήματα που υποστηρίζουν ότι είναι απαραίτητο οι εργαζόμενοι και οι ηγέτες να χαρακτηρίζονται από υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης, καθώς μόνο έτσι θα μπορούν να εκφράζουν με έναν υγιή τρόπο τα συναισθήματά τους, θα αντιλαμβάνονται τα συναισθήματα των συνεργατών τους και θα μπορούν να βελτιώνουν την αλληλεπίδραση μαζί τους με αποτέλεσμα να αυξάνεται η απόδοσή τους (Kannaiah & Shanthi, 2015).

Ιδιαίτερα έχουν διερευνηθεί οι απόψεις για τη συναισθηματική νοημοσύνη του ηγέτη. Σύμφωνα με την άποψη των Antonakis και House (2002) και των Shamir, House και Arthur (1993) για την ηγεσία, η αποτελεσματικότητα της ηγετικής ικανότητας δεν έχει σχέση με τη συναισθηματική ικανότητα του ηγέτη, αλλά με το πόσο χαρισματικός

είναι, με το αν έχει όραμα και με το αν διακατέχεται από ηθικές αξίες. Ακόμα, η αποτελεσματικότητα σχετίζεται με την αποφασιστικότητα, την αυτοπεποίθηση αλλά και με την επιθυμία που έχει για εξουσία (Antonakis, 2004). Οι ηγέτες θεωρείται αναγκαίο να είναι συναισθηματικά έξυπνοι, καθώς το έργο τους έχει σχέση με τη δημιουργία και διαχείριση των συναισθημάτων (Yukl, 2002· Li, et al, 2016). Ιδιαίτερα, η προώθηση θετικών συναισθημάτων από τους ηγέτες προς τους υφισταμένους βοηθάει στη διαμόρφωση θετικών διαπροσωπικών σχέσεων (Cartwright & Cooper, 2009).

Ακόμα, πρέπει να μεριμνούν για την συναισθηματική τους καλλιέργεια, καθώς έτσι θα γίνονται ικανοί να δημιουργούν υγιή, παραγωγικά και ασφαλή εργασιακά περιβάλλοντα για τους ακόλουθους τους (Li, et al, 2016). Άλλωστε, στα καθήκοντα του ηγέτη, που σε μεγάλο βαθμό αφορούν τον προγραμματισμό, την επίβλεψη του έργου και της απόδοσης των ακόλουθων και της παροχής οδηγιών και συμβουλών στους υφισταμένους (Judge et al., 2004· Li, et al, 2016), περιλαμβάνεται η υπενθύμιση χρονικών περιορισμών διεκπεραίωσης μιας εργασίας όπως επισημαίνουν οι Halpin (1955) και James (2007). Η άσκηση των καθηκόντων τους πρέπει να γίνεται πάντοτε με τρόπο που διατηρεί το καλό εργασιακό κλίμα, το σεβασμό στα συναισθήματα των υφισταμένων και τις διαπροσωπικές τους σχέσεις (Li, et al, 2016). Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τον Organ (1988) οι ηγέτες με ανεπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη έχουν περισσότερες πιθανότητες να παροτρύνουν τους ακόλουθους τους να γίνουν ηθικοί, καινοτόμοι, ευγενικοί, ευσυνείδητοι, αλτρουιστές και πιο υπεύθυνοι και αποδοτικοί στην εργασία τους χαρακτηριστικά που ουσιαστικά αποτελούν τα ζητούμενα για την επιτυχία κάθε οργανισμού και επιχείρησης (Dartey-Baah & Mekpor, 2017). Βέβαια, αξίζει να σημειωθεί ότι μερικές φορές ο ηγέτης θα πρέπει να δημιουργεί αρνητικά συναισθήματα για να κινητοποιήσει τους ακόλουθους του πάντα όντας ιδιαίτερα προσεκτικός με το σε

ποιον θα τα δημιουργήσει, κάτω από ποιες συνθήκες, με πόση ένταση και για πόση διάρκεια (Misumi & Peterson, 1985).

Συνολικά και σύμφωνα με τα παραπάνω οι δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης καθίστανται απαραίτητες για τη λειτουργία και την απόδοση ενός οργανισμού και για την ικανοποίηση των εργαζομένων και των προϊστάμενων αρχών, καθώς συντελεί στη λήψη ορθών αποφάσεων και στην ανάπτυξη συνεργατικού θετικού κλίματος εντός ενός οργανισμού.

3.5 Κριτική Ανάλυση Βιβλιογραφίας

Τα συναισθήματα είναι ένα θεμελιώδες στοιχείο για την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης. Μέσω των συναισθημάτων το άτομο μπορεί και εξωτερικεύει τον ψυχισμό του. Αυτά, δημιουργούνται από ένα πολύ συγκεκριμένο γεγονός σχετίζονται με μία ειδική απόκριση και συνήθως είναι έντονα. Το δίλημμα ανάμεσα στη γνωστική και τη συναισθηματική νοημοσύνη είναι κάτι που απασχολεί για χρόνια τους ειδικούς. Η μελέτη της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης από το 1920 ως και σήμερα έχει γνωρίσει θεαματική πρόοδο.

Ο Goleman θεωρεί ότι η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται άρρηκτα με την επίδοση των ατόμων σε οποιαδήποτε ενασχόληση και πόσο μάλλον με τον επαγγελματικό τομέα. Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης αφορά την αυτοεκτίμηση, την αυτοδιαχείριση, την κοινωνική ευαισθητοποίηση και τη διαχείριση σχέσεων και συντελεί στην λήψη ορθών αποφάσεων και στην επίτευξη της επιτυχίας σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο (Πλατσίδου, 2004).

Η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται με τη διαχείριση του εαυτού και των άλλων, ώστε τα άτομα να είναι ικανά να συνεργάζονται και να ευημερούν με τους άλλους

ανθρώπους. Τα άτομα πέραν της γνωστικής νοημοσύνης χαρακτηρίζονται σε μεγάλο βαθμό και από την συναισθηματική τους ικανότητα. Τα συναισθήματα ορίζουν και δηλώνουν σε μεγάλο βαθμό την ταυτότητα του καθενός μας.

Η ηγεσία είναι καθοριστικός παράγοντας για το οργανωσιακό κλίμα και την αποτελεσματικότητα της δημόσιας δομής (Adigüzel & Kuloğlu, 2019). Οι Kark και Shamir (2002) διαπίστωσαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία περιλαμβάνει ένα είδος επιρροής από τους προϊστάμενους προς τους υφιστάμενους. Πιο συγκεκριμένα, οι ηγέτες μπορούν να επηρεάσουν τους υφιστάμενους όσον αφορά την αυτο-εικόνα, τις αντιλήψεις και τις αξίες τους. Αυτή η επιρροή σύμφωνα με τους ερευνητές θα μπορούσε να ερμηνευτεί από τις διαφορετικές συμπεριφορές ηγεσίας. Σύμφωνα με τον Jamot (2016) ένα από τα κύρια κριτήρια επιλογής των υπαλλήλων είναι να μπορούν να συνεργαστούν. Η ικανότητα της συνεργασίας συνδέεται βιβλιογραφικά με τη δεξιότητα της κοινωνικότητας και της ενσυναίσθησης που είναι σημαντικές εκφάνσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης. Επομένως, θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε ότι οι προϊστάμενοι επιθυμούν να επιλέγουν υπαλλήλους με συναισθηματική νοημοσύνη, ώστε να μπορούν να συνεργαστούν με επιτυχία μαζί τους. Ακόμα, η αποτελεσματικότητα του ηγέτη συνδέεται με το επίπεδο της συναισθηματικής του νοημοσύνης. Ο Jamot αναφέρει το εξής ερώτημα: σε τι βαθμό θα μπορούσε ο ηγέτης να επηρεάσει με τη συμπεριφορά του τη συναισθηματική νοημοσύνη των υπαλλήλων του. Με βάση αυτό το ερώτημα προκύπτει και ένα επιπλέον ερώτημα αν επηρεάζει το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης των υπαλλήλων το πώς αντιλαμβάνονται τη συμπεριφορά και κατά επέκταση το ηγετικό στυλ του προϊστάμενου τους. Οι εργαζόμενοι προσλαμβάνουν ένα μεγάλο φάσμα συναισθημάτων από τον ηγέτη τους μέσω των συμπεριφορών του (Dasborough & Ashkanasy, 2003).

Επιπλέον, πολλές φορές τα άτομα εργάζονται σε επαγγέλματα, όπου πρέπει να συνεργάζονται και να συγχρωτίζονται καθημερινά με άλλους ανθρώπους. Από τη στιγμή που είναι απαραίτητο εφόδιο για έναν υπάλληλο να έχει καλλιεργήσει τη συναισθηματική του νοημοσύνη για να ανταπεξέρχεται στο έργο που του έχει ανατεθεί από τους ανωτέρους του ιεραρχικά, υποθέτουμε πως ίσως οι ηγετικές προσωπικότητες στα υψηλά αξιώματα πρέπει να έχουν μεριμνήσει για την επίτευξη υψηλότερου δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης. Αυτή η υπόθεση προκύπτει αν αναλογιστούμε τις αρμοδιότητες και την ευθύνη που έχουν οι ηγέτες. Αυτές σχετίζονται με την επίβλεψη και συνεργασία μεγάλου πλήθους ατόμων, με το ότι πρέπει να φανούν αντάξιοι της θέσης τους (υψηλή θέση- πολύπλευρη καλλιέργεια), ώστε να μην κινδυνεύουν να την χάσουν και με το ότι είναι απαραίτητο για την λήψη τόσο σημαντικών και κρίσιμων αποφάσεων το άτομο να χαρακτηρίζεται από υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης. Το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης έχει διερευνηθεί σε σχέση με τη θέση ιεραρχίας από τους Gutiérrez-Cobo (2019), James και Vince (2001) και Zhou και George (2003). Σύμφωνα με αυτούς, τα ηγετικά πρόσωπα χαρακτηρίζονται από υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης για να μπορούν να αντιλαμβάνονται τις σκέψεις, τις συμπεριφορές, τα κίνητρα, τις ανάγκες και τα συναισθήματα των εργαζομένων και να τα αξιοποιούν για την βελτίωση τους και την επίτευξη των στόχων τους μέσα σε ένα ασφαλές, παραγωγικό και ευχάριστο εργασιακό κλίμα.

Ακόμα οι μελετητές που ασχολούνται με τη διερεύνηση του επιπέδου νοημοσύνης τη μελετούν σε σχέση με το φύλο. Οι έρευνες αυτές συνήθως καταλήγουν στο ότι οι γυναίκες έχουν κατά ελάχιστο υψηλότερο δείκτη συνολικής συναισθηματικής νοημοσύνης από τους άντρες (King, 1999· Sutarso, 1999· Wing & Love, 2001· Singh, 2002· Day & Carrol, 2004). Ωστόσο, στις έρευνες των Λιάκου (2008) και των Meshkat και Nejati (2017) δε βρέθηκε διαφορά μεταξύ των δύο φύλων. Έντονο ενδιαφέρον

προκύπτει από το γεγονός ότι στις έρευνες οι ειδικοί που μελέτησαν το θέμα δεν έφτασαν όλοι στο ίδιο αποτέλεσμα, επισημαίνοντας ότι τίποτα από τα αποτελέσματα δεν αποτελεί απαράβατη νόρμα.

Συμπερασματικά, τα οφέλη της συναισθηματικής νοημοσύνης για τους εργαζόμενους αφορούν την αποδοτικότητά τους στην εργασία και τις καλές διαπροσωπικές σχέσεις μέσα σε ένα κλίμα συνεργασίας. Επιπλέον, φαίνεται να υπάρχει σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης των εργαζομένων με τις αντιλήψεις τους για τις ηγετικές συμπεριφορές και τα χαρακτηριστικά των προϊσταμένων τους, κάτι που επιδιώκεται να διερευνηθεί στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας.

4. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

4.1 Στόχοι της έρευνας

Η παρούσα έρευνα αποτελεί μία μελέτη των εννοιών της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ηγεσίας στο πλαίσιο του δημοσίου τομέα. Σκοπός της ήταν να εξετάσει το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης των εργαζομένων σε υπηρεσίες του δημόσιου τομέα ως χαρακτηριστικού της προσωπικότητάς τους και τις αντιλήψεις τους για τα χαρακτηριστικά ηγεσίας των προϊσταμένων τους στοχεύοντας παράλληλα στη διερεύνηση σχέσης μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και του στυλ ηγεσίας. Ειδικοί στόχοι αποτελούν η διερεύνηση της διαφοράς στο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης σε σχέση με το φύλο και την ιεραρχία της θέσης εργασίας.

Βάσει της βιβλιογραφικής ανασκόπησης διεθνών ερευνών διατυπώθηκαν οι ερευνητικές υποθέσεις που επιδιώκεται να επιβεβαιωθούν ή να απορριφθούν. Αυτές είναι (α) ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και των χαρακτηριστικών ηγεσίας που αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι για τους προϊσταμένους τους, (β) ότι τα άτομα που κατέχουν ηγετικές θέσεις θα πρέπει να έχουν υψηλότερο δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης από τα άτομα που κατέχουν κατώτερες ιεραρχικά θέσεις εργασίας και (γ) ότι η συναισθηματική νοημοσύνη δε διαφέρει ανάλογα με το φύλο.

4.2 Ερευνητικές υποθέσεις

Σύμφωνα με την κριτική ανάλυση της βιβλιογραφίας και των ευρημάτων εμπειρικών μελετών και βάσει των στόχων της παρούσας έρευνας προέκυψαν τρεις ερευνητικές υποθέσεις:

H1: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης των εργαζομένων και της αντίληψής τους για τα χαρακτηριστικά του ηγέτη (Kark & Shamir, 2002· Jamot, 2016· Adigüzel & Kuloğlu, 2019).

H2: Τα άτομα που κατέχουν ηγετικές θέσεις μάλλον έχουν υψηλότερο δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης από τα άτομα που κατέχουν κατώτερες ιεραρχικά θέσεις εργασίας (James & Vince, 2001· Zhou & George, 2003· Gutiérrez-Cobo et al. 2019).

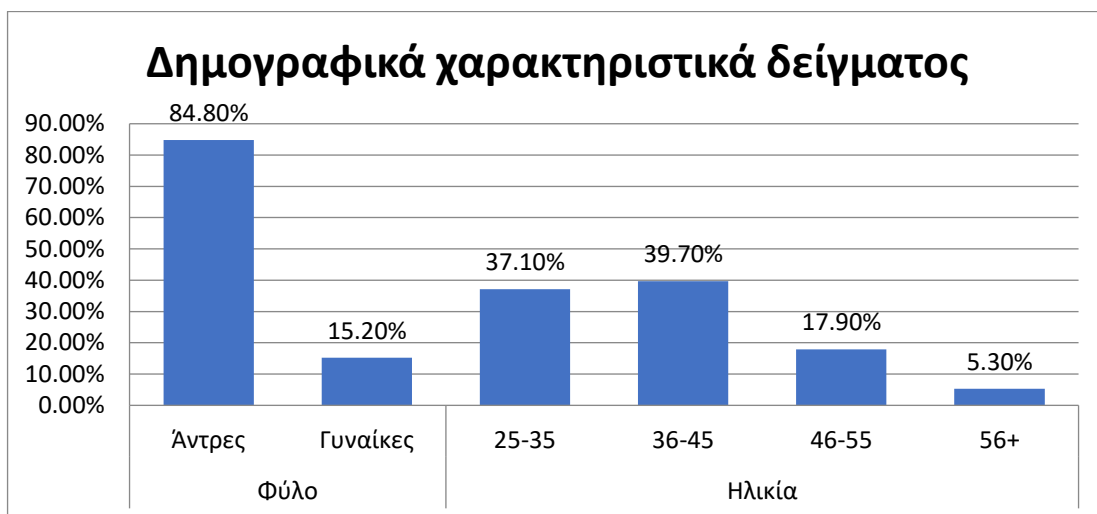
H3: Μάλλον δεν υπάρχει διαφορά στο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης ανάμεσα στα δυο φύλα (Λιάκου, 2008· Meshkat & Nejati, 2017).

4.3 Δείγμα έρευνας

Το δείγμα της παρούσας έρευνας επιλέχθηκε με τυχαία δειγματοληψία και αποτελούταν από υπάλληλους του δημοσίου τομέα. Πιο συγκεκριμένα συμμετείχαν 151 άτομα από τα οποία το 84,8% ήταν γυναίκες και το 15,2% άντρες. Όσον αφορά την ηλικία του δείγματος το 37,1% ανήκει στην ηλικιακή κλάση των 25-35, το 39,7% σε αυτή των 36-45, το 17,9% στην ηλικιακή ομάδα των 46-55 και τέλος το 5,3% στην ομάδα των 56 ετών και άνω. Το επίπεδο εκπαίδευσης του δείγματος ποικίλει αρκετά. Το 3,3% του δείγματος έχει πτυχίο λυκείου, το 4,6% πτυχίο μεταλυκειακής σχολής, το 29,8% έχει πτυχίο από κάποιο ανώτατο εκπαιδευτικό ίδρυμα, το 10,6% έχει πτυχίο από κάποιο τεχνολογικό εκπαιδευτικό ίδρυμα, το 45% έχει μεταπτυχιακό και το 6,6% έχει διδακτορικό τίτλο σπουδών (Πίνακας 1 & Γράφημα 1).

Πίνακας 1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος

	Χαρακτηριστικά	Συχνότητα	%
Φύλο	Άντρες	128	84,8%
	Γυναίκες	23	15,2%
Ηλικία	25-35	56	37,1%
	36-45	60	39,7%
	46-55	27	17,9%
	56+	8	5,3%
Επίπεδο Μόρφωσης	Απολυτήριο λυκείου	5	3,3%
	Μεταλυκειακή σχολή	7	4,6%
	Πτυχίο ΑΕΙ	45	29,8%
	Πτυχίο ΤΕΙ	16	10,6%
	Μεταπτυχιακό Διδακτορικό	68	45%
		10	6,6%

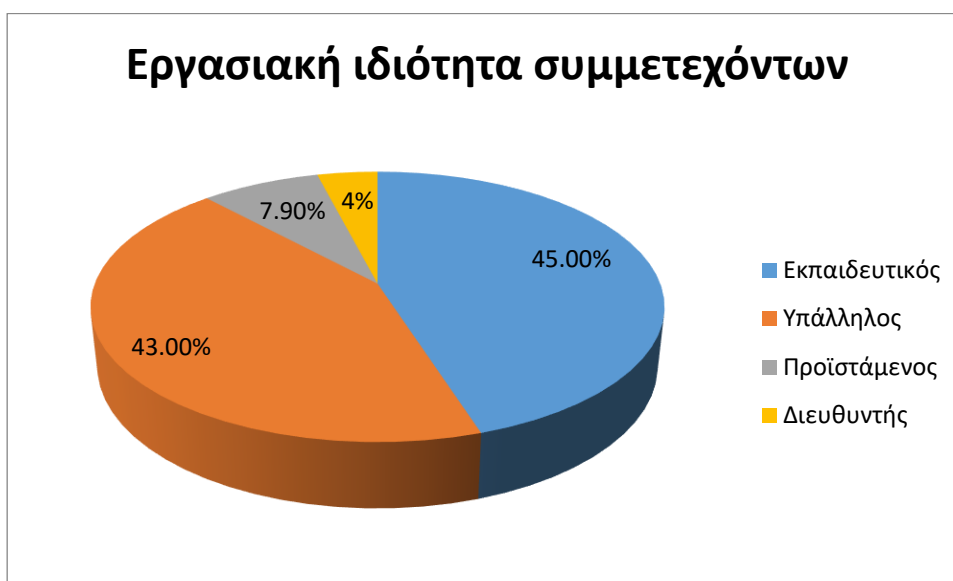


Γράφημα 1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος

Η θέση εργασίας των συμμετεχόντων κατηγοριοποιήθηκε ανάλογα με τη θέση εργασίας. Ειδικότερα το 45% των συμμετεχόντων ήταν εκπαιδευτικοί, το 43% υπάλληλοι, το 7,9% προϊστάμενοι και το 4% διευθυντές (Πίνακας 2 και Γράφημα 2).

Πίνακας 2. Εργασιακή ιδιότητα των συμμετεχόντων στην έρευνα

Εργασιακή Ιδιότητα των συμμετεχόντων στην έρευνα	Συχνότητα	%
Εκπαιδευτικός	68	45,0%
Υπάλληλος	65	43,0%
Προϊστάμενος	12	7,9%
Διευθυντής	6	4%
Σύνολο	151	100%



Γράφημα 2. Εργασιακή ιδιότητα συμμετεχόντων

4.4. Μεθοδολογία έρευνας

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για το ερευνητικό μέρος της συγκεκριμένης διπλωματικής είναι η ποσοτική μέθοδος και έλαβε χώρα με τη χρήση δύο σταθμισμένων ερωτηματολογίων. Η ποσοτική μελέτη διεξάγεται για τη συλλογή δεδομένων και για την ερμηνεία αυτών μέσω αριθμητικών αναλύσεων. Ο σκοπός της είναι να ανακαλύψει τις αιτίες που ευθύνονται για την μεταβολή των κοινωνικών φαινομένων, χρησιμοποιώντας την αντικειμενική μέτρηση και την αριθμητική ανάλυση (Albers, 2017).

4.5 Ερευνητικά Εργαλεία

Τα ερευνητικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν για την πραγματοποίηση της παρούσας έρευνας είναι το TraitEmotionalIntelligenceQuestionnaire – ShortForm (TEIQue-SF) για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης και το πολυπαραγοντικό ερωτηματολόγιο ηγεσίας Multifactor Leadership Questionnaire (M.L.Q-Form 5X) που αντιστοιχεί σε διάφορες μορφές ηγεσίας.

Όσον αφορά το εισαγωγικό μέρος του ερωτηματολογίου αυτό περιλάμβανε κείμενο με πληροφορίες σχετικά με τον σκοπό διεξαγωγής της έρευνας και τη διαβεβαίωση στους συμμετέχοντες ότι θα διατηρηθεί η ανωνυμία και ότι τα προσωπικά τους στοιχεία θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας. Οι πρώτες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου αφορούσαν τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων.

Το TEIQue-SF βασίστηκε στην πλήρη μορφή του ερωτηματολογίου TEIQue. Η σύντομη εκδοχή του, το TEIQue Short Form, περιλαμβάνει τριάντα προτάσεις, δύο αντιπροσωπευτικές για κάθε μία από τις δεκαπέντε υποκλίμακες του. Οι ερωτώμενοι καλούνται να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο μέσω μιας επταβάθμιας κλίμακας, η οποία κυμαίνεται από το «διαφωνώ απόλυτα» μέχρι το «συμφωνώ απόλυτα». Το TEIQue στοχεύει στη μέτρηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης ως χαρακτηριστικού (Petrides & Furnham, 2001). Μέσω του ερωτηματολογίου αυτού ο ερευνητής εξάγει συμπεράσματα για τέσσερις πτυχές του μοντέλου (Petrides, 2011). Αυτές είναι η συναισθηματικότητα, ο αυτοέλεγχος, η ευεξία και η κοινωνικότητα (Petrides, 2011). Στα ελληνικά το ερωτηματολόγιο έχει μεταφραστεί από τους Petrides, Pita και Kokkinaki (2007).

Το πολυπαραγοντικό ερωτηματολόγιο ηγεσίας Multifactor Leadership Questionnaire μετράει τα ηγετικά στυλ της μετασχημαστικής, της συναλλακτικής και της παθητικής ή προς αποφυγής ηγεσίας (Avolio & Bass, 2004). Το ερωτηματολόγιο εστιάζει στις ατομικές συμπεριφορές και τα χαρακτηριστικά των ηγετών, ώστε αυτά να αξιολογηθούν από τους συνεργάτες τους ανεξαρτήτου θέσης. Ακόμα, αποτελείται από σαράντα πέντε ερωτήσεις και η αξιολόγηση των ηγετών λαμβάνει χώρα μέσω μιας πενταβάθμιας κλίμακας (ένα= καθόλου και πέντε= συνήθως, αν όχι πάντα) (Avolio & Bass, 2004). Οι δώδεκα από τις σαρανταπέντε ερωτήσεις αφορούν την συναλλακτική

ηγεσία, είκοσι τη μετασχηματιστική, τέσσερις την παθητική και οι εννέα ερωτήσεις αφορούν το πώς ο ηγέτης επηρεάζει τη ικανοποίηση και παραγωγικότητα του εργαζόμενου. Το ερωτηματολόγιο των Bass και Avolio (2004) στην παρούσα εργασία χρησιμοποιήθηκε με την ελληνική μετάφραση που παρουσιάζεται στη διδακτορική διατριβή του Μαγουλιανίτη (2011).

Το σύνολο των ερωτήσεων που χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα εργασία ανέρχεται στις 75. Το πρώτο μέρος της έρευνας αποτελείται από τις 30 ερωτήσεις του ερευνητικού εργαλείου Trait Emotional Intelligence Questionnaire – Short Form (TEIQue-SF), ενώ το δεύτερο μέρος από τις 45 ερωτήσεις του ερευνητικού εργαλείου Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire -M.L.Q. Form- 5X). Στο πρώτο ερωτηματολόγιο υπάρχουν ανεστραμμένες ερωτήσεις (16, 2, 18, 4, 5, 7, 22, 8, 10, 25, 26, 12, 13, 28, 14) οι οποίες βαθμολογούνται αντίστροφα και έπειτα προστίθενται στο συνολικό άθροισμα των ερωτήσεων. Οι ερωτήσεις του πρώτου ερωτηματολογίου ταξινομούνται σε τέσσερις άξονες: συναισθηματικότητα, κοινωνικότητα, αυτό-έλεγχος και ευημερία, όπως φαίνεται στον Πίνακα 3.:

Πίνακας 3. Άξονες ερωτηματολογίου συναισθηματικής νοημοσύνης

Ερωτήσεις	Άξονας
Δε δυσκολεύομαι καθόλου να εκφράσω τα συναισθήματα μου με λόγια.	Συναισθηματικότητα
Συχνά το βρίσκω δύσκολο να δω τα πράγματα από την οπτική γωνία των άλλων.	Συναισθηματικότητα
Γενικά είμαι ένα ιδιαίτερα δραστήριο άτομο με στόχους.	Αυτο-έλεγχος
Συχνά μου είναι δύσκολο να ελέγξω τα συναισθήματα μου.	Αυτο-έλεγχος
Γενικά δεν βρίσκω τη ζωή διασκεδαστική.	Ευημερία
Μπορώ να χειριστώ αποτελεσματικά τους άλλους ανθρώπους.	Κοινωνικότητα
Έχω την τάση να αλλάζω γνώμη συχνά.	Αυτο-έλεγχος

Γενικά δυσκολεύομαι να κατανοήσω τι ακριβώς νιώθω.	Συναισθηματικότητα
Πιστεύω πώς έχω πολλά χαρίσματα.	Ευημερία
Συχνά δυσκολεύομαι να υπερασπιστώ τα δικαιώματά μου.	Κοινωνικότητα
Συνήθως μπορώ να επηρεάσω τα συναισθήματα των άλλων.	Κοινωνικότητα
Γενικά είμαι απαισιόδοξος άνθρωπος.	Ευημερία
Οι κοντινοί μου άνθρωποι παραπονιούνται ότι δεν τους φέρομαι σωστά.	Συναισθηματικότητα
Συνήθως δυσκολεύομαι να προσαρμόζω τη ζωή μου ανάλογα με τις περιστάσεις.	Αυτο-έλεγχος
Γενικά είμαι ικανός να αντιμετωπίσω το άγχος.	Αυτο-έλεγχος
Συχνά δυσκολεύομαι να δείχνω στοργή στους κοντινούς μου ανθρώπους.	Συναισθηματικότητα
Συνήθως μπορώ «να μπω στη θέση του άλλου» και να καταλάβω τα συναισθήματα του.	Συναισθηματικότητα
Δεν έχω κίνητρα στη ζωή μου.	Αυτο-έλεγχος
Συνήθως μπορώ να βρω τρόπους να ελέγξω τα συναισθήματα μου όταν το θέλω.	Αυτο-έλεγχος
Σε γενικές γραμμές είμαι ευχαριστημένος από τη ζωή μου.	Ευημερία
Θα περιέγραφα τον εαυτό μου ως καλό διαπραγματευτή.	Κοινωνικότητα
Συχνά ανακατεύομαι σε καταστάσεις και αργότερα το μετανιώνω.	Αυτο-έλεγχος
Συχνά σταματώ αυτό που κάνω και συγκεντρώνομαι σε αυτό που νιώθω.	Συναισθηματικότητα
Αισθάνομαι καλά με τον εαυτό μου.	Ευημερία
Έχω την τάση να υποχωρώ ακόμη και όταν γνωρίζω πως έχω δίκιο.	Κοινωνικότητα
Πιστεύω πώς δεν έχω καθόλου επιρροή στα συναισθήματα των άλλων.	Κοινωνικότητα
Πιστεύω ότι γενικά τα πράγματα θα εξελιχθούν καλά στη ζωή μου.	Ευημερία
Δυσκολεύομαι να δεθώ πολύ ακόμα και με αυτούς που	Συναισθηματικότητα

βρίσκονται πολύ κοντά μου.

Γενικά μπορώ να προσαρμόζομαι σε καινούργια περιβάλλοντα
και καταστάσεις.

Αυτο-έλεγχος

Οι άλλοι με θαυμάζουν γιατί είμαι «άνετος».

Αυτο-έλεγχος

Στο δεύτερο ερωτηματολόγιο οι 20 ερωτήσεις διερευνούν τη μετασχηματιστική ηγεσία, 12 ερωτήσεις χαρακτηρίζουν τη διεκπεραιωτική ηγετική συμπεριφορά, 4 ερωτήσεις αφορούν τη μη ηγετική συμπεριφορά και 9 ερωτήσεις σχετίζονται με τη αποτελεσματικότητα της ηγεσίας και την ικανοποίηση από αυτή σε τέσσερις μορφές ηγεσίας οι οποίες παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.

Πίνακας 4. Άξονες πολυπαραγοντικού μοντέλου ηγεσίας

<i>Τύπος Ηγεσίας</i>	<i>Ερωτήσεις</i>	<i>Παράδειγμα ερώτησης</i>
Μετασχηματιστική ηγεσία	2,6,8,9,10,13,14,15,18,19,21 23,25,26,29,30,31,32,34,36	2. Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία απουθεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι και τάλληλα
Διεκπεραιωτική ηγεσία	1,3,4,11,12,16,17,20,22,24,2 7,35	1. Μου παρέχει βοήθεια, ως αντ αλλαγμάτων προσπαθειών μου
Μη ηγετική συμπεριφορά	5,7,28,33	5. Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σοβαρά ζητήματα
Αποτελεσματικότητα - Ικανοποίηση	37,38,39,40,41,42, 43,44,45	45. Ηγείται μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική

Avolio and Bass, 2004

4.6 Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων

Η συλλογή των δεδομένων στην παρούσα έρευνα έλαβε χώρα με την χρήση ηλεκτρονικών ερωτηματολογίων (google-form). Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε σελίδες εργαζομένων του δημοσίου τομέα. Οι συμμετέχοντες πολύ εύκολα και γρήγορα μπορούσαν πατώντας το σύνδεσμο να οδηγηθούν στα ερωτηματολόγια και να το συμπληρώσουν.

Τα ερωτηματολόγια διασφάλιζαν στους υποψήφιους ότι οι προσωπικές τους πληροφορίες δεν θα χρησιμοποιηθούν για κανέναν άλλο λόγο πέραν της έρευνας που εθελοντικά αποφάσισαν να συμμετέχουν. Επίσης, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η ανωνυμία τους έγινε σεβαστή σε μέγιστο βαθμό, καθώς δεν αποθηκεύτηκαν ούτε τα mail τους ούτε στοιχεία του υπολογιστή τους που θα μπορούσαν να συνδεθούν με την ταυτότητά τους.

4.7 Ανάλυση δεδομένων

Η επεξεργασία των δεδομένων της έρευνας έγινε με τη χρήση του λογισμικού στατιστικής ανάλυσης spss. Η περιγραφή του δείγματος, οι συχνότητες και τα ποσοστά καθώς και οι μέσοι όροι για κάθε άξονα του ερωτηματολογίου παρουσιάζονται με τη βοήθεια της περιγραφικής στατιστικής. Με τη χρήση της επαγωγικής στατιστικής διερευνήθηκαν οι διαφορές μεταξύ του δείγματος στο επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης και οι συσχετίσεις του άξονα με το φύλο και τη θέση εργασίας των ερωτώμενων σύμφωνα με τους ερευνητικούς σκοπούς. Το επίπεδο σημαντικότητας για τους ελέγχους ορίστηκε το $p=0.05$.

Η αξιοπιστία των εργαλείων της έρευνας ελέγχθηκε με τον δείκτη αξιοπιστίας Cronbach-alpha, ο οποίος βρίσκεται σε ικανοποιητικά επίπεδα για κάθε άξονα του

ερωτηματολογίου. Ειδικότερα, ο δείκτης αξιοπιστίας του TEIQue-SF είναι $\alpha = 0,898$ και του MLQ $\alpha = 0,906$ (Πίνακας 5).

Πίνακας 5. Δείκτης αξιοπιστίας αξόνων έρευνας

<i>Άξονας</i>	<i>Δείκτης αξιοπιστίας</i>
Συναισθηματικότητα	0,640
Αυτοέλεγχος	0,756
Ευημερία	0,764
Κοινωνικότητα	0,732
Συναισθηματική νοημοσύνη	0,878
Μετασχηματιστική	0,922
Μη ηγετική συμπεριφορά	0,882
Διεκπεραιωτική	0,466
Αποτελεσματικότητα –	0,951
Ικανοποίηση	
Ηγεσία	0,906

5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας. Αρχικά και στις δυο πρώτες ενότητες, παρατίθενται τα αποτελέσματα της περιγραφικής στατιστικής για τους μέσους όρους των αξόνων του ερωτηματολογίου που αφορούν τη συναισθηματική νοημοσύνη των δημοσίων υπαλλήλων και τις μορφές ηγεσίας που χαρακτηρίζει τους προϊσταμένους τους. Στην τρίτη ενότητα διερευνώνται οι συσχετίσεις μεταξύ των αξόνων της συναισθηματικής νοημοσύνης και των χαρακτηριστικών ηγεσίας με τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων. Στην επόμενη ενότητα διερευνώνται τυχόν διαφορές μεταξύ των ερωτώμενων σε σχέση με το φύλο και την ιεραρχική θέση εργασίας. Το κεφάλαιο τελειώνει απαντώντας στις ερευνητικές υποθέσεις και με τη συζήτηση των αποτελεσμάτων της έρευνας σε σχέση τα αποτελέσματα άλλων συναφών ερευνών.

5.1 Αποτελέσματα συναισθηματικής νοημοσύνης

5.1.1. Συναισθηματικότητα

Στον άξονα της συναισθηματικότητας ο μέσος όρος ανέδειξε υψηλό επίπεδο (μ.ό.: 5,07). Οι δημόσιοι υπάλληλοι στην πλειονότητά τους δήλωσαν ότι κατανοούν τα συναισθήματά τους (μ.ό.: 4,91), σταματούν πολλές φορές τις ενέργειές τους για να αντιληφτούν τα συναισθήματά τους, δείχνουν στοργή στους άλλους (μ.ό.: 5,34) και μπορούν να μπαίνουν στη θέση τους και να αντιλαμβάνονται τα συναισθήματά τους (μ.ό.: 5,56). Δεν δυσκολεύονται να εκφράζουν τα συναισθήματά τους (μ.ό.: 5,29), να βλέπουν τα πράγματα από την οπτική γωνία των άλλων (μ.ό.: 5,19) και οι κοντινοί τους άνθρωποι δεν εκφράζουν παράπονα για τη συμπεριφορά τους (μ.ό.: 5,40). Ακόμα, δεν

δυσκολεύονται να δεθούν με τα άτομα που βρίσκονται πολύ κοντά τους (μ.ό.: 5,14)
(Πίνακας 6).

Πίνακας 6. Μέσοι όροι συναισθηματικής νοημοσύνης στον άξονα συναισθηματικότητας

<i>Ερωτήσεις</i>	<i>Μέσος όρος</i>	<i>T.A.</i>
1. Δε δυσκολεύομαι καθόλου να εκφράσω τα συναισθήματα μου με λόγια.	4,91	1,70
2. Συχνά το βρίσκω δύσκολο να δω τα πράγματα από την οπτική γωνία των άλλων.	5,19	1,48
8. Γενικά δυσκολεύομαι να κατανοήσω τι ακριβώς νιώθω.	5,29	1,59
13. Οι κοντινοί μου άνθρωποι παραπονιούνται ότι δεν τους φέρομαι σωστά.	5,40	1,54
16. Συχνά δυσκολεύομαι να δείχνω στοργή στους κοντινούς μου ανθρώπους.	5,34	1,80
17. Συνήθως μπορώ «να μπω στη θέση του άλλου» και να καταλάβω τα συναισθήματα του.	5,56	1,22
23. Συχνά σταματώ αυτό που κάνω και συγκεντρώνομαι σε αυτό που νιώθω.	3,71	1,49
28. Δυσκολεύομαι να δεθώ πολύ ακόμα και με αυτούς που βρίσκονται πολύ κοντά μου.	5,14	1,68
Συνολική συναισθηματικότητα	5,07	0,83

5.1.2. Αυτοέλεγχος

Στον άξονα του αυτοελέγχου ο μέσος όρος ανέδειξε μέτριο επίπεδο (μ.ό.: 4,85). Οι δημόσιοι υπάλληλοι στην πλειονότητα τους δήλωσαν ότι είναι δραστήρια άτομα (μ.ό.: 5,74), ότι δεν δυσκολεύονται να ελέγξουν τα συναισθήματα τους (μ.ό.: 4,10) και ότι δεν αλλάζουν συχνά γνώμη (μ.ό.: 4,91). Ακόμα, υποστήριξαν ότι μπορούν να προσαρμόζουν τη ζωή τους ανάλογα με τις περιστάσεις (μ.ό.: 5,16), ότι αντιμετωπίζουν με επιτυχία το άγχος (μ.ό.: 4,17) και ελέγχουν τα συναισθήματά τους (μ.ό.: 5,01). Επιπλέον, φαίνεται ότι έχουν κίνητρα για τη ζωή τους (μ.ό.: 5,19) και είναι ουδέτεροι όσον αφορά την εμπλοκή τους σε καταστάσεις που μετά μετανιώνουν (μ.ό.: 4,18). Τέλος, προκύπτει ότι τείνουν να θέλουν να τους θαυμάζουν οι άλλοι άνθρωποι γύρω τους (μ.ό.: 4,65) (Πίνακας 7).

Πίνακας 7. Μέσοι όροι συναισθηματικής νοημοσύνης στον άξονα αυτοελέγχου

<i>Ερωτήσεις</i>	<i>Μέσος όρος</i>	<i>Τ.Α.</i>
3.Γενικά είμαι ένα ιδιαίτερα δραστήριο άτομο με στόχους.	5,74	1,30
4.Συνήθως μου είναι δύσκολο να ελέγξω τα συναισθήματα μου.	4,10	1,73
7.Έχω την τάση να αλλάζω γνώμη συχνά.	4,91	1,54
14.Συνήθως δυσκολεύομαι να προσαρμόζω τη ζωή μου ανάλογα με τις περιστάσεις.	5,16	1,56
15.Γενικά είμαι ικανός να αντιμετωπίσω το άγχος.	4,17	1,71
18.Δεν έχω αρκετά κίνητρα στη ζωή μου.	5,19	1,69
19.Συνήθως μπορώ να βρω τρόπους να ελέγξω τα συναισθήματα μου όταν το θέλω.	5,01	1,47
22.Συχνά ανακατεύομαι σε καταστάσεις και αργότερα το μετανιώνω.	4,18	1,76
29.Γενικά μπορώ να προσαρμόζομαι σε	5,43	1,45

καινούργια περιβάλλοντα και καταστάσεις.		
30.Οι άλλοι με θαυμάζουν γιατί είμαι «άνετος».	4,65	1,55
Συνολικός αυτοέλεγχος	4,85	0,88

5.1.3. Ευημερία

Στον άξονα της ευημερίας ο μέσος όρος ανέδειξε επίσης υψηλό επίπεδο (μ.ό.: 5,23). δημόσιοι υπάλληλοι στην πλειονότητά τους δήλωσαν ότι βρίσκουν τη ζωή διασκεδαστική (μ.ό.: 5,30), ότι έχουν πολλά χαρίσματα ως άνθρωποι (μ.ό.: 5,08) και ότι είναι αισιόδοξοι (μ.ό.: 5,05). Επιπλέον, υποστήριξαν ότι είναι ευχαριστημένοι με τη ζωή που έχουν (μ.ό.: 5,42), ότι αισθάνονται καλά με τον εαυτό τους (μ.ό.: 5,27) και ότι τα πράγματα στη ζωή τους θα τους έρθουν ευνοϊκά (μ.ό.: 5,32) (Πίνακας 8).

Πίνακας 8. Μέσοι όροι συναισθηματικής νοημοσύνης στον άξονα ευημερία

<i>Ερωτήσεις</i>	<i>Μέσος όρος</i>	<i>T.A.</i>
5.Γενικά δεν βρίσκω τη ζωή διασκεδαστική.	5,30	1,69
9.Πιστεύω πώς έχω πολλά χαρίσματα.	5,08	1,24
12.Γενικά είμαι απαισιόδοξος άνθρωπος.	5,05	1,77
20.Σε γενικές γραμμές είμαι ευχαριστημένος από τη ζωή μου.	5,42	1,19
24.Αισθάνομαι καλά με τον εαυτό μου.	5,27	1,306
27.Πιστεύω ότι γενικά τα πράγματα θα εξελιχθούν καλά στη ζωή μου.	5,32	1,151
Συνολική ευημερία	5,23	0,95

5.1.4. Κοινωνικότητα

Στον άξονα της κοινωνικότητας ο μέσος όρος ανέδειξε μέτριο επίπεδο (μ.ό.: 4,61). Οι δημόσιοι υπάλληλοι στην πλειονότητά τους υποστήριξαν ότι έχουν επιρροή στα συναισθήματα των ατόμων γύρω τους (μ.ό.: 5,32). Ακόμα, ήταν ουδέτεροι όσον αφορά τη διαχείριση των άλλων ατόμων αποτελεσματικά (μ.ό.: 4,58), την υπεράσπιση των δικαιωμάτων τους (μ.ό.: 4,44), την επιρροή που έχουν στα συναισθήματα των άλλων (μ.ό.: 4,44), την ικανότητα που έχουν αν διαπραγματεύονται (μ.ό.: 4,83) και την τάση τους να υποχωρούν όταν γνωρίζουν ότι έχουν δίκιο (μ.ό.: 4,47) (Πίνακας 9).

Πίνακας 9. Μέσοι όροι συναισθηματικής νοημοσύνης στον άξονα κοινωνικότητας

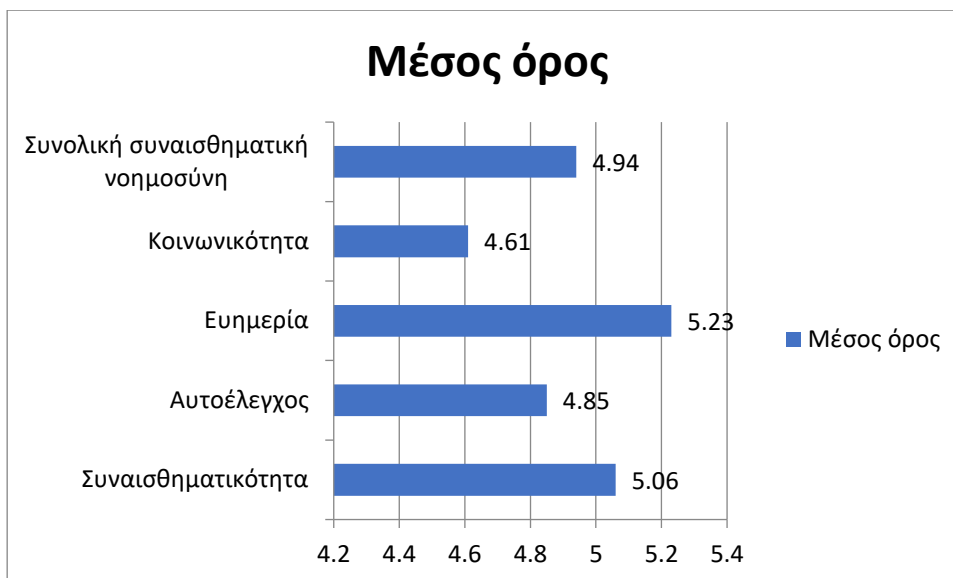
<i>Ερωτήσεις</i>	<i>Μέσος όρος</i>	<i>T.A.</i>
6.Μπορώ να χειριστώ αποτελεσματικά τους άλλους ανθρώπους.	4,58	1,40
10.Συχνά δυσκολεύομαι να υπερασπιστώ τα δικαιώματα μου.	4,44	1,80
11.Συνήθως μπορώ να επηρεάσω τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων.	4,44	1,34
21.Θα περιέγραφα τον εαυτό μου ως καλό διαπραγματευτή.	4,83	1,52
25.Έχω την τάση να υποχωρώ ακόμη και όταν γνωρίζω πως έχω δίκιο.	4,47	1,62
26.Πιστεύω πως δεν έχω καθόλου επιρροή στα συναισθήματα των άλλων.	5,32	1,15
Συνολική κοινωνικότητα	4,61	0,99

5.1.4. Συνολικοί μέσοι όροι συναισθηματικής νοημοσύνης

Το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης των δημοσίων υπαλλήλων είναι σε μέτριο επίπεδο (μ.ό.: 4,94). Ο άξονας της ευημερίας εμφάνισε τον υψηλότερο μέσο όρο ανάμεσα στους άξονες (μ.ό.: 5,23) αναδεικνύοντας ότι στην πλειονότητά τους οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι αισιόδοξοι και αρκετά ευχαριστημένοι από τη ζωή τους πιστεύοντας ότι τα πράγματα θα εξελίσσονται καλά. Ακολουθεί ο άξονας της συναισθηματικότητας (μ.ό.: 5,06) σύμφωνα με τον οποίο οι δημόσιοι υπάλληλοι στην πλειονότητά τους εκφράζουν τα συναισθήματά τους και κατανοούν τα συναισθήματα των άλλων. Στον άξονα του αυτοελέγχου (μ.ό.: 4,85) σημειώθηκαν στοιχεία που αφορούν τη διαχείριση του άγχους και του ελέγχου των συναισθημάτων τους εμφανίζονται χαμηλότερο μέσο όρο. Τέλος, η κοινωνικότητα σημείωσε τον χαμηλότερο μέσο όρο (μ.ό.: 4,61) καθώς οι δημόσιοι υπάλληλοι σημείωσαν χαμηλές βαθμολογίες σε σχέση με την υπεράσπιση των δικαιωμάτων τους και την τάση τους να υποχωρούν όταν γνωρίζουν ότι έχουν δίκιο (Πίνακας 10 & Γράφημα 3).

Πίνακας 10. Συνολικοί μέσοι όροι συναισθηματικής νοημοσύνης

<i>Άξονες</i>	<i>Μέσος όρος</i>	<i>T.A.</i>
Συναισθηματικότητα	5,06	0,83
Αυτοέλεγχος	4,85	0,88
Ευημερία	5,23	0,95
Κοινωνικότητα	4,61	0,99
Συνολική συναισθηματική νοημοσύνη	4,94	0,72



Γράφημα 3. Συνολικοί μέσοι όροι συναισθηματικής νοημοσύνης

5.2. Αποτελέσματα ηγεσίας

5.2.1. Μέσοι όροι για τη Μετασχηματιστική ηγεσία

Ο μέσος όρος των ερωτήσεων που σχετίζονται με τον μετασχηματιστικό τύπο ηγεσίας ανέδειξε μέτριο επίπεδο (μ.ό.: 3,19). Οι δημόσιοι υπάλληλοι στην πλειονότητά τους υποστήριξαν ότι οι ανώτεροί τους ιεραρχικά στην εργασία είναι ουδέτεροι ως προς την επανεξέταση κρίσιμων στοιχείων (μ.ό.: 3,09), την αναφορά σε σημαντικές για αυτούς αξίες και πεποιθήσεις (μ.ό.: 3,34) και την αξιολόγηση των προβλημάτων από διαφορετικές οπτικές γωνίες (μ.ό.: 3,32). Επιπλέον, το δείγμα της έρευνας δήλωσε ότι οι ηγέτες τους δεν μιλάνε με ιδιαίτερη αισιοδοξία για το μέλλον (μ.ό.: 3,43), δεν δημιουργούν σε μεγάλο βαθμό αίσθημα περηφάνιας στους εργαζόμενους τους (μ.ό.: 3,29) και δεν τονίζουν τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν (μ.ό.: 3,36). Επιπρόσθετα, το δείγμα της έρευνας τόνισε ότι οι ηγέτες δεν αφιερώνουν χρόνο στο να διδάξουν τους εργαζόμενους και να τους καθοδηγήσουν (μ.ό.: 2,89), δεν αντιμετωπίζουν τους

εργαζόμενους ως ξεχωριστό άτομο παρά απλώς ως μέλος της ομάδας (μ.ό.: 2,96), δεν προβάλλουν ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον (μ.ό.: 2,89), δεν αντιμετωπίζουν τον κάθε εργαζόμενο ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες (μ.ό.: 2,96) και δεν παροτρύνουν τους εργαζόμενους να βλέπουν τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές οπτικές (μ.ό.: 2,94). Ακόμα, ουδέτερη είναι η θέση των συμμετεχόντων της έρευνας για το αν οι ηγέτες στο εργασιακό τους περιβάλλον βάζουν το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό τους συμφέρον (μ.ό.: 3,11), για το ότι λειτουργούν κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό τους (μ.ό.: 3,26) και για το ότι σκέφτονται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων τους (μ.ό.: 3,34). Τέλος, τονίζεται και η μετριοπαθής θέση τους όσον αφορά το αν οι ηγέτες επιδεικνύουν αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης (μ.ό.: 3,38), για το αν βοηθούν να αναπτύσσονται οι δυνατότητες των εργαζομένων (μ.ό.: 3,05), για το ότι προτείνουν νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούν οι εργαζόμενοι να ολοκληρώσουν ένα έργο (μ.ό.: 3,03), για το ότι δίνουν έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής (μ.ό.: 3,30) και για το αν έχουν την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν (μ.ό.: 3,76) (Πίνακας 11).

Πίνακας 11. Μέσοι όροι μετασχηματιστικής ηγεσίας

<i>Ερωτήσεις</i>	<i>Μέσος όρος</i>	<i>T.A.</i>
Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα.	3,09	1,16
Αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις.	3,34	1,32
Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων.	3,32	1,24

Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον.	3,43	1,23
Με κάνει να νιώθω υπερήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της.	3,29	1,29
Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν.	3,36	1,24
Καθορίζει την σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση σκοπού.	3,27	1,28
Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί.	2,89	1,29
Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον.	3,11	1,37
Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά απλώς ως μέλος της ομάδας.	3,13	1,30
Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου.	3,26	1,33
Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων.	3,34	1,25
Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης.	3,38	1,30
Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον.	2,89	1,26
Με αντιμετωπίζει σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες.	2,96	1,33
Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες.	2,94	1,21
Με βοηθά να αναπτύσσω τις δυνατότητες μου.	3,05	1,30
Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου.	3,03	1,34

Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής.	3,30	1,26
Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν.	3,76	1,08
Συνολική μετασηματιστική ηγεσία	3,19	0,83

5.2.2. Μέσοι όροι για τη Μη ηγετική συμπεριφορά

Στις ερωτήσεις που αφορούσαν τη μη ηγετική συμπεριφορά ο μέσος όρος ανέδειξε χαμηλό επίπεδο (μ.ό.: 2,99). Οι δημόσιοι υπάλληλοι στην πλειονότητά τους υποστήριξαν ότι οι ανώτεροι τους ιεραρχικά στην εργασία δεν αποφεύγουν να εμπλακούν όταν παρουσιάζονται σοβαρά θέματα στην εργασία (μ.ό.: 2,79), δεν είναι απόντες όταν τους χρειάζονται (μ.ό.: 2,44), δεν αποφεύγουν τη λήψη αποφάσεων (μ.ό.: 2,59) και δεν καθυστερούν να δώσουν λύση σε επείγοντα ζητήματα (μ.ό.: 2,66) (Πίνακας 12).

Πίνακας 12. Μέσοι όροι μη ηγετικής συμπεριφοράς

<i>Ερωτήσεις</i>	<i>Μέσος όρος</i>	<i>T.A.</i>
Αποφεύγει να εμπλακεί όταν προκύπτουν σοβαρά ζητήματα.	2,79	1,48
Είναι απών όταν τον/την έχουν ανάγκη.	2,44	1,41
Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις.	2,59	1,47
Καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα προβλήματα.	2,66	1,42
Συνολική μη ηγετική συμπεριφορά	2,99	0,49

5.2.3. Μέσοι όροι για τη Διεκπεραιωτική ηγεσία

Στις ερωτήσεις που αφορούσαν τη διεκπεραιωτική ηγεσία ο μέσος όρος ανέδειξε μέτριο επίπεδο (μ.ό.: 3,09). Οι δημόσιοι υπάλληλοι στην πλειονότητά τους υποστήριξαν ότι οι ανώτεροι τους ιεραρχικά στην εργασία δεν εστιάζουν την προσοχή τους σε αντικανονικότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards (μ.ό.: 2,96), δεν περιμένουν να πάει κάτι λάθος για να παρέμβουν (μ.ό.: 2,76), δεν είναι της άποψης «Εάν δεν είναι χαλασμένο μην το φτιάξεις» (μ.ό.: 2,83), δεν περιμένουν τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν αναλάβουν δράση (μ.ό.: 2,36) και δεν επικεντρώνουν την προσοχή τους αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών (μ.ό.: 2,84). Επιπλέον, φαίνεται να είναι ουδέτεροι σχετικά με το αν τους προσφέρουν βοήθεια ως αντάλλαγμα των προσπαθειών τους (μ.ό.: 3,28), με το αν παρεμβαίνουν μέχρι τα πράγματα να γίνουν σοβαρά (μ.ό.: 3,73), με το αν δηλώνουν με σαφήνεια ποιος είναι υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων (μ.ό.: 3,22), με το αν κάνουν ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι (μ.ό.: 3,13), σχετικά με την παρακολούθηση κάθε λάθους που γίνεται στην εργασία (μ.ό.: 3,24), με το να εφιστούν την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνονται οι εργαζόμενοι στα standards (μ.ό.: 3,05) και με το αν εκφράζουν ικανοποίηση όταν οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται στις προσδοκίες τους (μ.ό.: 3,76) (Πίνακας 13).

Πίνακας 13. Μέσοι όροι για τη διεκπεραιωτική ηγεσία

<i>Ερωτήσεις</i>	<i>Μέσος όρος</i>	<i>T.A.</i>
Μου παρέχει βοήθεια ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου.	3,28	1,281
Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα πράγματα να γίνουν σοβαρά.	3,73	1,160

Εστιάζει την προσοχή του σε αντικανονικότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards.	2,96	1,227
Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.	3,22	1,254
Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να παρέμβει.	2,76	1,340
Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι.	3,13	1,215
Φαίνεται να είναι σταθερός/η στην άποψη: «Εάν δεν είναι χαλασμένο μην το φτιάξεις».	2,83	1,279
Ακολουθεί την τακτική του ότι τα προβλήματα πρέπει να γίνουν χρόνια πριν αναλάβει δράση.	2,36	1,378
Επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών.	2,84	1,155
Παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται.	3,24	1,198
Μου εφιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στα standards.	3,05	1,229
Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του/της.	3,76	1,088
Συνολική διεκπεραιωτική ηγεσία	3,09	0,47

5.2.4. Μέσοι όροι αποτελεσματικότητας, ικανοποίησης και επιπρόσθετης προσπάθειας της ηγεσίας

Στις ερωτήσεις που αφορούσαν την αποτελεσματικότητα – ικανοποίηση – επιπρόσθετη προσπάθεια ο μέσος όρος ανέδειξε μέτριο επίπεδο (μ.ό.: 3,27). Οι δημόσιοι υπάλληλοι στην πλειονότητα τους υποστήριξαν ότι δεν καταφέρνουν να κάνουν περισσότερο από ότι θα περίμεναν οι ίδιοι να κάνουν λόγω του ηγέτη τους (μ.ό.: 2,95).

Επίσης, ήταν ουδέτεροι όσον αφορά το αν οι ηγέτες τους ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις εργασιακές τους ανάγκες (μ.ό.: 3,23), στο αν οι μέθοδοι τους είναι αποτελεσματικοί (μ.ό.: 3,05), στο αν τους αντιπροσωπεύουν όπως θα ήθελαν στα ανώτερα κλιμάκια (μ.ό.: 3,01), στη συνεργασία μαζί τους (μ.ό.: 3,12), στην ενίσχυση της επιθυμίας τους για επιτυχία (μ.ό.: 3,12) και στο αν θεωρούν τους εαυτούς τους ως μία αποτελεσματική ομάδα εργαζομένων (μ.ό.: 3,52) (Πίνακας 14).

Πίνακας 14. Μέσοι όροι αποτελεσματικότητας, ικανοποίησης και επιπρόσθετης προσπάθειας της ηγεσίας

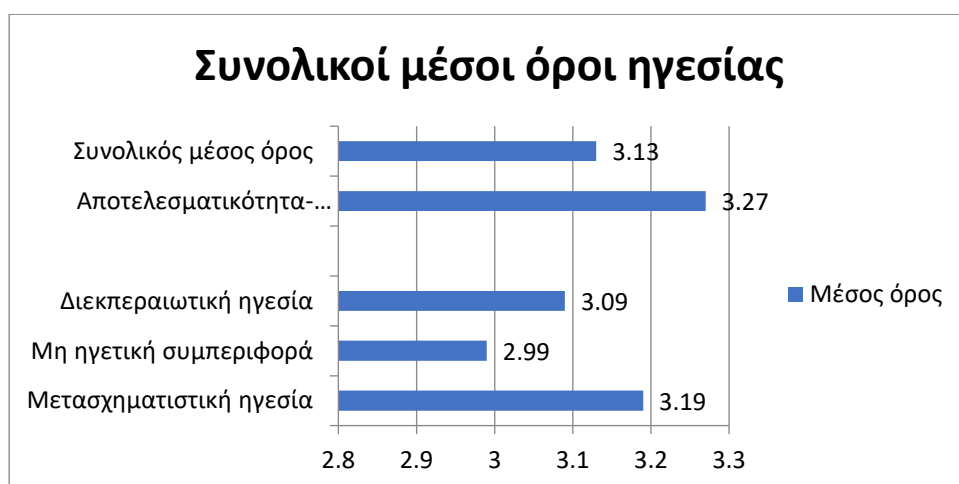
<i>Ερωτήσεις</i>	<i>Μέσος όρος</i>	<i>T.A.</i>
Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου που σχετίζονται με την δουλειά.	3,23	1,23
Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας.	3,05	1,36
Καταφέρνει να κάνω περισσότερα από ότι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος.	2,95	1,30
Με αντιπροσωπεύει ικανοποιητικά σε υψηλότερα κλιμάκια.	3,01	1,30
Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο.	3,79	1,16
Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία.	3,12	1,36
Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του Φορέα.	3,68	1,12
Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία.	3,12	1,36
Ηγείται μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική.	3,52	1,17
Συνολική αποτελεσματικότητα-ικανοποίηση-επιπρόσθετη προσπάθεια	3,27	1,07

5.2.5. Συνολικοί μέσοι όροι ηγεσίας

Ο μέσος όρος του δείγματος σκόραρε μέτρια στο πολυπαραγοντικό ερωτηματολόγιο ηγεσίας (μ.ό.: 3,1388). Από τους συνολικούς μέσους όρους των αξόνων για τις μορφές ηγεσίας φαίνεται ότι οι προϊστάμενοί τους εμφανίζουν μέτρια χαρακτηριστικά μετασχηματιστικού και διεκπεραιωτικού ηγέτη (μ.ό.: 3,19 και 3,09 αντίστοιχα), ενώ λιγότερο επιδεικνύουν συμπεριφορές μη ηγετικές (μ.ό.: 2,99). Η ικανοποίησή τους από την αποτελεσματικότητα και η επιπρόσθετη προσπάθεια είναι σε μέτριο επίπεδο (μ.ό.: 3,09) (Πίνακας 15 και Γράφημα 4).

Πίνακας 15. Συνολικοί μέσοι όροι πολυπαραγοντικού ερωτηματολογίου ηγεσίας

<i>Αξονες</i>	<i>Μέσος όρος</i>	<i>T.A.</i>
Μετασχηματιστική ηγεσία	3,19	0,83
Μη ηγετική συμπεριφορά	2,99	0,49
Διεκπεραιωτική ηγεσία	3,09	0,47
Αποτελεσματικότητα-ικανοποίηση-επιπρόσθετη προσπάθεια	3,27	1,07
Συνολικός μέσος όρος	3,13	0,55



Γράφημα 4. Συνολικοί μέσοι όροι πολυπαραγοντικού ερωτηματολογίου ηγεσίας

5.3. Έλεγχος συσχετίσεων

Ο έλεγχος συσχέτισης έδειξε στατιστικά σημαντικές θετικές συσχετίσεις της ηλικίας των δημοσίων υπαλλήλων με τον άξονα αυτοελέγχου και τη δήλωση περί μη ηγετικής συμπεριφοράς των προϊσταμένων τους ($p < 0.05$).

Επιπλέον, βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ των αξόνων της συναισθηματικής νοημοσύνης ($p < 0.05$). Ειδικότερα, μεγαλύτερης έντασης συσχέτιση υπάρχει μεταξύ ευημερίας και αυτοελέγχου ($r = .642$) και της συναισθηματικότητας και του αυτοελέγχου ($r = .502$). Περαιτέρω, η ευημερία σχετίζεται θετικά με μικρή ένταση με τα ηγετικά χαρακτηριστικά των προϊσταμένων ($r = .160$).

Όσον αφορά τους άξονες της ηγεσίας, βρέθηκε στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση ανάμεσα στη μετασχηματιστική ηγεσία και τη συναισθηματική νοημοσύνη ($p < 0.05$, $r = .178$). Η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας σχετίζεται στατιστικά σημαντικά με θετικό πρόσημο με τη μετασχηματιστική και τη διεκπεραιωτική ηγεσία ($r = .879$ και $r = .315$ αντίστοιχα). Επίσης, η διεκπεραιωτική ηγεσία σχετίζεται στατιστικά σημαντικά με τη μη ηγετική συμπεριφορά ($p < .05$ και $r = .277$), αλλά περισσότερο με τη μετασχηματιστική ηγεσία και την αποτελεσματικότητα και την ικανοποίηση από την ηγεσία ($r = .385$ και $r = .315$ αντίστοιχα) (Πίνακας 17).

Πίνακας 16. Έλεγχος συσχετίσεων συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγεσίας μεταξύ τους και με τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά

		συναισθηματικότητα	Αυτοέλεγχος	ευημερία	κοινωνική ότητα	μετασχηματιστική	Διεκπεραιωτική	Μη ηγετική συμπεριφοράς	Αποτελεσματικότητα
Ηλικία	R	,168*	,221**	,030	,039	,001	,016	,173*	-,016
	p	,039	,006	,716	,632	,987	,846	,034	,847
συναισθηματικότητα	R	1,000	,523**	,502**	,399**	,145	,096	-,073	,113
	p	.	,000	,000	,000	,075	,243	,374	,166
Αυτοέλεγχος	R	,523**	1,000	,642**	,488**	,149	,116	-,090	,105
	p	,000	.	,000	,000	,068	,158	,271	,200

ευημερία	R	,502**	,642**	1,000	,375**	,212**	,016	-,102	,188*
	p	,000	,000	.	,000	,009	,847	,212	,021
Κοινωνικότητα	R	,399**	,488**	,375**	1,000	,009	,125	-,009	,019
	p	,000	,000	,000	.	,914	,125	,917	,818
Μετασχηματιστική	R	,145	,149	,212**	,009	1,000	,385**	,077	,879**
	p	,075	,068	,009	,914	.	,000	,349	,000
Διεκπεραιωτική	R	,096	,116	,016	,125	,385**	1,000	,277**	,315**
	p	,243	,158	,847	,125	,000	.	,001	,000
Μηηγετική συμπεριφορά	R	-,073	-,090	-,102	-,009	,077	,277**	1,000	,052
	p	,374	,271	,212	,917	,349	,001	.	,527
Αποτελεσματικότητα	R	,113	,105	,188*	,019	,879**	,315**	,052	1,000
	p	,166	,200	,021	,818	,000	,000	,527	.
Συναίσθηματική	R	,741**	,838**	,819**	,697**	,178*	,115	-,072	,150
	p	,000	,000	,000	,000	,028	,159	,378	,066
Ηγεσία	R	,107	,114	,160*	,059	,916**	,550**	,309**	,918**
	p	,193	,163	,050	,471	,000	,000	,000	,000

5.4. Διαφορές μέσω των όρων

Για τη διαπίστωση ύπαρξης στατιστικά σημαντικών διαφορών στους άξονες των δύο ερωτηματολογίων σε σχέση με το φύλο και τη θέση εργασίας πραγματοποιήθηκε ο μη παραμετρικός έλεγχος MannWhitney. Οι μέσοι όροι των δημοσίων υπαλλήλων σε όλους τους άξονες του ερωτηματολογίου συναισθηματικής νοημοσύνης και σε όλους τους άξονες του πολυπαραγοντικού ερωτηματολογίου για τα μοντέλα ηγεσίας δεν παρουσιάζουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των δύο φύλων καθώς $p > 0.05$. Ομοίως, οι μέσοι όροι των δημοσίων υπαλλήλων σε όλους τους άξονες του ερωτηματολογίου συναισθηματικής νοημοσύνης και του πολυπαραγοντικού ερωτηματολογίου για τα μοντέλα ηγεσίας δεν παρουσιάζουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των προϊσταμένων και των κατώτερα ιεραρχικά υπαλλήλων καθώς $p > 0.05$ (Πίνακας 16).

Πίνακας 17. Έλεγχος διαφοράς μέσων όρων σε σχέση με το φύλο και την ιεραρχία της θέσης εργασίας

<i>Αξονες</i>	<i>MannWhitney</i>	
	<i>Επίπεδο σημαντικότητας p</i>	
	Φύλο	Θέση ιεραρχίας
Συναισθηματικότητα	,846	.523
Αυτοέλεγχος	,317	.745
Ευημερία	,247	.427
Κοινωνικότητα	,229	.798
Συνολική συναισθηματική νοημοσύνη	,679	,724
Μετασχηματιστική ηγεσία	,494	.237
Μη ηγετική συμπεριφορά	,832	,602
Διεκπεραιωτική ηγεσία	,345	.789
Αποτελεσματικότητα-ικανοποίηση-επιπρόσθετη προσπάθεια	,772	,309
Συνολικός μέσος όρος ερωτηματολογίου ηγεσίας	,979	,254

5.5. Συζήτηση αποτελεσμάτων

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν η διερεύνηση του επιπέδου συναισθηματικής νοημοσύνης των δημοσίων υπαλλήλων οι οποίοι απασχολούνται σε θέσεις που αφορούν την παροχή υπηρεσιών στους πολίτες. Παράλληλα διερευνήθηκαν οι απόψεις των δημοσίων υπαλλήλων για τους προϊσταμένους τους και διερευνήθηκε η ύπαρξη συσχέτισης του επιπέδου συναισθηματικής νοημοσύνης με τις αντιλήψεις τους για τα ηγετικά χαρακτηριστικά. Στην έρευνα πήραν μέρος 151 δημόσιοι υπάλληλοι.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι παρουσιάζουν μέτριο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης (μ.ό.: 4,94). Το αποτέλεσμα καταδεικνύει το περιθώριο βελτίωσης του επιπέδου συναισθηματικής νοημοσύνης μέσα από

προγράμματα εκπαίδευσης των υπαλλήλων σε δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης (Nelis, 2011·Lopes, 2016· Kannaiah &Shanthi, 2015· Goleman, 1998) προγράμματα αυτοδιαχείρισης, αυτογνωσίας και παρεμβάσεων ψυχολογίας (Sin&Lyubomirsky, 2009· Faith, Wong&Carpenter, 1995).

Ειδικότερα, η συναισθηματική νοημοσύνη διερευνήθηκε ως προς τέσσερις άξονες. Το δείγμα εμφάνισε υψηλό μέσο όρο συναισθηματικότητας (μ.ό.: 5,06), το οποίο είναι πολύ θετικό, καθώς σημαίνει ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται τον συναισθηματικό τους κόσμο, καθώς και τα συναισθήματα που εκφράζουν οι γύρω τους, πράγμα εξαιρετικά χρήσιμο για την επιτυχή επικοινωνία με άλλα άτομα (Goleman, 2001· Mayer et al., 2008). Ακόμα, παρατηρήθηκε υψηλό επίπεδο ευημερίας (μ.ό.: 5,23) που σημαίνει ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι έχουν ικανοποιητικό επίπεδο ζωής. Αυτή η έκφανση της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι επίσης πολύ σημαντική για το επάγγελμα του δημοσίου υπαλλήλου, καθώς όταν είναι ευχαριστημένα με τη ζωή τους τα άτομα τείνουν να αποδίδουν καλύτερα στην εργασία τους (Bar-On, 1997). Στον άξονα του αυτοελέγχου σημειώθηκε μέσος όρος μέτριου προς υψηλού επιπέδου (μ.ό.: 4,85). Σε αυτόν το άξονα θα περίμενε κανείς τα επίπεδα να είναι υψηλότερα, καθώς είναι σημαντικό οι δημόσιοι υπάλληλοι να ελέγχουν τα συναισθήματά τους, ειδικά από την στιγμή που συναναστρέφονται και συνεργάζονται καθημερινά με πολλούς ανθρώπους οι οποίοι έχουν διαφορετικές ανάγκες και τρόπους έκφρασης των συναισθημάτων τους. Ο αυτοέλεγχος άλλωστε, είναι σημαντικός παράγοντας για τη ρύθμιση των κοινωνικών σχέσεων. Επιπρόσθετα, ο τομέας της κοινωνικότητας στον οποίο σημειώθηκε μέτριο επίπεδο (μ.ό.: 4,61) αναδεικνύει την ανάγκη βελτίωσης των κοινωνικών δεξιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων, καθώς τα άτομα αυτά πολλές ώρες της ημέρας συνεργάζονται και εξυπηρετούν άλλα άτομα. Πολύ χρήσιμο προσόν για την εργασία τους θεωρείται η κοινωνικότητα καθώς συνδέεται με την εξωστρέφεια πράγμα που δημιουργεί πιο

ευχάριστο κλίμα και μεταξύ των συναδέλφων και μεταξύ εργαζόμενου και πολίτη (Goleman, 1995· Mann, 1959· Watson&Clark, 1997).

Το δεύτερο μέρος της έρευνας διερεύνησε τα χαρακτηριστικά της ηγετικής συμπεριφοράς των προϊσταμένων όπως τα αντιλαμβάνονται οι δημόσιοι υπάλληλοι και την ικανοποίησή τους από την αποτελεσματικότητα και την επιπρόσθετη προσπάθεια με το πολυπαραγοντικό ερωτηματολόγιο ηγεσίας. Οι μέσοι όροι στους άξονες του πολυπαραγοντικού ερωτηματολογίου μοντέλων ηγεσίας έδειξαν ότι στην πλειονότητά τους οι ηγέτες παρουσιάζουν συνηθέστερα συμπεριφορές μετασχηματιστικού και διεκπεραιωτικού ηγέτη (μ.ό.: 3,19 και 3,09 αντίστοιχα), ενώ λιγότερο συχνά επιδεικνύουν συμπεριφορές μη ηγετικές (μ.ό.: 2,99). Η ικανοποίηση των υπαλλήλων από την αποτελεσματικότητα και την επιπρόσθετη προσπάθεια είναι επίσης σε μέτριο επίπεδο (μ.ό.: 3,09).

Η διερεύνηση στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ του επιπέδου συναισθηματικής νοημοσύνης σε σχέση με τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά έδειξε ότι δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των δυο φύλων, αλλά και μεταξύ των απλών υπαλλήλων και των ανωτέρων τους. Ωστόσο, σύμφωνα με το (Goleman, 1998), οι ανώτεροι ιεραρχικά υπάλληλοι χρειάζεται να έχουν πέρα από τεχνικές γνώσεις, δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης. Επομένως, καθίσταται απαραίτητη η καλλιέργεια της συναισθηματικής νοημοσύνης για τους κατέχοντες υψηλές ιεραρχικά θέσεις εργασίας (Njoroge & Yazdanifard, 2014).

Ο έλεγχος συσχετίσεων έδειξε στατιστικά σημαντικές θετικές συσχετίσεις της ηλικίας των δημοσίων υπαλλήλων με τη δεξιότητα αυτοελέγχου που αποτελεί έκφραση της συναισθηματικής νοημοσύνης. Δεν σημειώθηκε καμία στατιστικά σημαντική συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης με το φύλο. Ειδικότερα, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι μεγαλύτεροι σε ηλικία υπάλληλοι εμφανίζουν μεγαλύτερο επίπεδο

αυτοελέγχου, ενώ η συναισθηματική νοημοσύνη δε σχετίζεται με το φύλο. Το αποτέλεσμα αυτό συνάδει με τα αποτελέσματα της έρευνας του Fernandez-Berrocal και συνεργατών του (2012) ως προς την επιρροή της ηλικίας και όχι σε σχέση με την επίδραση του φύλου. Ωστόσο, το αποτέλεσμα για τη μη συσχέτιση με το φύλο δεν είναι ασφαλές καθώς το 84,8% του δείγματος της παρούσας έρευνας ήταν γυναίκες.

Επίσης, δε βρέθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση της ιεραρχίας της θέσης εργασίας με τη συναισθηματική νοημοσύνη είτε με τις δηλώσεις για τα μοντέλα της ηγεσίας ($p>0.05$). Τα ευρήματα τα έρευνας έδειξαν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ των αξόνων της συναισθηματικής νοημοσύνης ($p<0.05$). Ειδικότερα, μεγαλύτερης έντασης συσχέτιση υπάρχει μεταξύ ευημερίας και αυτοελέγχου ($r=.642$) και της συναισθηματικότητας και του αυτοελέγχου ($r=.502$). Η ικανότητα αυτοδιαχείρισης των συναισθημάτων των υπαλλήλων σχετίζεται με τη συναισθηματικότητα και την κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων και συνδέεται με την ποιότητα και την ισορροπία ζωής τους (Goleman, 1998, 2001).

Περαιτέρω, η ευημερία σχετίζεται θετικά με μικρή ένταση με το στυλ ηγεσίας που αντιλαμβάνονται ως χαρακτηριστικό του προϊσταμένου τους ($r=.160$). Το στυλ ηγεσίας και οι συμπεριφορές του ηγέτη φαίνεται να σχετίζονται με την ευημερία των υπαλλήλων ως προς την άποψή τους για τα προσόντα τους και τις ικανότητές τους (Dasborough & Ashkanasy, 2003). Η επίδραση αυτή ενισχύεται από τη θεωρία σύμφωνα με την οποία η συμπεριφορά του ηγέτη απέναντι στους υπαλλήλους σε θέματα όπως η ανάληψη πρωτοβουλιών και η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων σχετίζονται με την παραγωγικότητα, το κλίμα συνεργασίας και επομένως τη διάθεση τους που επηρεάζει την αυτοεικόνα και τη σχέση με τους συναδέλφους (Fredrickson,

2001· Cherniss & Goleman, 2001· Dasborough & Ashkanasy, 2003· Humphrey et al., 2008· Njoroge & Yazdanifard, 2014· Preston et al., 2015· Jamot, 2016).

Όσον αφορά τους άξονες της ηγεσίας, βρέθηκε στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση ανάμεσα στη μετασχηματιστική ηγεσία και τη συναισθηματική νοημοσύνη ($p < 0.05$, $r = .178$). Οι εργαζόμενοι με υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης εντοπίζουν χαρακτηριστικά μετασχηματιστικής ηγεσίας στους προϊσταμένους τους. Επίσης, η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας σχετίζεται στατιστικά σημαντικά με θετικό πρόσημο κυρίως με τη μετασχηματιστική ηγεσία ($r = .879$) και με μικρότερη ένταση με τη διεκπεραιωτική ηγεσία ($r = .315$ αντίστοιχα). Τα ευρήματα αυτά συνάδουν με τις διαπιστώσεις άλλων μελετητών αναφορικά με τη σχέση που υπάρχει μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης των υπαλλήλων και των χαρακτηριστικών μετασχηματιστικής ηγεσίας που αποδίδουν στους προϊσταμένους τους. Η σχέση μπορεί να ερμηνευτεί από το ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες επηρεάζουν την αυτο-εικόνα, τις αντιλήψεις και τις αξίες των υπαλλήλων ή γιατί αυτού του στυλ οι ηγέτες θέτουν ως κριτήριο επιλογής των υφισταμένων τους κοινωνικές και συνεργατικές δεξιότητες που αποτελούν εκφάνσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης (Jamot, 2016· Kark & Shamir, 2002).

Τέλος, σχολιάζοντας περαιτέρω τα αποτελέσματα συσχετίσεων, διαπιστώθηκε πως η διεκπεραιωτική ηγεσία σχετίζεται στατιστικά σημαντικά με τη μη ηγετική συμπεριφορά ($p < .05$ και $r = .277$), αλλά περισσότερο με τη μετασχηματιστική ηγεσία και την αποτελεσματικότητα και την ικανοποίηση από την ηγεσία ($r = .385$ και $r = .315$ αντίστοιχα). Το αποτέλεσμα αυτό συνάδει με βιβλιογραφικές αναφορές για αυτό το στυλ ηγεσίας που δε λαμβάνει υπόψη τον συναισθηματικό τομέα αλλά ακολουθεί τη συναλλακτική προσέγγιση που αποτελεί την πιο ικανοποιητική εκδοχή της (Arnold et

al., 2015· Judge&Bono, 2000), αλλά αναφέρεται και σε διαδικασίες ελέγχου της εργασίας των υπαλλήλων και σε μη ηγετικές συμπεριφορές (Bass &Riggio, 2006).

Συνολικά, η παρούσα έρευνα είχε ως στόχο την επιβεβαίωση ή απόρριψη των παρακάτω ερευνητικών υποθέσεων. Η πρώτη ερευνητική υπόθεση που αφορούσε την θετική συσχέτιση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης των δημοσίων υπαλλήλων και των χαρακτηριστικών που εντοπίζουν στη συμπεριφορά του προϊσταμένου τους ηγεσίας έγινε αποδεκτή. Τα αποτελέσματα έδειξαν στατιστικά σημαντική συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης με το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας ($r=.178$). Η συσχέτιση με το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας ενισχύεται και από τη στατιστικά σημαντική συσχέτιση υψηλής εντάσεως της ικανοποίησης από την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας με το μετασχηματιστικό στυλ του ηγέτη ($r= .879$). Ο δείκτης Spearman Rho έδειξε υψηλή ένταση μεταξύ του άξονα αποτελεσματικότητας και του άξονα της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Η δεύτερη ερευνητική υπόθεση, που υποστήριζε ότι τα άτομα σε υψηλότερες ιεραρχικά θέσεις έχουν υψηλότερο δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης από αυτά σε κατώτερες ιεραρχικά θέσεις, καταρρίπτεται, διότι σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας δεν προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης σε σχέση με την θέση ιεραρχίας. Τα αποτελέσματα αυτά της έρευνας δε συμφωνούν με τα αποτελέσματα της έρευνας του Cabello και των συνεργατών του (2019) που υποστήριξαν ότι οι διευθυντές έχουν υψηλότερο δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης από τους απλούς υπαλλήλους και με την έρευνα του Crawford (2007) που υποστηρίζει ότι οι ανώτεροι ιεραρχικά δημόσιοι υπάλληλοι δεν έχουν υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης. Ωστόσο ο αριθμός των ιεραρχικά ανώτερων υπαλλήλων είναι πολύ μικρότερος από τους άλλους και επομένως τα αποτελέσματα δεν είναι ασφαλή για τη διεξαγωγή συμπερασμάτων.

Η τρίτη υπόθεση που υποστήριζε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη δε διαφέρει ανάλογα με το φύλο έγινε αποδεκτή στην παρούσα εργασία, καθώς από τα αποτελέσματα της έρευνας δεν προέκυψε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των δύο φύλων. Το συμπέρασμα αυτό συνάδει με τα αποτελέσματα των ερευνών των Λιάκου (2008) και των Meshkat και Nejati (2017) οι οποίοι εξέφρασαν την άποψη ότι δεν υπάρχει αξιοσημείωτη διαφορά όσον αφορά τη συνολική συναισθηματική νοημοσύνη μεταξύ των δύο φύλων. Από την άλλη πλευρά έρευνες που έλαβαν χώρα από τους King (1999), Sutarso (1999), Wing και Love (2001) , Singh (2002), του Cabello και των συνεργατών του (2016) , των Ciarrochi, Chan και Caputi (2000), των Day και Carroll (2004), του Fernandez-Berocal και των συνεργατών του (2012) και του Shutte και των συνεργατών του (1998) έδειξαν ότι οι γυναίκες έχουν υψηλότερο δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης από τους άνδρες.

6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

6.1. Συμπεράσματα

Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης απασχολούσε και απασχολεί τους ερευνητές ως σήμερα. Ένας από τους κυριότερους λόγους που την καθιστούν τόσο ενδιαφέρουσα είναι το γεγονός ότι επηρεάζει σχεδόν κάθε ανθρώπινη δραστηριότητα. Η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται άρρηκτα με την αναγνώριση και έκφραση τόσο των συναισθημάτων του ίδιου του ατόμου όσο και των ατόμων γύρω του, με τη ρύθμιση των συναισθημάτων, ώστε το άτομο να μπορεί να προσαρμόζεται σε ποικίλες καταστάσεις αλλά και με την αξιοποίηση των συναισθημάτων για την επίλυση προβλημάτων. Επίσης, συνδέεται με το εργασιακό περιβάλλον και πιο συγκεκριμένα με την εργασιακή επιτυχία, για την οποία σημαντικό ρόλο κατέχουν η αυτοεπίγνωση, η αυτοδιαχείριση, η γνωστική επίγνωση και η διαχείριση των κοινωνικών σχέσεων.

Επιπρόσθετα, οι ηγέτες είναι χρήσιμο να χαρακτηρίζονται από ικανότητα συλλογισμού όσον αφορά τα συναισθήματά τους, ώστε να φέρουν εις πέρας τον πολύπλοκο ρόλο τους και να διαχειρίζονται ορθά τις ανάγκες των εργαζομένων τους. Η ηγεσία είναι ένα σύνθετο φαινόμενο το οποίο διαδραματίζεται σε διαφορετικά περιβάλλοντα στα οποία όμως είναι απαραίτητη η καθοδήγηση μιας ομάδας ατόμων. Σημαντικό σε αυτό το σημείο είναι να τονιστεί ότι όλοι οι ηγέτες δεν ακολουθούν το ίδιο ηγετικό στυλ. Μερικά από τα πιο διαδεδομένα είδη ηγεσίας είναι η χαρισματική, η αυθεντική, η μετασχηματιστική, η συναλλακτική, η ηθική και η υποστηρικτική.

Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν η διερεύνηση της συναισθηματικής νοημοσύνης των δημοσίων υπαλλήλων που εργάζονται σε θέσεις που σχετίζονται με την παροχή υπηρεσιών και η σχέση της με τα ηγετικά χαρακτηριστικά που εντοπίζουν στους προϊσταμένους τους. Οι επιμέρους στόχοι της έρευνας αφορούσαν τη σχέση της

συναισθηματικής νοημοσύνης με το φύλο και την θέση ιεραρχίας και τη σχέση της με τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας, τη μελέτη της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης και της έννοιας της ηγεσίας και στην ανάδειξη της σημασίας οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις να μεριμνούν για την συναισθηματική καλλιέργεια των ηγετών και των άλλων εργαζομένων.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης των δημοσίων υπαλλήλων είναι σε μέτριο επίπεδο και επομένως υπάρχει περιθώριο και ανάγκη βελτίωσης. Ειδικότερα, οι δημόσιοι υπάλληλοι εμφάνισαν χαμηλότερους μέσους όρους στους άξονες αυτοελέγχου και κοινωνικότητας. Το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης των δημοσίων υπαλλήλων δεν διαφοροποιείται σε σχέση με το φύλο και την εργασιακή ιεραρχία. Ακόμα, βρέθηκε ότι υψηλότερο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης των εργαζομένων συνδέεται με συμπεριφορές μετασχηματιστικής ηγεσίας των προϊσταμένων τους οι οποίες ακολούθως σχετίζονται με τη μεγαλύτερη ικανοποίηση των υπαλλήλων από την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας.

Τα αποτελέσματα αναδεικνύουν το ζήτημα της εκπαίδευσης των ηγετών και γενικά των εργαζομένων στις δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης και πιο συγκεκριμένα στις ικανότητες αυτοελέγχου και κοινωνικότητας, καθώς σύμφωνα με τη βιβλιογραφία αποτελούν σημαντικό παράγοντα του εργασιακού κλίματος και της απόδοσης των εργαζομένων. Τα προγράμματα εκπαίδευσης επομένως θα πρέπει να οργανώνονται για τους υπαλλήλους κάθε εργασιακής ιεραρχίας.

6.2. Περιορισμοί της έρευνας

Η παρούσα έρευνα υπόκειται σε διάφορους περιορισμούς που προέκυψαν κατά τη διεξαγωγή της. Το μέγεθος του δείγματος είναι μικρό σε σχέση με τον πληθυσμό των δημοσίων υπαλλήλων, ώστε να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα. Ακόμα, θα ήταν επιθυμητή η συμμετοχή αντιπροσωπευτικότερου δείγματος αντρών στην έρευνα όσον αφορά το φύλο και περισσότερων διευθυντών όσον αφορά την εργασιακή θέση. Με βάση αυτούς τους περιορισμούς προκύπτουν στην συνέχεια οι προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.

6.3. Εκπαιδευτικές εφαρμογές και προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η παρούσα εργασία είχε ως στόχο της μεταξύ άλλων, να τονίσει τη μεγάλη σημασία που διαδραματίζει η μέριμνα για την συναισθηματική καλλιέργεια των δημοσίων υπαλλήλων και κυρίως των ηγετών για την επιτέλεση του έργου τους που είναι η εξυπηρέτηση των πολιτών. Για την βαθύτερη διερεύνηση του θέματος και την διενέργεια αξιόλογων και έγκυρων ερευνών στο θέμα προτείνεται η συλλογή μεγαλύτερου δείγματος και αντιπροσωπευτικότερου όσον αφορά τις μεταβλητές του φύλου και της εργασιακής θέσης, ώστε να προκύψουν γενικεύσιμα συμπεράσματα.

Μέσω της διεκπεραίωσης του θέματος της εργασίας αναμένεται ο εμπλουτισμός της υπάρχουσας θεωρίας για την ηγεσία, αλλά και για τη συναισθηματική νοημοσύνη στο εργασιακό περιβάλλον. Ακόμα, προσδοκάται ότι η παρούσα εργασία θα μπορούσε να αποτελέσει αφορμή για περαιτέρω προβληματισμό και έρευνα, αναφορικά με τη σημασία της καλλιέργειας της συναισθηματικής νοημοσύνης στα ηγετικά πρόσωπα και τη σχέση των χαρακτηριστικών της ηγεσίας με το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης των εργαζομένων μιας και η εργασία αποτελεί σημαντικό μέρος της καθημερινότητας των ανθρώπων.

Στο θεωρητικό μέρος της παρούσας εργασίας έχουν παρατεθεί και αναπτυχθεί οι απόψεις επιστημόνων και ειδικών, οι οποίοι υποστηρίζουν πόσο χρήσιμο είναι για έναν οργανισμό-επιχείρηση να έχει ηγέτες που να μπορούν να αντιλαμβάνονται τις ανάγκες και τα συναισθήματα των εργαζομένων, και να τα αξιοποιούν, ώστε να πετυχαίνουν υψηλούς στόχους. Η συναισθηματική νοημοσύνη βιβλιογραφικά συχνά συνδέεται με την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα. Επίσης, δεν είναι λίγες οι φορές που αναφέρεται σε πηγές ότι τα άτομα προτιμούν να συνεργάζονται με ανθρώπους που έχουν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης, καθώς η εργασία λαμβάνει χώρα σε καλύτερο εργασιακό κλίμα και με περισσότερη κατανόηση.

Όσον αφορά το επίπεδο πρακτικών εφαρμογών η εργασία παραθέτει τρόπους βελτίωσης και καλλιέργειας της συναισθηματικής νοημοσύνης, ώστε να δοθούν πρακτικές προτάσεις για την ενδυνάμωσή της. Επιπρόσθετα, προσδοκάται μέσω της ποσοτικής έρευνας να εμπλουτιστεί με δεδομένα το συγκεκριμένο επιστημονικό πεδίο έρευνας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενογλώσση

Adigüzel1, Z. &Kuloğlu, E. (2019). Examination of the Effects of Emotional Intelligence and Authentic Leadership on the Employees in the Organizations. *International Journal of Organizational Leadership*, 8 (1), 13-30. DOI: 10.33844/ijol.2019.60412

Ahmad, S., Bangash, H. & HandKhan, S. A. (2009). Emotional Intelligence and Gender Differences, *Sarhad Journal of Agriculture*, 25 (1), 127-130. https://www.researchgate.net/publication/323869787_EMOTIONAL_INTELLIGENCE_AND_GENDER_DIFFERENCES

Albers, M., J. (2017). *Introduction to Quantitative Data Analysis in the Behavioral and Social Sciences* (1st ed.). John Wiley & Sons.

Anderson, M. H., & Sun, P. Y. T. (2015). Reviewing Leadership Styles: Overlaps and the Need for a New “Full-Range” Theory. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 76–96. [DOI:10.1111/ijmr.12082](https://doi.org/10.1111/ijmr.12082)

Antonakis, J. (2004).On why “Emotional Intelligence” will not predict leadership effectiveness beyond Iq or the “Big Five”: an extension and rejoinder, *Organizational Analysis*, 12 (2), 171 - 182.[DOI:10.1108/eb028991](https://doi.org/10.1108/eb028991)

Arfara, C. & Samanta, I. (2016). The impact of emotional intelligence on improving team-working: the case of Public Sector (National Centre for Public Administration and Local Government - N.C.P.A.L.G.). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 167 – 175.

Arnold, K. A., Connelly, C. E., Walsh, M. M. & Martin Ginis, K. A. (2015). Leadership styles, emotion regulation, and burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), 481–490. [DOI:10.1037/a0039045](https://doi.org/10.1037/a0039045)

Ashkanasy, M. N. & Dasborough, M. T. (2010). Emotional Awareness and Emotional Intelligence in Leadership Teaching. *Journal of Education for Business*, 79 (1), 18-22. <https://doi.org/10.1080/08832320309599082>

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sampler Set* (3rd ed.). Mindgarden.

Avolio B.J & Gardner W.L. (2005). Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>

Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>

Bar-On, R. (2002). *Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-I): Technical Manual*. Multi-Health Systems

Bar-On, R. (1997). *The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): A Test of Emotional Intelligence*. Multi-Health Systems.

Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18(1), 13-25. <http://www.psicothema.com/psicothema.asp?id=3271>

Bar-On, R. (2010). Emotional Intelligence: an integral part of positive psychology. *South African Journal of Psychology*, 40 (1), 54-62.

<https://doi.org/10.1177/008124631004000106>

Barrick, M. R. & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1-26.

<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x>

Becker, T. (2003). Is emotional intelligence a viable concept? *Academy of Management Review*, 28 (2), 192-195. <https://doi.org/10.2307/30040706>

Brewer, M. B., & Gardner, W. (1996). Who is this "We"? Levels of collective identity and self representations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(1), 83–93. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.71.1.83>

Cabello, R., Sorrel, M., A., Fernández-Pinto, I., Extremera, N. & Fernández-Berrocal, P. (2016). Age and gender differences in ability emotional intelligence in adults: A cross-sectional study. *Developmental Psychology*, 52(9), 1486–1492.

[doi:10.1037/dev0000191](https://doi.org/10.1037/dev0000191)

Cartwright, S. & Cooper, C.L. (2009), (eds.) *The Oxford Handbook of Organizational WellBeing*. Oxford University Press.

Caruso, D. R., & Salovey, P. (2004). *The emotionally intelligent manager: How to develop and use the four key emotional skills of leadership*. Jossey-Bass.

Cherniss, C. (2000). *Emotional intelligence: What it is and why it matters* (Paper Presentation). Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New Orleans, LA.

[https://www.scirp.org/\(S\(lz5mqp453edsnp55rrgjet55\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=2335618](https://www.scirp.org/(S(lz5mqp453edsnp55rrgjet55))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=2335618)

Cherniss, C. & Goleman, D. (2001). *The Emotionally Intelligent Workplace*. Jossey-Bass.

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

[DOI:10.1016/S0191-8869\(99\)00119-1](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(99)00119-1)

Clark, J. M., & Polesello, D. (2017). Emotional and cultural intelligence in diverse workplaces: getting out of the box. *Industrial and Commercial Training*, 49(8), 337–349.

[DOI:10.1108/ict-06-2017-0040](https://doi.org/10.1108/ict-06-2017-0040)

Conger, J.A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: an insider's perspective on these developing streams of research. *Leadership Quarterly*,

10(2), 145–179. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00012-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00012-0)

Crawford, M.(2007). Rationality and emotion in primary school leadership: an exploration of key themes. *Educational Review*, 59(1),

87–98. [DOI:10.1080/00131910600797155](https://doi.org/10.1080/00131910600797155)

Crawford, M. (2007). Emotional Coherence in Primary School Headship. *Educational Management Administration & Leadership*, 35(4),

521–534. <https://doi.org/10.1177/1741143207081061>

Dartey-Baah, K., & Mekpor, B. (2017). The leaders' emotional intelligence. *African Journal of Economic and Management Studies*, 8(3), 352–365.

[DOI:10.1108/ajems-05-2016-0066](https://doi.org/10.1108/ajems-05-2016-0066)

Day, A. L., & Carroll, S. A. (2004). Using an ability-based measure of emotional intelligence to predict individual performance, group performance, and group citizenship behaviours. *Personality and Individual Differences*, 36(6), 1443–1458.

[https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(03\)00240-X](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(03)00240-X)

Dasborough, M.T. & Ashkanasy, N.K. (2002). Emotion and attribution of intentionality in leader-member relationships. *The Leadership Quarterly*, 13, 615-634.

Dhania, P. & Sharmab, T. (2017). Effect of Emotional Intelligence on Job Performance of IT employees: A gender study. *Information Technology and Quantitative Management*, 122, 180-185.

Faith, M. S., Wong, F. Y., & Carpenter, K. M. (1995). Group sensitivity training: Update, meta-analysis, and recommendations. *Journal of Counseling Psychology*, 42(3), 390–399. [DOI:10.1037/0022-0167.42.3.390](https://doi.org/10.1037/0022-0167.42.3.390)

Fernandez-Berrocal, P., Cabello, R., Castillo, R. & Extremera, N. (2012). Gender differences in emotional intelligence: the mediating effect of age. *Behavioral Psychology*, 20(1), 77-89.

Forgas, J. P., & George, J. M. (2001). Affective influences on judgments and behavior in organizations: an information processing perspective. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 86(1), 3–34. [DOI: 10.1006/obhd.2001.2971](https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2971)

Fredrickson, B.L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden and build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56 (3), 218-226. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>

Frijda, N. (1993). Moods, emotion episodes and emotions. In Lewis, M. and Haviland, J. (eds), *Handbook of Emotions*, (pp. 381-403). Guildford Press.

Gandolfi, F. & Stone, S., (2018). Leadership, Leadership Styles, and Servant Leadership. *Journal of Management Research*, 18(4), 261-269.
https://www.researchgate.net/publication/340940468_Leadership_Leadership_Styles_and_Servant_Leadership

Gardner, H., (1983). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. Basic Books.

Gayathri N., Meenakshi K. (2013). A Literature Review of Emotional Intelligence. *International Journal of Humanities and Social Science Invention*, 2(3), 42-51.
[DOI:10.1006/obhd.2001.2971](https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2971).

George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027–1055.
<https://doi.org/10.1177/0018726700538001>

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.

Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.

Goleman, D. (2001). An EI-based theory of performance. In C. Cherniss, & D. Goleman (Eds.), *The Emotionally Intelligent Workplace*. Jossey-Bass

Goleman, D. (2018). What makes a leader? In *Everyday emotional intelligence*. *Harvard Business Review Press*, 3-23.

Gunu, U. & Oladepo, R.O. (2014). Impact of Emotional Intelligence on Employees' Performance and Organizational Commitment: A Case Study of Dangote Flour Mills Workers. *University of Mauritius Journal*, 20, 1-32.

Gutiérrez-Cobo, M. J., Cabello, R., Rodríguez-Corrales, J., Megías-Robles, A., Gómez-Leal, R., & Fernández-Berrocal, P. (2019). A Comparison of the Ability Emotional Intelligence of Head Teachers With School Teachers in Other Positions. *Frontiers in Psychology*, 10, 841–849. [DOI:10.3389/fpsyg.2019.00841](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00841)

Hannah, S. T., Chan, A. (2004). *Veritable authentic leadership: Emergence, functioning, and impacts*. (Paper Presentation). Gallup Leadership Institute Summit, Omaha, Nebraska.

Harms, P. D., & Credé, M. (2010). Emotional Intelligence and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 5–17. [DOI:10.1177/1548051809350894](https://doi.org/10.1177/1548051809350894)

Harms, P. D., & Spain, S. M. (2014). Beyond the Bright Side: Dark Personality at Work. *Applied Psychology*, 64(1), 15–24. [DOI:10.1111/apps.12042](https://doi.org/10.1111/apps.12042)

Hassan, S., Mahsud, R., Yukl, G., & Prussia, G. E. (2013). Ethical and empowering leadership and leader effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, 28(2), 133–146. [DOI:10.1108/02683941311300252](https://doi.org/10.1108/02683941311300252)

Hochschild, A. (1979) Emotion work, feeling rules, and social structure. *American Journal of Sociology*, 85 (3), 551–575. <http://www.jstor.org/stable/2778583>

Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*. [DOI:10.1016/j.leaqua.2018.03.001](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.03.001)

Humphrey, R. H., Pollack, J. M., & Hawver, T. H. (2008). Leading with emotional labor. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 151–168. [DOI:10.1108/02683940810850790](https://doi.org/10.1108/02683940810850790)

Izard, C. E. (1993). Four systems for emotion activation: Cognitive and non-cognitive processes. *Psychological Review*, 100, 68–90. [DOI: 10.1037/0033-295x.100.1.68](https://doi.org/10.1037/0033-295x.100.1.68)

Izard, C. E. (2001). Emotional intelligence or adaptive emotions? *Emotion*, 1(3), 249-257. <https://doi.org/10.1037/1528-3542.1.3.249>

James, C. & Vince, R. (2001). Developing the Leadership Capability of Headteachers. *Educational Management Administration & Leadership*, 29(3), 307–317. [DOI:10.1177/0263211x010293005](https://doi.org/10.1177/0263211x010293005)

Jamot, R., A. (2016). Leadership and employee's emotional intelligence: New managerial perspectives (Διπλωματική Εργασία). Ανακτήθηκε από: [https://www.researchgate.net/publication/303946954 LEADERSHIP AND EMPLOYEE'S EMOTIONAL INTELLIGENCE NEW MANAGERIAL PERSPECTIVES](https://www.researchgate.net/publication/303946954_LEADERSHIP_AND_EMPLOYEE'S_EMOTIONAL_INTELLIGENCE_NEW_MANAGERIAL_PERSPECTIVES)

Jena, L. K., & Pradhan, S. (2018). Workplace spirituality and employee commitment. *Journal of Enterprise Information Management*, 31(3), 380–404. [DOI:10.1108/jeim-10-2017-0144](https://doi.org/10.1108/jeim-10-2017-0144)

Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2017). Duplicity Among the Dark Triad: Three Faces of Deceit. *Journal of Personality and Social Psychology*. <http://dx.doi.org/10.1037/pspp0000139>

Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 751–765. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.751>

Judge, T.A. and Piccolo, R.F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>

Judge, T., Piccolo, R. and Ilies, R. (2004), ‘The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research’, *Journal of Applied Psychology*, 89 (1), 36- 51. [DOI: 10.1037/0021-9010.89.1.36](https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.36)

Kannaiah, D. & Shanthi, R. (2015). A Study on Emotional Intelligence At Work Place. *European Journal of Business and Management*, 24(7), 147-155. <https://www.semanticscholar.org/paper/A-Study-on-Emotional-Intelligence-At-Work-Place-Kannaiah-Shanthi/9b4e20ea0b73d41ec5d7ae2c74763efd4071e23a>

Kark, R., & Shamir, B. (2002). The Influence of Transformational Leadership on Followers’ Relational versus Collective Self-Concept. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 6(2), 1-6. [DOI:10.5465/APBPP.2002.7517557](https://doi.org/10.5465/APBPP.2002.7517557)

Kim, H., & Kim, T. (2017). Emotional Intelligence and Transformational Leadership: A Review of Empirical Studies. *Human Resource Development Review*, 16(4), 377–393. [DOI:10.1177/1534484317729262](https://doi.org/10.1177/1534484317729262)

Korkmaz, T. & Arpaci, E. (2009). Relationship of organizational citizenship behavior with emotional intelligence. *Procedia Social and Behavioral Science*, 1 (1), 2432-2435. [DOI:10.1016/j.sbspro.2009.01.428](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2009.01.428)

LeDoux, J. E. (2000). Emotion circuits in the brain. *Annual Review of Neuroscience*, 23 (1), 155–184. [DOI:10.1146/annurev.neuro.23.1.155](https://doi.org/10.1146/annurev.neuro.23.1.155)

Leuner, B. (1966). Emotional intelligence and emancipation. *Praxis der Kinderpsychologie und Kinderpsychiatrie*, 15 (6), 193–203. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/5975008/>

Li, Z., Gupta, B., Loon, M., & Casimir, G. (2016). Combinative aspects of leadership style and emotional intelligence. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(1), 107–125. [DOI:10.1108/loj-04-2014-0082](https://doi.org/10.1108/loj-04-2014-0082)

Lian, L.K. & Tui, G.L. (2012). Leadership styles and organizational citizenship behavior: The mediating effect of subordinates' competence and downward influence tactics. *Journal of Applied Business and Economics*, 13(2), 59-96. http://www.digitalcommons.www.na-businesspress.com/JABE/LianLK_Web13_2_.pdf

Lopes, P. N. (2016). Emotional Intelligence in Organizations: Bridging Research and Practice. *Emotion Review*, 8 (4), 316–321. [DOI:10.1177/1754073916650496](https://doi.org/10.1177/1754073916650496)

Mahfouz, J. (2018). Mindfulness training for school administrators: effects on well-being and leadership. *Journal of Educational Administration*, 56(2), [DOI: 10.1108/JEA-12-2017-0171](https://doi.org/10.1108/JEA-12-2017-0171)

Mann, R.D. (1959). A review of the relationships between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56 (4), 241-270. <https://doi.org/10.1037/h0044587>

Maslow, A. H. (1950). Self-actualizing people: a study of psychological health. *Personality, Symposium*, 1, 11–34. <https://psycnet.apa.org/record/1951-06724-001>

Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27 (4), 267–298. [https://doi.org/10.1016/S0160-2896\(99\)00016-1](https://doi.org/10.1016/S0160-2896(99)00016-1)

Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3–34). Basic Books.

Mayer, J.D., Salovey, P & Caruso, D.R. (2004). Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, 15 (3), 197-215. [DOI:10.1207/s15327965pli1503_02](https://doi.org/10.1207/s15327965pli1503_02)

Mayer, J. D., Roberts, R. D., & Barsade, S. G. (2008). Human Abilities: Emotional Intelligence. *Annual Review of Psychology*, 59 (1), 507–536. [DOI:10.1146/annurev.psych.59.103006.093646](https://doi.org/10.1146/annurev.psych.59.103006.093646)

Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2008). Emotional intelligence: New ability or eclectic traits? *American Psychologist*, 63 (6), 503–517. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.63.6.503>

McCleskey, J. (2014). Emotional intelligence and leadership: A review of the progress, controversy, and criticism. *International Journal of Organizational Analysis*, 22 (1), 76-93. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2012-0568>

Meshkat, M., & Nejati, R. (2017). Does Emotional Intelligence Depend on Gender? A Study on Undergraduate English Majors of Three Iranian Universities. *SAGE Open*, 7(3), 1-8. [DOI:10.1177/2158244017725796](https://doi.org/10.1177/2158244017725796)

Misumi, J. & Peterson, M. (1985). The performance-maintenance (PM) theory of leadership: Review of a Japanese research program. *Administrative Science Quarterly*, 30 (2), 198-223. <https://doi.org/10.2307/2393105>

Mohamad, M., & Jais, J. (2016). Emotional Intelligence and Job Performance: A Study among Malaysian Teachers. *Procedia Economics and Finance*, 35(2016), 674–682. [DOI:10.1016/s2212-5671\(16\)00083-6](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)00083-6)

Newton, C., Teo, S. T. T., Pick, D., Ho, M., & Thomas, D. (2016). Emotional intelligence as a buffer of occupational stress. *Personnel Review*, 45(5), 1010–1028. [DOI:10.1108/pr-11-2014-0271](https://doi.org/10.1108/pr-11-2014-0271)

Njoroge, C., N. & Yazdanifard, R. (2014). The Impact of Social and Emotional Intelligence on Employee Motivation in a Multigenerational Workplace. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 14(3), 30-36. https://globaljournals.org/GJMBR_Volume14/5-The-Impact-of-Social-and-Emotional-Intelligence.pdf

O'Boyle, E.H., Forsyth, D.R., Banks, G.C., & McDaniel, M.A. (2012). A metaanalysis of the Dark Triad and work behavior: A social exchange perspective. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 557–579. <https://doi.org/10.1037/a0025679>

Page, D. (2016). *Understanding performance management in schools: a dialectical approach*. *International Journal of Educational Management*, 30, 166–176. [DOI: 10.1108/IJEM-06-2014-0087](https://doi.org/10.1108/IJEM-06-2014-0087)

Paulhus, D.L., & Williams, K. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36 (2002), 556–568.

https://motamem.org/wp-content/uploads/2016/10/The_Dark_Triad_of_Personality_Narcissism_Machiavel.pdf

Pekrun, R., Muis, K. R., Frenzel, A. C., & Goetz, T. (2018). *Emotions at School*. Routledge.

Petrides, K.V. (2011). Ability and trait emotional intelligence. In: ChamorroPremuzic, T., Furnham, A. & von Stumm, S. (Eds.), *The Blackwell-Wiley Handbook of Individual Differences*. Wiley.

Petrides, K. V. & Furnham, A. (2001). Trait Emotional Intelligence: Psychometric Investigation with Reference to Established Trait Taxonomies. *European Journal of Personality*, 15 (6), 425-448. <https://doi.org/10.1002/per.416>

Petrides, K., V., Pita, R., & Kokkinaki, F. (2007). The location of Trait Emotional Intelligence in Personality Space. *British Journal of Psychology*, 98(2), 273-89. [DOI:10.1348/000712606X120618](https://doi.org/10.1348/000712606X120618)

Pool, C., R., (1997).Up with emotional health. *Educational Leadership*, 54 (8), 12-14.<http://www.ascd.org/publications/educational-leadership/may97/vol54/num08/Up-with-Emotional-Health.aspx>

Priyam, D. & Tanu, Sh. (2016). Emotional Intelligence: History, Models and Measures.*International Journal of Science Technology and Management*.5(7), 189-201. <http://ir.juit.ac.in/123456789/9586>

Preston, G., Moon, J., Simon, R.,Allen, S. & Kossi, E. (2015).The Relevance of Emotional Intelligence in Project Leadership. *Journal of IT and Economic Development*, 6(1), 16-40.

<https://www.researchgate.net/publication/333485769> The Relevance of Emotional Intelligence in Project Leadership

Richardson, K. M., & Rothstein, H. R. (2008). Effects of occupational stress management intervention programs: A meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(1), 69–93. [DOI:10.1037/1076-8998.13.1.69](https://doi.org/10.1037/1076-8998.13.1.69)

Salami, S. (2011). Job Stress and Burnout among Lecturers: Personality and Social Support as Moderators. *Asian Social Science*, 7(5), 110-121.

Salovey, P., & Mayer, J., D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>

Schermerhorn, J.R., Hunt, J. & Osborn, R.N. (2005). *Organizational Behavior*. Wiley.

Schutte, N., S., Malouff, J., M., Hall, L., E., Haggerty, D., J., Cooper, J., T., Golden, C., J. & Dornheim, L. (1998). Development and validation of measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25, 167-177. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(98\)00001-4](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(98)00001-4)

Serrat O. (2017) *Understanding and Developing Emotional Intelligence*. In: Knowledge Solutions. Springer.

Sin, N. L., & Lyubomirsky, S. (2009). Enhancing well-being and alleviating depressive symptoms with positive psychology interventions: A practice-friendly meta-analysis. *Journal of Clinical Psychology*, 65, 467–487. [DOI:10.1002/jclp.20593](https://doi.org/10.1002/jclp.20593)

Sperry, L. (1997). Leadership dynamics: Character and character structure in executives. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 49(4), 268–280. [DOI:10.1037/1061-4087.49.4.268](https://doi.org/10.1037/1061-4087.49.4.268)

Sy, T., Tram, S., & O'Hara, L. A. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 461–473. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.003>

Yuan, B. J. C., Hsu, W.L., Shieh, J.H., & Li, K.P. (2012). Increasing Emotional Intelligence of Employees: Evidence from Research and Development Teams in Taiwan. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 40(10), 1713–1724. DOI: <https://doi.org/10.2224/sbp.2012.40.10.1713>

Van Ghent, D. (1961). *The English novel: Form and function*. Harper & Row.

Wang, G., Oh, I.S., Courtright, S.H. and Colbert, A.E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: a meta-analytic review of 25 years of research. *Group and Organization Management*, 36(2), 223–270. DOI: [DOI:10.1177/1059601111401017](https://doi.org/10.1177/1059601111401017)

Watson, D., & Clark, L. A. (1997). Extraversion and its positive emotional core. In R. Hogan, J. A. Johnson, & S. R. Briggs (Eds.), *Handbook of personality psychology* (pp. 767-793). Academic Press.

Wong, C.S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude. *The Leadership Quarterly*, 13 (3), 243–274. DOI: [10.1016/s1048-9843\(02\)00099-1](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(02)00099-1)

Wu, J., & Lebreton, J. M. (2011). Reconsidering the dispositional basis of counterproductive work behavior: The role of aberrant personality. *Personnel Psychology*, 64(3), 593–626. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01220.x>

Wu, Y.C. (2011). Job stress and job performance among employees in the Taiwanese finance sector: The role of emotional intelligence. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 39(1), 21–31. DOI: <https://doi.org/10.2224/sbp.2011.39.1.21>

Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251–289. <http://dx.doi.org/10.1177/014920638901500207>

Yukl, G., (2002). *Leadership in Organizations* (5th ed.). Prentice Hall

Yukl, G. and Becker, W. (2006), Effective empowerment in organizations. *Organization Management Journal*, 3(3), 210-231. <https://doi.org/10.1057/omj.2006.20>

Zeidner, M., Matthews, G., & Roberts, R.D. (2004). Emotional Intelligence in the workplace: a critical review. *Applied Psychology*, 53(3), 371-399. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00176.x>

Zhou, J., & M. George. 2003. Awakening Employee Creativity: The Role of Leader Emotional Intelligence. *The Leadership Quarterly*, 14 (4–5), 545–568. [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00051-1](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00051-1)

Ελληνόγλωσση

Αντωνίου, Δ.(2016). *Συναισθηματική Νοημοσύνη και ηγεσία: η επίδρασή τους στα αποτελέσματα των παρεχομένων υπηρεσιών υγείας* (Διπλωματική Εργασία). Ανακτήθηκε από: <http://hephaestus.nup.ac.cy/handle/11728/8839>

Δρένος, Δ.(2018). *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας* (Διπλωματική εργασία). Ανακτήθηκε από: <https://repositoryesdda.ekdd.gr/bitstream/123456789/288/3/%CE%94%CF%81%CE%>

[AD%CE%BD%CE%BF%CF%82 %CE%94%CE%B7%CE%BC%CE%AE%CF%84 %CF%81%CE%B7%CF%82 %CE%A4%CE%95.pdf](https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/3441/Liakou.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Λιάκου, Ε. (2008). *Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη* (Διπλωματική Εργασία).

Ανακτήθηκε από:

<https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/3441/Liakou.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Μαγουλιανίτης, Γ., Β. (2011). *Μορφές Ηγεσίας και Όραμα στην Ελληνική Αστυνομία*

(Διδακτορική Διατριβή). Ανακτήθηκε από:

https://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/5043/1/Nimertis_Magoulianitis.pdf

Μπακερτζής, Ε. (2019). *Η σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης, της εργασιακής δέσμευσης και της εργασιακής ικανοποίησης και η επίδρασή τους στην απόδοση του εργαζόμενου - ο κλάδος της Υγείας στην Ελλάδα* (Διδακτορική διατριβή). Ανακτήθηκε από:

<https://nemertes.library.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/13375/3/%CE%94%CE%B9%CE%B1%CF%84%CF%81%CE%B9%CE%B2%CE%AE%20%CE%9C%CF%80%CE%B1%CE%BA%CE%B5%CF%81%CF%84%CE%B6%CE%AE%CF%82%20%CE%A3%CF%84%CE%AC%CE%B8%CE%B7%CF%82.pdf>

Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία. Ο Δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Κριτική.

Πλατσίδου, Μ. (2005α). Διερεύνηση της συναισθηματικής νοημοσύνης εφήβων με τη μέθοδο των αυτοαναφορών και της αντικειμενικής επίδοσης. *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, 40, 166-181

Πλατσίδου, Μ. (2006). Ο λειτουργικός ρόλος της αντιλαμβανόμενης συναισθηματικής νοημοσύνης στο σύστημα του εαυτού. Στο Ε. Συγκολίτου (Επιμ. Έκδ.), *Η έννοια του εαυτού και λειτουργικότητα στο σχολείο* (σ. 139-146). Εκδόσεις Κυριακίδη.

Πλατσίδου, Μ. (2004). Συναισθηματική νοημοσύνη: Σύγχρονες προσεγγίσεις μιας παλιάς έννοιας. *Επιστήμες της Αγωγής*, 1, 27-39.

Πλατσίδου, Μ. (2005). Ατομικές διαφορές εφήβων σε σχέση με την αντιλαμβανόμενη συναισθηματική νοημοσύνη τους. *Επιστημονική Επετηρίδα της Ψυχολογικής Εταιρίας Βορείου Ελλάδας*, 3, 249-270.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

ReuvenBaron.Org (χ.χ.). The Bar-On Concept of EI. Ανακτήθηκε από:

<https://www.reuvenbaron.org/wp/the-bar-on-model/the-ei-conceptual-aspect/>

Reuven Baron.Org (χ.χ.). The 15 factors of the Bar-On model. Ανακτήθηκε από:

<https://www.reuvenbaron.org/wp/the-5-meta-factors-and-15-sub-factors-of-the-bar-on-model/>

Hellenic Parliament:

<https://www.hellenicparliament.gr/Vouli-ton-Ellinon/To-Politevma/Syntagma/>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία στο δημόσιο τομέα

Η έρευνα αυτή πραγματοποιείται στα πλαίσια της μεταπτυχιακής μου εργασίας στο Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Τα παρακάτω ερωτηματολόγια αποτελούν μέρος της έρευνας μας σχετικά με την σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ηγεσίας στο δημόσιο τομέα. Παρακαλούμε να απαντήσετε με ειλικρίνεια σε όλες τις ερωτήσεις, καθώς δεν υπάρχει σωστή και λάθος απάντηση. Η συμμετοχή σας διαδραματίζει μείζονα ρόλο για την επιτυχή έκβαση της έρευνας. Σας διαβεβαιώνουμε ότι απαντήσεις σας είναι εμπιστευτικές και για αυτό το λόγο θα διατηρηθεί η ανωνυμία και δεν θα χρησιμοποιηθούν για κανένα άλλο λόγο πέρα από τις ανάγκες της παρούσας έρευνας.

Σας ευχαριστούμε πολύ εκ των προτέρων, για τον πολύτιμο χρόνο που αφιερώσατε για τη συμμετοχή σας στην έρευνα μας

* Απαιτείται

1. Φύλο*

Άντρας

Γυναίκα

Άλλο

2. Ηλικία*

25-35

36-45

46-55

56 αι άνω

3. Εκπαιδευτικό επίπεδο*

Απολυτήριο λυκείου Μεταλυκειακή σχολή Πτυχίο ΑΕΙ

Πτυχίο ΤΕΙ

Μεταπτυχιακό

Διδακτορικό

4. Εργασιακή θέση*

- Εκπαιδευτικός
- Υπάλληλος
- Προϊστάμενος
- Διευθυντής

5. Δε δυσκολεύομαι καθόλου να εκφράσω τα συναισθήματα μου με λόγια.

(1->διαφωνώ απόλυτα, 2->διαφωνώ 3->διαφωνώ λίγο, 4->ουδέτερα, 5->συμφωνώ λίγο, 6->συμφωνώ.7->συμφωνώ απόλυτα)*

	1	2	3	4	5	6	7	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Διαφωνώ απόλυτα								Συμφωνώ απόλυτα

6. Συχνά το βρίσκω δύσκολο να δω τα πράγματα από την οπτική γωνία των άλλων.*

	1	2	3	4	5	6	7	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Διαφωνώ απόλυτα								Συμφωνώ απόλυτα

7. Γενικά είμαι ένα δραστήριο άτομο με στόχους.*

	1	2	3	4	5	6	7	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Διαφωνώ απόλυτα								Συμφωνώ απόλυτα

8. Συνήθως μου είναι δύσκολο να ελέγξω τα συναισθήματα μου.*

	1	2	3	4	5	6	7	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

14. Συχνά δυσκολεύομαι να υπερασπιστώ τα δικαιώματά μου.*

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ απόλυτα

15. Συνήθως μπορώ να επηρεάσω τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων.*

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ απόλυτα

16. Γενικά είμαι απαισιόδοξος άνθρωπος.*

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ απόλυτα

17. Οι κοντινοί μου άνθρωποι παραπονιούνται ότι δεν τους συμπεριφέρομαι σωστά.*

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ απόλυτα

18. Συνήθως δυσκολεύομαι να προσαρμόζω τη ζωή μου ανάλογα με τις περιστάσεις.*


1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ απόλυτα

19. Γενικά, είμαι ικανός να αντιμετωπίσω το άγχος.*


1 2 3 4 5 6 7



Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

20. Συχνά δυσκολεύομαι να δείχνω στοργή στους κοντινούς μου ανθρώπους.*


1 2 3 4 5 6 7



Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

21. Συνήθως μπορώ να «μπω στη θέση του άλλου» και να καταλάβω τα συναισθήματά του.*

1 2 3 4 5 6 7



Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

22. Δεν έχω αρκετά κίνητρα στη ζωή μου.*


1 2 3 4 5 6 7



Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

23. Συνήθως μπορώ να βρω τρόπους να ελέγξω τα συναισθήματά μου όταν το θέλω.*

1 2 3 4 5 6 7



Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

24. Σε γενικές γραμμές, είμαι ευχαριστημένος από τη ζωή μου.*

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ απόλυτα

25. Θα περιέγραφα τον εαυτό μου ως καλό διαπραγματευτή.*

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ απόλυτα

26. Συχνά ανακατεύομαι σε καταστάσεις και αργότερα το μετανιώνω.*

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ απόλυτα

27. Συχνά, σταματώ αυτό που κάνω και συγκεντρώνομαι σε αυτό που νιώθω.*

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ απόλυτα

28. Αισθάνομαι καλά με τον εαυτό μου.*

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ απόλυτα

29. Έχω την τάση να υποχωρώ ακόμη και όταν γνωρίζω πως έχω δίκιο.*

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ απόλυτα

30. Πιστεύω πως δεν έχω καθόλου επιρροή στα συναισθήματα των άλλων.*

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ απόλυτα

31. Πιστεύω ότι γενικά τα πράγματα θα εξελιχθούν καλά στη ζωή μου.*

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ απόλυτα

32. Δυσκολεύομαι να δεθώ πολύ ακόμη και με όσους βρίσκονται πολύ κοντά μου.*

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ απόλυτα

33. Γενικά, μπορώ να προσαρμόζομαι σε καινούρια περιβάλλοντα και καταστάσεις.*

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ απόλυτα

34. Οι άλλοι με θαυμάζουν γιατί είμαι «άνετος».*

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

Ερωτηματολόγιο ηγεσίας

Κατά πόσο ο/η προϊστάμενος σας εμφανίζει τις παρακάτω συμπεριφορές: (1->καθόλου, 2->μία φορά στο τόσο, 3->μερικές φορές, 4->αρκετά συχνά, 5->συνήθως, αν όχι πάντα)

1. Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου.*

1 2 3 4 5

Καθόλου

Συνήθως, αν όχι πάντα

2. Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα.*

1 2 3 4 5

Καθόλου

Συνήθως, αν όχι πάντα

3. Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα πράγματα να γίνουν σοβαρά.*

1 2 3 4 5

Καθόλου

Συνήθως, αν όχι πάντα

4. Εστιάζει την προσοχή του σε αντικανονικότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards.*

1 2 3 4 5

Καθόλου

Συνήθως, αν όχι πάντα

5. Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σοβαρά ζητήματα.*

1 2 3 4 5

Καθόλου

Συνήθως, αν όχι πάντα

6. Αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις.*

1 2 3 4 5

Καθόλου

Συνήθως, αν όχι πάντα

7. Είναι απών όταν τον/ την έχουν ανάγκη.*

1 2 3 4 5

Καθόλου

Συνήθως, αν όχι πάντα

8. Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων.*

1 2 3 4 5

Καθόλου

Συνήθως, αν όχι πάντα

9. Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον.*

1 2 3 4 5

Καθόλου

Συνήθως, αν όχι πάντα

10. Με κάνει να νιώθω υπερήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της.*

αναλάβει δράση.*

1 2 3 4 5

Καθόλου

Συνήθως, αν όχι πάντα

2. Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου.*

1 2 3 4 5

Καθόλου

Συνήθως, αν όχι πάντα

2. Επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών.*

1 2 3 4 5

Καθόλου

Συνήθως, αν όχι πάντα

3. Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων.*

1 2 3 4 5

Καθόλου

Συνήθως, αν όχι πάντα

4. Παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται.*

1 2 3 4 5

Καθόλου

Συνήθως, αν όχι πάντα

5.Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης.*

1 2 3 4 5
Καθόλου Συνήθως, αν όχι πάντα

6.Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον.*

1 2 3 4 5

Καθόλου Συνήθως, αν όχι πάντα

7.Μου εφιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στα standards.*

1 2 3 4 5
Καθόλου Συνήθως, αν όχι πάντα

8.Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις.*

1 2 3 4 5

Καθόλου Συνήθως, αν όχι πάντα

9.Με αντιμετωπίζει σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες.*

1 2 3 4 5
Καθόλου Συνήθως, αν όχι πάντα

10.Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες.*

1 2 3 4 5

Καθόλου Συνήθως, αν όχι πάντα

31. Με βοήθιά να αναπτύσσω τις δυνατότητες μου.*

1 2 3 4 5



Καθόλου

Συνήθως, αν όχι πάντα

32. Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου.*

1 2 3 4 5



Καθόλου

Συνήθως, αν όχι πάντα

33. Καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα προβλήματα.*

1 2 3 4 5




Καθόλου

Συνήθως, αν όχι πάντα

34. Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής.*

1 2 3 4 5



Καθόλου

Συνήθως, αν όχι πάντα

35. Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του/της.*

1 2 3 4 5



Καθόλου

Συνήθως, αν όχι πάντα

36. Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν.*

1 2 3 4 5

Καθόλου

Συνήθως, αν όχι πάντα

37. Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου που σχετίζονται με τη δουλειά.*

1 2 3 4 5

Καθόλου

Συνήθως, αν όχι πάντα

38. Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας.*

1 2 3 4 5

Καθόλου

Συνήθως, αν όχι πάντα

39. Καταφέρνει να κάνω περισσότερα από ότι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος.*

1 2 3 4 5

Καθόλου

Συνήθως, αν όχι πάντα

40. Με αντιπροσωπεύει ικανοποιητικά σε υψηλότερα κλιμάκια.*

1 2 3 4 5

Καθόλου

Συνήθως, αν όχι πάντα

41. Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο.*

1 2 3 4 5

Καθόλου

Συνήθως, αν όχι πάντα

4. Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία.*

1 2 3 4 5

Καθόλου

Συνήθως, αν όχι πάντα

4. Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του Φορέα.*

1 2 3 4 5

Καθόλου

Συνήθως, αν όχι πάντα

4. Αυξάνει την επιθυμία μου να προσπαθώ περισσότερο.*

1 2 3 4 5

Καθόλου

Συνήθως, αν όχι πάντα

4. Ηγείται μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική.*

1 2 3 4 5

Καθόλου

Συνήθως, αν όχι πάντα