ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Θέμα: ” Ανάλυση επίδρασης συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία ”

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: Συκιώτης Νικόλαος

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Σφακιανάκης Μιχαήλ

ΑΘΗΝΑ 2017

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Σφακιανάκη Μιχαήλ που δέχτηκε να με βοηθήσει στην εκπόνηση της Διπλωματικής μου εργασίας, για την καθοδήγηση που μου παρείχε, για το χρόνο που αφιέρωσε και για την άψογη συνεργασία που είχαμε για τη διεκπεραίωσή της.

Συνάμα, ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένειά μου, που στέκεται δίπλα μου σε κάθε μου βήμα.

Περίληψη

Ύστερα από την έκδοση των βιβλίων του Daniel Goleman (1995, 1998) ο όρος της συναισθηματικής νοημοσύνης έγινε ευρέως γνωστός με τον εργασιακό και τον επιχειρηματικό κόσμο να δείχνουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον πέραν από το ευρύ κοινό.

Σήμερα η συναισθηματική νοημοσύνη ή αλλιώς emotional quotient (EQ) είναι τόσο διαδεδομένη σαν έννοια όσο και ο δείκτης νοημοσύνης ή αλλιώς intelligence quotient (IQ). Ωστόσο μέχρι και σήμερα δεν υπάρχει απόλυτη συμφωνία σχετικά με το περιεχόμενο της έννοια αυτής.

Η πρώτη αναφορά στον όρο έγινε το 1985 από τον Leon Payne ο οποίος συμπεριέλαβε τον όρο αυτό στον τίτλο της διδακτορικής του διατριβής αν και θα μπορούσε κανείς να ισχυριστεί ότι η συναισθηματική νοημοσύνη έχει τις ρίζες της πολύ πιο βαθιά στο χρόνο, στην έννοια της κοινωνικής νοημοσύνης που εισήγαγε ο Thorndike (1920).

Παρόλα αυτά το γεγονός ότι η μέτρηση της γίνεται ακόμα με ποιοτικές ερωτήσεις και δεν χρησιμοποιούνται ποσοτικά δεδομένα κάνει την έννοια της αμφισβητήσιμη από μεγάλο μέρος της ακαδημαϊκής κοινότητας.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση της συναισθηματικής νοημοσύνης σε σχέση με την ηγεσία. Το γεγονός ότι το EQ μπορεί να επηρεάζει τον τρόπο ηγεσίας ακόμα περισσότερο και από το IQ εγείρει τεράστιο ενδιαφέρον στον επιχειρηματικό και εργασιακό κόσμο αφού οποιαδήποτε συσχέτιση μεταξύ αυτών των δύο θα έχει ως αποτέλεσμα το EQ να έχει κρίσιμο ρόλο ακόμα και στην επιλογή-προαγωγή των εργαζομένων από το HR μιας εταιρίας.

Λέξεις κλειδιά

Συναισθηματική νοημοσύνη, ηγεσία, EQ

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Ευχαριστίες……..2
Περίληψη……..3
Λέξεις κλειδιά……...3
Πίνακας Περιεχομένων……4
Η ηγεσία ως ορισμός……5
Θεωρίες ηγεσίας……5
Μορφές ηγεσίας ……..……15
Ο ηγέτης……...17
Διαφορές manager και ηγέτη……...19
Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία……..20
.1 Επικοινωνιακή ικανότητα……....21
.2 Ενσυναίσθηση…….....……..21
.3 Αυτογνωσία……..……22
.4 Αυτορρύθμιση……..22
Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας……23
Ορισμός Συναισθηματικής Νοημοσύνης ……24
Διαφορές EQ και IQ……...……..26
Μέτρηση EQ……..……..37
Μεθοδολογία …….……..47
.1 Ερευνητικός Στόχος…….……47
.2 Ερευνητικά ερωτήματα……47
.3 Σχεδιασμός έρευνας…….……48
.4 Αποτελέσματα……..50
Επίλογος…….……..78
Βιβλιογραφία …….……..80
Παραρτήματα 1……..……..87
Παραρτήματα 2……..……..89
Παραρτήματα 3……..……..92

Η ηγεσία ως ορισμός

Ένας απλός ορισμός του ηγέτη είναι αυτός που ηγείται, που έχει την εξουσία. Μεταφορικά θα μπορούσαμε να ορίσουμε τον ηγέτη ως αυτόν που έχει τα προσόντα αρχηγού, τον πρωτοπόρο, τον κορυφαίο σε ένα τομέα.

Ανάλογα η ηγεσία είναι η άσκηση της εξουσίας και συνεκδοχικά το σύνολο αυτών που ασκούν την εξουσία ή πρωτοπορούν σε κάποιο τομέα.

Μελετώντας τη σύγχρονη βιβλιογραφία μπορούμε να βρούμε διάφορους ορισμούς σχετικά με την ηγεσία ως έννοια και τον ηγέτη ως άτομο. Σύμφωνα με τον Stogdill (1974) η ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού των δραστηριοτήτων μιας οργανωμένης ομάδας προς θέσπιση και επίτευξη κάποιων στόχων.

Σύμφωνα με τον Δ. Μπουραντά (2001) η ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας, με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα.

Ο κοινός παρονομαστής σε όλους τους ορισμούς είναι η ικανότητα του ηγέτη να επηρεάζει την εκάστοτε ομάδα ώστε εθελοντικά και πρόθυμα να πραγματοποιούνται οι στόχοι που έχουν τεθεί.

Θεωρίες ηγεσίας

Στην πρόσφατη βιβλιογραφία της ηγεσίας (δηλαδή τα τελευταία 80 χρόνια περίπου) υπήρξαν τέσσερις κύριες «γενιές» θεωρίας:

- Trait theories.
- Behavioural theories.
- Contingency theories.

- Transformational theories.

Η θεωρία ηγεσίας χαρακτηριστικών πιστεύει ότι οι άνθρωποι είτε γεννιούνται είτε μεγαλώνουν με ορισμένες ιδιότητες που τους κάνουν να υπερέχουν στους ηγετικούς ρόλους. Δηλαδή, ορισμένες ιδιότητες, όπως η νοημοσύνη, το αίσθημα ευθύνης, η δημιουργικότητα και άλλες αξίες, θα έκαναν τον καθένα καλό ηγέτη.

Σε αντίθεση με τη θεωρία ηγεσίας χαρακτηριστικών, οι θεωρίες συμπεριφοράς προσφέρουν μια νέα προοπτική, η οποία επικεντρώνεται στις συμπεριφορές των ηγετών, σε αντίθεση με τα ψυχικά, σωματικά ή κοινωνικά χαρακτηριστικά τους. Έτσι, με τις εξελίξεις στην ψυχομετρία, κυρίως την ανάλυση παραγόντων, οι ερευνητές ήταν σε θέση να μετρήσουν την σχέση συγκεκριμένων ανθρώπινων συμπεριφορών από τους ηγέτες. Από αυτό το σημείο, οποιοσδήποτε με τη σωστή προετοιμασία θα μπορούσε να έχει πρόσβαση στην άλλοτε ελίτ λέσχη των φυσικά προικισμένων ηγετών. Με άλλα λόγια, οι ηγέτες δεν γεννιούνται αλλά γίνονται.

Οι συμπεριφορικές θεωρίες διαχωρίστηκαν αρχικά σε δύο κατηγορίες ανάλογα με το που επικεντρώνονταν ένας ηγέτης. Σε αυτούς που επικεντρώνονταν στα καθήκοντα (στοχοκεντρικός) και σε αυτούς που επικεντρώνονταν στους ανθρώπους (ανθρωποκεντρικός). Στη βιβλιογραφία αυτές οι κατηγορίες αναφέρονται με διαφορετικά ονόματα κάθε φορά, αλλά η ουσία είναι ίδια.

Η Θεωρία Χ και η Θεωρία Υ είναι θεωρίες ανθρώπινων κινήτρων και διαχείρισης. Δημιουργήθηκαν και αναπτύχθηκαν από τον Douglas McGregor στο MIT Sloan School of Management, που παρουσιάστηκε αρχικά σε μια διάσκεψη management το 1957 και αναπτύχθηκε στη δεκαετία του 1960.

Αυτές οι δύο θεωρίες περιγράφουν αντίθετα μοντέλα κινήτρων του εργατικού δυναμικού που εφαρμόζουν τα στελέχη στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, την οργανωσιακή συμπεριφορά, την οργανωσιακή επικοινωνία και την οργανωσιακή ανάπτυξη.

Σύμφωνα με τα μοντέλα, τα δύο συγκρουόμενα σύνολα γενικών υποθέσεων σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι παρακινούνται αποτελούν τη βάση για δύο διαφορετικές μορφές διευθυντικών στελεχών. Η θεωρία Χ τονίζει τη σημασία της αυστηρής εποπτείας, των εξωτερικών ανταμοιβών και των ποινών: αντίθετα, η θεωρία

Y επισημαίνει τον κινητήριό ρόλο της ικανοποίησης από την εργασία και ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να προσεγγίζουν τα καθήκοντα χωρίς άμεση εποπτεία.

Για τον McGregor, η θεωρία X και Y δεν είναι δύο αντίθετα άκρα του ίδιου συνεχούς, αλλά μάλλον δύο διαφορετικές συνεχείς από μόνες τους. Προκειμένου να επιτευχθεί λοιπόν η αποδοτικότερη παραγωγή, μπορεί να είναι κατάλληλος ένας συνδυασμός και των δύο θεωριών.

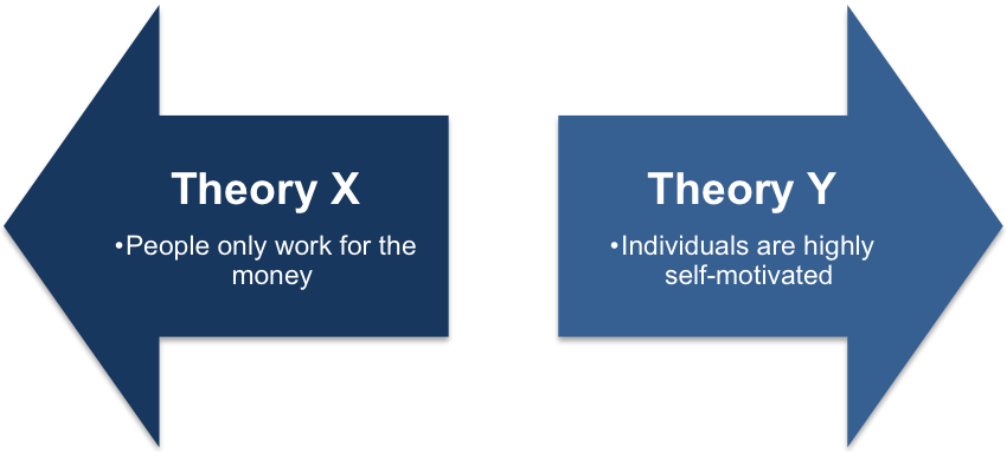


Figure 1

(Θεωρία XY)

Η θεωρία X βασίζεται σε απαισιόδοξες υποθέσεις σχετικά με τον τυπικό εργαζόμενο. Αυτό το στυλ διαχείρισης προϋποθέτει ότι ο τυπικός υπάλληλος έχει ελάχιστες φιλοδοξίες, απέχει από τη δουλειά ή τις ευθύνες και είναι προσανατολισμένος σε έναν ατομικό στόχο. Γενικά, τα στελέχη τύπου Theory X πιστεύουν ότι οι υπάλληλοί τους είναι λιγότερο έξυπνοι από τους manager, είναι πιο χαλαροί ή εργάζονται αποκλειστικά για ένα βιώσιμο εισόδημα. Λόγω αυτών των παραδοχών, η θεωρία X καταλήγει στο συμπέρασμα ότι το τυπικό εργατικό δυναμικό λειτουργεί πιο αποτελεσματικά με μια προσέγγιση "hands-on" στη διαχείριση του.

Αντίθετα, οι manager της Θεωρίας Y ενεργούν με την πεποίθηση ότι οι άνθρωποι στο εργατικό δυναμικό είναι παρακινούνται εσωτερικά, απολαμβάνουν την εργασία τους στην επιχείρηση και εργάζονται για να βελτιώσουν τους εαυτούς τους χωρίς κάποια άμεση "ανταμοιβή" σε αντάλλαγμα. Οι υπάλληλοι της θεωρίας Y θεωρούνται ως ένα

από τα πιο πολύτιμα περιουσιακά στοιχεία της εταιρείας τα οποία οδηγούν πραγματικά την εσωτερική λειτουργία της εταιρείας. Επίσης, η θεωρία Y δηλώνει ότι αυτοί οι συγκεκριμένοι υπάλληλοι ευδοκιμούν στις προκλήσεις που μπορεί να αντιμετωπίσουν και απολαμβάνουν να βελτιώνουν την προσωπική τους απόδοση. Οι εργαζόμενοι έχουν επιπλέον την τάση να αναλαμβάνουν πλήρως την ευθύνη για την εργασία τους και δεν απαιτούν την ανάγκη συνεχούς εποπτείας, προκειμένου να δημιουργήσουν ένα ποιοτικό προϊόν.

Η θεωρία ενδεχομένων είναι μια οργανωτική θεωρία που ισχυρίζεται ότι δεν υπάρχει ο τέλειος τρόπος να οργανωθεί μια εταιρία, να οδηγηθεί μια εταιρεία ή να πάρει κανείς αποφάσεις. Αντ 'αυτού, η βέλτιστη δράση εξαρτάται από την εσωτερική και την εξωτερική κατάσταση. Ένας υποψήφιος ηγέτης εφαρμόζει αποτελεσματικά το δικό του στυλ ηγεσίας στη σωστή κατάσταση.

Ο William Richard Scott περιγράφει τη θεωρία έκτακτης ανάγκης με τον ακόλουθο τρόπο: "Ο καλύτερος τρόπος οργάνωσης εξαρτάται από τη φύση του περιβάλλοντος στο οποίο πρέπει να αναφέρεται η οργάνωση". Το έργο άλλων ερευνητών, όπως ο Paul Lawrence, ο Jay Lorsch και ο James D. Thompson, συμπληρώνουν αυτή τη δήλωση.

Η θεωρία μετασχηματιστικής ηγεσίας δηλώνει ότι αυτή η διαδικασία είναι αυτή με την οποία ένα άτομο αλληλεπιδρά με άλλους και είναι σε θέση να δημιουργήσει μια σταθερή σχέση που οδηγεί σε υψηλό ποσοστό εμπιστοσύνης, που θα οδηγήσει στη συνέχεια σε αύξηση των κινήτρων, τόσο εγγενών όσο και εξωγενών, τόσο στον ηγέτη όσο και στον «οπαδό».

Η ουσία των θεωριών μετασχηματισμού είναι ότι οι ηγέτες μεταμορφώνουν τους οπαδούς τους μέσα από την εμπνευστική τους φύση και τις χαρισματικές προσωπικότητές τους. Οι κανόνες και οι κανονισμοί είναι ευέλικτοι, καθοδηγούμενοι από τους ομαδικούς κανόνες. Αυτά τα χαρακτηριστικά παρέχουν την αίσθηση του ανήκειν για τους οπαδούς, καθώς μπορούν εύκολα να ταυτιστούν με τον ηγέτη και τον σκοπό του.

Το περιστασιακό μοντέλο του Fiedler υποθέτει ότι δεν υπάρχει ένας συγκεκριμένος τρόπος ο οποίος μπορεί να θεωρηθεί ως ο καλύτερος τρόπος για να καθοδηγεί ένας μάνατζερ. Οι διάφορες καταστάσεις είναι αυτές που δημιουργούν διαφορετικές απαιτήσεις στυλ ηγεσίας κάθε φορά.

Για παράδειγμα, σε ένα εξαιρετικά μηχανιστικό περιβάλλον όπου οι επαναλαμβανόμενες εργασίες είναι ο κανόνας, ένα καθοδηγητικό στυλ ηγεσίας μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερη απόδοση, ωστόσο σε ένα δυναμικό περιβάλλον μπορεί να απαιτηθεί ένα πιο ευέλικτο, συμμετοχικό στυλ (Lussier & Achua, 2015; Northhouse, 2012).

Οι μάνατζερ που εστιάζουν στο έργο τείνουν να τα πηγαίνουν καλύτερα σε καταστάσεις όπου έχουν καλές σχέσεις με τους εργαζομένους, το έργο είναι δομημένο και έχουν είτε αδύναμη είτε ισχυρή θέση στην επιχείρηση.

Οι μάνατζερ που είναι προσανατολισμένοι προς τις σχέσεις σημειώνουν θετική πορεία σε όλες τις άλλες περιπτώσεις.

Όπως φαίνεται και στο πίνακα που ακολουθεί ο τύπος της ηγεσίας που πρέπει να ακολουθήσει ένας manager, director, ceo ή γενικότερα ένας ηγέτης μπορεί να υπολογιστεί από το παρακάτω μοντέλο.

Οι μεταβλητές που επηρεάζουν το μοντέλο του Fiedler είναι οι σχέσεις μεταξύ του ηγέτη και των μελών της εκάστοτε ομάδας, η δομή του συγκεκριμένου έργου—project καθώς επίσης και η δύναμη του manager-ηγέτη.

Αν για παράδειγμα οι σχέσεις μεταξύ του manager και της ομάδας είναι τυπικές (low), η δομή του έργου είναι χαμηλή (low) και ο manager δεν έχει εξουσία (low) τότε ο προτεινόμενος τύπος ηγέτη σύμφωνα πάντα με το μοντέλο του Fiedler είναι το Task.

Σε αντίθετη περίπτωση αν οι σχέσεις μεταξύ του ηγέτη και της ομάδας είναι καλές (high) αλλά το έργο δεν έχει δομή (low) και ο manager δεν έχει εξουσία τότε ο προτεινόμενος τύπος ηγέτη σύμφωνα με το μοντέλο του Fiedler είναι το Relational.

Fiedler Contingency Model

	Situations (i.e., contingencies)							
Leader-Member Relations	Low				High			
Task Structure	Low		High		Low		High	
Position Power	Low	High	Low	High	Low	High	Low	High
Favored Style	Task	Relational	Relational	Relational	Relational	Task	Task	Task

Figure 1.2

Έτσι, μια δεδομένη κατάσταση μπορεί να απαιτεί έναν ηγέτη με διαφορετικό στυλ ή έναν μάνατζερ που θα μπορούσε να αναλάβει ένα διαφορετικό στυλ για μια διαφορετική κατάσταση (Northhouse, 2012; Lussier & Achua, 2015).

Το μοντέλο ηγεσίας των HerseyBlanchard λαμβάνει επίσης μια περιστασιακή προοπτική της ηγεσίας.

Η συμπεριφορά με βάση τον προσανατολισμό προς το έργο αφορά το βαθμό στον οποίο ο ηγέτης χρειάζεται να διατυπώνει με σαφήνεια τα καθήκοντα και τις ευθύνες σε ένα άτομο ή μια ομάδα. Στην περίπτωση αυτή έχουμε μία μονόδρομη επικοινωνία.

Η συμπεριφορά με βάση τις σχέσεις (ανθρώπους) αφορά το βαθμό στον οποίο ο ηγέτης εμπλέκεται σε αμφίδρομη επικοινωνία (multiway).

Για τους Hersey-Blanchard, το κλειδί κατά τον καθορισμό του κατάλληλου στυλ ηγεσίας, είναι η αντίδραση ή το αναπτυξιακό επίπεδο των υφισταμένων. Ως αποτέλεσμα, τέσσερα στυλ ηγεσίας υπάρχουν με βάση τη θεωρία τους (Hersey & Blanchard, 1988):

- Καθοδήγησης (Directing)
- Coaching
- Υποστήριξης (Supporting)
- Εκχώρησης(Delegating)

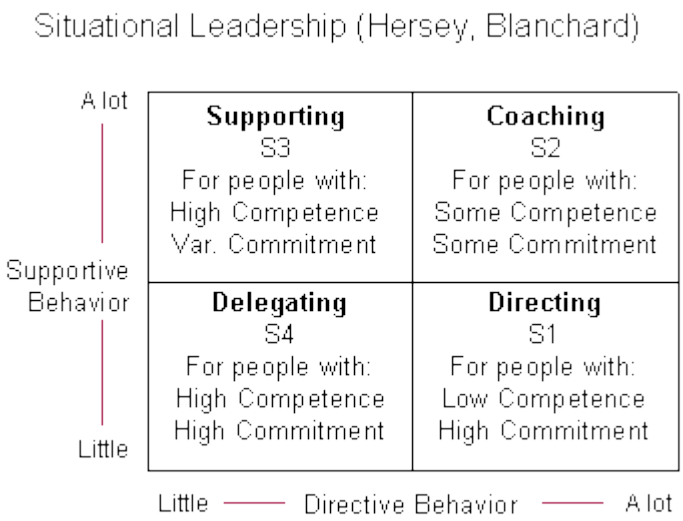


Figure 1.3

Αντίστοιχος με τον πίνακα του Fiedler είναι και ο πίνακας των Hersey και Blanchard όπου ανάλογα με την εκάστοτε περίπτωση υπάρχει και ένα προτεινόμενος τύπος ηγεσίας.

Όπως φαίνεται και στον πίνακα στην περίπτωση όπου υπάρχει υψηλή δέσμευση από την πλευρά των εργαζομένων-υφιστάμενων τότε ο προτεινόμενος τύπος ηγεσίας είναι delegating δηλαδή εκχώρησης αν και οι ικανότητες των υφισταμένων είναι υψηλές ή directing δηλαδή καθοδήγησης αν οι ικανότητες δεν είναι υψηλές.

Στην περίπτωση όπου η δέσμευση από την πλευρά των υφιστάμενων είναι χαμηλή και οι ικανότητες τους είναι επίσης χαμηλές τότε ο προτεινόμενος τρόπος ηγεσίας είναι ο coaching.

Η τελευταία περίπτωση σύμφωνα με το μοντέλο των Hersey και Blanchard είναι όταν υπάρχουν διακυμάνσεις στο επίπεδο της δέσμευσης από τους εργαζομένους και οι ικανότητες-δεξιότητες τους είναι υψηλές. Σε αυτή τη περίπτωση ο προτεινόμενος τύπος ηγεσίας σύμφωνα με το μοντέλο είναι της υποστήριξης (Supporting).

Η θεωρία περί ηγεσίας των Tannenbaum και Schmidt. Σύμφωνα με τους Tannenbaum και Schmidt το αυταρχικό και δημοκρατικό στυλ ή ο προσανατολισμός προς το έργο και προς τις σχέσεις είναι στυλ που περιγράφονται ως ακραία, ενώ στην πράξη η συμπεριφορά πολλών ηγετών είναι κάπου μεταξύ των δύο.

Μεταξύ άλλων παρατήρησαν ότι η ηγετική συμπεριφορά μεταβάλλεται διαρκώς και ότι καθώς απομακρυνόμαστε από την αυταρχική ακραία ηγεσία, η συμμετοχή και εμπλοκή των υφισταμένων στη λήψη αποφάσεων αυξάνεται.

Παρατήρησαν επίσης ότι το είδος της ηγεσίας που αντιπροσωπεύεται από τη δημοκρατική ακραία συμπεριφορά σπάνια συναντάται σε οργανισμούς στην πράξη.

Σύμφωνα με το δικό τους μοντέλο τα κύρια στυλ ηγεσίας που μεταβάλλονται διαρκώς και έχουν συνέχεια στον χρόνο είναι τα εξής:

- Αυταρχικό
- Πειστικό
- Συμβουλευτικό
- Δημοκρατικό

Ενώ δευτερεύοντα στυλ ηγεσίας, τα οποία βασίζονται στα προηγούμενα είναι τα εξής:

- Κατευθυντική ηγεσία (Telling)
- Προσανατολισμένη προς τις σχέσεις(Selling)
- Συμμετοχική (Participating)

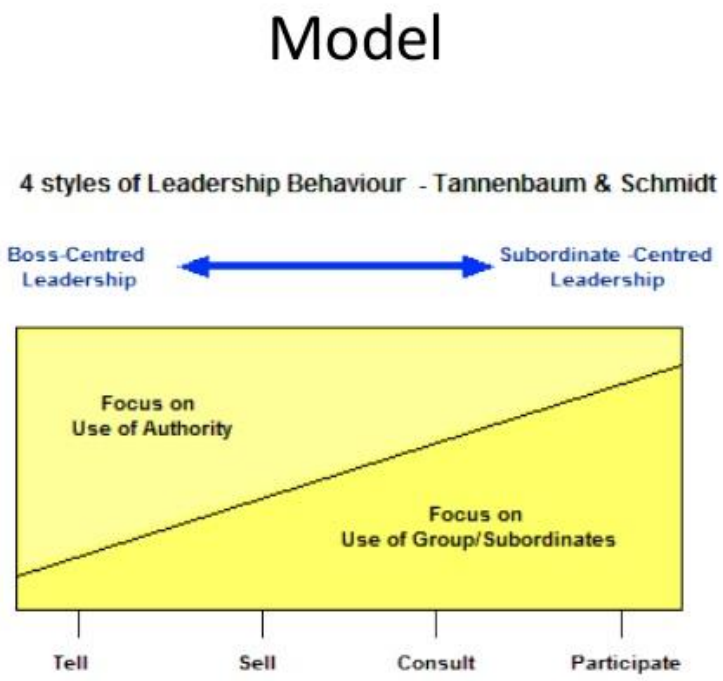


Figure 1.4

Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο υπάρχουν τέσσερα ή επτά στυλ ηγεσίας (σύμφωνα με το πόσο αναλυτικό είναι το μοντέλο που θα χρησιμοποιήσει ο αναλυτής κατά περίπτωση) ανάλογα με κάθε περίσταση. Το πρώτο είναι η κατευθυντική ηγεσία σύμφωνα με την οποία οι υφιστάμενοι ή τα μέλη μίας ομάδας πρέπει να ακολουθούν τις εντολές – οδηγίες του εκάστοτε manager ή ηγέτη.

Όπως φαίνεται και στο μοντέλο αυτό το στυλ ακολουθεί μία boss centered leadership δηλαδή επικεντρώνεται στη χρήση εξουσίας και είναι πιο κοντά στο αυταρχικό μοντέλο ηγεσίας το οποία είναι ένα από τα τέσσερα κύρια στυλ ηγεσίας.

Στη συνέχεια ακολουθεί το Selling στο οποίο τις αποφάσεις τις παίρνει και πάλι ο ηγέτης αλλά σε αντίθεση με το telling σε αυτή τη περίπτωση την πουλάει στους υφιστάμενους του και τέλος βρίσκεται το consult και το participating ή αλλιώς συμμετοχικό.

Figure 1.5

Αν χρησιμοποιηθεί η αναλυτική κλίμακα των επτά στοιχείων τότε βλέπουμε τους εξής τύπους:

1. Ο Διευθυντής αποφασίζει και ανακοινώνει την απόφαση.
2. Ο manager αποφασίζει και στη συνέχεια «πωλεί» την απόφαση στην ομάδα.
3. Ο manager παρουσιάζει την απόφαση με ιδέες και προσκαλεί τα υπόλοιπα μέλη να κάνουν ερωτήσεις.

4. Ο manager προτείνει μια προσωρινή απόφαση και καλεί τα μέλη της ομάδας προς συζήτηση γι 'αυτή.
5. Ο manager παρουσιάζει την κατάσταση ή το πρόβλημα, παίρνει προτάσεις και στη συνέχεια αποφασίζει.
6. Ο διευθυντής εξηγεί την κατάσταση, καθορίζει τις παραμέτρους και ζητά από την ομάδα να αποφασίσει.
7. Ο manager επιτρέπει στην ομάδα να εντοπίσει το πρόβλημα, να αναπτύξει τις επιλογές και να αποφασίσει για τη δράση, μέσα στα όρια που έχει λάβει ο ίδιος.

Όπως είναι φανερό από το συγκεκριμένο μοντέλο μπορεί τα επίπεδα να μην παρουσιάζουν μεγάλες διαφορές μεταξύ τους, ειδικότερα όταν χρησιμοποιείται η αναλυτική επταβάθμια κλίμακα, αλλά είναι εμφανές ότι όσο προχωράμε προς το τελευταίο επίπεδο απομακρυνόμαστε ολοένα και περισσότερο από το αυταρχικό στυλ ηγεσίας και κατευθυνόμαστε προς το δημοκρατικό.

Το Tannenbaum και Schmidt Continuum είναι ένα απλό μοντέλο θεωρίας ηγεσίας που δείχνει τη σχέση ανάμεσα στο επίπεδο ελευθερίας που επιλέγει να δώσει ένας manager σε μια ομάδα και το επίπεδο εξουσίας που χρησιμοποιεί ο ίδιος.

Καθώς αυξάνεται η ελευθερία της ομάδας, μειώνεται η εξουσία του διευθυντή. Αυτός είναι ένας θετικός τρόπος για την ανάπτυξη τόσο των μελών της ομάδας όσο και των ίδιων των manager.

Μία από τις ευθύνες ενός manager είναι να αναπτύξει την ομάδα του. Πρέπει να εκχωρεί και να ζητάει από την εκάστοτε ομάδα να λαμβάνει τις δικές της αποφάσεις σε ποικίλους βαθμούς ανάλογα με τις ικανότητές της.

Για αυτή τη περίπτωση υπάρχει μια αυξανόμενη κλίμακα επιπέδων εξουσιοδοτημένης ελευθερίας που μπορεί να χρησιμοποιήσει όταν εργάζεται με μία ομάδα και το μοντέλο των Tannenbaum και Schmidt αποτελεί την ιδανική λύση για ένα τέτοιο πρόβλημα.

Μορφές ηγεσίας

Στο σύγχρονο management υπάρχουν διάφορα στυλ ηγεσίας μέσα από τα οποία καλείται να διαλέξει ο εκάστοτε ηγέτης τον τρόπο με τον οποίο θα ηγηθεί. Μερικά από αυτά έχουν μικρές διαφορές μεταξύ τους ενώ άλλα ακολουθούν ένα τελείως διαφορετικό πρότυπο χωρίς αυτό να τα κατατάσσει σε μία σειρά.

Οι παράγοντες που καλείται να λάβει υπόψιν του ένας ηγέτης στην επιλογή του στυλ ηγεσίας που θα υιοθετήσει πέραν της προσωπικότητας του είναι πολλοί και φυσικά μεταβάλλονται και από την πάροδο του χρόνου .

Ενώ λοιπόν για παράδειγμα σε ένα project με αυστηρό deadline και υφιστάμενους με χαμηλό μορφωτικό επίπεδο θα έπρεπε να χρησιμοποιήσει το αυταρχικό στυλ ηγεσίας σε ένα project που θα απαιτούσε δημιουργικότητα και καινοτομία και οι υφιστάμενοι θα ήταν έμπειροι με υψηλό μορφωτικό επίπεδο το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας θα ήταν μία καλύτερη επιλογή.

Σύμφωνα με τον Daniel Goleman, τον Richard Boyatzis και την Annie McKee, υπάρχουν έξι στυλ "συναισθηματικής ηγεσίας" - Visionary, Coaching, Affiliative, Democratic,Pacesetting,andCommanding.

Τέσσερα από αυτά τα στυλ (Visionary, Coaching, Affiliative and Democratic) προάγουν την αρμονία και τα θετικά αποτελέσματα. Ωστόσο, τα άλλα δύο (Commanding και Pacesetting) μπορεί να δημιουργήσουν ένταση και πρέπει να χρησιμοποιούνται μόνο σε συγκεκριμένες περιπτώσεις.

Κάθε στυλ λειτουργεί καλύτερα σε διαφορετικές καταστάσεις, αντηχεί διαφορετικά σε κάθε ομάδα και παράγει διαφορετικά αποτελέσματα.

Το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας (Democratic) αποτελείται από τον ηγέτη που μοιράζεται την ικανότητα λήψης αποφάσεων με τα μέλη της ομάδας, προάγοντας τα συμφέροντα των μελών της ομάδας και εφαρμόζοντας κοινωνική ισότητα.

Τα όρια της δημοκρατικής συμμετοχής τείνουν να οριοθετούνται από τις ανάγκες της οργάνωσης ή της ομάδας και την οργανική αξία των χαρακτηριστικών των ανθρώπων (δεξιότητες, στάσεις κλπ.). Ο δημοκρατικός χαρακτήρας περιλαμβάνει την ιδέα ότι όλοι πρέπει να συμμετέχουν στις αποφάσεις της ομάδας.

Ωστόσο, το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας απαιτεί ακόμη καθοδήγηση και έλεγχο από έναν συγκεκριμένο ηγέτη. Το δημοκρατικό στυλ απαιτεί από τον ηγέτη να λαμβάνει αποφάσεις σχετικά με το ποιος πρέπει να κληθεί μέσα στην ομάδα και σε ποιον δίνεται το δικαίωμα να συμμετέχει και να ψηφίζει τις αποφάσεις.

Σε αντίθεση με το δημοκρατικό, το αυταρχικό στυλ ηγεσίας (Commanding) δίνει κύρια έμφαση στη διάκριση του αυταρχικού ηγέτη και των οπαδών του. Αυτός ο τύπος ηγέτη φροντίζει να δημιουργεί μόνο επαγγελματικές σχέσεις με τους υφιστάμενους του και όχι διαπροσωπικές.

Η άμεση επίβλεψη είναι αυτό που πιστεύει ότι είναι το κλειδί στη διατήρηση ενός επιτυχημένου περιβάλλοντος. Οι αυταρχικές μορφές ηγεσίας ακολουθούν συχνά το όραμα εκείνων που βρίσκονται υπό τον έλεγχο ενώ μπορεί να μην είναι απαραιτήτως συμβατοί με αυτούς που οδηγούνται. Οι εξουσιαστικοί ηγέτες επικεντρώνονται στην αποτελεσματικότητα καθώς άλλα στυλ, όπως το δημοκρατικό στυλ, μπορούν να θεωρηθούν ως εμπόδιο στην πρόοδο.

Ο ηγέτης βηματισμού λέει: "Κάντο όπως το κάνω, τώρα."

Το στυλ ηγεσίας Pacesetting επικεντρώνεται στην απόδοση και την επίτευξη των στόχων. Οι ηγέτες που χρησιμοποιούν αυτό το στυλ περιμένουν αριστεία από τις ομάδες τους και συχνά συμμετέχουν για να βεβαιωθούν ότι πληρούνται οι στόχοι. Αυτό το στυλ δεν "τσαλακώνει" όσους έχουν χαμηλή επίδοση καθώς όλοι κατέχουν υψηλό επίπεδο.

Το αρνητικό κομμάτι σε αυτό το είδος ηγεσίας που μπορεί να έχει επιπτώσεις στην ομάδα είναι οι εξαντλητικοί ρυθμοί που μπορεί να προκαλέσουν το λεγόμενο burnout στα μέλη της.

Ο συνεργατικός ηγέτης πιστεύει ότι «οι άνθρωποι έρχονται πρώτοι».

Το Affiliative style leadership προάγει την αρμονία μέσα στην ομάδα και δίνει έμφαση στις συναισθηματικές συνδέσεις. Συνδέει τους ανθρώπους, ενθαρρύνοντας την ένταξη και την επίλυση συγκρούσεων. Οι ηγέτες που χρησιμοποιούν αυτό το στυλ ηγεσίας έχουν έντονη ενσυναίσθηση και χρησιμοποιούν μία προσωποκεντρική προσέγγιση για την επίλυση των προβλημάτων και την επίτευξη των στόχων.

Η προσέγγιση του ηγέτη Coaching είναι: "Δοκίμασε αυτό."

Το στυλ καθοδήγησης Coaching συνδέει τους προσωπικούς στόχους και τις αξίες του μέλους της ομάδας με τους στόχους του οργανισμού. Αυτό το στυλ είναι ενσυναισθητικό και ενθαρρυντικό και ένας ηγέτης μπορεί να το χρησιμοποιήσει όταν θέλει να εστιάσει στην ανάπτυξη ανθρώπων για μελλοντική επιτυχία.

Αυτό το στυλ εστιάζει στη διεξαγωγή εμπεριστατωμένων συνομιλιών που μπορεί να έχουν λίγη σχέση με το σημερινό έργο, αλλά να εστιάζουν σε μακροπρόθεσμα σχέδια ζωής και πώς αυτά συνδέονται με την αποστολή του οργανισμού.

Αυτό το ύφος έχει θετικό αντίκτυπο. Δημιουργεί σχέσεις και εμπιστοσύνη και αυξάνει τα κίνητρα.

Η οραματική προσέγγιση της ηγεσίας συνοψίζεται από τη φράση "Ελάτε μαζί μου".

Οι «οραματιστές» ηγέτες (Visionary) είναι εμπνευσμένοι. Μιλούν στις ομάδες τους για το που κατευθύνονται, αλλά δεν υπαγορεύουν πώς θα φτάσουν εκεί – ενώ ενθαρρύνουν τα μέλη της ομάδας τους να παίρνουν πρωτοβουλίες για την επίλυση ενός προβλήματος ή για την επίτευξη ενός στόχου. Η ενσυναίσθηση είναι η πιο σημαντική πτυχή της ηγεσίας του οράματος.

Ο ηγέτης

Οι επιτυχημένοι και αποτελεσματικοί Ηγέτες είναι αυτοί που έχουν αφομοιώσει και ακολουθήσει τα (επιστημονικώς τεκμηριωμένα) πρότυπα ηγεσίας. Έτσι, είναι

αρκούντως αποδεκτοί από το κοινό και δεν αντιμετωπίζουν ιδιαίτερες δυσκολίες και προκλήσεις.

Οι Μεγάλοι Ηγέτες ωστόσο είναι αυτοί που δοκιμάζονται και επιτυγχάνουν στα δύσκολα. Εκεί που απαιτούνται μεγάλες αποφάσεις (με κόστος) και μεγάλες συναινέσεις.

Ο Max Weber πρώτος τη δεκαετία του 1920 είχε αναφερθεί στη χαρισματική ηγεσία. Με την έννοια αυτή ήθελε να εκφράσει το συνδυασμό ορισμένων χαρακτηριστικών που διαθέτει ένα άτομο και τα οποία έχουν την ιδιότητα να εκλύουν άλλα άτομα με αποτέλεσμα το πρώτο να αποκτά την δύναμη να επηρεάζει.

Τις τελευταίες δύο δεκαετίες ερευνητές διατύπωσαν νεότερες μορφές αυτής της θεωρίας με στόχο την περογραφή της χαρισματικής ηγεσίας σε οργανισμούς (Conger & Kanungo, 1998. House, 1997. Shamir, House & Arthur, 1993).

Σύμφωνα με πρόσφατες έρευνες το φαινόμενο της χαρισματικής ηγεσίας συνίσταται στην ύπαρξη ορισμένων χαρακτηριστικών του ηγέτη τα οποία ταιριάζουν με ανάγκες, αξίες, πιστεύω, αντιλήψεις κ.τ.λ. των οπαδών του, με αποτέλεσμα ο ηγέτης να τους ελκύει, να τους εμπνέει, να κερδίζει την ανεπιφύλακτη αποδοχή και την εμπιστοσύνη τους, να δημιουργεί μία συναισθηματική σύνδεση με αυτούς και έτσι να επιτυγχάνει να τους περνά ιδανικά, οράματα και στόχους.

Είτε πρόκειται για αρχηγούς πολιτικών κομμάτων, είτε θρησκευτικούς ηγέτες, είτε μάνατζερ, τα κοινά στοιχεία που έχουν οι χαρισματικοί ηγέτες είναι τα εξής:

- Έχουν την ικανότητα να μεταφέρουν μεγάλες ιδέες με απλά μηνύματα ώστε να γίνονται κατανοητοί από όλους
- Είναι αισιόδοξοι
- Παίρνουν ρίσκα
- Αμφισβητούν το κατεστημένο
- Δημιουργούν όραμα
- Και η συμπεριφορά τους αποτελεί μοντέλο για τους οπαδούς τους

Βασιζόμενος σε περισσότερες από τρεις δεκαετίες ερευνών ο Ρόναλντ Ρίτζο, ψυχολόγος του Claremont McKenna College στην Καλιφόρνια, έχει εντοπίσει έξι χαρακτηριστικά ή δεξιότητες που πιστεύει ότι είναι ουσιαστικές:

- Συναισθηματική εκφραστικότητα,
- Ενθουσιασμός,
- Ευγλωττία,
- Αυτοπεποίθηση,
- Όραμα και
- Ανταπόκριση στους άλλους.

Διαφορές manager και ηγέτη

Ο manager ή προϊστάμενος διορίζεται και χρησιμοποιεί νόμιμη (δοτή) δύναμη (εξουσία). Δίνει έμφαση στο παρόν έχοντας βραχυπρόθεσμη προοπτική, δέχεται και διαχειρίζεται την κατεστημένη κατάσταση (status quo) και δίνει έμφαση στις διαδικασίες, στα συστήματα και στη λογική.

Εν κατακλείδι ενδιαφέρεται κυρίως για το «πώς», κινείται σε προκαθορισμένα-τυπικά πλαίσια, ελέγχει και δίνει οδηγίες –εντολές, ανταμοιβές –τιμωρίες και παρακινεί μέσω κατώτερων αναγκών.

Αντίθετα ένας ηγέτης αναδεικνύεται, χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη και δίνει έμφαση στο μέλλον καθώς έχει μακροπρόθεσμη προοπτική. Ενδιαφέρεται κυρίως για το «γιατί», προκαλεί το κατεστημένο, κάνει αλλαγές, καινοτομεί και ανοίγει ορίζοντες.

Ένας ηγέτης δίνει έμφαση στους ανθρώπους, στα συναισθήματα και στη διαίσθηση. Έτσι κερδίζει την εμπιστοσύνη, περνάει όραμα, εμπνέει, πείθει και κινητοποιεί μέσω ιδανικών, αξιών και «ανώτερων» αναγκών.

Ο Elliot Jaques (R.Gibson,2003) ισχυρίζεται ότι αυτό που διαφοροποιεί τα άτομα που βρίσκονται σε διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα είναι το πόσο μακριά μπορεί να δει ο

καθένας στο μέλλον και σροσθέτει ο P.senge (R. Gibson, 2003) ότι αυτό που νομιμοποιεί το ρόλο της ιεραρχίας είναι η ευρεία οπτική γωνία που έχει να κάνει ακριβώς με το γεγονός ότι δίνει τη δυνατότητα σε κάποια άτομα να δουν τις πιθανές επιπτώσεις κάποιων αποφάσεων οι οποίες δεν είναι ορατές στους ανθρώπους που βρίσκονται κοντά στην παραγωγική διαδικασία.

Η βραχυπρόθεσμη προοπτική δηλαδή είναι η κύρια διαφορά ανάμεσα σε έναν manager όπως αλλιώς θα λέγαμε σε έναν προϊστάμενο, διευθυντή, διευθυντικό στέλεχος, δοικητή / διοικήτρια και έναν ηγέτη.

Σχήμα 2: Διαφορές Μάνατζερ - Ηγέτη

ΜΑΝΑΤΖΕΡ-ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	ΗΓΕΤΗΣ
Διορίζεται	Αναδεικνύεται
Χρησιμοποιεί νόμιμη-«δοτή» δύναμη (εξουσία)	Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη
Δίνει οδηγίες –εντολές, ανταμοιβές– τιμωρίες, παρακινεί μέσω «κατώτερων» αναγκών	Περνάει όραμα, εμπνέει, πείθει, κινητοποιεί μέσω ιδανικών, αξιών, «ανώτερων» αναγκών
Ελέγχει	Κερδίζει εμπιστοσύνη, ενδυναμώνει
Δίνει έμφαση στις διαδικασίες, στα συστήματα και στη λογική-μυαλό	Δίνει έμφαση στους ανθρώπους, στα συναισθήματα, , στην καρδιά, στη διαίσθηση
Κινείται σε προκαθορισμένα-τυπικά πλαίσια	Ανοίγει ορίζοντες, διευρύνει τα πλαίσια
Ενδιαφέρεται κυρίως για το «πώς»	
Δέχεται και διαχειρίζεται την κατεστημένη κατάσταση (status quo), προτιμά τη σταθερότητα	Ενδιαφέρεται κυρίως για το «γιατί»
	Προκαλεί το κατεστημένο, κάνει αλλαγές, καινοτομεί
Αποδέχεται την πραγματικότητα	Ερευνά την πραγματικότητα
Έμφαση στο παρόν, βραχυπρόθεσμη προοπτική	Έμφαση στο μέλλον, μακροπρόθεσμη προοπτική
Κάνει τα πράγματα σωστά	Κάνει τα σωστά πράγματα

(Πηγή: «Ηγεσία: ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας», Δ. Μπουραντά)

Figure 2

(Διαφορές μάνατζερ - ηγέτη)

Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία

«Οι πιο επιτυχημένοι ηγέτες μοιάζουν μεταξύ τους ως προς ένα κρίσιμο σημείο: διαθέτουν όλοι σε μεγάλο βαθμό αυτό που είναι γνωστό ως συναισθηματική νοημοσύνη»

Daniel Goleman

Η συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει μία σειρά από ικανότητες οι οποίες είναι πολύ σημαντικές για έναν ηγέτη όπως μεταξύ άλλων η επικοινωνιακή ικανότητα, η ενσυναίσθηση, η αυτογνωσία και τέλος η αυτορρύθμιση.

Επικοινωνιακή ικανότητα

Η ικανότητα επικοινωνίας σχετίζεται τόσο με την αποτελεσματική μετάδοση μηνυμάτων, από τον ηγέτη προς τους εργαζομένους, όσο και με την αποτελεσματική ακοή, των προβλημάτων, επιθυμιών, προτάσεων κλπ των εργαζομένων προς τον ηγέτη.

Μόνο μέσω της σωστής επικοινωνίας λεκτικής, προφορικής ή ακόμα και από τον τόνο της φωνής και τις κινήσεις του σώματος ο ηγέτης μπορεί να περάσει τις αρχές και τις αξίες του προς τους εργαζομένους ώστε να τους εμπνεύσει με σκοπό την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει.

Αποτελεί λοιπόν κυρίαρχη λειτουργία ενός ηγέτη αφού είναι απαραίτητη για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων σε κάθε τομέα.

Αυτογνωσία

Η έννοια της αυτογνωσίας τέθηκε για πρώτη φορά από τον αρχαίο Έλληνα φιλόσοφο Σωκράτη ως «γνώθι σ' εαυτόν». Πρόκειται για την ικανότητα ενός ατόμου να γνωρίζει τον εαυτό του, τις αρχές, τα πιστεύω και τις αξίες του. Αυτογνωσία είναι η ικανότητα εκείνη ενός ατόμου να μπορεί τα αντιληφθεί τόσο τα ελαττώματά του όσο και τα προτερήματα του και κρατώντας αντικειμενική στάση να γνωρίζει τις δυνατότητές του. Που βρίσκεται, που θέλει να φτάσει και ως που μπορεί.

Αυτορρύθμιση

Η αυτορρύθμιση αποτελεί άμεση συνέχεια της αυτοεπίγνωσης και είναι η ικανότητα ενός ατόμου να χειρίζεται τον εσωτερικό του κόσμο ελέγχοντας τις παρορμήσεις, τα συναισθήματα και τις διαθέσεις του. Η ικανότητα για παράδειγμα να κρατήσει κανείς τον θυμό του σε μία κατάσταση αποτελεί παράδειγμα αυτορρύθμισης.

«Ο καθένας μπορεί να θυμώσει, είναι εύκολο. Αλλά να θυμώσεις με το σωστό άνθρωπο, στο σωστό βαθμό, για το σωστό λόγο, τη σωστή στιγμή και με το σωστό τρόπο, αυτό δεν είναι καθόλου εύκολο.»

Αριστοτέλης, 384-322 π.Χ., Αρχαίος Έλληνας φιλόσοφος

Ο ηγέτης μπορεί να προσαρμόζεται ευκολότερα σε καταστάσεις αν διατηρεί τον αυτοέλεγχο του ενώ ταυτόχρονα μπορεί να ελέγχει συναισθηματικά και άλλους ανθρώπους με τους οποίους έρχεται σε επαφή στο πλαίσιο του εργασιακού του περιβάλλοντος. (Goleman, 2000)

Ενσυναίσθηση

Με τον όρο ενσυναίσθηση εννοούμε την ικανότητα ενός ατόμου να μπαίνει στη θέση κάποιου άλλου κατανοώντας τα συναισθήματα του. Βασική προϋπόθεση γι' αυτό είναι βέβαια να έχει την ικανότητα αυτογνωσίας καθώς χωρίς καλή γνώση του ίδιου του εαυτού του είναι αδύνατον να κατανοεί άλλους σε τέτοιο βαθμό ώστε να έχει την ικανότητα ενσυναίσθησης. Πρόκειται δηλαδή για μια ικανότητα αντίληψης «εσωτερικών» συναισθημάτων, προβλημάτων, αξιών, αναγκών και γενικότερα του εσωτερικού κόσμου των άλλων.

Η αναγκαιότητα λοιπόν αυτής της ικανότητας για έναν ηγέτη είναι φανερή καθώς δίχως αυτή δεν θα είναι ικανός να χειρίζεται και να συμπεριφέρεται με τον κατάλληλο τρόπο στα άτομα με τα οποία συνεργάζεται.

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας

"Οι κανόνες αλλάζουν. Κρινόμαστε και αξιολογούμαστε κάτω από άλλες, νέες βάσεις: όχι από το πόσο έξυπνοι είμαστε ή από την εκπαίδευση και την εμπειρία μας, αλλά από το πόσο καλά «χειριζόμαστε» τον εαυτό μας και αλληλεπιδρούμε με τους άλλους. Αυτή η νέα βάση καθορίζει σε πολύ μεγάλο βαθμό το ποιος θα προσληφθεί και ποιος όχι, το ποιος θα παραμείνει και ποιος θα απολυθεί, το ποιος θα πάρει προαγωγή και ποιος όχι"

Hamel and Prahalad

Πριν μερικές δεκαετίες, στο εργασιακό χώρο ο όρος "συναίσθημα" έφερε μία αρνητική χροιά, καθώς η εκδήλωση συναισθημάτων σε ένα στέλεχος θεωρούνταν σημάδι αδυναμίας. Στη σημερινή εποχή το συναίσθημα κρίνεται ως σημαντική πηγή πληροφορίας, που μπορεί να οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα, τόσο όσον αφορά τους επιχειρησιακούς στόχους όσο και τις διαπροσωπικές σχέσεις ανάμεσα στο προσωπικό της εταιρίας.

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στο χώρο της εργασίας, είτε πρόκειται για τους εργαζόμενους είτε για τους ηγέτες μιας εταιρίας. Αποτελέσματα ερευνών άλλωστε δείχνουν ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη σε έναν ηγέτη είναι πολύ σημαντική για τη δημιουργία ενός γόνιμου εργασιακού κλίματος που δραστηριοποιεί τους εργαζόμενους και τους ενθαρρύνει να αποδώσουν τα μέγιστα των δυνατοτήτων τους.

Πιο συγκεκριμένα έρευνα του Williams (1994) σε ανώτατα διευθυντικά στελέχη αμερικάνικων ασφαλιστικών εταιριών έδειξε ότι τα στελέχη με αυξημένη συναισθηματική νοημοσύνη είχαν καλύτερες χρηματοοικονομικές επιδόσεις.

Παρόμοια αποτελέσματα είχε και ο McClelland (1998) σε έρευνα που διεξήγαγε σε διευθυντές πολυεθνικής εταιρείας τροφίμων και ποτών με εκείνους που είχαν υψηλό

EQ να επιτυγχάνουν τους ετήσιους επιχειρησιακούς στόχους με διαφορά 15-20% καλύτερα από εκείνους με χαμηλό EQ.

Ορισμός Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Η συναισθηματική νοημοσύνη ή αλλιώς συναισθηματικό πηλίκο είναι η ικανότητα των ατόμων να αναγνωρίζουν τα δικά τους, καθώς και τα συναισθήματα των άλλων, να κάνουν διάκριση μεταξύ διαφορετικών συναισθημάτων και να τα ονομάσουν κατάλληλα, καθώς και να χρησιμοποιούν τη συναισθηματική πληροφορία ως οδηγό σκέψης και συμπεριφοράς.

Ένας άλλος ορισμός που θα μπορούσαμε να δώσουμε είναι ο εξής:

"Emotional Quotient is the set of skills that enable us to make our way in a complex world — the personal, social and survival aspects of overall intelligence, the elusive common sense and sensitivity that are essential to effective daily functioning. It has to do with the ability to read the political and social environment, and landscape them; to intuitively grasp what others want and need, what strengths and weaknesses are; to remain unruffled by stress; and to be engaging. The kind of person others want to be around and will follow."

(Steven J. Stein, Ph.D. and Howard E. Book, M.D)

Μολονότι ο όρος πρωτοεμφανίστηκε το 1964 σε ένα έγγραφο του Μάικλ Μπέλντοχ, έγινε δημοφιλής το 1995 με το βιβλίο «Συναισθηματική Νοημοσύνη» του συγγραφέα, ψυχολόγου και επιστημονικού δημοσιογράφου Ντάνιελ Γκόουλμαν.

Ο ορισμός του Γκόουλμαν για τη συναισθηματική νοημοσύνη είναι η παράταξη των ικανοτήτων και των χαρακτηριστικών που οδηγούν την αρχηγική εμφάνιση. Το μοντέλο των συναισθηματικών χαρακτηριστικών αναπτύχθηκε από τον Κονσταντίν Βασίλι Πετρίδης το 2001.

Με τον όρο Συναισθηματική Νοημοσύνη, E.Q. χαρακτηρίζουμε την ικανότητα του ανθρώπου:

- να ενεργοποιεί τον εαυτό του
- να επιμένει
- να επιβιώνει παρ' όλες τις αντιξοότητες δυσκολίες
- να ελέγχει τις παρορμήσεις του
- να καθυστερεί την ικανοποίηση των αναγκών του.

Επίσης, σημαίνει το άτομο να έχει τις ικανότητες:

- να ρυθμίζει τη Διάθεσή του
- να ελέγχει τις Ψυχολογικές Διακυμάνσεις του, ώστε να μην επηρεάζουν την κρίση του
- να έχει την ικανότητα να Συμπάσχει
- να έχει Ενσυναίσθηση
- να Συναισθάνεται με τους Συνανθρώπους του
- να έχει Θετική Αισιόδοξη Σκέψη και να ελπίζει θετικά σε κάτι καλύτερο (Daniel Goleman, 1995).

Οι παράγοντες που συμβάλλουν στην ανάπτυξη του E.Q είναι:

α. Προσωπική Προδιάθεση (40%)

β. Οικογενειακή Επιρροή (40%)

γ. Κοινωνικές / Οικονομικές συνθήκες (Σχολική μόρφωση , Εκπαιδευτική επιρροή, Κοινωνικές Συνθήκες κτλ) (20%)

Σπουδαίο ρόλο στην κατανόησή του E.Q., παίζει και η Θεωρία της «Πολλαπλής Νοημοσύνης» του καθηγητή του HARVARD, Dr. Howard Gardner, ο οποίος με το βιβλίο του «Frames of Mind» απέδειξε ότι υπάρχουν επτά (7) Διαφορετικές Νοημοσύνες.

1. Λεκτική Νοημοσύνη (Linguistic Intelligence) Ικανότητα Αποτελεσματικού χειρισμού της Γλώσσας.

2. Λογικομαθηματική (Logical/ Mathematical Intelligence) Ικανότητα Αναλυτικής Σκέψης.

3. Χωροταξική (Spatial Intelligence) Ικανότητα καλής Αντίληψης, Αίσθησης και Αισθητικής του χώρου.

4. Κιναισθητική (Body- Kinesthetic Intelligence) Ικανότητα εκτέλεσης, εκτίμησης και συντονισμού των σωματικών κινήσεων.

5. Μουσική (Musical Intelligence) Ικανότητα κατανόησης, εκτίμησης και παραγωγής μουσικής.

6. Δια-προσωπική (Inter-personal Intelligence) Ικανότητα να κατανοεί τους άλλους ανθρώπους, να συνεργάζεται καλά μαζί τους, να συμπάσχει, να τους κινητοποιεί.

7. Ενδο-προσωπική, (Intra-personal Intelligence) Ικανότητα να κατανοεί και να αναλύει τα εσωτερικά συναισθήματα και σκέψεις. Η αυτογνωσία και η αυτοπεποίθηση είναι κλειδιά για την αυτή την ευφυΐα.

Διαφορές EQ και IQ

Η διανοητική νοημοσύνη (IQ) και η συναισθηματική νοημοσύνη (EQ) είναι δύο διακριτές και ξεχωριστές ικανότητες του ανθρώπου. Ωστόσο, συνδέονται μεταξύ τους καθώς η μία συμπληρώνει την άλλη.

Για να γίνουν πιο κατανοητές οι διαφορές θα πρέπει να είναι ξεκάθαρος και ο ορισμός του IQ όπως ακριβώς έγινε και με το EQ.

«Η ευφυΐα είναι το αποτέλεσμα του συνόλου των νοητικών διεργασιών που επιτελούνται στον εγκέφαλο, και επομένως η διάγνωση της γίνεται μέσα από κάποιες δοκιμασίες οι οποίες εξετάζουν την αναλυτική, συνθετική και επαγωγική ικανότητα του νου. Συγκεκριμένα, το τεστ της MENSA χρησιμοποιεί πρότυπα (patterns) τα οποία εκφράζονται μέσα από ακολουθίες σχηματικών παραστάσεων και απαιτεί το συνυπολογισμό κάποιων παραμέτρων όπως το χρώμα, το σχήμα και το μέγεθος σε συνδυασμό με κάποιες "πράξεις" όπως η περιστροφή, η ολίσθηση και η υπέρθεση. Ο στόχος είναι η αναγνώριση και εφαρμογή του συγκεκριμένου προτύπου, ενώ συνειδητά

δεν υπάρχουν αλφαριθμητικοί χαρακτήρες έτσι ώστε το τεστ να είναι ανεξάρτητο γνωστικού επιπέδου και εκπαίδευσης».

(Αλέξανδρος Παπανδρέου, αντιπρόεδρος της ελληνικής MENSA)

Διαφορές μεταξύ IQ και EQ

- Ο δείκτης IQ αφορά *την αναλυτική, συνθετική και επαγωγική ικανότητα του νου*, ενώ ο δείκτης EQ σχετίζεται με τα συναισθήματα.

- Η διανοητική νοημοσύνη είναι κάτι προκαθορισμένο από τη γέννηση του ανθρώπου, που εξελίσσεται μέχρι κάποια ηλικία και σταματά, ενώ η συναισθηματική νοημοσύνη είναι κάτι το οποίο μπορεί να αναπτυχθεί σε οποιαδήποτε ηλικία

- Το IQ ελέγχει τη λογική, ενώ το EQ τα συναισθήματά μας τόσο απέναντι στον ίδιο μας τον εαυτό όσο και απέναντι στους άλλους

- Το IQ επηρεάζει ελάχιστα τις σχέσεις μας με τους άλλους, ενώ το EQ παίζει καθοριστικό ρόλο στις σχέσεις μας με τους άλλους
- Το IQ είναι απαραίτητο για τη διεκπεραίωση κάθε μορφής εργασίας, ενώ το EQ είναι απαραίτητο για τη διαχείριση κάθε μορφής σχέσης.

Με τις τυποποιημένες δοκιμασίες IQ, οι δοκιμές IQ έχουν σχεδιαστεί έτσι ώστε οι βαθμολογίες τους να έχουν το λεγόμενο “bell curve” στο γενικό πληθυσμό με μέσο όρο 100. Αυτή η καμπύλη έχει κορυφή στη μέση όπου και βρίσκονται οι περισσότεροι άνθρωποι και μειώνεται στα άκρα όπου βρίσκονται μόνο λίγοι άνθρωποι. Στη στατιστική αυτό ονομάζεται κανονική κατανομή. Πολλές μεταβλητές στη φύση (όπως το ύψος και το βάρος) έχουν κατανομή του ίδιου σχήματος.

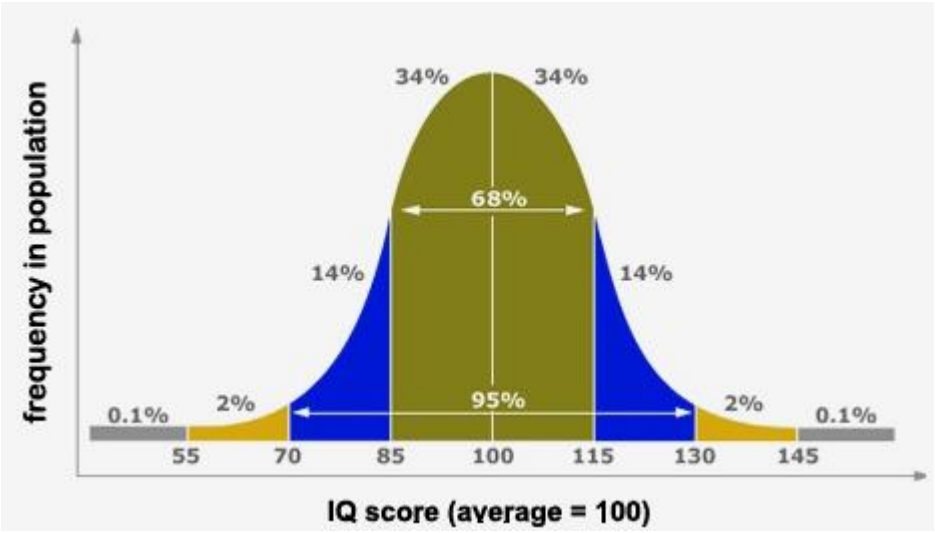


Figure IQ

Η περιοχή κάτω από την καμπύλη μεταξύ των βαθμολογιών αντιστοιχεί στο % του πληθυσμού μεταξύ αυτών των βαθμολογιών. Οι βαθμολογίες αυτής της IQ bell curve είναι χρωματικά κωδικοποιημένες σε «μονάδες τυπικής απόκλισης». Η τυπική απόκλιση είναι ένα μέτρο της εξάπλωσης της κατανομής. Σχεδόν το 70% του πληθυσμού βαθμολογεί μεταξύ 85 και 115. Ένα πολύ μικρό ποσοστό του πληθυσμού (περίπου 0,1% ή 1 στα 1000) έχει βαθμολογίες μικρότερες από 55 ή μεγαλύτερες από 145.

Οι τυποποιημένες δοκιμασίες IQ είναι σχεδιασμένες έτσι ώστε η ακριβής μέση (mean) βαθμολογία IQ στο γενικό πληθυσμό να είναι 100. Μια «μέση βαθμολογία IQ» ή «κανονική βαθμολογία IQ» μπορεί να οριστεί ως βαθμολογία μεταξύ 85 και 115.

Ένα IQ ίσο με 115 ή παραπάνω μπορεί να θεωρηθεί ως υψηλό σκορ ή επίπεδο IQ. Μόνο το 15% του πληθυσμού έχει επίπεδο IQ 115 ή μεγαλύτερο.

Γενικά πιστεύεται ότι:

- Ένα IQ 110 ή παραπάνω δίνει τη δυνατότητα σε κάποιον να αποκτήσει μια τριτοβάθμια εκπαίδευση αν το επιλέξει.
- Με ένα IQ ίσο ή ανώτερο των 115 ετών, οποιοσδήποτε είναι ικανός για τις γνωστικές απαιτήσεις σχεδόν οποιουδήποτε επαγγέλματος και μπορεί να επιτύχει τα υψηλότερα επίπεδα εκπαίδευσης και κατάρτισης.

- Η βαθμολογία IQ 124 είναι απαραίτητη για να γίνει κανείς μέλος της Διεθνούς Εταιρείας Υψηλού IQ.
- Περίπου το 2% του πληθυσμού έχει ένα IQ μεγαλύτερο από 130. Αυτό είναι και το ελάχιστο όριο, βαθμολογία IQ σε έγκυρο, τυποποιημένο τεστ IQ, που απαιτείται να γίνει μέλος της Mensa.

Τα αποτελέσματα IQ μπορούν να διαφέρουν σε κάποιο βαθμό για το ίδιο άτομο σε διαφορετικές δοκιμασίες IQ, οπότε ένα άτομο δεν ανήκει πάντα στο ίδιο εύρος βαθμολογίας IQ κάθε φορά που δοκιμάζεται. (Πίνακα αποτελεσμάτων IQ και ψευδώνυμα μαθητών)

Pupil	KABC-II	WISC-III	WJ-III
Asher	90	95	111
Brianna	125	110	105
Colin	100	93	101
Danica	116	127	118
Elpha	93	105	93
Fritz	106	105	105
Georgi	95	100	90
Hector	112	113	103
Imelda	104	96	97
Jose	101	99	86
Keoku	81	78	75
Leo	116	124	10

Οι κλίμακες ευφυΐας Wechsler αναπτύχθηκαν αρχικά από προηγούμενες κλίμακες ευφυΐας από τον David Wechsler. Το πρώτο τεστ Wechsler που δημοσιεύτηκε ήταν η κλίμακα Wechsler-Bellevue το 1939. Οι δοκιμές Wechsler IQ για παιδιά και για ενήλικες είναι οι πιο συχνά χρησιμοποιούμενες ατομικές δοκιμασίες IQ στον

αγγλόφωνο κόσμο και οι μεταφρασμένες εκδόσεις τους είναι ίσως οι πιο ευρέως χρησιμοποιούμενες δοκιμές IQ παγκοσμίως.

Current Wechsler (WAIS–IV, WPPSI–IV) IQ classification

IQ Range ("deviation IQ")	IQ Classification
130 and above	Very Superior
120–129	Superior
110–119	High Average
90–109	Average
80–89	Low Average
70–79	Borderline
69 and below	Extremely Low

Wechsler Intelligence Scale for Children–Fifth Edition (WISC-V) IQ classification

IQ Range ("deviation IQ")	IQ Classification
130 and above	Extremely High
120–129	Very High
110–119	High Average
90–109	Average
80–89	Low Average
70–79	Very Low
69 and below	Extremely Low

Μία ακόμα πολύ διαδεδομένη κλίμακα είναι η Stanford–Binet Intelligence Scale. Η τρέχουσα πέμπτη έκδοση της κλίμακας Stanford-Binet (SB5) αναπτύχθηκε από τον Gale H. Roid και δημοσιεύθηκε το 2003 από την Riverside Publishing.

Stanford–Binet Fifth Edition (SB5) classification

IQ Range ("Deviation IQ")	IQ Classification
145–160	Very gifted or highly advanced
130–144	Gifted or very advanced
120–129	Superior
110–119	High average
90–109	Average
80–89	Low average
70–79	Borderline impaired or delayed
55–69	Mildly impaired or delayed
40–54	Moderately impaired or delayed

Οι κατατάξεις του δείκτη ευφυίας έχουν ως εξής:

- Πάνω από 140: Ευφυέστατος (Genius)
- 120 – 140: Πολύ υψηλή ευφυία (Χαρισματικός)
- 110 – 119: Υψηλή ευφυία
- 90 – 109: Μέτρια ή κανονική ευφυία
- 80 – 89: Χαμηλή ευφυία
- 70 – 79: Οριακή ικανότητα ευφυίας
- Κάτω από 70: Ανεπαρκής ευφυία

Οι άνθρωποι όμως που έχουν υψηλό IQ δεν έχουν απαραίτητα και την ικανότητα να ελέγχουν τη συμπεριφορά τους ή να τα πηγαίνουν καλά με τους άλλους. Ίσως μάλιστα να ισχύει και το αντίθετο. Έρευνες που αναφέρει ο Goleman τονίζουν ότι ο δείκτης IQ συνεισφέρει όχι περισσότερο από 20% στην ικανότητα ενός ατόμου να λειτουργεί αποτελεσματικά και επιτυχημένα στο πλαίσιο της επιχείρησης. Το υπόλοιπο 80% καλύπτεται από δεξιότητες Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Τα άτομα που εξασκούν τη Συναισθηματική Νοημοσύνη έχουν τη μοναδική ικανότητα να επιτυγχάνουν σε καταστάσεις στις οποίες άλλοι πασχίζουν να τα καταφέρουν.

Σε αντίθεση με τη γνωστική νοημοσύνη (IQ) που αναπτύσσεται τα πρώτα χρόνια της ηλικίας μας, το EQ μπορεί να αναπτυχθεί καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής μας.

Η ανάπτυξη και η καλλιέργεια στοιχείων της συναισθηματικής νοημοσύνης ξεκινάει στα πρώτα στάδια της ζωής μας και συνεχίζει να διαμορφώνεται κατά τη διάρκεια της σχολικής μας ηλικίας. Στις μεγαλύτερες ηλικίες, η οικοδόμηση συνεχίζεται πάνω στις αρχικές συναισθηματικές δεξιότητες.

Η επίδραση του περιβάλλοντος είναι αυτή που διαμορφώνει στο μεγαλύτερο βαθμό τις συναισθηματικές δεξιότητες. Επομένως, ακόμη και ένα στέλεχος που δεν έχει αναπτύξει σε ικανοποιητικό βαθμό κάποιες συναισθηματικές δεξιότητες με την κατάλληλη εκπαίδευση μπορεί ακόμα και σε μεγαλύτερη ηλικία να επανεκπαιδευτεί σε αυτές.

Σε μια μελέτη 418 ηγετών που ζουν στην περιοχή της μέσης ανατολής, υπάρχει μια πολύ ισχυρή σχέση μεταξύ δεξιοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης και αποτελεσμάτων απόδοσης.

Υπάρχουν πολλές μελέτες που τεκμηριώνουν τη σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και των διαφόρων πτυχών της απόδοσης, αλλά αυτή είναι μία από τις πρώτες μελέτες αυτού του είδους στη Μέση Ανατολή.

Η πρόσκληση για συμμετοχή στη μελέτη αυτή στάλθηκε με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο σε CEOs, General Managers, Executives, Managers και Leaders που εδρεύουν στη Μέση Ανατολή από το Dubai Knowledge Village καθώς και σε όσους βρίσκονται στη mailing list της Six Seconds Middle East.

Τα 418 άτομα που απάντησαν κυμαίνονται από αρχάριους σε ανώτερα στελέχη, από ένα ευρύ φάσμα οργανισμών. Η ομάδα δειγμάτων αποτελείται από 41% γυναίκες και 59% άντρες, ηλικίας 18-63 ετών (μέση ηλικία 35 ετών). Το 91% κατέχει πτυχία πανεπιστημίου.

Job Level	Number	Percentage
Free-lance	7	1.7%
Employee	48	11.5%
Manager	204	48.7%
Executive	140	33.4%
Entrepreneur	19	4.5%

Work Sector	Number of Respondents	Percentage
Education	43	10.3%
Entertainment	9	2.1%
Finance	60	14.3%
Healthcare	9	2.1%

Hospitality/Travel	89	21.2%
Industrial	23	5.5%
Other	98	23.6%
Service	40	9.5%
Technology	47	11.2%

Country	Number of Respondents	Percentage
Jordan	9	2.15%
Germany	11	2.63%
Sweden	11	2.63%
Sri Lanka	12	2.86%
United States	12	2.86%
Egypt	13	3.10%
Philippines	18	4.30%
Lebanon	24	5.73%
Pakistan	27	6.44%

United Arab Emirates	32	7.64%
United Kingdom	39	9.31%
India	121	28.88%

Ένας υψηλός συσχετισμός εμφανίστηκε μεταξύ των κλιμάκων συναισθηματικής νοημοσύνης (EQ) και των αποτελεσμάτων απόδοσης. Όπως φαίνεται στο γράφημα που ακολουθεί, υπάρχει ισχυρή θετική σχέση μεταξύ του EQ και της απόδοσης. Σε γενικές γραμμές, όσοι είχαν υψηλότερο EQ είχαν υψηλότερες βαθμολογίες απόδοσης:

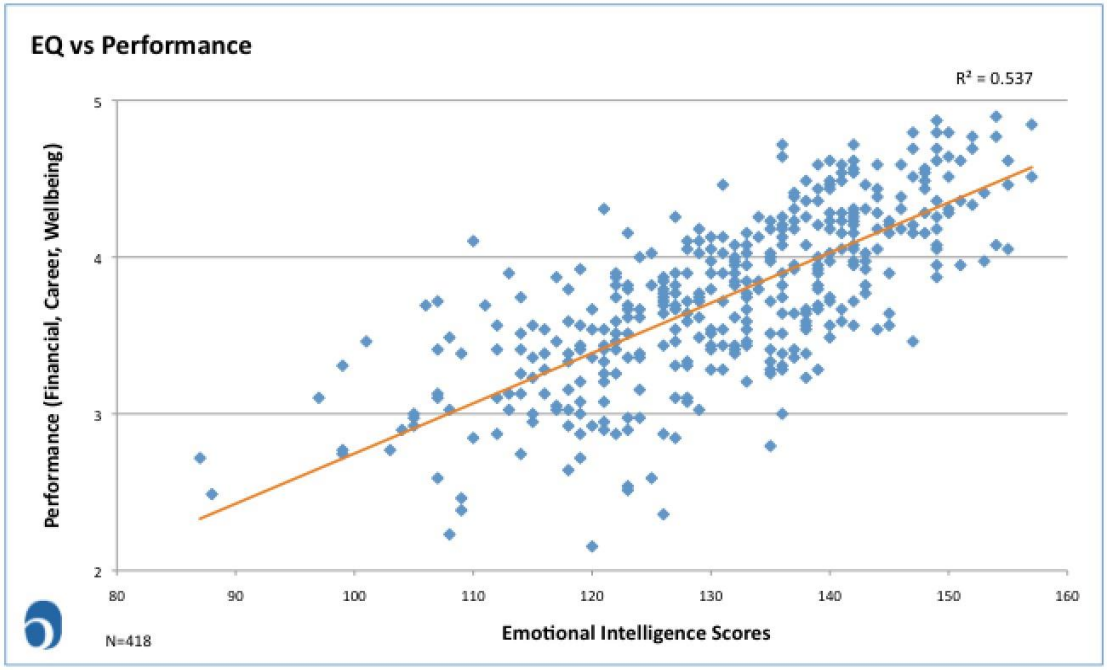


Figure EQ

Με άλλα λόγια, πάνω από το 53% της διακύμανσης της απόδοσης μεταξύ αυτών των ηγετών της Μέσης Ανατολής εξηγείται από τη συναισθηματική νοημοσύνη.

Παραλλαγές κατά επίπεδο εργασίας:

Η σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της απόδοσης ήταν ισχυρότερη στην ομάδα των "Επιχειρηματιών" όπου πάνω από το 70% της διακύμανσης στην απόδοση προβλέπεται από τις βαθμολογίες EQ. Η σχέση εξακολουθεί να είναι ισχυρή, αλλά χαμηλότερη για την ομάδα μεσαίων στελεχών, όπου το 47% της διακύμανσης στην απόδοση προβλέπεται από το EQ.

Αυτό το εύρημα δείχνει ότι οι δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι κρίσιμες για την επαγγελματική επιτυχία σε όλα τα επίπεδα και ακόμη πιο κρίσιμες για όσους δημιουργούν νέες επιχειρήσεις.

Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί ότι μια άλλη μελέτη διαπίστωσε ότι τα EQ σκορ ανεβαίνουν από τα κατώτερα επίπεδα της εταιρικής κλίμακας έως τη μεσαία διοίκηση. Οι middle managers ξεχωρίζουν με τις υψηλότερες βαθμολογίες EQ στο χώρο εργασίας επειδή οι εταιρείες τείνουν να προάγουν σε αυτές τις θέσεις ανθρώπους που είναι ισορροπημένοι και καλοί με τους ανθρώπους.

Η υπόθεση είναι ότι ένας manager με υψηλό EQ είναι κάποιος για τον οποίο οι άνθρωποι θα θέλουν να εργαστούν. Αλλά τα πράγματα αλλάζουν δραστικά καθώς προχωράμε πέρα από τη μεσαία διοίκηση. Για τους τίτλους του director και πάνω, τα αποτελέσματα αλλάζουν δραματικά καθώς οι CEOs, κατά μέσο όρο, έχουν τις χαμηλότερες βαθμολογίες EQ στο χώρο εργασίας.

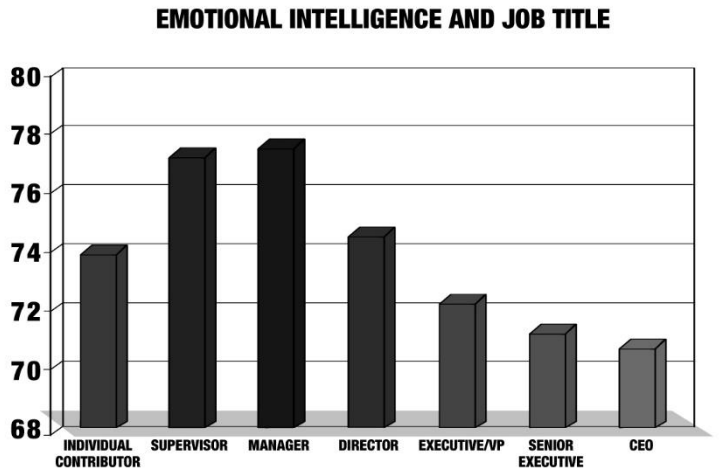


Figure IQ_EQ

Μέτρηση EQ

Στην παγκόσμια βιβλιογραφία μπορεί κανείς να βρει πολλές θεωρίες που ενσωματώνουν τα συναισθήματα στα κίνητρα μάθησης όπως η θεωρία ροής (Csikszentmihalyi &Rathunde, 1993), η θεωρία στόχων (Linnenbrink & Pintrich, 2002), η θεωρία ελέγχου και αξιών (Pekrun 1992).

Ερευνητικά αποτελέσματα έχουν δείξει ότι οι καλύτεροι μαθητές στην τάξη είναι αυτοί που έχουν συνήθως τις πιο καλές σχέσεις με τους δασκάλους και τους συμμαθητές τους, αποδεικνύοντας έτσι την σπουδαιότητα και τη συμβολή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη μάθηση.

Το συναισθηματικό ταλέντο είναι μια μετα-ικανότητα που καθορίζει πόσο καλά μπορούμε να χειριστούμε οποιαδήποτε ικανότητα διαθέτουμε, ακόμα και την ακατέργαστη ευφυϊα (raw intellect). Οι άνθρωποι που δεν είναι σε θέση να βάλουν σε τάξη και να ελέγξουν τη συναισθηματική τους ζωή, δίνουν εσωτερικές μάχες που υπονομεύουν την ικανότητά τους για σωστά προσανατολισμένη εργασία και καθαρή σκέψη.

Ο Γκαίτε είχε πει “είμαστε σχηματοποιημένοι και διαμορφωμένοι από αυτά που αγαπάμε”.

Για το λόγο αυτό δημιουργήθηκαν πολλά μοντέλα μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης σε μία προσπάθεια κατανόησης και αξιοποίησης του EQ.

Για την αξιολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης, οι Mayer et al., (1999. 2000) χρησιμοποιούν τη μέθοδο της αντικειμενικής μέτρησης της επίδοσης. Με βάση αυτήν, έφτιαξαν τα τεστ MEIS και MSCEIT, όπου ο εξεταζόμενος καλείται να παράγει λύσεις σε προβλήματα, ή να δώσει απαντήσεις σε ερωτήσεις (που αφορούν π.χ., στην αναγνώριση συναισθημάτων σε φωτογραφίες προσώπων ή ιστορίες, στη συνδυασμένη

έκφραση ή εμπειρία διαφόρων συναισθημάτων κτλ.). Στη συνέχεια, βαθμολογείται ανάλογα με την επιτυχία που σημείωσε, όπως συμβαίνει και στα γνωστικά τεστ.

Αυτά τα μέτρα βασίζονται στις ικανότητες και περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων: το STEU (Situational Test of Emotional Understanding) και το STEM (Situational Test of Emotion 17 Management) τα οποία εισήγαγαν οι MacCann & Roberts (2008), το MEIS (Multifactor Emotional Intelligence Scale, Mayer and Salovey, 1997) και το MSCEIT (Mayer, Salovey, Caruso Emotional Intelligence Test) από τους Mayer, Salovey, & Caruso (2000).

Το MSCEIT (Mayer–Salovey–Caruso Emotional Intelligence Test) βασίζεται σε ένα μοντέλο ικανότητας τεσσάρων κλάδων του μοντέλου συναισθηματικής νοημοσύνης των Mayer and Salovey's (1997) και σχεδιάστηκε για να μετρηθούν οι μεταβλητές:

- Συναισθηματική αντίληψη - το να αντιλαμβάνεσαι τα συναισθήματα τα δικά σου και των άλλων - (emotion perception).
- Το να αξιοποιείς τα συναισθήματα για να διευκολύνεις την σκέψη (using emotion to facilitate thought).
- Το να καταλαβαίνεις τα συναισθήματα (understanding emotion).
- Να ελέγχεις και να διαχειρίζεσαι τα συναισθήματα (regulation – management of emotion).

Βαθμολογείται κυρίως από μεθόδους κοινά αποδεκτές και έχει αποφέρει υποσχόμενα αποτελέσματα αναφορικά με την εγκυρότητα σύγκλισης της ασταθούς και προφορικής ικανότητας (MacCann & Roberts, 2008; Roberts, Zeidner, & Matthews, 2001) και της διακριτής εγκυρότητας από την προσωπικότητα (Bastian, Burns, & Nettelbeck, 2005).

Οι επικριτές του MSCEIT θεωρούν ότι προσδιορίζοντας την σωστή απάντηση για διαδικασίες όπως η διαχείριση των συναισθημάτων, είναι προβληματική γιατί η σωστή απόφαση ποικίλει εξαιτίας διαφορών στην προσωπικότητα και στους κώδικες κουλτούρας (Roberts et al.,2001). Επιπλέον η κοινή βαθμολογία εκτιμά την γνώση ενός ατόμου αλλά όχι την ικανότητά του να εκπληρώσει τα καθήκοντα EI (Brody, 2004).

Οι Mikolajczak et al. (2008) διατύπωσαν την άποψη ότι τα μέτρα μέγιστης ικανότητας, όπως το MSCEIT, μπορούν να συλλάβουν τι είναι ικανά τα άτομα να κάνουν σε μια κατάσταση συναισθηματικής φόρτισης ενώ τα μέτρα χαρακτηριστικών της EI

συλλαμβάνουν ποιο ποσοστό της πιθανής διαχείρισης των συναισθημάτων ή της δεδηλωμένης γνώσης για τα συναισθήματα μπορεί πραγματικά να μεταφραστεί στην πράξη. Πολλές προηγούμενες μελέτες έχουν αποτύχει να ελέγξουν στατιστικά την προσωπικότητα και την νοημοσύνη ως πιθανά συγχυσμένες μεταβλητές (Rossen & Kranzler,2008).

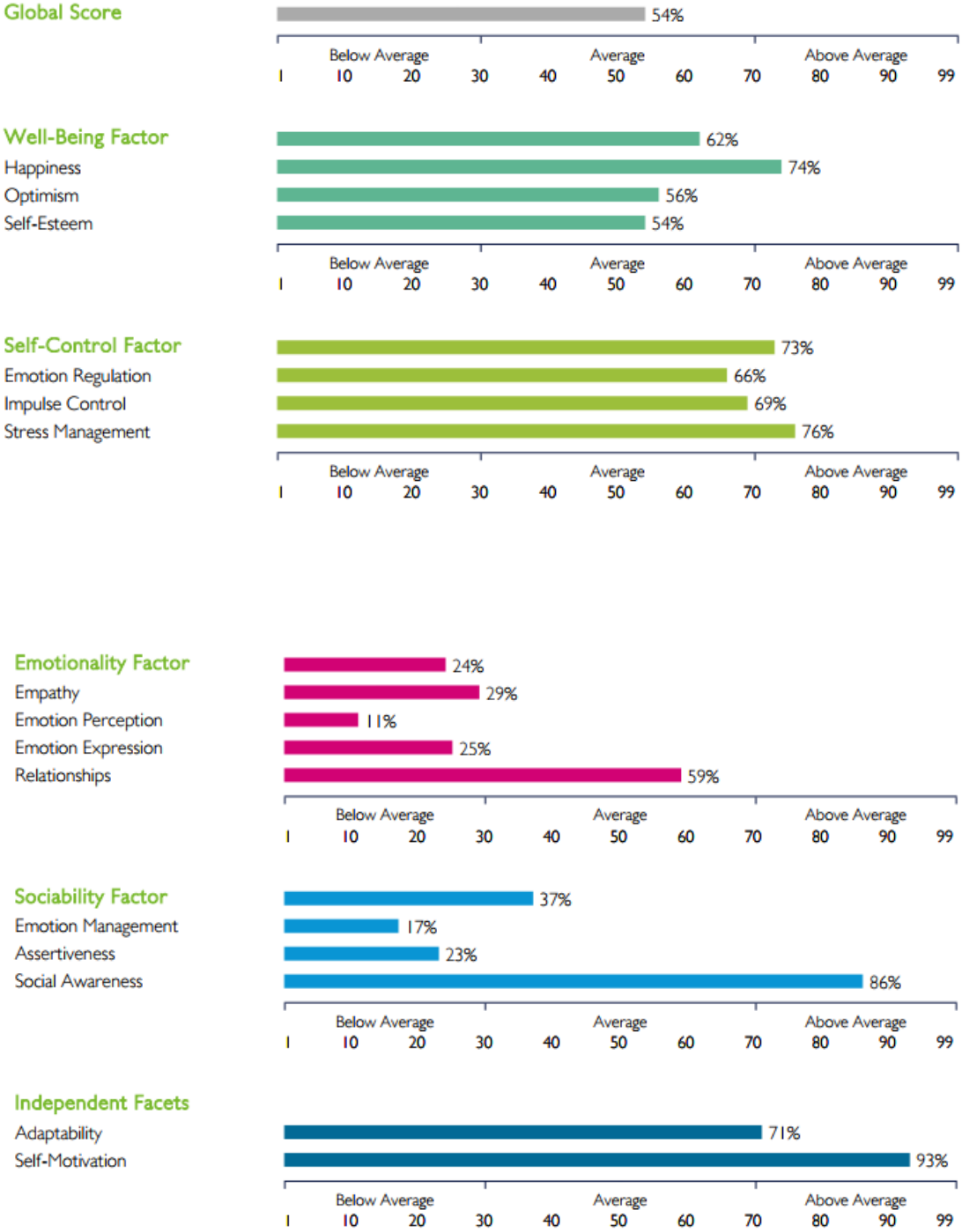
Τα εργαλεία μέτρησης, τα οποία βασίζονται στο μοντέλο του Goleman είναι: Το ECI (Emotional Competency Inventory), το οποίο δημιουργήθηκε το 1999, το ESCI (Emotional and Social Competency Inventory) το οποίο δημιουργήθηκε το 2007 και το «The Emotional Intelligence Appraisal» το οποίο δημιουργήθηκε το 2001 και μπορεί να ληφθεί είτε ως εργαλείο αυτό-αξιολόγησης είτε ως ένα εργαλείο 360 μοιρών.

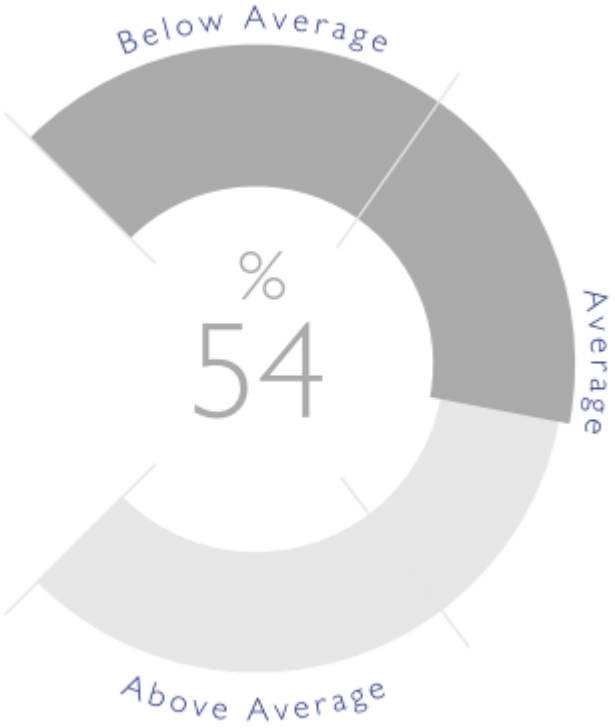
Ένα από τα πλέον ευρέως διαδεδομένα ερευνητικά μέτρα, τα οποία εκτιμούν την EI ως γνώρισμα, είναι το TEIQue (Trait Emotional Intelligence Questionnaire), το οποίο είναι ελεύθερης πρόσβασης και διαθέσιμο σε πολλές διαφορετικές γλώσσες.

Οι Petrides & Furnham (2003) μέτρησαν την EI μέσω του ερωτηματολογίου TEIQue (Trait Emotional Intelligence Questionnaire) και προσπάθησαν να εκτιμήσουν κάποιες από τις σημαντικότερες συναισθηματικές τάσεις. Μια πρόσφατη έρευνα από τους Petrides et al. (2007) αναφέρει ότι η EI, όπως εκτιμάται από την EQi, ήταν προγνωστική και θετικά συσχετιζόμενη της ικανοποίησης από την ζωή όταν στατιστικά ελέγχθηκε σε σχέση με τα «πέντε χαρακτηριστικά της προσωπικότητας» (Big five), τα οποία είναι: η εξωστρέφεια (extraversion),η απολαυστικότητα (agreeableness), η ευθύτητα (openness), η ευσυνειδησία (conscientiousness) και αντιστρόφως συσχετιζόμενα με άλλα χαρακτηριστικά όπως ο νευρωτισμός και η αλεξιθυμία.

Τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας μπορούν να εκτιμηθούν επίσης και από μια συμπτυγμένη κλίμακα μέτρησης, την OCEANIC, η οποία αναπτύχθηκε για να θέσει σε λειτουργία τους «big five» παράγοντες της προσωπικότητας (Costa & McCrae, 1992; Roberts, 2001).

Στη συνέχεια εμφανίζονται παγκόσμια σκορ σύμφωνα με έρευνα του Thomas International website η οποία έχει χρησιμοποιήσει το Trait Emotional Intelligence Questionnaire του Petrides.

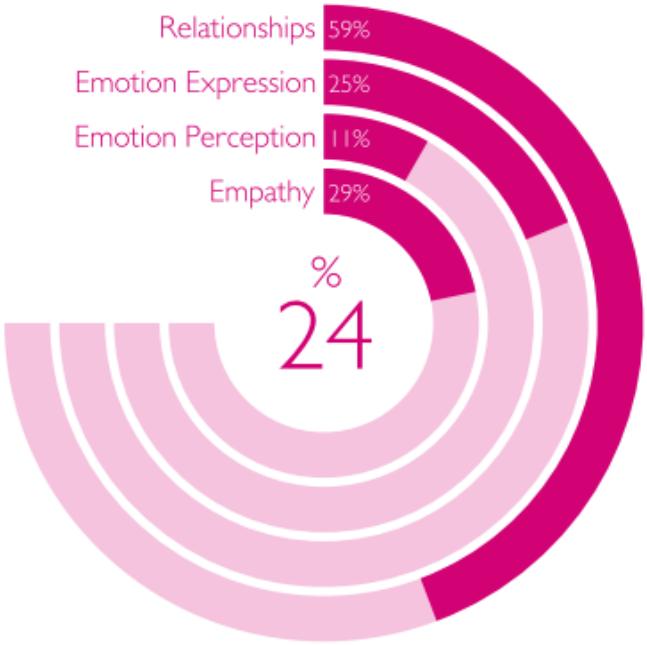

Global Score
54%
Below Average
Average
Above Average
1 10 20 30 40 50 60 70 80 90 99
Well-Being Factor
Happiness
Optimism
Self-Esteem
62%
74%
56%
54%
Below Average
Average
Above Average
1 10 20 30 40 50 60 70 80 90 99
Self-Control Factor
Emotion Regulation
Impulse Control
Stress Management
73%
66%
69%
76%
Below Average
Average
Above Average
1 10 20 30 40 50 60 70 80 90 99
Emotionality Factor
Empathy
Emotion Perception
Emotion Expression
Relationships
24%
29%
11%
25%
59%
Below Average
Average
Above Average
1 10 20 30 40 50 60 70 80 90 99
Sociability Factor
Emotion Management
Assertiveness
Social Awareness
37%
17%
23%
86%
Below Average
Average
Above Average
1 10 20 30 40 50 60 70 80 90 99
Independent Facets
Adaptability
Self-Motivation
71%
93%
Below Average
Average
Above Average
1 10 20 30 40 50 60 70 80 90 99



Εκτός από το συνολικό σκορ εμφανίζονται και 5 επιμέρους παράγοντες με τα χαρακτηριστικά του καθενός.

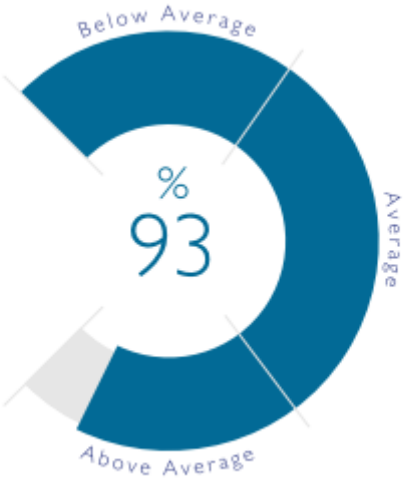
Well-Being Factor

Self-Control Factor

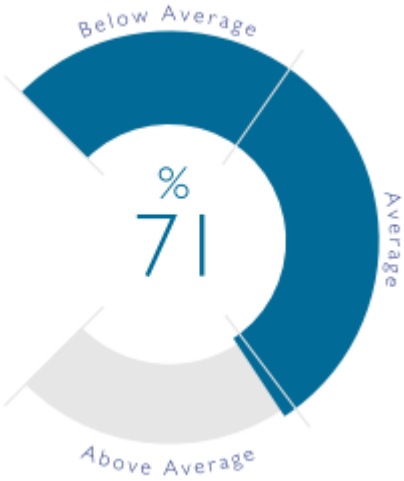


Emotionality Factor

Sociability Factor



Independent Facets/Adaptability



Independent Facets/Self-Motivation

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει η μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης γίνεται με ποιοτικά δεδομένα και όχι ποσοτικά με αποτέλεσμα να είναι «αμφισβητήσιμά». Τα μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης που έχουν προταθεί μέχρι στιγμής είναι αρκετά όπως επίσης και οι τρόποι μέτρησης του καθενός. Τα τρία κύρια μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης είναι τα εξής:

1. Το μοντέλο των ικανοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης
2. Το μικτό μοντέλο
3. Το μοντέλο των χαρακτηριστικών της συναισθηματικής νοημοσύνης

Το μέτρο των Σαλόβει και Μάγιερ για «το μοντέλο των ικανοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης», το Μάγιερ-Σαλόβεϊ-Καρούζο Τεστ Συναισθηματικής Νοημοσύνης βασίζεται σε μια σειρά λύσης «συναισθηματικών» προβλημάτων.

Δοκιμάζοντας τις ικανότητες των ανθρώπων σε κάθε μια από τις τέσσερις ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης που έχουν θέσει παράγει σκορ για κάθε μία από αυτές, βασιζόμενο στα τεστ μέτρησης του δείκτη νοημοσύνης (IQ), όπως επίσης παράγει και γενικό σκορ, με τα υψηλότερα σκορ να δείχνουν μεγαλύτερη επικάλυψη μεταξύ των απαντήσεων ενός ατόμου και των απαντήσεων από ένα παγκόσμιο δείγμα ερωτηθέντων.

Παρότι βασίζεται στα τεστ μέτρησης IQ λόγο της φύσης των ερωτήσεων του τα αντικείμενα του δεν έχουν αντικειμενικά σωστές απαντήσεις. Μεταξύ άλλων προκλήσεων, το κριτήριο του "ομόφωνου σκορ" σημαίνει ότι είναι αδύνατο να δημιουργήσει κανείς ερωτήσεις που μόνο μια μειονότητα ερωτηθέντων θα μπορούσε να απαντήσει, όπως ακριβώς γίνεται και στα τεστ μέτρησης του δείκτη νοημοσύνης, επειδή εξ ορισμού, οι απαντήσεις χαρακτηρίζονται συναισθηματικά "ευφυείς" μόνο όταν η πλειονότητα των δειγμάτων τις έχει επιδοκιμάσει.

Όσον αφορά το μικτό μοντέλο που εισήχθηκε από τον Ντάνιελ Γκόουλμαν υπάρχουν δύο εργαλεία μέτρησης:

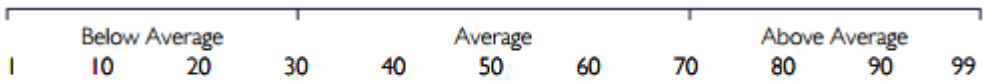
1. Η "Καταγραφή Συναισθηματικής Ικανότητας" (1999) και η "Καταγραφή Κοινωνικής και Συναισθηματικής Ικανότητας" (2007) η οποία είναι ουσιαστικά μία νεότερη έκδοση της πρώτης.

2. Η "Αξιολόγηση Συναισθηματικής Νοημοσύνης» (2001)

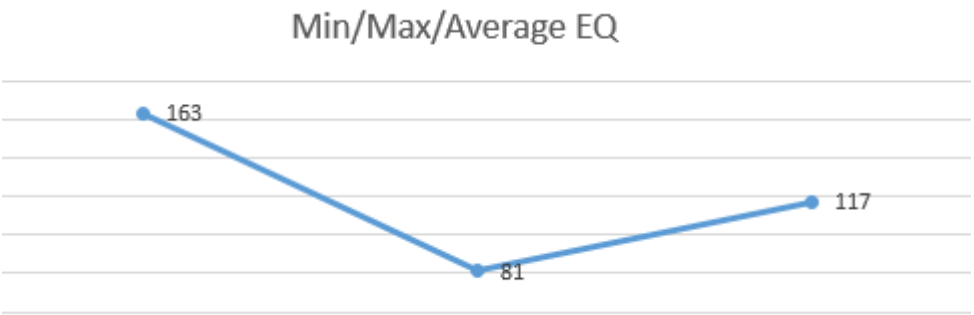
Τέλος ένα από τα πιο περιεκτικά και ευρέως μελετημένα μέτρα για το μοντέλο του K. V. Petrides είναι το "Ερωτηματολόγιο Χαρακτηριστικών Συναισθηματικής Νοημοσύνης", το οποίο έχει σχεδιαστεί ειδικά για να μετρήσει τη δομή περιεκτικά.

Το ερωτηματολόγιο προσφέρει μια λειτουργικότητα για το μοντέλο του Πετρίδη και των συναδέλφων του, επειδή συλλαμβάνει τη συναισθηματική νοημοσύνη με όρους προσωπικότητας περικλείοντας 15 υποκλίμακες οργανωμένες κάτω από 4 παράγοντες: ευημερία, αυτοέλεγχος, συναισθηματικότητα και κοινωνικότητα.

Τέλος αξίζει να σημειωθεί πως σε αντίθεση με τα test μέτρησης IQ όπως βλέπουμε η κλίμακα για το EQ είναι ανάλογη με το υπο εξέταση δείγμα (πληθυσμό) και στην προκειμένη περίπτωση είναι η εξής:



Ενώ όπως φαίνεται και στην συνέχεια οι κλίμακες της παρούσας διπλωματικής, το υπο εξέταση δείγμα της οποίας είναι διαφορετικό, είναι διαφορετικές καθώς όπως βλέπουμε οι τιμές είναι αρκετά μεγαλύτερες από της προαναφερθείσες.



Μεθοδολογία

Ερευνητικός Στόχος

Στη παρούσα διπλωματική εργασία στόχος μας είναι η έρευνα σε θέματα που σχετίζονται με την Ηγεσία και την Συναισθηματική νοημοσύνη. Πιο συγκεκριμένα καλούμαστε να βρούμε αν το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης επηρεάζει τον τύπο ηγεσίας που ακολουθεί ο εκάστοτε ηγέτης καθώς και με ποιον τρόπο.

Ερευνητικά ερωτήματα

Υπάρχει σχέση ανάμεσα στο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης και τον τύπο ηγεσίας;

Επηρεάζει το φύλο τη συναισθηματική νοημοσύνη και κατ' επέκταση τον τύπο ηγεσίας;

Υπάρχει σχέση ανάμεσα στα υψηλά σκορ συναισθηματικής νοημοσύνης και την επιλογή του δημοκρατικού και παρόμοιων τύπων ηγεσίας;

Επηρεάζει το μορφωτικό επίπεδο τη συναισθηματική νοημοσύνη και κατ' επέκταση τον τύπο ηγεσίας;

Υπάρχει σχέση ανάμεσα στα χαμηλά σκορ συναισθηματικής νοημοσύνης και την επιλογή του αυταρχικού τύπου ηγεσίας;

Σχεδιασμός έρευνας

Η έρευνα περιλαμβάνει πρωτογενή δεδομένα τα οποία συλλέγονται με την χρήση ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου (δειγματοληψία χωρίς πιθανότητα) και αναλύονται για την εξαγωγή συμπερασμάτων.

Το δείγμα του ερωτηματολογίου αποτελείται από προπτυχιακούς φοιτητές και στελέχη και η συλλογή των ερωτηματολογίων γίνεται μέσω διαδικτύου.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 4 ενότητες εκ των οποίων η πρώτη είναι η επιστολή που περιγράφει τον σκοπό του ερωτηματολογίου, η δεύτερη είναι για τα δημογραφικά στοιχεία, η τρίτη είναι για την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη (Trait Emotional Intelligence Questionnaire - TEIQue-sf) και τέλος η τέταρτη και τελευταία ενότητα είναι για την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τον τύπο ηγέτη που ταιριάζει στον κάθε ερωτώμενο.

Το ερωτηματολόγιο έχει κατασκευαστεί με τη χρήση του Google Forms, χρησιμοποιεί επταβάθμια και πενταβάθμια κλίμακα Likert για τις ενότητες 3 και 4 και κλειστού τύπου ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, απλής και πολλαπλής απάντησης για την δεύτερη ενότητα με τα δημογραφικά στοιχεία.

Ο λόγος που δεν χρησιμοποιείται και στις δύο ενότητες η κλασική πενταβάθμια κλίμακα Likert είναι διότι το ερωτηματολόγιο Trait Emotional Intelligence Questionnaire - TEIQue-sf για την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τη συναισθηματική νοημιοσύνη απαιτεί επταβάθμια κλίμακα.

Strongly Disagree	Disagree	Undecided	Agree	Strongly Agree
1	2	3	4	5

Figure 3

(5 Likert Type scale)

Το πιο εύχρηστο εργαλείο μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης ως χαρακτηριστικό γνώρισμα της προσωπικότητας είναι το TEIQue (Trait Emotional Intelligence Questionnaire), το οποίο διατίθεται σήμερα σε 15 γλώσσες (Petrides, 2007).

Το πλήρες τεστ αποτελείται από 15 υποκλίμακες και από 153 ερωτήσεις συνολικά, οι οποίες οργανώνονται κάτω από τέσσερις παράγοντες: Ευημερία, αυτοέλεγχος, συναισθηματικότητα και κοινωνικότητα.

Πρόσφατα, έγινε και η προσαρμογή στα ελληνικά (Petrides, Pita & Kokkinaki, 2007) και των δύο εκδόσεων του ερωτηματολόγιου TEIQue V. 1.00 και V. 1.50, και της εκτεταμένης και της σύντομης έκδοσής του.

Στην παρούσα μελέτη έχει χρησιμοποιηθεί το TEIQue-sf (short form) καθώς δεν εξετάζουμε ξεχωριστά τους τέσσερις παράγοντες αλλά το συνολικό σκορ το οποίο μπορεί να βγει και από το short form καθώς αυτός είναι και ο κύριος λόγος κατασκευής του.

Η ανάλυση των δεδομένων γίνεται με την χρήση του στατιστικού προγράμματος IBM SPSS Statistics και του Microsoft Excel και περιγράφεται αναλυτικά στην συνέχεια.

Αποτελέσματα

Το δείγμα αποτελείται από 277 παρατηρήσεις από τις οποίες το 39,1 % είναι άνδρες (108) και το 60,9 % (168) είναι γυναίκες.

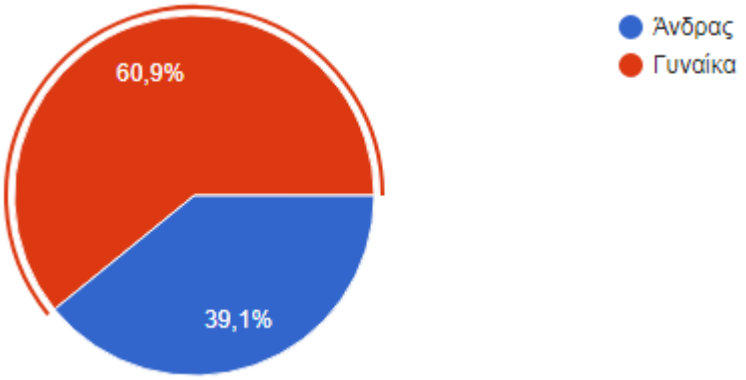


Figure 4

Η ηλικιακή κλίμακα έχει πέντε επίπεδα εκ των οποίων η συντριπτική πλειοψηφία ανήκει στο πρώτο επίπεδο των 19-21 ετών και αποτελεί το 48,6 % (134). Ακολουθεί το επίπεδο 26-35 με 40,2 % (111) ενώ μικρότερο ποσοστό έχουν τα τρία τελευταία επίπεδα 22-25, 36-40 και 41 και άνω με 5,4 % (15), 4,3 % (12) και 1,4 % (4) αντίστοιχα.

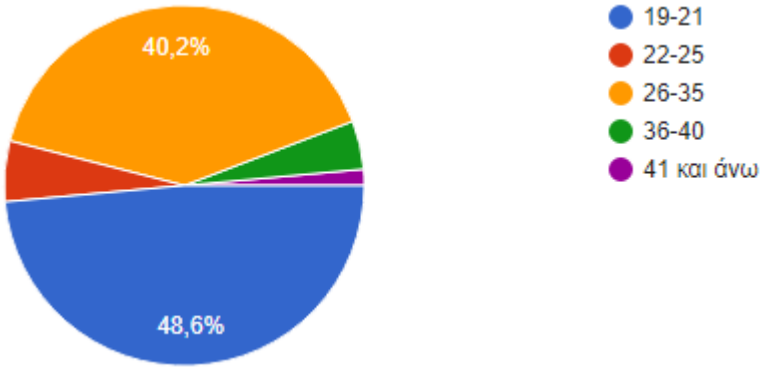


Figure 5

Το μορφωτικό επίπεδο του δείγματος αποτελείται κυρίως από φοιτητές, προπτυχιακούς και μεταπτυχιακούς καθώς επίσης και από υποψήφιους διδάκτορες σε ποσοστό

μεγαλύτερο του 85%. Πιο συγκεκριμένα πανεπιστημιακή μόρφωση προπτυχιακού επιπέδου έχει το 41,7 % (115) πανεπιστημιακή μόρφωση μεταπτυχιακού επιπέδου το 43,8 % (121) ενώ οι υποψήφιοι διδάκτορες αποτελούν το 2,9 % (8) του δείγματος μας. Ακολουθούν οι απόφοιτοι λυκείου σε ποσοστό 8 % (22) και οι σπουδαστές ΙΕΚ με 3,6 % (10).

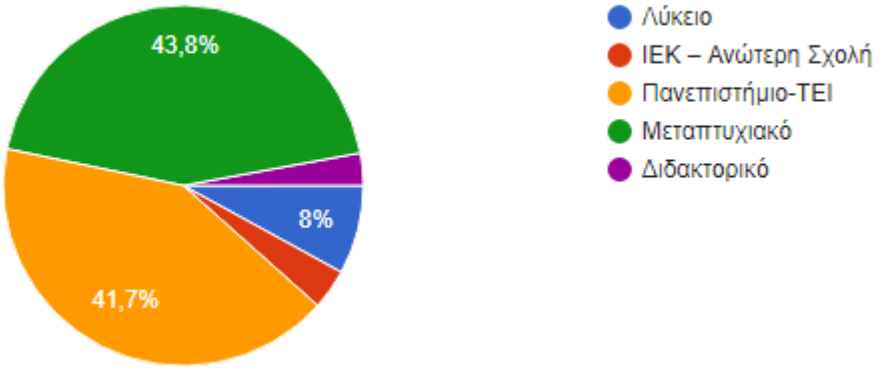


Figure 6

Το μηνιαίο καθαρό εισόδημα του δείγματος είναι ανάλογο του μορφωτικού επιπέδου και της ηλικιακής κλίμακας με ποσοστό 52,5 % (145) να ανήκει στην πρώτη κατηγορία των 0-500 ευρώ ενώ ακολουθούν με 22,5 % (62) η κατηγορία 1001-2000 ευρώ, με 21 % (58) η κατηγορία 501-1000 ευρώ και με 4 % (11) η κατηγορία των 2001 ευρώ και άνω.

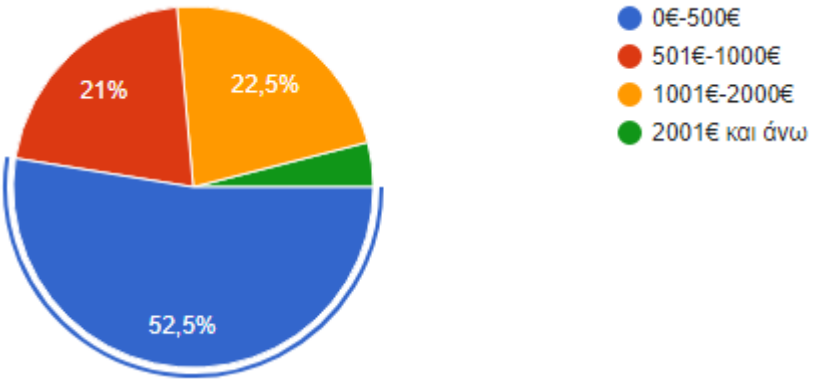


Figure 7

Τέλος όσων αφορά τις κατηγορίες επαγγελμάτων του δείγματος μας το μεγαλύτερο ποσοστό αποτελείται από φοιτητές/τριες (52,9 % , 146) ενώ ακολουθούν οι ιδιωτικοί υπάλληλοι (36,2 % , 100) και οι ελεύθεροι επαγγελματίες (9,8 % , 27). Τέλος υπάρχει ένα πολύ μικρό ποσοστό ανέργων (2,9 % , 8) καθώς και δημοσίων υπαλλήλων (1,4 % , 4) όπως φαίνεται και στο γράφημα που ακολουθεί.

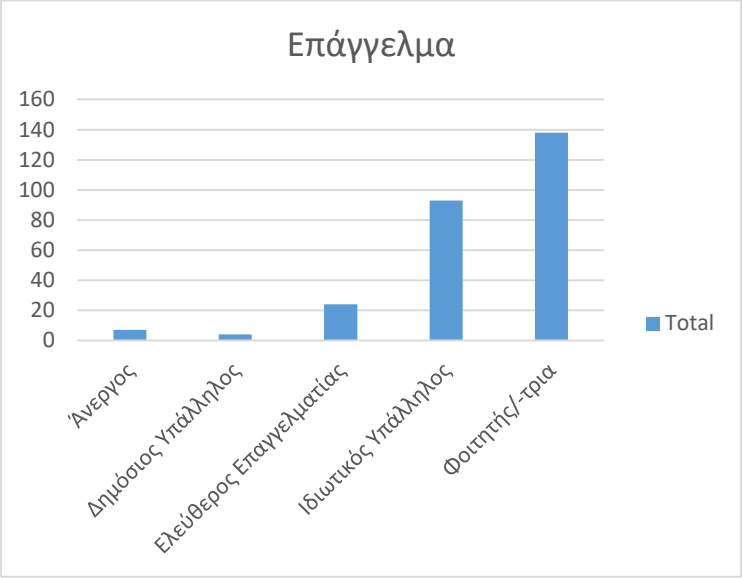


Figure 8

Όσον αφορά τον τύπο ηγεσίας το 82 % του δείγματος επέλεξε το δημοκρατικό πρότυπο και το 15 % το αυταρχικό ενώ μόλις το 3 % του δείγματος επέλεξε τον τύπο laissez-faire.

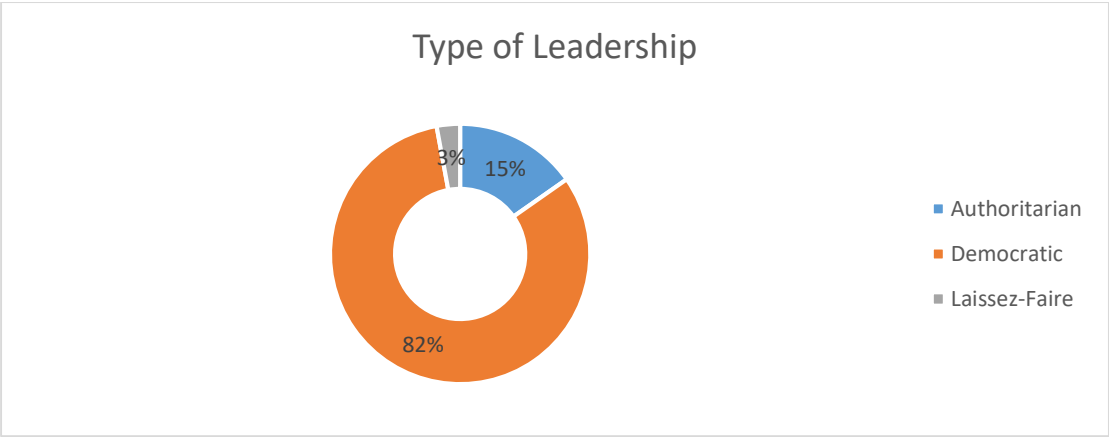


Figure 9

Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί πως το ερωτηματολόγιο εκτός από τον τύπο ηγεσίας μελετά και το πόσο ισχυρός είναι ο επιλεγμένος τύπος έναντι των άλλων. Όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα δεν υπήρχαν αμφιβολίες στο δείγμα καθώς στο scoring interpretation τα επίπεδα κυμαίνονται από moderate έως very high και πιο συγκεκριμένα τα ποσοστά είναι moderate 13 %, high 60 % και very high 27 % ενώ δεν εμφανίζονται καθόλου οι κατηγορίες very low range και low range.

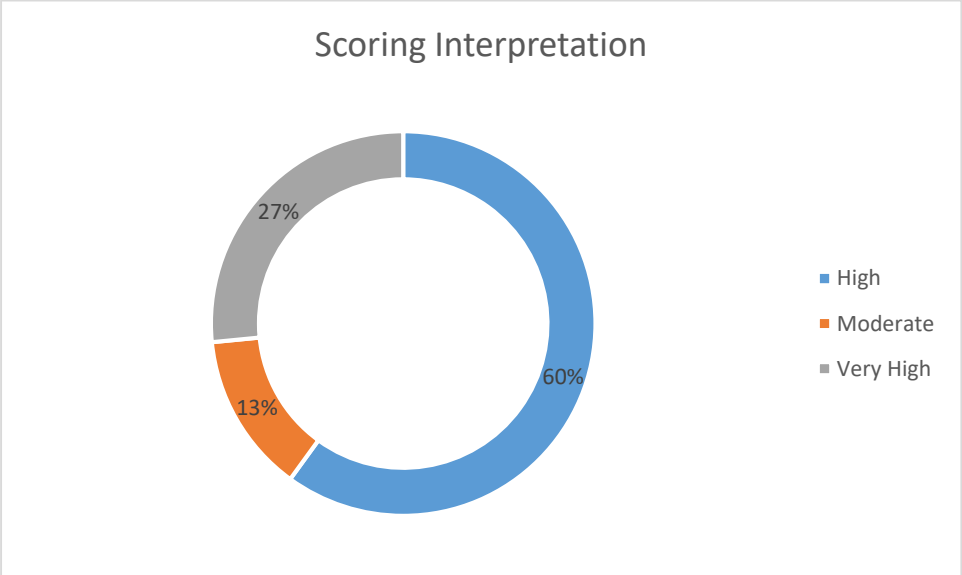


Figure 10

Πιο συγκεκριμένα όσον αφορά το ηγετικό πρότυπο σε σχέση με τα δημογραφικά στοιχεία και πιο συγκεκριμένα με το γένος παρατηρούμε τα εξής : Τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες επιλέγουν σε μεγαλύτερο ποσοστό το δημοκρατικό πρότυπο και ακολουθούν το αυταρχικό και το laissez-faire. Και στις τρεις αυτές κατηγορίες οι γυναίκες έχουν μεγαλύτερα ποσοστά με την υψηλότερη διαφορά να εμφανίζεται στο δημοκρατικό πρότυπο.

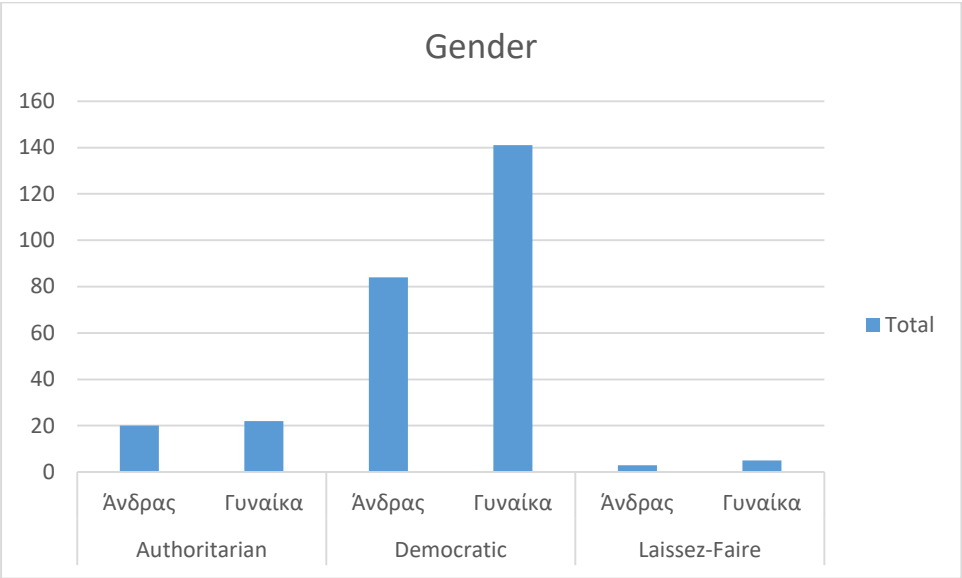


Figure 11

Το ίδιο μοτίβο ακολουθεί και η ηλικιακή κλίμακα, με τα μεγαλύτερα ποσοστά τόσο στο δημοκρατικό όσο και στο αυταρχικό πρότυπο να εμφανίζονται στο ηλικιακό όριο των 19-21 ετών και να ακολουθεί το ηλικιακό όριο των 26-35 ετών.

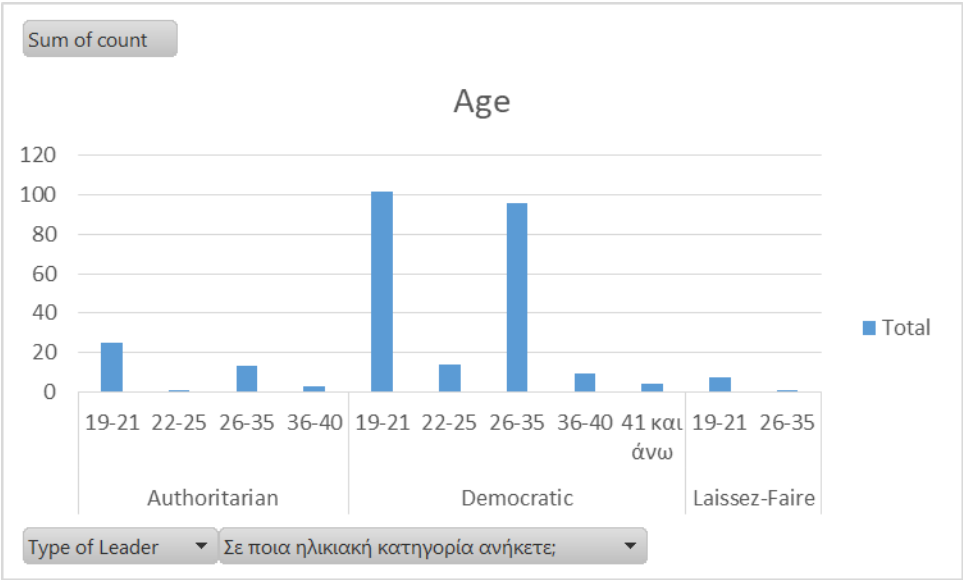


Figure 12

Όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο το μεγαλύτερο ποσοστό επιλέγει το δημοκρατικό πρότυπο, με τους μεταπτυχιακούς φοιτητές να έρχονται πρώτοι και να ακολουθούν οι προπτυχιακοί φοιτητές. Στη συνέχεια ακολουθεί το αυταρχικό πρότυπο με τους προπτυχιακούς φοιτητές να έρχονται πρώτοι και να ακολουθούν οι μεταπτυχιακοί φοιτητές.

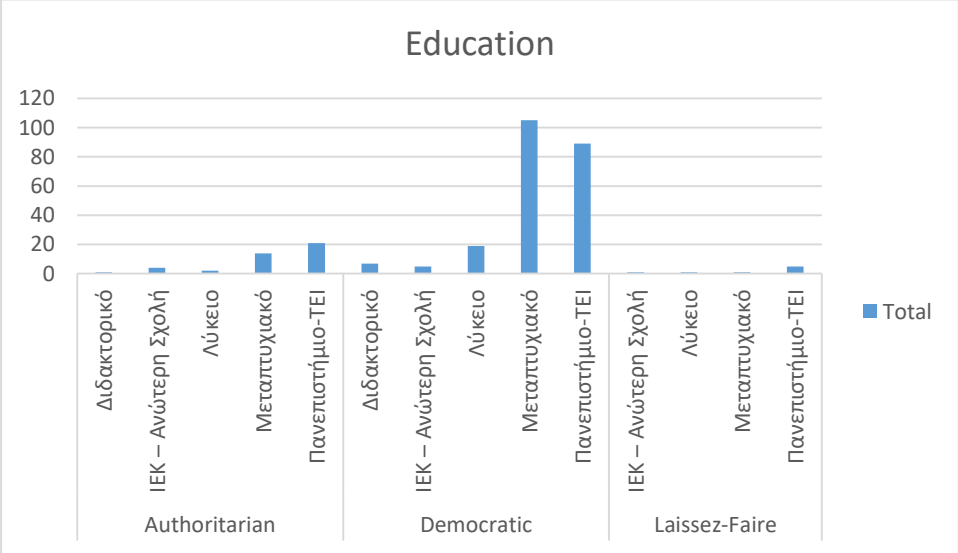


Figure 13

Μισθολογικά τόσο αυτοί που ακολουθούν το δημοκρατικό πρότυπο όσο και αυτοί που ακολουθούν τα άλλα δύο προέρχονται κυρίως από το επίπεδο των 0-500 ευρώ.

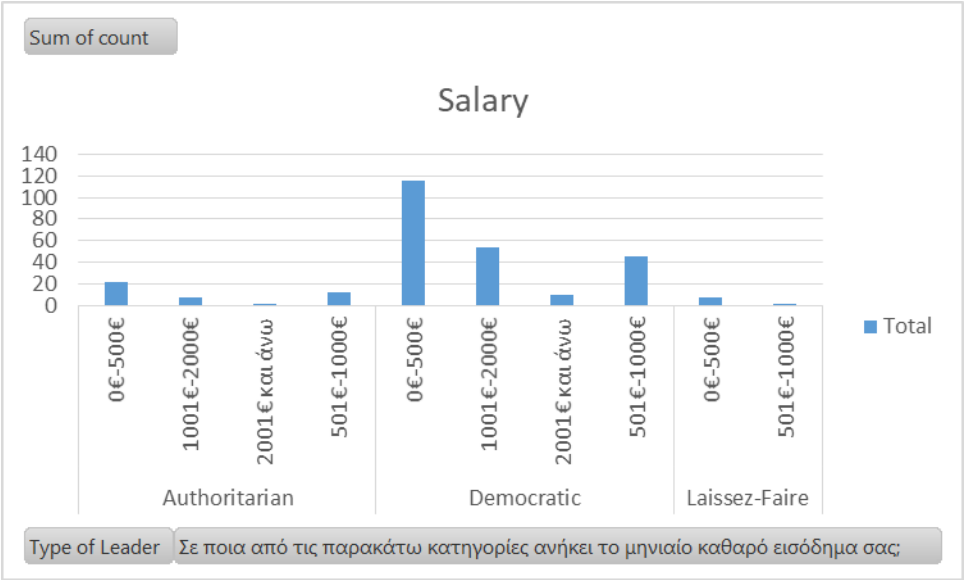


Figure 14

Τέλος όσον αφορά τα επαγγέλματα τα πρωτεία σε όλες τις κατηγορίες έχουν οι φοιτητές και ακολουθούν οι ιδιωτικοί υπάλληλοι και οι ελεύθεροι επαγγελματίες.

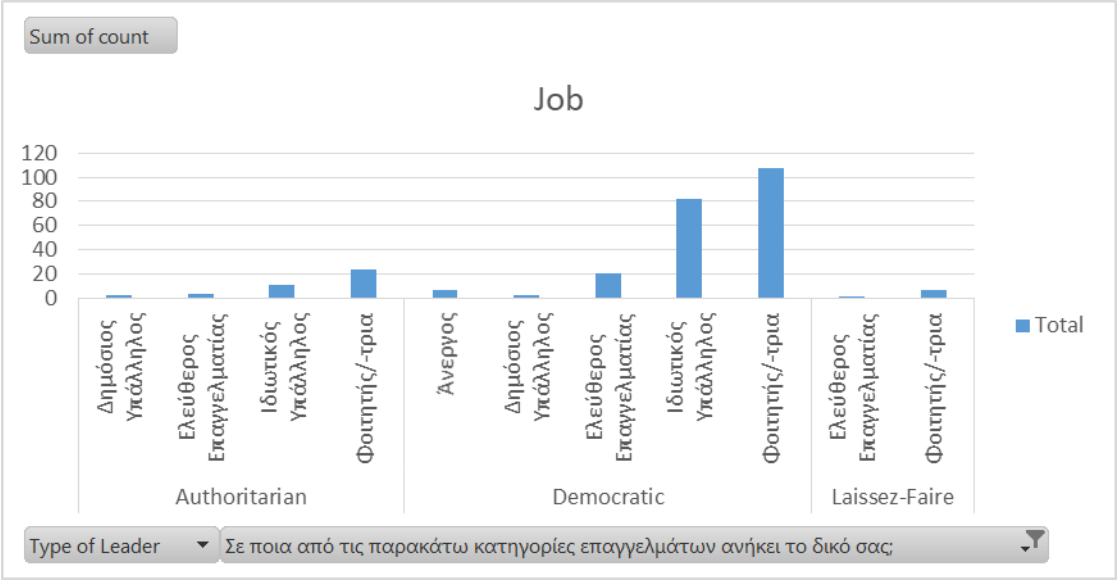


Figure 15

Το μέγιστο EQ του δείγματος είναι 163 μονάδες και το ελάχιστο 81 ενώ ο μέσος όρος EQ βρίσκεται στις 117 μονάδες.

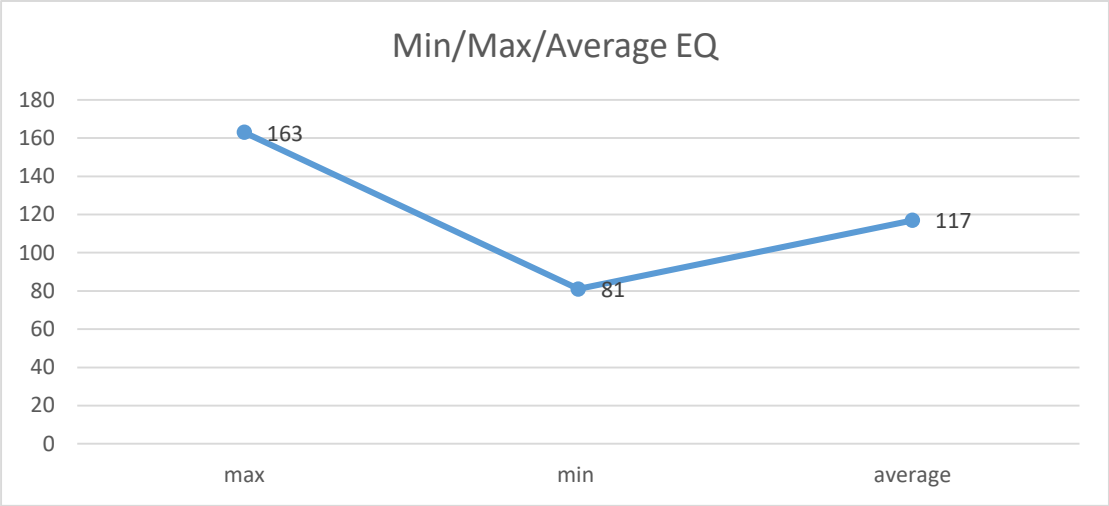


Figure 16

Συγκριτικά με τα δημογραφικά στοιχεία οι γυναίκες εμφανίζουν μεγαλύτερα ποσοστά EQ από τους άνδρες του δείγματος.

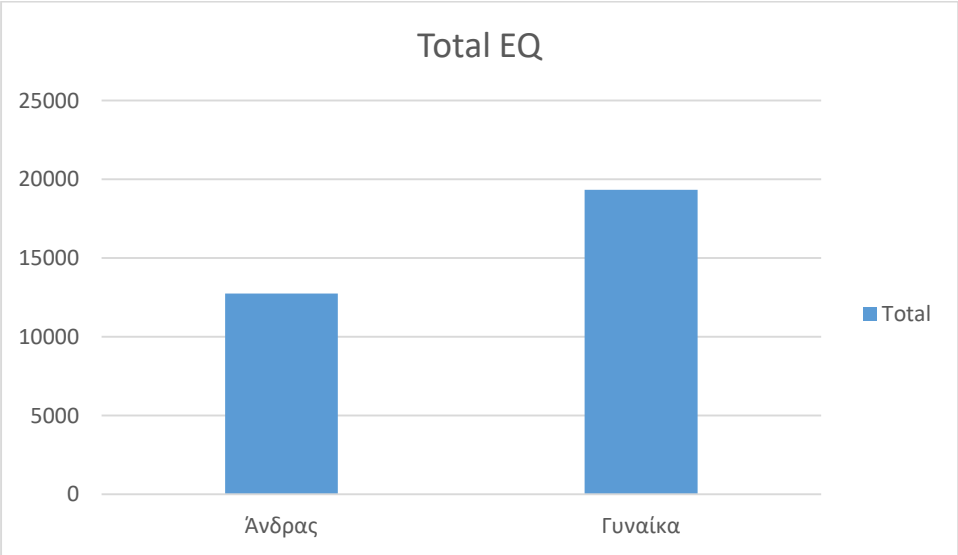


Figure 17

Μεγαλύτερα ποσοστά εμφανίζουν επίσης και οι φοιτητές (προπτυχιακοί και μεταπτυχιακοί) όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο, ενώ ηλικιακά όπως φαίνεται στα γραφήματα που ακολουθούν τα μεγαλύτερα ποσοστά εμφανίζονται στις ηλικίες 19-21 και 26-35 ετών.

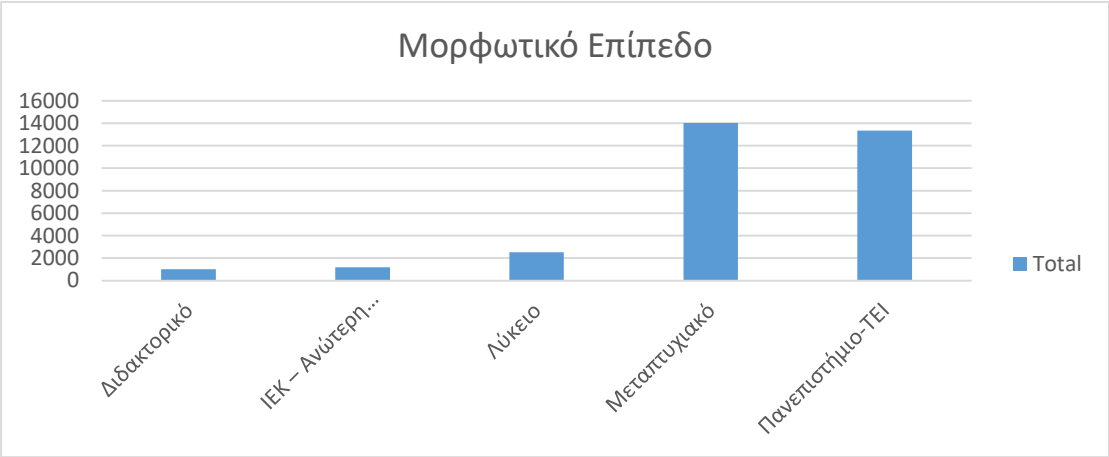


Figure 18

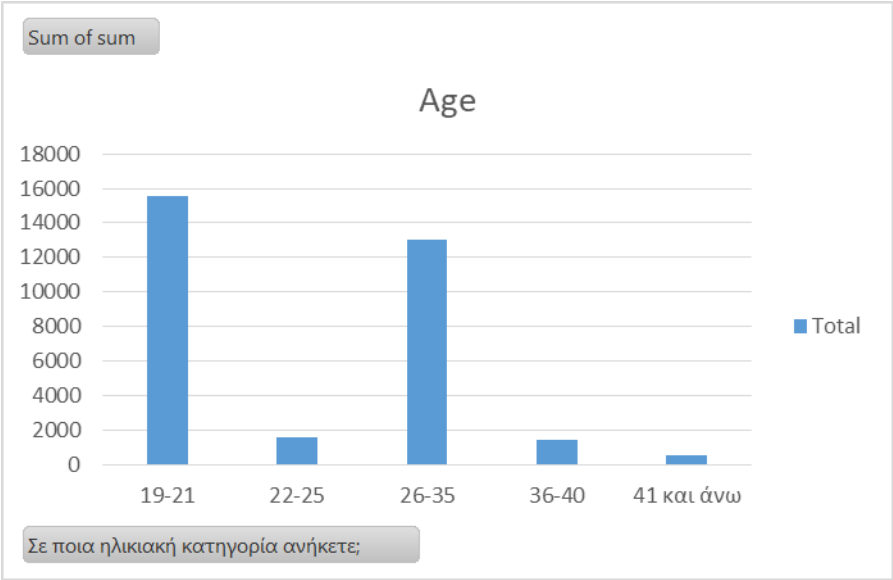


Figure 19

Τέλος όσον αφορά τα επαγγέλματα και τις μισθολογικές κλίμακες του δείγματος μεγαλύτερα ποσοστά EQ εμφανίζονται στους φοιτητές και τους ιδιωτικούς υπαλλήλους των 0-500 ευρώ και των 501-2000 ευρώ (501-1000 & 1001-2000)

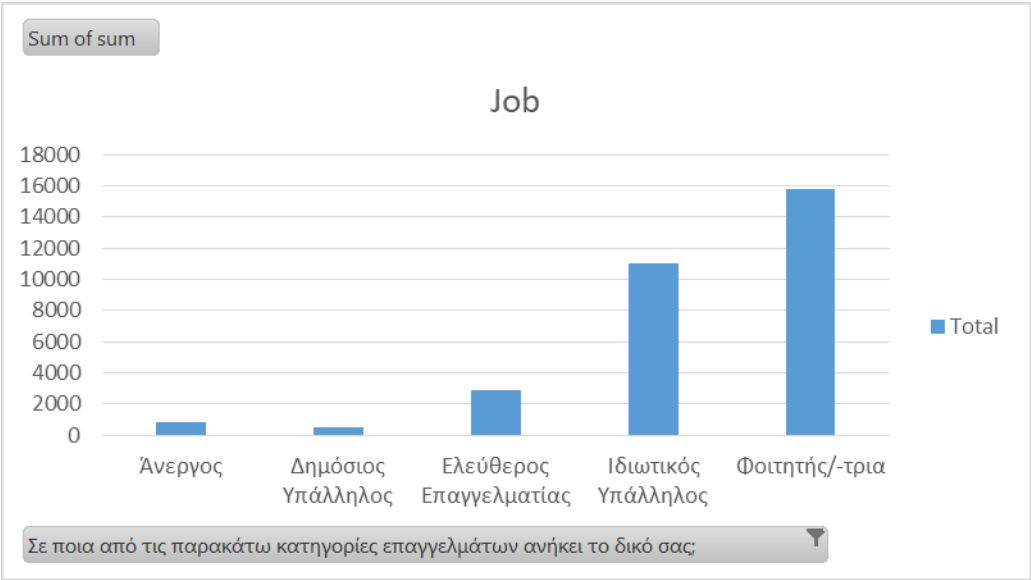


Figure 20

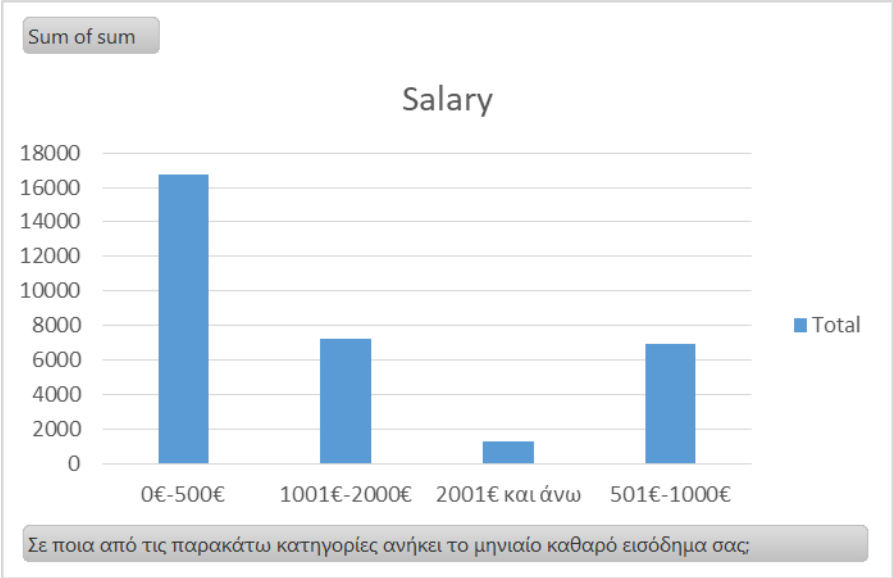


Figure 21

Στη συνέχεια ακολουθούν οι στατιστικές αναλύσεις ώστε να ελεγχθεί το δείγμα μας και να δούμε αν υπάρχουν συσχετίσεις μεταξύ του τύπου ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης καθώς επίσης και αν υπάρχει η δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων για τη συγκεκριμένη έρευνα.

Για την αξιοπιστία του δείγματος ακολουθήσαμε τη μέθοδο Cronbach Alpha. Οι υποερωτήσεις της κλίμακας διαμερίζονται σε όλα τα δυνατά μισά. Για κάθε μισό υπολογίζεται το σκορ. Έπειτα τα σκορ αυτά συσχετίζονται. Λαμβάνεται ο μέσος όρος αυτών των συσχετίσεων (N r). Τότε ο εκτιμητής είναι: * 1 (1) N r + − N r . Ο δείκτης αυτός λαμβάνει τιμές στο [0,1]. Το 0 ερμηνεύεται ως έλλειψη αξιοπιστίας, το 1 ως ισχυρά αξιόπιστη κλίμακα. Εξαρτάται από το πλήθος των ερωτήσεων στην κλίμακα.

Όπως παρατηρούμε στους πίνακες που ακολουθούν τόσο το γενικό σκορ όσο και τα επιμέρους που αφορούν τα πρότυπα ηγεσίας είναι μέσα στα αποδεκτά όρια.

Leadership

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,589	,597	18

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,607	,608	6

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,521	,511	6

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,549	,564	6

Μέσα στα αποδεκτά όρια βρίσκονται και οι παρατηρήσεις που αφορούν τη συναισθηματική νοημοσύνη.

EQ

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,630	,620	22

(*without 17,20,3,24,1,6,27,29)

Στον στατιστικό έλεγχο υποθέσεων μας ενδιαφέρει να ελέγξουμε αν μία παράμετρος του πληθυσμού (για παράδειγμα η μέση τιμή ή η διακύμανση) ικανοποιεί μια υπόθεση (Ho → μηδενική) έναντι μια εναλλακτικής υπόθεσης (Ha → εναλλακτική).

Βασικές προϋποθέσεις για την χρήση της στατιστικής είναι:

1. Το δείγμα μας είναι τυχαίο. Συνήθως ο έλεγχος αυτός γίνεται από τον τρόπο λήψης του δείγματος, σε περίπτωση όμως που τα δεδομένα μας έχουν κάποια χρονολογική διάταξη, μπορεί να γίνει και με στατιστικό τεστ.

Στη συγκεκριμένη έρευνα το δείγμα μας είναι τυχαίο και ο έλεγχος έγινε από τον τρόπο λήψης του δείγματος.

2. Δεν υπάρχουν ακραίες παρατήρησεις. Ο έλεγχος γίνεται κυρίως γραφικά με την βοήθεια θηκογράμματος (boxplot).

3. Η κατανομή του πληθυσμού, από τον οποίο προήλθε το τυχαίο δείγμα είναι η κανονική κατανομή. Ο έλεγχος γίνεται με στατιστικά τεστ αλλά και γραφικά. Ο στατιστικός έλεγχος μπορεί να γίνει με το τεστ των Kolmogorov-Smirnov ή των Shapiro-Wilk. Ο γραφικός έλεγχος γίνεται με διάφορα γραφήματα όπως το Normal Q-Q Plot και το Detrended Normal Q-Q Plot .

Όπως βλέπουμε από τα γραφήματα (θηκογράμματα, boxplot) και από τους πίνακες που ακολουθούν δεν υπάρχουν ακραίες παρατηρήσεις που να επηρεάζουν το δείγμα μας τόσο στη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης όσο και στη μέτρηση του τύπου ηγεσίας (γενικό και επιμέρους σκορ).

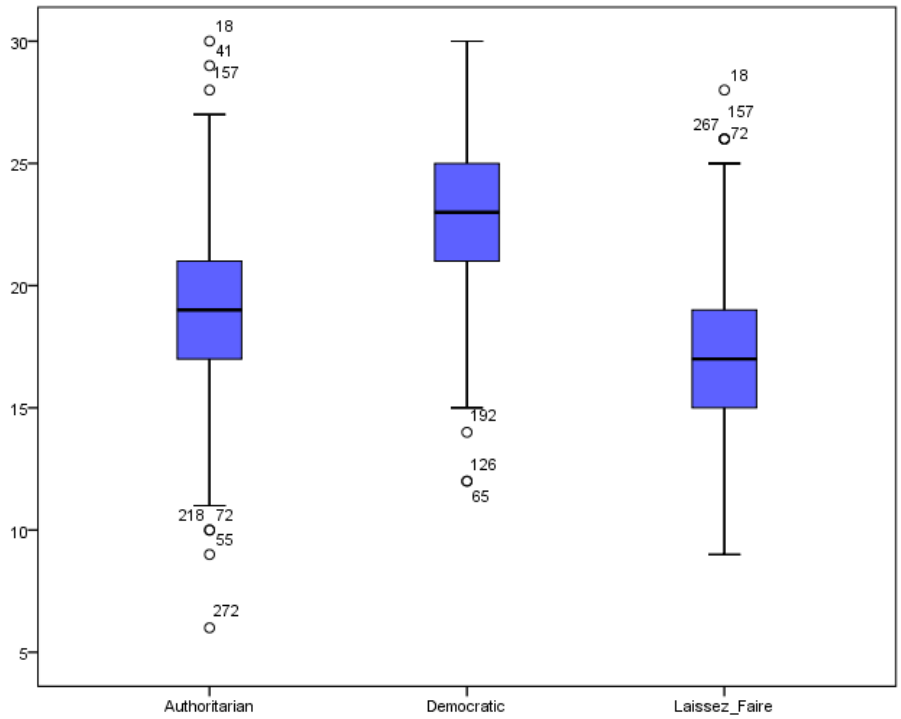


Figure 22

Descriptives

			Statistic	Std. Error
Leadership	Mean		23,68	,166
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	23,35	
		Upper Bound	24,01	
	5% Trimmed Mean		23,67	
	Median		23,00	
	Variance		7,620	
	Std. Deviation		2,760	
	Minimum		15	
	Maximum		30	
	Range		15	
	Interquartile Range		4	
	Skewness		-,001	,147
	Kurtosis		,002	,293

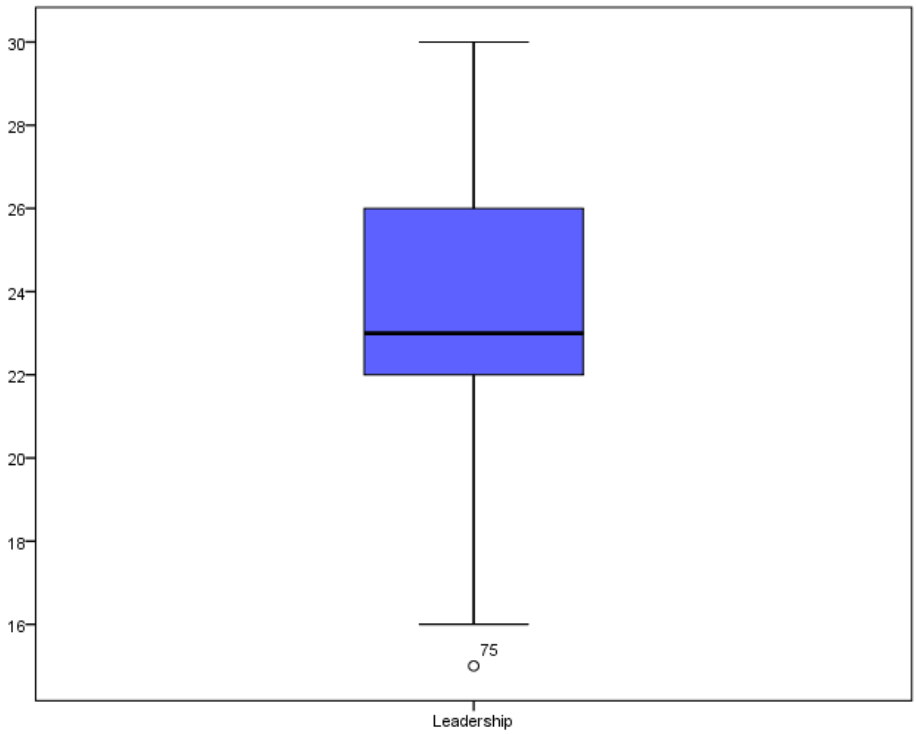


Figure 23

Descriptives

			Statistic	Std. Error
EQ_Count	Mean		116,64	,672
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	115,32	
		Upper Bound	117,97	
	5% Trimmed Mean		116,48	
	Median		117,00	
	Variance		124,143	
	Std. Deviation		11,142	
	Minimum		81	
	Maximum		163	
	Range		82	
	Interquartile Range		15	
	Skewness		,261	,147
	Kurtosis		1,261	,293

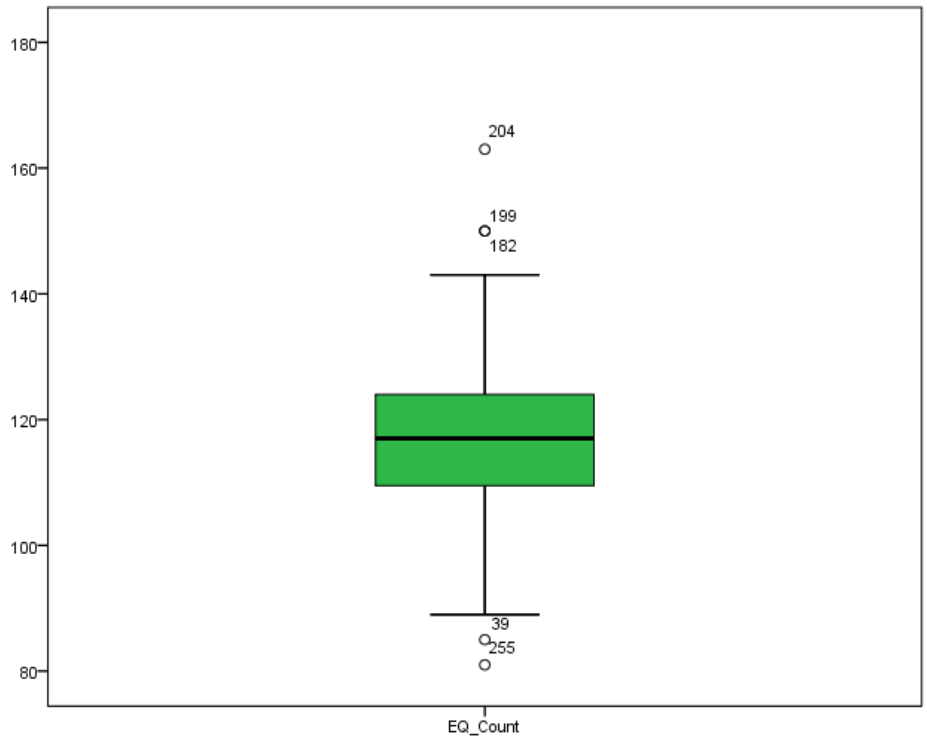


Figure 24

Στη συνέχεια παρατηρούμε τα γραφήματα Normal Q-Q Plot και Detrended Normal Q-Q Plot σχετικά με την κατανομή του δείγματος. Η κατανομή του πληθυσμού, από τον οποίο προήλθε το τυχαίο δείγμα είναι η κανονική κατανομή.

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
EQ_Count	,048	275	,200*	,987	275	,014

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

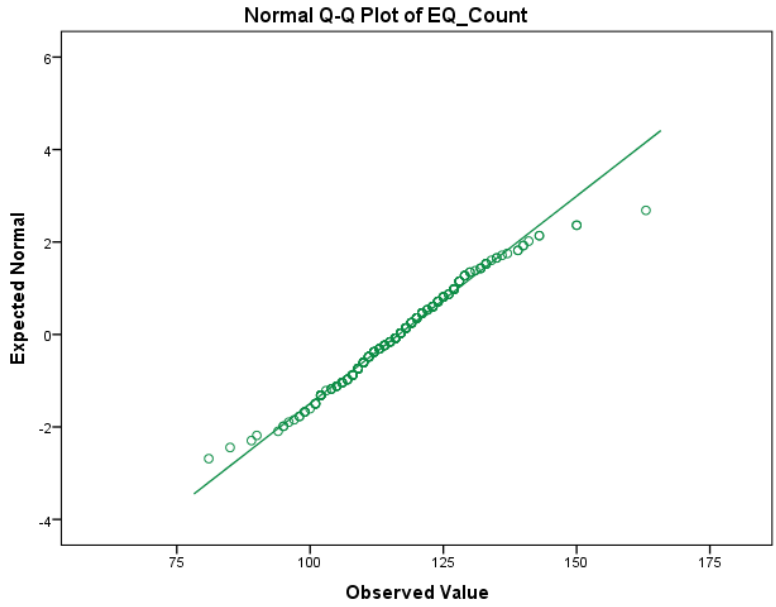


Figure 25

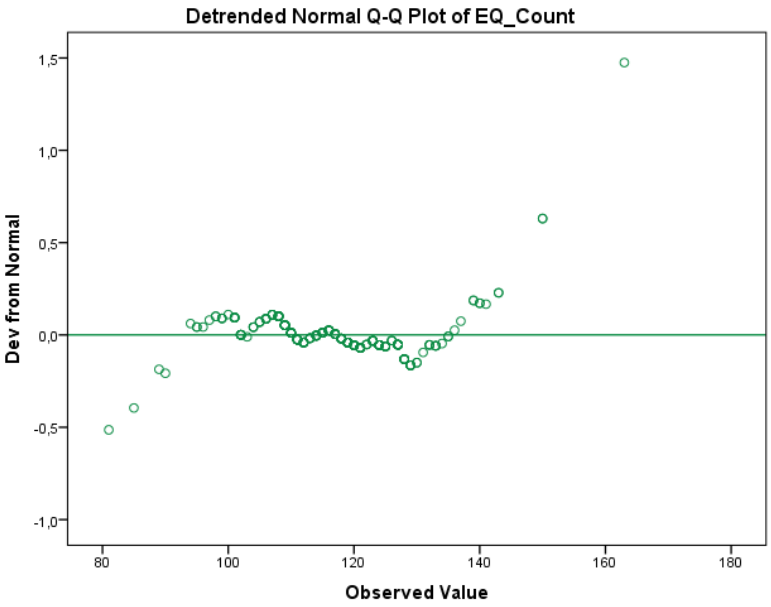


Figure 26

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Leadership	,106	275	,000	,981	275	,001

a. Lilliefors Significance Correction

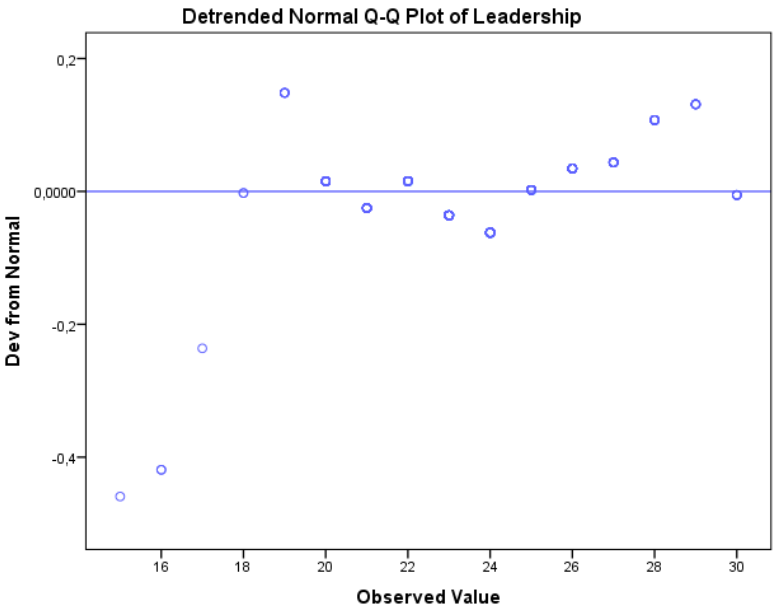


Figure 27

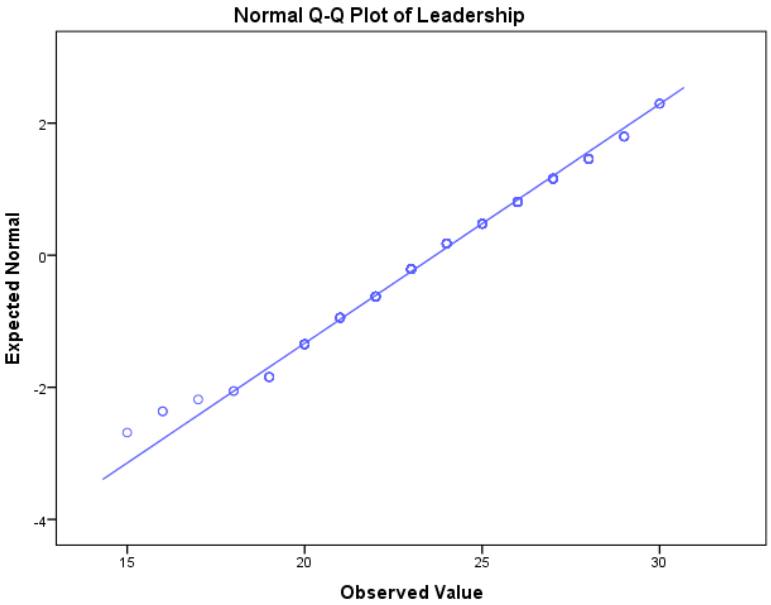


Figure 28

Εφόσον όλοι οι έλεγχοι ήταν θετικοί ακολούθησε η ανάλυση παλινδρόμησης. Με την ανάλυση παλινδρόμησης (regression analysis) εξετάσαμε τη σχέση μεταξύ δύο ή περισσοτέρων μεταβλητών με σκοπό την πρόβλεψη των τιμών της μιας, μέσω των τιμών της άλλης (ή των άλλων).

Έγιναν έλεγχοι μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και των δημογραφικών στοιχείων, της συναισθηματικής νοημοσύνης και των προτύπων ηγεσίας και τέλος μεταξύ των προτύπων ηγεσίας και των δημογραφικών στοιχείων.

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	119,232	5,043		23,644	,000	109,304	129,160
	Gender	-3,709	1,451	-,163	-2,556	,011	-6,566	-,852
	Age	1,236	1,030	,121	1,200	,231	-,792	3,264
	job	,212	,759	,022	,280	,780	-1,282	1,707
	edu	,404	1,023	,033	,395	,693	-1,610	2,419
	salary	-,636	1,062	-,053	-,599	,550	-2,726	1,454

a. Dependent Variable: EQ_Count

Correlations

		EQ_Count	Gender	Age	job	edu	salary
Pearson Correlation	EQ_Count	1,000	-,179	,138	-,083	,107	,092
	Gender	-,179	1,000	-,276	,278	-,190	-,323
	Age	,138	-,276	1,000	-,599	,686	,708
	job	-,083	,278	-,599	1,000	-,489	-,552
	edu	,107	-,190	,686	-,489	1,000	,557
	salary	,092	-,323	,708	-,552	,557	1,000
Sig. (1-tailed)	EQ_Count	.	,001	,011	,085	,038	,065
	Gender	,001	.	,000	,000	,001	,000
	Age	,011	,000	.	,000	,000	,000
	job	,085	,000	,000	.	,000	,000
	edu	,038	,001	,000	,000	.	,000
	salary	,065	,000	,000	,000	,000	.
N	EQ_Count	275	275	275	275	275	275

	Gender	275	275	275	275	275	275
	Age	275	275	275	275	275	275
	job	275	275	275	275	275	275
	edu	275	275	275	275	275	275
	salary	275	275	275	275	275	275

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1454,149	5	290,830	2,403	,037[b]
	Residual	32560,927	269	121,044		
	Total	34015,076	274			

a. Dependent Variable: EQ_Count

b. Predictors: (Constant), salary, Gender, edu, job, Age

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,207[a]	,043	,025	11,002

a. Predictors: (Constant), salary, Gender, edu, job, Age

b. Dependent Variable: EQ_Count

Correlations

		EQ_Count	Leadership	Authoritarian	Democratic	Laissez_Faire
Pearson Correlation	EQ_Count	1,000	,123	,235	,073	,247
	Leadership	,123	1,000	,235	,907	,155
	Authoritarian	,235	,235	1,000	,162	,054
	Democratic	,073	,907	,162	1,000	,082
	Laissez_Faire	,247	,155	,054	,082	1,000
Sig. (1-tailed)	EQ_Count	.	,021	,000	,113	,000
	Leadership	,021	.	,000	,000	,005

	Authoritarian	,000	,000	.	,004	,184
	Democratic	,113	,000	,004	.	,088
	Laissez_Faire	,000	,005	,184	,088	.
N	EQ_Count	275	275	275	275	275
	Leadership	275	275	275	275	275
	Authoritarian	275	275	275	275	275
	Democratic	275	275	275	275	275
	Laissez_Faire	275	275	275	275	275

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	86,554	6,481		13,354	,000	73,793	99,315
	Leadership	,457	,574	,113	,796	,427	-,673	1,586
	Authoritarian	,665	,189	,209	3,516	,001	,292	1,037
	Democratic	-,289	,493	-,081	-,587	,558	-1,261	,682
	Laissez_Faire	,778	,203	,225	3,832	,000	,378	1,178

a. Dependent Variable: EQ_Count

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,335[a]	,112	,099	10,574

a. Predictors: (Constant), Laissez_Faire, Authoritarian, Democratic, Leadership

b. Dependent Variable: EQ_Count

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3825,122	4	956,280	8,552	,000[b]
	Residual	30189,954	270	111,815		
	Total	34015,076	274			

a. Dependent Variable: EQ_Count

b. Predictors: (Constant), Laissez_Faire, Authoritarian, Democratic, Leadership

Correlations

		Leadership	Gender	Age	job	edu	salary
Pearson Correlation	Leadership	1,000	,007	,164	-,141	,231	,168
	Gender	,007	1,000	-,276	,278	-,190	-,323
	Age	,164	-,276	1,000	-,599	,686	,708
	job	-,141	,278	-,599	1,000	-,489	-,552
	edu	,231	-,190	,686	-,489	1,000	,557
	salary	,168	-,323	,708	-,552	,557	1,000
Sig. (1-tailed)	Leadership	.	,451	,003	,010	,000	,003
	Gender	,451	.	,000	,000	,001	,000
	Age	,003	,000	.	,000	,000	,000
	job	,010	,000	,000	.	,000	,000
	edu	,000	,001	,000	,000	.	,000
	salary	,003	,000	,000	,000	,000	.
N	Leadership	275	275	275	275	275	275
	Gender	275	275	275	275	275	275
	Age	275	275	275	275	275	275
	job	275	275	275	275	275	275
	edu	275	275	275	275	275	275
	salary	275	275	275	275	275	275

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	20,983	1,237		16,959	,000	18,547	23,419
	Gender	,416	,356	,074	1,168	,244	-,285	1,117
	Age	-,098	,253	-,039	-,387	,699	-,595	,400
	job	-,092	,186	-,038	-,493	,623	-,458	,275
	edu	,627	,251	,206	2,496	,013	,132	1,121
	salary	,250	,260	,084	,959	,338	-,263	,763

a. Dependent Variable: Leadership

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,247[a]	,061	,044	2,699

a. Predictors: (Constant), salary, Gender, edu, job, Age

b. Dependent Variable: Leadership

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	127,646	5	25,529	3,503	,004[b]
	Residual	1960,194	269	7,287		
	Total	2087,840	274			

a. Dependent Variable: Leadership

b. Predictors: (Constant), salary, Gender, edu, job, Age

Ως στατιστικά σημαντικό αποδεχόμαστε το p-value με τιμές μικρότερες του 0,05. Στο SPSS το p-value είναι η τιμή sig στον πίνακα για τον έλεγχο ANOVA.

Όπως παρατηρούμε από τους πίνακες καθώς και από τα διαγράμματα που ακολουθούν τα δεδομένα μας είναι αποδεκτά προς έλεγχο και η ανάλυση παλινδρόμησης υποδεικνύει μεταξύ άλλων θετική συσχέτιση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και των τύπων ηγεσίας.

Πιο συγκεκριμένα τα αποτελέσματα του ελέγχου ANOVA για την σύγκριση του EQ με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, του EQ με τον τύπο ηγεσίας και του τύπου ηγεσίας με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά είναι στατιστικά σημαντικά σε όλες τις περιπτώσεις.

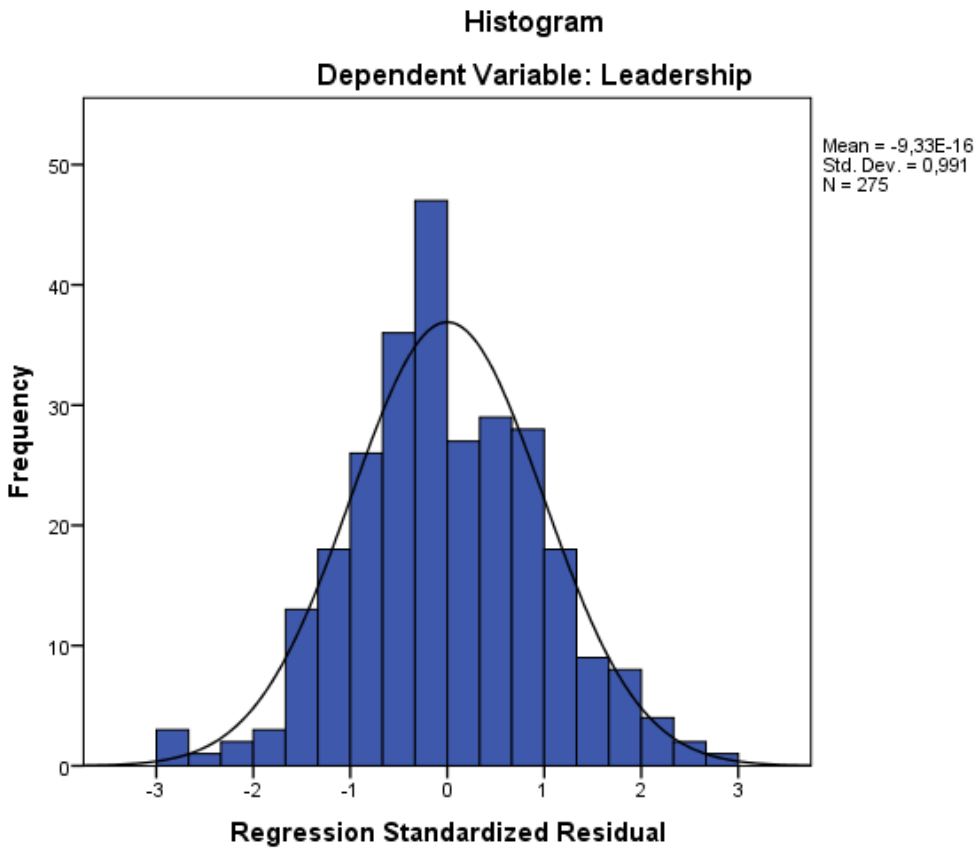


Figure 29

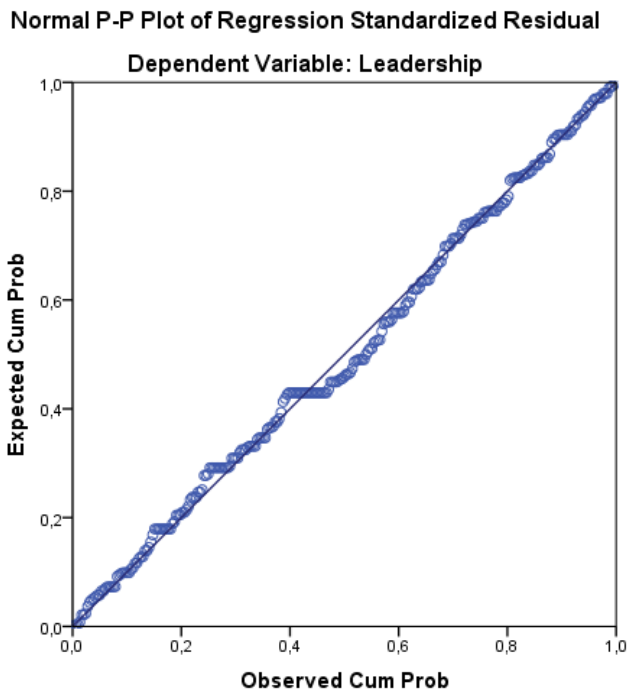


Figure 30

Απαντώντας στα ερευνητικά ερωτήματα που είχαμε θέσει πριν την ανάλυση του δείγματος μας παρατηρούμε πως:

Υπάρχει μία θετική συσχέτιση ανάμεσα στο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης και τον τύπο ηγεσίας.

Το φύλο επηρεάζει θετικά τη συναισθηματική νοημοσύνη και κατ' επέκταση τον τύπο ηγεσίας.

Υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στα υψηλά σκορ συναισθηματικής νοημοσύνης και την επιλογή του δημοκρατικού και παρόμοιων τύπων ηγεσίας.

Το μορφωτικό επίπεδο επηρεάζει θετικά τη συναισθηματική νοημοσύνη και κατ' επέκταση τον τύπο ηγεσίας.

Υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στα χαμηλά σκορ συναισθηματικής νοημοσύνης και την επιλογή του αυταρχικού τύπου ηγεσίας.

Τέλος, συγκρίνοντας τη συναισθηματική νοημοσύνη με τα πρότυπα ηγεσίας ανάμεσα στους προπτυχιακούς φοιτητές και τα στελέχη παρατηρούμε τα εξής αποτελέσματα. Ο διαχωρισμός σε προπτυχιακούς φοιτητές και στελέχη έγινε βάση των δημογραφικών στοιχείων σε ίσα δείγματα και χρησιμοποιήθηκαν τόσο η ηλικιακή κλίμακα όσο και η επαγγελματική.

Τα στελέχη παρουσιάζουν υψηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη.

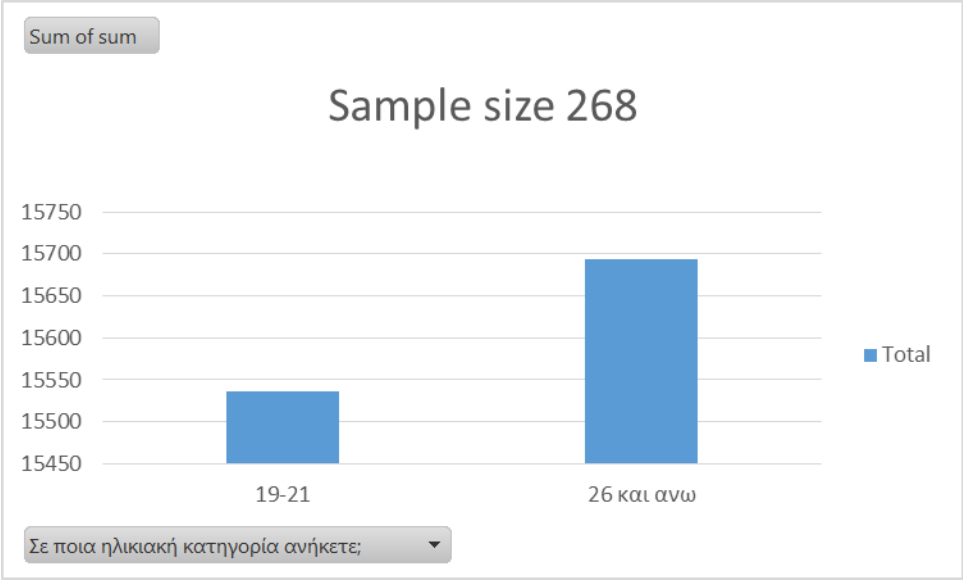


Figure 31

Τόσο οι φοιτητές όσο και τα στελέχη επιλέγουν σε μεγαλύτερο ποσοστό το δημοκρατικό πρότυπο με τα στελέχη να έχουν λίγο υψηλότερα ποσοστά στο δημοκρατικό και μικρότερα στο αυταρχικό συγκριτικά με τους φοιτητές.

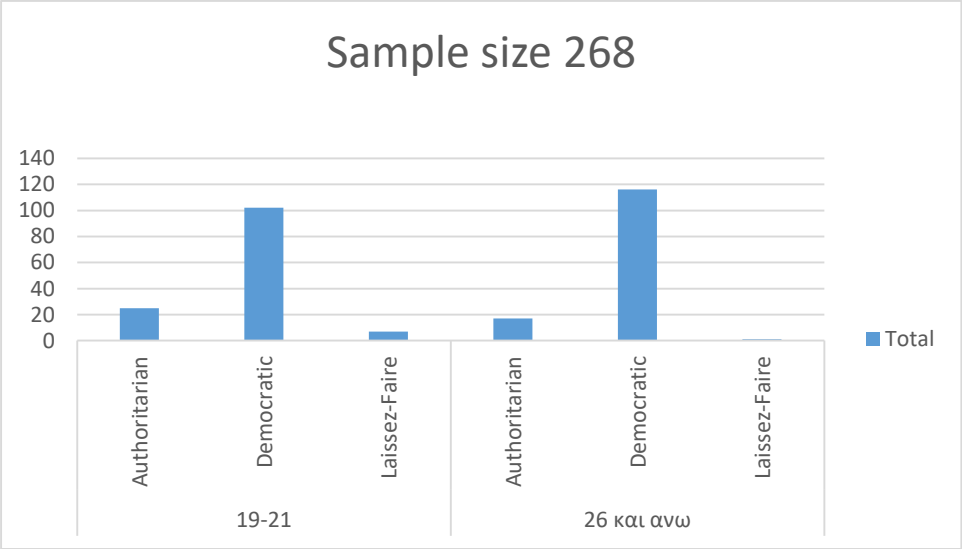


Figure 32

Ακριβώς τα ίδια αποτελέσματα έχουμε και στην περίπτωση που συγκρίνουμε τους φοιτητές με τα στελέχη με βάση το επάγγελμα.

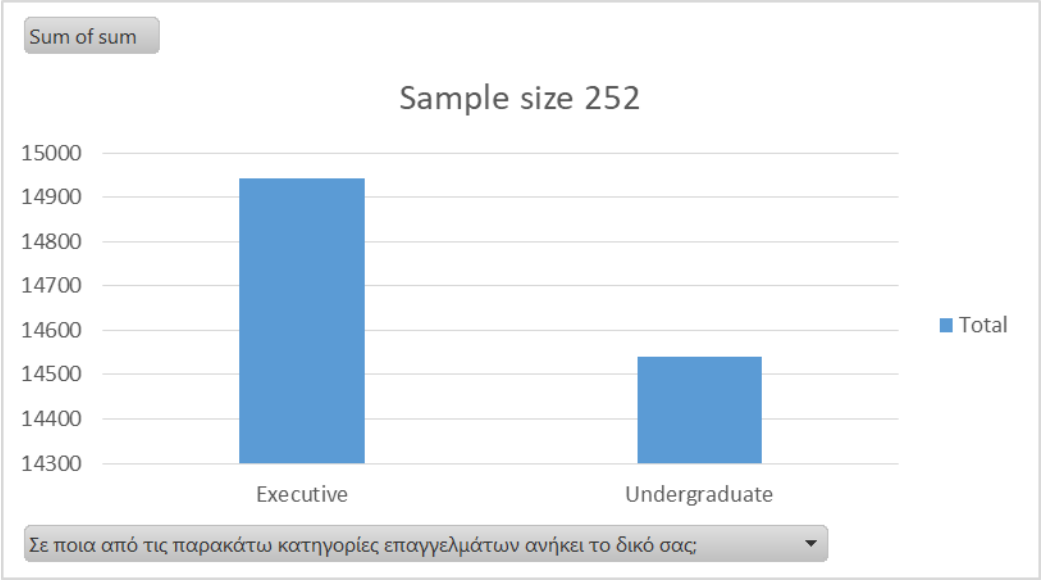


Figure 33

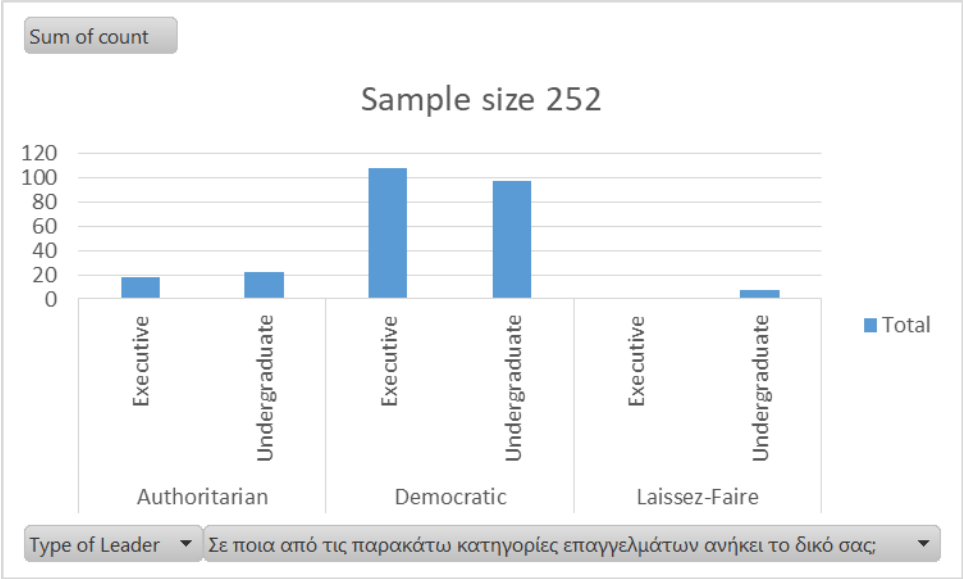


Figure 34

Τέλος συγκρίνοντας τη συναισθηματική νοημοσύνη με την ηγεσία σε κάθε ένα από τις δύο κατηγορίες ξεχωριστά (φοιτητές – στελέχη) παρατηρούμε τα εξής:

Τα στελέχη που επιλέγουν το δημοκρατικό πρότυπο υπερισχύουν και παρουσιάζουν υψηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη, ενώ ακολουθεί το αυταρχικό πρότυπο και το laissez-faire με σημαντική διαφορά.

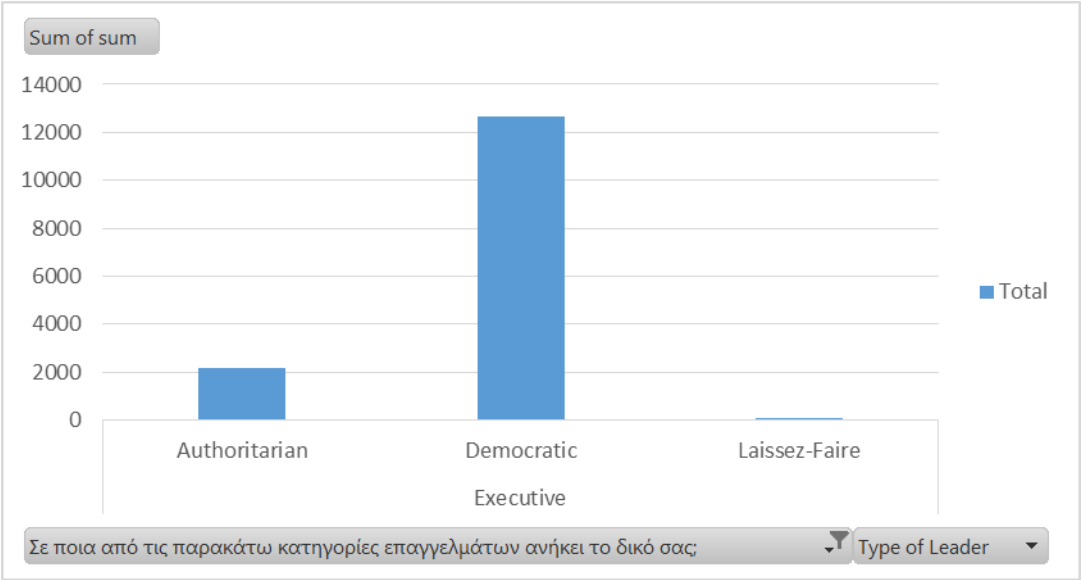


Figure 35

Οι φοιτητές που επιλέγουν το δημοκρατικό πρότυπο αποτελούν επίσης το μεγαλύτερο ποσοστό και παρουσιάζουν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη. Παράλληλα, αξίζει να σημειωθεί ότι σε σχέση με τα στελέχη, υψηλότερα ποσοστά εμφανίζονται και στα άλλα δύο πρότυπα ηγεσίας. (authoritarian & laissez-faire)

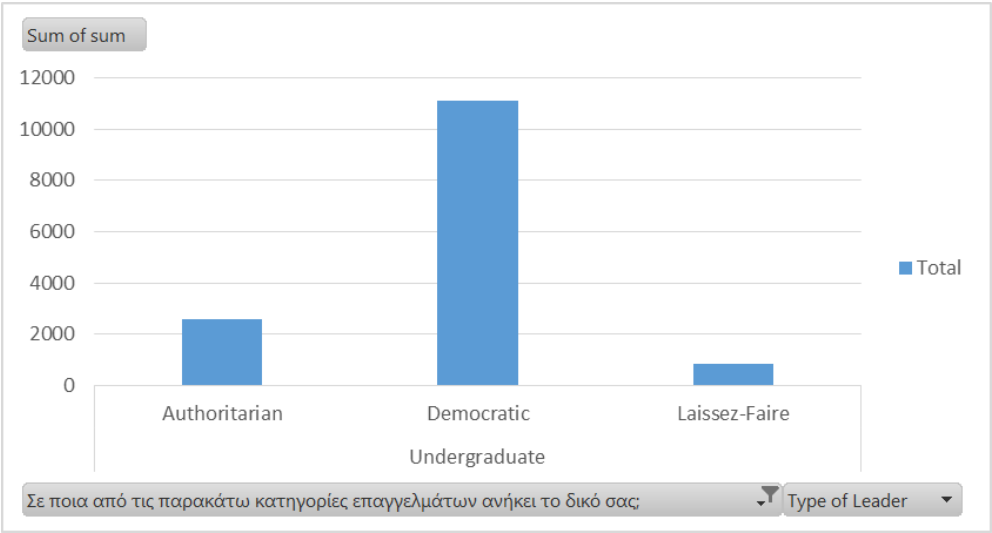


Figure 36

Επίλογος

Η παρούσα έρευνα, τα αποτελέσματα τις οποίας παρουσιάστηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο μετά από επεξεργασία δείγματος που συλλέχθηκε με τη χρήση του google form και επεξεργάστηκε με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS και το Microsoft excel, αναλύει τις σχέσεις μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και των προτύπων ηγεσίας.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα αυτής υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των δημογραφικών στοιχείων του δείγματος και της συναισθηματικής νοημοσύνης / προτύπων ηγεσίας και θετική συσχέτιση μεταξύ των προτύπων ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Όσον αφορά το δείγμα μας ιδιαίτερο ενδιαφέρον έχει το γεγονός ότι τα στελέχη παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης σε σχέση με τους φοιτητές και το πρότυπο ηγεσίας που επιλέγεται με μεγάλη διαφορά και από τις δύο αυτές κατηγορίες είναι το δημοκρατικό.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον θα είχε σχετική έρευνα με βάση τον Ελληνικό πληθυσμό πράγμα που απαιτεί ικανό και κατάλληλο δείγμα η επεξεργασία του οποίου θα επιτρέψει τη σύγκριση των αποτελεσμάτων σε διεθνή κλίμακα.

Επίσης θα μπορούσε να γίνει αντίστοιχη έρευνα σε δείγμα που να περιλαμβάνει μόνο στελέχη επιχειρήσεων και οι μετρήσεις να ελεγχθούν ως προς τη διαφοροποίηση τους ανάλογα με το αν τα στελέχη είναι υψηλόβαθμα ή χαμηλόβαθμα.

Το πιο ενδιαφέρον σημείο μιας τέτοιας έρευνας θα ήταν η απάντηση στο ερώτημα ύπαρξης ή μη στατιστικά σημαντικής συσχέτισης και αν ναι ποιου βαθμού μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και στελεχών στον Ελληνικό επιχειρηματικό κλάδο.

Βιβλιογραφία

Alma C. Ortega, (2017) What Is Leadership? What Is Toxic Leadership?, Academic Libraries and Toxic Leadership, Pages 1–13

Bassem E. Maamari, Joelle F. Majdalani, (2017) "Emotional intelligence, leadership style and organizational climate", International Journal of Organizational Analysis, Vol. 25 Issue: 2, pp.327-345

Matthias Weiss et al, (2017) Authentic leadership and leaders' mental well-being: An experience sampling study, The Leadership Quarterly Journal

P.D.Harms et al, (2017) Leadership and stress: A meta-analytic review, The Leadership Quarterly, Volume 28, Issue 1, Pages 178-194

Joseph C.Rode et al, (2017) A time-lagged study of emotional intelligence and salary, Journal of Vocational Behavior, Volume 101, Pages 77-89

Zhidong Li, Bindu Gupta, Mark Loon, Gian Casimir, (2016) "Combinative aspects of leadership style and emotional intelligence", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 37 Issue: 1, pp.107-125

Robert J. Allio, (2016) "Learning to be a leader", Strategy & Leadership, Vol. 44 Issue: 4, pp.3-9

Julie-ÉlainePhaneuf et al, (2016) “Personality and transformational leadership: The moderating effect of organizational context”, Volume 102, Pages 30-35

Andrew Carnes, Jeffery D. Houghton, Christopher N. Ellison, (2015) "What matters most in leader selection? The role of personality and implicit leadership theories", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 36 Issue: 4, pp.360-379

MinarovaMartina et al, (2015) Emotional Intelligence of Manageres, Procedia Economics and Finance Volume 26, Pages 1119-1123

ErkutAltındağ, Yeliz Kösedağı, (2015) The Relationship Between Emotional Intelligence of Managers, Innovative Corporate Culture and Employee Performance, Procedia - Social and Behavioral Sciences Volume 210, Pages 270-282

Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee, (2013) “Primal Leadership,Unleashing the Power of Emotional Intelligence”, Harvard Business Review Press

Mohamed Ali Azouzi, Anis Jarboui, (2013) "CEO emotional intelligence and board of directors' efficiency", Corporate Governance: The international journal of business in society, Vol. 13 Issue: 4, pp.365-383

Cheok San Lam, Eleanor R.E. O'Higgins, (2012) "Enhancing employee outcomes: The interrelated influences of managers' emotional intelligence and leadership style", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 33 Issue: 2, pp.149-174

Robert J. Allio, (2012) "Leaders and leadership – many theories, but what advice is reliable?", Strategy & Leadership, Vol. 41 Issue: 1, pp.4-14

Tom Karp, (2012) "Developing oneself as a leader", Journal of Management Development, Vol. 32 Issue: 1, pp.127-140

Aoife McDermott, Rachel Kidney, Patrick Flood, (2011) "Understanding leader development: learning from leaders", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 32 Issue: 4, pp.358-378

Ying Hong, Victor M. Catano, Hui Liao, (2011) "Leader emergence: the role of emotional intelligence and motivation to lead", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 32 Issue: 4, pp.320-343

Panagiotis V. Polychroniou, (2009) "Relationship between emotional intelligence and transformational leadership of supervisors: The impact on team effectiveness", Team Performance Management: An International Journal, Vol. 15 Issue: 7/8, pp.343-356

Karin Amit, Micha Popper, Reuven Gal, Tammy Mamane-Levy, Alon Lisak, (2009) "Leadership-shaping experiences: a comparative study of leaders and non-leaders", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 30 Issue: 4, pp.302-318

Steven J. Stein, Peter Papadogiannis, Jeremy A. Yip, Gill Sitarenios, (2009) "Emotional intelligence of leaders: a profile of top executives", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 30 Issue: 1, pp.87-101

Elizabeth Stubbs Koman, Steven B. Wolff, (2008) "Emotional intelligence competencies in the team and team leader: A multi-level examination of the impact of emotional intelligence on team performance", Journal of Management Development, Vol. 27 Issue: 1, pp.55-75

Kevin S. Groves, Mary Pat McEnrue, Winny Shen, (2008) "Developing and measuring the emotional intelligence of leaders", Journal of Management Development, Vol. 27 Issue: 2, pp.225-250

Robert Kerr, John Garvin, Norma Heaton, Emily Boyle, (2006) "Emotional intelligence and leadership effectiveness", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 27 Issue: 4, pp.265-279

William Leban, Carol Zulauf, (2004) "Linking emotional intelligence abilities and transformational leadership styles", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 25 Issue: 7, pp.554-564

Steve Langhorn, (2004) "How emotional intelligence can improve management performance", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 16 Issue: 4, pp.220-230

Peter G. Northouse's, (2012) «Introduction to Leadership: Concepts and Practice 2e», Sage Publications USA

Petrides, K. V. (2009). Psychometric properties of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire. In C. Stough, D. H. Saklofske, and J. D. Parker, *Advances in the assessment of emotional intelligence*. New York: Springer.

Δ. Μπουραντά, (2005) «Ηγεσία: ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας» εκδ. ΚΡΙΤΙΚΗ, Αθήνα.

Μπρίνια, Β. (2008) Management και Συναισθηματική Νοημοσύνη. εκδ. Αθ. Σταμούλη, Αθήνα.

-Μαρκή, Μ. (2013) Management και συναισθηματική νοημοσύνη: Προεκτάσεις στην εκπαίδευση του προσωπικού

-Goleman, D. (1996) Emotional Intelligence: why it can matter more than IQ. London: Bloomsbury.

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

-Ryback, D. (1998) Putting Emotional Intelligence to Work: Successful Leadership is More than IQ. Boston: Butterworth-Heinemann.

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

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

Petrides, K. V., & Furnham, A. (2003). Trait emotional intelligence: Behavioural validation in two studies of emotion recognition and reactivity to mood induction. European Journal of Personality, 17, 39–57.

Petrides, K. V., Frederickson, N., & Furnham, A. (2004). The role of trait emotional intelligence in academic performance and deviant behavior at school. Personality and Individual Differences, 36, 277– 293.

Petrides, K. V. & Furnham, A. (2006). The role of trait emotional intelligence in a gender-specific model of organizational variables. Journal of Applied Social Psychology, 36, 552-569.

Petrides, K. V., Pita, R., & Kokkinaki, F. (2007). The location of trait emotional intelligence in personality factor space. British Journal of Psychology, 98, 273–289.

Petrides, K. V., Perez-Gonzalez, J. C., & Furnham, A. (2007). On the criterion and incremental validity of trait emotional intelligence. Cognition and Emotion, 21,26–55.

Goleman, D. (1995). Η συναισθηματική νοημοσύνη: Γιατί το «EQ» είναι πιο σημαντικό από το «IQ».Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα

Goleman, D. (1998). Working with Emotional Intelligence, Bantam. New York, NY.

Goleman, D., Boyatzis, R. and McKee, A. (2002). Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence.Harvard Business School, Boston, MA.

Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, S. R. (2001). Clustering competence in emotional intelligence. In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), The handbook of emotional intelligence, 343-362. San Francisco, CA: Jossey-Bass

Boyatzis, R. and Goleman, D. (2001). Emotional Competence Inventory-University Version, Hay Group, Boston, MA.

Boyatzis, R., Goleman, D. and Hay Acquisition Co. I, Inc. (2002). Emotional Competence Inventory, Hay Resources Direct, Boston, MA.

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

Mayer, J.D. and Salovey, P. (1993). “The intelligence of emotional intelligence”.Intelligence, 17, 433- 42.

Mayer, J.D. and Salovey, P. (1997). “What is emotional intelligence?”, in Salovey, P. and Sluyter, D. (Eds), Educational Development and Emotional Intelligence: Implication for Educators, Basic, New York, NY, 3-31.

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

Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2000). Emotional Intelligence as Zeitgeist, as Personality, and as a Mental Ability. In R. Bar-On & J. D.A. Parker (Eds.), The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School and in the Workplace ,92-117

Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2000). Test manual for the MSCEIT version 2.0.Toronto, ON: Multi-Health Systems.

Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2000). Selecting a measure of emotional intelligence: The case for ability scales. In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School and in the Workplace, 320-342.

Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., & Sitarenios, G. (2001). Emotional intelligence as a standard intelligence. Emotion, 1, 232-242.

Mayer, J. D., Perkins, D. M., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2001). Emotional intelligence and giftedness. Roeper Review, 23, 131-137.

Mayer, J. D., Caruso, D., & Salovey, P. (2002). MSCEIT, item booklet, version 2.0. Toronto, Canada: Multi-Health Systems.

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

Mayer, J. D., Roberts, R. D., & Barsade, S. G. (2008). Human abilities: Emotional intelligence. Annual Review of Psychology, 59, 507–536.

Salovey, P., Bedell, B., Detweiler, J. B., & Mayer, J. (1999). Coping intelligently: Emotional intelligence and the coping process. In C. R. Snyder (Ed.), Coping: The psychology of what works, New York: Oxford University Press, 141–164.

Salovey, P., Bedell, R. T., Detweiler, J., & Mayer, J. (2000). Current directions in emotional intelligence research. In M. Lewis & J. M. Haviland-Jones (Eds.), Handbook of emotions, New York: Guilford, 504–520.

Kondylis, E.K., Pandelis, S., Sfakianakis, M.E., Prokopiou, D. (2004). “Burnout and emotional intelligence in Greek employees”, Human Perspectives in the Internet Society: Culture, Psychology and Gender, pp. 441- 448.

Μορφάκη Α. Χριστίνα, (2011). «Νοημοσύνη-ηγεσία-προσωπικότητα. Μελέτη περίπτωσης: Έρευνα αλληλεπίδρασης Παραγόντων συναισθηματικής νοημοσύνης και προσωπικότητας» Διπλωματική Ε-ΜΒΑ Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Παναγιώτα Μαργαρίτη, (2013), «Ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στην επιλογή προσωπικού: Μελέτες περιπτώσεων» Διπλωματική Ευρωπαϊκό Μεταπτυχιακό πρόγραμμα στη διοίκηση επιχειρήσεων – ολική ποιότητα Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Figure 1……7

Figure 1.2……10

Figure 1.3……....11

Figure 1.4…….…...12

Figure 1.5…….……...…13

Figure 2……...……20

Figure IQ…….…28

Figure EQ……...…….....……35

Figure IQ_EQ……..……36

Figure 3……49

Figure 4……50

Figure 5……50

Figure 6……51

Figure 7……51

Figure 8……52

Figure 9……53

Figure 10……53

Figure 11……54

Figure 12……55

Figure 13……55

Figure 14……56

Figure 15……56

Figure 16……57

Figure 17……57

Figure 18……58

Figure 19……58

Figure 20……59

Figure 21……59

Figure 22……62

Figure 23……63

Figure 24……64

Figure 25……65

Figure 26……66

Figure 27……67

Figure 28……67

Figure 29……73

Figure 30……74

Figure 31……75

Figure 32……75

Figure 33……76

Figure 34……76

Figure 35……77

Figure 36……78

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

Leadership Styles Questionnaire

Statements	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree
1. Employees need to be supervised closely, or they are not likely to do their work.	1	2	3	4	5
2. Employees want to be a part of the decision-making process.	1	2	3	4	5
3. In complex situations, leaders should let subordinates work problems out on their own.	1	2	3	4	5
4. It is fair to say that most employees in the general population are lazy.	1	2	3	4	5
5. Providing guidance without pressure is the key to being a good leader.	1	2	3	4	5
6. Leadership requires staying out of the way of subordinates as they do their work.	1	2	3	4	5
7. As a rule, employees must be given rewards or punishments in order to motivate them to achieve organizational objectives.	1	2	3	4	5
8. Most workers want frequent and supportive communication from their leaders.	1	2	3	4	5
9. As a rule, leaders should allow subordinates to appraise their own work.	1	2	3	4	5
10. Most employees feel insecure about their work and need direction.	1	2	3	4	5
11. Leaders need to help subordinates accept responsibility for completing their work.	1	2	3	4	5
12. Leaders should give subordinates complete freedom to solve problems on their own.	1	2	3	4	5
13. The leader is the chief judge of the achievements of the members of the group.	1	2	3	4	5
14. It is the leader's job to help subordinates find their "passion."	1	2	3	4	5
15. In most situations, workers prefer little input from the leader.	1	2	3	4	5
16. Effective leaders give orders and clarify procedures.	1	2	3	4	5
17. People are basically competent and if given a task will do a good job.	1	2	3	4	5
18. In general, it is best to leave subordinates alone.	1	2	3	4	5

Leadership Styles Questionnaire

36. Οι εργαζόμενοι πρέπει να εποπτεύονται στενά αλλιώς είναι πιθανό να μην κάνουν την εργασία τους. *
Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○

37. Οι εργαζόμενοι θέλουν να είναι μέρος της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. *
Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○

38. Σε πειρατικές καταστάσεις, οι ηγέτες πρέπει να αφήνουν τους εργαζόμενους να λύνουν τα προβλήματα μόνοι τους. *
Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○

39. Είναι δίκαιο να πούμε ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι στον γενικό πληθυσμό είναι τεμπέληδες. *
Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○

40. Η παροχή καθοδήγησης χωρίς ψεύτη είναι το κλειδί για να είναι κάποιος ηγέτης. *
Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○

41. Η ηγεσία απαιτεί να παραμένεις εκτός του δρόμου των υφισταμένων, καθώς κάνουν το έργο τους *
Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○

42. Κατά κανόνα, οι εργαζόμενοι πρέπει να λαμβάνουν ανταμοιβές ή τιμωρίες για να τους παρακινήσουν να επιτύχουν οργανωτικούς στόχους. *
Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○

43. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι θέλουν συχνή και υποστηρικτική επικοινωνία από τους ηγέτες τους. *
Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○

44. Κατά κανόνα, οι ηγέτες πρέπει να επιτρέπουν στους υφισταμένους να αξιολογούν το έργο τους. *
Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○

45. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι αισθάνονται ανασφάλειες για το έργο τους και χρειάζονται καθοδήγηση. *
Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○

46. Οι ηγέτες πρέπει να βοηθούν τους υφισταμένους να αναλαμβάνουν την ευθύνη για την ολοκλήρωση των εργασιών τους. *
Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○

47. Οι ηγέτες πρέπει να δίνουν στους υφισταμένους την πλήρη ελευθερία να λύνουν προβλήματα από μόνοι τους. *
Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
◯	◯	◯	◯	◯

48. Ο ηγέτης είναι ο κύριος κριτής των επιτευγμάτων των μελών της ομάδας. *
Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
◯	◯	◯	◯	◯

49. Είναι η δουλειά του ηγέτη να βοηθήσει τους υφισταμένους να βρουν το "πάθος τους". *
Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
◯	◯	◯	◯	◯

50. Στις περισσότερες περιπτώσεις, οι εργαζόμενοι προτιμούν ελάχιστες ενέργειες από τον ηγέτη. *
Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
◯	◯	◯	◯	◯

51. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες δίνουν εντολές και διευκρινίζουν τις διαδικασίες. *
Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
◯	◯	◯	◯	◯

52. Οι άνθρωποι είναι βασικά ικανοί και εάν τους δοθεί ένα καθήκον θα κάνουν καλή δουλειά. *
Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
◯	◯	◯	◯	◯

53. Γενικά, είναι προτιμότερο να αφήνεις τους υφισταμένους μόνους. *
Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
◯	◯	◯	◯	◯

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3

Trait Emotional Intelligence Questionnaire - TEIQue-sf

1. Δε δυσκολεύομαι καθόλου να εκφράσω τα συναισθήματά μου με λόγια.	1	2	3	4	5	6	7
2. Συχνά το βρίσκω δύσκολο να δω τα πράγματα από την οπτική γωνία των άλλων.	1	2	3	4	5	6	7
3. Γενικά είμαι ένα ιδιαίτερα δραστήριο άτομο με στόχους.	1	2	3	4	5	6	7
4. Συνήθως μου είναι δύσκολο να ελέγξω τα συναισθήματά μου.	1	2	3	4	5	6	7
5. Γενικά δε βρίσκω τη ζωή διασκεδαστική.	1	2	3	4	5	6	7
6. Μπορώ να χειριστώ αποτελεσματικά τους άλλους ανθρώπους.	1	2	3	4	5	6	7
7. Έχω την τάση να αλλάζω γνώμη συχνά.	1	2	3	4	5	6	7
8. Γενικά δυσκολεύομαι να κατανοήσω τι ακριβώς νιώθω.	1	2	3	4	5	6	7
9. Πιστεύω πως έχω πολλά χαρίσματα.	1	2	3	4	5	6	7
10. Συχνά δυσκολεύομαι να υπερασπισθώ τα δικαιώματά μου.	1	2	3	4	5	6	7
11. Συνήθως μπορώ να επηρεάσω τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων.	1	2	3	4	5	6	7
12. Γενικά είμαι απαισιόδοξος άνθρωπος.	1	2	3	4	5	6	7
13. Οι κοντινοί μου άνθρωποι παραπονιούνται ότι δεν τους συμπεριφέρομαι σωστά.	1	2	3	4	5	6	7
14. Συνήθως δυσκολεύομαι να προσαρμόζω τη ζωή μου ανάλογα με τις περιστάσεις.	1	2	3	4	5	6	7
15. Γενικά, είμαι ικανός να αντιμετωπίσω το άγχος.	1	2	3	4	5	6	7
16. Συχνά δυσκολεύομαι να δείχνω στοργή στους κοντινούς μου ανθρώπους.	1	2	3	4	5	6	7
17. Συνήθως μπορώ να «μπω στη θέση του άλλου» και να καταλάβω τα συναισθήματά του.	1	2	3	4	5	6	7
18. Δεν έχω αρκετά κίνητρα στη ζωή μου.	1	2	3	4	5	6	7
19. Συνήθως μπορώ να βρω τρόπους να ελέγξω τα συναισθήματά μου όταν το θέλω.	1	2	3	4	5	6	7
20. Σε γενικές γραμμές, είμαι ευχαριστημένος από τη ζωή μου.	1	2	3	4	5	6	7

21. Θα περιέγραφα τον εαυτό μου ως καλό διαπραγματευτή.	1	2	3	4	5	6	7
22. Συχνά ανακατεύομαι σε καταστάσεις και αργότερα το μετανιώνω.	1	2	3	4	5	6	7
23. Συχνά, σταματώ αυτό που κάνω και συγκεντρώνομαι σε αυτό που νιώθω.	1	2	3	4	5	6	7
24. Αισθάνομαι καλά με τον εαυτό μου.	1	2	3	4	5	6	7
25. Έχω την τάση να υποχωρώ ακόμη και όταν γνωρίζω πως έχω δίκιο.	1	2	3	4	5	6	7
26. Πιστεύω πως δεν έχω καθόλου επιρροή στα συναισθήματα των άλλων.	1	2	3	4	5	6	7
27. Πιστεύω ότι γενικά τα πράγματα θα εξελιχθούν καλά στη ζωή μου.	1	2	3	4	5	6	7
28. Δυσκολεύομαι να δεθώ πολύ ακόμη και με όσους βρίσκονται πολύ κοντά μου.	1	2	3	4	5	6	7
29. Γενικά, μπορώ να προσαρμόζομαι σε καινούρια περιβάλλοντα και καταστάσεις.	1	2	3	4	5	6	7
30. Οι άλλοι με θαυμάζουν γιατί είμαι «άνετος».	1	2	3	4	5	6	7