

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ
ΜΟΝΑΔΩΝ

Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΣΤΗΝ
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΕΡΗ ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΜΑΡΙΑ ΑΔΑΜΑΚΗ

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου
Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος
Ειδίκευσης στην Οικονομική της Εκπαίδευσης και Διαχείριση Εκπαιδευτικών Μονάδων

Πειραιάς, Ιανουάριος 2023

UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF ECONOMICS



MASTER PROGRAM
IN ECONOMICS OF EDUCATION AND MANAGEMENT OF EDUCATIONAL
INSTITUTIONS

THE CONTRIBUTION OF EMOTIONAL INTELLIGENCE TO EFFECTIVE
LEADERSHIP IN EDUCATION

MARIA ADAMAKI

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Economics of Education and Management of Educational Institutions

Piraeus, Greece, January 2023

Αφιερωμένο στους γονείς μου που με στηρίζουν με όλες τις δυνάμεις τους

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής διπλωματικής μου εργασίας, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στην επιβλέπουσα καθηγήτριά μου, Κα. Ιωακειμίδη, για την υπομονή και την επιμονή της. Η επιστημονική καθοδήγησή της, η ενθάρρυνση και η υποστήριξή της με βοήθησαν να φέρω εις πέρας αυτή την εργασία.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Κο. Χλέτσο, για την προθυμία και την αμεσότητά του να μας βοηθήσει καθ' όλη τη διάρκεια του προγράμματος, καθώς και όλους τους καθηγητές του προγράμματος για τις όμορφες και εποικοδομητικές διαλέξεις που μας παρείχαν και φυσικά, την Κα. Νιμορακιωτάκη, η οποία πάντα έκανε ό,τι περνάει από το χέρι της για να διευκολύνει οποιοδήποτε διαδικαστικό πρόβλημα.

Τέλος, θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στην οικογένειά μου, που όλους αυτούς τους μήνες ήταν στο πλευρό μου και μου συμπαραστάθηκαν με κάθε εφικτό τρόπο.

Περιεχόμενα

Περίληψη	3
Abstract	3
Εισαγωγή	4
Κεφάλαιο 1. Θεωρητικές προσεγγίσεις της ηγεσίας	7
1.1 Θεωρίες συμπεριφοράς	7
1.2 Θεωρίες που αναλύουν τις συνθήκες / το περιβάλλον ηγεσίας	8
1.3 Θεωρίες, που αναλύουν το θέμα της ηγεσίας από την κοινωνικό-φιλοσοφική άποψη, και δίνουν έμφαση στις αξίες της ηγεσίας	10
1. 4. Ορισμοί	11
Κεφάλαιο 2. Σχέση της ηγεσίας με άλλες παρεμφερείς έννοιες	13
2.1 Χαρακτηριστικά του ηγέτη	13
2.2 Στυλ της ηγετικής συμπεριφοράς	14
2.3 Χαρακτηριστικά του ηγέτη σχολικής μονάδας	16
2.4 Μοντέλα και θεωρίες ηγεσίας	18
Κεφάλαιο 3. Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης	22
3.1 Ορισμοί	22
3.2 Ατομικές εκφράσεις και συμπεριφορές	28
3.3 Μοντέλα και θεωρίες συναισθηματικής νοημοσύνης	30
3.3.1. Μοντέλα που βασίζονται μόνο στις ικανότητες (ability models)	31
3.3.2. Μικτά μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης (trait models)	33
3.3.2.1. Μοντέλο του Bar-on	34
3.3.2.2. Μοντέλο του Goleman	35
Κεφάλαιο 4. Σχέση μεταξύ ηγεσίας και συναισθηματικής νοημοσύνης	38
4.1 Σχέση μεταξύ ηγεσίας και συναισθηματικής νοημοσύνης	38

4.1.1 Συναισθηματική νοημοσύνη και τα ηγετικά στυλ	38
4.1.2 Συναισθηματική νοημοσύνη και οι μορφές της ηγεσίας	42
4.2 Ηγετικές ικανότητες και η συναισθηματική νοημοσύνη	44
4.2.1 Ηγετικές ικανότητες που ενισχύονται από την υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη	466
4.2.2 Ηγετικές ικανότητες που μειώνονται από την υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη	48
Κεφάλαιο 5. Μεθοδολογία έρευνας	52
5.1 Σκοπός, είδος και ερευνητικά ερωτήματα	52
5.2 Δείγμα και εργαλείο της έρευνας	52
5.3 Διαδικασία διεξαγωγής	54
5.4 Ανάλυση αποτελεσμάτων	54
5.5 Ηθική και δεοντολογία της έρευνας	54
5.6 Αποτελέσματα έρευνας	55
5.6.1 Έλεγχος αξιοπιστίας Cronbach's Alpha	55
5.6.2 Περιγραφική στατιστική	55
5.6.3 Επαγωγική στατιστική	62
5.7 Συζήτηση αποτελεσμάτων έρευνας	71
Συμπεράσματα	76
Βιβλιογραφία	77
Παράρτημα. Ερωτηματολόγιο Έρευνας	88

Η Συμβολή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην Αποτελεσματικότερη Ηγεσία στο Χώρο της Εκπαίδευσης

Περίληψη

Το θέμα της ηγεσίας προκαλεί το ενδιαφέρον των κοινωνιολόγων, ψυχολόγων, φιλοσόφων και άλλων ειδικών στον τομέα της ανθρωπιστικής γνώσης όσο κανένα άλλο θέμα της κοινωνικής συμπεριφοράς των ανθρώπων. Η ηγεσία είναι σύμφυτη σε κάθε ανθρώπινο σύνολο που συνεργάζεται, και είναι η αρχαιότερη μορφή οργάνωσης της ζωής των ανθρώπων. Έχει τις ρίζες της στην ίδια τη φύση του ανθρώπου και της κοινωνίας, αφού βασίζεται στις αντικειμενικές ανάγκες σύνθετων κοινωνικών συστημάτων, που περιλαμβάνουν, πρώτα απ' όλα, την ανάγκη για κοινωνική και πολιτισμική αυτορρύθμιση, αυτό-οργάνωση και διάταξη επιμέρους στοιχείων του κοινωνικού συστήματος προκειμένου να διασφαλιστεί η ζωτική και λειτουργική του ικανότητα.

Λέξεις Κλειδιά: Συναισθηματική νοημοσύνη, Ηγεσία, Ηγεσία στην εκπαίδευση

The Contribution of Emotional Intelligence to Effective Leadership in Education

Abstract

None of the topics of humanitarian knowledge hasn't provoked such an interest in sociologists, psychologists, philosophers and much more specialists, as Leadership. As the most ancient organizational type of human life, leadership is innate in each and every human team group. Based in human nature and in the society itself, leadership sets and serves the cultural and social regulation and organization of the social-system elements, in order to maintain its functional capacity.

Keywords: Emotional intelligence, Leadership, Leadership in education

Εισαγωγή

Η ανάπτυξη συναισθηματικής νοημοσύνης στους διευθυντές σχολείων είναι κρίσιμη για την κάλυψη των αναγκών ενός προσωπικού που ασχολείται με την ανάπτυξη ενός κοινού οράματος για το σχολείο του, τη διατήρηση της εστίασης σε υψηλά επιτεύγματα για όλους τους μαθητές και τη δημιουργία μιας σχολικής κουλτούρας εμπιστοσύνης και σεβασμού. Ένας συντριπτικός όγκος ερευνών είναι σαφής ότι η σχολική κουλτούρα και το ήθος μπορούν να αυξήσουν τη δέσμευση, την παραγωγικότητα και να επιταχύνουν τη μάθηση των μαθητών. Η σπουδαία σχολική ηγεσία και η θετική σχολική κουλτούρα έχουν σημασία. Το ένα δεν είναι πιο σημαντικό από το άλλο, ούτε μπορεί να υπάρξει ανεξάρτητα το ένα από το άλλο.

Για να πλοηγηθούν οι ηγέτες στο περίπλοκο περιβάλλον της εκπαίδευσης σήμερα, χρειάζονται ανατροφοδότηση και υποστήριξη όχι μόνο για να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους ως εκπαιδευτικοί και μαθησιακοί ηγέτες, ισχυροί συνεργάτες και αποτελεσματικοί επικοινωνιολόγοι, αλλά και πώς να αντιμετωπίζουν τα συναισθήματα των άλλων καθώς και τα δικά τους συναισθήματα. Όμως πώς ακριβώς συνδέονται μεταξύ τους η συναισθηματική νοημοσύνη με τις ικανότητες των εκπαιδευτικών;

Η παρούσα εργασία, προσπαθώντας να δώσει απάντηση στο κεντρικό αυτό ερώτημα, διαρθρώνεται σε δύο κύριες ενότητες. Στην πρώτη γίνεται η παρουσίαση των ευρημάτων της σύγχρονης βιβλιογραφίας πάνω στο θέμα της ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης, ενώ στο δεύτερο παρουσιάζεται η ερευνητική διαδικασία, ώστε να μελετηθεί πρωτογενώς η παραπάνω σχέση.

Συγκεκριμένα, τα κεφάλαια της πρώτης ενότητας περιλαμβάνουν τα εξής:

Στο πρώτο κεφάλαιο, αναφέρονται οι Θεωρητικές προσεγγίσεις της ηγεσίας, της συμπεριφοράς, οι Θεωρίες που αναλύουν τις συνθήκες/το περιβάλλον ηγεσίας, οι Θεωρίες, που αναλύουν το θέμα της ηγεσίας από την κοινωνικό-φιλοσοφική άποψη, και δίνουν έμφαση στις αξίες της ηγεσίας και παρατίθενται οι ορισμοί που θα συζητηθούν και θα αναπτυχθούν καθ' όλο το εύρος της εργασίας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται η επισκόπηση της σχέσης της ηγεσίας με άλλες παρεμφερείς έννοιες. Αναλύονται τα χαρακτηριστικά του ηγέτη, τα στυλ της ηγετικής συμπεριφοράς, τα χαρακτηριστικά του ηγέτη σχολικής μονάδας, καθώς και τα μοντέλα και οι θεωρίες ηγεσίας

Το τρίτο κεφάλαιο περιλαμβάνει στοιχεία σχετικά με την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης. Μετά τους ορισμούς των εννοιών που αναπτύσσονται στο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι ατομικές εκφράσεις και συμπεριφορές και κατόπιν μια σειρά από μοντέλα και θεωρίες συναισθηματικής νοημοσύνης (μοντέλα που βασίζονται μόνο στις ικανότητες, μικτά μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης και τα μοντέλα του Bar-on και του Goleman

Το τέταρτο κεφάλαιο επιχειρεί τη σύνδεση μεταξύ ηγεσίας και συναισθηματικής νοημοσύνης, μέσω της μελέτης των σχέσεων ανάμεσα στη συναισθηματική νοημοσύνη και τα ηγετικά στυλ, τις μορφές ηγεσίας και τις ηγετικές ικανότητες, με ιδιαίτερη αναφορά στις ηγετικές ικανότητες που μειώνονται από την υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη

Τα επόμενα κεφάλαια αφορούν στην έρευνα.

Το πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζει όλα τα στάδια της μεθοδολογίας της έρευνας, δηλαδή το είδος της έρευνας, το δείγμα και το είδος της δειγματοληψίας, το ερευνητικό εργαλείο, τη διαδικασία διεξαγωγής, την ανάλυση των αποτελεσμάτων και την ηθική και δεοντολογία. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα έρευνας, αρχικά με τον έλεγχο αξιοπιστίας Cronbach's Alpha και κατόπιν, κατά σειρά, η περιγραφική στατιστική και η επαγωγική στατιστική.

Ακολουθεί η συζήτηση των αποτελεσμάτων πριν τα συμπεράσματα με τα οποία ολοκληρώνεται η εργασία.

Κεφάλαιο 1. Θεωρητικές προσεγγίσεις της ηγεσίας

Η ανασκόπηση της επιστημονικής βιβλιογραφίας δείχνει, ότι η ουσία και το περιεχόμενο της ηγεσίας ποικίλλει ανάλογα με τις θεωρίες ηγεσίας που αναπτύσσονται από τις αρχές του 20ου αιώνα. Αυτές οι σύγχρονες θεωρίες κατατάσσονται σε μια από τις ακόλουθες τρεις κατηγορίες: Ηγεσία ως διαδικασία ή σχέση, ηγεσία ως συνδυασμός χαρακτηριστικών γνωρισμάτων και ηγεσία ως αρχηγική συμπεριφορά, που αναφέρεται πιο συχνά ως «έχουσα ηγετικές δεξιότητες». Στις περισσότερες θεωρίες ηγεσίας κυριαρχεί η ιδέα ότι, τουλάχιστον σε κάποιο βαθμό, η ηγεσία είναι μια διαδικασία κατά την οποία ασκείται κάποια επιρροή σε μια ομάδα ανθρώπων με σκοπό την πραγματοποίηση ορισμένων στόχων. Στην ενότητα αυτή θα περιγραφούν οι βασικές θεωρίες, προκειμένου να διαμορφωθεί μια γενική εικόνα για το θεωρητικό πλαίσιο του θέματος της ηγεσίας (Μαυρικάκης 2018).

Παρά το γεγονός, ότι οι άνθρωποι ενδιαφέρονται για θέματα ηγεσίας από την αρχαιότητα, η συστηματική μελέτη τους ξεκίνησε μόνο από την εποχή του Φ. Τέιλορ (19ος αιώνας). Πριν από τον Τέιλορ, κυριαρχούσε η γενετική θεωρία, σύμφωνα με την οποία η ηγετική ικανότητα ήταν κληρονομική. Ωστόσο, με την ανάπτυξη της βιομηχανικής ηγεσίας (19ος αιώνας), κατά την οποία οι θέσεις εξουσίας άρχισαν να καταλαμβάνονται από ανθρώπους, που δεν είχαν κληρονομικό δικαίωμα γι' αυτής της μορφής την ηγεσία, η γενετική θεωρία έχασε την καθολική αποδοχή και, επομένως, και το κύρος της. Η αποτυχία της κληρονομικής θεωρίας στο να δικαιολογήσει την έννοια της ηγεσίας άφησε κενό, το οποίο σύντομα καλύφτηκε με μεγάλο αριθμό νέων θεωριών και μοντέλων.

Παρόλο που υπάρχει πληθώρα των κατηγοριοποιήσεων των θεωρητικών προσεγγίσεων που αναλύουν το θέμα της ηγεσίας, αυτές μπορούν να ταξινομηθούν σε τέσσερις κατηγορίες (Tourish, D. 2019):

- 1) Θεωρίες χαρακτηριστικών γνωρισμάτων ηγεσίας,
- 2) Θεωρίες συμπεριφοράς,
- 3) Θεωρίες που αναλύουν τις συνθήκες και το περιβάλλον ηγεσίας

- 4) Θεωρίες, που αναλύουν το θέμα της ηγεσίας από την κοινωνικό-φιλοσοφική άποψη και δίνουν έμφαση στις αξίες της ηγεσίας (Γεωργίου 2021)

Υπάρχουν κάποιες θεωρίες, που βασίζονται στην ανάλυση των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων ηγεσίας (θεωρία «μεγάλου ανθρώπου», επίσης γνωστή ως η θεωρία του «ήρωα» ή των «σημαντικών ανδρών», επίσης ως θεωρία των «ηγετικών χαρακτηριστικών» ή θεωρία της «χαρισματικής ηγεσίας»). Οι συγγραφείς αυτών των θεωριών πίστευαν, ότι η ηγεσία είναι το αποτέλεσμα της εκδήλωσης της προσωπικότητας ή του χαρακτήρα ενός ατόμου. Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, ο εντοπισμός των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων του ηγέτη, θα μπορούσε να λειτουργήσει ως ένα έναυσμα για την καλλιέργεια του ηγετικού δυναμικού. Η ιδέα ήταν ελκυστική. Όμως, όσο και αν έχουν μελετηθεί τα γνωρίσματα του χαρακτήρα ενός ατόμου, το ερώτημα "ποιος είναι ηγέτης;" παραμένει αναπάντητο ακόμη και τώρα. Πάντως, η μελέτη των ηγετικών χαρακτηριστικών γνωρισμάτων συνεχίζεται. Επιπλέον, εκτός της καθαρά ακαδημαϊκής αξίας, αυτές οι θεωρίες είναι σημαντικές για την παιδαγωγική, η οποία διερευνά τις παιδαγωγικές δυνατότητες για την ανάπτυξη των ηγετικών ιδιοτήτων ενός ατόμου (Oloolube, 2017).

1.1 Θεωρίες συμπεριφοράς

Αυτή ομάδα περιλαμβάνει θεωρίες συμπεριφοράς, θεωρίες "προσδοκιών-αλληλεπίδρασης", θεωρίες απόδοσης (Mitchell and Wood), θεωρίες ανταλλαγής, θεωρίες συναλλακτικής και μετασχηματιστικής ηγεσίας, καθώς και θεωρίες κινήτρων. Μερικές από αυτές τις θεωρίες αναλύουν την ηγετική συμπεριφορά ως συμπεριφορά ενός ατόμου, που έχει τη δύναμη εξουσίας. Άλλοι δίνουν έμφαση στον μηχανισμό της σχέσης του ηγέτη και του περιβάλλοντός του. Οι ερευνητές ηγεσίας έχουν προτείνει διάφορες προσεγγίσεις για την περιγραφή της συμπεριφοράς ενός ηγέτη, που μπορεί να χαρακτηριστεί ως «ηγετικό στυλ». Το ηγετικό στυλ νοείται ως σύνολο σταθερών χαρακτηριστικών αλληλεπίδρασης μεταξύ ενός ηγέτη και των οπαδών του. Τα χαρακτηριστικά αυτά διαμορφώνονται υπό την επίδραση τόσο των αντικειμενικών, όσο και των υποκειμενικών συνθηκών ηγεσίας, καθώς και των ατομικών ψυχολογικών χαρακτηριστικών της προσωπικότητας του ηγέτη (Nicolosi, A. M. 2022)

Μια σημαντική διαφορά μεταξύ των θεωριών των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων και αυτών της συμπεριφοράς είναι, ότι η ηγεσία θεωρείται ως μια μορφή συμπεριφοράς, που μπορεί να κατακτηθεί, και που μπορεί και πρέπει να διδαχθεί σε όσους θέλουν να γίνουν ηγέτες. Ταυτόχρονα, αυτές οι θεωρίες βασίζονται σε ένα πολύ ευρύ φάσμα χαρακτηριστικών στη συμπεριφορά του ηγέτη, οι οποίες, αφενός επιδέχονται πολυποίκιλες ερμηνείες, και αφετέρου εξαρτώνται από πολλούς εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες, που καθορίζουν την επιτυχία ή την αποτυχία των κοινών δραστηριοτήτων. Η επιρροή αυτών των θεωριών ήταν ισχυρότερη στο αρχικό στάδιο της ανάπτυξής τους, όμως σήμερα αυτό δεν ισχύει (Strielkowski & Chigisheva 2018).

Η αλλαγή της ερευνητικής οπτικής, κατά την οποία δόθηκε έμφαση στη συμπεριφορά του ηγέτη, και όχι στα γνωρίσματά του, έδωσε έναυσμα στις μελέτες, ώστε να προχωρήσουν την συζήτηση, και να καταλήξουν στο συμπέρασμα, ότι ο συνδυασμός και των δύο διαστάσεων μας οδηγεί σε ένα αποτελεσματικότερο μοντέλο ηγεσίας (Gross 2018).

1.2 Θεωρίες που αναλύουν τις συνθήκες / το περιβάλλον ηγεσίας

Αυτή η ομάδα θεωριών διερευνά τις συνθήκες, υπό τις οποίες πραγματοποιείται η διαδικασία της ηγεσίας. Ενώ το βασικό μειονέκτημα των θεωριών συμπεριφοράς ήταν, ότι δεν ελάμβαναν υπόψη το κοινωνικό πλαίσιο της διαδικασίας ηγεσίας, οι θεωρίες των συνθηκών καλύπτουν αυτήν την παράλειψη. Τα πρότυπα, που λαμβάνουν υπόψη εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες, που επηρεάζουν τη δραστηριότητα μιας ομάδας, βοηθούν στην κατανόηση των σχέσεων μεταξύ αυτής και του ηγέτη. Αυτές οι θεωρίες περιλαμβάνουν θεωρίες καταστάσεων/περιστάσεων κοινωνικών ομάδων, θεωρίες προσωπικών καταστάσεων και διάφορες ανθρωπιστικές θεωρίες. Σύμφωνα με αυτές τις προσεγγίσεις, οι ηγέτες όχι μόνο προσαρμόζονται στους κρίσιμους παράγοντες μιας κατάστασης, αλλά συχνά αποκαλύπτουν τις ηγετικές τους ιδιότητες σε τέτοιες καταστάσεις.

Οι θεωρίες των συνθηκών της ηγεσίας υποστηρίζουν την ιδέα, ότι η ηγετική συμπεριφορά πρέπει να διαφοροποιείται σύμφωνα με τις απαιτήσεις των περιστάσεων, χωρίς όμως ο ηγέτης να θεωρηθεί μια απλή «μαριονέτα» για την περίπτωση. Η ιδέα αυτή έγινε βάση για τις προσωπικές-περιστασιακές (συστημικές, συνθετικές) θεωρίες ηγεσίας, οι οποίες είναι σήμερα οι πιο διαδεδομένες. Σε αυτό το πλαίσιο εντοπίστηκαν οι ακόλουθοι τέσσερις παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την εξέταση του φαινομένου της ηγεσίας (Afanasjeva et al. 2019):

- χαρακτηριστικά και ανθρώπινα κίνητρα ενός ηγέτη
- η εικόνα του ηγέτη και τα κίνητρα, που υπάρχουν στο μυαλό των οπαδών του, ώστε να τον ακολουθήσουν
- χαρακτηριστικά του ρόλου του ηγέτη
- το θεσμικό πλαίσιο δραστηριοποίησης του ηγέτη και της ομάδας του.

Μία από τις μορφές ανάπτυξης της θεωρίας της προσωπικότητας-κατάστασης, ήταν η έννοια της αλληλεπίδρασης, σύμφωνα με την οποία, η μελέτη του θέματος της ηγεσίας σχετίζεται με την υπόσταση, την αλληλεπίδραση, την αντίληψη και τη συμπεριφορά των ηγετών, σε σχέση με τα άλλα μέλη της ομάδας. Έτσι, η ηγεσία άρχισε να θεωρείται ως σχέση μεταξύ ανθρώπων, και όχι ως εξαιρετικό χαρακτηριστικό ενός ατόμου (Tripathi 2021).

Μια άλλη θεωρία, που αναπτύχθηκε στο πλαίσιο της έννοιας της προσωπικότητας-κατάστασης, η θεωρία της «πίστωσης εμπιστοσύνης» (Credit of trust), ασχολείται με τον προσδιορισμό του βαθμού ελευθερίας του ηγέτη στις αποφάσεις του. Ο ηγέτης μπορεί να υλοποιεί τις αποφάσεις του εντός μιας ομάδας, μόνο εάν οι οπαδοί του τον αποδέχονται ως ένα μέλος της ομάδας, εμπιστεύονται την ικανότητά του, και πιστεύουν στην αποτελεσματικότητα των ενεργειών του. Αυτό το μοντέλο εστιάζεται στη δυναμική διαπροσωπική αξιολόγηση, που είναι χαρακτηριστικό της ηγεσίας ως διαδικασίας. Σύμφωνα με τη θεωρία της «πίστωσης εμπιστοσύνης», αν ο ηγέτης ενεργεί εκτός των καθορισμένων ορίων, είναι επειδή έχει συγκεκριμένη κοινωνική θέση και υπόσταση, που είναι αναγνωρισμένες από τους οπαδούς του. Η ομάδα δίνει στον αρχηγό της ορισμένες «πιστώσεις εμπιστοσύνης», τις οποίες αυτός μπορεί να αναπληρώσει ή να ξοδέψει ανάλογα με την ορθότητα ή όχι των πράξεών του. Άρα, ο αρχηγός, χρειάζεται να προσαρμοστεί στις νόρμες, που υπάρχουν στην ομάδα, και ταυτόχρονα ο ίδιος να

εισαγάγει κάτι νέο σε αυτήν. Γενικά, η θέση ενός ηγέτη εξαρτάται από το πώς ανταποκρίνεται στις προσδοκίες της ομάδας, όσον αφορά τις ικανότητές του (Paile 2019), (Boos 2021).

Μια διαφορετική ανάλυση της ηγεσίας παρουσιάζεται στις θεωρίες της ανθρωπιστικής κατεύθυνσης. Οι εκπρόσωποι αυτής της κατεύθυνσης είναι οι C. Blanchard, R. Blake, J. McGregor, J. Mouton, L. Likert, R. Hersey και άλλοι. Οι απόψεις τους βασίζονται στο γεγονός, ότι ένας άνθρωπος από τη φύση του είναι ένας οργανισμός, που εμφορείται από πολύπλοκα κίνητρα, και μια ομάδα πάντα χρειάζεται την καθοδήγηση και την κινητοποίηση. Επομένως, ο ηγέτης πρέπει να μεταμορφώσει την ομάδα του με τέτοιο τρόπο, ώστε να δοθεί η ελευθερία στους οπαδούς του να εκπληρώσουν τις δικές τους ανάγκες και στόχους. Ταυτόχρονα, όμως, πρέπει να φροντίζονται και οι κοινοί στόχοι της ομάδας. Αυτές οι θεωρίες αντιστοιχούν σε σύγχρονες ιδέες για το πρόβλημα των σχέσεων «ηγέτη-οπαδού», σύμφωνα με τις οποίες το κριτήριο για την αποτελεσματική ηγεσία είναι ο βαθμός στον οποίο τα μέλη της ομάδας επενεργούν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

1.3 Θεωρίες, που αναλύουν το θέμα της ηγεσίας από την κοινωνικό-φιλοσοφική άποψη, και δίνουν έμφαση στις αξίες της ηγεσίας

Οι θεωρίες αυτές έχουν πρακτικό προσανατολισμό. Σε αυτές ανήκει και το μοντέλο ηγεσίας του G. Fairholm. Αυτό το μοντέλο ασχολείται με τις αρχές, που αποτελούν τη βάση της συμπεριφοράς των μελών της οργανωτικής και ηγετικής διαδικασίας, η οποία δίνει μια αποτελεσματική υπόσταση σε ιδέες, αντιλήψεις και αξίες. Κατά πρώτον, οι αρχές αυτές ορίζουν τις ηγετικές ενέργειες, συμπεριφορές, προτεραιότητες και αξίες. Στη συνέχεια, οι αρχές, υιοθετημένες από τους οπαδούς, λειτουργούν ως κοινωνικό-πολιτισμικό πλαίσιο, μέσα στο οποίο η ομάδα δραστηριοποιείται. Σύμφωνα με το Fairholm, η ηγεσία είναι μια δυναμική διαδικασία, που εκδηλώνεται συνεχώς στη σχέση μεταξύ του ηγέτη και των οπαδών του. Οι καθιερωμένες κοινές αξίες είναι πάντα σταθερές και δεν αλλάζουν, άλλα απευθύνονται τόσο σε ηγέτες όσο και σε οπαδούς. Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, ο ρόλος του ηγέτη ανέρχεται στην «εκπαίδευση» των οπαδών σχετικά με τις αρχές των αξιών. Ο στόχος αυτής της «εκπαίδευσης» επικεντρώνεται

στη δημιουργία των ικανοτήτων της αυτοδιοίκησης και την αυτό-οργάνωση των οπαδών. Έτσι, το αξιακό μοντέλο ηγεσίας του Fairholm προϋποθέτει την εμφάνιση ενός μεγάλου αριθμού ηγετών, που έχουν τους ίδιους αξιακούς προσανατολισμούς, και ενεργούν μαζί για να επιτύχουν πολλά υποσχόμενους στόχους, χρησιμοποιώντας τις πιο αποτελεσματικές μεθόδους (Fairholm 2018).

Η καινοτομία της θεωρίας του Fairholm δεν έγκειται τόσο στα χαρακτηριστικά οποιωνδήποτε στοιχείων των ηγετών, αλλά στην ανάπτυξη συγκεκριμένων μεθόδων για την εκπαίδευση ηγετών και την ανάπτυξη της προσωπικότητας του ίδιου του ηγέτη, τους οπαδούς του και τις ηγετικές τους ικανότητες. Ένας άλλος στόχος της «εκπαίδευσης» του Fairholm είναι η δημιουργία μιας ειδικής ομάδας, εντός της οποίας είναι δυνατή η ύπαρξη και η ανάπτυξη της ηγεσίας.

1.4. Ορισμοί

Ο όρος **ηγεσία** έχει αποτελέσει αντικείμενο πολλών και διαφορετικών ορισμών. Η ανάλυση της επιστημονικής βιβλιογραφίας δείχνει, ότι, χρονολογικά, η εμφάνιση διαφόρων ορισμών της ηγεσίας συμπίπτει με την ανάπτυξη ορισμένων θεωριών. Έτσι, όταν μελετήθηκε η προσωπικότητα του ηγέτη, οι ορισμοί της ηγεσίας χρησιμοποιήθηκαν ως το κέντρο των ομαδικών διαδικασιών και ως εκδηλώσεις των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας. Μετά, όταν μελετήθηκε η συμπεριφορική πτυχή της ηγεσίας, πολλοί συγγραφείς την όρισαν ως «την τέχνη της επίτευξης συμφωνίας, των στόχων και της επίλυσης προβλημάτων» ή ως «δράση και συμπεριφορά». Οι θεωρίες, που μελετούν το κοινωνικό πλαίσιο της ηγεσίας και τις σχετιζόμενες αξίες του, ορίζουν την ηγεσία ως «ένα είδος αλληλεπίδρασης ή ικανότητας να πείθεις», ή ως σπινθήρα που «βοηθά στην εκκίνηση της εξέλιξης των στοχευόμενων ενεργειών». Ωστόσο, παρά το γεγονός ότι σήμερα έχει γίνει ένας αρκετά μεγάλος αριθμός μελετών για το πρόβλημα της ηγεσίας, εντούτοις, δεν υπάρχει ακόμη πλήρης συμφωνία για το τι είναι ηγεσία (Reid & Dold, 2018).

Μια από τις ερμηνείες της ηγεσίας θέλει τον όρο να σχετίζεται με τη παροχή έμπνευσης, η οποία βοηθά τους ανθρώπους να κινούνται προς την κατεύθυνση της εκπλήρωσης των στόχων

τους. Η εφαρμογή των συγκεκριμένων διαδικασιών, για την επίτευξη των στόχων αυτών, έχει δευτερεύουσα σημασία (Hunt & Fitzgerald 2018).

Υπάρχουν και αρκετές, παρόμοιες μεταξύ τους απόψεις, που ορίζουν την ηγεσία ως μια «διαδικασία της αλληλεπίδρασης των μελών της μιας ομάδας και του ηγέτη της». Οι διαφορές στις απόψεις αυτές είναι, ότι κάποιες δίνουν περισσότερη έμφαση στην επιρροή του ηγέτη, ενώ οι άλλες αναγνωρίζουν το κύρος και των δύο πλευρών της ομάδας. (Northouse, 2019)

Σύμφωνα με άλλους θεωρητικούς, η ηγεσία είναι η ικανότητα ενός ατόμου να επηρεάζει θετικά τα μέλη της ομάδας του, και τα συστήματα τα οποία βρίσκονται στην «δικαιοδοσία» του, ώστε να μπορούν αυτά να πετύχουν σημαντικά αποτελέσματα (Gentsoudi 2022).

Κεφάλαιο 2. Σχέση της ηγεσίας με άλλες παρεμφερείς έννοιες

Κατά τον ορισμό της ηγεσίας πρέπει να υπάρχει διάκριση μεταξύ των εννοιών διεύθυνσης, ηγεμονίας, αρχηγίας, εξουσίας και της έννοιας της ηγεσίας. Η διαφορά ανάμεσα στις έννοιες είναι η εξής: Η ηγεσία σε αντίθεση με τις υπόλοιπες έννοιες, χρησιμοποιεί επιρροή, που ποτέ δεν στηρίζεται στην επιβολή της εξουσίας ή της γνώμης του ηγέτη πάνω στα άλλα μέλη της ομάδας. Επίσης, η ηγεσία δεν πρέπει να ταυτίζεται με την επιρροή ή με την δύναμη. Ηγέτες (ή αυτοί που κατέχουν την ιδιότητα της ηγεσίας) αναγνωρίζονται από τους οπαδούς τους πρόθυμα και εθελοντικά λόγω των αξιών και των δεξιοτήτων τους (Gregory & Atkins 2022).

2.1 Χαρακτηριστικά του ηγέτη

Στα πλαίσια της ψυχολογικής προσέγγισης στην ανάλυση της έννοιας της ηγεσίας, και πιο συγκεκριμένα μέσα από τις θεωρίες των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων, προσδιορίστηκαν τα χαρακτηριστικά του επιτυχημένου ηγέτη. Με τροποποιήσεις, που η λίστα αυτή έχει υποστεί κατά την πάροδο του χρόνου, οι ακόλουθες καταχωρίσεις γίνονται αποδεκτές σήμερα από τη πλειοψηφία των ειδικών. Ο επιτυχημένος ηγέτης, λοιπόν, πρέπει να ξεχωρίζει, με βάση τα παρακάτω ιδιαίτερα χαρακτηριστικά (Nikezic & Nikezic 2021), (Tripathi 2021).

- Ευφυΐα / νοημοσύνη
- Γνώσεις / πολυμάθεια (αυτό αφορά στα ειδικά στοιχεία της γνώσης του αντικειμένου, που αντιστοιχούν σε αυτόν που έχει τον ρόλο του ηγέτη)
- Αυτογνωσία / αυτοπεποίθηση
- Συστηματική σκέψη
- Ακεραιότητα (για να μπορεί να αξιολογεί αντικειμενικά τη δουλειά των μελών της ομάδας),
- Πίστη σε αξίες
- Κύρος και κοινωνική υπευθυνότητα
- Δικαιοσύνη
- Θάρρος
- Αντοχή

- Επιμονή
- Ενθουσιασμός
- Διορατικότητα
- Ισχυρή θέληση για υψηλές επιδόσεις
- Επικοινωνιακές δεξιότητες
- Ικανότητα δημιουργικής σκέψης και λήψης αποφάσεων
- Εποπτική ικανότητα
- Φιλελευθερισμός (για να μπορούν να εκφράζονται οι γνώμες των οπαδών ελεύθερα)

Όλα τα αναφερόμενα παραπάνω χαρακτηριστικά είναι σημαντικά για ηγεσία. Εντούτοις, δεν είναι πάντα δυνατόν για κάθε άνθρωπο, που θέλει να ακολουθεί την οδό της ηγεσίας, να τα κατέχει όλα αυτά.

2.2 Στυλ της ηγετικής συμπεριφοράς

Ένα άλλο στοιχείο της ανάλυσης του θέματος, που πρέπει να αναφερθεί, είναι η κατηγοριοποίηση της ηγεσίας κατά το στυλ της συμπεριφοράς. Πρωτίστως πρέπει να σημειωθούν οι ρόλοι του ηγέτη, διότι, ανάλογα με το ρόλο του, διαμορφώνεται και η σχέση του ηγέτη με τους οπαδούς του, άρα διαμορφώνεται και η μορφή της ηγεσίας που αυτός ασκεί. Υπάρχουν τρεις συντελεστές που καθορίζουν το ρόλο του ηγέτη:

- καθορισμός του στόχου, και ορισμός των καθηκόντων των μελών της ομάδας,
- δημιουργία των προϋποθέσεων για την επιτυχή ολοκλήρωση του έργου,
- διατήρηση των επικοινωνιακών σχέσεων στην ομάδα (ενίσχυση του ηθικού, δημιουργία κινήτρων)

Τα βασικά στυλ της ηγεσίας είναι (Κλάδης 2019):

- Ο αυταρχικός (κατά τον οποίο ο ηγέτης ορίζει την πολιτική χωρίς να ρωτάει τους οπαδούς του, ωστόσο είναι σχετικά ευέλικτος και οι ενέργειες του έχουν όραμα),

- Ο δημοκρατικός (κατά τον οποίο ο ηγέτης ακούει τους οπαδούς του και προσαρμόζει την πολιτική του σύμφωνα με τις γνώμες τους. Παρά το γενικά θετικό κλίμα που δημιουργεί αυτός ο τύπος ηγεσίας, δεν είναι πάντα αποτελεσματικός),
- Ο εξουσιοδοτικός (κατά τον οποίο ο ηγέτης υιοθετεί τον **συμβολικό** ρόλο, διότι προωθεί αυτενέργεια στους συνεργάτες του).

Κάποιες μορφές που μπορεί να πάρει η ηγεσία είναι οι εξής:

Ηγεσία-υπηρεσία: Ο «ηγέτης-υπηρέτης» καθοδηγεί, δημιουργώντας σχέσεις εμπιστοσύνης, και όχι αυταρχισμού. Δεν διστάζει να «μπει στη θέση του απλού εργάτη» για την ολοκλήρωση του στόχου. Ο Πέτρος ο Μέγας ενώ ήταν αυτοκράτορας της Ρωσίας, είχε δουλέψει κρυφά σε ναυπηγείο της Πρωσίας, με το όνομα «Πέτρος ο ξυλουργός». Το κλίμα στην ομάδα του ηγέτη-υπηρέτη είναι φιλικό. (Gupta & Nambudiri 2021).

Ηθική ηγεσία: Αυτή η ηγεσία επιδεικνύει και προωθεί «κανονιστικά κατάλληλη συμπεριφορά μέσω προσωπικών ενεργειών και διαπροσωπικών σχέσεων». Με άλλα λόγια η ηθική ηγεσία ορίζεται ως «η τοποθέτηση ανθρώπων σε διοικητικές θέσεις για να προωθήσουν παράδειγμα κατάλληλης ηθικής συμπεριφοράς στις πράξεις και τις σχέσεις τους στο χώρο εργασίας» (Δημητρούλης,2018).

Συναλλακτική ηγεσία: Τέτοιο είδος ηγεσίας προϋποθέτει την αμοιβαία συναλλαγή μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων, κατά την οποία οι υφιστάμενοι υπακούν τον ηγέτη και ο ηγέτης τους ανταμείβει για την εργασία τους.

Χαρισματική ηγεσία : Η ανάλυση αυτής της μορφής ηγεσίας επικεντρώνεται στο συνδυασμό ορισμένων διαστάσεων ενός ατόμου, που τον κάνουν ικανό να προσελκύει και να επηρεάζει άλλα άτομα. Ο ηγέτης που είναι χαρισματικός, ξεχωρίζει λόγω της υψηλής αυτοπεποίθησης, εκφραστικότητας, επικοινωνιακών δεξιοτήτων, και μιας ισχυρής πεποίθησης για την ηθική ορθότητα των δικών του πιστεύω. Εκτός αυτών των χαρακτηριστικών, οι χαρισματικοί ηγέτες είναι ευαίσθητοι στις ανάγκες των ανθρώπων και μπορούν να συμπεριφέρονται αντισυμβατικά (Noureen et al. 2020).

Μετασχηματιστική ηγεσία: Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ασκούν μεγάλη επιρροή στους οπαδούς τους, τέτοια ώστε τους εμπνέουν να παραγκωνίσουν τα προσωπικά τους συμφέροντα για το συνολικό καλό της ομάδας. Η μετασχηματιστική ηγεσία έχει κοινά σημεία με την χαρισματική ηγεσία, όμως η χαρισματική ηγεσία δεν εστιάζει στην οργανωσιακή αλλαγή (Batista-Foguet et al. 2021).

2.3 Χαρακτηριστικά του ηγέτη σχολικής μονάδας

Όπως αναφέραμε πιο πάνω, οι ηγέτες πρέπει να έχουν διορατικότητα και όραμα. Πέρα από αυτό, δεν υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας, που θα μπορούσε να θεωρηθεί ως πιο κατάλληλο για την ηγεσία γενικώς, αλλά και για την ηγεσία της σχολικής μονάδος ειδικότερα. Η πρακτική έδειξε, ότι οι περιστάσεις απαιτούν την προσαρμογή των διαφόρων τύπων ηγεσίας σε κάθε δεδομένη κατάσταση, για να μπορεί να ολοκληρωθούν οι καθορισμένοι στόχοι. (Reppa 2019), (Τριαντή 2021).

Για τους ηγέτες των σχολικών ομάδων ισχύει η εξής ταξινόμηση των ηγετικών προτύπων (ορισμένων σύμφωνα με τα αποτελέσματα του Διεθνούς Προγράμματος Επιτυχημένης Σχολικής Ηγεσίας Διεύθυνσης (InternationalSuccessfulSchoolPrincipal'sProject (ISSPP) (Αγγελοπούλου 2022):

- Ο εκπαιδευτικός ηγέτης έχει ως κύριο στόχο την εκπλήρωση της εκπαιδευτικής αποστολής μέσω διασφάλισης κατάλληλων συνθηκών μάθησης και διδασκαλίας. Επίσης, μεταξύ άλλων, συμβάλλει και στην ανάπτυξη των προγραμμάτων εκπαίδευσης (Reppa 2019).
- Ο μετασχηματιστικός ηγέτης εστιάζει στο όραμα, το οποίο διαμορφώνει σύμφωνα με τις αξίες και ανάγκες της κοινωνίας, καθώς και με τους ορισμούς της εθνικής εκπαιδευτικής πολιτικής. Δημιουργεί ένα κλίμα συνεργασίας εντός της σχολικής μονάδας, και στηρίζει την πολιτική του στην προώθηση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας (Μούζα 2018).
- Ο εμπυχωτής ηγέτης δημιουργεί περιβάλλον βάσει αξιών όπως, ισοτιμία, σεβασμό προς άλλους και ομαδικότητα. Οι συνεργάτες του τον εμπιστεύονται επειδή νιώθουν

την υποστήριξή του, το σεβασμό του προς τις ικανότητές τους, καθώς και λόγω της αναγνώρισης των ικανοτήτων του. (Αγγελοπούλου 2022).

- Ο διοικητικός ηγέτης στηρίζει το έργο του στις θεωρίες της διοίκησης και τις ανάλογες θεσμικού πλαισίου, χωρίς όμως να παραμερίζει τις αξίες της ομαδικότητας, της συνεργασίας και της αλληλεγγύης (Χαλκιώτης & Διαμαντή 2019).
- Ο διαμεσολαβητής ηγέτης «αναπτύσσει την ατομική και ομαδική υπευθυνότητα. Αποσαφηνίζει τις ευθύνες κάθε οργάνου. Παρέχει πληροφορίες, συμβουλές και υποστήριξη στα συλλογικά όργανα. Προβαίνει σε απολογισμό προς τους γονείς, την τοπική κοινωνία και κάθε ενδιαφερόμενο. Αναδεικνύει την προσωπική συνεισφορά και διοχετεύει την ανατροφοδότηση από άλλους» (Bush, 2020).
- Ο συνδυαστικός ηγέτης στηρίζει τις ενέργειές του στα υπάρχοντα πολιτισμικά και κοινωνικά δεδομένα, φροντίζοντας να αντιμετωπίζονται έγκαιρα όλα τα σχετικά με αυτά προβλήματα. Εντάσσει στο σύνολο των ενεργειών του τις συνιστώσες, όπως οι τοπικές αρχές, οι κοινότητες και οι γονείς για την ολιστική και αρμονική εκπαίδευση και ανάπτυξη των μαθητών. Προωθεί καινοτομίες στην εκπαίδευση (Reppa 2019).

Εκτός αυτής της κατηγοριοποίησης, υπάρχουν και άλλες απόψεις περί των χαρακτηριστικών, που πρέπει να κατέχει ο ηγέτης της σχολικής μονάδας. Κάποια από τα πιο γενικά από αυτά θέλουν τον ηγέτη να είναι οραματιστής για να μεταδίδει το όραμα και τις αξίες του σχολείου στους συναδέλφους, στους μαθητές και στους γονείς τους και, επίσης, στην τοπική κοινωνία. Εκτός αυτών, ο σχολικός ηγέτης πρέπει να λειτουργεί μέσω εναλλακτικών μορφών διοίκησης. Οι στόχοι που θέτει, πρέπει να εξυπηρετούν τους πρωταρχικούς πελάτες – χρήστες, δηλαδή τους μαθητές. Πρέπει να ενθαρρύνει την καινοτομία στους συναδέλφους, για να μην φοβούνται τις ενδεχόμενες αποτυχίες. Επίσης, μέσα στα απαραίτητα ποιοτικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ηγέτη της σχολικής μονάδας πρέπει να υπάρχει το πάθος, ο ενθουσιασμός και η αίσθηση του συνόλου (Collins 2022).

Όπως και στην περίπτωση του ορισμού της γενικής έννοιας της ηγεσίας, έτσι και με την ηγεσία της σχολική μονάδας δεν υπάρχει μόνο μία καθορισμένη άποψη. Ένα παράδειγμα μιας άλλης οπτικής στο θέμα του χαρακτηρισμού του εκπαιδευτικού ηγέτη, δίνει έμφαση στην

παραχώρηση στους συναδέλφους του, τού μέγιστου των αρμοδιοτήτων τους, για να υπάρχει συνεχής βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας, επικεντρωμένης στις ανάγκες των μαθητών. Σύμφωνα με αυτή την άποψη, ο σχολικός ηγέτης θα πρέπει να είναι σε θέση να κρίνει αν, πώς και πότε είναι ωφέλιμη η συμμετοχή καθηγητών και προσωπικού στην λειτουργία της εκπαιδευτικής μονάδας. Επίσης, πρέπει να χρησιμοποιεί τις επικοινωνιακές του δεξιότητες για να δημιουργεί ευέλικτο τύπο διαχείρισης των σχολικών προγραμμάτων, κατά τον οποίο τύπο, οι καθηγητές μπορούν να είναι ευέλικτοι στην προσαρμογή των σχετικών διαδικασιών (Jayakumar et al. 2017).

2.4 Μοντέλα και θεωρίες ηγεσίας

Στα προηγούμενα κεφάλαια παρουσιάστηκαν οι πιο διαδεδομένες προσεγγίσεις στην ανάλυση την έννοιας της ηγεσίας. Η παρουσίαση είχε σύντομο χαρακτήρα, και υπηρετούσε το στόχο της εισαγωγής των διαφορετικών απόψεων ως προς την ανάλυση της έννοιας της ηγεσίας. Σε αυτό το κεφάλαιο, το θέμα θα συζητηθεί λεπτομερέστερα, και θα αναφερθούν τα κύρια θεωρητικά μοντέλα της ηγεσίας, μέσα από τα οποία θα παρουσιαστούν οι υπόλοιποι σημαντικοί όροι, για την πλήρη κατανόηση του εννοιολογικού πλαισίου της ηγεσίας.

Θεωρία X και Y του McGregor (γνωστή επίσης ως η θεωρία του «μαστιγίου και του καρότου»), ταξινομεί τις ηγετικές συμπεριφορές σε δύο βασικές κατηγορίες: Το αυταρχικό και το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας. Η θεωρία αυτή ακολουθεί την πρακτική άσκηση εξουσίας κατά την οποία ο ηγέτης κάνει 2 ειδών υποθέσεις (X και Y) για τους ανθρώπους γύρω του. Κάθε είδος υπόθεσης καθορίζει ξεχωριστές σχέσεις του ηγέτη με τους υφισταμένους του. Σύμφωνα με την υπόθεση X, η δουλειά, οι φιλοδοξίες και άλλες δυνητικές ενέργειες δεν ανήκουν στα ενδιαφέροντα των ανθρώπων. Αντιθέτως, οι άνθρωποι προσπαθούν να απαλλαγούν από την ευθύνη, προτιμώντας να καθοδηγούνται. Ο καλύτερος τρόπος παρακίνησης αυτών των ανθρώπων είναι ο εξαναγκασμός, η απειλή και η τιμωρία. Σύμφωνα με την υπόθεση Y, η εργασία είναι μια φυσιολογική διαδικασία, που φέρνει ικανοποίηση. Ο έλεγχος και η απειλή στην υπόθεση Y δεν είναι αποτελεσματικοί τρόποι ηγεσίας. Εάν οι συνθήκες είναι ευνοϊκές, οι άνθρωποι όχι μόνο δέχονται την ευθύνη, αλλά αγωνίζονται για αυτήν, οδηγούμενοι από τους οργανωτικούς στόχους.

Στυλ ηγεσίας του Likert. Αυτό το μοντέλο ηγεσίας ξεχωρίζει δύο κατευθύνσεις, που ακολουθεί ο ηγέτης: α) με επίκεντρο την εργασία και β) με επίκεντρο τον άνθρωπο. Σύμφωνα με αυτό το διαχωρισμό προσδιορίζονται 4 στυλ ηγεσίας:

1) Εκμεταλλευτικός αυταρχικός (ο ηγέτης είναι προσανατολισμένος στην εργασία, σκληρός και αυταρχικός),

2) Καλοπροαίρετος αυταρχικός (η ηγεσία είναι αυταρχική, όμως παρέχεται αξιόλογη συμμετοχή των υφισταμένων στη λήψη αποφάσεων),

3) Συμβουλευτικός, δημοκρατικός (στη σχέση μεταξύ του ηγέτη και του υφισταμένου υπάρχει εμπιστοσύνη),

4) Συμμετοχικός (οι υφιστάμενοι συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων). Αυτός ο τύπος θεωρείται ως ο πιο αποτελεσματικός.

Διοικητική πλατφόρμα των Blake & Mouton. Αυτή έχει δύο βασικούς προσανατολισμούς:

α) Φροντίδα για ένα άτομο, και

β) Φροντίδα για την παραγωγή.

Η αναλογία των συντεταγμένων πάνω στην πλατφόρμα καθορίζει 5 στυλ ηγεσιών, οι οποίες βαθμιαία επικεντρώνονται, είτε στον παράγοντα της παραγωγής, είτε σε αυτόν του ανθρώπου. (Γεωργούλιας et al. 2022).

Τα 5 στυλ ηγεσίας σύμφωνα με τους Blake & Mouton:

1. Φόβος της φτώχειας. Από την πλευρά του διευθυντή απαιτείται προσπάθεια για να επιτευχθεί μια ποιότητα εργασίας, που θα αποτρέψει την απόλυση των υφισταμένων.

2. Ξεκούραση. Ο ηγέτης εστιάζει στις καλές, ζεστές ανθρώπινες σχέσεις, αλλά ελάχιστα ενδιαφέρεται για την απόδοση του έργου.

3. Εξουσία για προβολή. Ο ηγέτης ενδιαφέρεται για την αποτελεσματικότητα της εργασίας που εκτελείται, αλλά δίνει λίγη προσοχή στο ηθικό των υφισταμένων.

4. Οργάνωση. Ο ηγέτης επιτυγχάνει μια αποδεκτή ποιότητα εκτέλεσης των καθηκόντων, βρίσκοντας μια ισορροπία μεταξύ αποτελεσματικότητας εργασίας και καλού ηθικού των υφισταμένων.

5. Ομαδικότητα. Μέσω της αυξημένης προσοχής στους υφισταμένους και της αποτελεσματικότητας, ο ηγέτης διασφαλίζει, ότι οι υφιστάμενοι προσηλώνονται συνειδητά στους στόχους του οργανισμού. Αυτό εξασφαλίζει τόσο το υψηλό ηθικό, όσο και την υψηλή απόδοση. Αυτό είναι και το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας, σύμφωνα με τους συγγραφείς.

Το μοντέλο ηγεσίας της κατάστασης (ή υπόδειγμα ενδεχομένων) του Fiedler. Αυτό ορίζει, ότι σε κάθε κατάσταση αντιστοιχεί συγκεκριμένο στυλ ηγετικής συμπεριφοράς του ηγέτη. Εντούτοις, ο ηγέτης δεν μπορεί να αλλάξει το στυλ του ανάλογα με την κατάσταση. Αυτό το μοντέλο προτείνει 2 ηγετικά στυλ:

α) Στυλ προσανατολισμένο στην εργασία και

β) Στυλ βασισμένο στις σχέσεις με τους υφισταμένους του.

Αναφορικά με την ανάλυση της κατάστασης, εισάγονται 3 παράγοντες που την επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά: οι σχέσεις μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων, η δομή της εργασίας και η δύναμη της θέσης (ή εξουσία του ηγέτη). Ο ισχυρός ηγέτης έχει πολλή εξουσία και είναι σε θέση να ανταμείψει τον υφιστάμενο του (Suharyanto & Lestari 2020).

Το μοντέλο των Vroom-Yetton. Αυτό το μοντέλο καλείται να καλύψει τα κενά των άλλων θεωρητικών μοντέλων, που συνδέουν την συμπεριφορά του ηγέτη με την κατάσταση στην οποία βρίσκεται. Στο μοντέλο των Vroom-Yetton συμπεριλαμβάνονται 5 στυλ ηγεσίας, που αναφέρονται στην συμμετοχή των ανθρώπων στην λήψη των αποφάσεων (Rüzgar 2018).

- 1) Αυταρχικό στυλ τύπου Α (ο ηγέτης παίρνει μόνος του μία απόφαση, με βάση τις πληροφορίες που έχει, και μετά την διαβιβάζει στην ομάδα του)
- 2) Αυταρχικό στυλ τύπου Β (ο ηγέτης παίρνει μόνος του μια απόφαση, με βάση τις πληροφορίες που έχει λαμβάνοντας υπόψη άλλες πληροφορίες, που του δίνει η ομάδα του)

- 3) Συμβουλευτικό στυλ τύπου A (ο ηγέτης παίρνει μεν μόνος του τις αποφάσεις, αλλά πριν από αυτές συμβουλευείται το κάθε μέλος της ομάδας του)
- 4) Συμβουλευτικό στυλ τύπου B (ο ηγέτης λαμβάνει τις αποφάσεις μόνος του, αφού όμως έχει προηγηθεί η συζήτηση με την ομάδα, και έχουν ακουστεί οι γνώμες του κάθε μέλους)

Το πρότυπο της ηγεσίας των Tannenbaum & Schmidt (ή Το Συνεχές της Ηγετικής Συμπεριφοράς των Tannenbaum & Schmidt). Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, το στυλ της ηγεσίας εκλαμβάνεται ως ένα, συνεχές, με μεγάλο φάσμα συμπεριφορών, όπου στο ένα άκρο είναι το στυλ της ηγεσίας που δίνει περισσότερη έμφαση στον ίδιο τον ηγέτη, και στο άλλο άκρο είναι το στυλ της ηγεσίας, που δίνει έμφαση στους υφισταμένους του ηγέτη. Όλο το φάσμα των ηγετικών στυλ είναι μεγάλο, και εξαρτάται από την έμφαση, που δίνεται στην κάθε συγκεκριμένη περίπτωση. Έτσι, σε κάποιες καταστάσεις ο ηγέτης παίρνει τις αποφάσεις μόνος του, ενώ σε άλλες αναθέτει την διεξαγωγή σημαντικού μέρους των δραστηριοτήτων στην ομάδα του (Helmold 2020).

Κεφάλαιο 3. Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης

Η έννοια της «συναισθηματικής νοημοσύνης» εισήχθη στον επιστημονικό διάλογο το 1990 από τους P. Salovey, J. Mayer και έκτοτε βρίσκεται στο επίκεντρο της προσοχής ερευνητών και επαγγελματιών στον τομέα της ψυχολογίας και του μάνατζμεντ. Το όλο και πιο πολύ αυξανόμενο ενδιαφέρον στο θέμα αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η έννοια της «συναισθηματικής νοημοσύνης» ενδέχεται να είναι εφαρμόσιμη στις πρακτικές επίλυσης ζητημάτων προσωπικής εξέλιξης, επαγγελματικής ανάπτυξης και αποτελεσματικής διαχείρισης προσωπικού. Ωστόσο, σύμφωνα με κάποιους επιστήμονες, η ίδια η έννοια της «συναισθηματικής νοημοσύνης» χρειάζεται να διευκρινιστεί και να κατανοηθεί θεωρητικά. Επί του παρόντος, υπάρχει ένας αρκετά μεγάλος αριθμός θεωριών και μοντέλων συναισθηματικής νοημοσύνης που δεν βασίζονται στον αυστηρό επιστημονικό ορισμό της ίδιας της έννοιας. (Khlevnaya & Kiseleva 2019).

Υπάρχουν επίσης «καθαρά πρακτικοί» ορισμοί της έννοιας αυτής, που δεν παρέχουν την καθαυτού περιγραφή της «συναισθηματικής νοημοσύνης», αλλά βασίζονται μόνο στην απαρίθμηση των συστατικών της στοιχείων. Τέτοια είδη ορισμών είναι εξαιρετικά χρήσιμα στην πρακτική της διάγνωσης και της καθαυτού ανάπτυξης της συναισθηματικής νοημοσύνης στους ανθρώπους, ωστόσο, δεν καθιστούν δυνατή την απάντηση στο βασικό θεωρητικό ερώτημα - ποια είναι η φύση αυτού του φαινομένου; Παρακάτω θα πραγματοποιηθεί η εκτενής ανάλυση της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης, μέσα από την ανασκόπηση των βασικών ορισμών του γενικού θεωρητικού πλαισίου του ερωτήματος.

3.1 Ορισμοί

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης, και σχεδόν όλοι χρησιμοποιούν τη λέξη «ικανότητα» ως γενική έννοια. Έτσι, σύμφωνα με την ερμηνεία της έννοιας από μία ομάδα επιστημόνων, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια σειρά από συναισθηματικές αντιδράσεις των ατόμων απέναντι στο περιβάλλον και την πίεση. Η έννοια αυτή σχετίζεται άμεσα με την ψυχολογική ικανότητα του ανθρώπου να προσαρμοστεί και να αντιμετωπίσει προκλήσεις διαφόρων χαρακτηριστικών (Liu 2019), (Jani et al. 2022).

Κατά μια άλλη άποψη, η συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται ως ικανότητα επεξεργασίας πληροφοριών που περιέχονται στα συναισθήματα, ικανότητα προσδιορισμού της έννοιας των συναισθημάτων και ικανότητα αξιοποίησης της σχέσης των συναισθηματικών πληροφοριών για τη σκέψη και τη λήψη αποφάσεων (Mayer, Salovey, Caruso, 2016).

Ωστόσο, η χρήση της λέξης «ικανότητα» επιτρέπει δύο πιθανές ερμηνείες: μια είναι η αυστηρή επιστημονική έννοια της «ικανότητας», και η άλλη, η πιο ασαφής έννοια της «δεξιότητας» να κάνει κάποιος κάτι. (Gray 2016).

Η πρώτη ερμηνεία σημαίνει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη ανήκει στον τομέα των πνευματικών ικανοτήτων του ανθρώπου, γεγονός που με τη σειρά του μπορεί σημαίνει ότι οι φυσικές τάσεις παίζουν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξή της. Ως εκ τούτου, με την υιοθέτηση της ερμηνείας αυτής, ταυτόχρονα, υιοθετείται και η αντίληψη για τη μεγάλη σημασία του ρόλου των φυσικών προδιαθέσεων του ανθρώπου. (Mayer, Salovey, Caruso, 2016).

Επίσης, μια άλλη πτυχή αυτής της ερμηνείας σχετίζεται με την ανάγκη διάκρισής της από άλλους τύπους πνευματικών ικανοτήτων, όπως η γνωστική, πρακτική και δημιουργική νοημοσύνη. Η προφανής ιδιαιτερότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι ότι προβλέπει την επεξεργασία πληροφοριών που έχουν συναισθηματικά φορτισμένο χαρακτήρα. Το χαρακτηριστικό αυτό βοηθά στον σχετικά πιο σαφή διαχωρισμό την έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης από τη γνωστική, και εν μέρει την δημιουργική νοημοσύνη. Ωστόσο, το ερώτημα της διαφοράς της από την πρακτική νοημοσύνη παραμένει ανοιχτό, αφού η τελευταία περιλαμβάνει και στοιχεία συναισθηματικής νοημοσύνης. Η λύση σε αυτό το πρόβλημα αντικατοπτρίζεται στα «μικτά» μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης (για τα οποία θα μιλήσουμε πιο διεξοδικά στο επόμενο υποκεφάλαιο). Η αναφορά στα μικτά μοντέλα ωστόσο, στηρίζει το σκοπό του τονισμού της ιδιαίτερης πολυπλοκότητας της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης, διότι δείχνει πόσο στενά είναι συνυφασμένα με την έννοια της πρακτικής νοημοσύνης (Dhani & Sharma 2016), (Khlevnaya, Kiseleva, 2019).

Γενικά, πρέπει να σημειωθεί ότι η παραπάνω ταξινόμηση των πνευματικών ικανοτήτων, όπου η συναισθηματική νοημοσύνη γίνεται αντιληπτή ως ένας ανεξάρτητος τύπος ικανοτήτων, προκαλεί συζητήσεις ανάμεσα στους κύκλους των ακαδημαϊκών ερευνητών. Αυτό, ωστόσο, επιβεβαιώνει την ανάγκη για περαιτέρω μελέτη στο θέμα (Isaeva & Mkrtychyan 2019).

Συνεχίζοντας με την ανάλυση του ορισμού την έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης, πρέπει να αξιολογηθεί και η δεύτερη ερμηνεία της λέξης «ικανότητα». Αυτή περιλαμβάνει την κατανόησή της ως μία από τις κοινωνικές και επαγγελματικές δεξιότητες που επιτρέπουν σε ένα άτομο να επικοινωνεί με επιτυχία και να αλληλεπιδρά με άλλους. Αυτή η ερμηνεία σημαίνει ότι ο ρόλος των φυσικών χαρακτηριστικών (τάσεων και προδιαθέσεων) του ανθρώπου δεν διαδραματίζει πια τόσο σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης. Αντί αυτού, το κύριο ενδιαφέρον επικεντρώνεται στην ενεργή ανάπτυξή της συναισθηματικής νοημοσύνης με τη βοήθεια προγραμμάτων κατάρτισης ή από το ίδιο το άτομο με βάση την ανάλυση της δικής του εμπειρίας. Από αυτό προκύπτει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη δεν πρέπει να σχετίζεται τόσο με πνευματικές ικανότητες όσο με άλλες δεξιότητες, απαραίτητες για την προσωπική ανάπτυξη και την εξέλιξη της σταδιοδρομίας του ανθρώπου. (Isaeva & Mkrtychyan 2019)

Η εξέλιξη της ανάπτυξης του επιστημονικού ενδιαφέροντος για τη συναισθηματική νοημοσύνη, στις περισσότερες περιπτώσεις, έχει εφαρμοσμένο χαρακτήρα, διότι από τους περισσότερους μελετητές η έννοια αυτή αναλύεται ως μία από τις ικανότητες ενός μάνατζερ. Ως εκ τούτου, το κύριο αποτέλεσμα των σχετικών ερευνών είναι η συμπερίληψή της στη λίστα των «ειδικών, επαγγελματικών δεξιοτήτων» ή των λεγόμενων «hard skills» ενός σύγχρονου μάνατζερ. (Isaeva & Mkrtychyan 2019)

Οι «hard skills» ως έννοια βοηθούν την πραγμάτευση του ορισμού της συναισθηματικής νοημοσύνης, διότι η ερμηνεία της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης σε πολύ μεγάλο βαθμό εξαρτάται από το περιεχόμενο της επαγγελματικής δραστηριότητας, μέσα στην οποία αυτή πραγματοποιείται. Έτσι, στα επαγγέλματα κοινωνικού χαρακτήρα, όπου απαιτείται ενεργή επικοινωνία και αλληλεπίδραση με άλλα άτομα, η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να

λειτουργήσει ως «hard skill». Ως εκ τούτου, είναι απαραίτητο να διευκρινιστεί ο χαρακτήρας των «hard skills». Οι «hard skills» λοιπόν, είναι τεχνικές δεξιότητες (όπως οι γενικές δεξιότητες υπολογιστή κλπ.) τις οποίες πρέπει να κατέχει ένας εργαζόμενος για να πετύχει στη δουλειά του (Lyu & Liu 2021).

Οι “hard skills” συνήθως μαθαίνονται με έναν από τους παρακάτω τρόπους (Florea & Stray 2019):

- Τυπική εκπαίδευση, που σημαίνει ότι το άτομο κατέκτησε τις δεξιότητες μέσω της τυπικής εκπαίδευσης. Ένα παράδειγμα τυπικής εκπαίδευσης θα ήταν ένας φυσικός ή ένας γιατρός που πήρε την επίσημη εκπαίδευσή του σε ένα πανεπιστήμιο.
- Πρακτική άσκηση (internship), όπου ένα νέο άτομο στον τομέα εντάσσεται σε μια επιχείρηση ή οργανισμό για να μάθει για τον κλάδο. Συχνά θα λάβουν καθοδήγηση από υπαλλήλους και θα αναλαμβάνουν σταδιακά μια σειρά από διαφορετικά καθήκοντα, μαθαίνοντας στη δουλειά.
- Προγράμματα πιστοποίησης και σεμινάρια, τα οποία βοηθούν τους ανθρώπους να αποκτήσουν ανώτερο επίπεδο δεξιοτεχνίας σε ένα σύνολο δεξιοτήτων ή ικανοτήτων.
- Στην εργασία (πρακτική εμπειρία). Οι εργαζόμενοι μπορούν να κατακτήσουν σχετικές δεξιότητες μέσα από την εξάσκηση τους για παρατεταμένο χρονικό διάστημα, ή μπορούν να μεταφέρουν την πρακτική τους εμπειρία από τις προηγούμενες εργασίες στην επόμενη.

Πρόσφατα όλο και μεγαλύτερη αναγνώριση στους ευρύτερους επιστημονικούς κύκλους κερδίζει η άποψη ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια σημαντική δεξιότητα όχι μόνο για τους διευθυντές, αλλά και για κάθε εργαζόμενο, διότι θεωρείται μια παραλλαγή των «καθολικών ικανοτήτων» ή των λεγόμενων «soft skills». (Vasanthakumari 2019).

Οι «soft skills» αναφέρονται σε ένα σύμπλεγμα προσωπικών ιδιοτήτων, συνηθειών, συμπεριφορών και κοινωνικών δεξιοτήτων που καθιστούν έναν εργαζόμενο ικανό. Με τον όρο «μαλακές δεξιότητες» ορίζονται στο αγγλικό λεξικό Collins οι «επιθυμητές ιδιότητες για

ορισμένες μορφές απασχόλησης που δεν εξαρτώνται από την αποκτηθείσα γνώση: περιλαμβάνουν την κοινή λογική, την ικανότητα να αντιμετωπίζεις ανθρώπους και μια θετική ευέλικτη στάση». Οι «soft skills» βοηθούν στη διευκόλυνση της ανθρώπινης αλληλεπίδρασης (HarperCollins Publishers 2022)

Σε αντίθεση με τις «hard skills», οι οποίες μπορούν να παρατηρηθούν και να μετρηθούν, οι «soft skills» είναι άυλες. Δεν είναι εύκολο να τις ποσοτικοποιήσει κανείς. Οι «hard skills» τείνουν να είναι συγκεκριμένες, για ένα συγκεκριμένο είδος εργασίας, οι «soft skills» είναι πιο γενικές και ευρέως εφαρμόσιμες. Είναι ένας συνδυασμός επικοινωνιακών δεξιοτήτων, κοινωνικών δεξιοτήτων, δεξιοτήτων αλληλεπίδρασης, χαρακτηριστικών προσωπικότητας, στάσης ζωής, χαρακτηριστικών καριέρας, κοινωνικής και συναισθηματικής νοημοσύνης και συντελεστή ευφυΐας, που επιτρέπουν στους ανθρώπους να αλληλεπιδρούν με το περιβάλλον τους, να συνεργάζονται καλά με τους άλλους, να έχουν καλή απόδοση και επιτυγχάνουν τους στόχους τους με την συμπληρωματική αξιοποίηση των σκληρών δεξιοτήτων. Στα πιο σημαντικά «soft skills» συμπεριλαμβάνονται (Vasanthakumari 2019) οι εξής δεξιότητες:

- Οι επικοινωνιακές δεξιότητες αποτελούν το πλέον σημαντικό κομμάτι του πλαισίου των «soft skills», και επηρεάζουν την ίδια τη διαδικασία ανταλλαγής μηνυμάτων μεταξύ των ανθρώπων.
- Οι δεξιότητες της ομαδικής συνεργασίας. Η ομαδική εργασία είναι η συλλογική προσπάθεια μιας ομάδας για την επίτευξη ενός κοινού στόχου ή για την ολοκλήρωση μιας εργασίας με τον πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο. Άτομα οποιουδήποτε φύλου, διαφορετικών ηλικιακών ομάδων, προσόντων, θέσης και δεξιοτήτων, εργάζονται ως ομάδα με κοινό στόχο την ολοκλήρωση του έργου.
- Η ικανότητα του ανθρώπου να ακολουθεί την επαγγελματική δεοντολογία, δηλαδή τους προσωπικούς και εταιρικούς κανόνες που διέπουν τη συμπεριφορά του υπαλλήλου στο πλαίσιο ενός συγκεκριμένου επαγγέλματος.

- Οι διαπροσωπικές δεξιότητες είναι η ικανότητα επικοινωνίας ή καλής αλληλεπίδρασης με άλλους ανθρώπους. Ο άνθρωπος από τη φύση του είναι κοινωνικό ον και η επιτυχία του στη ζωή εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη σχέση και την αλληλεπίδρασή του με τους άλλους.
- Διαχείριση χρόνου και ικανότητα καλής απόδοσης υπό τις συνθήκες της πίεσης. Η «διαχείριση χρόνου» είναι η διαδικασία οργάνωσης και αποτελεσματικής αξιοποίησης του διαθέσιμου χρόνου μεταξύ συγκεκριμένων δραστηριοτήτων. Η καλή διαχείριση του διαθέσιμου χρόνου βοηθά στην αύξηση της επαγγελματικής απόδοσης του ανθρώπου, ακόμα και όταν ο χρόνος είναι περιορισμένος και οι πιέσεις είναι υψηλές. Η αποτυχία διαχείρισης του διαθέσιμου χρόνου βλάπτει την αποτελεσματικότητα και προκαλεί άγχος.
- Ηγεσία είναι η ικανότητα να επηρεάζει κάποιος τους άλλους, με ή χωρίς εξουσία. Κάθε επιτυχία είναι αποτέλεσμα κάποιας ανθρώπινης προσπάθειας. Έτσι, η ικανότητα να επηρεάζει ένας άνθρωπος τους συνεργάτες του εξαρτάται άμεσα από δεξιότητες διαπροσωπικής επικοινωνίας (Interpersonal Communications), διαχείρισης συγκρούσεων (Conflict Management), επίλυσης προβλημάτων (Problem Solving) και λήψης αποφάσεων (Decision Making). (Vasanthakumari 2019).

Πέρα από την κατάταξη των επαγγελματικών δεξιοτήτων σε «μαλακές» και «σκληρές», στα πιο πρόσφατα μοντέλα ικανοτήτων προτείνεται να διακριθούν τρεις ομάδες δεξιοτήτων: 1) υπαρξιακές (μετα-δεξιότητες). 2) cross-context (που περιλαμβάνουν την επικοινωνία, τη δημιουργικότητα, την κριτική σκέψη και τη συνεργασία) και 3) εξειδικευμένες δεξιότητες. Σε αυτή την ταξινόμηση, οι ειδικοί συμπεριλαμβάνουν τη συναισθηματική νοημοσύνη στην πρώτη ομάδα δεξιοτήτων (υπαρξιακή). Σε αυτή την κατηγορία επίσης, εντάσσεται και η ικανότητα να θέτει και να επιτυγχάνει κανείς στόχους, η ικανότητα μάθησης, κλπ. Εδώ πρέπει να σημειωθεί, ότι η κατάταξη της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης στην κατηγορία των «soft skills», καθώς και ο ορισμός της ως μια υπαρξιακή δεξιότητα, διευρύνει την ανάλυση της και την τοποθετεί πέρα από τα όρια μιας συγκεκριμένης επαγγελματικής δραστηριότητας. Ωστόσο, όπως έχει ειπωθεί παραπάνω, η ερμηνεία της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης, συνδέεται άμεσα με το

περιεχόμενο της επαγγελματικής δραστηριότητας, μέσα στην οποία αυτή πραγματοποιείται, και για αυτό μπορεί να λειτουργήσει και ως «hard skill», αλλά και ως γενική δεξιότητα τύπου «soft skill». Οι ερμηνείες αυτές δεν αλληλοαποκλείονται. Ωστόσο, το κύριο πρόβλημα εδώ είναι η ασάφεια της ίδιας της έννοιας της «ικανότητας», η οποία καθιστά δύσκολη τη χρήση της στην επιστημονική έρευνα (Bazarov et al. 2014).

3.2 Ατομικές εκφράσεις και συμπεριφορές

Σύμφωνα με διαδεδομένη επιστημονική άποψη, η συναισθηματική νοημοσύνη αναπτύσσεται κατά την όλη διάρκεια της ζωής του ανθρώπου, ωστόσο, η πιο ευαίσθητη περίοδος για τη διαμόρφωση του θεμελίου της συναισθηματικής νοημοσύνης κάθε ανθρώπου είναι η προσχολική ηλικία. Η ίδια η ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης του ανθρώπου επηρεάζεται τόσο από βιολογικές/δημογραφικές συνιστώσες (φύλο, ηλικία κλπ.), όσο και από κοινωνικές συνιστώσες του περιβάλλοντος (οικογενειακή και/ή οικονομική κατάσταση κλπ.) (Isaeva & Savinova 2021).

Ως εκ τούτου, η εξέταση των ατομικών εκφράσεων και συμπεριφορών στα πλαίσια της ανάλυσης της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης, θα πρέπει να διεξαχθεί μέσα από την ανάλυση των επιμέρους κοινωνικών και βιολογικών στοιχείων της.

Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας έχει δείξει μια στενή σύνδεση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και των προσωπικών χαρακτηριστικών. Συγκεκριμένα, βρέθηκε μια σύνδεση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της νευροψυχικής σταθερότητας: όσο υψηλότερο ήταν το επίπεδό της στους συμμετέχοντες στις σχετικές έρευνες, τόσο καλύτερα αυτοί ήταν σε θέση να ρυθμίζουν τα συναισθήματά τους, να τα κατευθύνουν σε δραστηριότητες και να δείχνουν αυτοσυγκράτηση και συναισθηματική πλαστικότητα (Paramonova 2017).

Σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση και ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης παίζουν τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας στην οποία αποκτά βιώματα ένα άτομο. Μελέτες αντιπροσωπευτικών πολιτισμών με ατομικιστικά χαρακτηριστικά (για παράδειγμα της Γαλλίας και της Γερμανίας) και πολιτισμών με συλλογικά χαρακτηριστικά (για παράδειγμα του Πακιστάν και

της Ινδίας), έχουν δείξει ότι οι πρώτοι χαρακτηρίζονται από μια πιο ανεπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη, ιδίως από την ικανότητα κατανόησης των συναισθημάτων και της διαχείρισης τους. Επιπλέον, σε χώρες με ατομικιστικές κουλτούρες, η συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται με την ικανοποίηση από τη ζωή και τη συναισθηματική σταθερότητα. (Karle et al. 2018).

Ταυτόχρονα, εκτός από τις διαφορές στην εκδήλωση της συναισθηματικής νοημοσύνης, μελέτες έχουν δείξει καθολικές συνδέσεις μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και ανθρώπινης συμπεριφοράς, ανεξάρτητα από τα χαρακτηριστικά του πολιτισμικού περιβάλλοντος. Έτσι, για 46 ερωτηθέντες από τη Ρωσία και την Ολλανδία, η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει εξίσου την επιλογή στρατηγικής συμπεριφοράς σε καταστάσεις σύγκρουσης, ενώ οι πιο σημαντικές ικανότητες είναι η διαχείριση και η κατανόηση των συναισθημάτων (Sinelnikova 2018).

Στους επιστημονικούς κύκλους, η επίδραση των έμφυτων στερεοτύπων της εκπαίδευσης, είναι αναγνωρισμένη στο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης των παιδιών. Συνήθως, τα κορίτσια «διδάσκονται» να σχηματίζουν γυναικείες ιδιότητες, στις οποίες η συναισθηματική νοημοσύνη εκδηλώνεται σε μεγαλύτερο βαθμό σε διαπροσωπικό επίπεδο. Παραδείγματος χάριν, η ενσυναίσθηση, η κατανόηση των συναισθημάτων της ίδιας, αλλά και των άλλων, είναι κάποιες από τις χαρακτηριστικές «ιδιότητες» που οι γυναίκες σχηματίζουν από μικρή ηλικία. Στα αγόρια, αντίθετα, η ανατροφή των ανδρικών ιδιοτήτων, συνοδεύεται από την εκδήλωση συναισθηματικής νοημοσύνης σε ενδοπροσωπικό επίπεδο (αυτοέλεγχος, αντοχή, εγκράτεια έκφρασης). Ως εκ τούτου, η στερεότυπη εκπαίδευση θεωρείται πως έχει αρκετά μειονεκτήματα, διότι η ανατροφή των παιδιών χωρίς αυστηρά στερεότυπα φύλου, συμβάλλει στη διαμόρφωση ποικιλίας ιδιοτήτων που επιτρέπουν στα παιδιά να επιδείξουν συναισθηματική ευελιξία και να προσαρμοστούν καλύτερα σε διάφορες περιστάσεις. Ανάλογα με την κατάσταση, μπορεί να είναι είτε συγκρατημένα και ανεξάρτητα είτε ευγενικά και ευαίσθητα (Dâmbean, C. & Gabor 2021).

Η σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης με τα προσωπικά χαρακτηριστικά διερευνάται ευρέως στους επιστημονικούς κύκλους παγκοσμίως και δεν είναι σπάνιο οι μελέτες να έχουν διαφορούμενα αποτελέσματα. Ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι έρευνες, σύμφωνα με τις οποίες η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη δεν είναι πάντα πηγή προσαρμογής και υπέρβασης του στρες.

Πιο συγκεκριμένα, ορισμένα από τα συστατικά της συμβάλλουν στην επιτυχία, όμως, κάποια άλλα μπορεί να κάνουν το αντίθετο, να την εμποδίζουν. Μια θετική επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης (δείκτης «συναισθηματικής ανάκτησης») στην προσαρμογή, είναι ότι με την αύξηση αυτής της παραμέτρου, οι θετικές αντιδράσεις των υποκειμένων στα γεγονότα αυξήθηκαν και η αισιόδοξη αντίληψη της περιβάλλουσας πραγματικότητας αυξήθηκε. Ταυτόχρονα, η υπερβολική συγκέντρωση των υποκειμένων στις δικές τους εμπειρίες (δείκτης «συναισθηματικής προσοχής»), οδήγησε σε αύξηση των αρνητικών αντιδράσεων σε ό,τι συνέβαινε γύρω και σε αύξηση των καταθλιπτικών σκέψεων (Gómez-Baya & Mendoza 2018).

Σύμφωνα με μελέτες, άνθρωποι που διακρίνονται από την συναισθηματική ιδιοσυγκρασία, έχουν το αντίστοιχα υψηλό επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης. Κατά την σχετική έρευνα, άτομα με υψηλή πλαστικότητα, ευκινησία και ταχύτητα ομιλίας, τείνουν να κατανοούν καλύτερα τα δικά τους συναισθήματα και τα συναισθήματα των άλλων και να τα διαχειρίζονται πιο αποτελεσματικά. (Balandina & Mitryushina 2021).

Ενδιαφέροντα αποτελέσματα μιας μελέτης αντικατοπτρίζουν τη «σκοτεινή» πλευρά της συναισθηματικής νοημοσύνης. Σύμφωνα με τη μελέτη αυτή, διαπιστώνεται το γεγονός ότι ένα υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης συνδέεται με την υπερβολική επίγνωση των συναισθημάτων, ιδιαίτερα των αρνητικών, η οποία σε δύσκολες καταστάσεις ζωής, συμβάλλει στην ανάπτυξη καταθλιπτικών καταστάσεων και προθέσεων αυτοκτονίας. Είναι πιο δύσκολο για άτομα με υψηλό επίπεδο ανάπτυξης αυτού του τύπου της νοημοσύνης να αντιμετωπίσουν αρνητικές εμπειρίες που προκύπτουν ως αποτέλεσμα καταστάσεων σύγκρουσης. Στις διαπροσωπικές σχέσεις, οι εκπρόσωποι υψηλού επιπέδου συναισθηματικής νοημοσύνης, είναι επιρρεπείς σε χειραγώγηση, εξαπάτηση και επιθετική συμπεριφορά. Οι συγγραφείς διαπίστωσαν ότι το μέσο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης είναι το βέλτιστο. (Davis & Nichols 2016)

3.3 Μοντέλα και θεωρίες συναισθηματικής νοημοσύνης

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα θέμα που συζητείται έντονα εδώ και δεκαετίες, από τότε που το ευρύτερο επιστημονικό και μη κοινό, ευαισθητοποιήθηκε με το δημοφιλές έργο

του Goleman (1995). Όπως έχει ειπωθεί και στο παραπάνω υποκεφάλαιο, η ένταση με την οποία συζητείται αυτό το θέμα είναι εμφανής από την αδυναμία κορυφαίων ερευνητών να καθορίσουν έναν ενιαίο ορισμό για την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης. Έτσι, στο πιο θεμελιώδες επίπεδό της, η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται με τη χρήση των νοητικών ή γνωστικών ικανοτήτων του ανθρώπου που σχετίζονται με το συναίσθημα, σε αντίθεση με την καθαρά ορθολογική σκέψη στην εφαρμογή της νοημοσύνης. Επιπλέον, μια διάσταση προκύπτει σε σχέση με το εάν οι μελετητές υποστηρίζουν μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης που βασίζονται σε καθαρά συναισθηματικές ικανότητες (ability models), ή εάν προωθούν μικτά μοντέλα που ενσωματώνουν συναισθηματικά και ορθολογικά στοιχεία νοημοσύνης και προσωπικότητας. Οι προσεγγίσεις, που περιλαμβάνουν οποιαδήποτε μοντέλα που πραγματεύονται χαρακτηριστικά ή ευρύτερες ικανότητες, μερικές φορές αναφέρονται και ως μοντέλα χαρακτηριστικών (trait models). (Miao et al. 2018).

3.3.1 Μοντέλα που βασίζονται μόνο στις ικανότητες (ability models)

Η προσέγγιση αυτή βασίζεται στην ιδέα ότι, η συναισθηματική νοημοσύνη καθορίζει την αποτελεσματικότητά των ανθρώπων στην αντιμετώπιση των συναισθημάτων. Οι Mayer και Salovey, οι κύριοι υποστηρικτές αυτής της σχολής σκέψης, όρισαν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως «ένα είδος κοινωνικής νοημοσύνης που περιλαμβάνει την ικανότητα να παρακολουθεί κανείς τα συναισθήματα του ατόμου και των άλλων και να τα ξεχωρίζει με σκοπό να χρησιμοποιεί τις προκύπτουσες από αυτό πληροφορίες για καθοδήγηση των ακόλουθων σκέψεων και πράξεων. Το εύρος της συναισθηματικής νοημοσύνης περιλαμβάνει τη λεκτική και μη λεκτική αξιολόγηση και έκφραση του συναισθήματος, τη ρύθμιση των συναισθημάτων στον εαυτό του αλλά και στους άλλους, και, τέλος, τη χρήση του συναισθηματικού περιεχομένου στην επίλυση προβλημάτων». (Mayer, Caruso, & Salovey, 2000).

Οι Salovey και Mayer πρότειναν 4 διακλαδώσεις (στοιχεία συμπεριφοράς) της συναισθηματικής νοημοσύνης:

- Η συναισθηματική αντίληψη (ή «αντίληψη και έκφραση συναισθήματος»), είναι η ικανότητα της αυτογνωσίας των συναισθημάτων και η έκφραση των συναισθημάτων και της συναισθηματικής ανάγκης με ακρίβεια στους άλλους. Περιλαμβάνει επίσης την ικανότητα διάκρισης μεταξύ ακριβών και ανακριβών ή ειλικρινών και δυσνόητων συναισθηματικών εκφράσεων.
- Η συναισθηματική αφομοίωση (ή «αφομοίωση συναισθήματος στη σκέψη»), είναι η ικανότητα να διακρίνει κανείς μεταξύ των διαφορετικών συναισθημάτων που νιώθει και να εντοπίζει εκείνα που επηρεάζουν τις διαδικασίες σκέψης του, κατευθύνοντας την προσοχή σε σημαντικές πληροφορίες, ακριβώς όπως οι συναισθηματικές εναλλαγές της διάθεσης αλλάζουν το πρότυπο σκέψης του ατόμου από αισιόδοξο σε απαισιόδοξο, ενθαρρύνοντας την εξέταση πολλαπλών απόψεων. Οι συναισθηματικές καταστάσεις ενθαρρύνουν ευδιάκριτα συγκεκριμένες προσεγγίσεις επίλυσης προβλημάτων, όπως η κατάσταση ευτυχίας που διευκολύνει τον επαγωγικό συλλογισμό και τη δημιουργικότητα.
- Η συναισθηματική κατανόηση (ή «κατανόηση των συναισθημάτων»), είναι η ικανότητα κατανόησης σύνθετων συναισθημάτων και η ικανότητα αναγνώρισης μεταβάσεων από το ένα συναίσθημα στο άλλο, όπως η μετάβαση από τον θυμό στην ικανοποίηση ή από τον θυμό στην ντροπή.
- Η διαχείριση συναισθημάτων (ή «ρύθμιση των συναισθημάτων»), είναι η ικανότητα να παραμένει κάποιος ανοιχτός τόσο σε ευχάριστα όσο και σε δυσάρεστα συναισθήματα, η ικανότητα στοχαστικής σύνδεσης ή αποσύνδεσης από ένα συναίσθημα, ανάλογα με το τί κρίνεται ως πληροφοριακό ή χρήσιμο και η ρύθμιση των συναισθημάτων τόσο στον εαυτό του όσο και στους υπόλοιπους.

Οι τέσσερις κλάδοι λειτουργούν ιεραρχικά με την αντίληψη των συναισθημάτων να ενεργούν ως ο πιο βασικός ή κάτω κλάδος και η συναισθηματική διαχείριση ως ο πιο περίπλοκος ή κορυφαίος κλάδος.

Οι υποστηρικτές αυτής της σχολής σκέψης προτείνουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη θα πρέπει να επικεντρώνεται πρωτίστως, αν όχι αποκλειστικά, στα καθαρά συναισθηματικά συστατικά της αντίληψης. Υποστηρίζουν επίσης ότι «οι ορισμοί της συναισθηματικής νοημοσύνης θα πρέπει κατά κάποιο τρόπο να συνδέουν τα συναισθήματα με τη νοημοσύνη, εάν πρόκειται να διατηρηθούν οι έννοιες των δύο όρων» (Mayer & Salovey, 1997).

3.3.2 Μικτά μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης (trait models)

Οι υποστηρικτές των μικτών προσεγγίσεων θεωρούν ότι κάτι λείπει από τον ορισμό που προσφέρουν τα μοντέλα που βασίζονται σε ικανότητες. Υποδηλώνουν ότι ο ορισμός είναι ελλιπής, ή πιθανώς στερείται βάθους. Ο μικτός ορισμός της συναισθηματικής νοημοσύνης δεν κάνει διάκριση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ευρύτερης έννοιας της κοινωνικής νοημοσύνης, αλλά τις συνδυάζει σε ένα σύνολο. Τα πιο γνωστά μοντέλα μικτού τύπου είναι το μοντέλο του Bar-on και το μοντέλο του Goleman. (McClellan 2017).

Σύμφωνα με την ερμηνεία του εννοιολογικού πλαισίου των μεικτών μοντέλων της συναισθηματικής νοημοσύνης, «Οι άνθρωποι που είναι συναισθηματικά και κοινωνικά ευφυείς είναι σε θέση να κατανοούν και να εκφράζονται, να κατανοούν και να σχετίζονται καλά με τους άλλους και να αντιμετωπίζουν με επιτυχία τις απαιτήσεις της καθημερινής ζωής. . . . για να το κάνουν αυτό αποτελεσματικά, πρέπει να διαχειρίζονται τα συναισθήματα και να είναι επαρκώς αισιόδοξοι, θετικοί και να βρίσκουν τα κίνητρα για τις ενέργειές τους μέσα τους» (Bar-on 2007).

Παρόλο που οι ακόλουθοι αυτής της αντίληψης δεν συμφωνούν πάντα στον ακριβή καθορισμό του συνόλου των συνιστωσών της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης, ωστόσο συμπεριλαμβάνουν σε αυτήν πολλές από τις ανθρώπινες ικανότητες και χαρακτηριστικά που βασίζονται σε μεγάλο βαθμό σε συναισθηματικά στοιχεία του νου, σε αντίθεση με την καθαρά λογική νοημοσύνη. Εξάλλου, υποστηρίζουν οι ακόλουθοι των μεικτών μοντέλων, ακόμη και το μοντέλο των Mayer & Salovey, αρχικά συμπεριέλαβε όχι μόνο συναισθηματικά χαρακτηριστικά των ανθρώπων, αλλά και σχετικά κοινωνικά χαρακτηριστικά (McClellan 2017).

3.3.2.1 Μοντέλο του Bar-on

Αυτό το μοντέλο είναι ένα μικτό μοντέλο νοημοσύνης που συνδυάζει πτυχές προσωπικότητας και γνωστικές ικανότητες και αποτελείται κυρίως από πέντε κλίμακες και δεκαπέντε υποκλίμακες. Οι βασικές κλίμακες του μοντέλου επικεντρώνονται σε διαφορετικές αναλογίες, δηλαδή ενδοπροσωπική, διαπροσωπική, προσαρμογή, διαχείριση του στρες και γενική διάθεση. Ο Bar-On θεωρεί ότι η συναισθηματική νοημοσύνη και η γνωστική νοημοσύνη συμβάλλουν σε ίδιο βαθμό στη γενική νοημοσύνη ενός ατόμου, η οποία εν τέλει υποδηλώνει πιθανή επιτυχία σε τη ζωή του ανθρώπου (Bar-On 2016).

Στο μοντέλο της συναισθηματικής νοημοσύνης του Bar-on γίνεται συζήτηση για κλίμακες και υποκλίμακες, που επηρεάζουν την ενδοπροσωπική λειτουργία, τη διαπροσωπική λειτουργία, τη διαχείριση του άγχους, την προσαρμοστικότητα και τη γενική διάθεση (Afroz et al. 2017).

Οι κλίμακες του μοντέλου του Bar-on:

- 1) Ενδοπροσωπική κλίμακα: αυτογνωσία και έκφραση, αυτοεκτίμηση, συναισθηματική αυτοεπίγνωση, δεκτικότητα, ανεξαρτησία, αυτοπραγμάτωση
- 2) Διαπροσωπική κλίμακα: Κοινωνική ευαισθητοποίηση και διαπροσωπικές σχέσεις, ενσυναίσθηση, κοινωνική ευθύνη, διαπροσωπικές σχέσεις
- 3) Διαχείριση άγχους: Συναισθηματική διαχείριση και ρύθμιση, ανοχή στρες, έλεγχος παρορμήσεων
- 4) Προσαρμοστικότητα: Διαχείριση αλλαγών, δοκιμή πραγματικότητας, ευελιξία, επίλυση προβλημάτων
- 5) Γενική διάθεση: Εσωτερικά κίνητρα, αισιοδοξία, ευτυχία (Jeffrey L McClellan, 2017)

Το μοντέλο μετρήσεων συναισθηματικής νοημοσύνης του Bar-on, παρέχει ένα μέτρο αυτοπροσδιορισμού της συναισθηματικής νοημοσύνης για άτομα ηλικίας δεκαέξι ετών και άνω. Το μοντέλο Bar-On μετριέται με τη χρήση Απογραφής Συναισθηματικών Πληροφοριών (EQ-I).

Το EQ - I δεν προορίζεται για τη μέτρηση των προσωπικών χαρακτηριστικών του ανθρώπου ή της γνωστικής του ικανότητας, αλλά για τη μέτρηση της ικανότητας του ατόμου να είναι επιτυχής στην αντιμετώπιση απαιτήσεων και πιέσεων του περιβάλλοντος (Bar-On 2016).

3.3.2.2 Μοντέλο του Goleman

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, αφού εμπνεύστηκε από το έργο των Salovey και Mayer, ο Daniel Goleman, ένας ψυχολόγος και επιστημονικός συγγραφέας, παρουσίασε το δικό του μοντέλο της συναισθηματικής νοημοσύνης, που ορίζει τέσσερις κύριες κατασκευές. Η κάθε μια από αυτές αποτελείται από ένα σύνολο συναισθηματικών ικανοτήτων. Το μοντέλο αυτό βασίζεται στην ιδέα ότι οι συναισθηματικές ικανότητες δεν είναι εγγενείς και μπορούν να αναπτυχθούν. Αυτό με τη σειρά του σημαίνει, ότι η προσέγγιση αυτή πραγματεύεται την συναισθηματική νοημοσύνη ως μια ικανότητα εγγενώς κοινή για όλους τους ανθρώπους, που ενδεχομένως μπορεί να προσδιορίζει τις δυνατότητες του ανθρώπου για την περαιτέρω ανάπτυξη της. Το μοντέλο του συμπεριλαμβάνει τέσσερα συμπλέγματα ικανοτήτων (Ackley 2016):

- 1) Η αυτογνωσία αφορά τη γνώση των εσωτερικών καταστάσεων, των προτιμήσεων, των πόρων και της διαίσθησης του ανθρώπου. Δίνει τη σωστή επιλογή για την κατανόηση της κατάστασης και στη συνέχεια για την αναζήτηση της κατάλληλης εναλλακτικής. Βοηθά στην αναγνώριση των επιπτώσεων των συναισθημάτων στον οργανισμό και των επιπτώσεών τους στην απόδοση. Το σύμπλεγμα αυτογνωσίας περιλαμβάνει τρεις ικανότητες: συναισθηματική επίγνωση (αναγνώριση των συναισθημάτων και των επιπτώσεών τους), ακριβή αυτοαξιολόγηση (γνώση των δυνατών σημείων και ορίων του ανθρώπου) και αυτοπεποίθηση (έντονη αίσθηση της αυτοεκτίμησης και των δυνατοτήτων του ανθρώπου) (Jaafar et al. 2020).
- 2) Η αυτοδιαχείριση αναφέρεται στη διαχείριση των εσωτερικών καταστάσεων, των παρορμήσεων και των πόρων κάποιου. Βοηθάει πολύ τους ανθρώπους να έχουν πρόσβαση στον εαυτό τους για καλύτερη κατανόηση της συμπεριφοράς τους και έλεγχο των συναισθημάτων τους, τόσο στην οργάνωση των καθηκόντων τους όσο και στην επιλογή

των στόχων τους. Με άλλα λόγια, η αυτοδιαχείριση περιλαμβάνει τον έλεγχο των συναισθημάτων και των παρορμήσεων του ατόμου και την προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Το σύμπλεγμα αυτοδιαχείρισης περιλαμβάνει έξι ικανότητες: συναισθηματικό αυτοέλεγχο (διατήρηση ανατρεπτικών συναισθημάτων και παρορμήσεων υπό έλεγχο), διαφάνεια (διατήρηση ακεραιότητας, ανάλογη δράση με τις αξίες του ατόμου), προσαρμοστικότητα (ευελιξία στον χειρισμό της αλλαγής), επίτευγμα (προσπάθεια για βελτίωση ή στοχοθέτηση πρότυπου αριστείας), πρωτοβουλία (ετοιμότητα για δράση βάσει ευκαιριών) και αισιοδοξία (επιμονή στην επιδίωξη στόχων παρά τα εμπόδια και τις αποτυχίες) (Razzaq et al. 2016).

- 3) Η κοινωνική επίγνωση αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι χειρίζονται τις σχέσεις και την επίγνωση των συναισθημάτων, των αναγκών και των ανησυχιών των άλλων. Η κοινωνική ευαισθητοποίηση με την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης έχει μεγάλη επιρροή στην υποστήριξη του οργανισμού να επιτύχει καλύτερα αποτελέσματα. Το σύμπλεγμα κοινωνικής επίγνωσης περιλαμβάνει τρεις ικανότητες: ενσυναίσθηση (αίσθηση των συναισθημάτων και προοπτικών των άλλων και ενεργό ενδιαφέρον για τις ανησυχίες τους), οργανωτική επίγνωση (διαβάζοντας τα συναισθηματικά ρεύματα και τις σχέσεις εξουσίας μιας ομάδας) και προσανατολισμό στην υπηρεσία (πρόβλεψη, αναγνώριση και συνάντηση ανάγκες των πελατών).
- 4) Η διαχείριση σχέσεων αφορά την ικανότητα ή την δεξιότητα πρόκλησης επιθυμητών απαντήσεων σε άλλους. Συνεπάγεται την ικανότητα του ανθρώπου να εμπνέει, να επηρεάζει και να ενθαρρύνει την ανάπτυξη των άλλων κατά τη διαχείριση των συγκρούσεων. Το σύμπλεγμα διαχείρισης σχέσεων περιλαμβάνει έξι ικανότητες: ανάπτυξη άλλων ανθρώπων (κατανόηση των αναπτυξιακών αναγκών των άλλων και ενίσχυση των ικανοτήτων τους), εμπνευσμένη ηγεσία (έμπνευση και καθοδήγηση ατόμων και ομάδων), καταλύτης αλλαγής (έναρξη ή διαχείριση αλλαγής), επιρροή (χρήση αποτελεσματικών τακτικών πειθούς), διαχείριση συγκρούσεων (διαπραγμάτευση και επίλυση διαφωνιών) και ομαδική εργασία και συνεργασία (αλληλεπίδραση με άλλους για την επίτευξη κοινών

στόχων, δημιουργία ομαδικής συνεργασίας στην επιδίωξη συλλογικών στόχων) (Ackley 2016).

Πολλά εργαλεία μέτρησης έχουν αναπτυχθεί με βάση το μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης του Goleman. Η μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης, που παρέχεται από αυτή την προσέγγιση, αναλύει το πώς αντιλαμβάνονται οι άλλοι ένα άτομο και είναι εξαιρετικά χρήσιμη για τη μέτρηση του επιπέδου της συναισθηματικής νοημοσύνης στο χώρο εργασίας κατά την διαδικασία άσκησης των καθηκόντων. Εκτός αυτού, η μέθοδος αυτή μπορεί να δώσει πληροφορίες για την προοπτική της βελτίωσης του επιπέδου της συναισθηματικής νοημοσύνης που είναι πολύ ωφέλιμο για επερχόμενες καταστάσεις. Το μοντέλο του Goleman αξιολογείται μέσω του Emotional Competency Inventory (ECI) (Olawoyin 2018).

Κεφάλαιο 4. Σχέση μεταξύ ηγεσίας και συναισθηματικής νοημοσύνης

4.1 Σχέση μεταξύ ηγεσίας και συναισθηματικής νοημοσύνης

Η συναισθηματική νοημοσύνη του ανθρώπου διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στον καθορισμό της επιτυχίας της αλληλεπίδρασης του με άλλα μέλη μιας ομάδας, ειδικότερα όταν ο λόγος γίνεται για την οικοδόμηση μιας παραγωγικής αλληλεπίδρασης μεταξύ του ηγέτη και των οπαδών. Για να γίνει αυτή η αλληλεπίδραση επιτυχής είναι εξαιρετικά χρήσιμο αν όχι καθοριστικό για έναν ηγέτη, να έχει την ικανότητα να κατευθύνει τα συναισθήματα της ομάδας προς τη σωστή κατεύθυνση. Αυτό βοηθά στην δημιουργία μιας θετικής ατμόσφαιρας, πρόληψης και αντιμετώπισης των αρνητικών διαθέσεων των άλλων, καθώς και στο να έχει ο ηγέτης έναν καλύτερο έλεγχο των δικών του συναισθημάτων. Συνεπώς, μπορούμε να πούμε ότι η αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη εξαρτάται από το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης που διαθέτει, διότι αυτή του χαρίζει την ευελιξία ως προς την διαμόρφωση της συμπεριφοράς του ίδιου, αλλά και των άλλων, ανάλογα με την κατάσταση. Η άποψη αυτή υποστηρίζεται από αρκετές μελέτες, σύμφωνα με τις οποίες ο ηγέτης με υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης δημιουργεί στην ομάδα ένα κλίμα αρμονίας, μέσα στο οποίο τα άλλα μέλη της ομάδα θέλουν να προβάλλουν το καλύτερο τους εαυτό (Boyatzis et al. 2019).

4.1.1 Συναισθηματική νοημοσύνη και τα ηγετικά στυλ

Εξίσου σημαντικό είναι για τους ηγέτες να γνωρίζουν πώς το στυλ ηγεσίας τους επηρεάζει αυτούς που διοικούν, διότι αυτή η γνώση τους καθιστά ικανούς να επιτύχουν οργανωτικά. Οι πραγματικά αποτελεσματικοί ηγέτες αναγνωρίζουν, κατανοούν, διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους και κατανοούν πώς μπορούν να παρακινήσουν τα άτομα με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο. Η παροχή κινήτρων και η έμπνευση των άλλων είναι πρωταρχικής σημασίας για την αποτελεσματική ηγεσία (Kotter, 2012).

Εκτός από αυτό, είναι ζωτικής σημασίας για τους ηγέτες να κατανοήσουν τη σημασία της ύπαρξης συμπόνιας, αυτογνωσίας και σεβασμού, για την αποτελεσματική επικοινωνία με τα άτομα που καθοδηγούν. Οι ηγέτες που το κατανοούν και συνδέονται σε συναισθηματικό επίπεδο με

αυτούς που τους ακολουθούν, θεωρούνται αυθεντικοί και οι ενέργειες τους γίνονται αντιληπτές ως ειλικρινείς και γνήσιες, και για αυτό το λόγο πιο αυθεντικές. Η έρευνα υποστηρίζει αυτή την άποψη, φανερώνοντας ότι οι ομάδες δεν ακολουθούν τυφλά τους ηγέτες τους, αλλά συμμετέχουν ενεργά στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων (Ling, Guo & Chen, 2018), (Itzkovich & Dolev, 2017).

Ο επιτυχής ηγέτης, λοιπόν, έχοντας το πλεονέκτημα της συναισθηματικής νοημοσύνης, μπορεί να το αξιοποιήσει σε πολλούς τομείς της ηγετικής του δραστηριότητας, εφαρμόζοντάς το ανάλογα με την περίπτωση. Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας έδειξε ότι υπάρχουν έξι τύποι ηγεσίας, η εφαρμογή των οποίων βασίζεται στην συναισθηματική νοημοσύνη (Goleman 2017):

- Καταπιεστικός (Coercive/Commanding)
- Οραματιστής (Visionary/Authoritative)
- Δημοκρατικός (Democratic)
- Ανθρωπιστικός (Affiliative)
- Καθοδηγητικός (Pacesetting)
- Συμβουλευτικός (Coaching).

Κάθε ένα από αυτά τα στυλ έχει διαφορετική επίδραση στα συναισθήματα των ανθρώπων και, εννοείται ότι καθένα από αυτά τα στυλ έχει δυνατά και αδύνατα σημεία που εκδηλώνονται διαφορετικά ανάλογα με την κατάσταση. Τέσσερα από αυτά τα στυλ (Οραματιστής, Συμβουλευτικός, Ανθρωπιστικός και Δημοκρατικός) προάγουν την αρμονία και γενικώς θετικά αποτελέσματα σε ότι αφορά στην επίτευξη των στόχων, όσο και στο κλίμα εντός ομάδος. Αντιθέτως, τα άλλα δύο ηγετικά στυλ (Καταπιεστικός και Καθοδηγητικός), αν και έχουν τα θετικά τους στοιχεία, μπορούν να δημιουργήσουν ένταση εντός της ομάδας και θα πρέπει να χρησιμοποιούνται μόνο σε συγκεκριμένες καταστάσεις. Κανένα από αυτά τα 6 στυλ δεν πρέπει να χρησιμοποιείται συνεχώς. Αντίθετα, για την μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, τα στυλ αυτά πρέπει να χρησιμοποιούνται εναλλακτικά, ανάλογα με τις συγκεκριμένες ανάγκες της κατάστασης και των ατομικών χαρακτηριστικών των μελών της ομάδας. Η κρίση για το πότε και πώς πρέπει

να χρησιμοποιούνται καθένα από τα αναφερόμενα στυλ ηγεσίας βασίζεται κατά πολύ στην συναισθηματική νοημοσύνη του ηγέτη. (Drzewiecka & Roczniowska 2018).

Οραματιστής Ηγέτης

Τα άτομα που χρησιμοποιούν το οραματικό στυλ της ηγεσίας είναι εμπνευσμένα και οδηγούν την ομάδα τους προς έναν κοινό στόχο. Ο ηγέτης οραματιστής καθορίζει το στόχο (όραμα) για την πορεία της ομάδας του, όχι όμως το πώς θα φτάσουν εκεί, αφήνοντας την ίδια την ομάδα να βρει το δρόμο προς τον κοινό στόχο. Η ενσυναίσθηση είναι η πιο σημαντική πτυχή της οραματικής ηγεσίας. Η οραματική ηγεσία είναι πιο αποτελεσματική όταν ο οργανισμός χρειάζεται ένα νέο όραμα/ατζέντα ή μια σημαντική αλλαγή στον τρόπο της λειτουργίας του. Ωστόσο, για να πετύχει αυτός ο τύπος της ηγεσίας, ο ηγέτης πρέπει να εξετάζει όλες τις συνιστώσες της κατάστασης, ειδικότερα τα χαρακτηριστικά της ίδιας της ομάδας του. Στην περίπτωση που το αποτέλεσμα της εξέτασης δείχνει ότι η ομάδα στο σύνολο της είναι πιο έμπειρη από τον ηγέτη της, το οραματικό στυλ ηγεσίας πρέπει να αντικατασταθεί με το δημοκρατικό στυλ για την επίτευξη του καλύτερου αποτελέσματος της συνεργασίας. Επίσης, το οραματικό στυλ ηγεσίας μπορεί να γίνει αντιληπτό από την ομάδα ως υπερβολικά επιβλητικό εάν η εφαρμογή του είναι συνεχής. Η απαραίτητη προϋπόθεση της επιτυχούς εφαρμογής του οραματικού στυλ ηγεσίας είναι η συνεχής αυτό-βελτίωση του ίδιου του ηγέτη τόσο στο πλαίσιο των «hard skills», όσο και στο πλαίσιο των «soft skills» (ανάπτυξη αυτοπεποίθηση, ενσυναίσθηση, επικοινωνία και δεξιότητες παρουσίασης κλπ.) (Sunarto et al. 2020).

Συμβουλευτική ηγεσία

Το συμβουλευτικό στυλ ηγεσίας συνδέει τους προσωπικούς στόχους των ανθρώπων με τους στόχους του οργανισμού. Ένας ηγέτης που χρησιμοποιεί αυτό το στυλ είναι ενσυναισθητικός και ενθαρρυντικός και εστιάζει στην ανάπτυξη των άλλων για μελλοντική επιτυχία. Αυτό το στυλ επικεντρώνεται σε μία βαθιά και ουσιαστική επικοινωνία με υπαλλήλους που, παρόλο που φαινομενικά μπορεί να έχουν ελάχιστη σχέση με την τρέχουσα λειτουργική κατάσταση, ωστόσο έχουν εμφανή αποτελέσματα σε βάθος χρόνου, διότι επικεντρώνονται σε μακροπρόθεσμους και σημαντικούς στόχους που συνδέονται με την αποστολή του οργανισμού. Αυτό το στυλ ηγεσίας

έχει θετικό αντίκτυπο στα μέλη της ομάδας επειδή συνδυάζει την ενθάρρυνση και παροχή κινήτρων με την δημιουργία ουσιαστικής σχέσης εμπιστοσύνης μέσω της επικοινωνίας. Η συμβουλευτική ηγεσία θεωρείται εξαιρετικά αποτελεσματική στις περιπτώσεις που κάποια μέλη της ομάδας παρουσιάζουν δυσκολίες ανάπτυξης μακροπρόθεσμων δεξιοτήτων. Επίσης, στις περιπτώσεις που θεωρείται ότι ο άνθρωπος μπορεί να επωφεληθεί από μια σχέση καθοδήγησης, το συμβουλευτικό στυλ ηγεσίας μπορεί να βοηθήσει με ουσιαστικό τρόπο. Η απαραίτητη προϋπόθεση της επιτυχούς εφαρμογής αυτού του στυλ ηγεσίας είναι η καταβολή προσπάθειας από το ίδιο το μέλος της ομάδας. Εάν στη πορεία διαπιστώνεται ότι στο καταβαλλόμενο σύνολο των ενεργειών, οι ενέργειες του ηγέτη υπερβαίνουν αυτές του μέλους, τότε πρέπει να γίνει επανεξέταση της επιλογής του ηγετικού στυλ. Σε αυτές τις περιπτώσεις συνίσταται να εφαρμοστεί είτε καθοδηγητικός είτε καταπιεστικός τύπος ηγεσίας. Η εφαρμογή του συμβουλευτικού στυλ ηγεσίας προϋποθέτει δραστηριοποίηση του ηγέτη στις διαδικασίες της άτυπης καθοδήγησης και εποπτείας. Η δημιουργία διαπροσωπική σχέση και ουσιαστικής επικοινωνίας μεταξύ των μελών της ομάδας και του ηγέτη είναι από τα πλέον σημαντικά στοιχεία της συμβουλευτικής ηγεσίας, διότι παρέχουν απαραίτητες πληροφορίες για τη σωστή εφαρμογή της σε κάθε στάδιο της εργασίας (Drzewiecka & Roczniowska 2018).

Ανθρωπιστική ηγεσία

Η ανθρωπιστική ηγεσία προάγει την αρμονία μέσα στην ομάδα. Αυτό το στυλ συνδέει τους ανθρώπους, ενθαρρύνοντας την ένταξη τους στην ομάδα και επιλύοντας τις υπάρχουσες ή πιθανές συγκρούσεις. Η επιτυχής εφαρμογή αυτού του στυλ της ηγεσίας προϋποθέτει την κατανόηση και την σωστή εκτίμηση, και πάνω από όλα την αναγνώριση της υψηλής αξίας των συναισθημάτων των άλλων μελών της ομάδας. Η ανθρωπιστική ηγεσία είναι εξαιρετικά χρήσιμη στις περιπτώσεις όπου υπάρχει ένταση ή ενδεχόμενο σύγκρουσης στην ομάδα, ή στις περιπτώσεις που η ομάδα διανύει μια στρεσογόνα περίοδο. Οι ηγέτες που χρησιμοποιούν το ανθρωπιστικό στυλ ηγεσίας, δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στο συναισθηματικό στοιχείο της διαδικασίας της διαχείρισης των καταστάσεων και επίλυσης των συγκρούσεων (Vasilescu 2019).

Δημοκρατική ηγεσία

Το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας εστιάζει στη συνεργασία. Οι ηγέτες που χρησιμοποιούν αυτό το στυλ ηγεσίας αναζητούν ενεργά τη συμβολή των ομάδων τους. Κατά την λήψη των αποφάσεων το καθοριστικό ρόλο μπορεί να παίζουν οι απόψεις των μελών της ομάδας και όχι οι άμεσες κατευθύνσεις του ηγέτη. Για την επιτυχή εφαρμογή αυτού του στυλ της ηγεσίας, ο ηγέτης πρέπει να έχει μεγάλη εμπειρία (συμπεριλαμβανόμενων «hard skills» και «soft skills», όπως η διαμεσολάβηση κλπ.), καλή επίγνωση της παρούσας κατάστασης, και βαθιά κατανόηση της δυναμικής εντός της ομάδας. Εντούτοις, για τη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, η δημοκρατική ηγεσία δεν μπορεί να εφαρμόζεται σε αποκλειστική βάση για μεγάλο χρονικό διάστημα, διότι αυτό μπορεί να επιφέρει αρκετά δυσμενή αποτελέσματα, όπως χάσιμο του προσανατολισμού και ακόμη και συγκρούσεις εντός της ομάδας. (Abdullahi et al. 2020).

Καθοδηγητική ηγεσία

Το καθοδηγητικό στυλ ηγεσίας επικεντρώνεται στην απόδοση και στην επίτευξη στόχων, μέσω της ανάπτυξης των μελών της ομάδας. Ο ηγέτης που χρησιμοποιεί αυτό το στυλ ηγεσίας σκοπεύει στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων της ομάδας του και συχνά, μπορεί να υπερβαίνει τα όρια τόσο των μελών της ομάδας, όσο και του εαυτού του, για να βεβαιωθεί ότι επιτυγχάνονται οι στόχοι. Παρόλο που η καθοδηγητική ηγεσία χαρακτηρίζεται από το πολύ υψηλό επίπεδο αποτελεσματικότητας, μπορεί ωστόσο να έχει αρκετές αρνητικές επιπτώσεις στην ομάδα, όπως η γρήγορη εξάντληση των δυνάμεων της ομάδας και η υψηλή εναλλαγή προσωπικού. Για αυτό το λόγο, η καθοδηγητική ηγεσία εφαρμόζεται κατά την ανάγκη της επίτευξης γρήγορων αποτελεσμάτων, με την προϋπόθεση ότι η ομάδα ήδη λειτουργεί στην βάση υψηλών κινήτρων. Ένα άλλο αρνητικό σημείο της καθοδηγητικής ηγεσίας είναι το εξής: αν εφαρμόζεται συχνά, δεν βοηθά στην δημιουργία του κλίματος της συνεργασίας εντός ομάδας. Οι ηγέτες που τείνουν να χρησιμοποιούν μόνο αυτόν το τύπο της ηγεσίας παρουσιάζουν ελλείμματα στον τομέα της συναισθηματικής νοημοσύνης, με αποτέλεσμα να συμβάλλουν αρνητικά στην δυναμική της ομάδας με την ανυπομονησία τους, την υπερβολική πίεση και έλεγχο. (Peckover 2019).

Καταπιεστική ηγεσία

Οι καταπιεστικοί ηγέτες χρησιμοποιούν μια αυταρχική προσέγγιση στην ηγεσία. Αυτό το στυλ συχνά βασίζεται στις εντολές, την (συχνά υπονοούμενη) απειλή τιμωρίας και τον αυστηρό

έλεγχου. Εάν οι άνθρωποι, καθοδηγούμενοι από τον καταπιεστικό ηγέτη έχουν συνηθίσει να έχουν ένα επίπεδο ελέγχου της ζωής και της εργασίας τους, αυτή η ηγετική προσέγγιση μπορεί να τους το στερεί. Επιπλέον, εάν η καταπιεστική ηγεσία εφαρμόζεται συστηματικά, μπορεί να έχει βαθιά αρνητική επίδραση στην ομάδα. Εντούτοις, το καταπιεστικό στυλ ηγεσίας θεωρείται ότι επιφέρει θετικά αποτελέσματα σε καταστάσεις κρίσης (όποτε συνήθως δεν υπάρχει χρόνος για σύνθετες, χρονοβόρες αποφάσεις), ή όταν χρειάζεται να γίνει μια γρήγορη αλλαγή της κατεύθυνσης ή των ρυθμών της εργασίας. Επίσης, αυτό το στυλ ηγεσίας είναι αποτελεσματικό με προβληματικούς υπαλλήλους ή με υπαλλήλους χαμηλής βαθμίδας δεξιοτήτων. Για όλους τους παραπάνω λόγους, η εφαρμογή του καταπιεστικού στυλ ηγεσίας πρέπει να γίνεται με μεγάλη προσοχή, και μόνο σε ακραίες περιπτώσεις διότι, παρόλο που σε κάποιες περιπτώσεις επιτυγχάνονται οι στόχοι, ο γενικός αντίκτυπος στο κλίμα εντός της ομάδος είναι αρνητικός. (Jasper 2018).

Ως συμπέρασμα, μπορούμε να πούμε ότι με βάση όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης για την ηγεσία είναι πολύ σημαντικός, και μάλιστα, άμεσα συνδεδεμένος με την έννοια της επιτυχούς ηγεσίας. Ένας αποτελεσματικός ή επιτυχημένος ηγέτης πρέπει να χρησιμοποιεί την ικανότητα να διακρίνει τόσο τα δικά του συναισθήματα, όσο και τα συναισθήματα της ομάδας του για να εφαρμόζει σωστά διάφορα ηγετικά στυλ ανάλογα με την περίπτωση.

4.1.2 Συναισθηματική νοημοσύνη και οι μορφές της ηγεσίας

Εκτός της συσχέτισης της συναισθηματικής νοημοσύνης με την έννοια της ηγεσίας αναφορικά με τα ηγετικά στυλ, πρέπει να σημειωθεί ότι η αναλυτική προσέγγιση στο θέμα μπορεί να πάρει και άλλη μορφή. Η βιβλιογραφική ανασκόπηση έδειξε ότι η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης σχετίζεται και με τις μορφές της ηγεσίας, πιο συγκεκριμένα, υπάρχει μια ισχυρή σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και μετασχηματιστικής ηγεσίας (σε σχέση με άλλες μορφές ηγεσίας) (Beckles, 2018).

Η μετασχηματιστική ηγεσία είναι ένα είδος ηγεσίας στο οποίο οι ηγέτες επιδιώκουν να γνωρίσουν και να κατανοήσουν τα κίνητρα και τις ανάγκες των μελών της ομάδας τους, και να εκτιμήσουν τις δυνατότητες του κάθε μέλους για συνεισφορά. Οι ηγέτες χρησιμοποιούν αυτή τη

γνώση για να βοηθήσουν τα άτομα να εξελιχθούν σε χρήσιμα μέλη της επιχείρησης. Όταν οι δεξιότητες της μετασχηματιστικής ηγεσίας ενισχύονται από τη συναισθηματική νοημοσύνη, αυτό συμβάλλει στην πιο βελτιωμένη οργανωτική αποτελεσματικότητα (Desai & Srivastava 2017).

Εκτός της μετασχηματιστικής ηγεσίας, η συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται στενά και με την συναλλακτική ηγεσία. Αναφορικά με τη συναλλακτική ηγεσία πρέπει να ειπωθεί ότι στοχεύει να ενθαρρύνει και να παρακινήσει την ομάδα με χαρισματικό τρόπο. Έρευνες έδειξαν ότι οι ηγέτες που εφαρμόζουν συναλλακτική ηγεσία εκφράζουν περισσότερο προσωπικό συμφέρον παρά ενδιαφέρον για τις ομάδες που εκπροσωπούν. Η αποτελεσματικότητα του ηγέτη επηρεάζεται από την έμφαση στο προσωπικό συμφέρον και τις ιδιότητες του εξωτερικού κινήτρου του συναλλακτικού ηγέτη. Η παθητική αποφυγή ή η ηγεσία Laissez-Faire ενσαρκώνει ανύπαρκτες σχέσεις μεταξύ ηγέτη και οπαδού (Zhang et al. 2018).

4.2 Ηγετικές ικανότητες και η συναισθηματική νοημοσύνη

Η έννοια της «ικανότητας» ορίζεται ως ένα σύνολο συμπεριφορών που οργανώνονται γύρω από μια υποκείμενη ή ασυνείδητη πρόθεση που καθορίζει την αποτελεσματική απόδοση. (Diskiene et al. 2019)

Διαφορετικές έρευνες σε όλο τον κόσμο κατατάσσουν τις ικανότητες ανώτερης απόδοσης σε τρεις ομάδες (ο όρος «ομάδες ικανοτήτων» χρησιμοποιείται για να περιγράψει μια συγκεκριμένη ομάδα ικανοτήτων που, εάν χρησιμοποιηθούν σωστά, μπορούν να αποφέρουν τα κατάλληλα αποτελέσματα). Υπάρχουν συνεπώς 3 κατηγορίες ηγετικών ικανοτήτων (Li et al, 2016), (Nichols, 2016):

- Προσωπικές ικανότητες,
- Κοινωνικές ικανότητες,
- Γνωστικές ικανότητες

Οι προσωπικές και κοινωνικές ικανότητες εμπίπτουν στην κατηγοριοποίηση των ικανοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης του Goleman. Το πλαίσιο των ικανοτήτων που

σχετίζονται με την συναισθηματική νοημοσύνη παρέχει δύο μεγάλες κατηγορίες: προσωπικές και κοινωνικές. Αυτές οι δύο ευρείες κατηγορίες περιέχουν με τη σειρά τους πέντε τομείς ή ομάδες ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης: αυτογνωσία (self-awareness), αυτορρύθμιση (self-regulation), παρακίνηση (motivation), ενσυναίσθηση (empathy), κοινωνικές δεξιότητες (social skills). Κάθε σύμπλεγμα ομαδοποιεί είκοσι πέντε συγκεκριμένες δεξιότητες, καθεμία από τις οποίες αποτελεί θεμέλιο για την επόμενη, επομένως είναι όλες αλληλένδετες. Για παράδειγμα, η αυτογνωσία είναι ζωτικής σημασίας για τη διαχείριση των συναισθημάτων μας και, στη συνέχεια, για την κατανόηση συναισθημάτων των άλλων (Fianko et al. 2020):

- Προσωπικές ικανότητες – που καθορίζουν πώς διαχειριζόμαστε τον εαυτό μας – συμπεριλαμβάνουν την αυτογνωσία, την συναισθηματική επίγνωση, την ακριβή αυτοαξιολόγηση, την αυτοπεποίθηση, την αυτορρύθμιση, τον αυτοέλεγχο, την αξιοπιστία, την ευσυνειδησία, την προσαρμοστικότητα/ευελιξία, την καινοτομία, την παρακίνηση, την φιλοδοξία (Achievement drive), την πρωτοβουλία, την αισιοδοξία και την επιμονή.
- Κοινωνικές ικανότητες - που καθορίζουν πώς χειριζόμαστε τις σχέσεις – συμπεριλαμβάνουν την ενσυναίσθηση, την κατανόηση προς τους άλλους, τη θέληση να παρέχουμε την βοήθεια στην ανάπτυξη των άλλων, την αναγνώριση και προώθηση της διαφορετικότητας και την πολιτική ευαισθητοποίηση. Οι κοινωνικές δεξιότητες (social skills), σχετίζονται κυρίως με την επικοινωνία με τους άλλους και συμπεριλαμβάνουν την δεξιότητα της διαχείρισης συγκρούσεων, την ηγετική ικανότητα, την δεξιότητα εισαγωγής αλλαγών/νέων κατευθύνσεων, την δεξιότητα δημιουργίας δεσμών συνεργασίας και σύμπραξης εντός της ομάδας.

Οι γνωστικές ικανότητες – ή αλλιώς ικανότητες σκέψης και ανάλυσης πληροφοριών και καταστάσεων – συμπεριλαμβάνουν την λεγόμενη συστημική σκέψη (systems thinking) (ή την ικανότητα να βλέπει κανείς ένα συγκεκριμένο γεγονός από διαφορετικές οπτικές γωνίες, προβλέποντας τις πιθανές συνέπειες του), την αναγνώριση προτύπων (pattern recognition) (ή την ικανότητα της εύρεσης ευκαιριών και συνδέσεων σε γεγονότα που μπορεί να φαίνονται τυχαία ή ασήμαντα) και την οργανωτική ευαισθητοποίηση (organizational awareness) (ή την ικανότητα να

είναι κανείς συνεχώς ενημερωμένος αναφορικά με τις οργανωτικές εξελίξεις τεχνολογικού, πολιτικού και πολιτισμικού χαρακτήρα)(Diskiene et al. 2019).

4.2.1 Ηγετικές ικανότητες που ενισχύονται από την υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη

Αναλύοντας όλα τα αναφερθέντα στο προηγούμενο υποκεφάλαιο, μπορούμε να πούμε ότι, λόγω της πιο στενής σύνδεσης της συναισθηματικής νοημοσύνης με τις προσωπικές και κοινωνικές ικανότητες του ηγέτη, αυτές οι ομάδες των ικανοτήτων επηρεάζονται σε μεγαλύτερο βαθμό από την συναισθηματική νοημοσύνη. Η υποστήριξη της άποψης αυτής αποδεικνύεται από πληθώρα μελετών (Van Oosten et al., 2019). Για παράδειγμα οι ερευνητές, που αναλύουν ηγετικές ικανότητες σε σχέση με το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης στις γυναίκες και τους άνδρες, δείχνουν ότι σε γενικές γραμμές οι γυναίκες ηγέτες αναπτύσσουν τη διαπροσωπική συναισθηματική νοημοσύνη σε μεγαλύτερο βαθμό από τους άνδρες (Miao et al., 2018). Οι γυναίκες ηγέτες είναι πιο ικανές στο να προσέχουν και να επηρεάζουν τόσο τη συναισθηματική κατάσταση των ατόμων στην ομάδα τους, όσο και την δική τους συναισθηματική κατάσταση. Οι άνδρες ηγέτες επικεντρώνονται στην επίτευξη στρατηγικών στόχων και δεν λαμβάνουν υπόψη τους την συναισθηματική κατάσταση των υπολοίπων μελών της ομάδας τους. Αναμφίβολα, η επίτευξη των στόχων είναι μια πολύ καλή συνιστώσα της αποτελεσματικής ηγεσίας. Ωστόσο, η παράβλεψη της ψυχολογικής υγείας και της συναισθηματικής ευεξίας της ομάδας από τη μεριά του ηγέτη, μπορεί να οδηγήσει σε αρνητικές συνέπειες. (Tenyaeva, 2020).

Η επίγνωση των συναισθημάτων, έτσι όπως αυτά προκύπτουν σε διάφορες καταστάσεις, είναι απαραίτητη ικανότητα για κάθε άνθρωπο. Η αυτογνωσία (self-awareness), ως μια από τις προσωπικές ηγετικές ικανότητες, μεταφράζεται σε υψηλό επίπεδο επίγνωσης της διάθεσης, αλλά και των σκέψεων που συνδέονται με αυτήν. Εκτός από την αυτογνωσία, σύμφωνα με αρκετές αναφορές στη διεθνή βιβλιογραφία, η ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης αυξάνει μια άλλη συνιστώσα του συμπλέγματος των προσωπικών ηγετικών ικανοτήτων, τη γνώση και τον αυτοέλεγχο. Αναφορικά με τις κοινωνικές ηγετικές ικανότητες, πρέπει να πούμε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη συμβάλλει στην ανάπτυξη της κατανόησης των συναισθημάτων, των σκέψεων, των στάσεων και των κινήτρων άλλων ατόμων, γεγονός, που με τη σειρά του βοηθά στη

δημιουργία ουσιαστικών σχέσεων εντός μια ομάδας ανθρώπων. Όλα τα παραπάνω στοιχεία θεωρούνται από τα πλέον σημαντικά στοιχεία της αποτελεσματικής ηγεσίας. Οι ηγέτες με καλά ανεπτυγμένες συναισθηματικές ικανότητες είναι πιο πιθανό να είναι ικανοποιημένοι με τη δουλειά που κάνουν και πιο αποτελεσματικοί σε σχέση με τις ομάδες που συντονίζουν. Μπορούν να διαχειριστούν καλύτερα τα συναισθήματα και τις συμπεριφορές που αποτελούν τη βάση της παραγωγικότητάς τους, σε αντίθεση με εκείνους που δεν μπορούν να ελέγξουν την συναισθηματική τους πλευρά, με αποτέλεσμα οι εσωτερικές συναισθηματικές συγκρούσεις τους να επηρεάζουν αρνητικά την ικανότητά τους να συγκεντρώνονται και να σκέφτονται (Șișcanu 2019).

Μια άλλη μελέτη πάνω στο θέμα της σύνδεσης της συναισθηματικής νοημοσύνης με τις ικανότητες του ηγέτη, καταδεικνύει ότι ο τρόπος σκέψης του ηγέτη σε συνδυασμό με τη διάθεση του μπορεί να καθορίσει τη συμπεριφορά του σε διαφορετικά πλαίσια. Για παράδειγμα, αν ο άνθρωπος (ηγέτης) βιώνει μια συναισθηματικά αρνητική εσωτερική κατάσταση, αυτό τον οδηγεί σε μια πιο κριτική ανάλυση των προβλημάτων, βασισμένη περισσότερο στις ορθολογικές ικανότητες του. Από την άλλη, η καλή διάθεση θα έχει ως αποτέλεσμα μια θετική προοπτική του προβλήματος και θα ενισχύσει τη δημιουργικότητα στην επίλυση των προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν. Ωστόσο, αυτό μπορεί να παρέχει τον κίνδυνο των λανθασμένων υπολογισμών λόγω του μη υπολογισμού όλου του συνόλου των συνεπειών. Το συμπέρασμα που προκύπτει από τα παραπάνω είναι ότι η αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη εξαρτάται από το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης. Πιο συγκεκριμένα, η συναισθηματική νοημοσύνη, επηρεάζοντας τις προσωπικές ηγετικές ικανότητες, βοηθά στην πιο εύκολη διαχείριση των συναισθημάτων του ηγέτη και αποτρέπει τις αρνητικές συνέπειες που αυτές μπορεί έχουν στις εργασιακές διαδικασίες. (Burcea & Sabie 2020)

Στην διερεύνηση που αφορά τη σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης με τις γνωστικές ηγετικές ικανότητες, προκύπτει ότι το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης έχει άμεση σχέση με την ικανότητα του ανθρώπου να αντιλαμβάνεται και να συνδέει διαφορετικά μοτίβα (pattern recognition). Οι συμμετέχοντες στην παραπάνω έρευνα που είχαν υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης το έκαναν πολύ πιο γρήγορα από το μέσο άνθρωπο, που δεν θα τα ανακάλυπτε τόσο

εύκολα. Αυτό σημαίνει ότι οι γνωστικές ικανότητες ενός ηγέτη εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης που διαθέτει (Diskiene et al. 2019).

4.2.2 Ηγετικές ικανότητες που μειώνονται από την υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη

Πιστεύεται ότι ο ηγέτης παρέχει καθοδήγηση και έμπνευση για την επίτευξη του στόχου της ομάδας, ότι ο ηγέτης πρέπει να κατανοεί και να ρυθμίζει τα δικά του συναισθήματα, καθώς και των άλλων για να επηρεάζει τη συμπεριφορά τους για την καλύτερη επίτευξη του κοινού στόχου της ομάδας. Πληθώρα ερευνών και μελετών που αναλύσαμε μέχρι τώρα υποστηρίζει αυτή την άποψη (Γεωργούλιας και συν., 2022). Αναφορικά με όλα αυτά, συνάγεται το αυτονόητο συμπέρασμα ότι ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στα πλαίσια της ηγετικής ικανότητας είναι μόνο θετικός.

Εντούτοις, ορισμένοι ειδικοί και ερευνητές δεν συμφωνούν απολύτως με αυτή την προσέγγιση, αναδεικνύοντας με τις έρευνες τους μια πιο σκοτεινή πλευρά της συναισθηματικής νοημοσύνης. Η βάση για την συζήτηση αυτή είναι η υπόθεση ότι ένα άτομο, μπορεί να χρησιμοποιήσει τις κοινωνικές του ικανότητες και την υψηλή συναισθηματική του νοημοσύνη για να διαχειριστεί τις αντιλήψεις των άλλων και να τους χειραγωγήσει για κάποιο σκοπό που δεν έχει να κάνει με το κοινό «θετικό» στόχο. Μερικοί από αυτούς τους ερευνητές μάλιστα υποστηρίζουν την ιδέα ότι τα άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, ειδικά σε περίπτωση περιορισμένων πόρων σε έναν οργανισμό, είναι πιθανό να αξιοποιήσουν τη συγκεκριμένη κατάσταση για να προωθήσουν κυρίως τα συμφέροντά τους ή ακόμα και να χειραγωγήσουν άλλους για κάποια στρατηγικά αποτελέσματα. (Chamorro-Premuzic & Yearsley 2017), (Lubbadeh 2020).

Με βάση τα αποτελέσματα αυτών των ερευνών, προκύπτει το εξής συμπέρασμα: Υπάρχει η δυνατότητα για μεταχείριση του πλεονεκτήματος που προσφέρεται από την συναισθηματική νοημοσύνη με αρνητικό τρόπο σε σχέση με το συμφέρον της ομάδας και μπορεί να επηρεάσει αρνητικά κάποιες από τις ηγετικές ικανότητες. Αν λάβουμε υπόψη την κατηγοριοποίηση του Goleman, μπορούμε εύκολα να πούμε ότι οι κοινωνικές ικανότητες του ηγέτη μπορούν να επηρεαστούν αρνητικά. Πιο συγκεκριμένα, η «προώθηση του καλύτερου συμφέροντος» ενός μόνο ανθρώπου μειώνει αρκετά τις δυνατότητες αξιοποίησης της ικανότητας της θέληση της παροχής

βοήθειας στην ανάπτυξη των άλλων, καθώς και της ικανότητας αναγνώρισης και προώθηση της διαφορετικότητας. Επίσης, η «σκοτεινή» μεταχείριση της συναισθηματικής νοημοσύνης για τους σκοπούς ενός μόνο ανθρώπου, μπορεί έμμεσα να επηρεάσει και την δυνατότητα δημιουργίας δεσμών συνεργασίας και σύμπραξης εντός της ομάδας (Boos, 2021)

Άλλες παρόμοιες μελέτες έδειξαν ότι άτομα με υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης σχεδόν πάντα προσπαθούν να διαχειριστούν τα συναισθήματα των άλλων με βάση τους δικούς τους στόχους. Επιπλέον, η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, αν δεν συνοδεύεται από παράγοντες ενσυναίσθησης, μπορεί να οδηγήσει στην συνειδητή επιλογή της μη κοινωνικής συμπεριφοράς, προκαλώντας ακόμη και έμμεση επιθετικότητα (Bayot et al. 2020), (Akamatsu & Gherghel 2021).

Επιπλέον, στο περίφημο δοκίμιο «The Dark Side of Emotional Intelligence», εξηγείται ότι το άτομο που μπορεί να καταλάβει τα συναισθήματα των ανθρώπων μπορεί να τα χρησιμοποιήσει για κακούς ή μη ηθικούς σκοπούς. Το δοκίμιο ως ένα πολύ χαρακτηριστικό παράδειγμα αναφέρει «έναν από τους ηγέτες με τη μεγαλύτερη επιρροή» που πέρασε χρόνια μελετώντας τις συναισθηματικές επιπτώσεις της γλώσσας του σώματος. Η εξάσκηση στις χειρονομίες του και η ανάλυση των κινήσεών του, του επέτρεψαν να γίνει «ο πιο επιτυχημένος δημόσιος ομιλητής». «Το όνομά του ήταν Αδόλφος Χίτλερ». Μέσω αυτής της ικανότητας διαχείρισης συναισθημάτων, μπόρεσε να συναρπάσει τόσο πολύ τους οπαδούς του, ώστε αυτοί σταμάτησαν να σκέφτονται και απλώς ανταποκρίνονταν στις επιλογές του. Έτσι, ένα άτομο μπορεί να χρησιμοποιήσει τις κοινωνικές του ικανότητες και την υψηλή συναισθηματική του νοημοσύνη για να κυριαρχήσει στα συναισθήματα των άλλων, να τα χειραγωγήσει, να τους οδηγήσει σε λάθος δρόμο ή να χρησιμοποιήσει αυτές τις δεξιότητες για να προχωρήσει σε βάρος των άλλων. (Ntountoulaki et al 2021)

Ενδιαφέρον είναι και το αποτέλεσμα της ανασκόπησης της βιβλιογραφίας πάνω στο θέμα της αρνητικής συσχέτισης της συναισθηματικής νοημοσύνης με τις προσωπικές (intrapersonal) και διαπροσωπικές (interpersonal) ικανότητες του ανθρώπου. Η μελέτη αυτή έδειξε ότι όντως υπάρχει μια αρνητική συσχέτιση, και ότι η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να επηρεάσει

αρνητικά τις αναφερόμενες ικανότητες (π.χ. αντίδραση στο στρες ή συναισθηματική χειραγώγηση) του ανθρώπου σε πολλές εκφάνσεις της ζωής του (ακαδημαϊκή απόδοση, υγεία και επαγγελματική ζωή κλπ.). Ωστόσο, αυτά τα αποτελέσματα ήταν έμμεσα και συχνά συνδέονται με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου (Davis and Nichols 2016).

Σύμφωνα με τους συγγραφείς του “The Downsides of Being very Emotionally Intelligent” («Τα μειονεκτήματα του να είσαι πολύ συναισθηματικά ευφυής»), υπάρχουν και άλλα μειονεκτήματα της υψηλής συναισθηματικής νοημοσύνης. Για παράδειγμα οι άνθρωποι που επιτρέπουν στα δικά τους συναισθήματα και τα συναισθήματά τους να παρεμβαίνουν ουσιαστικά στις κρίσεις τους, δεν θα είναι σε θέση να δώσουν ή να λάβουν αρνητική ανατροφοδότηση επειδή απλούστατα θα έχουν ανησυχίες ότι πληγώνουν τα συναισθήματα των άλλων. Οι ερευνητές πρόσθεσαν επίσης ότι η σκοτεινή πλευρά της συναισθηματικής νοημοσύνης θα μπορούσε να βοηθήσει τα άτομα με πονηρούς σκοπούς να χειριστούν τα συναισθήματα των άλλων με τρόπο που εξυπηρετεί τα συμφέροντα τους. (Chamorro-Premuzic and Yearsley, 2017).

Όλα τα στοιχεία που προκύπτουν από την ανάλυση της επιρροής της συναισθηματικής νοημοσύνης στις ηγετικές ικανότητες, δείχνουν ότι υπάρχει πιθανότητα, εκτός των κοινωνικών ικανοτήτων, να μειωθούν και η γνωστικές ικανότητες του ηγέτη. Η παροχή της ανατροφοδότησης στους υπαλλήλους ή στην ομάδα του, είναι ένα από τα βασικά καθήκοντα του ηγέτη. Μέσω της ανατροφοδότησης, παρέχεται η εκτίμηση της λειτουργικής ικανότητας και απόδοσης του ανθρώπου, καθώς και οι προοπτικές ανάπτυξης του. Εάν για κάποιους λόγους στην ανατροφοδότηση παραλείπεται κάποια σημαντική πληροφορία (όπως η ανάδειξη των αρνητικών σημείων που θα πρέπει να διορθωθούν), αυτό μπορεί να έχει αρνητικές συνέπειες και για το άτομο αλλά και για την ομάδα γενικότερα.

Το μεγαλύτερο μέρος των επιστημονικών στοιχείων δείχνει ότι το υψηλό επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης βοηθά τον ηγέτη να δημιουργήσει ένα διαδραστικό περιβάλλον εργασίας, να αναπτύξει τη δέσμευση των εργαζομένων και να κατευθύνει κάθε εργαζόμενο σε ένα πιο παραγωγικό και ελκυστικό περιβάλλον. Υπάρχουν όμως ενδείξεις, σύμφωνα με τις οποίες η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να δημιουργήσει και αρνητικές επιπτώσεις στις

επιλογές και τις αποφάσεις ενός ηγέτη. Για παράδειγμα, η υπερβολική ευαισθησία του ηγέτη στα συναισθήματα των εργαζομένων μπορεί δημιουργήσει πρόβλημα στις περιπτώσεις που ο ηγέτης πρέπει να λάβει αποφάσεις που αγγίζουν τα συναισθήματα των εργαζομένων (Nikezic, 2021). Ένα άλλο παράδειγμα, η υπερβολική εμπλοκή με τα συναισθήματα του υπαλλήλου, θα μπορούσε να κάνει τον ηγέτη να αισθάνεται πιο υπεύθυνος για τα συναισθήματα των εργαζομένων, γεγονός που μπορεί να αυξήσει το επίπεδο άγχους του. Στις πιο ακραίες περιπτώσεις, το υψηλό επίπεδο συναισθηματική νοημοσύνης μπορεί να παρακινεί τον άνθρωπο να χρησιμοποιεί τις συναισθηματικές του δεξιότητες για ανήθικη συμπεριφορά. Ωστόσο, η γενική επιστημονική άποψη πάνω στο θέμα, συγκλίνει στο γεγονός ότι η χρήση των δεξιοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης για κακούς ή προσωπικούς σκοπούς, εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ίδιου του ατόμου (σκοτεινή προσωπικότητα), και όχι από την υπόθεση ότι έχει υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη. (Lubbadeh 2020).

Κεφάλαιο 5. Μεθοδολογία έρευνας

5.1 Σκοπός, είδος και ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός της έρευνας είναι να διαπιστώσει τη συσχέτιση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και των ικανοτήτων που έχουν οι διευθυντές των σχολείων. Τα επιμέρους ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας είναι τα εξής:

1. Κατά πόσο τα δημογραφικά στοιχεία επηρεάζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη;
2. Κατά πόσο τα δημογραφικά στοιχεία επηρεάζουν τις ικανότητες των διευθυντών;
3. Ποια είναι η σχέση μεταξύ των επιμέρους πτυχών της συναισθηματικής νοημοσύνης σε σύγκριση με τις ικανότητες των διευθυντών;

Η μέθοδος που επιλέχθηκε για τη διεξαγωγή της παρούσας εργασίας είναι η ποσοτική ανάλυση. Αυτή κρίθηκε πιο κατάλληλη εξ αιτίας της φύσης της έρευνας, για την οποία δεν απαιτούταν κάποια διερεύνηση απόψεων αλλά η συμπλήρωση ενός ερωτηματολογίου, το σκορ του οποίου κατέτασσε τους συμμετέχοντες σε συγκεκριμένες κατηγορίες συναισθηματικής νοημοσύνης.

5.2 Δείγμα και εργαλείο της έρευνας

Η έρευνα έγινε με δείγμα 80 ατόμων. Προϋποθέσεις για την ένταξη των ατόμων στην έρευνα ήταν να έχουν θέση διευθυντή σε κάποιο σχολείο της Πρωτοβάθμιας ή της Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, χωρίς να υπάρχει κάποιος άλλος περιορισμός ως προς τα χαρακτηριστικά του (τύπος σχολείου κλπ). Το εργαλείο για τη διεξαγωγή της ποσοτικής αυτής έρευνας είναι το ερωτηματολόγιο. Συγκεκριμένα, πέρα από τις δημογραφικές ερωτήσεις, χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα EI (Emotional intelligence questionnaire) 50 σημείων για την εύρεση των πτυχών της συναισθηματικής νοημοσύνης των συμμετεχόντων και η κλίμακα Leadership Skills Questionnaire 18 σημείων για την αξιολόγηση των ηγετικών ικανοτήτων του δείγματος.

Αναφορικά με το πρώτο, δημιουργήθηκε από τον Daniel Goleman το 1995. Το ερωτηματολόγιο αυτό είναι κλειστού τύπου και χρησιμοποιεί την πεντάβαθμη κλίμακα του Likert, για να εξάγει ένα συνολικό σκορ για τον κάθε συμμετέχοντα, στις εξής κατηγορίες:

- Αυτογνωσία: η ικανότητα να συνδέεται το άτομο με τις εσωτερικές του καταστάσεις για να κατανοήσει τον εαυτό του, να ρυθμίζει τη συμπεριφορά του και να ενεργεί με πιο κατάλληλο τρόπο.
- Διαχείριση συναισθημάτων (αυτορρύθμιση): είναι ο ακρογωνιαίος λίθος της συναισθηματικής νοημοσύνης. Σημαίνει να μην αφήνεις τον εαυτό σου να παρασυρθεί από αυτό που νιώθεις. Ταυτόχρονα, αυτό δεν σημαίνει καταπίεση των συναισθημάτων. Η αυτορρύθμιση περιλαμβάνει την κατανόηση του πώς αισθάνεται κάποιο άτομο προκειμένου να χρησιμοποιήσει τις κατάλληλες στρατηγικές και να προωθήσει την ισορροπία, τη σωστή συμπεριφορά και τη σωστή ανταπόκριση σε κάθε κατάσταση.
- Προσωπικό Κίνητρο: Είναι το αίσθημα που κάνει τον άνθρωπο να είναι παθιασμένο με τη δουλειά του, να δίνεται ολοκληρωτικά σε αυτήν, να εξελίσσεται σε αυτήν. Αυτό οδηγεί σε κίνητρα και οδηγεί σε μια σαφή λήψη αποφάσεων.
- Ενσυναίσθηση: περιλαμβάνει τη γνώση του τρόπου δράσης, ανταπόκρισης και ανάληψης πρωτοβουλίας απέναντι στις ανάγκες των άλλων
- Κοινωνικές Δεξιότητες: Αυτό το συστατικό της συναισθηματικής νοημοσύνης αφορά την καλή αλληλεπίδραση με άλλους ανθρώπους. Περιγράφει την κατανόηση των συναισθημάτων ώστε να διευκολύνεται η επικοινωνία και η αλληλεπίδραση με τους υπόλοιπους. Στο εργασιακό περιβάλλον, αυτό είναι πολύ σημαντικό, γιατί η ποιότητα της εργασίας εξαρτάται από την ατμόσφαιρα στην ομάδα. Παραδείγματα κοινωνικών δεξιοτήτων περιλαμβάνουν η ενεργητική ακρόαση και οι λεκτικές και μη λεκτικές δεξιότητες επικοινωνίας.

Κάθε ένας από τους άξονες αυτούς περιελάμβανε 10 ερωτήσεις.

Αναφορικά με το δεύτερο, είναι αναρτημένο στον ιστότοπο www.sagepub.com/northouseintro2e και έχει χρησιμοποιηθεί σε διάφορες επιστημονικές έρευνες (π. χ. από τους Ishak & Kamil, 2016) Σκοπός του ερωτηματολογίου είναι να προσδιορίσει τις ηγετικές ικανότητες και να διαμορφώσει ένα προφίλ ηγετικών δεξιοτήτων που να δείχνει τα δυνατά και τα αδύνατα των ερωτώμενων. Συγκεκριμένα, χωρίζεται σε τρεις άξονες:

- διοικητικές ικανότητες,

- διαπροσωπικές ικανότητες,
- διανοητικές ικανότητες, για καθέναν από τους οποίους σχηματίζεται ένα σκορ. Κάθε άξονας περιλαμβάνει 6 ερωτήσεις.

5.3 Διαδικασία διεξαγωγής

Αφότου επιλέχθηκε ο σκοπός της έρευνας, έγινε αναζήτηση ώστε να βρεθούν αξιόπιστες κλίμακες μέσω των οποίων θα εξαχθεί ένα συνολικό σκορ για τη συναισθηματική νοημοσύνη και για την κατάταξη σε κάποιο στυλ ηγεσίας. Στη συνέχεια, δημιουργήθηκε το ερωτηματολόγιο στην πλατφόρμα Google Forms, και ο σύνδεσμος του ερωτηματολογίου μοιράστηκε στα υποψήφια προς συμμετοχή άτομα.

5.4 Ανάλυση αποτελεσμάτων

Ο πίνακας που αυτόματα δημιουργήθηκε στο Google Forms, περάστηκε και επεξεργάστηκε στο στατιστικό εργαλείο SPSS για την ανάλυση των ερωτηματολογίων. Χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος για την αξιοπιστία των απαντήσεων, Cronbach's Alpha, και οι έλεγχοι Spearman και Mann-Whitney για τις συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών της έρευνας.

5.5 Ηθική και δεοντολογία της έρευνας

Η έρευνα δομήθηκε έτσι ώστε να μην τεθεί κανένα θέμα ηθικής και δεοντολογίας. Οι συμμετέχοντες δεν απαιτούνταν να συμπληρώσουν κάποια από τα προσωπικά τους στοιχεία, ούτε και υποχρεώθηκαν να συμμετάσχουν στην έρευνα.

5.6 Αποτελέσματα έρευνας

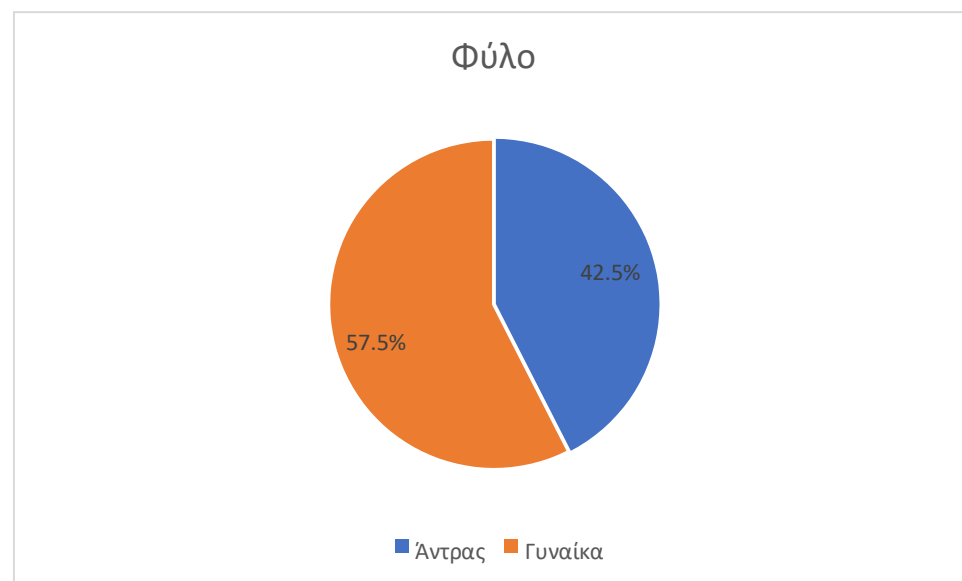
5.6.1 Έλεγχος αξιοπιστίας Cronbach's Alpha

Πίνακας 5.1

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,948	65

Οι απαντήσεις της έρευνας διέπονται από μεγάλη αξιοπιστία, όπως φαίνεται από την τιμή του συντελεστή Cronbach's alpha.

5.6.2 Περιγραφική στατιστική

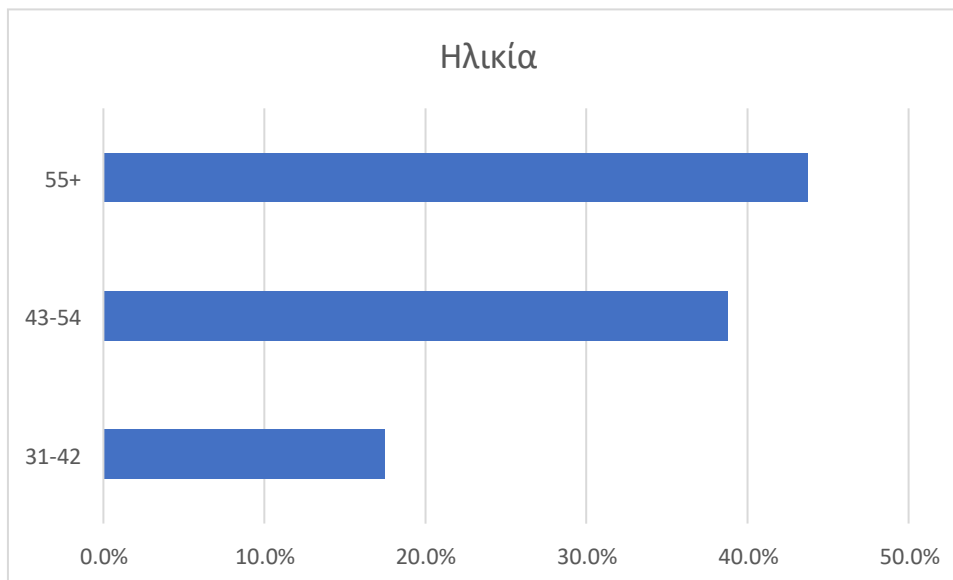


Γράφημα 5. 1

Πίνακας 5.2

Φύλο					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άντρας	34	42,5	42,5	42,5
	Γυναίκα	46	57,5	57,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Οι περισσότεροι συμμετέχοντες ήταν γυναίκες (57,5%), λίγο περισσότεροι από τους άνδρες (42,5%).

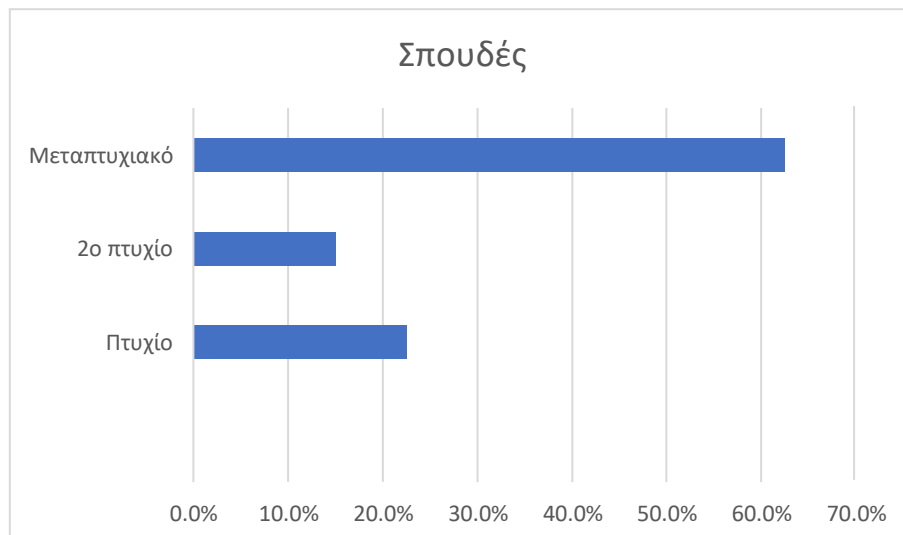


Γράφημα 5. 2

Πίνακας 5. 3

Ηλικία		Frequen	Percen	Valid	Cumulative
		cy	t	Percent	Percent
Val id	31- 42	14	17,5	17,5	17,5
	43- 54	31	38,8	38,8	56,3
	55+	35	43,8	43,8	100,0
	Tota l	80	100,0	100,0	

Οι μεγαλύτερες ηλικίες εμφανίζονταν με μεγαλύτερη συχνότητα στο δείγμα, κάτι αναμενόμενο, λόγω της ιδιότητάς τους ως διευθυντές. 43,8% του δείγματος ήταν ηλικίας 55 ετών και άνω, ενώ λίγο μικρότερη συχνότητα έχουν τα άτομα που ανήκουν στο φάσμα 43-54 ετών. Μόλις το 17,5% του δείγματος είναι 42 ετών και κάτω.

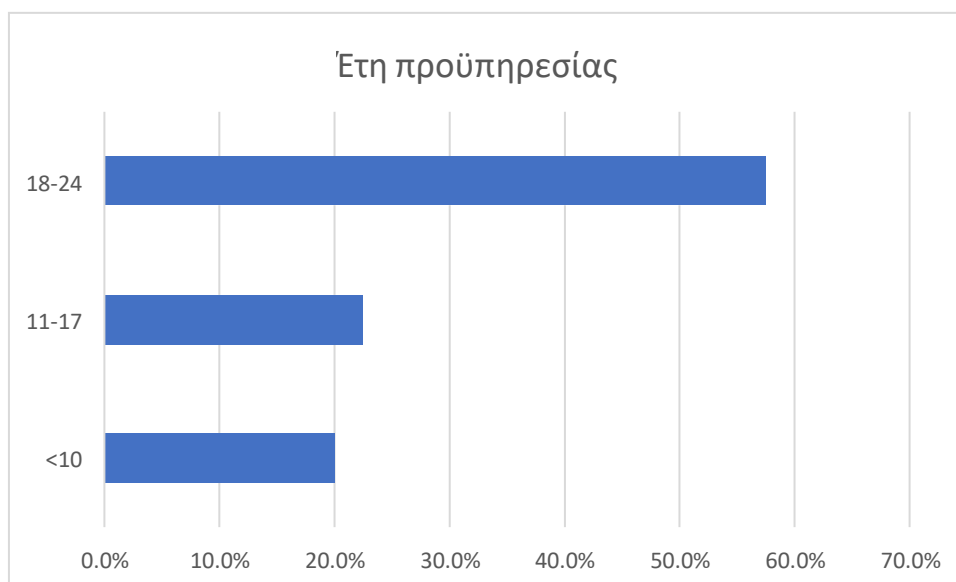


Γράφημα 5. 3

Πίνακας 5. 4

Σπουδές		Frequen cy	Percen t	Valid Percent	Cumulative Percent
Val id	Πτυχίο	18	22,5	22,5	22,5
	2ο πτυχίο	12	15,0	15,0	37,5
	Μεταπτυχι ακό	50	62,5	62,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Παραπάνω από τους μισούς συμμετέχοντες είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου (62,5%). Αρκετά λιγότεροι είναι οι κάτοχοι πρώτου πτυχίου (22,5%) και δεύτερου (15%).

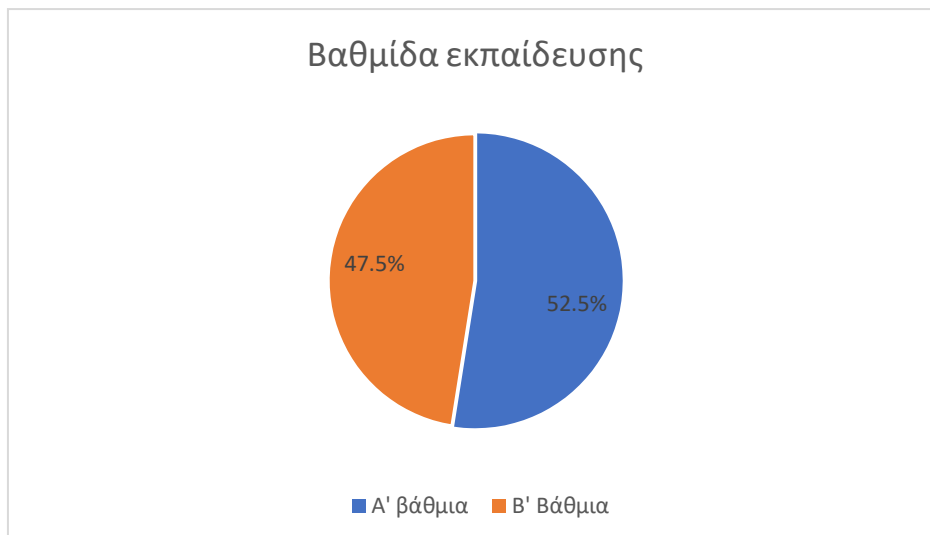


Γράφημα 5. 4

Πίνακας 5. 5

Έτη προϋπηρεσίας					
		Frequen	Percen	Valid	Cumulative
		cy	t	Percent	Percent
Val	<10	16	20,0	20,0	20,0
id	11-17	18	22,5	22,5	42,5
	18-24	46	57,5	57,5	100,0
	Tota	80	100,0	100,0	
	l				

Αναλογικά και με την ηλικία των συμμετεχόντων, η πλειοψηφία τους έχει προϋπηρεσία 18-24 έτη (57,5%), ενώ 22,5% και 20% των συμμετεχόντων έχουν προϋπηρεσία 11-17 έτη και λιγότερο από 10, αντίστοιχα.



Γράφημα 5. 5

Πίνακας 5. 6

Βαθμίδα		Frequen	Percen	Valid	Cumulative
		cy	t	Percent	Percent
Val id	A' βάθμια	42	52,5	52,5	52,5
	B' Βάθμια	38	47,5	47,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Σε μια προσπάθεια να είναι ισομοιρασμένα τα χαρακτηριστικά του δείγματος, οι διευθυντές της Α' βάθμιας και οι διευθυντές της Β' βάθμιας ήταν σχεδόν ισομοιρασμένοι (52,5% έναντι 47,5%, αντίστοιχα).

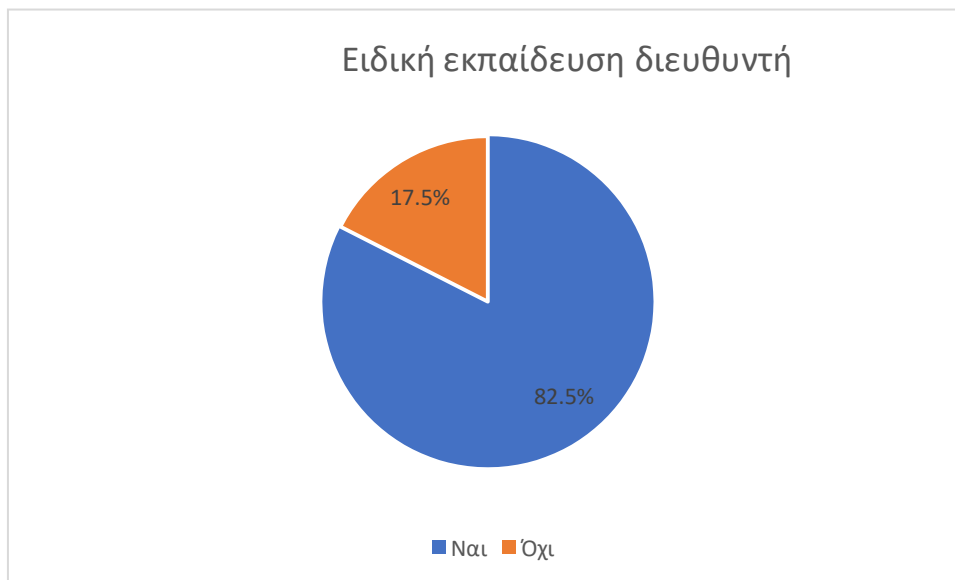


Γράφημα 5. 6

Πίνακας 5. 7

Τύπος		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δημόσιο σχολείο	68	85,0	85,0	85,0
	Ιδιωτικό σχολείο	12	15,0	15,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος είναι διευθυντές σε δημόσιο σχολείο (85%) με το υπόλοιπο 15% να καταλαμβάνουν θέση σε ιδιωτικό σχολείο.



Γράφημα 5. 7

Πίνακας 5. 8

Ειδική Εκπαίδευση					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	66	82,5	82,5	82,5
	Όχι	14	17,5	17,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Μεγάλο τμήμα των διευθυντών του δείγματος (82,5%) έχουν λάβει κάποιον τύπο ειδικής εκπαίδευσης προκειμένου να μπορούν να επιτελούν τα καθήκοντά τους ως διευθυντές (επιμόρφωση διαχείρισης προσωπικού, κρίσεων κλπ), ενώ 17,5% δεν έχουν λάβει κάποια αντίστοιχη εκπαίδευση.

5.6.3 Επαγωγική στατιστική

Πίνακας 5. 9

Correlations										
			Managing emotions	Motivating oneself	Empathy	Social skill	Administrative skill	Interpersonal skill	Conceptual skill	Self awareness
Spearman's rho	Managing emotions	Correlation Coefficient	1,000							

		Sig. (2-tailed)								
Motivating oneself	Correlation Coefficient	,588**	1,000							
	Sig. (2-tailed)	0,000								
Empathy	Correlation Coefficient	,285*	,434**	1,000						
	Sig. (2-tailed)	0,010	0,000							
Social skill	Correlation Coefficient	,463**	,501**	,319**	1,000					
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,004						
Administrative skill	Correlation Coefficient	,657**	,459**	,262*	,386**	1,000				
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,019	0,000					

	Interpersonal skill	Correlation Coefficient	,674**	,544**	,300**	,449**	,773**	1,000		
		Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,007	0,000	0,000			
	Conceptual skill	Correlation Coefficient	,731**	,520**	,362**	,528**	,689**	,731**	1,000	
		Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000		
	Self awareness	Correlation Coefficient	,418**	,340*	0,210	,358*	,495**	,356*	,466**	1,000
		Sig. (2-tailed)	0,004	0,021	0,162	0,015	0,000	0,015	0,001	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).										
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).										

Από την ανάλυση Spearman προέκυψε ότι όλες οι συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών ήταν στατιστικά σημαντικές. Πιο συγκεκριμένα, προέκυψε σημαντικότητα στη συσχέτιση μεταξύ:

- Αυτογνωσίας και διανοητικών ικανοτήτων (0,418**)
- Αυτογνωσίας και διαχείρισης συναισθημάτων (0,340*)
- Αυτογνωσίας και ενσυναίσθησης (0,358**)

- Αυτογνωσίας και κοινωνικών δεξιοτήτων (0,495**)
- Αυτογνωσίας και διοικητικών δεξιοτήτων (0,356**)
- Αυτογνωσίας και διαπροσωπικών δεξιοτήτων (0,466**)
- Διανοητικών ικανοτήτων και διαχείρισης συναισθημάτων (0,731**)
- Διανοητικών ικανοτήτων και προσωπικού κίνητρου (0,520**)
- Διανοητικών ικανοτήτων και ενσυναίσθησης (0,362**)
- Διανοητικών ικανοτήτων και κοινωνικών δεξιοτήτων (0,528**)
- Διανοητικών ικανοτήτων και διοικητικών δεξιοτήτων (0,689**)
- Διανοητικών ικανοτήτων και διαπροσωπικών δεξιοτήτων (0,731**)
- Διαπροσωπικών δεξιοτήτων και διαχείρισης συναισθημάτων (0,674**)
- Διαπροσωπικών δεξιοτήτων και προσωπικού κίνητρου (0,544**)
- Διαπροσωπικών δεξιοτήτων και ενσυναίσθησης (0,300**)
- Διαπροσωπικών δεξιοτήτων και κοινωνικών δεξιοτήτων (0,449**)
- Διαπροσωπικών δεξιοτήτων και διοικητικών δεξιοτήτων (0,773**)
- Διοικητικών δεξιοτήτων και διανοητικών ικανοτήτων (0,657**)
- Διοικητικών δεξιοτήτων και διαχείρισης συναισθημάτων (0,459**)
- Διοικητικών δεξιοτήτων και προσωπικού κίνητρου (0,262*)
- Διοικητικών δεξιοτήτων και ενσυναίσθησης (0,386**)
- Κοινωνικών δεξιοτήτων και διανοητικών ικανοτήτων (0,463**)
- Κοινωνικών δεξιοτήτων και διαχείρισης συναισθημάτων (0,501**)
- Κοινωνικών δεξιοτήτων και προσωπικού κίνητρου (0,319**)
- Ενσυναίσθησης και κοινωνικών δεξιοτήτων (0,285*)
- Ενσυναίσθησης και κοινωνικών δεξιοτήτων (0,434**)

Πίνακας 5. 10

	Φύλο	Ειδική Εκπαίδευση	Βαθμίδα	Τύπος σχολείο υ
Mann-Whitney U	239,000	83,000	207,000	111,000
Wilcoxon W	429,000	111,000	397,000	132,000
Z	-,445	-1,865	-1,259	-,335
Asymp. Sig. (2-tailed)	,656	,062	,208	,738

Αναφορικά, ξεχωριστά, με την πτυχή της αυτογνωσίας, η σχέση της με τις δημογραφικές μεταβλητές του δείγματος είναι στατιστικά μη σημαντικές (σε όλες, Sig > 0,05).

Πίνακας 5. 11

Test Statistics^a							
	Managing emotions	Motivating oneself	Empathy	Social skill	Administrative skill	Interpersonal skill	Conceptual skill
Mann-Whitney U	668,000	764,000	658,000	778,000	652,000	760,000	700,000
Wilcoxon W	1749,000	1359,000	1739,000	1859,000	1247,000	1841,000	1781,000
Z	-1,314	-,231	-1,380	-,044	-1,416	-,235	-,859
Asymp. Sig. (2-tailed)	,189	,817	,167	,965	,157	,814	,390
a. Grouping Variable: Φύλο							

Ο έλεγχος Mann-Whitney, που διενεργήθηκε για την αναζήτηση συσχετίσεων ανάμεσα στο φύλο και τις πτυχές της συναισθηματικής νοημοσύνης, δεν ανέδειξε κάποια στατιστικά σημαντική συσχέτιση, καθώς όλες είχαν τιμή Sig > 0,05.

Πίνακας 5. 12

Test Statistics^{a,b}								
	Self awarene ss	Managi ng emotion s	Motivati ng oneself	Empat hy	Socia l skill	Administ rat ive skill	Interperso nal skill	Concept ual skill
Krusk al- Wallis H	4,818	3,585	1,945	8,867	15,2 02	12,453	5,659	4,563
df	2	2	2	2	2	2	2	2
Asym p. Sig.	0,09	0,167	0,378	0,012	0	0,002	0,059	0,102
a. Kruskal Wallis Test								
b. Grouping Variable: Ηλικία								

Η συσχέτιση μεταξύ ηλικίας και των πτυχών της της συναισθηματικής νοημοσύνης, έδειξε σημαντική στατιστικότητα μόνο όσον αφορά την ενσυναίσθηση (Sig = 0,012 < 0,05) και τις κοινωνικές δεξιότητες (Sig = 0,000), ενώ στατιστική σημαντικότητα εντοπίζεται και ανάμεσα στην ηλικία και μία μόνο από τις πτυχές των ικανοτήτων των διευθυντών, και συγκεκριμένα τις διοικητικές ικανότητες (Sig = 0,002 < 0,05).

Πίνακας 5. 13

Test Statistics ^a							
	Managing emotions	Motivating oneself	Empathy	Social skill	Administrative skill	Interpersonal skill	Conceptual skill
Mann-Whitney U	576,000	556,000	654,000	730,000	422,000	456,000	464,000
Wilcoxon W	1317,000	1297,000	1395,000	1471,000	1163,000	1197,000	1205,000
Z	-2,533	-3,081	-1,587	-,733	-4,055	-3,612	-3,462
Asymp. Sig. (2-tailed)	,011	,002	,113	,463	,000	,000	,001
a. Grouping Variable: Βαθμίδα							

Ενδιαφέρον είχαν τα αποτελέσματα του ελέγχου Mann-Whitney για την αναζήτηση συσχετίσεων ανάμεσα στη βαθμίδα εκπαίδευσης και τις πτυχές της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ο έλεγχος ανέδειξε στατιστικά σημαντική συσχέτιση, ανάμεσα σε όλες τις πτυχές εκτός από τις κοινωνικές δεξιότητες και την ενσυναίσθηση με την ισχύ των σημαντικών στατιστικά συσχετίσεων να είναι ως εξής:

- Βαθμίδα εκπαίδευσης και διαχείριση συναισθημάτων: Sig = 0,011 < 0,05
- Βαθμίδα εκπαίδευσης και προσωπικό κίνητρο: Sig = 0,002 < 0,05
- Βαθμίδα εκπαίδευσης και διοικητικές δεξιότητες: Sig = 0,000 < 0,05
- Βαθμίδα εκπαίδευσης και διαπροσωπικές δεξιότητες: Sig = 0,00 < 0,05
- Βαθμίδα εκπαίδευσης και εννοιολογική δεξιότητες: Sig = 0,001 < 0,05

Πίνακας 5. 14

Test Statistics^a							
	Managing emotions	Motivating oneself	Empathy	Social skill	Administrative skill	Interpersonal skill	Conceptual skill
Mann-Whitney U	406,000	272,000	300,000	342,000	352,000	312,000	346,000
Wilcoxon W	2752,000	2618,000	2646,000	2688,000	2698,000	2658,000	2692,000
Z	-,032	-2,421	-1,665	-,995	-,845	-1,418	-,899
Asymp. Sig. (2-tailed)	,975	,015	,096	,320	,398	,156	,369
a. Grouping Variable: Τύπος							

Ο έλεγχος Mann-Whitney, που διενεργήθηκε για την αναζήτηση συσχετίσεων ανάμεσα στον τύπο σχολείου και τις πτυχές της συναισθηματικής νοημοσύνης, ανέδειξε ως μόνη στατιστικά σημαντική συσχέτιση αυτή ανάμεσα στον τύπο σχολείου και το προσωπικό κίνητρο (Sig = 0,015 < 0,05).

Πίνακας 5. 15

Test Statistics^a							
	Managing emotions	Motivating oneself	Empathy	Social skill	Administrative skill	Interpersonal skill	Conceptual skill
Mann-Whitney U	246	308	432	416	324	420	340
Wilcoxon W	351	413	2643	521	429	525	445
Z	-3,239	-2,577	-0,435	-0,652	-1,956	-0,583	-1,662
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,001	0,01	0,664	0,514	0,049	0,56	0,096
a. Grouping Variable: Ειδική Εκπαίδευση							

Τρεις στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις αναδείχθηκαν ανάμεσα στην ειδική εκπαίδευση που έχουν λάβει οι εκπαιδευτικοί του δείγματος και τις πτυχές της συναισθηματικής νοημοσύνης, και πιο συγκεκριμένα στις συσχετίσεις με τη διαχείριση συναισθημάτων (Sig = 0,001 < 0,05), του προσωπικού κινήτρου (Sig = 0,010 < 0,05) και, οριακά, των διοικητικών δεξιοτήτων (Sig = 0,049 < 0,05)

Πίνακας 5. 16

Test Statistics^{a,b}							
	Managing emotions	Motivating oneself	Empathy	Social skill	Administrative skill	Interpersonal skill	Conceptual skill
Kruskal-Wallis H	5,77	1,878	4,241	9,706	0,971	4,963	5,2
Df	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	0,056	0,391	0,12	0,008	0,615	0,084	0,074
a. Kruskal Wallis Test							
b. Grouping Variable: Σπουδές							

Ακόμα, η προϋπηρεσία δεν είχε στατιστικά σημαντική συσχέτιση με καμία πτυχή της συναισθηματικής νοημοσύνης (όλες είχαν τιμή Sig > 0,05).

Πίνακας 5. 17

Test Statistics^{a,b}							
	Managing emotions	Motivating oneself	Empathy	Social skill	Administrative skill	Interpersonal skill	Conceptual skill
Kruskal-Wallis H	,570	,657	4,850	6,505	5,420	2,360	4,735
Df	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,752	,720	,088	,039	,067	,307	,094
a. Kruskal Wallis Test							
b. Grouping Variable: Προϋπηρεσία							

Τέλος, η μεταβλητή των σπουδών είχε στατιστικά σημαντική συσχέτιση με τις κοινωνικές δεξιότητες (Sig = 0,008 < 0,05) και με καμία άλλη εκ των υπολοίπων 5 πτυχών της συναισθηματικής νοημοσύνης.

5.7 Συζήτηση αποτελεσμάτων έρευνας

Η παρούσα έρευνα εντόπισε πολλών ειδών συσχετίσεις τόσο ανάμεσα στις μεταβλητές που ορίζουν την συναισθηματική νοημοσύνη των διευθυντών των ελληνικών σχολείων και στις μεταβλητές που αφορούν τις δεξιότητες που πρέπει να έχει ένας διευθυντής, όσο και ανάμεσα στις παραπάνω δύο δέσμες μεταβλητών σε σχέση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Η συναισθηματική νοημοσύνη του ατόμου εξελίσσεται κατά την πορεία της ζωής, κάτι που αποτυπώνεται στις σημαντικά στατιστικές συσχετίσεις δύο εκ των πέντε πτυχών της

συναισθηματικής νοημοσύνης που εντοπίστηκαν στην έρευνά μας (ενσυναίσθηση και κοινωνικές δεξιότητες). Τα ίδια ευρήματα έχουν εντοπιστεί και σε άλλες έρευνες που έχουν γίνει σε δείγμα διευθυντών σχολικών μονάδων (Roberts et al., 2001).

Αντίθετα με την ηλικία, τα έτη προϋπηρεσίας δεν παρουσίασαν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις με την συναισθηματική νοημοσύνη. Υπάρχουν έρευνες που βρήκαν αντίθετα αποτελέσματα, δηλαδή που υποστηρίζουν την ανάπτυξη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης με την ανέλιξη του ατόμου στον επαγγελματικό χώρο (Albridge & Rowley, 2008), αλλά και έρευνες που συμφωνούν με τα δικά μας ευρήματα (Brackett et al., 2004)

Η καλλιέργεια της ενσυναίσθησης, των κοινωνικών δεξιοτήτων και των υπολοίπων πτυχών της συναισθηματικής ανάπτυξης, αποτελεί επιδίωξη των προγραμμάτων τα οποία παρακολουθούν οι εκπαιδευτικοί όταν πρόκειται να αναλάβουν την ηγεσία των σχολείων. Έτσι, είναι εύλογο ότι βρέθηκαν θετικές συσχετίσεις ανάμεσα σε πτυχές της συναισθηματικής ανάπτυξης και στη λήψη ειδικής εκπαίδευσης / κατάρτισης (και συγκεκριμένα, ανάμεσα στην διαχείριση συναισθημάτων και την παρακίνηση. Παρόμοια αποτελέσματα βρήκαν και οι Laftman & Ostberg (2006).

Ενδιαφέρον έχει η απουσία στατιστικής διαφοροποίησης ανάμεσα στα δύο φύλα. Η έρευνά μας έδειξε ότι δεν υπήρχε στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα σε γυναίκες και άνδρες διευθυντές σχολείων, σε ό, τι αφορά τη Συναισθηματική Νοημοσύνη. Τα αποτελέσματα αυτά συμφωνούν με άλλες έρευνες, όπως αυτή των Petrides & Furnham (2001) η οποία υποστηρίζει ότι «παρά τις διαφορές και τις πιθανές δυνατότητες ή αδυναμίες σε διάφορους τομείς της Συναισθηματικής Νοημοσύνης τα γενικότερα επίπεδα ανάμεσα στα δύο φύλα είναι ισοδύναμα και δεν εντοπίζει σημαντικές διαφορές σε ότι αφορά το συνολικό πλαίσιο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης μεταξύ γυναικών και ανδρών» (Petrides & Furnham, 2001). Άλλες έρευνες εντοπίζουν τη διαφοροποίηση των επιπέδων της Συναισθηματικής Νοημοσύνης ανάμεσα στα δύο φύλα (Noorbakhsh, Besharat & Zarei, 2010). Αυτό δείχνει ότι από μόνος του, ο παράγοντας του φύλου δεν είναι σε θέση να ερμηνεύσει / προγνώσει την συναισθηματική νοημοσύνη των διευθυντών ενός σχολείου.

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη φαίνεται ότι επηρεάζει την κοινωνική αλληλεπίδραση, τη συμπεριφορά των διευθυντών και έχει σχέση τόσο με την εργασία όσο και με τις ηγετικές ικανότητες. Καθώς η ανάπτυξη και η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται με ενδότερα στοιχεία της συμπεριφοράς και της προσωπικότητας του ατόμου, ειδικά στον επαγγελματικό χώρο, δημιουργείται μεγάλο επιστημονικό ενδιαφέρον, ιδιαίτερα αυτή τη σημερινή εποχή που οι άνθρωποι πόροι θεωρούνται το πιο σημαντικό στοιχείο ενός οργανισμού. Επομένως, στόχος της έρευνάς μας ήταν η διερεύνηση και απόδειξη της σχέσης ανάμεσα σε προσωπικές δεξιότητες (διοικητικές ικανότητες, διαπροσωπικές ικανότητες, γνωστικές ικανότητες) και πτυχές της συναισθηματικής νοημοσύνης (αυτεπίγνωση, διαχείριση συναισθημάτων, προσωπικό κίνητρο, ενσυναίσθηση και κοινωνικές δεξιότητες).

Μέσα απ' την έρευνα διαπιστώθηκε ότι οι απόψεις που διατυπώνονται στην επιστημονική βιβλιογραφία, γύρω από την συμπεριφορά των ηγετών διαφέρουν. Άλλοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι τα άτομα με ηγετικές ικανότητες έχουν χαρακτηριστικά εκ γενετής που τους καθιστούν κατάλληλους να ηγηθούν ενώ άλλοι υποστηρίζουν ότι οι ηγετικές ικανότητες διδάσκονται. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία που μελετήθηκε στο βιβλιογραφικό κομμάτι της εργασίας, συμπεραίνουμε ότι μπορεί τα άτομα να έχουν εκ φύσεως ηγετικές ικανότητες, παράλληλα όμως αν δεν τις εκπαιδεύσει και δεν τις αναπτύξει θα είναι δύσκολο να καταφέρει ανταποκριθεί σωστά στις απαιτήσεις του ρόλου του ηγέτη. Ο κάθε ηγέτης καλείται να αναπτύσσει και εφαρμόζει το δικό του στυλ για να διαχειριστεί τη μονάδα του, ώστε να επιτύχει το έργο του. Η συναισθηματική νοημοσύνη διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο στο χτίσιμο των διαπροσωπικών σχέσεων στο περιβάλλον εργασίας. Ειδικά στο σχολείο, ο διευθυντής είναι απαραίτητο να έχουν υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης για να χειρίζεται τα προβλήματα που ανακύπτουν. Συγκεκριμένα, ο διευθυντής έχει καθοριστικό ρόλο για τη λειτουργία της σχολικής μονάδας καθώς είναι το άτομο που είναι υπεύθυνο για την εξασφάλιση του αποτελέσματος των στόχων του σχολείου. Αυτός θα πρέπει να είναι και ο απώτερος στόχος της παιδείας, να εξασφαλίζει ότι οι διευθυντές έχουν όλα τα χαρακτηριστικά για να ηγηθούν στα ελληνικά σχολεία. Τα αποτελέσματα της έρευνας της Μπίμπα (2022) έδειξαν ότι υπήρχε μια μικρή διαφορά στην ενσυναίσθηση των διευθυντών, υπέρ των γυναικών. Αναλύοντας περαιτέρω την επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης μεταξύ

των δύο φύλων οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι οι διευθύντριες που εμφανίζουν υψηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη, επιδρούν πιο θετικά στη δημιουργία ενός καλού σχολικού κλίματος από ό, τι οι άντρες ομόλογοί τους. Επιπλέον, βρέθηκε ότι οι διευθυντές είναι πιο επιρρεπείς στην αύξηση της συναισθηματικής νοημοσύνης. Τέλος η Μπίμπα (2022) συμφωνεί με την έρευνά μας, στο εύρημα ότι η ηλικία επηρεάζει τη συναισθηματική νοημοσύνη των διευθυντών. Το υψηλό αίσθημα της συναισθηματικής νοημοσύνης των διευθυντών συνεισφέρει στον συντονισμό του σχολείου προκειμένου να ανταποκριθεί στο πολύπλευρο έργο του ενώ οι ικανότητες και δεξιότητες που φέρουν σε τομείς, όπως ο γνωστικός, ή ο συναισθηματικός τους προετοιμάζει κατάλληλα για την ομαλή ένταξη των μαθητών στον κόσμο των ενηλίκων. Η έρευνά μας δείχνει ότι η διά βίου εκπαίδευση των διευθυντών αλλά και των εκπαιδευτικών για την ανάπτυξη συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγεσίας αλλά και η έμπρακτη εφαρμογή της στις τάξεις και την σχολική μονάδα είναι απαραίτητα βήματα για την ολόπλευρη ανάπτυξη των σχολικών μονάδων. Ακόμα, βρέθηκε μια στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στον τύπο σχολείου και το προσωπικό κίνητρο, κάτι που έχει επιβεβαιωθεί και από άλλες έρευνες (Losos, 2000) η οποία κατά τους Waqar & Siddiqui (2008) συνδέεται με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών που συνήθως συναντάται στα δημόσια και ιδιωτικά ιδρύματα (Laissez Fair έναντι προσανατολισμένων στην εργασία, αντίστοιχα).

Στην έρευνα της Μπικηροπούλου (2020) και του Martinez (2020) οι εκπαιδευτικοί διέθεταν δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης τις οποίες αγνοούσαν. Η Ασδραγά (2017) διαπίστωσε πως τα σχολεία με συναισθηματικά ώριμο διευθυντή έχουν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα κάτι στο οποίο συγκλίνουν και τα ευρήματα της παρούσας έρευνας. Η Γιουρούκη (2018) βρήκε ότι οι εκπαιδευτικοί του δείγματός της είχαν χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη και αντίστοιχα χαμηλές δεξιότητες, κάτι που εντοπίζεται και στην έρευνα της Μικάλλη καθώς οι συμμετέχοντες αν και διαθέτουν αρκετές δεξιότητες, έχουν χαμηλό επίπεδο κατάρτισης και επιμόρφωσης πάνω σε αυτές. Το δείγμα της έρευνάς μας ήταν επιμορφωμένο, κάτι που δεν πρέπει να θεωρείται δεδομένο, όπως στην περίπτωση της έρευνας της Κουρούπη (2018), που εντοπίστηκε η ανάγκη των συμμετεχόντων για επιμόρφωση. Η έρευνα των Junjun Chen & Wei Guo (2018) επιβεβαιώνει την επιρροή της συναισθηματικής νοημοσύνης στην εκπαιδευτική διαδικασία, με την οποία συμφωνεί τόσο η έρευνα της Μικάλλη (2017) όσο και η δική μας έρευνα.

Τέλος, τα αποτελέσματα των Mills & Rouse (2009) και Τσουκανέλη (2021) επιβεβαιώνουν την ανάγκη για υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη από την πλευρά των ηγετών των σχολείων ώστε η λειτουργία των μονάδων τους να είναι αποτελεσματικότερη, γεγονός που επιβεβαιώνεται και από την ποιοτική ανάλυση της Μικάλλη (2017)

Συμπεράσματα

Από την έρευνα προέκυψαν ενδιαφέρουσες συσχετίσεις ανάμεσα στα δημογραφικά στοιχεία και τις επιμέρους πτυχές της συναισθηματικής νοημοσύνης για το δείγμα των διευθυντών που συμπλήρωσε τα ερωτηματολόγια, ενώ άξιο προσοχής είναι και το γεγονός ότι σχεδόν κάθε τέτοια πτυχή είχε στατιστικά σημαντική συσχέτιση με τις ικανότητες των διευθυντών. Η βιβλιογραφία που αναλύθηκε, συμφωνεί κατά μέρος με αυτές τις συσχετίσεις, ενώ υπάρχουν και έρευνες οι οποίες διαφωνούν με τα ευρήματα αυτά. Τα περιβάλλοντα μέσα στα οποία λειτουργούν τα σχολεία στην Ελλάδα και στην κάθε άλλη χώρα είναι ξεχωριστά, οπότε είναι εύλογο να ποικίλουν οι συσχετίσεις αυτές. Το οικοσύστημα του σχολείου είναι πολυσχιδές και οι διαφορές ακόμα και σε σχολεία μεταξύ τους, που κατά τα άλλα μοιράζονται κοινά χαρακτηριστικά (π. χ. ίδιου τύπου και ίδιας βαθμίδας, σε πολύ κοντινές περιοχές της ίδιας πόλης), μπορεί να είναι σημαντικές και να ενθαρρύνουν κάποιες συγκεκριμένες δράσεις και εκφράσεις των διευθυντών, αποκλείοντας άλλες. Η συσχέτιση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και αποτελεσματικότητας της ηγεσίας μπορεί να αποκαλύψει έναν έμμεσο τρόπο για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, μέσω της αύξησης της ενσυναίσθησης των διευθυντών. Αυτό σημαίνει ότι τα προγράμματα τα οποία μπορούν να παρακολουθήσουν οι εκπαιδευτικοί των σχολείων ώστε να καταστούν κατάλληλοι διευθυντές, θα πρέπει να δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στην συναισθηματική νοημοσύνη, ως μια πτυχή που, αν καλλιεργηθεί, θα συνεισφέρει στην αυξημένη αποτελεσματικότητα των διευθυντών.

Αναφορικά με προτάσεις για μελλοντική έρευνα, η οποία θα βασιστεί στα ευρήματα της παρούσας, ενδιαφέρον θα είχε να ελεγχθεί αν τα ίδια ερευνητικά ερωτήματα βρίσκουν ίδιες απαντήσεις σε συγκεκριμένους τύπους σχολείων. Η έρευνά μας είχε δείγμα που προήλθε από διευθυντές σε εκπαιδευτικές μονάδες με ετερόκλητα χαρακτηριστικά. Πιθανώς σε ένα δείγμα με καθηγητές που κάποια χαρακτηριστικά τους θα εμφανίζονται σε μεγαλύτερη συχνότητα, τα αποτελέσματα να είναι διαφορετικά. Επίσης, η έρευνα με τον τρόπο και τα μέσα που διεξήχθη ήταν αδύνατον να κατανοήσει αν η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να αποτελέσει προβλεπτικό παράγοντα για την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, ή το αντίστροφο.

Βιβλιογραφία

Abdullahi, A. Z., Anarfo, E. B., & Anyigba, H. (2020). The impact of leadership style on organizational citizenship behavior: does leaders' emotional intelligence play a moderating role?. *Journal of Management Development*.

Ackley, D. (2016). Emotional intelligence: A practical review of models, measures, and applications. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 68(4), 269.

Afanasjeva, O., Vozgova, Z., Fedotova, M., & Smirnova, M. (2019). Leadership competence of the teacher as a factor in the development of professional skills. *Revista Espacios*, 40(39), 15.

Afroz, A., Firoz, M., & Pandey, V. (2017). Overview of emotional intelligence: model, measurement and development. *International Research Journal of Commerce Arts and Science*, 8(9), 132-144.

Akamatsu, D., & Gherghel, C. (2021). The bright and dark sides of emotional intelligence: implications for educational practice and better understanding of empathy.

Arthur, J. (2021). The 'calling' of Professor Gerald Grace. In *New Thinking, New Scholarship and New Research in Catholic Education* (pp. 9-18). Routledge.

Balandina, L. L., & Mitryushina, N. B. (2021). EMOTIONAL INTELLIGENCE AS A PSYCHOLOGICAL RESOURCE OF STUDENTS' PERSONALITY. *Bulletin of the Perm State Humanitarian Pedagogical University. Series No. 1. Psychological and pedagogical sciences*, (1), 53-62.

Bar-On, R. (2016). Beyond IQ and EQ: The Bar-On Multifactor Model of Performance. *The Wiley handbook of personality assessment*, 104-118.

Batista-Foguet, J. M., Esteve, M., & van Witteloostuijn, A. (2021). Measuring leadership an assessment of the Multifactor Leadership Questionnaire. *PloS one*, 16(7), e0254329.

Bayot, M., Roskam, I., Gallée, L., & Mikolajczak, M. (2020). When Emotional Intelligence Backfires. *Journal of Individual Differences*.

Bazarov, T. Yu., Erofeev, A. K., Shmelev, A. G. (2014). The collective definition of the concept of “competence”: an attempt to extract semantic trends from vague expert knowledge. *Vestnik Moskovskogo universiteta, Serija 14, Psihologija*, 1, 87–98

Beckles, A. P. (2018). *The relationship between emotional intelligence, leadership style, and leader effectiveness: A quantitative correlation study* (Doctoral dissertation, Northcentral University).

Boos, M. (2021). Communicating Group Leadership: How Do Different Leadership Processes Influence Group Interaction?. In *The Emerald Handbook of Group and Team Communication Research*. Emerald Publishing Limited.

Boyatzis, R. E., Goleman, D., Gerli, F., Bonesso, S., & Cortellazzo, L. (2019). Emotional and social intelligence competencies and the intentional change process. In *Cognitive Readiness in Project Teams* (pp. 147-169). Productivity Press.

Burcea, Ş. G., & Sabie, O. M. (2020). Is emotional intelligence a determinant factor for leader’s skills development? Essential literature perspectives. *Management and Economics Review*, 5(1), 68-77.

Burcea, Ş. G., & Sabie, O. M. (2020). Is emotional intelligence a determinant factor for leader’s skills development? Essential literature perspectives. *Management and Economics Review*, 5(1), 68-77.

Bush, T. (2020). Theories of educational leadership and management. *Theories of Educational Leadership and Management*, 1-208.

Chamorro-Premuzic, T., & Yearsley, A. (2017). The Downsides of Being Very Emotionally Intelligent. "Harvard Business Review Digital Articles".

- Collins, D. (2022). *Tom Peters and Management: A History of Organizational Storytelling*. Routledge.
- Crede, M., Jong, J., & Harms, P. (2019). The generalizability of transformational leadership across cultures: A meta-analysis. *Journal of Managerial Psychology*.
- D. Gómez-Baya & R. Mendoza (2018) Trait emotional intelligence as a predictor of adaptive responses to positive and negative affect during adolescence, *Frontiers in Psychology*. – 2018. – V. 9. – Article 2525.
- Dâmbean, C. A., & Gabor, M. R. (2021). Implications of Emotional Intelligence in Human Resource Management. *ECONOMICS-Innovative and Economic Research*, 9(2), 73-90.
- Davis, S. K. & R. Nichols (2016) Does Emotional Intelligence have a “Dark” Side? A Review of the Literature, *Frontiers in Psychology*. – V. 7. – 2016. – P. 1316.
- Desai, D., & Srivastava, M. (2017). Emotional intelligence-the moderator of leadership styles and performance. *NMIMS Management Review*33, 35-56.
- Dhani, P., & Sharma, T. (2016). Emotional intelligence; history, models and measures. *International journal of science technology and management*, 5(7), 189-201.
- Diskiene, D., Pauliene, R., & Ramanauskaite, D. (2019). Relationships between leadership competencies and employees' motivation, initiative and interest to work. *Montenegrin Journal of Economics*, 15(1), 113-129.
- Drigas, A., & Papoutsis, C. (2019). Emotional Intelligence as an Important Asset for HR in Organizations: Leaders and Employees. *International Journal of Advanced Corporate Learning*, 12(1).
- Drigas, A., & Papoutsis, C. (2019). Emotional Intelligence as an Important Asset for HR in Organizations: Leaders and Employees. *International Journal of Advanced Corporate Learning*, 12(1).

Drzewiecka, M., & Roczniowska, M. (2018). The relationship between perceived leadership styles and organisational constraints: An empirical study in Goleman's typology. *European review of applied psychology*, 68(4-5), 161-169.

Even, J. (2019). *A Review of Emotional Intelligence as a Factor for Leadership Selection and Development* (Doctoral dissertation, The College of St. Scholastica).

Fairholm, M. R. (2018). Refinding leadership in refounding public administration. *Administration & Society*, 50(5), 699-724.

Fianko, S. K., Jnr, S. A. J. S. A., & Dzogbewu, T. C. (2020). Does the interpersonal dimension of Goleman's emotional intelligence model predict effective leadership?. *African Journal of Business and Economic Research*, 15(4), 221.

Florea, R., & Stray, V. (2019, May). A global view on the hard skills and testing tools in software testing. In *2019 ACM/IEEE 14th International Conference on Global Software Engineering (ICGSE)* (pp. 143-151). IEEE.

Garg, K., Mishra, M., & Wadhawan, C. (2018). Assessing Leadership Styles of Higher Education Students through Blake and Mouton's Managerial Grid. *Indian Journal of Public Health Research & Development*, 9(12).

Gentsoudi, V. (2022). Leadership theories review. *Entrepreneurship* 10(1), 39-49.

Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It can Matter More than IQ*. New York: Bantman Books.

Goleman, D. (2017). Leadership that gets results. In *Leadership Perspectives* (pp. 85-96). Routledge.

Goleman, D. (2021). *Leadership: The power of emotional intelligence*. More Than Sound LLC.

Gregory, A. J., & Atkins, J. P. (2022). Green shoots: Emergent systemic leadership and critical systems practice. In *Rethinking Leadership for a Green World* (pp. 176-189). Routledge.

Gross, R. (2018). Connecting the links between leadership styles and virtual team effectiveness. *Journal of enterprising culture*, 26(02), 185-205.

Gupta, S., & Nambudiri, R. (2021). How do I become a Servant Leader? A practitioner's approach to Servant Leadership development. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*.

Helmold, M. (2020). Leadership and Empowerment. In *Lean Management and Kaizen* (pp. 57-64). Springer, Cham.

Hunt, J., & Fitzgerald, M. (2018). Styles of leadership. *Leadership: Global and regional perspectives*, 62-98.

Isaeva O.M., Mkrtychyan G. (2019) Emotional intelligence of HR managers: is it really improves management performance?, *Organizational Psychology*,. Vol. 9, no. 2, pp. 52–69. URL: [https://orgpsyjournal.hse.ru/data/2019/07/17/1482294470/OrgPsy2019_9_2\(3\)Isaeva-Mkrtychyan\(52-69\).pdf](https://orgpsyjournal.hse.ru/data/2019/07/17/1482294470/OrgPsy2019_9_2(3)Isaeva-Mkrtychyan(52-69).pdf)

Isaeva, O. M., & Savinova, S. Yu. (2021). Developing Emotional Intelligence: A Review of Research. *Modern foreign psychology*, 10(2), 105-116.

Itzkovich, Y., & Dolev, N. (2017). The relationships between emotional intelligence and perceptions of faculty incivility in higher education. Do men and women differ?. *Current Psychology*, 36(4), 905-918.

Jaafar, J., Yusof, H. M., Hassan, S., Adtrudin, K. F., & Ahmad, R. (2020). The review of Emotional Intelligence (EQ-I): The Conceptual Framework of Entrepreneurial Culture.

Jani, S. H. M., Tan, S. H. M. S., Othman, N. H., Salleh, N. I. S. M., Azri, P. A. Z. M., & Hissam, N. A. A. B. (2022). LITERATURE REVIEW OF EMOTIONAL INTELLIGENCE AND PSYCHOLOGICAL WELL-BEING. *International Journal of Accounting*, 7(42).

Jasper, L. (2018). Building an adaptive Leadership style. *Strategic Finance*, 99(9), 54-61.

Jayakumar, V., Sheriff, F. M. A., Muniappan, A., Bharathiraja, G., & Ragul, G. (2017). Implementation of seven tools of quality in educational arena: A case study. *Int. J. Mech. Eng. Technol*, 8(8), 882-891.

Jeffrey L McClellan (2017) Emotional Intelligence and Positive Organizational Leadership: A Conceptual Model for Positive Emotional Influence, *Journal of Behavioral and Applied Management* 17(3):197-212 DOI:10.21818/jbam.17.3.2

Karle, K. N., Ethofer, T., Jacob, H., Brück, C., Erb, M., Lotze, M., ... & Kreifelts, B. (2018). Neurobiological correlates of emotional intelligence in voice and face perception networks. *Social cognitive and affective neuroscience*, 13(2), 233-244.

Khlevnaya, E. A. & Kiseleva T.S. (2019). Emotional Intelligence of manager in business organization]. M: INFRA-M.

Li, Z., Gupta, B., Loon, M., Casimir, G. (2016), “Combinative aspects of leadership style and emotional intelligence”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 37, No. 1, pp. 107- 125, doi: 10.1108/LODJ-04-2014-0082

Ling, B., Guo, Y., & Chen, D. (2018). Change leadership and employees’ commitment to change: A multilevel motivation approach. *Journal of Personnel Psychology*, 17(2), 83.

Losos, L. W. (2000) Comparing the motivational levels of public, private and parochial high school teachers *Saint Louis University ProQuest Dissertations Publishing*, (35–48)

Lubbadeh, T. (2020). Emotional intelligence and leadership—the dark and bright sides. *Modern Management Review*, XXV, 27, 39-50.

Lyu, W., & Liu, J. (2021). Soft skills, hard skills: What matters most? Evidence from job postings. *Applied Energy*, 300, 117307)

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

Mayer, J. D., Caruso, D. R., Salovey, P. (2016). The ability model of emotional intelligence: Principles and updates. *Emotion Review*, 8(4), 290-300

McClellan, J., Levitt, K., & DiClementi, G. (2017). Emotional intelligence and positive organizational leadership: A conceptual model for positive emotional influence. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 17(3), 2626.

Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2018). Emotional intelligence and authentic leadership: A meta-analysis. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(5), 679-690.

Moon, J. (2021). Effect of Emotional Intelligence and Leadership Styles on Risk Intelligent Decision Making and Risk Management. *Journal of Engineering, Project & Production Management*, 11(1).

Nichols, A. L. (2016), "What do people desire in their leaders? The effect of leadership experience on desired leadership traits", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 37, No. 5, pp. 658-671, doi: 10.1108/LODJ-09-2014-0182

Nicolosi, A. M. (2022). To be a principal in two different European school systems. Some interview results. *Revista Boletín Redipe*, 11(3), 156-173.

Nikezic, S., & Nikezic, S. (2021). Leadership Characteristics as a Resolute Response to Global Risks-Theory and Research. *No. 31 Int'l J. Econ. & L.*, 10, 184.

Noureen, S., Ahmad, U. N. B. U., & Chaudhry, M. J. (2020). Emotional Intelligence and Charismatic Leadership Relation with the Moderating Effect of Leader-Member Exchange: Empirical Analysis from Qatar. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(7), 12843-12856.

Ntountoulaki, E., Mavrodieva, R., Teney, A., & Kilova, K. (2021). EMOTIONAL INTELLIGENCE-KEY TO SUCCESS AND A POWERFUL WEAPON IN THE MANIPULATOR'S HANDS. *Management & Education/Upravlenie i Obrazovanie*, 17(4).

Olawoyin, R. (2018). Emotional intelligence: Assessing its importance in safety leadership. *Professional Safety*, 63(08), 41-47.

Ololube, N. P. (2017). Educational management, planning and supervision: model for effective implementation (2 nd edition). Port Harcourt, Nigeria: Pearl Publishers.

Olowoselu, A., bin Mohamad, M. A., & Mohamed Farag Mohamed Aboudahr, S. (2019). Path-goal theory and the application in educational management and leadership. *Education Quarterly Reviews*, 2(2).

Paile, M. (2019). Public service managerial leadership: aspirations and influences from the middle. *Journal of Public Administration*, 54(3), 464-477.

Paramonova, Yu.A. Features of emotional intelligence students with different levels of neuropsychic stability / Yu.A. Paramonova // Issues of student science. - Issue. No. 16. - 2017. - S. 104-114.

Peckover, R. (2019). Leadership and management. In *Surviving and Thriving in the Secondary School* (pp. 233-243). Routledge.

Razzaq, F., Zadeh, Z. F., & Aftab, F. (2016). A Theoretical Evaluation of Four Influential Models of Emotional Intelligence. *Bahria Journal of Professional Psychology*, 15(2).

Reid, W. M., & Dold, C. J. (2018). Burns, Senge, and the study of leadership. *Open Journal of Leadership*, 7(1).

Reppa, G. (2019). Η ενεργός ακρόαση με βάση τη στρατηγική LAFF don't CRY, ως βασικό εργαλείο αποτελεσματικής επικοινωνίας εκπαιδευτικών και γονέων.

Rüzgar, N. (2018). The Effects Of Decision-Making Styles Of Leadership On Employees Knowledge Sharing Within The Organization. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 13(2), 107-120.

Sinelnikova, E. S. (2018). How emotional intelligence is manifested in the preference for ways of interaction among representatives of Russian and Dutch cultures. *Bulletin of the Kemerovo State University*, (4 (76)), 157-164.

Șișcanu, S. (2019). Emotional Intelligence: Is It about Life—or Life Itself. *Revista de Teorie și Practică Educațională Didactica Pro*, 4-5.

Strielkowski, W., & Chigisheva, O. (2018). Social, economic, and academic leadership for sustainable development of business and education in the future: an introduction. In *Leadership for the Future Sustainable Development of Business and Education* (pp. 3-8). Springer, Cham.

Suharyanto, A., & Lestari, R. D. (2020). The fall and rise of the contingency theory of leadership. In *Iapa Proceedings Conference* (pp. 479-496).

Sunarto, A., Tanjung, A. W., & Ellesia, N. (2020). Teacher Performance Based on The Visionary Leadership Style of School, Competency and Work Discipline (Study at Muhammadiyah Setiabudi Pamulang College). *Journal of Research in Business, Economics, and Education*, 2(5), 1046-1052.

Tenyaeva, O. V. (2020). Gender differences in the manifestation of emotional intelligence in the professional activities of modern leaders. *Applied Legal Psychology*, (2), 101-106.

Tourish, D. (2019). Is complexity leadership theory complex enough? A critical appraisal, some modifications and suggestions for further research. *Organization Studies*, 40(2), 219-238.

Tripathi, N. (2021). Reverse the Lens, Set Focus on the Followers: A Theoretical Framework of Resource Dependence, Upward Influence, and Leadership. *Frontiers in Psychology*, 12.

Van Oosten, E. B., McBride-Walker, S. M., & Taylor, S. N. (2019). Investing in what matters: The impact of emotional and social competency development and executive coaching on leader outcomes. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 71(4), 249–269. <https://doi.org/10.1037/cpb0000141>

Vasanthakumari, S. (2019). Soft skills and its application in work place. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 3(2), 066-072.

Vasilescu, M. (2019). Leadership styles and theories in an effective management activity. *Annals-Economy Series*, 4, 47-52.

Waqar S. H. & Siddiqui K. (2008) A Study about the Leadership Styles of Public and Private School Principals. *Journal of Elementary Education A Publication of Deptt. of Elementary Education IER, University of the Punjab, Lahore – Pakistan* Vol. 18(1-2) 5-20

Zhang, L., Cao, T., & Wang, Y. (2018). The mediation role of leadership styles in integrated project collaboration: An emotional intelligence perspective. *International Journal of Project Management*, 36(2), 317-330.

Αγγελοπούλου, Α. (2022). Ο διευθυντής-σχολικός ηγέτης ως βασικός παράγοντας διαμόρφωσης του σχολικού κλίματος και της σχολικής κουλτούρας: διερεύνηση των αντιλήψεων των εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του Νομού Αργολίδας.

Γεωργίου, Χ. Δ. (2021). *Η αξία της ταπεινότητας και η επίδραση της στην άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας* (No. GRI-2021-30858). Aristotle University of Thessaloniki.

Γεωργούλιας, Δ., Μήττα, Χ. Α., & Ρόρος, Π. (2022). Συναισθηματική Νοημοσύνη και στυλ Ηγεσίας. Μία περίληψη ακαδημαϊκών ευρημάτων από διαφορετικές βιομηχανίες τα τελευταία 10 έτη.

Δημητρούλης, Δ. (2018, May). Ηθική ηγεσία ή ‘ηγεσία’. In *Proceedings of the XXIII World Congress of Philosophy* (Vol. 12, pp. 431-437).

Καραδήμας, Θ., & Καραδήμα, Π. (2016). Η ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ. *E-journal of Science & Technology*, 11(4).

Κλάδης, Ν. (2019). Χαρακτηριστικά σχολικής ηγεσίας και ενδυνάμωση εκπαιδευτικών: απόψεις εκπαιδευτικών ειδικής αγωγής και εκπαίδευσης. *Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης*, 9, 284-293.

Μαυρικάκης, Ε. (2018). Σχολική Διοίκηση και Ηγεσία: Διαχρονικές και Σύγχρονες Προσεγγίσεις. *Επιστήμες Αγωγής*, 2018(3), 28-45.

Μικάλλη, Μ. (2017). *Συναισθηματική νοημοσύνη και εκπαιδευτική ηγεσία* (Doctoral dissertation, Πρόγραμμα Δημόσιας Διοίκησης, Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης, Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου).

Μούζα, Β. (2018). *Διεύθυνση σχολικής μονάδας και σχολικό κλίμα: διερεύνηση απόψεων διευθυντών και εκπαιδευτικών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση Περιφερειακής Ενότητας Φλώρινας* (Doctoral dissertation).

Τριάντη, Π. Δ. (2021). Διαχείριση συγκρούσεων στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση: Οι στρατηγικές των Διευθυντών-Έρευνα. *Κείμενα Παιδείας*, (1).

Τρούλη, Ε. (2015). *Η συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης στον χώρο της υγείας*, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα οικονομικής επιστήμης.

Χαλκιώτης, Δ., & Διαμαντή, Μ. Α. (2019). Μοντέλα εκπαιδευτικής διοίκησης: Συγκριτική προσέγγιση ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων και δημόσιων εκπαιδευτικών οργανισμών λυκειακής εκπαίδευσης στην πόλη του Βόλου. *Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης*, 9, 881-889.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αποτελεσματικότερη ηγεσία στο χώρο της εκπαίδευσης

Το παρόν ερωτηματολόγιο αφορά εκπαιδευτικούς σε πρωτοβάθμια και σε δευτεροβάθμια εκπαίδευση, τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα.

Απαντάτε από το 1 (δεν συμφωνώ) έως 5 (συμφωνώ απόλυτα).

Φύλο

- Άνδρας
- Γυναίκα

Ηλικία

- 31-42
- 43-54
- 55+

Σπουδές

- Πτυχίο
- 2ο πτυχίο
- Μεταπτυχιακό

Έτη προϋπηρεσίας

- <10
- 11-17
- 18-24

Βαθμίδα εκπαίδευσης

- Α' βάθμια
- Β' Βάθμια

Είδος σχολείου

- Δημόσιο σχολείο
- Ιδιωτικό σχολείο

Ειδική εκπαίδευση διευθυντή

- Ναι
- Όχι

Απαντάτε από το 1 (δεν συμφωνώ) έως 5 (συμφωνώ απόλυτα).

1. Καταλαβαίνω αμέσως πότε χάνω την ψυχραιμία μου
2. Ξέρω πότε είμαι χαρούμενος
3. Συνήθως αναγνωρίζω πότε είμαι αγχωμένος
4. Γνωρίζω πότε είμαι "συναισθηματικός"
5. Δεν κρατάω μέσα μου τα συναισθήματά μου
6. Είμαι σε θέση να παρακινώ πάντα τον εαυτό μου να κάνει δύσκολες εργασίες
7. Είμαι πάντα σε θέση να δω τα πράγματα από τη σκοπιά του άλλου
8. Είμαι εξαιρετικός ακροατής
9. Μπορώ να πω αν κάποιος δεν είναι ευχαριστημένος μαζί μου
10. Οι άλλοι σπάνια μπορούν να πουν σε τι είδους διάθεση βρίσκομαι
11. Σπάνια χάνω τη ψυχραιμία με άλλους ανθρώπους
12. Είμαι εξαιρετικός στο να αντιμετωπίζω το πρόβλημα κάποιου άλλου
13. Είμαι καλός στο να προσαρμόζομαι και να αναμιγνύομαι με διάφορους ανθρώπους

14. Όταν αισθάνομαι ανήσυχος, συνήθως μπορώ να εξηγήσω τους λόγους
15. Μπορώ να καταλάβω αν είμαι παράλογος
16. Μπορώ συνειδητά να αλλάξω πλαίσιο στη ψυχοσύνθεσή ή τη διάθεσή μου
17. Η επίγνωση των δικών μου συναισθημάτων είναι πολύ σημαντική για μένα ανά πάσα στιγμή
18. Μπορώ να καταλάβω αν κάποιος με έχει στενοχωρήσει ή με έχει ενοχλήσει
19. Μπορώ να καταλάβω γιατί οι πράξεις μου μερικές φορές προσβάλλουν τους άλλους
20. Μπορώ να αφήσω τον θυμό να «φύγει» γρήγορα ώστε να μην με επηρεάζει πλέον
21. Μπορώ να καταπιέσω τα συναισθήματά μου όταν χρειάζεται
22. Οι άλλοι συχνά δεν ξέρουν πώς νιώθω
23. Δεν αφήνω στρεσογόνες καταστάσεις ή ανθρώπους να με επηρεάσουν αφού φύγω από τη δουλειά
24. Σπάνια ανησυχώ για τη δουλειά ή τη ζωή γενικά
25. Είμαι αποτελεσματικός στην επίλυση προβλημάτων
26. Δεν διακόπτω ποτέ τις συζητήσεις των άλλων
27. Μπορώ να καταλάβω αν μια ομάδα ανθρώπων δεν τα πάνε καλά μεταξύ τους
28. Οι άνθρωποι είναι το πιο ενδιαφέρον πράγμα στη ζωή για μένα
29. Οι δύσκολοι άνθρωποι δεν με ενοχλούν
30. Τα άλλα άτομα δεν είναι «δύσκολα», είναι απλώς «διαφορετικά»
31. Συνήθως καταλαβαίνω γιατί οι άνθρωποι είναι δύσκολοι απέναντί μου
32. Μου αρέσει να γνωρίζω νέους ανθρώπους και να μαθαίνω τι τους κάνει να παθιάζονται
33. Μ' αρέσει να κάνω ερωτήσεις για να ανακαλύπτω τι αρέσει στους ανθρώπους
34. Μπορώ να 'αναπλαισιώσω' άσχημες καταστάσεις γρήγορα
35. Μπορώ πάντα να παρακινώ τον εαυτό μου
36. Δεν προκρίνω καταστάσεις
37. Συνήθως είμαι σε θέση να δώσω προτεραιότητα σε σημαντικές δραστηριότητες στη δουλειά και να συνεχίσω με αυτές
38. Πάντα τηρώ προθεσμίες

39. Δεν χάνω ποτέ χρόνο
40. Πιστεύω ότι πρέπει πρώτα να κάνεις τα δύσκολα
41. Πιστεύω στο: «Άδραξε τη μέρα»
42. Όταν προκύπτουν προβλήματα, τα αντιμετωπίζω αμέσως
43. Χρειάζομαι διάφορους συναδέλφους για να κάνω τη δουλειά μου ενδιαφέρουσα
44. Βλέπω τη δουλειά με δύσκολους ανθρώπους ως απλώς μια πρόκληση για να τους κερδίσω
45. Η ικανοποίηση που έρχεται μετά από καιρό, είναι μια αρετή στην οποία επιμένω
46. Μερικές φορές μπορώ να δω τα πράγματα από τη σκοπιά των άλλων
47. Είμαι καλός στο να συμφιλιώνω τους άλλους ανθρώπους όταν έχουν διαφορές
48. Τα κίνητρα είναι πάντα το κλειδί της επιτυχίας μου
49. Είναι πάντα ξεκάθαροι οι λόγοι για τους οποίους διαφωνώ
50. Γενικά χτίζω σταθερές σχέσεις με αυτούς που συνεργάζομαι
51. Χρησιμοποιώ τη συναισθηματική μου ενέργεια για να παρακινήσω τους άλλους
52. Είμαι αποτελεσματικός με τις λεπτομερείς πτυχές της δουλειάς μου
53. Συνήθως γνωρίζω εκ των προτέρων πώς θα αντιδράσουν οι άνθρωποι σε μια νέα ιδέα ή πρόταση
54. Η κατανόηση του κοινωνικού ιστού του οργανισμού είναι σημαντική για μένα
55. Η διαχείριση ανθρώπων και πόρων είναι μία από τις δεξιότητές μου
56. Είμαι σε θέση να αναγνωρίσω τα συναισθηματικά "υπόγεια ρεύματα" μέσα στην ομάδα μου
57. Στη δουλειά μου, μου αρέσει να ανταποκρίνομαι στα αιτήματα και τις ανησυχίες των ανθρώπων
58. Μπορώ εύκολα να δω την μεγάλη εικόνα σε προβλήματα και καταστάσεις
59. Το να κάνω στρατηγικά σχέδια για την εταιρεία μου με ελκύει
60. Η συμπλήρωση φορμών και η εργασία με λεπτομέρειες γίνεται εύκολα για μένα
61. Το κλειδί για την επιτυχή επίλυση των συγκρούσεων είναι ο σεβασμός στον αντίπαλό μου
62. Δουλεύω σκληρά για να βρω ομοφωνία σε δύσκολες καταστάσεις
63. Είμαι αποτελεσματικός στην απόκτηση πόρων για την υποστήριξη των projects

- 64. Η απόκτηση και η κατανομή πόρων είναι μια πρόκληση στη δουλειά μου
- 65. Μου αρέσει να συζητώ τις οργανωτικές αξίες
- 66. Είμαι ευέλικτος στο να κάνω αλλαγές στην οργάνωση