

---

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ  
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

---

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ»**

**«Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ  
ΣΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΕΡΗ ΗΓΕΣΙΑ  
ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ»**

**Τρούλη Ερασμία**

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης  
του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση  
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση της Υγείας.

Πειραιάς, 2015





**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**«ΔΙΟΙΚΗΣΗ της ΥΓΕΙΑΣ»**

**«Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ**

**ΣΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΕΡΗ ΗΓΕΣΙΑ**

**ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ»**

**Τρούλη Ερασμία, Α.Μ.: ΔΥ/1245**

Επιβλέπων: Παντελίδης Παντελής/ Καθηγητής/ Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης  
του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση  
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση της Υγείας.

Πειραιάς, 2015



---

**UNIVERSITY of PIRAEUS**



**DEPARTMENT of  
ECONOMICS**

---

**M.Sc. in Health Management**

**"THE CONTRIBUTION OF EMOTIONAL INTELLIGENCE  
IN EFFECTIVE LEADERSHIP IN THE  
FIELD OF HEALTH"**

**Trouli Erasmia**

Master Thesis submitted to the Department of Economics  
of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements  
for the degree of M.Sc. in Health Management

Piraeus, Greece, 2015



*Στην οικογένειά μου...*





## Ευχαριστίες

Η επιλογή μου να ασχοληθώ στη διπλωματική μου μελέτη με το θέμα της συναισθηματικής νοημοσύνης και την επιρροή που ασκεί στην ηγεσία, προέκυψε από την επιθυμία μου να συνδυάσω τα δύο πεδία ενδιαφέροντός μου, αυτό της Ψυχολογίας που αποτελεί το βασικό μου πτυχίο και αυτό της Διοίκηση της Υγείας. Θα ήθελα λοιπόν να ευχαριστήσω θερμά τον Καθηγητή του Πανεπιστημίου Πειραιώς κ. Παντελή Παντελίδη για την υποστήριξη και την καθοδήγησή του ως επιβλέπων της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Ευχαριστίες επίσης οφείλω να δώσω στο Χειράκη Αναστάσιο, στη Φουσέκη Αθανασία, στην Ανδρικοπούλου Ευσταθία, στη Σγάλα Εμμανουέλα, στον Κώγο Γεώργιο, στη Δώρα Τουρτόγλου, στην Αλεξάνδρα Μπαταγιάννη καθώς η συμβολή τους ήταν καθοριστική για τη διακίνηση των ερωτηματολογίων. Επίσης θέλω να ευχαριστήσω όλους τους διευθυντές και προϊσταμένους των νοσοκομείων που διέθεσαν λίγο από τον πολύτιμο χρόνο τους για τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων. Χωρίς τη δική τους συμβολή δεν θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί η παρούσα έρευνα.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ θέλω να απευθύνω και στον Διδακτορικό φοιτητή και φίλο Κώστα Μηλιόρη για την εγκατάσταση του στατιστικού προγράμματος SPSS20 καθώς και για τις πολύτιμες συμβουλές του στη στατιστική επεξεργασία των αποτελεσμάτων.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου και τους φίλους μου, για την υποστήριξη τους αλλά και για την κατανόηση τους κατά τη διάρκεια της ενασχόλησης μου με τη διπλωματική εργασία.



# «Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΕΡΗ ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ»

**Σημαντικοί Όροι:** Συναισθηματική Νοημοσύνη, Ηγεσία, Μετασχηματιστική ηγεσία, Συναλλακτική ηγεσία, Ηγεσία προς αποφυγή

## Περίληψη

Η συναισθηματική νοημοσύνη, όπως καταδεικνύει πλήθος ερευνών, διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην υιοθέτηση και άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας. Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση των μορφών ηγεσίας που υιοθετούνται από τους διευθυντές και τους προϊσταμένους των δημοσίων και ιδιωτικών νοσοκομείων της Αττικής. Επίσης διερευνήθηκαν οι παράγοντες της συναισθηματικής νοημοσύνης (ευημερία, αυτοέλεγχος, συναισθηματικότητα και κοινωνικότητα) καθώς και το στυλ ηγεσίας (Μετασχηματιστική ηγεσία, Συναλλακτική ηγεσία και Ηγεσία προς αποφυγή) που επικρατεί περισσότερο στα νοσοκομεία της πρωτεύουσας. Η σχέση των δυο παραπάνω μεταβλητών (συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία) με τα κοινωνικο-δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων αποτέλεσε ένα άλλο πεδίο έρευνας της παρούσας διπλωματικής.

Το δείγμα για τη διεξαγωγή της έρευνας αποτελείται από 64 διευθυντές και προϊσταμένους ιδιωτικών και δημοσίων νοσοκομείων της Αττικής, τα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιήθηκαν είναι το ερωτηματολόγιο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Trait Emotional Intelligence Questionnaire – TEIQue-SF) των Petrides K.V & Furnham, A. (2003) καθώς και το Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο της ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire - M.L.Q) των Avolio & Bass (2004) ενώ η ανάλυση των αποτελεσμάτων έγινε με τη χρήση του SPSS20.

Τα αποτελέσματα της έρευνας επιβεβαίωσαν την βασική ερευνητική υπόθεση ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ηγεσίας. Συγκεκριμένα διαπιστώθηκε ότι το κυρίαρχο στυλ ηγεσίας είναι η Μετασχηματιστική ηγεσία, η οποία έχει στατιστικά σημαντική θετική σχέση με όλους τους παράγοντες της συναισθηματικής νοημοσύνης ενώ η ηγεσία προς αποφυγή δεν ασκείται σχεδόν

καθόλου και έχει στατιστικά σημαντική αρνητική σχέση με τους παράγοντες ευημερία και κοινωνικότητα, καμία συσχέτιση με τη συναισθηματικότητα και ασθενή σχέση με τον αυτοέλεγχο. Όσον αφορά στη Συναλλακτική μορφή ηγεσίας διαπιστώθηκε ότι η πλειοψηφία χρησιμοποιεί κάποια στοιχεία αυτού του είδους (έκτακτη ανταμοιβή και ενεργητική διαχείριση) ενώ παρατηρήθηκε να υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση με την ευημερία και την κοινωνικότητα και απουσία στατιστικά σημαντικής σχέσης με τον αυτοέλεγχο και τη συναισθηματικότητα.

Τέλος η έρευνα αναφέρεται σε κάποιους περιορισμούς σχετικά με τη μεθοδολογία που ακολουθήθηκε και το μικρό δείγμα καθώς και τη συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία ως νοητικά οικοδομήματα. Έγιναν μάλιστα και κάποιες προτάσεις που προτρέπουν τη διεξαγωγή μελλοντικών ερευνών. Οι προτάσεις αυτές αφορούν τη πραγματοποίηση έρευνας η οποία θα καταγράφει την προσωπική εκτίμηση για τη συναισθηματική νοημοσύνη και τα ηγετικά χαρακτηριστικά των διευθυντών των ελληνικών νοσοκομείων τόσο από την πλευρά των υφισταμένων όσο και από την πλευρά των ίδιων των διευθυντών. Επίσης έγινε πρόταση ώστε να πραγματοποιηθεί έρευνα σε μεγαλύτερο δείγμα και σε πανελλαδικό επίπεδο.

# "THE CONTRIBUTION OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN EFFECTIVE LEADERSHIP IN THE FIELD OF HEALTH"

**Keywords:** Emotional intelligence, Leadership, Transformational leadership, Transactional leadership, Laisser- faire.

## **Abstract**

Emotional intelligence, as demonstrated by extensive investigations, plays an important role in the uptake and exercise of effective leadership. The purpose of this dissertation is to examine the leadership styles adopted by managers and heads of public and private hospitals in Attica. In addition, the factors of emotional intelligence (well-being, self-control, emotionality and sociability) and the leadership styles (Transformational Leadership, Transactional Leadership and Laisser faire), which are most prevalent in hospitals in the capital, were researched. The relationship of these two variables (emotional intelligence and leadership) with the social and demographic characteristics of respondents was also examined in the present dissertation.

The sample of the survey consists of 64 directors and heads of private and public hospitals in Attica. The questionnaires which were used is the questionnaire of Emotional Intelligence (Trait Emotional Intelligence Questionnaire - TEIQue-SF) of Petrides KV & Furnham, A. (2003) and the multifactor leadership questionnaire (MLQ) of Avolio & Bass (2004) and the analysis was performed by using the SPSS20.

The survey results confirmed the basic research hypothesis that there is a positive correlation between emotional intelligence and leadership. Specifically, it was found that the dominant leadership style is the Transformational leadership, which has a statistically significant positive relationship with all factors of emotional intelligence. On the other hand, it was found that the Laisser faire is not exercised at all, has a statistically significant negative relationship with well-being and sociality and has no correlation with emotionality and weak relationship with self-control. Regarding the Transactional leadership, it was found that the majority of respondents use reward and active management. Moreover, it was observed that there is a statistically significant

relationship with well-being and sociability and no statistically significant relationship with self-control and emotionality.

Finally, the research refers to some restrictions on the methodology followed, on the small sample and on the emotional intelligence and leadership as cognitive structures. Some recommendations that encourage further research are proposed as well. Specifically, further surveys are proposed in which the personal assessment both of the directors and their subordinates should be recorded. Also, research should be conducted on a larger scale nationally.

## Περιεχόμενα

Περίληψη

Abstract

Κατάλογος Πινάκων

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Κατάλογος Σχημάτων

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Ηγεσία

1.1	Εισαγωγή	1
1.2	Έννοια, ορισμός, φύση ηγεσίας	1
1.3	Διαφορές Ηγεσίας – Management	3
1.4	Χαρακτηριστικά του Ηγέτη	5
1.5	Η δύναμη της ηγεσίας: οι πέντε πιθανές πηγές ηγεσίας	7
1.6	Μοντέλα και θεωρίες ηγεσίας	8
1.6.1	Γενετική θεωρία	8
1.6.2	Προσέγγιση χαρακτηριστικών- προσωπικότητας	9
1.6.3	Συστημικές προσεγγίσεις (προσεγγίσεις προτύπων ηγετικής συμπεριφοράς)	9
1.6.3.1	Στυλ ηγεσίας σύμφωνα με τους Lewin, Lippit & White	9
1.6.3.2	Τα στυλ ηγετικής συμπεριφοράς του Likert	10
1.6.3.3	Η Θεωρία X & Ψ του D. McGregor	11
1.6.4	Ενδεχομενικές προσεγγίσεις	12
1.6.4.1	Η θεωρία του Fiedler	13
1.6.4.2	Η θεωρία του Vroom & Yetton.	14
1.6.5	Σύγχρονες προσεγγίσεις ηγεσίας	16
1.6.5.1	«Χαρισματική Ηγεσία»	17
1.6.5.2	«Οραματιστική Ηγεσία»	18
1.6.5.3	Full Range Leadership Theory– FLRT	19
1.6.5.3.1	Συναλλακτική Ηγεσία	20

1.6.5.3.2	Μετασχηματιστική Ηγεσία	22
1.6.5.3.3	Ηγεσία προς αποφυγή (Laissez-faire management)	25
1.7	Ανακεφαλαίωση	25

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Συναισθηματική Νοημοσύνη**

2.1	Εισαγωγή	27
2.2	Ορισμός, έννοια συναισθηματικής νοημοσύνης - Ιστορική αναδρομή	28
2.3	Γνωστική Νοημοσύνη (IQ) και Συναισθηματική Νοημοσύνη (EQ)	32
2.4	Χαρακτηριστικά ενός συναισθηματικά νοήμονος ατόμου	34
2.5	Τα θεωρητικά Μοντέλα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης	35
2.5.1	Το μοντέλο ικανότητας των Mayer, Salovey & Caruso (1990)	35
2.5.2	Τα μικτά μοντέλα	38
2.5.2.1	Το μοντέλο του Bar-On (1997)	38
2.5.2.2	Το μοντέλο του Daniel Goleman (1995, 1998, 2001)	39
2.5.3	Το μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης ως χαρακτηριστικό γνώρισμα των Petrides & Furnham (2001)	44
2.6	Εφαρμογές της Συναισθηματικής Νοημοσύνης	47
2.6.1	Συναισθηματική Νοημοσύνη και Συμπεριφορά	47
2.6.2	Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο εργασίας	48
2.7	Ανακεφαλαίωση	49

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία**

3.1	Εισαγωγή	51
3.2	Κατηγορίες ανθρώπινων ικανοτήτων που συνδέονται με τη νοημοσύνη και επηρεάζουν την Ηγεσία	52
3.3	Γιατί η συναισθηματική νοημοσύνη είναι απαραίτητη στην ηγεσία;	53
3.4	Πώς μπορεί να χρησιμοποιηθεί η συναισθηματική νοημοσύνη στην ανάπτυξη της ηγεσίας	54
3.5	Βασικές συμπεριφορές ενός νοήμονος συναισθηματικά ηγέτη	55
3.6	Η συναισθηματική νοημοσύνη και η διαδικασία της ηγεσίας	56



3.7	Ανακεφαλαίωση	58
-----	---------------	----

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Μεθοδολογία έρευνας και εμπειρική διερεύνηση**

4.1	Εισαγωγή	59
4.2	Ποιοτικές και ποσοτικές μέθοδοι συλλογής στοιχείων	59
4.3	Υποθέσεις της έρευνας	60
4.4	Μεθοδολογία και δείγμα	63
4.5	Το ερωτηματολόγιο της έρευνας	63
4.5.1	Πολυπαραγοντικό Μοντέλο Ηγεσίας-Multifactor Leadership Questionnaire (M.L.Q)	64
4.5.2	Ερωτηματολόγιο Συναισθηματικής νοημοσύνης – Trait Emotional Intelligence Questionnaire. (TEIQue-SF)	66
4.6	Στατιστικά εργαλεία Ανάλυσης	69
4.7	Αντικειμενικοί Στόχοι της Έρευνας	70
4.8	Ανακεφαλαίωση	70

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Παρουσίαση αποτελεσμάτων και ανάλυση εμπειρικής έρευνας**

5.1	Εισαγωγή	73
5.2	Τεστ κανονικότητας Kolmogorov-Smirnov	74
5.3	Περιγραφική ανάλυση του δείγματος	75
5.4	Περιγραφική στατιστική συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγεσίας	77
5.5	5.5 Συσχέτιση είδους ηγεσίας και Συναισθηματικής Ηγεσίας με φύλο, προϋπηρεσία και αριθμό υφισταμένων	87
5.5.1	Συναισθηματική νοημοσύνη	87
5.5.2	Ηγεσία	91
5.6	Στατιστική σχέση μεταξύ των παραγόντων ΣΝ και των μορφών ηγεσίας	96
5.6.1	Στατιστική σχέση ευημερίας και των μορφών ηγεσίας	96
5.6.2	Στατιστική σχέση αυτοελέγχου και των μορφών ηγεσίας	97
5.6.3	Στατιστική σχέση συναισθηματικότητας και των μορφών	98

ηγεσίας	
5.6.4 Στατιστική σχέση κοινωνικότητας και των μορφών ηγεσίας	99
5.7 Ανακεφαλαίωση	101
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Συμπεράσματα -σύγκριση με άλλες έρευνες - περιορισμοί της έρευνας - προτάσεις για περαιτέρω έρευνα</b>	
6.1 Συμπεράσματα- σύγκριση με άλλες έρευνες	103
6.2 Περιορισμοί της παρούσας έρευνας	107
6.3 Γενικά Συμπεράσματα- Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	108
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ</b>	<b>111</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	<b>117</b>

## Κατάλογος Πινάκων

1.1	Διαφορές Manager- Ηγέτη	4
1.2	Οι παραδοχές της θεωρίας X και της θεωρίας Ψ	12
2.1	Οι προσωπικές δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης	41
2.2	Οι κοινωνικές δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης	42
2.3	Διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης ως γνώρισμα (Petrides&Furnham, 2001)	46
4.1	M..L.Q Multifactor Leadership Questionnaire (Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας) - Κλειδί βαθμολόγησης	65
4.2	Δείκτης αξιοπιστίας Cronbach' s alpha για ερωτηματολόγιο Ηγεσίας	66
4.3	Δείκτης αξιοπιστίας Cronbach' s alpha για ερωτηματολόγιο	68
5.1	Test κανονικότητας Kolmogorov-Smirnov	74
5.2	Περιγραφικά χαρακτηριστικά Συναισθηματικής Νοημοσύνης και Ηγεσίας	78
5.3	Πίνακας παλινδρόμησης συναισθηματικής Νοημοσύνης και Ηγεσίας	79
5.4	Μέσοι όροι κάθε ερώτησης & συνολικός μέσος όρος για το συναισθηματικό παράγοντα Ευημερία	80
5.5	Μέσοι όροι κάθε ερώτησης & συνολικός μέσος όρος για το συναισθηματικό παράγοντα Αυτοέλεγχο	80
5.6	Μέσοι όροι κάθε ερώτησης & συνολικός μέσος όρος για το συναισθηματικό παράγοντα συναισθηματικότητα	81
5.7	Μέσοι όροι για κάθε ερώτηση & συνολικός μέσος όρος για το συναισθηματικό παράγοντα κοινωνικότητα	82
5.8	Μέσοι όροι κάθε ερώτησης& συνολικός μέσος όρος για τη μετασχηματιστική ηγεσία	83
5.9	Μέσοι όροι κάθε ερώτησης & συνολικός μέσος όρος για τη Συναλλακτική Ηγεσία	85
5.10	Μέσοι όροι κάθε ερώτησης & συνολικός μέσος όρος για την προς-αποφυγή ηγεσία	86
5.11	Περιγραφικά στατιστικά μέτρα για τους παράγοντες που προκύπτουν από το test Συναισθηματικής Νοημοσύνης ανά φύλο (Έλεγχος διαφοράς μέσων τιμών)	87

5.12	Περιγραφικά στατιστικά μέτρα για τους παράγοντες που προκύπτουν από το test Συναισθηματικής Νοημοσύνης ανάλογα με τα χρόνια προϋπηρεσίας – (έλεγχος διαφοράς μέσω τιμών)	89
5.13	Περιγραφικά στατιστικά μέτρα για τους παράγοντες σν ανάλογα με τον αριθμό υφισταμένων - έλεγχος διαφοράς μέσω τιμών	90
5.14	Περιγραφικά στατιστικά μέτρα για τους παράγοντες που προκύπτουν από το M.L.Q ανά φύλο - έλεγχος διαφοράς μέσω τιμών	91
5.15	Περιγραφικά στατιστικά μέτρα για τους παράγοντες που προκύπτουν από το M.L.Q ανάλογα με την προϋπηρεσία	94
5.16	Περιγραφικά στατιστικά μέτρα για τους παράγοντες που προκύπτουν από το M.L.Q ανάλογα με τον αριθμό των υφισταμένων - Έλεγχος διαφοράς μέσω τιμών	95
5.17	Συντελεστής συσχέτισης και p-value μεταξύ της ευημερίας και των μορφών ηγεσίας	97
5.18	Συντελεστής συσχέτισης και p-value μεταξύ του αυτοελέγχου και των μορφών ηγεσίας	98
5.19	Συντελεστής συσχέτισης και p-value μεταξύ συναισθηματικότητας και των μορφών ηγεσίας	99
5.20	Συντελεστής συσχέτισης και p-value μεταξύ κοινωνικότητας και των μορφών ηγεσίας	100

## Κατάλογος Διαγραμμάτων

1.1	Το υπόδειγμα του Vroom & Yetton	15
1.2	Μοντέλο συναλλαγής Ηγέτη-Μέλους	22
1.3	Εύρος ηγεσίας: Συναλλακτική / Μετασχηματιστική	24
4.1	Δείκτες συναισθηματικής νοημοσύνης	67
5.1	Ποσοστό ερωτηθέντων ανάλογα με το φύλο	75
5.2	Ποσοστό ερωτηθέντων ανάλογα με την ηλικία	76
5.3	Ποσοστό ερωτηθέντων ανάλογα με την προϋπηρεσία	76
5.4	Ποσοστό ερωτηθέντων ανάλογα με τον αριθμό υφισταμένων τους	77
5.5	Διάγραμμα διασποράς για Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία	78
5.6	Σκορ παραγόντων Συναισθηματικής Νοημοσύνης ανά φύλο	88
5.7	Σκορ μορφών ηγεσίας και έκβαση ηγεσίας ανά φύλο	92



## Κατάλογος Σχημάτων

1.1	Τα συστατικά στοιχεία της επιδέξιας ηγεσίας	7
2.1	Το μοντέλο πολλαπλής Νοημοσύνης του H. Gardner (1983)	29
3.1	Ικανότητες που συνδέονται με τη νοημοσύνη και επηρεάζουν την Ηγεσία	53
4.1	Εξαρτημένες και Ανεξάρτητες μεταβλητές της έρευνας	62
4.2	Ερωτηματολόγιο Συναισθηματικής Νοημοσύνης - Κλειδί βαθμολόγησης	68





# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΗΓΕΣΙΑ

«Το να γίνει κάποιος ηγέτης είναι  
συνώνυμο του να γίνει ο εαυτός του  
Είναι τόσο απλό όσο και δύσκολο»

(Convey S. 1994)

### 1.1 Εισαγωγή

Είναι πλέον αποδεκτό ότι η επιτυχία ή η αποτυχία ενός οργανισμού συνδέεται σε μεγάλο βαθμό με την αποτελεσματική ή μη ηγεσία. Η αποτελεσματικότητα των ανθρώπων που βρίσκονται σε καίριες ηγετικά θέσεις εξαρτάται σημαντικά από την ικανότητά τους να δημιουργούν ένα ευνοϊκό κλίμα μεταξύ των μελών της ομάδας που ηγούνται, να διαχειρίζονται τις κρίσεις που προκύπτουν μέσα στο εργασιακό περιβάλλον καθώς και από την ικανότητα τους να υλοποιούν τους στόχους της επιχείρησης.

Το φαινόμενο της ηγεσίας και πιο συγκεκριμένα τα χαρακτηριστικά του επιτυχημένου ηγέτη καθώς και οι αποτελεσματικότερες μορφές ηγεσίας έχουν απασχολήσει και εξακολουθούν να απασχολούν ένα μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων, οργανώσεων κάθε μορφής καθώς και επιστημονικών πεδίων όπως είναι η ιστορία, η πολιτική επιστήμη, η φιλοσοφία, η κοινωνιολογία και η ψυχολογία.

Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει μία προσπάθεια να παρουσιαστεί όσο το δυνατόν πιο διεξοδικά το φαινόμενο της ηγεσίας. Αφού παρατεθούν κάποιοι ορισμοί σχετικά με τη φύση της ηγεσίας και γίνει διαφοροποίηση από την έννοια του management, στη συνέχεια θα γίνει αναφορά στα χαρακτηριστικά του ηγέτη και στις πέντε πιο σημαντικές θεωρίες της ηγεσίας καθώς και στις αντιπροσωπευτικές προσεγγίσεις αυτών.

### 1.2 Έννοια, ορισμός, φύση ηγεσίας

Η ηγεσία και η αποτελεσματική άσκησή της αποτελούν καθοριστικό παράγοντα στην επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού αφού αποτελούν τη βασική παράμετρο που

προσδιορίζει την φυσιογνωμία, τη λειτουργία και την εξέλιξη του οργανισμού. Παράλληλα συμβάλλουν αποτελεσματικά στην αξιοποίηση της δυναμικότητας, των ικανοτήτων αλλά και των δυνατοτήτων των εργαζομένων με αποτέλεσμα να επιτυγχάνεται η ανάπτυξη ολόκληρου του οργανισμού . Η αποτελεσματική άσκηση ηγεσίας καθώς και η αναζήτηση του τρόπου επίτευξής της έχει απασχολήσει την διεθνή και εγχώρια βιβλιογραφία στην οποία έχει καταγραφεί ένα πλήθος ορισμών της έννοιας. Βασικό συστατικό σχεδόν όλων των ορισμών φαίνεται να είναι η προσπάθεια επιρροής της συμπεριφοράς των μελών μιας κοινωνικής οργάνωσης με στόχο την αποτελεσματική υλοποίηση ενός στόχου.

Μερικοί από τους πιο σημαντικούς ορισμούς σύμφωνα με τη γράφουσα παρατίθενται παρακάτω:

- «Ως ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μίας μικρής ή μεγάλης τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον» (Μπουραντάς 2005)

- «Ηγεσία είναι το να εμπνέει και να καθοδηγεί κανείς άτομα και ομάδες προς ένα κοινό στόχο, το να προωθεί ή να διαχειρίζεται σωστά την αλλαγή» (Goleman 2000).

- «Ο όρος ηγεσία περιλαμβάνει διαδικασίες επιρροής, που συνεπάγονται τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων της ομάδας ή του οργανισμού, τη δημιουργία κινήτρων για την εκδήλωση συμπεριφοράς έργου που αποβλέπει στην επιδίωξη των στόχων αυτών καθώς και τη συμβολή στη διατήρηση της ομάδας και της κουλτούρας» (Yukl 1994, 1999).<sup>1</sup>

- «Ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού των δράσεων μιας οργανωμένης ομάδας ατόμων έτσι ώστε να εργαστούν πρόθυμα για την επίτευξη των ομαδικών στόχων» (Stogdill, 1950).

*Η λέξη ηγεσία προέρχεται από το αρχαίο ρήμα «ηγέομαι» (ηγούμαι), το οποίο σημαίνει προπορεύομαι, οδηγώ, διευθύνω.*

<sup>1</sup>Yukl, G. (1994). Leadership in Organization. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic Leadership theories. Leadership Quarterly, 10, 285-30.

Σύμφωνα με τους παραπάνω ορισμούς καθώς και τους Bryman (1996), Θεοφανίδη (1999) και Μπουραντά (2005) παρατηρούνται ορισμένα, κοινά συστατικά στοιχεία που παρουσιάζουν την ηγεσία ως μία διαδικασία επηρεασμού της συμπεριφοράς:

- *ο ηγέτης, (leader)* το πρόσωπο ή την ομάδα προσώπων που ασκούν την ηγεσία και παρακινούν άλλους να συμπεριφερθούν με συγκεκριμένο τρόπο.
- *η ομάδα και τα μέλη της- υφιστάμενοι, συνεργάτες, οπαδοί - (followers)*, δηλαδή τα άτομα που θα υλοποιήσουν τους στόχους της οργάνωσης. Μέσα από τις εμπειρικές μελέτες και την παρατήρηση ο ρόλος του υφισταμένου σταδιακά λαμβάνεται υπόψη όλο και περισσότερο» (Rosenbach & Taylor, 1998).
- *το έργο (task)*, που επιδιώκει τελικά ο ηγέτης
- *η πηγή ισχύος (source of power)* του ηγέτη (Weber, 1979)
- *η κουλτούρα* της οργάνωσης, όπου ενσωματώνονται οι παραδοχές, οι αξίες και τα οράματα, που συνδέουν τον ηγέτη με τους συνεργάτες του και τον ωθούν στην καθημερινή του δράση, για να επιτύχει το έργο του
- *το περιβάλλον, (situation)* μέσα στο οποίο δρα ο ηγέτης.

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά εμφανίζονται και αποτελούν αναπόσπαστα στοιχεία όλων των ορισμών ηγεσίας που έχουν καταγραφεί.

### **1.3 Διαφορές Ηγεσίας – Management**

Προκειμένου να γίνει περισσότερο κατανοητή η έννοια της ηγεσίας πρέπει να διαφοροποιηθεί από την έννοια της διοίκησης (management). Σύμφωνα με τον Kotter (1990), η διοίκηση αφορά τους τρόπους με τους οποίους σύνθετες επιχειρήσεις εξακολουθούν να είναι μεθοδικές, μη χαοτικές και παραγωγικές. Αντίθετα η ηγεσία αφορά τον αποτελεσματικό χειρισμό των αλλαγών που επέρχονται εξαιτίας της ανταγωνιστικότητας και της αστάθειας που χαρακτηρίζει την εποχή μας. Στην ίδια κατεύθυνση κινούνται και άλλοι μελετητές (Zateznick 1977, Μπουραντάς 2005) οι οποίοι υποστηρίζουν ότι η διοίκηση ασχολείται με το παρόν της οργάνωσης, ενώ η ηγεσία μεταβάλλει τον τρόπο που σκέπτονται οι άνθρωποι για το τι είναι επιθυμητό, δυνατό και αναγκαίο.

Κατά τον Bennis (1990) «ο μάνατζερ κάνει τα πράγματα σωστά ενώ ο ηγέτης κάνει τα σωστά πράγματα». Το management λοιπόν, δεν μπορεί να δημιουργήσει ηγέτες, αλλά

τις συνθήκες κάτω από τις οποίες οι ηγετικές ικανότητες μπορούν να αναδειχθούν και να οδηγήσουν στην αποτελεσματικότητα.

Ο Πίνακας 1.1 που παρατίθεται στη συνέχεια παρουσιάζει συνοπτικά τις διαφορές ενός μάνατζερ και ενός ηγέτη :

**Πίνακας 1.1**  
**Διαφορές Manager- Ηγέτη**

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

Πηγή: Μπουραντάς Δ. (2005)

Οι διαφορές που υπάρχουν μεταξύ ηγετών και managers εκτός από το εργασιακό περιβάλλον διαφαίνονται και σε άλλους τομείς και πτυχές της ζωής όπως είναι η

προσωπικότητα, οι στόχοι που θέτουν, οι σχέσεις τους με τους άλλους, και η αυτοεικόνα τους. Σύμφωνα με τη Λιάκου (2008)<sup>2</sup> οι διαφορές αυτές είναι:

- **Προσωπικότητα:** Οι managers δίνουν έμφαση στον ορθολογισμό και τον έλεγχο, επιλύουν προβλήματα, είναι επίμονοι, εργατικοί, έξυπνοι, αναλυτικοί, ανεκτικοί και έχουν καλή διάθεση απέναντι στους άλλους ενώ οι ηγέτες είναι λαμπεροί αλλά κάποιες φορές μοναχικοί, έχουν αυτοέλεγχο, πάθος, φαντασία, αναλαμβάνουν ρίσκα και είναι ικανοί να καταστήσουν ορατό και επιτεύξιμο έναν στόχο.

- **Στόχοι:** Οι managers υιοθετούν απρόσωπες στάσεις, αποφασίζουν ως προς τους σκοπούς βασισμένοι στην αναγκαιότητα αντί στην επιθυμία και γι' αυτό είναι δεμένοι με την οργανωτική κουλτούρα τους. Οι ηγέτες είναι δραστήριοι και προάγουν τους στόχους τους, σχηματίζουν ιδέες αντί να αντιδρούν σε αυτές, έχουν προσωπικό προσανατολισμό στους στόχους και παρέχουν όραμα που αλλάζει τον τρόπο που οι άλλοι σκέφτονται για το τι είναι επιθυμητό και αναγκαίο.

- **Σχέσεις με άλλους:** Οι managers προτιμούν να εργάζονται μαζί με άλλους, αναζητούν τους συμβιβασμούς, είναι συνεργατικοί ενώ οι ηγέτες λειτουργούν διαισθητικά, δημιουργούν αισθήματα αγάπης και μίσους και σχέσεις δυνατές και έντονες.

- **Αυτοεικόνα:** Οι managers έχουν μια ειρηνική ήσυχη ζωή και ο ρόλος τους βρίσκεται σε αρμονία με την ιδέα για υπευθυνότητα και καθήκον που τους χαρακτηρίζει ενώ οι ηγέτες πασχίζουν να βρουν μια κάποια τάξη στη ζωή τους, αναζητούν ευκαιρίες για αλλαγή.

Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι οι ηγέτες είναι άνθρωποι με πάθος, δημιουργούν έντονα συναισθήματα στους άλλους ανθρώπους και βρίσκονται σε μία συνεχή αναζήτηση ενώ αντίθετα οι managers είναι άνθρωποι περισσότερο συμβατικοί, λειτουργούν με τον ορθολογισμό και επιτυγχάνουν με σκληρή δουλειά.

## 1.5 Χαρακτηριστικά του Ηγέτη

Κάθε ομάδα για να μπορέσει να οργανωθεί χρειάζεται έναν ηγέτη. Τα στοιχεία τα οποία πρέπει να διαθέτει ένας επιτυχημένος ηγέτης είναι τα ακόλουθα:

1. *Η ικανότητα να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά τη δύναμή του:* ένας ηγέτης αποκτά νόμιμη εξουσία μέσω της εκλογής του και έτσι επιτυγχάνει την πρόθυμη υπακοή των

---

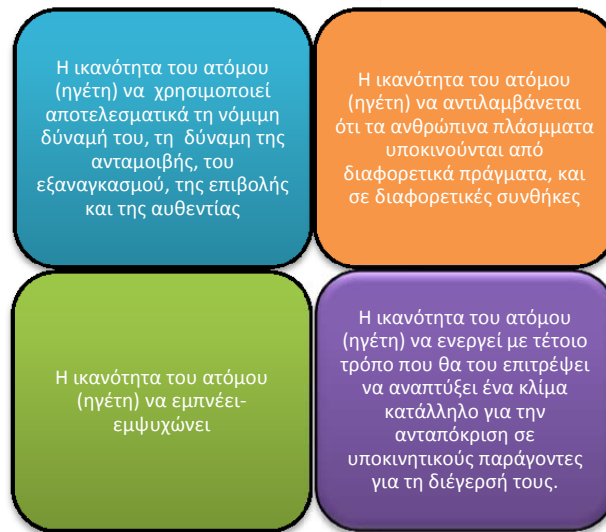
<sup>2</sup>Λιάκου Ε. (2008) «Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία» -Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιά σελ. 54-55

μελών της ομάδας του. Η εξουσία μάλιστα που διαθέτει και η αποτελεσματική χρήση της δύναμης της αυθεντίας, της ανταμοιβής και της δυνατότητας καταναγκασμού διευκολύνει περαιτέρω την επιρροή των μελών της ομάδας.

2. *Ικανότητα να κατανοήσει*: τα ανθρώπινα όντα έχουν διαφορετικές ανάγκες σε διαφορετικές χρονικές στιγμές και σε διαφορετικές καταστάσεις. Ένας επιτυχημένος ηγέτης πρέπει να διαθέτει την ικανότητα να κατανοήσει τις ανάγκες και τις προσδοκίες των ανθρώπων αλλά και τη δύναμη να τις ικανοποιήσει προκειμένου να οδηγήσει την ομάδα στην εκπλήρωση του στόχου.

3. *Ικανότητα να εμπνέει*: η έμπνευση θεωρείται από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει ένας ηγέτης για να καταφέρει να παρακινήσει την ομάδα του να εργαστεί με ζήλο σε μία δύσκολη κατάσταση. Για να το πετύχει αυτό θα πρέπει να μπορεί να προσδιορίζει τις ικανότητες και τις δεξιότητες κάθε ατόμου και να διαθέτει γοητεία, έφεση και αφοσίωση στο καθήκον, χαρακτηριστικά που μπορούν να αποδοθούν σε μία χαρισματική προσωπικότητα.

4. *Ηγεσία στυλ*: το στυλ ηγεσίας είναι αφενός η ικανότητα του ηγέτη να ενεργεί με τρόπο που θα συμβάλλει στην ανάπτυξη ενός ευνοϊκού κλίματος που θα ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της ηγεσίας και αφετέρου η ικανότητά του να διεγείρει και να δημιουργεί κίνητρα στους εργαζομένους. Ο ηγέτης πρέπει να σχεδιάζει και να διατηρεί ένα αποτελεσματικό ως προς την απόδοση περιβάλλον. Θα πρέπει να μπορεί να αναγνωρίζει τις ανάγκες και τις επιθυμίες των υφισταμένων του και στη συνέχεια να εφαρμόζει ένα σχέδιο που να πληροί τις προσδοκίες τους και που να ικανοποιεί τις ανάγκες τους. Ο ηγέτης θα πρέπει να είναι συμμετοχικός, να αντιμετωπίζει τα ίδια προβλήματα με τους υφισταμένους του, να εργάζεται σε πανομοιότυπο περιβάλλον, να μη δείχνει σημάδια κούρασης και να ακολουθεί το κατάλληλο στυλ ηγεσίας, ανάλογα με την οργανωτική δομή του εκάστοτε οργανισμού. Από την άλλη, οι οργανισμοί μέσα στους οποίους ασκείται η ηγεσία θα πρέπει να περιλαμβάνουν κατάλληλο σύστημα ανταμοιβής, ελευθερία δράσης, αναγνώριση, ανοιχτό σύστημα επικοινωνίας καθώς και ένα εγκάρδιο και φιλικό πρότυπο συμπεριφοράς το οποίο θα αφορά όλα τα στρώματα της οργανωτικής δομής. Η προσέγγισή του πρέπει να υπάρχει τόσο από τον οργανισμό όσο και από τον ηγέτη και θα πρέπει να έχει συμφιλωτικό χαρακτήρα (Kondalkar, 2007).



**Σχήμα 1.1**

**Τα συστατικά στοιχεία της επιδέξιας ηγεσίας**

**1.5 Η δύναμη της ηγεσίας: οι πέντε πιθανές πηγές ηγεσίας**

Ένα κεντρικό στοιχείο της αποτελεσματικής ηγεσίας είναι η δύναμη που διαθέτουν οι ηγέτες και η ικανότητά τους να επηρεάζουν άλλους ανθρώπους. Στο πλαίσιο των επιχειρήσεων, αυτή η επιρροή συχνά υποδηλώνει την ικανότητα υλοποίησης των στόχων παρά την όποια πιθανή αντίσταση από άλλους.

1. *Η δύναμη που πηγάζει από τη νομική κατοχύρωση (νόμιμη δύναμη).* Ο ηγέτης με τη δύναμη της νομικής κάλυψης που του παρέχει η θέση έχει το δικαίωμα ή την εξουσία να αναθέτει στους υφιστάμενούς του καθήκοντα και να αναμένει από αυτούς να τα εκτελέσουν. Οι εργαζόμενοι είναι αναγκασμένοι να συμμορφώνονται με σχετικές νόμιμες διαταγές.

2. *Η δύναμη που πηγάζει από την ανταμοιβή (επιβραβευτική δύναμη).* Ο ηγέτης έχει το δικαίωμα να ανταμείβει και έτσι επηρεάζει τους άλλους επειδή ακριβώς ελέγχει τις πολυπόθητες ανταμοιβές. Οι άνθρωποι - εργαζόμενοι, συμμορφώνονται με τις επιθυμίες του ηγέτη προκειμένου να λάβουν αυτές τις ανταμοιβές.

3. *Η δύναμη που πηγάζει από τον εξαναγκασμό (δύναμη κυρώσεων).* Ο ηγέτης διαθέτοντας τη δύναμη του εξαναγκασμού, ελέγχει και τις κυρώσεις. Επομένως οι άνθρωποι συμμορφώνονται προς τις εντολές του προκειμένου να αποφύγουν αυτές τις κυρώσεις (τιμωρίες).

4. Η δύναμη που πηγάζει από την επιβολή (χαρισματική δύναμη). Ο ηγέτης που διαθέτει τη δύναμη της επιβολής, διαθέτει συνήθως προσωπικά χαρακτηριστικά τέτοια που γοητεύουν τους άλλους ανθρώπους. Επομένως οι άνθρωποι συμμορφώνονται λόγω θαυμασμού, προσωπικής αρεσκείας, επιθυμίας για αποδοχή ή από επιθυμία να μοιάσουν στον ηγέτη τους.

5. Η δύναμη που πηγάζει από τη μοναδικότητα του ειδικού (δύναμη ειδίκευσης ή αναφοράς). Ο ηγέτης που έχει τη δύναμη του ειδικού διαθέτοντας κάποιες εξειδικευμένες δεξιότητες ή γνώσεις κάνει τους ανθρώπους να συμμορφώνονται προς τις εντολές του επειδή οι τελευταίοι πιστεύουν σε αυτόν, μπορούν να μάθουν από αυτόν ή μπορεί να κερδίσουν με κάποιο άλλο τρόπο από αυτή την εξειδίκευση.

Οι πέντε αυτές δυνάμεις που διαθέτει ο ηγέτης είναι ιδιαίτερα σημαντικές γιατί συμβάλλουν σημαντικά στην αποτελεσματικότερη διοίκηση του οργανισμού.

## 1.6 Μοντέλα και θεωρίες ηγεσίας

Η ηγεσία και ο ρόλος που αυτή διαδραματίζει έχουν απασχολήσει χιλιάδες ερευνητές οι οποίοι προσπαθούν να προσδιορίσουν εκείνα τα στοιχεία και τους παράγοντες που οδηγούν στην αποτελεσματικότερη άσκησή της.

Στην ενότητα αυτή θα παρατεθούν οι πιο σημαντικές προσεγγίσεις και θεωρίες αυτών προκειμένου να υπάρξει μία όσο το δυνατόν πιο ολοκληρωμένη εικόνα της ηγεσίας και των χαρακτηριστικών της. Οι προσεγγίσεις που θα εξετασθούν είναι:

1. Γενετική Θεωρία
2. Προσέγγιση χαρακτηριστικών- προσωπικότητας
3. Συστημικές θεωρίες
4. Ενδεχομενικές θεωρίες
5. Σύγχρονες θεωρίες

### 1.6.1 Γενετική θεωρία

Η παλαιότερη προσέγγιση που ασχολήθηκε με το φαινόμενο της ηγεσίας είναι η γενετική θεωρία η οποία υποστηρίζει ότι η ικανότητα ηγεσίας είναι κληρονομική. Η προσέγγιση αυτή στηρίχθηκε στις βασιλικές οικογένειες, όπου πίστευαν ότι ο καταλληλότερος για την συνέχιση της βασιλείας ήταν μόνο ο κληρονόμος της βασιλικής οικογένειας. Η γενετική προσέγγιση κυριάρχησε για πολλά χρόνια μέχρι τον



Παγκόσμιο Πόλεμο αλλά άρχισε να καταρρέει αφού δεν κατάφερε να εξηγήσει πως άτομα τα οποία δεν διέθεταν βασιλικό αίμα, όταν δέχτηκαν ηγετικές θέσεις ήταν ιδιαίτερα αποτελεσματικά. (Montana & Charnov, 1993)

### 1.6.2 Προσέγγιση χαρακτηριστικών - προσωπικότητας

Οι θεωρίες που λαμβάνουν υπόψη τα ατομικά χαρακτηριστικά είναι επίσης θεωρίες που υποστηρίζουν ότι οι ηγέτες διαθέτουν κληρονομικό χάρισμα.

Σύμφωνα με τη θεωρία των χαρακτηριστικών ο ηγέτης έχει ορισμένα χαρακτηριστικά ή γνωρίσματα που τον καθιστούν επιτυχημένο και διακρίνεται από τον αποτυχημένο. Οι θεωρίες των ατομικών χαρακτηριστικών των ηγετών, που αναπτύχθηκαν, θεωρούσαν ότι αυτά τα χαρακτηριστικά ήταν έμφυτα στους ανθρώπους (Kanji & Moura 2001). Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι: εξαιρετικά ευφυής, ενεργητικός, ικανός ρήτορας και ακόμα ψηλός και εμφανίσιμος.

Η προσέγγιση αυτή ωστόσο έχει δεχτεί αρκετές επικρίσεις. Μία από αυτές είναι ότι πολλοί δημοφιλείς ηγέτες δεν διέθεταν ύψος και ο δείκτης νοημοσύνης τους δεν διέφερε σημαντικά από τον μέσο όρο. Ωστόσο ο Stodgill (1950) τονίζει ότι η ύπαρξη ορισμένων χαρακτηριστικών αυξάνει την πιθανότητα να είναι ο ηγέτης αποτελεσματικός, χωρίς να εξασφαλίζεται εκ των προτέρων η επιτυχία του.

### 1.6.3 Συστημικές προσεγγίσεις (προσεγγίσεις προτύπων ηγετικής συμπεριφοράς)

Η μετατόπιση του ενδιαφέροντος από το πρόσωπο (ηγέτη) στις δραστηριότητες με τις οποίες αυτοί ασχολούνται, οδήγησε στην εμφάνιση μίας σειράς νέων προσεγγίσεων που ονομάστηκαν συστημικές. Οι συστημικές προσεγγίσεις εξετάζουν την αλληλεξάρτηση και αμοιβαία συσχέτιση των ηγετών και των ομάδων, στο πλαίσιο των οργανώσεων, που γίνονται αντιληπτές ως συστήματα ανοικτά ή κλειστά.

#### 1.6.3.1 Στυλ ηγεσίας σύμφωνα με τους Lewin, Lippit & White

Με τη μέθοδο του κοινωνικού πειράματος που διενεργήθηκε τη δεκαετία του 1930 στο πανεπιστήμιο LOWA από τους R. White, R. Lippit υπό τη καθοδήγηση του K. Lewin, διερευνήθηκε η στάση του ηγέτη απέναντι στην ομάδα καθώς και ο τρόπος που αυτός λαμβάνει τις αποφάσεις. Στόχος του πειράματος ήταν να προσδιοριστεί το

αποτελεσματικότερο στυλ ηγεσίας χρησιμοποιώντας ως κριτήριο το βαθμό συμμετοχής της ομάδας στη διαδικασία της λήψης των αποφάσεων. Από το πείραμα ορίστηκαν τρία βασικά στυλ ηγεσίας:

- *Αυταρχικό (autocrat)*: Ο ηγέτης που υιοθετεί το αυταρχικό στυλ ηγεσίας αντλεί τη δύναμή του από την θέση που κατέχει ενώ διατηρεί το δικαίωμα να λαμβάνει αποφάσεις και να μεταβιβάζει διαταγές χωρίς να προχωρεί σε επεξηγήσεις. Δεν είναι δημοφιλής μεταξύ των μελών της ομάδας και συνήθως τα άτομα τα οποία διευθύνει υποκινούνται μόνο από το χρέμα. Τα άτομα αυτά δεν αναλαμβάνουν ευθύνες, εκτελούν μόνο οδηγίες και δεν είναι παραγωγικά όταν ο ηγέτης είναι απών. Η αυταρχική προσέγγιση συχνά φαντάζει ο κατάλληλος τρόπος σε καταστάσεις που απαιτούν επείγουσα δράση.

- *Εξουσιοδοτικό (Laisser faire)*: Ο ηγέτης που υιοθετεί το εξουσιοδοτικό στυλ ηγεσίας, ασκεί έλεγχο στην ομάδα αφήνοντάς της περιθώρια αυτενέργειας. Δεν έχει εμπιστοσύνη στον εαυτό του και στις ηγετικές του ικανότητες και γι' αυτό αφήνει τη λήψη πρωτοβουλιών σε άτομα της ομάδας με υψηλά προσόντα. Παρατηρείται έλλειψη στόχων, το ενδιαφέρον για εργασία είναι συνήθως μειωμένο, η παραγωγικότητα είναι περιορισμένη και το ηθικό της ομάδας είναι χαλαρό.

- *Δημοκρατικό (democrat)*: Ο ηγέτης που υιοθετεί το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας διατηρεί μεν τον έλεγχο της ομάδας, επιτρέπει δε στα μέλη της ομάδας να αναλάβουν ευθύνες και να πάρουν αποφάσεις. Η ποιότητα της εργασίας παραμένει υψηλή είτε με την απουσία είτε με την παρουσία του προϊσταμένου ενώ η ομάδα αισθάνεται συνήθως επιτυχημένη (Κουτουζής 1992, Μπουραντάς 2002).

Έρευνες που πραγματοποιήθηκαν τη δεκαετία του 30 επαλήθευσαν την υπόθεση ότι το δημοκρατικό στυλ είναι το πιο κατάλληλο και το πιο αποτελεσματικό για την εξασφάλιση κλίματος συνεργασίας και για την ικανοποίηση των μελών της ομάδας.

#### 1.6.3.2 Τα στυλ ηγετικής συμπεριφοράς του Likert

Ο Likert έχοντας ως κριτήριο τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, διέκρινε 4 στυλ ηγεσίας τα οποία είναι:

1. *Αυταρχικό εκμεταλλευτικό*: Οι σχέσεις μεταξύ των υφισταμένων και του ηγέτη είναι περιορισμένες καθώς οι αποφάσεις λαμβάνονται στις ανώτατα ιεραρχικά βαθμίδες χωρίς να υπάρχει περίπτωση αλλαγής

2. *Καλοπροαίρετο αυταρχικό*: Διαμορφώνεται μία μικρή σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ των υφισταμένων και του ηγέτη, η επικοινωνία είναι περιορισμένη και η λήψη αποφάσεων γίνεται από τον ηγέτη ο οποίος προσπαθεί να πείσει τους εργαζόμενους ότι πρόκειται για το καλό τους.

3. *Συμβουλευτικό*: Ο ηγέτης ζητά τη συμβολή των υφισταμένων του για θέματα όμως δευτερεύουσας σημασίας και όχι για τη λήψη σημαντικών αποφάσεων.

4. *Συμμετοχικό*: Οι αποφάσεις λαμβάνονται συμμετοχικά, υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη και αμφίδρομη επικοινωνία. Επιδιώκεται η ομαδική εργασία και γίνεται προσπάθεια συλλογικών αμοιβών.

Σύμφωνα με το Likert το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας είναι το δημοκρατικό συμμετοχικό στυλ ηγεσίας αφού μπορεί να οδηγήσει σε 20-40% υψηλότερη απόδοση από μία μέση κατάσταση (Smith & Peterson 1988, Μπουραντάς 1992).

#### 1.6.3.3 Η Θεωρία X & Ψ του D. McGregor

Το 1960 ο D. McGregor παρουσίασε τη θεωρία χ & ψ, μία από τις δημοφιλέστερες προσεγγίσεις του management. Η θεωρία αυτή η οποία βασίζεται στη κίνηση των ανθρωπίνων σχέσεων εμφανίστηκε σε μία εποχή που τα διαφημιστικά σποτ στην τηλεόραση της Αμερικής συνέκριναν τη μάρκα X που ήταν το αναποτελεσματικό προϊόν, με τη μάρκα Ψ που ήταν το αποτελεσματικό προϊόν.

Η θεωρία X ανταποκρίνεται στην αυταρχική για τη διοίκηση αντίληψη και σύμφωνα με αυτή η εξουσία πρέπει να συγκεντρώνεται στα ανώτατα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας και οι εντολές που πηγάζουν από την κορυφή να διοχετεύονται προς τα κατώτατα κλιμάκια για εκτέλεση και υλοποίηση.

Η θεωρία Ψ από την άλλη εκπροσωπεί τις απόψεις της Σχολής της θεωρίας των ανθρωπίνων σχέσεων και υποστηρίζει ότι τα διοικητικά στελέχη προκαλούνται ν' ανακαλύψουν νέους τρόπους οργάνωσης και διεύθυνσης ώστε να επιτευχθούν τόσο οι στόχοι των εργαζομένων όσο και οι στόχοι της επιχείρησης.

## Πίνακας 1.2

### Οι παραδοχές της θεωρίας X και της θεωρίας Ψ

ΘΕΩΡΙΑ X	ΘΕΩΡΙΑ Ψ
Ο άνθρωπος από τη φύση του, αντιπαθεί την εργασία και προσπαθεί να την αποφύγει	Ο άνθρωπος όχι μόνο δεν αποφεύγει την εργασία αλλά τη θεωρεί ως κάτι φυσικό
Για τον παραπάνω λόγο, οι εργαζόμενοι για να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους θα πρέπει, να ελέγχονται, να καθοδηγούνται και να απειλούνται με τιμωρίες για να πεισθούν να συμβάλλουν στην επιτυχία των επιχειρησιακών στόχων	Ο εξωτερικός έλεγχος και η απειλή με ποινές, δεν είναι τα μόνα μέσα τα οποία κάνουν τον άνθρωπο αποδοτικό και ικανό να επιτύχει τους στόχους που του ανατίθενται
Οι άνθρωποι προτιμούν να διευθύνονται, αποφεύγουν τις ευθύνες, δεν έχουν φιλοδοξίες και πάνω απ' όλα θέλουν να νοιώθουν ασφαλείς	Οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να αναλάβουν την πραγματοποίηση των στόχων του οργανισμού κατά το μέτρο κατά το οποίο ανταμείβονται για την επίτευξη των στόχων αυτών
	Οι άνθρωποι όχι μόνο είναι πρόθυμοι να αναλαμβάνουν ευθύνες αλλά και επιδιώκουν από μόνοι τους την ανάληψη ευθυνών
	Οι άνθρωποι προβαίνουν σε καινοτομίες για την επίλυση οργανωτικών προβλημάτων
	Οι άνθρωποι είναι ευφυείς αλλά στους περισσότερους οργανισμούς, οι συνθήκες κάτω από τις οποίες εργάζονται, δεν παρέχουν την ευκαιρία για πλήρη χρησιμοποίηση των ικανοτήτων τους.

Πηγή: Ιθακήσιος Δ. (2013).

#### 1.6.4 Ενδεχομενικές προσεγγίσεις

Οι ενδεχομενικές προσεγγίσεις σε αντίθεση με τις συστημικές που δίνουν μεγαλύτερη σημασία στην αλληλεξάρτηση των στοιχείων του συστήματος, ασχολούνται με την ικανότητα προσαρμογής και αναπροσαρμογής τους στις μεταβολές του περιβάλλοντος (Lawrence & Lorsch, 1967, Burrell, 1996).

Σύμφωνα με τις ενδεχομενικές προσεγγίσεις της ηγεσίας η ανάπτυξη ενός συγκεκριμένου στυλ ηγεσίας ή η αποτελεσματικότητά του συνδέεται με τα «ενδεχόμενα» ή τις συγκεκριμένες αντικειμενικές περιστάσεις εντός των οποίων λειτουργεί ο ηγέτης. Οι περιστάσεις αυτές, η «κατάσταση» λαμβάνονται υπόψη σαν ανεξάρτητες προσδιοριστικές μεταβλητές της ηγετικής συμπεριφοράς.

Στη συνέχεια θα γίνει αναφορά στις δύο πιο αντιπροσωπευτικές ενδεχομενικές θεωρίες, στη θεωρία του Fiedler και στη θεωρία του Vroom & Yetton.

#### 1.6.4.1 Η θεωρία του Fiedler

Η θεωρία του Fiedler θεωρείται η πιο αντιπροσωπευτική ενδεχομενική θεωρία και υποστηρίζει ότι η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας εξαρτάται ή και θεωρείται ταυτόσημη με την απόδοση που έχει η ομάδα. Η υιοθέτηση μίας συγκεκριμένης ηγετικής συμπεριφοράς και η επιρροή που αυτή θα έχει στην ομάδα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ύπαρξη ευμενούς ή δυσμενούς κατάστασης (Fiedler 1993). Ευνοϊκή κατάσταση θεωρείται αυτή κατά την οποία ο ηγέτης είναι επιθυμητός από την ομάδα, δέχεται την πλήρη υποστήριξη από τα μέλη της ομάδας και οι στόχοι είναι σαφείς. Η ευνοϊκότητα της κατάστασης σύμφωνα με τον Fiedler εξαρτάται από τρεις παράγοντες (Fiedler 1976):

1. *Την ποιότητα των σχέσεων μεταξύ ηγέτη και ομάδας*, δηλαδή το βαθμό που η ομάδα εμπιστεύεται, σέβεται και αποδέχεται τον ηγέτη.
2. *Τη δύναμη που προκύπτει από την τυπική θέση του ηγέτη*, δηλαδή τη δικαιοδοσία του ηγέτη για ανταμοιβές ή τιμωρίες. Όσο μεγαλύτερη είναι η δύναμή του τόσο μεγαλύτερη επιρροή διαθέτει.
3. *Τον βαθμό συγκρότησης του συνολικού έργου*, δηλαδή την ύπαρξη σαφών οδηγιών, διαδικασιών και στόχων για τα καθήκοντα των εργαζομένων.

Ύστερα από μία πληθώρα ερευνών ο Fiedler κατέληξε στο συμπέρασμα ότι προσανατολισμένοι στο καθήκον ηγέτες είναι πιο αποτελεσματικοί σε πολύ ευνοϊκές ή πολύ δυσμενείς καταστάσεις, ενώ οι προσανατολισμένοι στις ανθρώπινες σχέσεις ηγέτες είναι πιο αποτελεσματικοί στις ενδιάμεσες καταστάσεις (Fiedler 1976, Μπουραντάς 1992).

#### 1.6.4.2 Η θεωρία του Vroom & Yetton.

Ο Victor Vroom και ο Philip Yetton το 1973 με βάση την αλληλεπίδραση των παραγόντων που διαμορφώνουν μία κατάσταση στην επιχείρηση, προέταξαν τα δικά τους στυλ ηγεσίας, ανάλογα με την παρουσιαζόμενη «περίσταση». Σύμφωνα με τη θεωρία τους η λήψη αποφάσεων από τους ηγέτες στηρίζεται σε τρία κριτήρια:

- στην ποιότητα της απόφασης και τι αποτέλεσμα θα έχει στην απόδοση της ομάδας
- στην αποδοχή της απόφασης από τους υφισταμένους τους και στη διάθεσή τους να την υλοποιήσουν
- στο χρόνο που απαιτείται για να ληφθεί η απόφαση

Το υπόδειγμα αυτό εξισώνει την ηγεσία με τη λήψη αποφάσεων, προτείνοντας ότι η λήψη αποφάσεων είναι από τα πιο σημαντικά πράγματα που κάνει ένας ηγέτης.

Οι Vroom & Yetton προσδιορίζουν πέντε διαφορετικά στυλ ηγεσίας: δύο αυταρχικού τύπου ( $A_1$  &  $A_2$ ), δύο συμβουλευτικού τύπου ( $\Sigma_1$  &  $\Sigma_2$ ) και ένα ομαδικού τύπου (O).

- Στο Αυταρχικό στυλ ( $A_1$ ): Ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του, με τις πληροφορίες που έχει στη διάθεσή του εκείνη τη στιγμή χωρίς να ζητά ή να επιδιώκει κάποια βοήθεια από τα μέλη της ομάδας.
- Στο Αυταρχικό στυλ ( $A_2$ ): Ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του αφού πάρει τις αναγκαίες πληροφορίες από τους υφιστάμενους - συνεργάτες του.
- Στο Συμβουλευτικό στυλ ( $\Sigma_1$ ) : Ο ηγέτης λαμβάνει αποφάσεις αφού πρώτα έχει συμβουλευτεί και έχει ακούσει τις ιδέες, τη γνώμη και τις προτάσεις των υφισταμένων του.
- Στο Συμβουλευτικό στυλ ( $\Sigma_2$ ) : Το θέμα προς διερεύνηση τίθεται μέσα στην ομάδα, συλλέγονται οι απαραίτητες πληροφορίες, ακούγονται οι απόψεις και οι προτάσεις όλων και στη συνέχεια ο ηγέτης παίρνει την τελική απόφαση.
- Στο ομαδικό στυλ (O) : Το θέμα προς διερεύνηση τίθεται μέσα στην ομάδα. Ο ηγέτης λειτουργεί ως πρόεδρος χωρίς όμως να έχει πρόθεση επηρεασμού και τελικά η απόφαση λαμβάνεται από κοινού.

Για το πότε είναι κατάλληλο το κάθε στυλ ηγεσίας χρειάζεται να γίνει από τον ηγέτη μια σειρά διαγνωστικών ερωτήσεων. Οι ερωτήσεις αυτές, όπως τις προτείνουν οι

ηγέτες, είναι ουσιαστικά κριτήρια για την ορθότητα και την αποδοχή της απόφασης. Οι ερωτήσεις αυτές είναι:

A. Έχει σημασία ποια απόφαση θα ληφθεί? Υπάρχουν αποφάσεις που είναι ποιοτικά καλύτερες από τη συγκεκριμένη?

B. Υπάρχουν αρκετές πληροφορίες για να ληφθεί μια ορθή απόφαση?

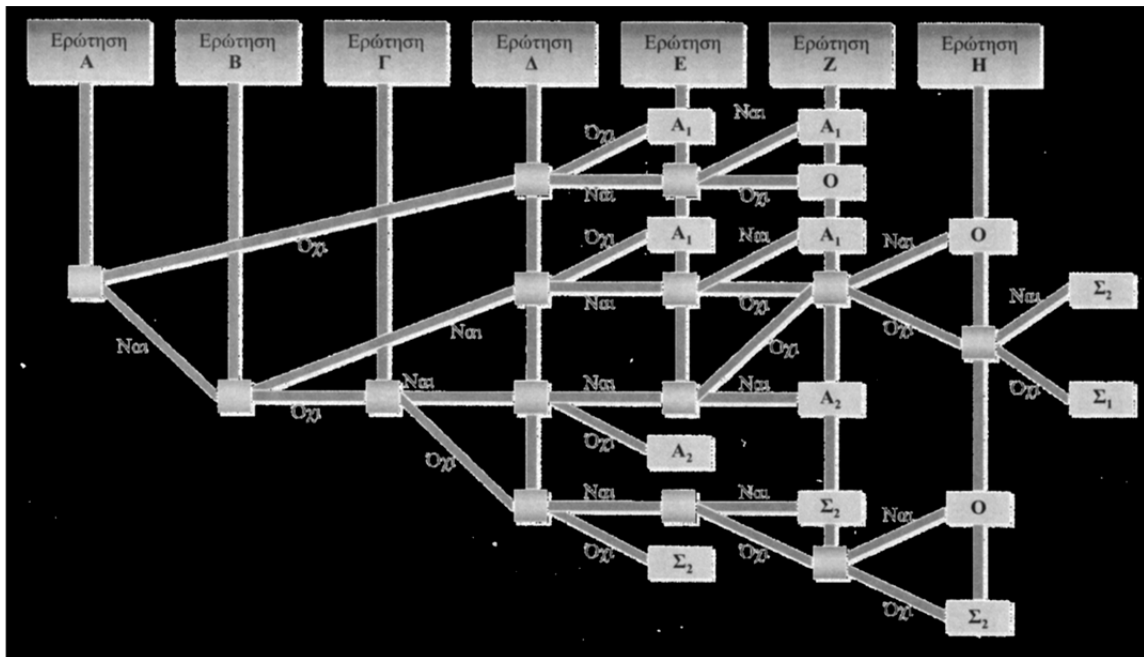
Γ. Υπάρχει σαφή γνώση των πληροφοριών που χρειάζονται? Ποιος τις έχει, πως θα παρθούν? Οι υφιστάμενοι έχουν αρκετές πληροφορίες για το πρόβλημα?

Δ. Η υλοποίηση της απόφασης και η αποδοχή της από τους υφισταμένους είναι σημαντική?

E. Αν την απόφαση την έπαιρνε αποκλειστικά ο ηγέτης είναι σίγουρο ότι η ομάδα θα την αποδεχόταν?

Z. Υπάρχει εμπιστοσύνη ότι η απόφαση της ομάδας θα βασιστεί σε εκτιμήσεις και στοιχεία που είναι συνεπή με τους στόχους της επιχείρησης?

H. Είναι πιθανή μια σύγκρουση μεταξύ των υφισταμένων και του ηγέτη σχετικά με τη λήψη μίας απόφασης?



Πηγή: Ιθακήσιος Δ. (2013)

**Διάγραμμα 1.1**  
**Το υπόδειγμα του Vroom & Yetton**

Τέλος πρέπει να σημειωθεί ότι ο Vroom ύστερα από έρευνα (Vroom and Jaco, 1998) έδωσε ιδιαίτερη έμφαση στο δημοκρατικό ή συμμετοχικό στυλ και υποστήριξε ότι αποτελεί το αποτελεσματικότερο στυλ διοίκησης μετά από κατάλληλο χειρισμό και διαμόρφωση της κατάστασης.

#### 1.6.5 Σύγχρονες προσεγγίσεις ηγεσίας

Ένας σημαντικός αριθμός μελετών πάνω στην ηγεσία, που αναπτύχθηκαν μετά το 1980, επηρεάστηκαν σε μεγάλο βαθμό από την εργασία του Burns (1978), πάνω στην ηγεσία που εστίασε στη διάκριση μεταξύ ηγέτη και μάνατζερ, την οποία εικονοποίησε μέσα από παραδείγματα, όπως αυτά των *Gandhi* και *Roosevelt* και προχώρησε στη διάκριση της «συναλλακτικής ηγεσίας» (transactional ή management) από τη «μετασχηματιστική ηγεσία» (transformational), σύμφωνα με την οποία ο ηγέτης με τη δράση του ορίζει την οργανωσιακή πραγματικότητα μέσα από την επεξεργασία ενός οράματος, που αντανακλά τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνεται και ορίζει την αποστολή της οργάνωσης και τις αξίες που μπορούν να την προωθήσουν (Rosenbach & Taylor, 1998).

Γύρω από αυτά τα ζητήματα αναπτύχθηκε η τάση της «νέας ηγεσίας» (Bryman, 1992) στην οποία περιλαμβάνονται προσεγγίσεις, όπως αυτές της «χαρισματικής ηγεσίας» (charismatic), της «οραματικής ηγεσίας» (visionary), ή της «μετασχηματιστικής ηγεσίας» (transformational)». Οι προσεγγίσεις αυτές εμφανίζουν ορισμένα κοινά στοιχεία στη θεματολογία, στη μεθοδολογία, στην οπτική που υιοθετούν απέναντι στην ηγεσία.

Σύμφωνα με τον Bryman (1992) κοινά θέματά τους – στην ουσία παράγοντες που μπορούν να συμβάλλουν στην ικανότητα των ηγετών να πραγματοποιήσουν το όραμά τους - αποτελούν: το «όραμα» (vision) με την έννοια της έμπνευσης, είτε με την έννοια της αποστολής, η «επικοινωνία του οράματος», ώστε να είναι πλήρως κατανοητό, η σύνδεση του οράματος με την «ενδυνάμωση των μελών της οργάνωσης», ο ρόλος του ηγέτη σε σχέση με την οργανωσιακή κουλτούρα, η «εμπιστοσύνη» των μελών προς τον ηγέτη ως προϋπόθεση για την επίτευξη του οράματος.

Οι προσεγγίσεις αυτές σηματοδοτούν μια μεταβολή του προσανατολισμού προς τη θεώρηση του ηγέτη ως «μάντζερ του νοήματος» (management of meaning) (Smircich & Morgan, 1982, Smith and Peterson, 1988) και επομένως προς μια περισσότερο ατομοκεντρική θεώρηση της ηγεσίας, αφού σε κάποιο βαθμό θεωρούν την ηγεσία μια συμβολική δράση και διαδικασία, κατά την οποία ο ηγέτης ορίζει για λογαριασμό των



υφισταμένων όλες τις σημαντικές έννοιες, δημιουργώντας όρους συναίνεσης και αποτελεσματικότητας. Αυτό εξάλλου συνδέεται και με την κατεύθυνση των ερευνών, στο πλαίσιο αυτών των προσεγγίσεων, προς τα ανώτατα ηγετικά στελέχη (Ντελλάτολας 2010).<sup>3</sup>

#### 1.6.5.1 «Χαρισματική Ηγεσία»

Η χαρισματική ηγεσία βασίζεται στην προσωπικότητα και την θελκτικότητα του ηγέτη παρά σε οποιαδήποτε εξωτερική δύναμη ή εξουσία. Η χαρισματική ηγεσία περιλαμβάνει πίστη, δέσμευση, αφοσίωση, εμπιστοσύνη, έμπνευση, θαυμασμό, ανάληψη ρίσκου, αυτοθυσία, διάρθρωση οράματος, ισχυρό πιστεύω σε αυτό και ικανότητα μετάδοσής του, μη συμβατική συμπεριφορά, ευαισθησία στις συμπεριφορές. Σύμφωνα με τους Conger & Kanungo (1988), το χάρισμα του ηγέτη δεν είναι παρά φαινόμενο απόδοσης από την πλευρά των ηγετών, δηλαδή είναι αυτός που έτσι τον βλέπουν οι οπαδοί του.

Ο Weber από την άλλη δεχόταν την ύπαρξη χαρισματικών ηγετών που διαθέτουν κάποια ιδιαίτερη χάρη (sanctity), ηρωισμό ή εξαιρετικό χαρακτήρα, παράγοντες που ταιριάζουν με ανάγκες, πιστεύω, αντιλήψεις και πρότυπα των οπαδών, με αποτέλεσμα ο πρώτος να ελκύει και να εμπνέει τους δεύτερους. Παράλληλα, ο χαρισματικός ηγέτης αποκτά μια ειδική δύναμη (δύναμη αναφοράς), την οποία μπορεί να ασκήσει και να επηρεάσει τους οπαδούς του, ενώ ταυτόχρονα επιτυγχάνει να τους περνά ιδανικά, οράματα, στόχους και κατευθύνσεις δράσης. (Weber, 1968).

Καθοριστική στην ανανέωση του ενδιαφέροντος για τη χαρισματική ηγεσία υπήρξε η εργασία του House (1977) που εντόπισε τη διαφορά των χαρισματικών ηγετών από τους άλλους στην ικανότητά τους να επιτυγχάνουν την πίστη των μελών στην ορθότητα των απόψεών τους, την ομοιότητα στις απόψεις, την αναντίρρητη αποδοχή, τη συμπάθεια και υπακοή, τη συναισθηματική εμπλοκή των μελών στην αποστολή τους, την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων και την πίστη των μελών στην ικανότητά τους να συνεισφέρουν στην ολοκλήρωση της αποστολής.

Η έμφαση στο όραμα ή στην αποστολή αποτελεί κεντρικό σημείο και σε άλλες προσεγγίσεις της χαρισματικής ηγεσίας, όπως αυτή των Bennis and Nanus (1985), αλλά

---

<sup>3</sup>Ντελλάτολας Α. (2010), «Συναισθηματική Νοημοσύνη και χαρισματική ηγεσία στους καθηγητές της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης»- διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πατρών, Πάτρα σελ. 47-48

και του Conger (1989), ο οποίος διέκρινε τέσσερις στρατηγικές ή στάδια στη δράση της χαρισματικής ηγεσίας:

1. *τη διαμόρφωση ενός οράματος που ανταποκρίνεται στις συνθήκες και τις ανάγκες, όπου γίνεται μία εκτίμηση των δυνάμεων και των αδυναμιών του οργανισμού καθώς επίσης και των ευκαιριών και απειλών που εγκυμονεί γι' αυτόν το εξωτερικό του περιβάλλον. Όλα αυτά μεταφράζονται σε προϊόντα, υπηρεσίες και ριζικές αλλαγές, με βασικό χαρακτηριστικό την επίδειξη ευαισθησίας για τις ανάγκες των ενδιαφερομένων, ενώ καθορίζεται και το στρατηγικό όραμα για την επιχείρηση, το οποίο αποτελεί οδηγό για τις καθημερινές αποφάσεις και είναι δυνατόν να εστιάζει στο προϊόν-υπηρεσία, στην αλλαγή, στην κοινωνία ή στους υπαλλήλους*

2. *τη χρήση μιας ρητορικής που εντοπίζει το απαράδεκτο της υπάρχουσας κατάστασης και την αναγκαιότητα της υλοποίησης του οράματος, όπου επιχειρείται έκφραση και επικοινωνία του οράματος ως την πιο ελκυστική εναλλακτική, τονίζεται το απαράδεκτο της κατεστημένης κατάστασης και η σημαντικότητα του καθορισθέντος οράματος, ενώ δίνεται έμφαση στην παρακίνηση των συνεργατών. Στην ορθή επικοινωνία του οράματος συμβάλλουν τα ρητορικά σχήματα, οι κατάλληλες λέξεις και η γλώσσα του σώματος.*

3. *την οικοδόμηση αμοιβαίας εμπιστοσύνης και εμπιστοσύνης στο όραμα, όπου ο ηγέτης προσπαθεί να επιτύχει δέσμευση και να δημιουργήσει κλίμα εμπιστοσύνης, μέσω της απαραίτητης αυτοθυσίας, επιτυχιών, αντισυμβατικής συμπεριφοράς και ανάληψης προσωπικού κινδύνου.*

4. *την υποβοήθηση και την ενδυνάμωση των μελών στην υλοποίηση του οράματος μέσα από την παραδειγματική συμπεριφορά του ηγέτη (role modeling), όπου ο ηγέτης οφείλει να δείχνει τα μέσα για την επίτευξη του οράματος, μέσω σχεδιασμού, ενδυνάμωσης των συνεργατών του, αντισυμβατικών τακτικών και δημιουργίας συστήματος ηθικών αξιών και κανόνων (Conger, 1989).*

#### 1.6.5.2 «Οραματιστική Ηγεσία»

Ο Sashkin (1986, 1988) πρότεινε τη «*Θεωρία Οραματικής Ηγεσίας*» που φιλοδοξεί να συμπεριλάβει και τους τρεις παράγοντες διαμόρφωσης της ηγεσίας: συμπεριφορά, προσωπικά χαρακτηριστικά, και την κουλτούρα της οργάνωσης. Πρωταρχική ενασχόληση σύμφωνα με το Sashkin (1998) του ηγέτη που ασκεί οραματική ηγεσία θα πρέπει να είναι ο μετασχηματισμός της οργανωσιακής κουλτούρας, ώστε να αποτελεί

το κατάλληλο πλαίσιο για την υλοποίηση του οράματος στο οποίο έχει προσδιορίσει ότι προσβλέπει η οργάνωση (Sashkin & Rosenbach, 1998).

Το όραμα στο οποίο θα προσβλέπει η οργάνωση θα πρέπει να προσφέρει μία προοπτική του μέλλοντος η οποία να είναι ξεκάθαρη και αποδεδειγμένα καλύτερη για τον οργανισμό και τα μέλη του. Θα πρέπει να είναι πραγματοποιήσιμο, να υποκινεί και να παρακινεί προς την επίτευξη των στόχων. Θα πρέπει να διεγείρει το πνεύμα, να δημιουργεί ενθουσιασμό και να προκαλεί τις ικανότητες και τα ταλέντα των μελών της οργάνωσης.

Τα βασικά χαρακτηριστικά της οραματιστικής ηγεσίας περιλαμβάνουν:

- Επίδειξη προσωπικού ενδιαφέροντος, ενέργειας, ζωτικότητας και επιμονής σε βασικές αξίες. Εξασκούν ηθική ηγεσία όταν τους δίνεται η δύναμη και δεν διαφθείρονται όταν τους δίνεται η δύναμη αυτή.
- Διατήρηση καλών σχέσεων, υιοθετώντας μία προσέγγιση που ενδιαφέρεται για τον άνθρωπο και συμπεριφέρεται με ζεστασιά και σεβασμό.
- Έμπνευση για βελτίωση του εαυτού δίνοντάς πίστη και ελπίδα για την επίτευξη του σκοπού.
- Μετασχηματισμός των παλαιών μεθόδων ηγεσίας και δημιουργία αντισυμβατικών παραδειγμάτων και στρατηγικών απόδοσης κινήτρων για να γίνει πραγματικότητα το νέο όραμα μέσω βαθιάς και συστημικής σκέψης.
- Ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος και ομαδικών δραστηριοτήτων (Brownell, J., 2006).

Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι μείζονος σημασίας για την αποτελεσματική ηγεσία σύμφωνα με τη θεωρία αυτή.

#### 1.6.5.3 Full Range Leadership Theory– FLRT

Η Full Range Leadership Theory αποτελεί εξέλιξη δύο θεωριών, της συναλλακτικής και της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Antonakis & House, 2002) ενώ θεωρείται το πιο σύγχρονο μοντέλο ηγεσίας αφού έχει τη δυνατότητα να εξηγήσει την πολυδιάστατη φύση της ηγεσίας και να μετρήσει εμπειρικά συμπεριφορές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να προβλέψουν της έκβαση ηγεσίας (Antonakis et al., 2003).

Ο Burns (1978) εισήγαγε την έννοια της «μετασχηματιστικής ηγεσίας» υποστηρίζοντας ότι «οι ηγέτες και τα μέλη συνδέονται με τρόπο, ώστε να εξυψώνουν ο

ένας τον άλλο σε ανώτερα επίπεδα δραστηριοποίησης και ηθικής» αλλά δεν προχώρησε στην ανάπτυξη μιας πλήρους θεωρίας και αντίστοιχων τεχνικών μέτρησης. Στη σύνδεση της ηγεσίας με τη μετασχηματιστική δράση του ηγέτη συνέβαλε καθοριστικά η εργασία του Bass (1985), ο οποίος ανέπτυξε ένα πολυπαραγοντικό ερωτηματολόγιο μέτρησης της ηγετικής στάσης (Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ). Ο Bass (1985), επικεντρώθηκε στην αποσαφήνιση του ρόλου που έχουν τα μέλη μίας ομάδας καθώς και στο σύστημα ανταμοιβής ή κυρώσεων που υιοθετούν οι ηγέτες (Ντελλάτολας 2010)<sup>4</sup>.

Ο Burns (1978) παρουσίασε τις έννοιες της συναλλακτικής και μετασχηματιστικής ηγεσίας ως δυο αντίθετους πόλους της ίδιας διάστασης, ισχυρίστηκε δηλαδή πως ένας ηγέτης μπορεί να χαρακτηρίζεται είτε ως συναλλακτικός είτε ως μετασχηματιστικός. Αντίθετα ο Bass και οι συνεργάτες του (Avolio, Bass & Jung, 1999; Bass, 1985;) πρότειναν ένα μοντέλο με δυο διαφορετικές αλλά ταυτόχρονα συμπληρωματικές μορφές ηγεσίας για την επιχείρηση. Επομένως ο ίδιος ηγέτης μπορεί να χαρακτηρίζεται από στοιχεία της συναλλακτικής ηγεσίας και από στοιχεία της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Η πλήρης θεωρία ηγεσίας παρουσιάζει το ηγετικό στυλ ως μια πολυδιάστατη δομή που περιλαμβάνει τρεις παράγοντες συναλλακτικής ηγεσίας, πέντε παράγοντες μετασχηματιστικής ηγεσίας, καθώς και την ηγεσία *laissez-faire* ή την απουσία ηγεσίας (Antonakis et al., 2003).

#### 1.6.5.3.1 Συναλλακτική Ηγεσία

Η Συναλλακτική ηγεσία βασίζεται σε μια σχέση συναλλαγής μεταξύ ηγέτη και υφιστάμενων του. Ο Burns (1978) όρισε ως συναλλακτικούς τους ηγέτες ή τους πολιτικούς που προωθούν τα μέλη του οργανισμού προσφέροντάς τους ανταμοιβές (Πασιαρδής 2004). Οι ηγέτες αυτοί βολιδοσκοπούν τις ανάγκες των υφισταμένων τους και προσπαθούν να τις ικανοποιήσουν εξαργυρώνοντας αυτή τους την ενέργεια με ανταπόδοση σε έργο ή υπηρεσία από τους υφιστάμενους. Ο υφιστάμενος παρουσιάζει τη συμμόρφωσή του στον ηγέτη όντας παραγωγικός, δείχνοντας δέσμευση στον

---

<sup>4</sup>Ντελλάτολας Α. (2010), «Συναισθηματική Νοημοσύνη και χαρισματική ηγεσία στους καθηγητές της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης»- διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πατρών, Πάτρα σελ. 58

οργανισμό και σε αντάλλαγμα, λαμβάνει απτά οφέλη όπως οικονομικά οφέλη, προαγωγή κ.α.

Στη συναλλακτική ηγεσία αμφοτέρωτα τα συμβαλλόμενα μέρη αναγνωρίζουν τις σχέσεις δύναμης και εξουσίας που ο ένας έχει στον άλλο και μαζί συνεχίζουν να ακολουθούν αντίστοιχους σκοπούς. Οι άνθρωποι δεν δεσμεύονται από έναν αμοιβαία παρόμοιο σκοπό, αλλά μάλλον δεσμεύονται στο πλαίσιο μιας αμοιβαίας, επωφελούς «ανταλλαγής προϊόντων» που βασίζεται σε πιο παραδοσιακές αξίες όπως η τιμιότητα, η δικαιοσύνη, η υπευθυνότητα, και η αμοιβαία υποχρέωση (Πασιαρδής, 2012). Οι συναλλακτικοί ηγέτες μπορούν να προσφέρουν δουλειές, ασφάλεια, διάρκεια αξιώματος καθώς και το δρόμο για την επίτευξη των κοινών στόχων και ως αντάλλαγμα δέχονται τη συμμόρφωση των εργαζομένων.

Ο Bass (1990) έδειξε ότι ο συναλλακτικός ηγέτης πραγματοποιεί την προαναφερθείσα επίτευξη των κοινών στόχων και συμβάλλει στην επάρκεια της απόδοσης των υφισταμένων του σε πέντε βήματα:

1. Αποσαφήνιση του τι αναμένουν οι υφιστάμενοι από τον ηγέτη, συμπεριλαμβανομένων των στόχων για την δική τους απόδοση.
2. Επεξήγηση των δραστηριοτήτων των εργαζομένων από τον επόπτη, προκειμένου αυτοί να ανταποκρίνονται στις προσδοκίες
3. Εξήγηση του τρόπου αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων, ενημέρωση των εργαζομένων από τον επόπτη σχετικά με το αν έχουν επιτευχθεί οι στόχοι.
4. Τέλος, ο επόπτης θα διαθέσει ανταμοιβές με βάση την επίτευξη των στόχων (Bass, 1990).

Η Συναλλακτική ηγεσία περιλαμβάνει είτε θετικές είτε αρνητικές αποδόσεις, ανάλογα με τις επιδόσεις των εργαζομένων (Bass & Avolio, 1994). Μετά την ολοκλήρωση της «ανταλλαγής», δε χρειάζεται περαιτέρω ανάγκη αλληλεπίδρασης, εκτός αν ξεκινήσει μία άλλη διαδικασία ανταμοιβής (Antonakis & House, 2002).

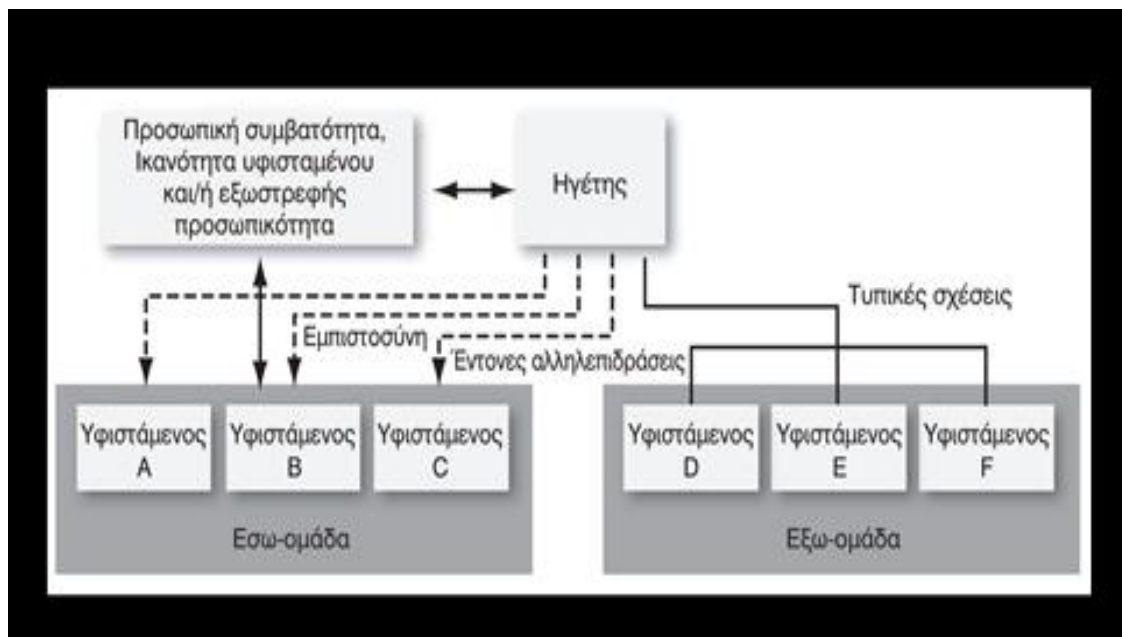
Η Συναλλακτική ηγεσία περιλαμβάνει τρεις υποκλίμακες:

1. *Έκτακτη ανταμοιβή (contingent reward)*: οι ηγέτες δεσμεύονται σε μία απόδοση ανταμοιβών προς τα μέλη της ομάδας για τις επιδόσεις τους. Βέβαια για να υπάρχει ανταμοιβή έχει προηγηθεί διευκρίνιση των απαιτήσεων και πόρων, αμοιβαίες συμφωνίες, παροχή βοήθειας για την εκπλήρωση των στόχων και τέλος παροχή συστάσεων για την όσο καλύτερη εκτέλεση των έργων από την υπόλοιπη ομάδα. (Hatter και Bass, 1998).

2. *Ενεργητική διαχείριση (active management)*: οι ηγέτες παρακολουθούν την επίδοση της ομάδας και παρεμβαίνουν με δυναμικό τρόπο, προκειμένου να διορθώσουν λάθη τα οποία μπορεί να θέσουν σε κίνδυνο τις προσδοκίες που έχουν τεθεί. Επίσης, οι ηγέτες ενισχύουν τους κανόνες για να αποφευχθούν τα λάθη (Antonakis, et al., 2003).

3. *Παθητική Διαχείριση (passive management)*: Αυτή η μορφή διαφέρει από την Ενεργητική διαχείριση στο ότι οι ηγέτες δεν παρακολουθούν ενεργά τις επιδόσεις των εργαζομένων αλλά παρεμβαίνουν όταν οι συνέπειες των λαθών τους γίνουν αντιληπτές. Σε αυτό το στυλ ηγεσίας, οι ηγέτες επιτρέπουν την ύπαρξη του status quo όσο τα πράγματα βαίνουν καλά. Αν όμως παρατηρηθεί λάθος λαμβάνουν μέτρα που έχουν αρνητικές επιπτώσεις (Emery & Baker, 2007).

Στη συνέχεια ακολουθεί ένα διάγραμμα που απεικονίζει το μοντέλο συναλλαγής Ηγέτη-Μέλους.



Πηγή: Robbins, S., & Judge, T. A (2011)

**Διάγραμμα 1.2**  
**Μοντέλο συναλλαγής Ηγέτη-Μέλους**

#### 1.6.5.3.2 Μετασχηματιστική Ηγεσία

Αντίθετα προς τη Συναλλακτική Ηγεσία, η Μετασχηματιστική Ηγεσία χαρακτηρίζεται από την αλληλεπίδραση των ηγετών με τους υφιστάμενους τους που ενισχύουν τη

δημιουργικότητα και τα κίνητρά τους στην οργάνωση (Burns, 1978). Ένας μετασχηματιστικός ηγέτης ασχολείται με τους υφιστάμενούς του, δίνοντας έμφαση στην εσωτερική παρακίνησή τους και στις ανάγκες τους. Δίνει «όραμα» είτε με την έννοια της έμπνευσης (vision) είτε με την έννοια της αποστολής (mission), προσπαθεί η «επικοινωνία του οράματος» να είναι πλήρως κατανοητή, συνδέει το όραμα με την «ενδυνάμωση των μελών της οργάνωσης», δίνει έμφαση στο ρόλο του ηγέτη για τη διαμόρφωση της κουλτούρας του οργανισμού και δεσμεύει τα μέλη με την «εμπιστοσύνη» τους προς τον ηγέτη ως προϋπόθεση για την επίτευξη του οράματος (Menon- Eliphottou 2011).

Επιπλέον, η μετασχηματιστική ηγεσία αντίθετα με την συναλλακτική ηγεσία, δεν επιδιώκει να διατηρήσει το status quo, αλλά παρέχει ένα κίνητρο για την αλλαγή και την καινοτομία στον οργανισμό, όχι προς ίδιον όφελος αλλά προς όφελος του οργανισμού (Bass & Avolio, 1994).

Η μετασχηματιστική ηγεσία περιέχει πέντε παράγοντες:

1. *Εξιδανικευμένη επιρροή - συμπεριφορά (Idealized Influenced- behavior)*: (Hughes, 2005). Εδώ βρίσκει νόημα η ιδανική επιρροή ως πραγματική συμπεριφορά του ηγέτη που χαρακτηρίζεται από αξίες και σκοπούς και οι υφιστάμενοι τον θεωρούν αξιόπιστο και χαρισματικό, με ξεκάθαρο όραμα και εφικτή την αποστολή. Η ισχύ χρησιμοποιείται μόνο όταν είναι απαραίτητο και ποτέ για το προσωπικό όφελος. Με την ιδανική επίδραση, οι υφιστάμενοι ταυτίζονται με τους ηγέτες τους και προσπαθούν να ακολουθήσουν το παράδειγμά τους.

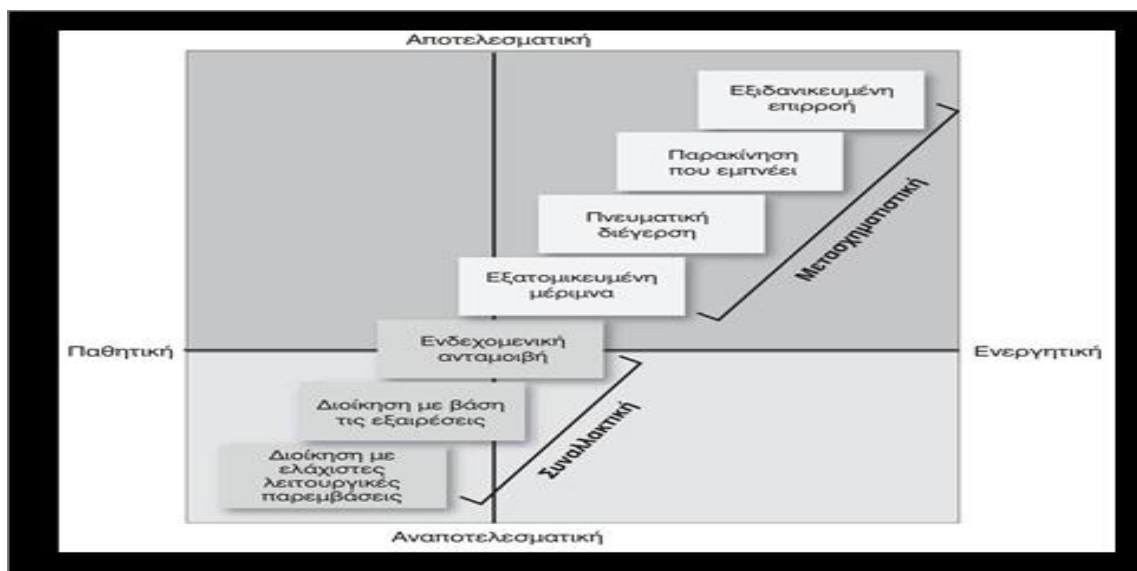
2. *Εξιδανικευμένη επιρροή (Idealized Influence - Attributed)*: αναφέρεται ως ένα αποδοθέν χάρισμα το οποίο γίνεται αντιληπτό από τους οπαδούς του ηγέτη και δημιουργεί αισθήματα εμπιστοσύνης ενώ παράλληλα δημιουργεί κίνητρο και εξυψώνει τα ιδανικά (Hughes, 2005).

3. *Εμπνευστική κινητοποίηση (Inspirational motivator)*: Ο ηγέτης δημιουργεί προσδοκίες, ενθαρρύνει την επίτευξη φιλόδοξων στόχων και κινητοποιεί πνευματικά τους υφιστάμενους ώστε αυτοί να είναι δημιουργικοί και καινοτόμοι στον οργανισμό. Οι υφιστάμενοι αναμένεται να ασκούν κριτική στον ηγέτη και όλοι μαζί (ηγέτης και υφιστάμενοι) είναι ανοιχτοί στην επανεξέταση των πεποιθήσεων και των πιστεύω τους, δίνοντας μεγάλη αξία στη βελτίωση και την αλλαγή. Ο ηγέτης που υιοθετεί αυτό το στυλ ηγεσίας ενθαρρύνει τους οπαδούς του να γίνουν μέρος της συνολικής οργανωτικής κουλτούρας ,επικεντρώνεται στην καλοσύνη των ανθρώπων ενώ τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά είναι ο ενθουσιασμός και η αισιοδοξία (Hughes, 2005).

4. *Διανοητική διέγερση (Intellectual stimulator)*. Πνευματική διέγερση ορίζεται όταν οι ηγέτες προωθούν μια κουλτούρα που ενθαρρύνει και ανταμείβει την ανάληψη κινδύνου, η οποία διευκολύνει την καινοτόμο διαδικασία και αντικατοπτρίζει τις αξίες του οργανισμού. Ο ηγέτης που υιοθετεί αυτό το στυλ ηγεσίας ενθαρρύνει τους οπαδούς του να βρουν λύσεις σε θέματα που απαιτούν λύσεις, προωθεί τη δημιουργική και καινοτόμο σκέψη, δίνει ερεθίσματα και εμπνέει παρέχοντάς τους νόημα και πρόκληση. Προβάλλει την ελπίδα και την αισιοδοξία για το μέλλον, ενισχύοντας έτσι το κίνητρο και τη δέσμευση των υφισταμένων για ένα κοινό όραμα για καινοτομία και δημιουργικότητα. (Hughes, 2005 )

5. *Εξατομικευμένη εξέταση (Individualized consideration)*: Ο ηγέτης δίνει έμφαση στην εξατομικευμένη εξέταση, που αναφέρεται σε μια κατάσταση όπου εστιάζει στις ατομικές ανάγκες των υφισταμένων του και τονίζει τις έννοιες του αλτρουισμού και της ανθρωπιάς. Ενεργεί ως μέντορας, συμβουλεύει και προσφέρει κατεύθυνση ή υποστήριξη ανάλογα με τις ανάγκες, τα ταλέντα και τις γνώσεις του κάθε ατόμου ενώ παράλληλα τους ενθαρρύνει ώστε να αγωνιστούν για να επιτύχουν ακόμα πιο υψηλούς στόχους (Antonakis et al., 2003).

Το πλήρες εύρος της ηγεσίας (συναλλακτικής και μετασχηματιστικής) αποδίδεται στο παρακάτω διάγραμμα.



Πηγή: Robbins, S., & Judge, T. A (2011)

### Διάγραμμα 1.3

Εύρος ηγεσίας: Συναλλακτική / Μετασχηματιστική



#### 1.6.5.3.3 Ηγεσία προς αποφυγή (Laissez-faire management)

Η παθητική ή προς αποφυγή ηγεσία αποτελεί το τρίτο στυλ ηγεσίας του πλήρους φάσματος της ηγεσίας FRLT (Full Range Leadership Theory) και αντιπροσωπεύει την έλλειψη της ηγεσίας.

Ένας ηγέτης που ασκεί ηγεσία laissez-faire αποφεύγει να πάρει αποφάσεις σε σημαντικά θέματα, είναι συνήθως απών όταν τον χρειάζονται, καθυστερεί να ανταποκρίνεται σε καίριες ερωτήσεις, χρησιμοποιεί ελάχιστα τη δύναμή του ενώ δίνει απόλυτη ελευθερία δράσης και ανεξαρτησίας στους υφιστάμενους για να καθορίσουν τους στόχους τους και να τους επιτύχουν. Ωστόσο, η έλλειψη του ελέγχου από την πλευρά του ηγέτη, μπορεί να οδηγήσει στην έλλειψη της συνοχής και της ενότητας της ομάδας καθώς και στη μη εκπλήρωση των οργανωτικών στόχων. Επιπλέον μπορεί να οδηγήσει σε αναποτελεσματικότητα, και ακόμη χειρότερα σε χάος (Avolio & Bass 2003).

### 1.7 Ανακεφαλαίωση

Στο κεφάλαιο «ηγεσία» έγινε μία εκτενή αναφορά των πιο σημαντικών ορισμών που έχουν καταγραφεί στη διεθνή και εγχώρια βιβλιογραφία οι οποίες στο σύνολό τους την παρουσιάζουν ως μια διαδικασία επιρροής των μελών μίας ομάδας από ένα άτομο (ηγέτη) με σκοπό την επίτευξη ενός στόχου. Στο πλαίσιο μάλιστα της καλύτερης κατανόησης της έννοιας της ηγεσίας αυτή διαφοροποιήθηκε από την έννοια της διοίκησης (management) και παρατέθηκε πίνακας με τις σημαντικότερες διαφορές ανάμεσα σε ένα ηγέτη και σε ένα manager.

Στη συνέχεια παρουσιάστηκαν τα κυριότερα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει ένας ηγέτης και τα οποία αφορούν στην ικανότητά του να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά τη δύναμή του, να κατανοεί, να εμπνέει και να δημιουργεί ευνοϊκό περιβάλλον μέσα στην ομάδα. Τη δύναμη του μάλιστα να ασκεί εξουσία την αντλεί από πέντε πηγές οι οποίες πηγάζουν από τη νομική κατοχύρωση της δύναμής του, τη δυνατότητα να παρέχει ανταμοιβές και τιμωρίες, την επιβολή και τέλος από τη δύναμη ειδίκευσης ή αναφοράς.

Τέλος, έγινε αναφορά στις πέντε πιο σημαντικές θεωρίες καθώς και στις πιο αντιπροσωπευτικές προσεγγίσεις των θεωριών αυτών. Οι θεωρίες αυτές καλύπτουν χρονικά ένα πολύ μεγάλο και ευρύ φάσμα ξεκινώντας από την εποχή της βασιλείας

(γενετική θεωρία) και καταλήγοντας στις θεωρίες που διαμορφώθηκαν μετά το 1980 (σύγχρονες θεωρίες).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

«Το να είσαι οργισμένος είναι εύκολο  
Το να εξοργιστείς όμως με το σωστό άτομο,  
για το σωστό λόγο, στο σωστό βαθμό,  
τη σωστή στιγμή, για το σωστό σκοπό  
και με το σωστό τρόπο, αυτό είναι δύσκολο».

Αριστοτέλης, Ηθικά Νικομάχεια

#### 2.1 Εισαγωγή

Η ανάγκη κατανόησης της ανθρώπινης συμπεριφοράς και η κατάκτηση της ευτυχίας ήταν θέματα τα οποία απασχολούσαν ανέκαθεν τον άνθρωπο. Το 1990 το ενδιαφέρον των ψυχολόγων και των μελετητών της ανθρώπινης συμπεριφοράς μετατοπίζεται από τη μελέτη της νοητικής ευφυΐας στη μελέτη της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ο όρος της συναισθηματικής νοημοσύνης, οι δεξιότητες που πρέπει να διαθέτει ένα συναισθηματικά ευφρές άτομο καθώς και η συμβολή της στην επιτυχία ή αποτυχία του ανθρώπου σε επαγγελματικό και προσωπικό επίπεδο, είναι μερικά από τα θέματα με τα οποία έχουν απασχοληθεί εκπρόσωποι από διάφορα μέρη της γης.

Το 1995 το έργο του Daniel Goleman καθιέρωσε τη συναισθηματική νοημοσύνη και την έκανε παγκόσμια γνωστή. Έκτοτε πολλοί ορισμοί έχουν δοθεί για να περιγράψουν τη συναισθηματική νοημοσύνη και έχουν διατυπωθεί αρκετές θεωρίες. Τα ευρήματα είναι αρκετά και οι μελέτες γύρω από αυτό το θέμα συνεχώς πολλαπλασιάζονται. Ωστόσο καθώς το ενδιαφέρον για τη συναισθηματική νοημοσύνη είναι σχετικά πρόσφατο, ένα πολύ μεγάλο μέρος της πιθανότατα είναι αδιερεύνητο γεγονός που παρακινεί σε περαιτέρω έρευνες.

Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει μία προσπάθεια να περιγραφεί η συναισθηματική νοημοσύνη. Αρχικά θα γίνει μία εκτενής ιστορική αναδρομή, θα αποτυπωθούν οι ορισμοί της συναισθηματικής νοημοσύνης και θα γίνει αναφορά στα χαρακτηριστικά του ευφρούς συναισθηματικά ατόμου. Για την καλύτερη κατανόηση μάλιστα της έννοιας, αυτή θα διαφοροποιηθεί από τη γνωστική νοημοσύνη. Στη συνέχεια θα

περιγραφούν τα τρία βασικά θεωρητικά μοντέλα: το μοντέλο ικανότητας των Mayer και Salovey (1990), τα μεικτά μοντέλα των Daniel Goleman (1995) και του Bar-On (1997) και το μοντέλο της συναισθηματικής νοημοσύνης ως χαρακτηριστικό γνώρισμα των Petrides & Furnham (2001) ενώ θα γίνει αναφορά και στις επιδράσεις που μπορεί να έχει η συναισθηματική νοημοσύνη στη συμπεριφορά του ατόμου αλλά και στον εργασιακό του χώρο.

## 2.2 Ορισμός, έννοια συναισθηματικής νοημοσύνης- Ιστορική αναδρομή

Η συναισθηματική νοημοσύνη (Emotional Intelligence) είναι μία έννοια που έχει γίνει ιδιαίτερα γνωστή τις δύο τελευταίες δεκαετίες και έχει απασχολήσει αρκετά τους ερευνητές διεγείροντας πολλές συζητήσεις. Παρόλο όμως το σχετικά πρόσφατο ενδιαφέρον που δημιουργήθηκε για τη φύση της συναισθηματικής νοημοσύνης και για την συμβολή της τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο, πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι δεν πρόκειται για μία καινούρια έννοια. Σύμφωνα με την Πλατσίδου (2004) μάλιστα, «η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι μία συστηματοποιημένη και εμπειρικά υποστηριζόμενη αναδιατύπωση παλαιότερων θεωρητικών απόψεων».

Συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα κάποιου να ελέγχει τα συναισθήματά του, να αντεπεξέρχεται στη συναισθηματική πίεση, να αναπτύσσει τις ικανότητες του σε τομείς όπως η φαντασία, η καλλιτεχνία και η ανθρώπινη επικοινωνία»  
Μπαμπινιώτης (1998)

Πράγματι περιγραφές της συναισθηματικής νοημοσύνης ως μία συναισθηματική διάσταση της λογικής, υπάρχουν ήδη από την Παλαιά και τη Καινή Διαθήκη από τους Αρχαίους Έλληνες φιλοσόφους (Αριστοτέλης), από το Σαίξπηρ και από πολλούς άλλους αναγνωρισμένους συγγραφείς και ποιητές.

Από τους πρώτους επιστήμονες που διεύρυναν τον όρο της νοημοσύνης δίνοντάς της μία νέα διάσταση ήταν ο Howard Gardner ένας ψυχολόγος στο πανεπιστήμιο του Harvard. Ο Gardner το 1983 πρότεινε ένα μοντέλο πολλαπλής νοημοσύνης όπου επισήμανε τη σπουδαιότητα δύο τύπων νοημοσύνης διαφορετικών, της γνωστικής: της γνώσης του εσωτερικού κόσμου του εαυτού και της κοινωνικής προσαρμοστικότητας. Στο μοντέλο του αυτό πρότεινε οχτώ μορφές νοημοσύνης οι οποίες είναι:

1. *Η Γλωσσική Νοημοσύνη*, η οποία επιτρέπει σε κάποιον να επιλέξει ακριβώς τη σωστή λέξη και να συλλάβει εύκολα τα νέα νοήματα

2. Η Μουσική Νοημοσύνη, η οποία επιτρέπει σε κάποιον να ανιχνεύσει και να αναπαραγάγει μουσικές δομές.

3. Η Λογική Νοημοσύνη, η οποία αναφέρεται στην ικανότητα για αφηρημένους συλλογισμούς.

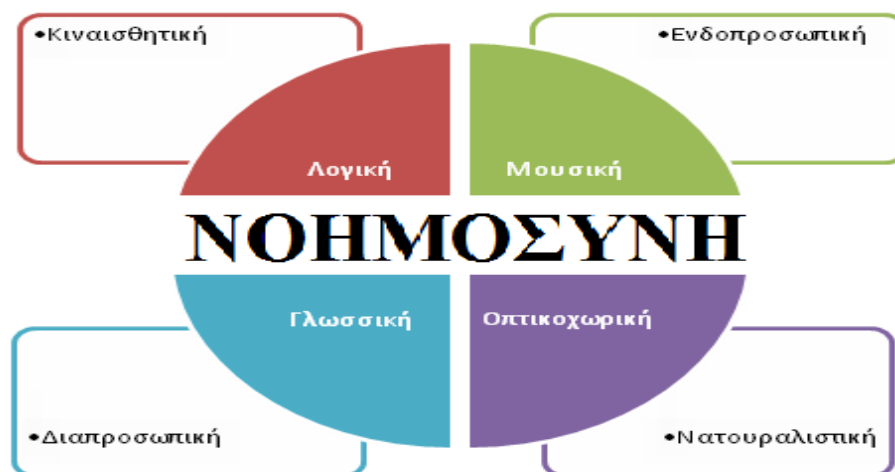
4. Η Οπτικοχωρική Νοημοσύνη, η οποία αφορά στην ικανότητα να αντιλαμβάνεται κανείς τις σχέσεις των αντικειμένων και να αναπαράγει από μνήμης οπτικές εικόνες.

5. Η Κινησθητική Νοημοσύνη, η οποία δίνει τη δυνατότητα σε κάποιον να αναπαριστά σκέψεις και ιδέες με την κίνηση.

6. Η Ενδοπροσωπική Νοημοσύνη, η οποία αναφέρεται στην ικανότητα κάποιου να αποκτά πρόσβαση στα δικά του αισθήματα, η ικανότητα να τα διακρίνει μεταξύ τους και να αντλεί από αυτά στοιχεία για να προσδιορίζει τη συμπεριφορά του.

7. Η Διαπροσωπική Νοημοσύνη, η οποία σχετίζεται με την ικανότητα να καταλαβαίνει κάποιος τα κίνητρα, τα συναισθήματα και τις συμπεριφορές των άλλων και ταυτόχρονα να ανταποκρίνεται κατάλληλα σε αυτές τις διαθέσεις, τις επιθυμίες και τα κίνητρα.

8. Η Νατουραλιστική Νοημοσύνη, η οποία αναφέρεται στην ικανότητα κάποιου να αναγνωρίζει τις φυσικές μορφές, τα όντα, τα γεγονότα και τα φαινόμενα της φύσης.



Σχήμα 2.1

### Το μοντέλο πολλαπλής Νοημοσύνης του H. Gardner (1983)

Η πρώτη ολοκληρωμένη όμως εργασία για τη συναισθηματική νοημοσύνη παρουσιάστηκε το 1990 στο Πανεπιστήμιο Yale από δύο ψυχολόγους τον John Mayer και το Peter Salovey οι οποίοι χρησιμοποίησαν την έννοια με σκοπό να περιγράψουν τα

χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης που πρέπει να διαθέτει ένα άτομο για να επιτύχει. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι συναισθηματικής φύσεως και περιλαμβάνουν την ενσυναίσθηση, τη διαχείριση των διενέξεων ή της διάθεσης, την αγάπη και την επιμονή προς τους άλλους, τη συμπόνια, την αναγνώριση, την ανάπλαση και τη ρύθμιση του συναισθήματος του εαυτού αλλά και των άλλων, την έκφραση και αποτίμηση των συναισθημάτων, την ανεξαρτησία, την προσαρμοστικότητα, την επίλυση προβλημάτων μεταξύ των ανθρώπων και το σεβασμό (Salovey & Mayer 1990).

Σε συνεργασία μάλιστα με τον Caruso (2000), οι Mayer και Salovey ορίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως «την ικανότητα του ατόμου να αποτιμά επακριβώς και να ξεχωρίζει τα συναισθήματα τα δικά του και των άλλων, να τα κατανοεί, να τα αφομοιώνει στο μυαλό του και να ρυθμίζει τόσο τα αρνητικά όσο και τα θετικά συναισθήματα, στον εαυτό του και στους άλλους» (Salovey & Mayer, 1990) Υποστήριξαν επίσης ότι οι άνθρωποι που διαθέτουν υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη διακρίνονται από πέντε κύριες δεξιότητες:

- έχουν **γνώση** των δικών τους συναισθημάτων
- έχουν την ικανότητα να **διαχειρίζονται** τα δικά τους συναισθήματα
- επιδεικνύουν **ευαισθησία** προς τα συναισθήματα των άλλων
- έχουν την ικανότητα να **ανταποκριθούν** και να διαπραγματευτούν με τους άλλους ανθρώπους **συναισθηματικά**
- είναι ικανοί να χρησιμοποιήσουν τα δικά τους συναισθήματα για να **υποκινήσουν** τον εαυτό τους

Η προσέγγιση των Salovey & Mayer, παρά την ουσιαστική συμβολή της στην κατανόηση της συναισθηματικής νοημοσύνης έμεινε αφανής για αρκετά χρόνια. Αυτός που πραγματικά ανέδειξε τη συναισθηματική νοημοσύνη και την καθιέρωσε ως απαραίτητο χαρακτηριστικό για την προσωπική και επαγγελματική επιτυχία ήταν ο Daniel Goleman με την έκδοση δύο σχετικών βιβλίων του το 1995<sup>5</sup> και το 1998<sup>6</sup>.

Ο Goleman (1995) αρχικά αποτυπώνει τη συναισθηματική νοημοσύνη «ως μια ομάδα από ικανότητες που αναφέρονται στον αυτοέλεγχο, το ζήλο, την επιμονή, την ελπίδα, την ενθάρρυνση και την αποφυγή της επιρροής των συναισθημάτων από τη

---

<sup>5</sup>Goleman, Daniel (1995). Η Συναισθηματική Νοημοσύνη, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα

<sup>6</sup>Goleman, Daniel (1998). Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα

διαδικασία της σκέψης» και αργότερα (1998) την ορίζει «ως την ικανότητα να γνωρίζει κάποιος τι αισθάνεται και να είναι ικανός να διαχειριστεί αυτά τα συναισθήματα, πριν αφήσει σε αυτά τον έλεγχο και αποτελέσει έρμαιο τους, να είναι κάποιος ικανός να παρακινεί τον εαυτό του, ώστε να ολοκληρώνει τους στόχους του, να είναι δημιουργικός και να καταβάλλει το μέγιστο δυνατό των ικανοτήτων του και, τέλος, να κατανοεί κάποιος το τι αισθάνονται οι άλλοι και να μπορεί να χειρίζεται αποτελεσματικά τις σχέσεις μαζί τους».

Σύμφωνα με το μοντέλο του Goleman η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείται από πέντε δεξιότητες (Goleman 1995):

- **Αυτεπίγνωση** (self-awareness): αναφέρεται στην επίγνωση της εσωτερικής κατάσταση των συναισθημάτων, στην αυτοαξιολόγηση και στην αυτοπεποίθηση.
- **Αυτοδιαχείριση** (self-regulation): αναφέρεται στην αυτοπειθαρχία, αυτορρύθμιση, την αξιοπιστία, την ευσυνειδησία και την προσαρμοστικότητα.
- **Κίνητρα συμπεριφοράς** (motivation): αναφέρονται στην τάση προς επίτευξη στόχων, τη δέσμευση, την πρωτοβουλία και την αισιοδοξία.
- **Ενσυναίσθηση** (empathy): αναφέρεται στην ικανότητα κατανόησης των άλλων, στην ενίσχυση της ανάπτυξης των άλλων, στο σωστό χειρισμό της διαφορετικότητας.
- **Κοινωνικές δεξιότητες** (social skills): αναφέρονται στις δεξιότητες επιρροής, επικοινωνίας, ηγεσίας, καταλυτικής δράσης όσον αφορά στην αλλαγή, χειρισμός διαφωνιών, καλλιέργεια δεσμών, συνεργασία, ομαδικότητα.

Οι συναισθηματικές ικανότητες χωρίζονται σε δυο βασικούς άξονες, τις προσωπικές ικανότητες και τις κοινωνικές ικανότητες (αναλυτική αναφορά στην Ενότητα 2.5.2.2 - το μοντέλο του Goleman)

Μια άλλη αναφορά στην συναισθηματική νοημοσύνη έγινε από τον Reuven Bar-on (2000). Ο Bar-on το 1988 αναφέρθηκε για πρώτη φορά στο Δείκτη Συναισθηματικότητας, δείκτη ανάλογο του Δείκτη νοημοσύνης ενώ το 2000 σε μία άλλη του έρευνα<sup>7</sup> αποτυπώνει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως «ένα πεδίο προσωπικών, συναισθηματικών και κοινωνικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων, που επηρεάζει τη δυνατότητα του κάθε ατόμου να επιτύχει στις απαιτήσεις και τις πιέσεις του περιβάλλοντος του». Ο Bar-On θεωρεί ότι η συναισθηματική νοημοσύνη

---

<sup>7</sup>Bar-on, R., Parker, J.D.A. (2000). "The Bar-On Emotional Quotient Inventory: Youth Version (EQi:YV), Canada: Multi-Health Systems, Toronto.

αναπτύσσεται με τη πάροδο του χρόνου και ότι μπορεί να βελτιωθεί μέσω της συνεχούς άσκησης. Υποθέτει ότι τα άτομα με υψηλότερο δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης μπορούν να αντεπεξέλθουν περισσότερο αποτελεσματικά στις περιβαλλοντικές απαιτήσεις και πιέσεις. Σημειώνει, επίσης, ότι μειωμένη συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να σημαίνει έλλειψη επιτυχίας και την ύπαρξη συναισθηματικών προβλημάτων τα οποία αφορούν στην αδυναμία επίλυσης προβλημάτων, στην ανοχή του στρες, και στον έλεγχο των παρορμήσεων. Σε γενικές γραμμές, ο Bar-On θεωρεί ότι η συναισθηματική και γνωστική νοημοσύνη συμβάλλουν εξίσου στη γενική νοημοσύνη ενός ατόμου και η οποία τελικά καθορίζει τη ζωή του.

Οι πέντε κύριες περιοχές στο Μοντέλο του Bar-on είναι οι ενδοατομικές δεξιότητες, οι διαπροσωπικές δεξιότητες, η προσαρμοστικότητα, η διαχείριση του άγχους και η γενική διάθεση των ατόμων (Bar-on 1997).

Οι πιο πρόσφατες έρευνες που αφορούν τη συναισθηματική νοημοσύνη έγιναν από τον Petrides και ο Furnham. Το 2003 ο Petrides και ο Furnham διατύπωσαν την άποψη ότι η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται με συναισθηματικές αυτοαντιλήψεις και διαθέσεις που βρίσκονται στα χαμηλότερα επίπεδα ιεραρχίας της προσωπικότητας, που μπορούν να διερευνηθούν αρχικά στην αξιολόγηση της προσωπικότητας (Petrides & Furnham, 2003). Το 2007 ο Petrides, Rita & Kokkinaki περιγράφουν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως συναισθηματική αυτοαποτελεσματικότητα και την ορίζουν ως χαρακτηριστικό γνώρισμα της προσωπικότητας, η οποία επηρεάζει τη συμπεριφορά των ατόμων.

Συνοπτικά, στην ενότητα αυτή έγινε μία προσπάθεια μέσα από μία συνοπτική παρουσίαση της ιστορίας της συναισθηματικής νοημοσύνης, να αναδυθούν όλες εκείνες οι πτυχές που προσδιορίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη και να διατυπωθούν ορισμοί σχετικά με τη φύση της και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της. Έγινε αναφορά σε μοντέλα και θεωρήσεις τα οποία θα αναλυθούν πιο διεξοδικά σε επόμενη ενότητα του κεφαλαίου.

### **2.3 Γνωστική Νοημοσύνη (IQ) και Συναισθηματική Νοημοσύνη (EQ)**

Ο δείκτης διανοητικής ευφυΐας (Intelligence Quotient- IQ) είναι ένας αριθμός που χρησιμοποιείται για να εκφράσει τη φαινομενική σχετική ευφυΐα ενός ατόμου σε σχέση με τον υπόλοιπο πληθυσμό. Μετρά γνωστικές ικανότητες, όπως η ικανότητα της μάθησης, της κατανόησης ή της αντιμετώπισης πρωτόγνωρων καταστάσεων, την



πνευματική οξύτητα, τη λογική καθώς και τις αναλυτικές ικανότητες. Ως IQ ορίζεται ο λόγος της διανοητικής ηλικίας προς τη χρονολογική ηλικία πολλαπλασιαζόμενος με το 100. Το IQ κάθε ατόμου μετράται με διάφορες μεθόδους, οι οποίες περιλαμβάνουν συνήθως τεστ με ερωτήσεις ή διαδικασίες με καθορισμένα αντικείμενα.

Ο Αλφρέντ Μπινέ (*Alfred Binet*), Γάλλος ψυχολόγος ήταν ο πρώτος που χρησιμοποίησε τεστ ευφυΐας (το Binet-Simon τεστ) για να αναγνωρίσει ποιοι μαθητές είχαν δυσκολίες στο να αντεπεξέρχονται στα μαθήματα του σχολείου. Το 1939 ο David Wechsler δημοσίευσε το πρώτο τεστ IQ ειδικά σχεδιασμένο για ενήλικες, βασισμένο στην κλίμακα ευφυΐας για ενήλικες του Wechsler (WAIS), η οποία επεκτάθηκε και για παιδιά (WISC), η οποία χρησιμοποιείται ακόμη και σήμερα. Οι κλίμακες Wechsler περιλάμβαναν υποκατηγορίες όπως λεκτική και πρακτική ικανότητα και ήταν οι πρώτες που βάσιζαν τα αποτελέσματα τους στην κανονική κατανομή.<sup>8</sup>

Οι κατατάξεις του δείκτη ευφυΐας έχουν ως εξής:

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

Η συναισθηματική νοημοσύνη από την άλλη είναι μία περισσότερο πολύπλοκη και πολύπλευρη ποιότητα που αντιπροσωπεύει απροσδιόριστες αξίες όπως η αυτογνωσία, η συναισθηματική κατανόηση, η επιμονή και η δεξιοτεχνία. Σε αντίθεση με τη γνωστική νοημοσύνη (IQ) που αναπτύσσεται τα πρώτα χρόνια της ηλικίας μας, η Συναισθηματική Νοημοσύνη μπορεί να αναπτυχθεί καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής μας. Οι επιρροές που δέχεται ένα άτομο από το περιβάλλον του καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την ανάπτυξη των συναισθηματικών του δεξιοτήτων. Η μέτρηση του δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης λόγω της πολυδιάστατης φύσης της νοημοσύνης είναι πολύ δύσκολο να προσδιοριστεί με τεστ αντίστοιχα της γνωστική νοημοσύνης.

Τα δύο αυτά είδη νοημοσύνης δεν φαίνονται να είναι δύο αντικρουόμενες ικανότητες αλλά δύο ξεχωριστές που αλληλοσυμπληρώνονται. Η άποψη αυτή προκύπτει από έρευνες που υποστηρίζουν ότι άνθρωποι με υψηλή γνωστική νοημοσύνη

---

<sup>8</sup>[http://el.wikipedia.org/wiki/Δείκτης\\_Νοημοσύνης](http://el.wikipedia.org/wiki/Δείκτης_Νοημοσύνης)

έχουν εξίσου υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη. Από την άλλη όμως σύμφωνα με έρευνες του Goleman οι άνθρωποι που έχουν υψηλό IQ δεν έχουν απαραίτητα και την ικανότητα να ελέγχουν τη συμπεριφορά τους ή να τα πηγαίνουν καλά με τους άλλους. Συγκεκριμένα υποστήριξε ότι ο δείκτης IQ συνεισφέρει όχι περισσότερο από 20% στην ικανότητα ενός ατόμου να λειτουργεί αποτελεσματικά και επιτυχημένα στο πλαίσιο της επιχείρησης. Το υπόλοιπο 80% καλύπτεται από δεξιότητες Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Τα άτομα που εξασκούν τη Συναισθηματική Νοημοσύνη έχουν τη μοναδική ικανότητα να επιτυγχάνουν σε καταστάσεις στις οποίες άλλοι πασχίζουν να τα καταφέρουν (Goleman 1998).

#### **2.4 Χαρακτηριστικά ενός συναισθηματικά νοήμονος ατόμου**

Τα άτομα με υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη έχουν την ικανότητα να αναγνωρίζουν και να εκφράζουν με σαφήνεια τα συναισθήματά τους ενώ παράλληλα μπορούν να αντιλαμβάνονται τις συναισθηματικές αντιδράσεις των άλλων, να μπαίνουν «στη θέση τους» και να αντιδρούν με το πιο κατάλληλο τρόπο. Σύμφωνα με τη Μπρίνια (2008) ένας συναισθηματικά έξυπνος άνθρωπος στην ιδανική του μορφή :

- Διακρίνεται από υψηλή αυτογνωσία, γνωρίζει τις δυνατότητες και τα όρια του και διαθέτει αυτοεκτίμηση και αυτοσεβασμό.
- Εξισορροπεί το ρεαλισμό-ορθολογισμό με την ηθική και την ακεραιότητα και δεν ακολουθεί τυφλά κανονισμούς, όταν αυτοί παραβιάζουν τις αξίες του.
- Έχει φιλοδοξίες και υψηλούς στόχους, επιδιώκει με ενθουσιασμό την επιτυχία, χωρίς όμως ν' αφήνει την αυτοπεποίθησή του να καταρρακωθεί από την αποτυχία.
- Παίρνει πρωτοβουλίες και αντιμετωπίζει τα προβλήματα με αισιοδοξία, έχοντας πάντα στο νου του τον τελικό στόχο.
- Έχει διορατικότητα και ελέγχει την παρόρμηση του να υποκύψει στις στιγμιαίες κρίσεις.
- Καταβάλλει προσπάθεια να καταλάβει τις απόψεις των άλλων και να δει τα πράγματα από τη δική τους οπτική γωνία.
- Χρησιμοποιεί το συναίσθημα ως ραντάρ για να οξύνει τη διαίσθηση του και να «διαβάζει πίσω από τις γραμμές».
- Είναι ανοιχτός στο διάλογο και την κριτική και δεν μπαίνει σε θέση άμυνας, όταν του γίνονται επικριτικά σχόλια.

- Μπορεί και ελέγχει τις προσωπικές του προκαταλήψεις και δεν τις αφήνει να επηρεάζουν την κρίση του και την εκτίμηση του για τις ικανότητες των άλλων.
- Λειτουργεί ως καταλύτης αλλαγής κι έχει την ικανότητα να συσπειρώνει - δραστηριοποιεί τους ανθρώπους γύρω του προς την υλοποίηση ενός κοινού οράματος στόχου.

Σύμφωνα με τους Salovey & Mayer (1990), οι άνθρωποι που διαθέτουν υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη διακρίνονται επίσης από μία υψηλότερη ικανότητα στη λήψη αποφάσεων, μπορούν δηλαδή να οργανώνουν τα συναισθήματά τους με τέτοιο τρόπο ώστε να επιλύουν ένα πρόβλημα αποτελεσματικά. Επίσης υποστήριξαν ότι η θετική διάθεση βοηθά ένα άτομο να σκέφτεται δημιουργικά, να επιδεικνύει ένα μεγαλύτερο βαθμό ευελιξίας όταν σχεδιάζει τις μελλοντικές του κινήσεις και να κινητοποιείται περισσότερο μπροστά σε προκλήσεις.

## **2.5 Τα θεωρητικά Μοντέλα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης**

Στη βιβλιογραφία έχει διαπιστωθεί ότι υπάρχουν κάποιες διαφωνίες σχετικά με τον ορισμό αλλά και τη λειτουργικότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης. Έτσι έχουν διαμορφωθεί τρία βασικά θεωρητικά μοντέλα τα οποία επεξηγούν και αναλύουν τη συναισθηματική νοημοσύνη. Αυτά είναι:

- Το μοντέλο ικανότητας των Mayer και Salovey (1990)
- Τα μικτά μοντέλα των Daniel Goleman (1995) και του Bar-On (1997)
- Το μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης ως χαρακτηριστικό γνώρισμα των Petrides & Furnham (2001).

Το καθένα από τα παραπάνω μοντέλα έχει συμβάλει στην ανάπτυξη διαφορετικών μέσων αξιολόγησης της συναισθηματικής νοημοσύνης. Παρόλο που τα μέσα αυτά επικαλύπτονται σε κάποια σημεία, οι ερευνητές επικαλούνται ότι πρόκειται για διαφορετικές κατασκευαστικές δομές.

### **2.5.1 Το μοντέλο ικανότητας των Mayer, Salovey & Caruso (1990)**

Η πρώτη ολοκληρωμένη έρευνα για τη συναισθηματική νοημοσύνη παρουσιάστηκε και διατυπώθηκε επίσημα το 1990 από τους ψυχολόγους Mayer και Salovey. Ο Mayer και ο Salovey διατύπωσαν για πρώτη φορά τον όρο συναισθηματική νοημοσύνη και την

διαχώρισαν από τους άλλους τύπους νοημοσύνης. Ως συναισθηματική νοημοσύνη όρισαν «την ικανότητα ενός ατόμου να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματά του και τα συναισθήματα των άλλων, να τα διαχωρίζει και να τα χρησιμοποιεί ως πηγή ενέργειας, πληροφορίας και επιρροής τόσο του εαυτού του όσο και των άλλων ανθρώπων γύρω του» (Salovey & Mayer 1990). Οι ίδιοι το 2008 όρισαν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως ικανότητα για τη διεξαγωγή μιας πολύπλοκης επεξεργασίας πληροφοριών, οι οποίες αφορούν και τροφοδοτούνται από συναισθήματα καθώς και (ικανότητα) για τη χρήση των αποτελεσμάτων αυτής της επεξεργασίας στην καθοδήγηση της σκέψης και της συμπεριφοράς (Mayer *et al* 2008).

Το μοντέλο των Mayer, Salovey & Caruso ενσωματώνει τη συναισθηματική νοημοσύνη στη γενικότερη ψυχομετρική δομή της νοημοσύνης. Την χαρακτηρίζουν ως μια ψυχολογική ικανότητα για την κατανόηση, τον προσδιορισμό, την επεξεργασία, τη διαχείριση και τη χρησιμοποίηση των συναισθηματικών πληροφοριών και ταυτόχρονα θεωρούν ότι μπορεί να μετρηθεί με αξιόπιστο και αντικειμενικό τρόπο. Το μοντέλο υποστηρίζει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει τέσσερις τύπους ικανοτήτων:

1. *Η αντίληψη και η αναγνώριση των συναισθημάτων*: είναι η ικανότητα κάποιου να εντοπίζει και να αποκρυπτογραφεί τα συναισθήματα των άλλων που αποτυπώνονται στις εκφράσεις του προσώπου, στον τόνο της φωνής καθώς και να αναγνωρίζει και να εκφράζει τα δικά του συναισθήματα.

2. *Αφομοίωση των συναισθημάτων στον τρόπο σκέψης*: είναι η ικανότητα κάποιου να χρησιμοποιεί, να ανασύρει και να παράγει τα συναισθήματά του με τέτοιο τρόπο ώστε να διευκολύνει διάφορες γνωστικές δραστηριότητες, όπως η σκέψη και η επίλυση προβλημάτων. Ο συναισθηματικά νοήμων άνθρωπος μπορεί να αντιληφθεί την αλλαγή της διάθεσης και να εμπλουτίσει έτσι τη διαδικασία της σκέψης του.

3. *Κατανόηση των συναισθημάτων*: είναι η ικανότητα κάποιου να εκτιμά και να κατανοεί σύνθετα συναισθήματα και τις συναισθηματικές αντιδράσεις που προκύπτουν από αυτά. Η κατανόηση των συναισθημάτων περιλαμβάνει την ικανότητα αντίληψης μικρών και ευαίσθητων διαφοροποιήσεων μεταξύ των συναισθημάτων καθώς και την ικανότητα αναγνώρισης και περιγραφής της εξέλιξής τους με την πάροδο του χρόνου.

4. *Διαχείριση των συναισθημάτων*: είναι η ικανότητα διαχείρισης τόσο των προσωπικών συναισθημάτων όσο και των συναισθημάτων των άλλων ανθρώπων. Ως εκ τούτου, ένα συναισθηματικά έξυπνο άτομο μπορεί να διαχειριστεί και να αντιμετωπίσει

αρνητικά συναισθήματα όπως είναι ο φόβος, η ανησυχία, το άγχος, ο θυμός και η θλίψη.

Για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης κατασκευάστηκαν δύο κλίμακες που στοχεύουν στην αντικειμενική μέτρηση ικανοτήτων σύμφωνα με το πρότυπο των γνωστικών έργων (Mayer, Salovey 1990 & Caruso 2000). Η πρώτη κλίμακα ήταν η Multifactor Emotional Intelligence Scale (MEIS) ενώ μετά από μία σειρά βελτιώσεων εκδόθηκε η Mayer, Salovey, Caruso Emotional Intelligence (MSCEIS) (Morfaki 2011)<sup>9</sup>.

Το κάθε τεστ περιλαμβάνει τέσσερις κλίμακες οι οποίες αναφέρονται στη μέτρηση των τεσσάρων διαστάσεων που περιγράφει η θεωρία. Ο εξεταζόμενος παίρνει μία βαθμολογία σε καθεμία από τις διαστάσεις ικανοτήτων καθώς και μία συνολική που αναφέρεται στη μέτρηση της γενικής συναισθηματικής νοημοσύνης.

Έτσι, η πρώτη κλίμακα εξετάζει την ικανότητα αναγνώρισης συναισθημάτων χρησιμοποιώντας ως ερεθισμούς πρόσωπα, σχέδια και τοπία. Για παράδειγμα παρουσιάζεται μια πολύχρωμη φωτογραφία προσώπου και ο ερωτώμενος προσπαθεί να αναγνωρίσει το συναίσθημα του προσώπου και να το αξιολογήσει μέσα σε μια κλίμακα με πέντε σημεία.

Η δεύτερη κλίμακα, η κλίμακα της αφομοίωσης του τρόπου σκέψης εξετάζει την ικανότητα του ατόμου να μεταφράζει τα αισθήματα σε συναισθήματα και τον τρόπο που αυτά αλληλεπιδρούν με τις γνωστικές λειτουργίες. Για παράδειγμα το άτομο καλείται να ταυτίσει ένα συναίσθημα (π.χ αγάπη) με ένα φυσικό αίσθημα (π.χ θερμότητα) και να το αξιολογήσει μέσα σε μια κλίμακα με πέντε σημεία.

Η τρίτη κλίμακα, η κλίμακα κατανόησης των συναισθημάτων εξετάζει την ικανότητα του ατόμου να συνδυάζει με το κατάλληλο τρόπο τα συναισθήματα. Για παράδειγμα δίνεται στο άτομο ένα συναίσθημα (π.χ χαρά) και του ζητείται να το ταιριάζει με μια σειρά από συναισθήματα (ενοχή, πρόκληση, μανία, αγάπη, πόθος).

Η τελευταία κλίμακα, η κλίμακα διαχείρισης των συναισθημάτων εξετάζει την ικανότητα κάποιου να τα χρησιμοποιεί με τέτοιο τρόπο ώστε να λαμβάνει αποφάσεις. Για παράδειγμα το άτομο ρωτάται τι θα έπρεπε να κάνει ένας λυπημένος άνθρωπος για να αισθανθεί καλύτερα: να μιλήσει με φίλους, να δει μία ταινία δράσης, να κάνει ένα

---

<sup>9</sup>Morfaki X. (2011) «*Νοημοσύνη – ηγεσία - προσωπικότητα. Μελέτη περίπτωσης: έρευνα αλληλεπίδρασης παραγόντων συναισθηματικής νοημοσύνης και προσωπικότητας*». Διπλωματική εργασία. Πειραιάς, Πανεπιστήμιο Πειραιώς

περίπατο , να φάει ένα καλό γεύμα. Ο εξεταζόμενος θα πρέπει να αξιολογήσει ποια επιλογή θα είναι περισσότερο αποτελεσματική για την επίτευξη του στόχου. (Mayer *et al.*, 1999).

Με τον έλεγχο των ικανοτήτων ενός ατόμου σε κάθε μία από τις τέσσερις κλίμακες της συναισθηματικής νοημοσύνης, προκύπτουν αποτελέσματα για καθεμία από αυτές καθώς και μια συνολική βαθμολογία. Η MSCEIT όμως διαφέρει από τα συνήθη τεστ IQ στο ότι τα στοιχεία της δεν έχουν αντικειμενικά σωστές απαντήσεις. Μεταξύ των άλλων προκλήσεων υπάρχει δυσκολία δημιουργίας ερωτήσεων που μπορεί μόνο η μειοψηφία των ερωτηθέντων να απαντήσουν γιατί εξορισμού οι απαντήσεις θεωρούν συναισθηματικά νοήμον ένα άτομο το οποίο θα απαντήσει σε ερωτήσεις που η πλειοψηφία έχει εγκρίνει (Fiori & Antonakis, 2011).

## 2.5.2 Τα μικτά μοντέλα

Στα μικτά μοντέλα ενσωματώνονται η θεωρία του Bar-on (1997) καθώς και η θεωρία του Goleman (1995, 1998, 2001). Σύμφωνα με αυτές τις θεωρίες η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένας συνδυασμός των ικανοτήτων προσαρμογής του ατόμου και των χαρακτηριστικών της προσωπικότητάς του. Τα μεικτά μοντέλα είναι περισσότερα κοινωνικοσυναισθηματικά, σε σχέση με το μοντέλο ικανότητας των Mayer, Salovey & Caruso και εστιάζουν περισσότερο στις ατομικές διαφορές κατά την οργάνωση και έκφραση των συναισθημάτων και ενσωματώνουν αρκετές πτυχές της προσωπικότητας (Salovey and Mayer, 1990).

### 2.5.2.1 Το μοντέλο του Bar-On (1997)

Ο Bar-on (1988) είναι ο πρώτος που προσπάθησε να μετρήσει τη συναισθηματική νοημοσύνη εισάγοντας τον όρο «Δείκτη Συναισθηματικότητας» (Emotional Quotient: EQ) σε αναλογία με το Δείκτη Νοημοσύνης (Intelligence Quotient: IQ). Το μοντέλο του το οποίο ο Bar-On ονόμασε Emotion Quotient είχε επιρροές από τη θεωρία του Δαρβίνου (1872) και από τη θεωρία της βιολογικής ανάγκης για την ύπαρξη των συναισθημάτων του Thorndike (1920) ενώ καταλυτική σημασία για τη διατύπωσή του είχαν και οι μελέτες του Gardner (1983) και της Saarni (1990) που περιέγραφαν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως το αποτέλεσμα εννέα ενδοσυσχετιζόμενων κοινωνικών και συναισθηματικών δεξιοτήτων. Οι δεξιότητες αυτές συμβάλλουν σημαντικά στην

αντίληψη και έκφραση του εαυτού μας αλλά και στην κατανόηση των άλλων με αποτελεσματικό τρόπο και σε καθημερινό επίπεδο. Βασικό ερώτημα το οποίο προσπάθησε να απαντήσει το μοντέλο του Bar-on ήταν «γιατί κάποια άτομα είναι πιο ικανά να πετύχουν στην ζωή τους σε σχέση με κάποια άλλα». (Mayer & Salovey 1997).

Η συναισθηματική νοημοσύνη σύμφωνα με τον Bar-On, αποτελείται από 5 ικανότητες:

- *ενδοπροσωπικές ικανότητες* στις οποίες περιλαμβάνονται η αυτοεκτίμηση, η συναισθηματική αυτογνωσία, η διεκδίκηση, η εξάρτηση και η αυτοπραγμάτωση
- *διαπροσωπικές ικανότητες* οι οποίες περιλαμβάνουν την ενσυναίσθηση, την ικανότητα σύναψης διαπροσωπικών σχέσεων και την κοινωνική υπευθυνότητα
- *ικανότητα προσαρμογής* στην οποία περιλαμβάνονται η λύση των προβλημάτων, η ευελιξία και ο έλεγχος της πραγματικότητας
- *διαχείριση άγχους* στην οποία εμπεριέχεται η ανεκτικότητα του άγχους και ο έλεγχος των παρορμήσεων.
- *Γενική διάθεση* η οποία περιλαμβάνει την ευτυχία και την αισιοδοξία.

Αργότερα, ο Bar-On υποστήριξε πως η τελευταία κατηγορία, η γενική διάθεση, δεν αποτελεί κατηγορία ικανοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης, αλλά αποτελεί παράγοντα διευκόλυνσης της συναισθηματικής νοημοσύνης (Bar-On, 2000).

Στο μοντέλο του, ο Bar-on δίνει έμφαση στις διαπροσωπικές και στις ενδοπροσωπικές ικανότητες του ατόμου οι οποίες με τη σωστή διαχείριση οδηγούν το άτομο σε κοινωνική και συναισθηματική επάρκεια (Bar-On, 2006). Έτσι ένας συναισθηματικά ευφυής άνθρωπος έχει την ικανότητα να αντιλαμβάνεται τόσο τα δικά του συναισθήματα όσο και τα συναισθήματα των άλλων, να προσαρμόζεται σε τυχόν αλλαγές, να διαχειρίζεται κρίσιμες καταστάσεις και να διακατέχεται από το αίσθημα της αισιοδοξίας.

#### 2.5.2.2 Το μοντέλο του Daniel Goleman (1995, 1998, 2001)

Ο Goleman (1995, 1998, 2001) διδάκτορας του πανεπιστημίου του Harvard είναι εκείνος που θεμελίωσε τη συναισθηματική νοημοσύνη ως μία έννοια με επιστημονική βαρύτητα και την έκανε ευρέως γνωστή. Υποστήριξε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη δεν είναι εγγενής αλλά μπορεί να αναπτυχθεί με την άσκηση και να εξελιχθεί με την πάροδο του χρόνου γι αυτό πρότεινε τη διδασκαλία της στους εκπαιδευτικούς χώρους.

Στο βιβλίο του «Συναισθηματική νοημοσύνη» (1995)<sup>10</sup> περιγράφει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως «μία δομή που περιλαμβάνει ικανότητες όπως το να κινητοποιεί κανείς τον εαυτό του προς την επίτευξη στόχων και να επιμένει παρά τις ματαιώσεις που δέχεται, το να ελέγχει τις παρορμήσεις του και να μπορεί να καθυστερεί την ικανοποίησή του, όταν πρέπει, το να μπορεί να ρυθμίζει τη διάθεσή του και να μην επιτρέπει στο άγχος και την ανησυχία να παρεμποδίζουν την ικανότητα του για ορθή σκέψη, να διαθέτει ενσυναίσθηση και αισιοδοξία».

Σύμφωνα με το μοντέλο του Goleman (1998 , 2001) οι συναισθηματικές δεξιότητες μπορούν να ενσωματωθούν σε πέντε κατηγορίες οι οποίες είναι:

- *Αυτεπίγνωση (Self - awareness)*: αναφέρεται στην επίγνωση των συναισθημάτων, στην αυτοαξιολόγηση και στην αυτοπεποίθηση
- *Αυτοέλεγχος (Self - regulation)*: αναφέρεται στην αυτοπειθαρχία, στην αυτορρύθμιση, στην αξιοπιστία, στην ευσυνειδησία και στην προσαρμοστικότητα.
- *Παρακίνηση (Motivation)*: αναφέρεται στην τάση προς επίτευξη στόχων, στη δέσμευση, στην πρωτοβουλία και στην αισιοδοξία.
- *Ενσυναίσθηση (Empathy)*: αναφέρεται στην ικανότητα κατανόησης των άλλων, στην ενίσχυση της ανάπτυξης των άλλων, στο σωστό χειρισμό της διαφορετικότητας.
- *Κοινωνικές δεξιότητες (Social skills)*: πρόκειται για δεξιότητες επιρροής, επικοινωνίας, ηγεσίας, καταλυτικής δράσης όσον αφορά στην αλλαγή, στο χειρισμό διαφωνιών, στην καλλιέργεια δεσμών, στη συνεργασία, στην ομαδικότητα.

Οι συναισθηματικές δεξιότητες χωρίζονται σε δυο βασικούς άξονες, τις προσωπικές ικανότητες δηλαδή τις ικανότητες που καθορίζουν το πόσο καλά κάποιος χειρίζεται τον εαυτό του και τα συναισθήματά του καθώς και τις κοινωνικές ικανότητες δηλαδή τις ικανότητες που καθορίζουν το πόσο καλά κάποιος χειρίζεται τις σχέσεις του και το πώς καταφέρνει να προκαλεί τις επιθυμητές γι' αυτόν συμπεριφορές. Οι συναισθηματικές και οι κοινωνικές συναισθηματικές δεξιότητες, περιλαμβάνουν 25 επιμέρους δεξιότητες οι οποίες παρουσιάζονται αναλυτικά στον Πίνακα 2.1:

---

<sup>10</sup>Goleman, D. (1995). Η Συναισθηματική Νοημοσύνη. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα



## Πίνακας 2.1

### Οι προσωπικές δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης

<b>A. ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ</b>		
<b>1. Α ΥΠΕΠΙΓΝΩΣΗ:</b> το να γνωρίζει κανείς την εσωτερική του κατάσταση, τις προτιμήσεις, τα προσωπικά του αποθέματα και να έχει επαφή με τη διαίσθηση του.	<i>Επίγνωση συναισθημάτων</i>	να αναγνωρίζει κανείς τα συναισθήματά του, τις επιπτώσεις και τα αποτελέσματα που φέρουν αυτά.
	<i>Ακριβής αυτό-αξιολόγηση</i>	η ακριβής γνώση που έχει κάποιος για την αξία & τις ικανότητές του.
	<i>Αυτοπεποίθηση</i>	η σιγουριά που επιδεικνύει κάποιος στην αξία & τις ικανότητές του.
<b>2. ΑΥΤΟΕΛΕΓΧΟΣ:</b> το να μπορεί κανείς να διαχειρίζεται την εσωτερική του κατάσταση, τις παρορμήσεις του και τα προσωπικά του αποθέματα.	<i>Αυτοέλεγχος</i>	ο χειρισμός διασπαστικών συναισθημάτων και παρορμήσεων.
	<i>Προσαρμοστικότητα</i>	ευελιξία στο χειρισμό αλλαγών.
	<i>Αξιοπιστία</i>	διατήρηση τιμιότητας και ακεραιότητας.
	<i>Ευσυνειδησία</i>	το να αναλαμβάνει κανείς την ευθύνη για την προσωπική του επίδοση.
	<i>Καινοτομία</i>	το να αισθάνεται κανείς άνετα & να είναι ανοιχτός σε πρωτοποριακές ιδέες, προσεγγίσεις και νέες πληροφορίες.
<b>3. ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ:</b> συναισθηματικές τάσεις που οδηγούν στην επίτευξη των στόχων ή τη διευκολύνουν.	<i>Επίτευξη στόχων</i>	προσπάθεια για βελτίωση ή ανταπόκριση σε κάποια δεδομένα τελειότητας.
	<i>Δέσμευση</i>	ευθυγράμμιση με τους στόχους της ομάδας ή του οργανισμού.
	<i>Πρωτοβουλία</i>	ετοιμότητα για δράση μόλις παρουσιαστεί η ευκαιρία
	<i>Αισιοδοξία</i>	επιμονή στην επιδίωξη των στόχων παρά τα εμπόδια και τις δυσκολίες.
<b>4. ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗ:</b> επίγνωση συναισθημάτων, αναγκών και ανησυχιών των άλλων.	<i>Κατανόηση των άλλων</i>	κατανόηση των συναισθημάτων και της άποψης των άλλων και ενεργό ενδιαφέρον για τις ανησυχίες τους.
	<i>Σωστός χειρισμός της διαφορετικότητας</i>	δημιουργία και καλλιέργεια ευκαιριών σε διαφορετικά είδη ανθρώπων.
	<i>Προσανατολισμός στη παροχή υπηρεσιών</i>	πρόβλεψη, αναγνώριση των αναγκών των πελατών και ικανοποίησή τους.
	<i>Ενίσχυση της ανάπτυξης των άλλων</i>	αίσθηση του τι έχουν οι άλλοι ανάγκη για να αναπτυχθούν και ενίσχυση των δυνατοτήτων τους.
	<i>Πολιτική αντίληψη</i>	αναγνώριση των συναισθηματικών τάσεων μιας ομάδας & ενδυνάμωση των σχέσεων μέσα στην ομάδα.

Πηγή: μετάφραση από το πρωτότυπο: Serrat O. (2009).

## Πίνακας 2.2

### Οι κοινωνικές δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης

ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ	
<i>Επιρροή</i>	άσκηση αποτελεσματικών μεθόδων πειθούς.
<i>Επικοινωνία</i>	έκφραση σαφών και πειστικών μηνυμάτων.
<i>Ηγεσία</i>	έμπνευση και καθοδήγηση ομάδων και ανθρώπων.
<i>Καταλυτική δράση όσον αφορά στην αλλαγή</i>	καθιέρωση ή χειρισμός αλλαγών.
<i>Χειρισμός διαφωνιών</i>	διαπραγμάτευση και επίλυση διαφωνιών.
<i>Καλλιέργεια δεσμών</i>	καλλιέργεια λειτουργικών σχέσεων που συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων.
<i>Σύμπραξη και συνεργασία</i>	συνεργασία με άλλους προς επίτευξη κοινών στόχων.
<i>Ομαδικές ικανότητες</i>	δημιουργία συνοχής στην ομάδα προς επίτευξη συλλογικών στόχων.

Πηγή: μετάφραση από το πρωτότυπο: Serrat O. (2009).

Στη συνέχεια το μοντέλο του Goleman αποτέλεσε τη βάση για τη διαμόρφωση μίας άλλης θεωρίας της «θεωρίας της απόδοσης» κατά την οποία οι πέντε συναισθηματικές δεξιότητες ενσωματώθηκαν σε τέσσερις. Αυτές, όπως διατυπώθηκαν από τους Goleman, Boyatzis, Mckee (2002), είναι:

• **Αυτεπίγνωση (Self- Awareness):** ικανότητα του ανθρώπου να γνωρίζει την εσωτερική του κατάσταση, τις προτιμήσεις του, τα προσωπικά του όρια και να έχει επαφή με τη διαίσθησή του. Η αυτεπίγνωση περιλαμβάνει:

✓ *την ακριβή αυτοαξιολόγηση:* το να γνωρίζει δηλαδή κανείς τις δυνατότητες και τα όριά του

✓ *την αυτοπεποίθηση:* δηλαδή μια ισχυρή αίσθηση προσωπικής αξίας και δυνατοτήτων

✓ *τη συναισθηματική αυτεπίγνωση:* τη δυνατότητα κάποιου ν' αναγνωρίζει τα συναισθήματά του και τις επιπτώσεις τους.

• **Αυτοδιαχείριση (Self - Regulation):** η ικανότητα του ατόμου να μπορεί να διαχειρίζεται την εσωτερική του κατάσταση, τις παρορμήσεις του και τα προσωπικά του αποθέματα. Η αυτοδιαχείριση περιλαμβάνει:

✓ τον αυτοέλεγχο: η ικανότητα δηλαδή να διαχειρίζεται κάποιος τα συναισθήματα και τις παρορμήσεις του

✓ την αξιοπιστία: η διατήρηση τιμιότητας και ακεραιότητας

✓ την ευσυνειδησία: η ικανότητα να αναλαμβάνει κάποιος την ευθύνη για τις προσωπικές του επιδόσεις

✓ την προσαρμοστικότητα: ευελιξία στο χειρισμό των αλλαγών

✓ την ανάληψη πρωτοβουλιών: ετοιμότητα για δράση μόλις εμφανιστεί η ευκαιρία

✓ η αισιοδοξία: η επιμονή στην πραγματοποίηση των στόχων, ακόμα και όταν προκύπτουν δυσκολίες.

• **Κοινωνική επίγνωση (social awareness):** καλείται η επίγνωση των συναισθημάτων, των αναγκών και των ανησυχιών των άλλων. Η κοινωνική επίγνωση περιλαμβάνει:

✓ την ενσυναίσθηση: η δυνατότητα κάποιου να βλέπει τα πράγματα από τη σκοπιά των άλλων και να μπαίνει στη θέση τους

✓ τον προσανατολισμό προς την παροχή υπηρεσιών: η ικανότητα κάποιου ν' αναγνωρίζει και να ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών

✓ την οργανωσιακή επίγνωση: η ικανότητα να αντιλαμβάνεται κάποιος τα κυρίαρχα συναισθήματα μιας ομάδας καθώς και τις σχέσεις ισχύος που κυριαρχούν σ' αυτήν.

• **Διαχείριση διαπροσωπικών σχέσεων (Relationships):** η ικανότητα του ατόμου να δημιουργεί στους άλλους τις αντιδράσεις που επιθυμεί. Η Διαχείριση διαπροσωπικών σχέσεων περιλαμβάνει:

✓ ανάπτυξη των άλλων: η ικανότητα κάποιου να αντιλαμβάνεται τις ανάγκες των συναδέλφων του, των συνανθρώπων του, προκειμένου να βελτιωθούν και να αναπτύξουν τις ικανότητές τους.

✓ την επιρροή: άσκηση αποτελεσματικών μεθόδων πειθούς,

✓ την επικοινωνία: έκφραση σαφών και πειστικών μηνυμάτων, το χειρισμό των συγκρούσεων, διαπραγμάτευση και επίλυση διαφωνιών

✓ την οραματιστική ηγεσία: η ικανότητα κινητοποίησης των ατόμων προς ένα κοινό όραμα,

✓ η διευκόλυνση των αλλαγών: η ικανότητα αποτελεσματικού χειρισμού της αλλαγής

✓ το χτίσιμο δεσμών: η καλλιέργεια λειτουργικών και δημιουργικών σχέσεων που συμβάλλουν στην επίτευξη στόχων

✓ *ομαδική εργασία*: συνεργασία με άλλους προς επίτευξη κοινών στόχων.

Ο Goleman και οι συνεργάτες του υποστήριξαν ότι υπάρχει μια στενή εξάρτηση των συναισθηματικών ικανοτήτων που αναφέρονται στις θεωρίες με τις επιμέρους δεξιότητες στις οποίες αυτές ανήκουν. Δηλαδή, δεν μπορεί να διαθέτει κάποιος μια δεξιότητα χωρίς να έχει την ικανότητα στην οποία αυτή ανήκει. Οι δύο θεωρίες που ανέπτυξε ο Goleman έχουν αρκετές ομοιότητες μεταξύ τους. Η διαφορά τους έγκειται στο ότι η δεύτερη θεωρία επικεντρώνεται περισσότερο στους υποπαράγοντες των συναισθηματικών δεξιοτήτων ενώ τονίζεται η σπουδαιότητα της αυτοαξιολόγησης ως χαρακτηριστικό απαραίτητο για ένα χαρισματικό ηγέτη.

Η βασική διαφορά της θεωρίας του Goleman απ' αυτές του Bar-On και των Mayer και Salovey είναι ότι, ενώ ο Bar-On βλέπει τη συναισθηματική νοημοσύνη από την οπτική μιας θεωρίας προσωπικότητας και οι Salovey and Mayer ως μια θεωρία νοημοσύνης, ο Goleman την προτάσσει ως θεωρία απόδοσης (*performance*). Εκεί ακριβώς οφείλεται και η επιτυχία της θεωρίας του και το γεγονός ότι έγινε τόσο δημοφιλής σε τόσο σύντομο διάστημα: στο ότι δηλαδή δίνεται έμφαση σε ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης για τις οποίες υπάρχει δυνατότητα εκμάθησης και βελτίωσης. (Ντελλάτολας 2010).<sup>11</sup>

### 2.5.3 Το μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης ως χαρακτηριστικό γνώρισμα των Petrides & Furnham (2001)

Οι Petrides & Furnham (2001) διατύπωσαν την άποψη ότι «η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται με αυτοαντιλήψεις και διαθέσεις που βρίσκονται στα χαμηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας της προσωπικότητας που μπορούν να διερευνηθούν αρχικά στην αξιολόγηση της προσωπικότητας». Υποστήριξαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να χαρακτηριστεί ως γνωστική ικανότητα και ως χαρακτηριστικό γνώρισμα. Όταν η συναισθηματική νοημοσύνη χρησιμοποιείται ως γνώρισμα μετρείται «με ερωτηματολόγια αυτοαναφοράς όπου μετρώνται τάσεις συμπεριφοράς» ενώ όταν χρησιμοποιείται ως ικανότητα μετρείται με «εργαλεία μέγιστης επίδοσης με προκαθορισμένα κριτήρια, τα οποία μετράνε αντικειμενικά πραγματικές ικανότητες (Petrides & Furnham 2001)». Οι ίδιοι ασχολήθηκαν με τη συναισθηματική νοημοσύνη

---

<sup>11</sup>Ντελλάτολας Α. (2010), «Συναισθηματική Νοημοσύνη και χαρισματική ηγεσία στους καθηγητές της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης»- διπλωματική εργασία, σελ 22 Πανεπιστήμιο Πατρών, Πάτρα

ως ένα σύνολο γνωρισμάτων που σχετίζονται με τα αισθήματα και τα οποία αντανακλώνται στη συμπεριφορά του ατόμου (Bar-On 2000, Goleman 1995, Schutte *et al.*, 1998).

Το μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης ως χαρακτηριστικό γνώρισμα των Petrides & Furnham αποτελείται από τέσσερις μεγάλες κλίμακες και δεκαπέντε υποκλίμακες. Αυτές είναι:

✓ *Ευημερία* η οποία περιλαμβάνει την ευτυχία, την αυτοεκτίμηση, την αισιοδοξία, και τα κίνητρα

✓ *Αυτορρύθμιση* η οποία περιλαμβάνει τη διαχείριση των συναισθημάτων, τη χαμηλή παρορμητικότητα, τη διαχείριση του άγχους και τη προσαρμοστικότητα.

✓ *Συναίσθημα* (ενσυναίσθηση), η οποία περιλαμβάνει την έκφραση συναισθημάτων, την ενσυναίσθηση, την αντίληψη των συναισθημάτων και τη διαχείριση των συναισθημάτων.

✓ *Κοινωνικότητα* που περιλαμβάνει την κοινωνική ευαισθητοποίηση, τις διαπροσωπικές σχέσεις, και την αυτοπεποίθηση.

Στη συνέχεια ακολουθεί ο Πίνακας 2.3 που παρουσιάζει τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης ως γνώρισμα καθώς και την επεξήγηση αυτών των διαστάσεων.

### Πίνακας 2.3

Διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης ως γνώρισμα  
(Petrides & Furnham, 2001)

ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ	ΤΑ ΑΤΟΜΑ ΜΕ ΥΨΗΛΟ ΣΚΟΡ ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΝΤΑΙ ΤΟΥΣ ΕΑΥΤΟΥΣ ΤΟΥΣ ΩΣ:
Προσαρμοστικότητα	Ευέλικτους και πρόθυμους να προσαρμοστούν σε νέες καταστάσεις
Διεκδικητική Συμπεριφορά	Αποφασιστικούς, ειλικρινείς και πρόθυμους να υπερασπιστούν τα δικαιώματά τους
Συναισθηματική Αντίληψη (εαυτός & άλλοι)	Ξεκάθαρος στην αντίληψη των δικών τους συναισθημάτων και των συναισθημάτων των άλλων
Συναισθηματική Έκφραση	Ικανούς να εκφράσουν και να μεταδώσουν τα συναισθήματά τους στους άλλους
Διαχείριση Συναισθημάτων (οι άλλοι)	Ικανούς να επηρεάσουν τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων
Συναισθηματική Ρύθμιση	Ικανούς να ελέγχουν και να διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους
Παρορμητικότητα (χαμηλά)	Στοχαστικούς και λιγότερο πιθανό να ενδώσουν σε κάποια έντονη επιθυμία τους
Διαπροσωπικές σχέσεις	Ικανούς να έχουν ικανοποιητικές προσωπικές σχέσεις
Αυτοεκτίμηση	Πετυχημένος και με αυτοπεποίθηση
Κινητοποίηση	Με κίνητρα και απίθανο να τα παρατήσουν λόγω κάποιας αντιξοότητας
Κοινωνική επίγνωση	Πετυχημένους στην ανάπτυξη κοινωνικών δικτύων με εξαιρετικές κοινωνικές δεξιότητες
Διαχείριση άγχους	Ικανούς να αντέχουν την πίεση και να ρυθμίζουν το άγχος τους
Ενσυναίσθηση	Ικανούς να αντιλαμβάνονται την προοπτική των άλλων
Ευτυχία	Πρόσχαρους και ικανοποιημένους από τη ζωή
Αισιοδοξία	Σίγουρους για τον εαυτό τους και πιθανόν να βλέπουν τη θετική πλευρά των πραγμάτων στη ζωή

Πηγή: Μετάφραση από το πρωτότυπο κείμενο των Petrides, Rita & Kokkinaki (2007)

Οι διατάσεις οι οποίες παρουσιάζονται στον Πίνακα 2.2 χρησιμοποιήθηκαν από τους Petrides & Furnham (2001) για την κατασκευή εργαλείων μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης ως γνώρισμα. Ένα τέτοιο ερωτηματολόγιο μέτρησης είναι το Trait Emotional Intelligent Questionnaire (TEIQue), το οποίο αποτελείται από 153 προτάσεις οργανωμένων σε 15 διαστάσεις. Από το ερωτηματολόγιο προκύπτουν μία γενική τιμή, επιμέρους τιμές για τους τέσσερις παράγοντες: ευεξία, αυτοέλεγχος, συναισθηματικότητα και κοινωνικότητα καθώς και αναλυτικές τιμές για 13 από τις 15 διαστάσεις της κλίμακας. Οι αναλυτικές τιμές που δεν μετρώνται είναι η προσαρμοστικότητα και η κινητοποίηση. Το ερωτηματολόγιο αυτό το οποίο αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του επιστημονικού ερευνητικού προγράμματος για τη συναισθηματική νοημοσύνη ως γνώρισμα χρησιμοποιείται και σε σύντομη μορφή (TEIQue-short form).

Τα μοντέλα γνώριματος προσφέρουν μια πιο ευρεία αντίληψη της συναισθηματικής νοημοσύνης, περιλαμβάνοντας τόσο τις προσωπικές ικανότητες όσο και τα προσόντα τα οποία βοηθούν το άτομο να χρησιμοποιήσει στην πραγματική του ζωή.

## **2.6 Εφαρμογές της Συναισθηματικής Νοημοσύνης**

Η αξιολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης φαίνεται ότι μπορεί να αποτελέσει ένα καλό προβλεπτικό παράγοντα των επιδόσεων των ανθρώπων σε διάφορους τομείς. Ο Mayer και οι συνεργάτες του σε έρευνα που πραγματοποίησαν το 1990 διατύπωσαν την άποψη ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να έχει σημαντικές συνέπειες για την πρόβλεψη στο σχολείο, στο χώρο εργασίας ή ακόμα και στο σπίτι. Δεν θεωρούν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι υποκατάστατο της γνωστικής ικανότητας ή των δεξιοτήτων εργασίας αλλά αποδίδουν μια σειρά θετικών αποτελεσμάτων σε πολλούς τομείς, στην υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη.

### **2.6.1 Συναισθηματική Νοημοσύνη και Συμπεριφορά**

Από έρευνες που έχουν διεξαχθεί την τελευταία δεκαετία (Thrinidad & Johnson, 2001, Mayer *et al.*, 2001) έχει διαπιστωθεί ότι η συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται θετικά με περισσότερο αποδεκτές συμπεριφορές και συμβάλλει στη μείωση προβλημάτων

συμπεριφοράς καθώς και στον περιορισμό της βίας μεταξύ των μαθητών στο σχολείο. Πιο συγκεκριμένα, η μελέτη διαπίστωσε ότι οι μαθητές με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη κάπνιζαν λιγότερα τσιγάρα, κατανάλωναν μικρότερες ποσότητες αλκοόλ, ήταν λιγότερο επιθετικοί με τους συνομηλίκους τους και περισσότερο αποδεκτοί από τους δασκάλους τους σε σχέση με τους μαθητές με χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη.

Αυτές οι μελέτες έδειξαν επίσης ότι οι μαθητές με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη διάκριντο θετικά προς τους συμμαθητές και τους καθηγητές τους, αλληλεπιδρούσαν περισσότερο μαζί τους και ήταν ικανοποιημένοι από τη ζωή τους σε μεγαλύτερο βαθμό σε σχέση με τους μαθητές που είχαν χαμηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη.

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη έχει συσχετισθεί με υψηλή κοινωνική επάρκεια, με κοινωνικά αποδεκτούς τρόπους συμπεριφοράς καθώς και με την ευκολότερη σύναψη φιλικών και ερωτικών σχέσεων (Lopes & Salovey, 2001). Η θετική συσχέτισή της με την αποδεκτά κοινωνική συμπεριφορά φαίνεται να οφείλεται στην καλύτερη κατανόηση και έκφραση των ιδίων συναισθημάτων και των συναισθημάτων των άλλων και κατ'επέκταση στην κατάλληλη, ανάλογα με το περιβάλλον και την κατάσταση, αντίδραση.

## 2.6.2 Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο εργασίας

Η σχέση που υπάρχει μεταξύ του εργασιακού χώρου και των ατόμων που βρίσκονται μέσα σε αυτόν είναι δυναμική με αμοιβαία ανταλλαγή συναισθημάτων. Οι εργασιακοί χώροι επιδρούν στις σκέψεις, στα συναισθήματα και στις πράξεις των ανθρώπων και ταυτόχρονα οι άνθρωποι επιδρούν στο εργασιακό τους περιβάλλον μέσω των σκέψεων, των συναισθημάτων, των συμπεριφορών και των αντιδράσεων τους (Αμοργιανός 2010).<sup>12</sup>

Παλαιότερα, στον εργασιακό χώρο ο όρος «συναίσθημα» ήταν ντυμένος με αρνητική χροιά καθώς σχετιζόταν με την αδυναμία και τη λήψη εσφαλμένων αποφάσεων. Οι άνθρωποι προσπαθούσαν να μην εκδηλώνουν κανένα είδος συναισθήματος, το οποίο πετύχαιναν περισσότερο στις περιπτώσεις που εργάζονταν

---

<sup>12</sup> Αμοργιανός Π. (2010) Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία, Διπλωματική εργασία. σελ 72  
Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς.



ατομικά. Στη σημερινή εποχή όμως το συναίσθημα κρίνεται ως σημαντική πηγή πληροφορίας, που αν χρησιμοποιηθεί κατάλληλα, μπορεί να οδηγήσει στην αποφυγή συγκρούσεων, στην επιτυχή εκπλήρωση των επιχειρησιακών στόχων, στη σύναψη επαγγελματικών ή κοινωνικών δεσμών καθώς και στη βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των υπαλλήλων της εταιρείας.

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στο χώρο της εργασίας, είτε πρόκειται για την ομάδα των εργαζομένων είτε για τους ηγέτες μιας εταιρείας. Ο συναισθηματικά νοήμων ηγέτης θα πρέπει να αντιλαμβάνεται το συναίσθημα που διοχετεύεται στον εργασιακό χώρο, να συζητά με τους υπαλλήλους και να τους βοηθά να επιλύουν τις υποκειμενικές τους δυσαρμονίες. Από την άλλη, η συναισθηματικά ευφυής ομάδα θα πρέπει να διαθέτει το συλλογικό ισοδύναμο της ενσυναίσθησης. Θα πρέπει δηλαδή να αναγνωρίζει τις άλλες βασικές ομάδες, εκτός και εντός του οργανισμού, που συνεισφέρουν στη δική της επιτυχία και να αναλαμβάνει συνεπή δράση προκειμένου να δημιουργήσει μαζί τους καλές σχέσεις. Θα πρέπει επιπλέον να μπορεί να ανιχνεύει τις πραγματικές ανάγκες του όλου συστήματος και να προσπαθεί να τις καλύψει με τέτοιο τρόπο ώστε όλοι οι εμπλεκόμενοι να επιτύχουν και να ικανοποιηθούν από το αποτέλεσμα.

Τη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης στο χώρο εργασίας ενισχύουν ο Mayer και οι συνεργάτες του ύστερα από μία σειρά μελετών. Πιο συγκεκριμένα, υποστήριξαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί καθοριστικό παράγοντα στην εξέλιξη του ατόμου μέσα στον εργασιακό του χώρο καθώς μπορεί να οδηγήσει στην κατάκτηση ορισμένων σημαντικών ηγετικών ρόλων, στην επαγγελματική ανέλιξη και στην ουσιαστική βελτίωση της επαγγελματικής ζωής (Mayer *et al.* 2003).

## **2.7 Ανακεφαλαίωση**

Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει γίνει αγαπημένο αντικείμενο των μελετητών και έχει διεισδύσει στους κόλπους της κοινωνιολογίας, της ψυχολογίας, της υγείας, της εκπαίδευσης και των επιχειρήσεων. Οι ορισμοί που έχουν δοθεί προκειμένου να περιγραφεί είναι πολλοί αλλά σχεδόν όλοι συγκλίνουν στο ότι πρόκειται για την ικανότητα που έχει ο άνθρωπος να γνωρίζει και να διαχειρίζεται τα συναισθήματά του αλλά και η ικανότητα να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα των άλλων. Η συναισθηματική νοημοσύνη σε αντίθεση με τη γνωστική νοημοσύνη που αντικατοπτρίζει τις γνωστικές ικανότητες, είναι πιο σύνθετη και αφορά αξίες όπως είναι

η αυτογνωσία, η συναισθηματική κατανόηση, η ικανότητα εκφραστικότητας, η επιμονή και η αισιοδοξία.

Τα τρία θεωρητικά μοντέλα: το μοντέλο ικανότητας των Mayer και Salovey (1990), τα μεικτά μοντέλα των Daniel Goleman (1995) και του Bar-On (1997) καθώς και το μοντέλο της συναισθηματικής νοημοσύνης ως χαρακτηριστικό γνώρισμα των Petrides & Furnham (2001), που παρουσιάστηκαν σ' αυτήν την ενότητα ολοκληρώνουν την εικόνα περί συναισθηματικής νοημοσύνης. Ωστόσο καθώς η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης εντάσσεται σε ένα νέο επιστημονικό πεδίο και καθώς οι μελέτες πάνω σ' αυτή συνεχώς αυξάνονται, τα ευρήματα που μπορεί να προκύψουν θα οδηγήσουν στην ακόμα καλύτερη τεκμηρίωση της έννοιας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

«Το συναίσθημα καθοδηγεί τη λογική  
και η λογική δεν μπορεί να υπάρξει  
χωρίς το συναίσθημα  
Η ηγεσία σημαίνει πρώτα απ' όλα σχέση  
και ο ηγέτης που δεν αντιλαμβάνεται  
αυτή τη βασική αρχή, είναι αδύνατο να ηγηθεί.  
Η ανθρωπιά φέρνει την αφοσίωση».

(Ρίτσαρντ Βογιατζής)

#### 3.1 Εισαγωγή

Τις τελευταίες δεκαετίες έχουν γίνει πολυάριθμες μελέτες που αφορούν τη διερεύνηση της ανθρώπινης προσωπικότητας και τον τρόπο που αυτή συνδέεται με την οικονομική αποδοτικότητα του ατόμου. Τα συναισθήματα χαρακτηρίζουν ολόκληρη τη ζωή ενός ατόμου και η επιρροή τους είναι καθοριστική στον τομέα της διαχείρισης και της ηγεσίας των επιχειρήσεων.

Η ηγεσία είναι μια διαδικασία κοινωνικής αλληλεπίδρασης όπου η ικανότητα του ηγέτη να επηρεάζει τη συμπεριφορά των εργαζομένων μπορεί να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό τα αποτελέσματα των επιδόσεών τους (Humphrey, 2002, Pirola-Merloetal, 2002). Η ηγεσία είναι εγγενώς μια συναισθηματική διαδικασία, κατά την οποία οι ηγέτες πρέπει να μπορούν να αναγνωρίζουν τις υπάρχουσες συναισθηματικές καταστάσεις, να προκαλούν συναισθήματα στους οπαδούς τους, και στη συνέχεια να προσπαθούν να διαχειρίζονται τις συμπεριφορές αυτών (Humphrey, 2002).

Στην ενότητα αυτή θα γίνει αναφορά στα χαρακτηριστικά του συναισθηματικού νοήμονος ηγέτη καθώς και στις ικανότητες που συνδέονται με τη νοημοσύνη και με τον τρόπο που αυτές μπορούν να επηρεάσουν την ηγεσία. Επιπλέον, θα αναφερθούν οι λόγοι που η συναισθηματική νοημοσύνη είναι απαραίτητη στην ηγεσία και θα

παρουσιαστεί συνοπτικά μία έρευνα που τονίζει τη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αποτελεσματική ηγεσία.

### **3.2 Κατηγορίες ανθρώπινων ικανοτήτων που συνδέονται με τη νοημοσύνη και επηρεάζουν την Ηγεσία**

Το συνεχώς μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον που υπάρχει μέσα στον επιχειρησιακό κόσμο απαιτεί μεγάλη προσαρμοστικότητα και ικανότητες τόσο σε ατομικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο. Οι ικανότητες αυτές ακόμα και αν υπάρχουν σε κάποιο βαθμό απαιτούν συνεχή εξέλιξη, διαδικασία η οποία αν και επίπονη είναι ιδιαίτερα εποικοδομητική. Σύμφωνα με το Jacobs (2001), οι ανθρώπινες ικανότητες χωρίζονται στις παρακάτω κατηγορίες:

- ✓ **Συμβουλευτικές ικανότητες:** Το άτομο που διαθέτει αυτές τις ικανότητες:
  1. Δημιουργεί αίσθημα εμπιστοσύνης με τους συνεργάτες του και γενικά με τους συνανθρώπους του.
  2. Βοηθά τους συναδέλφους του στην επίλυση προβλημάτων
  3. Δίνει συμβουλές με αποτελεσματικό τρόπο
  4. Βοηθά τους άλλους να καταλάβουν καλύτερα τον εαυτό τους
- ✓ **Επικοινωνιακές ικανότητες:** Το άτομο που διαθέτει αυτές τις ικανότητες
  1. Παρουσιάζει ιδέες με αντικειμενικό τρόπο
  2. Εκθέτει τις διαθέσιμες πληροφορίες περιεκτικά και κατάλληλα
  3. Διαχειρίζεται με σαφήνεια και ακρίβεια το λόγο
- ✓ **Ηγετικές ικανότητες:** Το άτομο που διαθέτει αυτές τις ικανότητες:
  1. Εμπνέει εμπιστοσύνη και σεβασμό στους άλλους
  2. Δημιουργεί και οργανώνει αποτελεσματικές ομάδες
  3. Καταφέρνει να συνεργάζεται με «δύσκολους» ανθρώπους
- ✓ **Εκπαιδευτικές ικανότητες:** Το άτομο που διαθέτει αυτές τις ικανότητες:
  1. Βοηθά τους συνεργάτες του στην απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων
  2. Κινητοποιεί τους συναδέλφους του ώστε να αποκτήσουν καινούριες γνώσεις αλλά και να τις παρουσιάζουν αποτελεσματικά
  3. Δημιουργεί το κατάλληλο περιβάλλον ώστε η απόκτηση γνώσεων να είναι ευκολότερη.



**Σχήμα 3.1**

**Ικανότητες που συνδέονται με τη νοημοσύνη και επηρεάζουν την Ηγεσία**

Η απόκτηση των παραπάνω ικανοτήτων είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με τη γνωστική και συναισθηματική νοημοσύνη και οι άνθρωποι που τις διαθέτουν έχουν πλεονεκτήματα σε επαγγελματικό και προσωπικό επίπεδο.

**3.3 Γιατί η συναισθηματική νοημοσύνη είναι απαραίτητη στην ηγεσία;**

Η έννοια και το περιεχόμενο της συναισθηματικής νοημοσύνης δε φαίνεται να ταιριάζουν με τα κλασικά ιστορικά μοντέλα της ηγεσίας τα οποία συνδέονται με μεγάλες μορφές της στρατιωτικής ιστορίας και με εικόνες χαρισματικών αλλά δεσποτικών εικόνων. Ωστόσο, οι άνθρωποι σήμερα συνηθίζουν να χρησιμοποιούν τους ίδιους χαρακτηρισμούς για να περιγράψουν την έννοια της ηγεσίας. Επιθετικοί προσδιορισμοί όπως τολμηρή, γενναία και σκληρή ηγεσία η οποία ακολουθείται από μια ισχυρή αίσθηση σκοπού και αποφασιστικότητας είναι μερικοί από αυτούς.

Η απόδοση της ηγεσίας με τους παραπάνω όρους όμως φαίνεται να μη ταιριάζει με τις ανάγκες της σύγχρονης διοίκησης και με τις ανάγκες των εργαζομένων. Αυτό οφείλεται στο ότι το σημερινό εργατικό δυναμικό δε δέχεται το αυταρχικό στυλ διοίκησης το οποίο υιοθετούσαν οι ηγέτες που ακολουθούσαν τα παλαιά πρότυπα και ιστορικά μοντέλα της ηγεσίας. Επιπλέον, η ηγεσία έπρεπε να εξελιχθεί προκειμένου να

συνάδει περισσότερο με την συνεχώς αυξανόμενη αίσθηση δημοκρατίας και ανεξαρτησίας που διακατέχει το εργατικό δυναμικό το οποίο έχει πλέον πολύ περισσότερες επιλογές απ'ότι είχαν οι πειθήνιοι στρατιώτες της παλαιάς ιστορίας και ηγεσίας (Reldan & Nadler, 2011).

Οι σημερινοί ηγέτες πρέπει να είναι σε θέση να διαχειριστούν και να ηγηθούν σε ένα «δυναμικό» προσωπικό και να μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του σήμερα. Η ανάγκη για διαμόρφωση ενός συμμετοχικού κλίματος στο οποίο θα υπάρχει εποικοδομητική συζήτηση και θα ακούγονται όλες οι απόψεις, είναι επιτακτική. Επιπλέον, στη σημερινή εποχή εξακολουθεί να υπάρχει η πεποίθηση ότι οι ηγέτες πρέπει να αναλαμβάνουν την πλήρη ευθύνη όταν τα πράγματα πάνε στραβά, θα πρέπει να είναι σε ετοιμότητα, να διαβλέπουν τις ικανότητες του προσωπικού τους και να συμβάλλουν στην ανάπτυξή τους. Τέλος, θα πρέπει να ανταμείβουν το προσωπικό τους προσφέροντας ατομική αναγνώριση και καταξίωση. Η αποτελεσματική κάλυψη των παραπάνω απαιτήσεων απαιτεί σε μεγάλο βαθμό συναισθηματικές δεξιότητες όπως είναι η αυτεπίγνωση, ο αυτοέλεγχος, η παρακίνηση, η ενσυναίσθηση, και οι κοινωνικές δεξιότητες, στις οποίες έγινε διεξοδική αναφορά στην Ενότητα 2.5.2.2 - Το μοντέλο του Daniel Goleman (1995, 1998, 2001). Οι απαιτήσεις όμως αυτές αν και αναγκαίες φαίνεται ότι δεν μπορούν να καλυφθούν πάντα από έναν ηγέτη.

### **3.4 Πώς μπορεί να χρησιμοποιηθεί η συναισθηματική νοημοσύνη στην ανάπτυξη της ηγεσίας**

Η συναισθηματική νοημοσύνη και ο τρόπος που αυτή επηρεάζει την άσκηση ηγεσίας μέσα στο χώρο εργασίας είναι ένα δημοφιλές θέμα προς διερεύνηση. Για το λόγο αυτό έχουν δημιουργηθεί μια σειρά από υποδείγματα και ερωτηματολόγια, τα οποία συνήθως βασίζονται στην αυτοαναφορά και αποσκοπούν στη μέτρηση του επιπέδου της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ωστόσο, καθώς τα ερωτηματολόγια έχουν κάποιους περιορισμούς για τον προσδιορισμό των επιπέδων της αυτογνωσίας, μπορούν να συνοδεύονται και από άλλες προσεγγίσεις.

Έτσι για την παρουσίαση μίας ολοκληρωμένης εικόνας της συναισθηματικής νοημοσύνης υπάρχουν και άλλοι τρόποι αξιολόγησης όπως είναι σύμφωνα με τους Reldan & Nadler, (2011) οι βιωματικές ασκήσεις. Μία άλλη προσέγγιση η οποία μπορεί να εντοπίσει πολύ πιο αποτελεσματικά πιθανά ισχυρά σημεία και αδυναμίες της προσωπικότητας και να τα αποδώσει με όρους συναισθηματικής νοημοσύνης είναι η

αυτοαξιολόγηση που γίνεται online, τα αποτελέσματα υποβάλλονται σε επεξεργασία από κάποιον άνθρωπο που δε σχετίζεται με τον ερωτώμενο και ο οποίος εξασφαλίζει την εμπιστευτικότητα και έτσι επιτυγχάνεται ένα πολύ υψηλότερο επίπεδο της ειλικρίνειας στην ανατροφοδότηση και αξιολόγηση. Αυτή η προσέγγιση προκαλεί εφησυχασμό και επιτρέπει στους ανθρώπους να εξελιχθούν.

### **3.5 Βασικές συμπεριφορές ενός νοήμονος συναισθηματικά ηγέτη**

Σύμφωνα με τον Ryback (1998) ένας συναισθηματικά νοήμων ηγέτης εκδηλώνει 11 βασικές συμπεριφορές που τον διαφοροποιούν από τον όχι και τόσο συναισθηματικά νοήμων ηγέτη. Οι συμπεριφορές αυτές δίνουν έμφαση στην ύπαρξη συναισθηματικών δεσμών μεταξύ των στελεχών, στην άμεση επικοινωνία στην παροχή κινήτρων για επαγγελματική ανέλιξη, καθώς και στη δημιουργία ενός ευχάριστου, επαγγελματικού περιβάλλοντος, όπου οι υπάλληλοι θα συνεργάζονται μεταξύ τους. Οι συμπεριφορές αυτές παρουσιάζονται αναλυτικά παρακάτω:

1. Δεν κρατά επικριτική στάση απέναντι στους υφισταμένους του. Η κριτική γίνεται πάντα με εποικοδομητικά σχόλια. Υπάρχει τεράστια διαφορά ανάμεσα στο να πεις «δεν κάνεις καλά τη δουλειά σου» από το να πεις «θα έκανες καλύτερα τη δουλειά σου αν έκανες αυτό...». Το πρώτο είδος κριτικής καταρρακώνει την αυτοπεποίθηση του άλλου, το δεύτερο του δίνει διόδους βελτίωσης και τον κάνει να αισθάνεται ότι έχει την εκτίμηση και το ενδιαφέρον του προϊσταμένου του.

2. Διαθέτει κατανόηση για τους άλλους και για τα συναισθήματά τους και χρησιμοποιεί παραδείγματα από τις δικές του εμπειρίες για να βοηθήσει τους άλλους να καταλάβουν καλύτερα τον εαυτό τους.

3. Είναι ειλικρινής για τα συναισθήματά του και τις προθέσεις του. Είναι αυθεντικός και ευθύς και αρθρώνει στόχους ξεκάθαρα, χωρίς περιστροφές, χωρίς υποκρισία και δόλο.

4. Είναι πάντα παρών, έτοιμος να αναλάβει τις ευθύνες του, ανοιχτός στην κριτική. Ακόμα κι όταν τα πράγματα δεν πάνε κατ'ευχήν δεν κρατά αμυντική στάση, ούτε καταφεύγει σε στρουθοκαμηλισμούς, ούτε φορτώνει τα προβλήματα σε υφισταμένους. Με όπλο του τη διαφάνεια και την απόλυτη ειλικρίνεια αναλαμβάνει τις ευθύνες των πράξεών του και καταλήγει σε αποφάσεις αφότου έχει δώσει την ευκαιρία σε όλους τους άμεσα ενδιαφερομένους να εκφράσουν τα γνώμη τους.

5. Δίνει σημασία στη λεπτομέρεια χωρίς όμως να χάνεται σε αυτή. Πάντα επικεντρώνεται στη μεγαλύτερη εικόνα.

6. Είναι εκφραστικός και δίνει μεγάλη σημασία στην προσωπική επικοινωνία. Δεν διστάζει να μοιραστεί τα συναισθήματά του, αλλά είναι επιλεκτικός πότε και που το κάνει.

7. Με το να μοιράζεται συναισθήματα και σκέψεις με συναδέλφους και υφισταμένους στον κατάλληλο χρόνο, ο ηγέτης μπορεί να δημιουργήσει μία ισχυρότερη αίσθηση ομαδικής ταυτότητας, αποδεικνύοντας ότι είναι ένα άτομο σίγουρο για τον εαυτό του κερδίζοντας έτσι το σεβασμό και την εμπιστοσύνη της ομάδας.

8. Είναι υποστηρικτικός και κάνει τους άλλους να αισθάνονται αναντικατάστατοι και πολύτιμοι κι ότι συμβάλλουν ενεργά στην επιτυχία της επιχείρησης.

9. Είναι αποφασιστικός και επιλύει συγκρούσεις γρήγορα προτού πάρουν μεγάλες διαστάσεις και γίνουν ανεξέλεγκτες.

10. Διαθέτει ζήλο και απολαμβάνει την αίσθηση της δύναμης χωρίς όμως το κυνήγι της επιτυχίας να του γίνει αυτοσκοπός. Δεν θεωρεί ότι έχει να αποδείξει κάτι σε κάποιον, έχει μόνο ευθύνη απέναντι στον εαυτό του, στους υφισταμένους του και στην επιχείρησή του.

11. Έχει αυτοπεποίθηση και αφήνει στους γύρω του χώρο ν' αναπνεύσουν και να εξελιχθούν, ενθαρρύνοντας τους να πάρουν μεγαλύτερα ρίσκα και να θέσουν υψηλότερους στόχους, αξιοποιώντας έτσι σε μέγιστο βαθμό το ταλέντο και τις δυνατότητές τους.<sup>13</sup>

Τα παραπάνω αυτά χαρακτηριστικά σύμφωνα με το Ryback (1998) μπορούν να οδηγήσουν στη σημαντική βελτίωση της άσκησης εξουσίας και κατ' επέκταση στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

### **3.6 Η συναισθηματική νοημοσύνη και η διαδικασία της ηγεσίας**

Ο ηγέτης βρίσκεται σε συνεχή αλληλεπίδραση με τους εργαζομένους του και η ικανότητα του να αντιλαμβάνεται, να διαχειρίζεται και να επηρεάζει τη συμπεριφορά τους μπορεί να είναι καταλυτική στη βελτίωση των επιδόσεών τους. Η αναγνώριση των συναισθηματικών αναγκών των υπαλλήλων καθώς και η δημιουργία κοινών

---

<sup>13</sup>Ryback. D (1998), « Putting emotional intelligence to work: Successful leadership is more than IQ». Boston, Butterworth- Heinemann, pg 108-110.



συναισθηματικών εμπειριών μέσα στην ομάδα μπορεί να οδηγήσει στην αύξηση του ηθικού και της αλληλεγγύης των εργαζομένων και συνεπώς στη μεγιστοποίηση του οφέλους για τον οργανισμό.

Ο εργαζόμενος σύμφωνα με το George, Mayer *et al.* (2000) επιθυμεί να είναι ένα κοινωνικά αποτελεσματικό ον και οι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες μπορούν με τη συμπεριφορά τους να συμβάλλουν στην προώθηση της αποτελεσματικότητας αυτής σε όλα τα επίπεδα. Σύμφωνα μάλιστα με έρευνα των Salovey *et al.* (1999), τα άτομα που λαμβάνουν υψηλή βαθμολογία στην ικανότητα να αντιλαμβάνονται με ακρίβεια, να κατανοούν και να αξιολογούν τα συναισθήματα των άλλων, είναι σε καλύτερη θέση να ανταποκριθούν με ευελιξία στις αλλαγές του κοινωνικού τους περιβάλλοντος και να οικοδομήσουν υποστηρικτικά δίκτυα. Οι ίδιοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι οι ηγέτες με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι σε θέση να αντιλαμβάνονται τη συναισθηματική ατμόσφαιρα και να δρουν έγκαιρα όταν υπάρχει ανάγκη.

Επιπλέον υποστηρίζεται ότι οι συναισθηματικές ικανότητες είναι ζωτικής σημασίας για όσους κατέχουν θέσεις ευθύνης, επειδή είναι καθήκον τους να πάρουν τα μέγιστα οφέλη από τους εργαζόμενούς τους. Οι συναισθηματικές αυτές ικανότητες έχουν μια συντριπτική επίδραση στο κλίμα της εταιρείας, στην παρακίνηση των εργαζομένων και στις πελατειακές σχέσεις.

Σύμφωνα με το Goleman, στο υψηλότερο ιεραρχικά στάδιο οι γνωστικές ικανότητες είναι λιγότερο σημαντικές ενώ η συναισθηματική νοημοσύνη έχει πιο σημαντικό ρόλο. Σε λιγότερο πολύπλοκες καταστάσεις, σύμφωνα με τον ίδιο, υπάρχει περισσότερο ή λιγότερο άμεση σχέση ανάμεσα στη νοημοσύνη και την απόδοση ενός προσώπου, υπό την έννοια ότι ένας υπάλληλος ή ένας πιο έξυπνος εργαζόμενος θα λειτουργήσει καλύτερα από ότι άλλοι λιγότερο προικισμένοι. Αλλά σε καταστάσεις υψηλότερου επιπέδου, όπως είναι εκείνες των διευθυντικών στελεχών ή τους μηχανικούς και τους επιστήμονες, η νοημοσύνη και η εξειδίκευση δεν αποτελούν από μόνα τους προγνωστικά εξαιρετικών επιτευγμάτων. Η δύναμη των συναισθηματικών ιδιοτήτων του ηγέτη, η δυνατότητά του να επικοινωνεί και να δημιουργεί διαπροσωπικές σχέσεις, η ικανότητά του να δημιουργεί ένα φιλικό περιβάλλον, είναι τα χαρακτηριστικά που διακρίνουν τους ηγέτες με εξαιρετικά οικονομική απόδοση (τους λεγόμενους «αστέρια-ηγέτες») από ηγέτες με μέτρια αποτελέσματα.

Ο Goleman μάλιστα στηρίζει την παραπάνω άποψη αναφέροντας ένα παράδειγμα για έναν κυνηγό ταλέντων στη περιοχή της Νότιας Αμερικής ο οποίος συνέκρινε 277 διευθυντές με 26 διευθυντές που είχαν αποδειχθεί αναποτελεσματικοί στη δουλειά τους,

καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι αυτοί που απέτυχαν είχαν πολλές γνώσεις και υψηλή νοημοσύνη. Το αξιοσημείωτο όμως είναι ότι αυτοί που είχαν αποτύχει, είχαν μεγάλες ελλείψεις στη συναισθηματική νοημοσύνη: αλαζονεία, ανικανότητα προσαρμογής στο μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον, περιφρόνηση για τους συνεργάτες και την ομαδική εργασία ήταν μερικά από τα βασικά τους χαρακτηριστικά.

Η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να γίνει ένας παράγοντας πολλαπλασιασμού των εσόδων της εταιρείας σε εκατομμύρια δολάρια. Αλλά, όπως οι συναισθηματικές ποιότητες δημιουργούν μια ακριβή προστιθέμενη αξία, το έλλειμμα τους έχει μια υψηλή τιμή. Σύμφωνα με την ανάλυση του παραπάνω παραδείγματος, το κλίμα μιας επιχείρησης είναι υπεύθυνο για το 20%-30% των επιχειρηματικών επιδόσεων της εν λόγω εταιρείας. Και το κλίμα καθορίζεται σε ποσοστό 50% -70% από ένα άτομο: τον ηγέτη ο οποίος δημιουργεί τις συνθήκες που οδηγούν άμεσα στην ικανότητα των ανθρώπων να εργαστούν με κέρδος (Reldan & Nadler, 2011).

### **3.7 Ανακεφαλαίωση**

Η επιβίωση στη σύγχρονη ανταγωνιστική κοινωνία και κυρίως η ανέλιξη, η διάκριση και η καθιέρωση ως μία ηγετική προσωπικότητα μέσα στο χώρο εργασίας απαιτεί συνεχή επαφή με το γνωστικό αντικείμενο απασχόλησης αλλά και ικανότητες συναισθηματικής φύσεως όπως είναι οι συμβουλευτικές, οι επικοινωνιακές, οι ηγετικές και οι εκπαιδευτικές.

Ο συναισθηματικά νοήμων ηγέτης δεν είναι επικριτικός,, κατανοεί τα συναισθήματα των άλλων , αναλαμβάνει ευθύνες και είναι ειλικρινής. Επίσης είναι υποστηρικτικός, επικοινωνιακός, δημιουργεί ισχυρούς δεσμούς με τους συναδέλφους του, ξέρει να επιλύει συγκρούσεις και εμπνέει με τη συμπεριφορά και την προσωπικότητά του και όχι με τη θέση του.

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά είναι αυτά τα οποία ανταποκρίνονται σε ένα σύγχρονο εργατικό δυναμικό αφού αυτό δεν αποτελεί πλέον πειθήνιο όργανο των ηγετών αλλά επιθυμεί ένα περισσότερο δημοκρατικό στυλ ηγεσίας. Οι ικανότητές τους είναι πολλές, οι απαιτήσεις τους είναι ακόμα περισσότερες και η διαχείριση τους δεν είναι μία εύκολη υπόθεση αλλά χρειάζεται προσεκτικούς χειρισμούς.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ

«Για να χτίσεις ένα σπίτι χρειάζεσαι σχέδιο.  
Χρειάζεσαι μια αλληλουχία και ένα σύστημα,  
ώστε οι πράξεις σου να συμπληρώνουν  
και να ενισχύουν η μία την άλλη.  
Το ίδιο και στη ζωή σου. Χρειάζεσαι σχέδιο!»  
(Anthony Robbins)

#### 4.1 Εισαγωγή

Στο πρώτο μέρος της παρούσας εργασίας παρουσιάστηκε αρκετά διεξοδικά το θεωρητικό πλαίσιο της ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως αυτό προκύπτει από την εγχώρια και την παγκόσμια βιβλιογραφία. Έγινε αναφορά στην ιστορία, στους ορισμούς και στα βασικά χαρακτηριστικά των προσεγγίσεων των δύο αυτών εννοιών καθώς και αναφορά στη μεταξύ τους σχέση.

Στο δεύτερο μέρος θα διατυπωθούν οι υποθέσεις της έρευνας, θα γίνει εμπειρική διερεύνηση της σχέσης μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγεσίας και στη συνέχεια θα ακολουθήσει συζήτηση των αποτελεσμάτων, διατύπωση προβληματισμών και σύγκριση των αποτελεσμάτων με προηγούμενες έρευνες.

Πιο συγκεκριμένα στην παρούσα ενότητα, θα γίνει αναφορά στο δείγμα και στη μεθοδολογική προσέγγιση της έρευνας, θα παρουσιασθεί και θα αναλυθεί διεξοδικά το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε, θα διατυπωθούν οι υποθέσεις και οι αντικειμενικοί στόχοι της παρούσας έρευνας καθώς και η σημασία της για τον επιστημονικό χώρο.

#### 4.2 Ποιοτικές και ποσοτικές μέθοδοι συλλογής στοιχείων

Μελετώντας την εγχώρια βιβλιογραφία για την επιλογή της καλύτερης μεθόδου συλλογής στοιχείων για την παρούσα διπλωματική εργασία, διαπιστώθηκε ότι η

ποιοτική και η ποσοτική μέθοδος είναι αυτές που χρησιμοποιούνται περισσότερο για την διεξαγωγή ερευνών.

Η ποιοτική έρευνα στοχεύει στην διερεύνηση και στην κατανόηση σε βάθος και με αρκετές λεπτομέρειες συγκεκριμένων γεγονότων, καταστάσεων και κοινωνικών φαινομένων. Στη συγκεκριμένη προσέγγιση, ο ερευνητής δεν περιορίζεται από συγκεκριμένες μεταβλητές και ερωτηματολόγια κλειστού τύπου αλλά μπορεί να αντλήσει πλούσιες πληροφορίες για το υπό εξέταση θέμα μέσα από προσωπικές συνεντεύξεις και απευθείας παρατήρηση. Η ποιοτική έρευνα, η οποία χαρακτηρίζεται από μεγάλη ευελιξία, αποτελεί την ενδεδειγμένη μεθοδολογία για να απαντηθούν τα ερωτήματα που σχετίζονται με το «πώς» και το «γιατί» συμβαίνει ένα φαινόμενο. Από την άλλη μεριά, οι ποσοτικές μέθοδοι αποσκοπούν στην εύρεση σχέσεων μεταξύ διαφόρων παραγόντων. Στη μέθοδο αυτή, ο ερευνητής χρησιμοποιεί ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα παρατηρήσεων και μέσα από στατιστικές μεθόδους και αριθμητικά δεδομένα επιδιώκει γενίκευση σε ένα ευρύτερο πληθυσμό. Η συλλογή δεδομένων γίνεται με δομημένα πρωτόκολλα, όπως ερωτηματολόγια, κλίμακες και δοκίμια επιτευγμάτων.

Το ερωτηματολόγιο αποτελεί το πιο διαδεδομένο και εύχρηστο εργαλείο συλλογής δεδομένων καθώς μπορεί να χρησιμοποιηθεί χωρίς την παρουσία του ερευνητή γεγονός που εξασφαλίζει την ανωνυμία και έτσι προσδίδει μεγαλύτερη αξιοπιστία στην έρευνα. (Βάμβουκας, 2007, Cohen, Manion and Morrison, 2007). Επιπλέον είναι σχετικά εύκολο στην ανάλυση, λιγότερο χρονοβόρο και καθώς το κάθε άτομο καλείται να απαντήσει στο ίδιο σύνολο ερωτήσεων με προκαθορισμένη σειρά, η αποκωδικοποίησή του κατά την επεξεργασία δεν παρουσιάζει ασάφειες (Bush 2002, Καραλής 2005). Όλοι απαντούν στις ίδιες ερωτήσεις και συλλέγονται παρεμφερείς πληροφορίες που γίνονται αντικείμενο επεξεργασίας, αποκωδικοποιούνται τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά για να οδηγήσουν σε διαπιστώσεις και έγκυρα συμπεράσματα για το γενικότερο πληθυσμό (Cohen, Manion and Morrison, 2007).

#### **4.3 Υποθέσεις της έρευνας**

Όπως έχει ήδη αναφερθεί σε προηγούμενα κεφάλαια της παρούσας εργασίας, η συναισθηματική νοημοσύνη αντανακλά την ικανότητα του ατόμου να καταλαβαίνει τα συναισθήματά του αλλά και των ανθρώπων που τον περιβάλλουν, να μεταφράζει τις συναισθηματικές αντιδράσεις και να χρησιμοποιεί αυτή τη γνώση για να επηρεάσει

τους γύρω του. Η ικανότητα αυτή φαίνεται ότι είναι πολύ χρήσιμη για την άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας. Πρόσφατες έρευνες έχουν δείξει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη συμβάλλει κατά 80% στη διαμόρφωση μιας επιτυχημένης καριέρας και μίας ευτυχισμένης ζωής ενώ η γνωστική νοημοσύνη επηρεάζει την πορεία του ατόμου μόνο κατά 20%. Σύμφωνα μάλιστα με το Goleman (2002), η συναισθηματική νοημοσύνη διαμορφώνει σε μεγάλο βαθμό η συμπεριφορά του ηγέτη και καθορίζει την αποτελεσματικότητά του.

Η παρούσα εργασία είναι μία προσπάθεια να διερευνηθεί σε ποιο βαθμό η συναισθηματική νοημοσύνη συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη ηγεσία μέσα στο χώρο υγείας καθώς και στην ικανότητα των ηγετών να οδηγήσουν τις ομάδες τους στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Ως εκ τούτου η βασική ερώτηση διατυπώνεται ως εξής:

**«Σε ποιο βαθμό η συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετών σε διάφορα νοσοκομεία της Αττικής επηρεάζει τον τρόπο που ασκούν ηγεσία (styles)?»**

Πιο συγκεκριμένα, οι υποθέσεις της έρευνας είναι:

**A. Βασική Υπόθεση:** Υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ( $\alpha=0,05$ ) μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της Ηγεσίας?

**A.1** Υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ( $\alpha=0,05$ ) μεταξύ της ευημερίας των ηγετών και της συμπεριφορά των ηγετών?

**A.1.a** Υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ( $\alpha=0,05$ ) μεταξύ της ευημερίας των ηγετών και της μετασχηματιστικής ηγεσίας

**A.1.β** Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ( $\alpha=0,05$ ) μεταξύ της ευημερίας των ηγετών και της συναλλακτικής ηγεσίας

**A.1.γ** Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ( $\alpha=0,05$ ) μεταξύ της ευημερίας των ηγετών και της προς αποφυγή ηγεσίας

**A.2** Υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ( $\alpha=0,05$ ) μεταξύ του αυτοελέγχου των ηγετών και της συμπεριφοράς τους?

**A.2.a** Υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ( $\alpha=0,05$ ) μεταξύ του αυτοελέγχου των ηγετών και της μετασχηματιστικής ηγεσίας

**A.2.β** Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ( $\alpha=0,05$ ) μεταξύ του αυτοελέγχου των ηγετών και της συναλλακτικής ηγεσίας?

**A.2.γ** Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ( $\alpha=0,05$ ) μεταξύ του αυτοελέγχου των ηγετών και της προς-αποφυγή ηγεσίας?

**A.3** Υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ( $\alpha=0,05$ ) μεταξύ της συναισθηματικότητας των ηγετών και της συμπεριφοράς τους

**A.3.α** Υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ( $\alpha=0,05$ ) μεταξύ της συναισθηματικότητας των ηγετών και της μετασχηματιστικής ηγεσίας

**A.3.β** Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ( $\alpha=0,05$ ) μεταξύ της συναισθηματικότητας των ηγετών και της συναλλακτικής ηγεσίας

**A.3.γ** Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ( $\alpha=0,05$ ) μεταξύ της συναισθηματικότητας των ηγετών και της προς αποφυγή ηγεσίας

**A.4** Υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ( $\alpha=0,05$ ) μεταξύ της κοινωνικότητας των ηγετών και της συμπεριφοράς τους

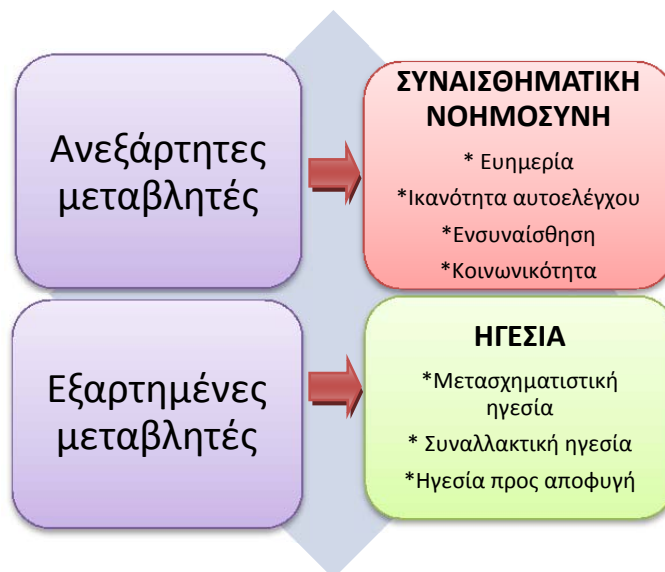
**A.4.α** Υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ( $\alpha=0,05$ ) μεταξύ της κοινωνικότητας των ηγετών και της μετασχηματιστικής ηγεσίας

**A.4.β** Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ( $\alpha=0,05$ ) μεταξύ της κοινωνικότητας των ηγετών και της συναλλακτικής ηγεσίας

**A.4.γ** Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ( $\alpha=0,05$ ) μεταξύ της κοινωνικότητας των ηγετών και της προς αποφυγή ηγεσίας

**B.** Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ( $\alpha= 0.05$ ) στην συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία που να αποδίδεται στα προσωπικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων όπως ηλικία, το φύλο, η προϋπηρεσία και ο αριθμός των υφισταμένων.

Ως κύρια ανεξάρτητη μεταβλητή ορίζεται η συναισθηματική νοημοσύνη και ως κύρια εξαρτημένη μεταβλητή η ηγεσία.



**Σχήμα 4.1**

**Εξαρτημένες και Ανεξάρτητες μεταβλητές της έρευνας**

Οι παραπάνω υποθέσεις καθώς και η σχέση των ανεξάρτητων μεταβλητών με τις εξαρτημένες θα διερευνηθούν στο επόμενο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας.

#### **4.4 Μεθοδολογία και δείγμα**

Για την επίτευξη των στόχων και τη διερεύνηση των υποθέσεων της παρούσας έρευνας χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική μέθοδος και συγκεκριμένα το ερωτηματολόγιο κλειστού τύπου ώστε η συλλογή των πληροφοριών να είναι ενιαία και ομοιόμορφη από όλους τους ερωτώμενους και έτσι οι πληροφορίες να είναι συγκρίσιμες. Οι πληροφορίες επίσης αντλήθηκαν και από δευτερογενείς πηγές όπως είναι τα βιβλία, τα επιστημονικά άρθρα, οι στατιστικές έρευνες καθώς και οι διαδικτυακές πηγές.

Ο πληθυσμός στον οποίο απευθύνθηκε η έρευνα ήταν ηγετικά πρόσωπα δηλαδή διευθυντικά στελέχη ή managers τα οποία εργάζονταν σε ιδιωτικά και δημόσια νοσοκομεία της Αττικής ή σε χώρους υγείας. Συγκεκριμένα η ερευνήτρια προσέγγισε 12 νοσοκομεία σ' όλη την Αττική κατά το χρονικό διάστημα Ιούνιος 2014- Νοέμβριος 2014. Το ερωτηματολόγιο δόθηκε τυχαία σε διευθυντές ή προϊσταμένους τμημάτων νοσοκομείων μαζί μ' ένα φάκελο, μέσα στον οποίο μπορούσαν να τοποθετήσουν το ερωτηματολόγιο μετά τη συμπλήρωσή του. Με αυτό τον τρόπο έγινε προσπάθεια να διασφαλιστεί περισσότερο η ανωνυμία των ερωτηθέντων. Από τα συνολικά 90 ερωτηματολόγια που δόθηκαν, επιστράφηκαν 68 εκ των οποίων χρησιμοποιήθηκαν μόνο τα 64 καθώς στα υπόλοιπα έλειπαν πολλά δεδομένα.

#### **4.5 Το ερωτηματολόγιο της έρευνας**

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα περιλαμβάνει αρχικά κάποιες διευκρινιστικές πληροφορίες σχετικά με το λόγο και το σκοπό της έρευνας. Συγκεκριμένα πληροφορεί ότι το ερωτηματολόγιο στο πλαίσιο διπλωματικής εργασίας, διερευνά τη συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αποτελεσματικότερη ηγεσία μέσα στο χώρο της υγείας. Επίσης δίνει τα στοιχεία της ερευνήτριας, τονίζει την ανωνυμία των ερωτηματολογίων και δηλώνει ότι οι απαντήσεις θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς.

Το ερωτηματολόγιο στην τελική του μορφή είναι χωρισμένο σε τρεις ενότητες:

**Δημογραφικά χαρακτηριστικά:** Η πρώτη ενότητα περιλαμβάνει προσωπικές και επαγγελματικές πληροφορίες των ηγετών που απάντησαν το ερωτηματολόγιο όπως

είναι το φύλο, η ηλικία, η εκπαίδευση, τα χρόνια εργασίας καθώς και ο αριθμός των υφισταμένων τους.

**Χαρακτηριστικά ηγεσίας/στυλ.** Στη δεύτερη ενότητα προκειμένου να μετρηθούν τα χαρακτηριστικά και η συμπεριφορά των ηγετών, χρησιμοποιήθηκε το Multifactor Leadership Questionnaire (M.L.Q) –short form των Avolio και Bass (2004).

**Χαρακτηριστικά συναισθηματικής νοημοσύνης:** Στην τρίτη ενότητα, η μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης έγινε με τη βοήθεια του «Trait Emotional Intelligence Questionnaire – Short form (TEIQue-SF) των Petrides K.V &Furnham, A. (2003).

#### 4.5.1 Πολυπαραγοντικό Μοντέλο Ηγεσίας - Multifactor Leadership Questionnaire (M.L.Q)

Το Multifactor Leadership Questionnaire (M.L.Q) είναι ένα ερωτηματολόγιο των Avolio & Bass το οποίο μετρά τα ηγετικά χαρακτηριστικά. Στη σύντομη μορφή του, αποτελείται από 45 ερωτήσεις από τις οποίες για τους σκοπούς της παρούσας διπλωματικής χρησιμοποιήθηκαν οι 36, οι απαντήσεις των οποίων δόθηκαν σε 7ψήφιες κλίμακες Likert (1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ αρκετά, 3=διαφωνώ λίγο, 4= ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ, 5=συμφωνώ λίγο, 6=συμφωνώ αρκετά, 7=συμφωνώ απόλυτα). Το ερωτηματολόγιο αυτό αποτελείται από τρεις κλίμακες και εννιά υποκλίμακες, οι οποίες μετρούν τα ηγετικά στυλ. Πιο συγκεκριμένα, μετρά την:

- *Μετασχηματιστική ηγεσία* (Transformational leadership), η οποία αποτελείται από 5 υποκλίμακες:

- α. την Εξειδικευμένη επιρροή - συμπεριφορά (Idealized Influenced – behavior),
- β. την Εξιδανικευμένη επιρροή (Idealized Influence- attributed),
- γ. την Εμπνευστική κινητοποίηση (Inspirational motivator)
- δ. τη Διανοητική διέγερση (Intellectual stimulator)
- ε. την Εξατομικευμένη εξέταση (Individualized consideration)

- *Συναλλακτική ηγεσία* (Transactional leadership) η οποία αποτελείται από 3 υποκλίμακες:

- α. την έκτακτη ανταμοιβή (contingent reward)
- β. την ενεργητική διαχείριση (active management)
- γ. την παθητική διαχείριση (passive management)

- *Παθητική- προς αποφυγή ηγεσία* (Laisser-faire) η οποία μετράται από 4 ερωτήσεις.



Οι παραπάνω ηγετικοί παράγοντες αξιολογούνται με τη βοήθεια των 36 ερωτήσεων, η αντιστοίχιση των οποίων απεικονίζεται στον παρακάτω πίνακα, όπως αυτός διατυπώθηκε από τους Bass & Avolio (2004).

**Πίνακας 4.1**  
**M..L.Q Multifactor Leadership Questionnaire**  
**Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας**  
**Κλειδί βαθμολόγησης**

	<b>ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ</b>		<b>ΕΡΩΤΗΣΗ</b>
<b>ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ</b>	Εξειδικευμένη επιρροή-συμπεριφορά	=	10, 18, 21, 25
	Εξιδανικευμένη επιρροή	=	6, 14, 23, 34
	Εμπυχωτική κινητοποίηση	=	9, 13, 26, 36
	Διανοητική διέγερση	=	2, 8, 30, 32
	Εξατομικευμένη εξέταση	=	15, 19, 29, 31
<b>ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ</b>	έκτακτη ανταμοιβή	=	1, 11, 16, 35
	ενεργητική διαχείριση	=	4, 22, 24, 27
	παθητική διαχείριση	=	3, 12, 17, 20
<b>ΠΑΘΗΤΙΚΗ/ΠΡΟΣ ΑΠΟΦΥΓΗ ΗΓΕΣΙΑ</b>	παθητική/προς-αποφυγή ηγεσία	=	5, 7, 28, 33

Πηγή: Μετάφραση από Avolio, B.J. & Bass, B.M. (2004).

Για τον έλεγχο της αξιοπιστίας της εσωτερικής δομής του ερωτηματολογίου υπολογίστηκε ο δείκτης Cronbach's Alpha, τιμές του οποίου ίσες ή μεγαλύτερες του 0,7 θεωρούνται ικανοποιητικές (Spector, 1992, Nunnally 1978). Η έννοια της αξιοπιστίας αναφέρεται στο βαθμό συνέπειας του συνόλου των ερωτήσεων σε αυτό που σκοπεύει να μετρήσει (Hair *et al.*, 1995). Ο δείκτης αξιοπιστίας, όπως υπολογίστηκε από τη ερευνήτρια με τη βοήθεια του στατιστικού εργαλείου SPSS, είναι 0,973 που σημαίνει ότι είναι εξαιρετικά καλός.

**Πίνακας 4.2**  
**Δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's alpha για**  
**ερωτηματολόγιο Ηγεσίας**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,973	36

Το ερωτηματολόγιο αυτό συμβάλλει αποτελεσματικά στη συλλογή στοιχείων σχετικά με τα ηγετικά χαρακτηριστικά και με τις ηγετικές συμπεριφορές, από την προς αποφυγή ως την εξιδανικευμένη ηγεσία ενώ επίσης διαφοροποιεί τους αποτελεσματικούς από τους μη αποτελεσματικούς ηγέτες.

4.5.2 Ερωτηματολόγιο Συναισθηματικής νοημοσύνης – Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue-SF)

Το Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue) των Petrides K.V & Furnham, A. (2003) αποτελεί το πιο εύχρηστο εργαλείο μέτρησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης ως χαρακτηριστικό γνώρισμα της προσωπικότητας και σήμερα διατίθεται σε 15 γλώσσες (Petrides, 2007), ανάμεσά τους και η ελληνική γλώσσα. Διαθέτει εκτεταμένη και σύντομη μορφή. Στη σύντομη μορφή του, η οποία χρησιμοποιείται και στην παρούσα έρευνα, μετρά τη συναισθηματική νοημοσύνη ως χαρακτηριστικό γνώρισμα. Περιλαμβάνει 30 ερωτήσεις, οι απαντήσεις των οποίων δόθηκαν σε 7ψήφιες κλίμακες Likert (1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ αρκετά, 3=διαφωνώ λίγο, 4= ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ, 5=συμφωνώ λίγο, 6=συμφωνώ αρκετά, 7=συμφωνώ απόλυτα). (Παρασκευόπουλος, 1993 , Javeau, 1996).

Αποτελείται από τέσσερις κλίμακες και 15 υποκλίμακες. Πιο συγκεκριμένα μετρά:

- *Την ευημερία* (well being factor), η οποία περιλαμβάνει:
  - α. την αισιοδοξία (optimism)
  - β. την ευτυχία (happiness)
  - γ. την αυτοεκτίμηση (self- esteem)
- *Τον Αυτοέλεγχο* (self control factor), ο οποίος μετρά:
  - α. την διαχείριση συναισθήματος (emotion regulation)
  - β. αυθορμητισμό (impulse control)

- γ. Τη διαχείριση στρες (stress management)
- Τη Συναισθηματικότητα (emotionality factor)
  - α. τη διαχείριση του συναισθήματος ( emotion management)
  - β. τη συναισθηματική έκφραση (emotion expression)
  - γ. τη συναισθηματική αντίληψη (emotion perception)
  - δ. την ενσυναίσθηση (empathy)
- Την κοινωνικότητα (sociability factor)
  - α. τις σχέσεις (relationships)
  - β. την κοινωνική αντίληψη (social awareness)
  - γ. την διεκδικητικότητα (assertiveness)
- Ανεξάρτητα χαρακτηριστικά (independent facets)
  - α. ικανότητα προσαρμογής
  - β. την αυτοκινητοποίηση (selfmotivation)



Πηγή: <http://slideplayer.us/slide/230056/>

**Διάγραμμα 4.1**  
**Δείκτες συναισθηματικής νοημοσύνη**

Οι παραπάνω δείκτες συναισθηματικής νοημοσύνης αξιολογούνται με τη βοήθεια των 30 ερωτήσεων, η αντιστοίχιση των οποίων απεικονίζεται στο παρακάτω διάγραμμα. Οι αριθμοί οι οποίοι εμφανίζονται με μαύρα γράμματα αντανακλούν τις απαντήσεις εκείνες που πρέπει να αντιστραφούν.



**Σχήμα 4.2**  
**Ερωτηματολόγιο Συναισθηματικής Νοημοσύνης**  
**Κλειδί βαθμολόγησης**

Για τον έλεγχο της αξιοπιστίας της εσωτερικής δομής του ερωτηματολογίου συναισθηματικής νοημοσύνης που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα, υπολογίστηκε ο δείκτης Cronbach's Alpha. Τα αποτελέσματα του ελέγχου έδειξαν την εξαιρετική συνέπεια μεταξύ των ερωτήσεων και αυτού που μετράει δηλαδή της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ο πίνακας παρακάτω παρουσιάζει την τιμή (0,871).

**Πίνακας 4.3**  
**Δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's Alpha για**  
**ερωτηματολόγιο συναισθηματικής νοημοσύνης**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,871	30

#### 4.6 Στατιστικά εργαλεία Ανάλυσης

Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιείται η ποσοτική μέθοδος ανάλυσης δεδομένων και συγκεκριμένα το ερωτηματολόγιο. Η ανάλυση του ερωτηματολογίου υλοποιήθηκε με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS (version 20) ενώ τα στατιστικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν είναι:

1. *Ο δείκτης Αξιοπιστίας Cronbach's Alpha* (για να ελεγχθεί η αξιοπιστία της εσωτερικής δομής του ερωτηματολογίου της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ηγεσίας)
2. *To test κανονικότητας Kolmogorov- Smirnov* (για να διαπιστωθεί αν μπορούν να χρησιμοποιηθούν τα παραμετρικά τεστ)
3. *Ο συντελεστής γραμμικής συσχέτισης Pearson's r* (για να ελεγχθεί η ύπαρξη σχέσης ανάμεσα σε δύο ποσοτικές μεταβλητές)
4. *Η περιγραφική ανάλυση και η ανάλυση συχνοτήτων*
5. *Παραμετρικά tests:*
  - Independent Samples T-test (για να διαπιστωθεί αν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στις μέσες τιμές δύο ανεξάρτητων δειγμάτων, μίας κατηγορικής μεταβλητής (φύλο) και μια ποσοτική μεταβλητή).
  - One way Anova (για να ελεγχθεί η ύπαρξη ή μη, στατιστικά σημαντικής διαφοράς των μέσων όρων της ποσοτικής μεταβλητής στις διάφορες κατηγορίες της κατηγορικής μεταβλητής). Σε περίπτωση όπου η ανάλυση διακύμανσης έδειχνε την ύπαρξη στατιστικά σημαντικής διαφοράς έγινε ο Post hoc έλεγχος Bonferroni.
6. *Ο συντελεστής προσδιορισμού  $R^2$  (coefficient of determination)* χρησιμοποιήθηκε προκειμένου να βρεθεί το ποσοστό της συνολικής μεταβλητότητας της ηγεσίας το οποίο ερμηνεύει το τελικό μοντέλο. Ο συντελεστής προσδιορισμού μετρά το ποσοστό της μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής το οποίο επηρεάζεται από τις ανεξάρτητες μεταβλητές. Είναι δηλαδή ένα μέτρο της ερμηνευτικής ικανότητας της παλινδρόμησης. Οι τιμές του κυμαίνονται από 0 έως 1.

Για όλες τις περιπτώσεις στατιστικού ελέγχου, ως ελάχιστο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας υιοθετήθηκε το  $p=0,05$  ( Παρασκευόπουλος, 1993).

#### 4.7 Αντικειμενικοί Στόχοι της Έρευνας

Η παρούσα έρευνα στοχεύει στην ανάδειξη της αιτιώδους σχέσης μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και των ηγετικών χαρακτηριστικών που διαθέτουν διευθυντικά στελέχη που εργάζονται σε ιδιωτικά και δημόσια νοσοκομεία της Αττικής. Προσπαθεί να αναδείξει πως αυτή επηρεάζει την ικανότητά τους να διοικούν και να επηρεάζουν την ομάδα τους καθώς και ποια είναι εκείνα τα χαρακτηριστικά τα οποία μπορούν να οδηγήσουν στην αποτελεσματικότερη ηγεσία. Πιο συγκεκριμένα, η παρούσα εργασία στοχεύει:

- Να προσδιορίσει το επίπεδο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης των προσώπων που ηγούνται σε διάφορα νοσοκομεία της Αττικής.
- Να προσδιορίσει την επιρροή της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ικανότητα των ηγετικών προσώπων να επηρεάζουν αποτελεσματικά την ομάδα τους ώστε να υλοποιούνται οι οργανωτικοί στόχοι.
- Να προσδιοριστούν οι κύριες αρμοδιότητες των πιο επιτυχημένων ηγετών, πως διαμορφώνουν τη συμπεριφορά τους καθώς και την ικανότητά τους να κινητοποιούν το προσωπικό τους
- Να ανακαλύψει τους βασικούς παράγοντες που καθορίζουν την αποτελεσματικότητα των ηγετών στα ελληνικά νοσοκομεία.
- Να αυξηθεί η ευαισθητοποίηση της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης και της σημασίας της στο χώρο εργασίας
- Να προτρέψει τους ηγέτες να δημιουργήσουν τμήματα κατάρτισης για τη Συναισθηματική Νοημοσύνη
- Να ενσωματωθούν οι αρμοδιότητες στη διαμόρφωση των ηγετικών ρόλων.

Όλα οι παραπάνω στόχοι θα γίνει προσπάθεια να υλοποιηθούν. Τα αποτελέσματα αυτών θα διατυπωθούν στο επόμενο κεφάλαιο.

#### 4.8 Ανακεφαλαίωση

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάστηκε το δείγμα και η μεθοδολογική προσέγγιση που ακολουθήθηκε για τη διεξαγωγή της έρευνας, έγινε διεξοδική αναφορά στο ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε δηλαδή το ερωτηματολόγιο, διαπιστώθηκε η αξιοπιστία

αυτού. Τέλος διατυπώθηκαν οι υποθέσεις καθώς και οι αντικειμενικοί στόχοι της έρευνας.

Σε πρώτο στάδιο επιδιώκεται να φανεί η σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης μέσα στο χώρο εργασίας. Η έννοια αυτή είναι σχετικά καινούρια στο χώρο υγείας, ο αριθμός των ερευνών που έχουν υλοποιηθεί σε παγκόσμια κλίμακα δεν είναι μεγάλος ενώ στην Ελλάδα ο αριθμός αυτός είναι αρκετά περιορισμένος. Η σημασία για την υλοποίηση της παρούσας έρευνας είναι σημαντική αφού θα προσθέσει ένα λιθαράκι στην ήδη υπάρχουσα γνώση.





## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

«Αν δεν μπορείς να  
εκφραστείς με αριθμούς,  
δεν είναι επιστήμη,  
είναι γνώμη»

(Robert Heinlein)

#### 5.1 Εισαγωγή

Στην παρούσα ερευνητική μελέτη, οι 64 ηγέτες που εργάζονται σε δημόσια και ιδιωτικά νοσοκομεία και αποτελούν το δείγμα της μελέτης, συμπλήρωσαν το Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο της ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire - M.L.Q) καθώς και το Ερωτηματολόγιο Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Trait Emotional Intelligence Questionnaire – TEIQue-SF). Επίσης απάντησαν και σε ορισμένες ερωτήσεις για τη συγκέντρωση των κοινωνικών και δημογραφικών τους στοιχείων προκειμένου να εκτιμηθεί αν υπάρχει διαφοροποίηση στη συναισθηματική νοημοσύνη και στην ηγεσία, οφειλόμενη σ' αυτή.

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται η περιγραφική και η στατιστική ανάλυση όπως προκύπτουν από τις απαντήσεις του δείγματος. Πιο συγκεκριμένα, αρχικά πραγματοποιήθηκε το τεστ κανονικότητας Kolmogorov - Smirnov προκειμένου να διαπιστωθεί αν είναι εφικτή η χρήση των παραμετρικών εργαλείων ενώ στη συνέχεια ακολούθησε η περιγραφική ανάλυση του δείγματος αναφορικά με το φύλο, την ηλικία, την προϋπηρεσία και τον αριθμό των υφισταμένων. Επιπλέον, εξήχθησαν οι μέσοι όροι του συνόλου των παρατηρήσεων του δείγματος για όλους τους παράγοντες της συναισθηματικής νοημοσύνης και για κάθε μορφή ηγεσίας.

Πέρα όμως από την περιγραφική ανάλυση του δείγματος, πραγματοποιήθηκε και περιγραφική ανάλυση των παραγόντων της συναισθηματικής νοημοσύνης και των τριών μορφών ηγεσίας καθώς και στατιστική ανάλυση αυτών. Τέλος ακολούθησαν

συσχετίσεις σε όλο το δείγμα μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ηγεσίας καθώς και των υποπαραγόντων τους μεταξύ τους.

## 5.2 Τεστ κανονικότητας Kolmogorov-Smirnov

Προκειμένου να διαπιστωθεί αν μπορούν να χρησιμοποιηθούν τα παραμετρικά τεστ (One way Anova, Independent Samples T-test) για τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων, πραγματοποιήθηκε το test κανονικότητας Kolmogorov-Smirnov. Από τον Πίνακα 5.1, διαπιστώνεται ότι το p-value είναι ίσο ή μεγαλύτερο σε επίπεδο σημαντικότητας από το 0,05 γεγονός που σημαίνει ότι η κατανομή του πληθυσμού από τον οποίο προέρχεται το δείγμα μας προσεγγίζει την κανονική και άρα μπορούν να χρησιμοποιηθούν τα παραμετρικά τεστ.

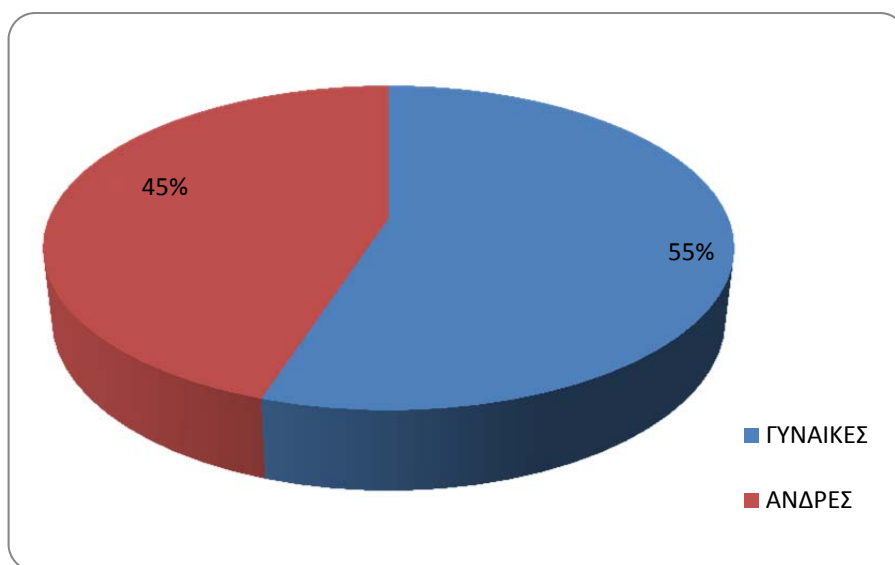
**Πίνακας 5.1**  
**Test κανονικότητας Kolmogorov-Smirnov**

<b>ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ</b>	<b>STATISTIC</b>	<b>P-VALUE</b>
Ευημερία	0.046	0.200
Αυτοέλεγχος	0.094	0.200
Συναισθηματικότητα	0.056	0.200
Κοινωνικότητα	0.074	0.200
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ	0.563	0.909
Εξιδανικευμένη επιρροή (συμπεριφορά)	0.145	0.048
Εξιδανικευμένη επιρροή (αποδοθείσα)	0.112	0.046
Εμπυχωτική κινητοποίηση	0.076	0.200
Διανοητική διέγερση	0.085	0.200
Εξατομικευμένη εξέταση	0.126	0.048
Μετασχηματιστική Ηγεσία	0.801	0.200
Έκτακτη ανταμοιβή	0.101	0.171
Ενεργητική διαχείριση	0.089	0.200
Παθητική διαχείριση	0.130	0.050
Συναλλακτική Ηγεσία	0.123	0.181
Ηγεσία προς αποφυγή	2.283	0.115
ΗΓΕΣΙΑ	0.059	0.200

### 5.3 Περιγραφική ανάλυση του δείγματος

#### *Φύλο*

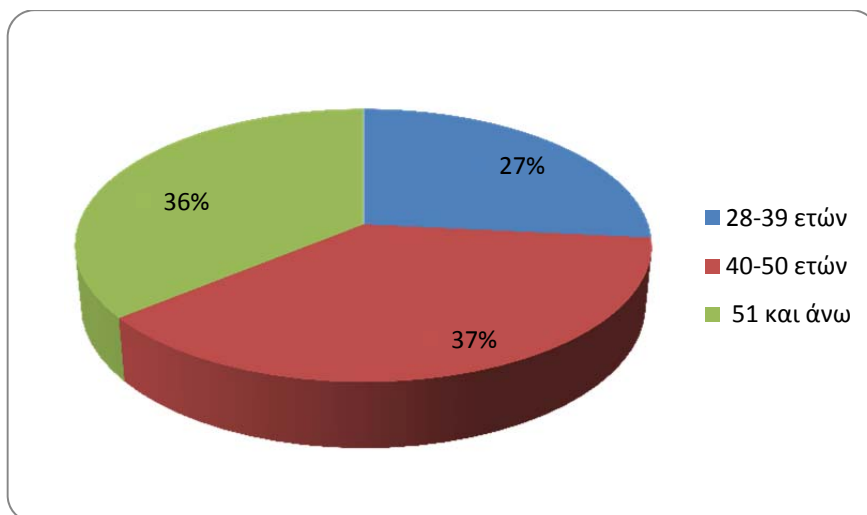
Το διάγραμμα 5.1 παρέχει πληροφορίες σχετικά με την κατανομή του δείγματος σχετικά με το φύλο. Παρατηρείται ότι οι γυναίκες αντιπροσωπεύουν το 55% του δείγματος ενώ οι άνδρες αντιστοιχούν στο 45%. Το γεγονός ότι το μεγαλύτερο ποσοστό είναι γυναίκες μπορεί να οφείλεται στην μεγαλύτερη προθυμία του γυναικείου φύλου να απαντήσει στο ερωτηματολόγιο.



**Διάγραμμα 5.1**  
**Ποσοστό ερωτηθέντων ανάλογα με το φύλο**

#### *Ηλικία*

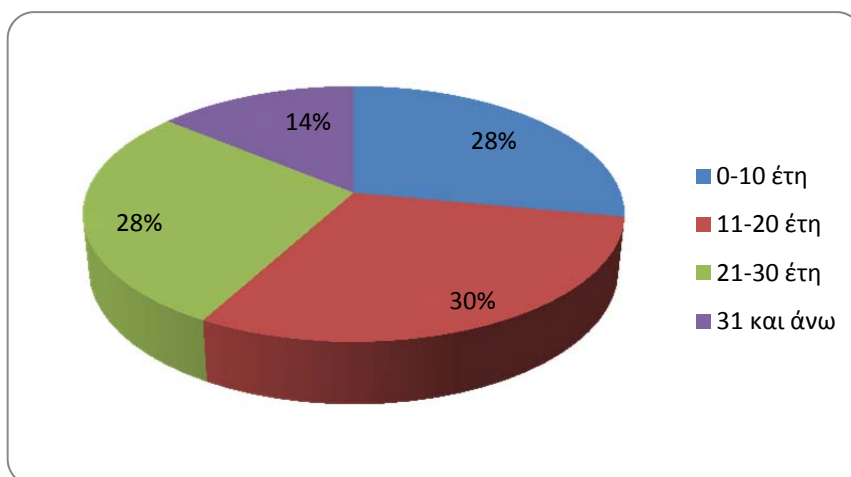
Από το διάγραμμα 5.2 διαπιστώνεται ότι η ηλικιακή ομάδα του δείγματος 28-39 καταλαμβάνει το μικρότερο ποσοστό του δείγματος (27%) ενώ οι ηλικιακές ομάδες 40-50 και 51 και άνω, καταλαμβάνουν το 36% και 37% αντίστοιχα. Αυτό εξηγείται από το ότι για να αποκτήσει κάποιος ηγετική θέση πρέπει να έχει κάποια χρόνια προϋπηρεσίας, και επομένως κάποιο όριο ηλικίας.



**Διάγραμμα 5.2**  
**Ποσοστό ερωτηθέντων ανάλογα με την ηλικία**

### *Προϋπηρεσία*

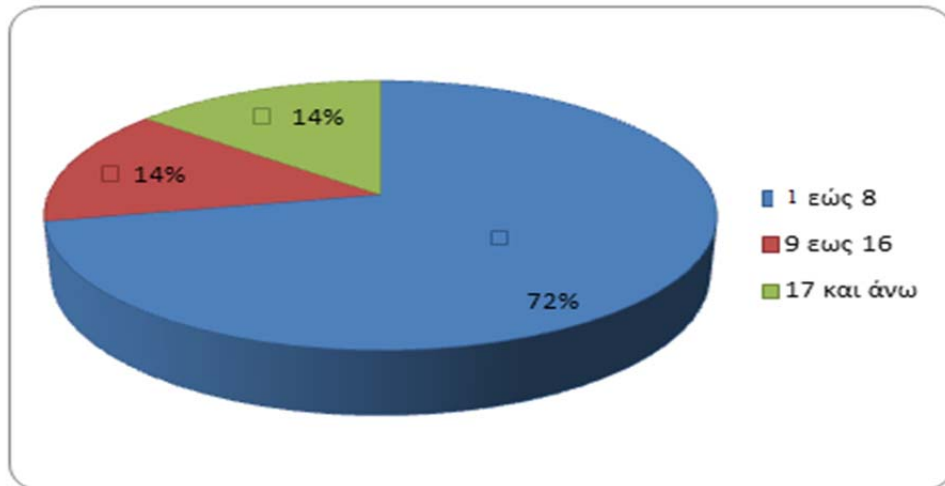
Το διάγραμμα 5.3 αποτυπώνει σχηματικά την κατανομή του δείγματος αναφορικά με την προϋπηρεσία. Πιο συγκεκριμένα, παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων (30%) έχουν προϋπηρεσία από 11 έως 20 χρόνια ενώ παρόμοια ποσοστά (28%) αντιστοιχούν στους ηγέτες με 0 έως 10 χρόνια και 21 έως 30 χρόνια. Μικρότερο φαίνεται να είναι το ποσοστό (14%) των ηγετών με πολυετή εμπειρία από 31 χρόνια και πάνω.



**Διάγραμμα 5.3**  
**Ποσοστό ερωτηθέντων ανάλογα με την προϋπηρεσία**

### Αριθμός υφισταμένων

Το διάγραμμα 5.4 παρέχει πληροφορίες σχετικά με τον αριθμό των υφισταμένων που έχει ο κάθε ηγέτης. Παρατηρείται λοιπόν ότι η συντριπτική πλειοψηφία (72%) έχει από 1 έως 8 υφισταμένους ενώ μικρότερα ποσοστά (9%) καταλαμβάνουν οι ηγέτες με αριθμό υφισταμένων από 9 έως 16 και από 17 και άνω.



Διάγραμμα 5.4

Ποσοστό ερωτηθέντων ανάλογα με τον αριθμό υφισταμένων τους

### 5.4 Περιγραφική στατιστική συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγεσίας

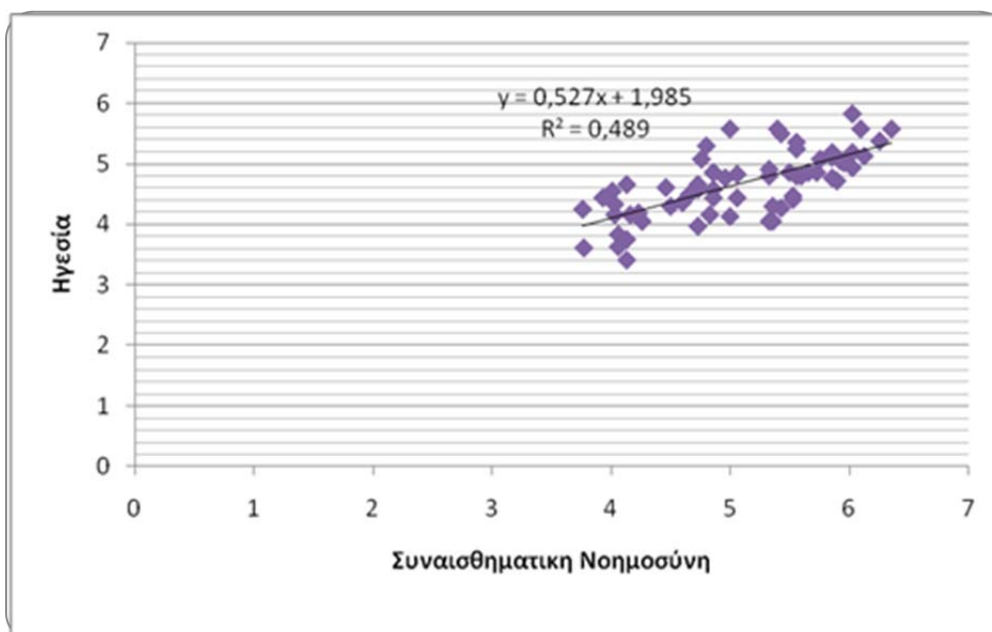
Στον παρακάτω πίνακα, αναγράφονται οι μέσοι όροι, τόσο για τη συναισθηματική νοημοσύνη όσο και για την ηγεσία. Ο συνολικός μέσος όρος για τη συναισθηματική νοημοσύνη υποδηλώνει ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων έχουν *υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη*. Η κατώτατη τιμή για τη συναισθηματική νοημοσύνη είναι 3,93 ενώ η μεγαλύτερη είναι 6,36. Παρόλη την ύπαρξη κάποιων ακραίων τιμών, οι ερωτηθέντες κυμαίνονται από μέτρια έως υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη. Όσον αφορά στην ηγεσία, ο μέσος όρος είναι 4,66 που υποδηλώνει ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων διαθέτουν σε μεγάλο βαθμό ηγετικά χαρακτηριστικά. Η κατώτατη τιμή για την ηγεσία είναι 3,61 ενώ η μεγαλύτερη είναι 5,83, τιμές που φανερώνουν ότι οι ηγέτες του δείγματος διαθέτουν μέτριου έως υψηλού βαθμού ηγετικά χαρακτηριστικά. Η τυπική απόκλιση και για τις δύο μεταβλητές είναι μικρή γεγονός που δείχνει ότι οι

μέσοι όροι είναι αντιπροσωπευτικό στατιστικό μέτρο για την κατανομή των μεταβλητών. Συγκεκριμένα, η τυπική απόκλιση για τη συναισθηματική νοημοσύνη είναι 0,718 και για την ηγεσία 0,541.

**Πίνακας 5.2**  
**Περιγραφικά χαρακτηριστικά**  
**Συναισθηματικής Νοημοσύνης και Ηγεσίας**

	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ	ΜΕΓΙΣΤΗ ΤΙΜΗ	ΜΙΚΡΟΤΕΡΗ ΤΙΜΗ	N
<b>Σ. Ν</b>	5,0825	,71771	6,36	3,93	64
<b>ΗΓΕΣΙΑ</b>	4,6677	,54132	5,83	3,61	64

Παρακάτω παρουσιάζεται το διάγραμμα διασποράς το οποίο υποδεικνύει την ύπαρξη θετικής γραμμικής συσχέτισης μεταξύ των δύο μεταβλητών, της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ηγεσίας καθώς τα σημεία τείνουν να συγκεντρώνονται γύρω από μία νοητή ευθεία. Παρατηρούνται και κάποιες ακραίες τιμές.



**Διάγραμμα 5.5**  
**Διάγραμμα διασποράς για Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία**

Από τον πίνακα με την ανάλυση παλινδρόμησης, η οποία μετρά την ένταση εξάρτησης μεταξύ της ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης διαπιστώνεται ότι υπάρχει ικανοποιητική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών ( $R^2 = 0,489$ ). Το F ισούται με 59,42 γεγονός που επιβεβαιώνει ότι το μοντέλο παλινδρόμησης είναι στατιστικά σημαντικό ενώ οι τιμή  $t = 7,70$  και το  $p\text{-value} = 0,000$  δείχνουν ότι οι μεταβολές της ανεξάρτητης μεταβλητής, της συναισθηματικής νοημοσύνης, επηρεάζουν την εξαρτημένη μεταβλητή που είναι η ηγεσία.

**Πίνακας 5.3**  
**Πίνακας παλινδρόμησης συναισθηματικής**  
**Νοημοσύνης και Ηγεσίας**

Στατιστικά παλινδρόμησης								
<b>Πολλαπλό R</b>	0,699576							
<b>R Τετράγωνο</b>	0,489407							
<b>Προσαρμοσμένο R</b>	0,481172							
<b>Τυπικό σφάλμα</b>	0,389912							
<b>Μέγεθος δείγματος</b>	64							
Ανάλυση Διακύμανσης								
	Βαθμοί ελευθερίας	SS	MS	F	Σημαντικότητα F			
<b>Παλινδρόμηση</b>	1	9,034823	9,034823	59,42748	1,27E-10			
<b>Υπόλοιπο</b>	62	9,425925	0,152031					
<b>Σύνολο</b>	63	18,46075						
	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΣ	Τυπικό σφάλμα	t	Τιμή- P	Κατώτ. 95%	Υψηλότε. 95%	Κατώτ. 95%	Υψηλ. 95%
<b>Τεταγμένη επί την αρχή</b>	1,98590	0,35127	5,6534	4,25E-07	1,28372	2,688095	1,2837	2,68809
<b>Μεταβλ X 1</b>	0,527643	0,06844	7,7089	1,27E-10	0,39082	0,664464	0,3908	0,66446

Στη συνέχεια, θα γίνει αναφορά στους μέσους όρους των επιμέρους παραγόντων που απαρτίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη, οι οποίοι είναι η ευημερία (wellbeing), ο αυτοέλεγχος (self-control), η συναισθηματικότητα (emotionality) και η κοινωνικότητα (sociality).

**Πίνακας 5.4**  
**Μέσοι όροι κάθε ερώτησης & συνολικός μέσος όρος**  
**για το συναισθηματικό παράγοντα Ευημερία**

<b>Ερωτήσεις που μετρούν την ευημερία (well being)</b>	<b>Μέσοι όροι</b>
5. Γενικά βρίσκω τη ζωή διασκεδαστική	5.25
9. Πιστεύω πως έχω πολλά χαρίσματα	4.65
12. Γενικά είμαι αισιόδοξος άνθρωπος	5.48
20. Σε γενικές γραμμές είμαι ευχαριστημένος από τη ζωή μου	5.81
24. Αισθάνομαι καλά με τον εαυτό μου	5.83
27. Πιστεύω γενικά τα πράγματα θα εξελιχθούν καλά στη ζωή μου	5.72
<b>Συνολικός μέσος όρος για Well Being</b>	<b>5.47</b>

Από τον Πίνακα 5.4 διαπιστώνεται ότι υπάρχει υψηλό σκορ στον παράγοντα ευημερία (μέσος όρος= 5,47) γεγονός που υποδηλώνει ότι οι ηγέτες του χώρου ηγεσίας που ερωτήθηκαν, διαθέτουν μία γενικότερη αίσθηση ευημερίας που ξεκινά από τα επιτεύγματά τους στο παρελθόν και εκτείνεται στις μελλοντικές τους προσδοκίες. Οι άνθρωποι αυτοί είναι θετικοί στην αναζήτηση ευκαιριών, περισσότερο πρόθυμοι να ρισκάρουν, διαθέτουν αυτοεκτίμηση και είναι αρκετά ικανοποιημένοι από τη ζωή τους.

**Πίνακας 5.5**  
**Μέσοι όροι κάθε ερώτησης & συνολικός μέσος όρος**  
**για το συναισθηματικό παράγοντα Αυτοέλεγχο**

<b>Ερωτήσεις που μετρούν τον αυτοέλεγχο (self-control)</b>	<b>Μέσοι όροι</b>
4. Συνήθως μου είναι εύκολο να ελέγξω τα συναισθήματά μου	3,84
7. Έχω την τάση να μην αλλάζω τάση συχνά	5,11
15. Γενικά είμαι ικανός να αντιμετωπίζω το άγχος	5,47
19. Συνήθως μπορώ να βρω τρόπους να ελέγξω τα συναισθήματά μου όταν το θέλω	5,23
22. Συχνά ανακατεύομαι σε καταστάσεις που δεν μετανιώνω μετά	4,61
30. Οι άλλοι με θαυμάζουν γιατί είμαι «άνετος»	5,08
<b>Συνολικός μέσος όρος</b>	<b>4,89</b>



Από τον Πίνακα 5.5 διαπιστώνεται ότι υπάρχει αρκετά υψηλό σκορ στον παράγοντα του αυτοελέγχου (μέσος όρος=4,89) γεγονός που υποδηλώνει ότι οι ηγέτες του χώρου ηγεσίας που ερωτήθηκαν, διαθέτουν έναν υγιή βαθμό ελέγχου των παρορμήσεών τους και των επιθυμιών τους. Επίσης φαίνεται να διαθέτουν ευελιξία ενώ είναι και ιδιαίτερα καλοί τόσο στην διαχείριση εξωτερικών πιέσεων όσο και εσωτερικών συγκρούσεων όπως είναι το άγχος.

**Πίνακας 5.6**  
**Μέσοι όροι κάθε ερώτησης & συνολικός μέσος όρος**  
**για το συναισθηματικό παράγοντα συναισθηματικότητα**

<b>Ερωτήσεις που μετρούν την συναισθηματικότητα (emotionality)</b>	<b>Μέσοι όροι</b>
1. Δε δυσκολεύομαι καθόλου να εκφράσω τα συναισθήματά μου με λόγια	5,61
2. Συχνά δεν δυσκολεύομαι να δω τα πράγματα από την οπτική γωνία των άλλων	4,19
8. Γενικά δε δυσκολεύομαι να κατανοήσω τι ακριβώς νιώθω	5,48
13. Οι κοντινοί μου άνθρωποι θεωρούν ότι τους φέρομαι καλά	5,17
16. Συχνά δεν δυσκολεύομαι να δείχνω στοργή στους κοντινούς μου ανθρώπους	5,28
17. Συνήθως μπορώ να μπω στη «θέση του άλλου» και να καταλάβω τα συναισθήματά του	5,45
23. Συχνά σταματώ αυτό που κάνω και συγκεντρώνομαι σε αυτό που νιώθω	3,64
28. Δε δυσκολεύομαι να δεθώ πολύ ακόμα και με όσους βρίσκονται πολύ κοντά μου	5,11
<b>Συνολικός μέσος όρος</b>	<b>4,99</b>

Μικρότερος σε βαθμό σε σχέση με τους άλλους παράγοντες - ευημερία και αυτοέλεγχο - αλλά εξίσου σημαντικός αφού κυμαίνεται σε υψηλά επίπεδα είναι και ο παράγοντας της συναισθηματικότητας (emotionality). Ο αρκετά υψηλός μέσος όρος (4,99) υποδηλώνει ότι οι ηγέτες που ερωτήθηκαν διαθέτουν ένα ευρύ φάσμα συναισθημάτων που σχετίζονται με δεξιότητες. Δηλαδή έχουν την ικανότητα να

αντιλαμβάνονται και να εκφράζουν τα συναισθήματά τους και να χρησιμοποιούν αυτές τις ικανότητες προκειμένου να αναπτύξουν και να διατηρήσουν σχέσεις με τους συνεργάτες τους.

**Πίνακας 5.7**  
**Μέσοι όροι για κάθε ερώτηση & συνολικός μέσος όρος**  
**για το συναισθηματικό παράγοντα κοινωνικότητα**

<b>Ερωτήσεις που μετρούν την κοινωνικότητα (sociability)</b>	<b>Μέσοι όροι</b>
6. Μπορώ να χειριστώ αποτελεσματικά τους άλλους ανθρώπους	5,14
<i>10. Δε δυσκολεύομαι να υπερασπισθώ τα δικαιώματά μου</i>	4,89
11. Συνήθως μπορώ να επηρεάσω τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων	5,06
21. Θα περιέγραφα τον εαυτό μου καλό διαπραγματευτή	5,44
25. έχω την τάση να μην υποχωρώ όταν έχω δίκιο	4,34
26. Πιστεύω πως έχω επιρροή στα συναισθήματα των άλλων	5,16
<b>Συνολικός μέσος όρος</b>	<b>5,005</b>

Υψηλός μέσος όρος παρατηρείται να υπάρχει και στον τέταρτο παράγοντα της συναισθηματικής νοημοσύνης, την κοινωνικότητα (5,005). Ο παράγοντας αυτός φαίνεται να διαφέρει από τον παράγοντα της συναισθηματικότητας στο ότι ο πρώτος δίνει έμφαση στις κοινωνικές σχέσεις και στην κοινωνική επιρροή. Επικεντρώνεται περισσότερο στο άτομο ως παράγοντα σε διαφορετικά κοινωνικά περιβάλλοντα και όχι σε προσωπικές σχέσεις με την οικογένεια και τους στενούς φίλους τους. Έτσι οι ερωτώμενοι ηγέτες διαθέτουν ικανότητες κοινωνικής αλληλεπίδρασης, δεξιότητες ακρόασης καθώς και την ικανότητα να επικοινωνούν με σαφήνεια και αυτοπεποίθηση με ανθρώπους με διαφορετικό υπόβαθρο.

### Πίνακας 5.8

#### Μέσοι όροι κάθε ερώτησης & συνολικός μέσος όρος για τη μετασχηματιστική ηγεσία

<b>A. Ερωτήσεις που μετρούν την Εξιδανικευμένη επιρροή- συμπεριφορά (Idealized Influenced - behavior):</b>	<b>Μέσοι όροι</b>
10. Νιώθω περήφανος που δουλεύω μαζί τους	5,40
18. Βάζω το καλό της ομάδας πιο πάνω από το ατομικό μου συμφέρον	5,46
21. Λειτουργώ κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό τους	5,64
25. Αποπνέω αίσθηση δύναμης και εμπιστοσύνης	5,29
<b>Μέσος όρος εξιδανικευμένη επιρροή – συμπεριφορά</b>	<b>5,45</b>
<b>B. Ερωτήσεις που μετρούν την Εξιδανικευμένη επιρροή (Idealized Influence - Attributed):</b>	
6. Αναφέρομαι στις δικές μου σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις	4,75
14. Καθορίζω τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού	5,84
23. Σκέπτομαι τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων	5,88
34. Δίνω έμφαση στο πόσο σημαντικό είναι να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής	5,40
<b>Μέσος όρος εξιδανικευμένη επιρροή – αποδοθείσα</b>	<b>5,47</b>
<b>Γ. Ερωτήσεις που μετρούν την Εμπυχωτική κινητοποίηση (Inspirational motivator):</b>	
9. Μιλώ με αισιοδοξία για το μέλλον	5,64
13. Μιλώ με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν	5,29
26. Προβάλλω ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον	4,47
36. Εκφράζω την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν	5,5
<b>Μέσος όρος εμπυχωτικής κινητοποίησης</b>	<b>5,23</b>
<b>Δ. Ερωτήσεις που μετρούν την Διανοητική διέγερση (Intellectual stimulator)</b>	
2. Επανεξετάζω κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέμαι αν αυτά είναι κατάλληλα	5,23
8. Αναζητώ διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων	5,39
30. Τους παροτρύνω να βλέπουν τα πράγματα από πολλές διαφορετικές οπτικές γωνίες	5,39

32. Προτείνω νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορεί να επιδιωχθεί η ολοκλήρωση ενός έργου	5,37
<b>Μέσος όρος διανοητικής διέγερσης</b>	<b>5,35</b>
<b>Ε. Ερωτήσεις που μετρούν την Εξατομικευμένη εξέταση (Individualized consideration)</b>	
15. Αφιερώνω χρόνο στο να διδάσκω και να καθοδηγώ	5,01
19. Αντιμετωπίζει τους υφισταμένους μου περισσότερο ως ξεχωριστά άτομα, παρά ως μέλη της ομάδας	5,09
29. Τους αντιμετωπίζω ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες	5,18
31. Τους βοηθώ να αναπτύσσουν τις ικανότητές τους	5,34
<b>Μέσος όρος εξατομικευμένης εξέτασης</b>	<b>5,16</b>
<b>Συνολικός μέσος όρος</b>	<b>5,33</b>

Ο μέσος όρος της μετασηματιστικής ηγεσίας στο σύνολό της είναι υψηλός (5,33) γεγονός που φανερώνει ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων υιοθετούν το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας. Πιο συγκεκριμένα, οι υποπαράγοντες εξειδικευμένη επιρροή (συμπεριφορά) και εξειδικευμένη επιρροή (αποδοθείσα) έχουν ιδιαίτερα υψηλό μέσο όρο, 5,45 και 5,47 αντίστοιχα, υποδεικνύοντας ότι οι ερωτηθέντες θεωρούν ότι έχουν την ικανότητα να δημιουργούν αισθήματα εμπιστοσύνης στους συνεργάτες τους, εμπνέοντάς τους περηφάνια ενώ παράλληλα δρουν με ακεραιότητα, υψηλό αίσθημα ευθύνης και αυτοέλεγχο.

Υψηλό μέσο όρο εμφανίζουν και οι υπόλοιποι υποπαράγοντες της μετασηματιστικής ηγεσίας. Συγκεκριμένα η εμπνευστική κινητοποίηση, η ικανότητα δηλαδή των ηγετών να εμπνέουν τους υφισταμένους τους και να καθορίζουν το ηθικά σωστό φαίνεται να είναι αρκετά υψηλή σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων (5,23) ενώ εξίσου υψηλός είναι και ο μέσος όρος που παρατηρείται για τη διανοητική διέγερση (5,35), την ικανότητα δηλαδή να ενθαρρύνεται η καινοτόμα σκέψη. Τέλος, μικρότερος αλλά εξίσου σημαντικός είναι και ο μέσος όρος της εξατομικευμένης εξέτασης (5,16) της ικανότητας δηλαδή των ηγετών να αντιλαμβάνονται τους υφισταμένους τους ως ξεχωριστές προσωπικότητες και να δρουν ανάλογα με τις ανάγκες τους.

**Πίνακας 5.9**  
**Μέσοι όροι κάθε ερώτησης & συνολικός μέσος όρος**  
**για τη Συναλλακτική Ηγεσία**

<b>A. Ερωτήσεις που μετρούν την Έκτακτη ανταμοιβή (contingent reward)</b>	Μέσοι όροι
1. Παρέχω βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών των υφισταμένων μου	5
11. Δηλώνω με σαφήνεια ποιος είναι υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων	5,7
16. Κάνω κατανοητό τι τα μέλη της ομάδας οφείλουν να περιμένουν μετά την ολοκλήρωση του σχεδίου	5,20
35. Εκφράζω ικανοποίηση όταν το προσωπικό εκπληρώνει τις προσδοκίες	5,36
<b>Μέσος όρος έκτακτης ανταμοιβής</b>	<b>5,32</b>
<b>B. Ερωτήσεις που μετρούν την Ενεργητική διαχείριση (active management)</b>	
4. Εστιάζω την προσοχή μου σε αντικανονικότητες, λάθη, εξαιρέσεις και πρότυπα απόδοσης	4,84
22. Επικεντρώνω την προσοχή μου αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών	4,80
24. Είμαι ο τύπος του ηγέτη που παρακολουθεί τα λάθη του προσωπικού	4,84
27. Στρέφω τη προσοχή του προσωπικού προς τις αποτυχίες προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος	4,47
<b>Μέσος όρος ενεργητικής διαχείρισης</b>	<b>4,74</b>
<b>Γ. Ερωτήσεις που μετρούν την Παθητική Διαχείριση (passive management)</b>	
3. Δεν παρεμβαίνω μέχρι ένα θέμα να γίνει ιδιαίτερα σοβαρό	2,60
12. Περιμένω κάτι να πάει στραβά για να επεμβώ	2,80
17. Είμαι σταθερός στην άποψη: «Αν δεν είναι χαλασμένο μη το φτιάξεις»	2,51
20. Ακολουθώ την τακτική του ότι τα προβλήματα πρέπει να γίνουν χρόνια πριν αναλάβω δράση	2,37
<b>Μέσος όρος για Παθητική διαχείριση</b>	<b>2,57</b>
<b>Συνολικός μέσος όρος</b>	<b>4,20</b>

Ο συνολικός μέσος όρος για τη συναλλακτική ηγεσία είναι 4,20 γεγονός που δείχνει ότι το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας αν και υιοθετείται και εφαρμόζεται, δεν είναι η επικρατούσα επιλογή από τους ερωτώμενους ηγέτες. Πιο συγκεκριμένα, παρατηρείται ότι ο μέσος όρος του παράγοντα έκτακτη ανταμοιβή είναι αρκετά υψηλός (5,32), δηλαδή οι ερωτώμενοι ηγέτες επιδιώκουν να ανταμείβουν τους υφισταμένους τους όταν αυτοί ανταποκρίνονται στους στόχους τους. Αξιοσημείωτη είναι και η διαφορά στους μέσους όρους των παραγόντων της ενεργής διαχείρισης και της παθητικής διαχείρισης. Πιο συγκεκριμένα, ο μέσος όρος της ενεργητικής διαχείρισης είναι 4,74 και φανερώνει ότι οι ερωτώμενοι ηγέτες χρησιμοποιούν σε αρκετό βαθμό τα πρότυπα συμμόρφωσης για να προσδιορίσουν με σαφήνεια και να περιγράψουν παραστατικά την αναποτελεσματική απόδοση ενώ για να την μειώσουν καταφεύγουν σε κυρώσεις και λεπτομερή διορθωτικά μέτρα. Αντίθετα, ο μέσος όρος της παθητικής διαχείρισης είναι 2,57 και φανερώνει ότι οι ερωτώμενοι ηγέτες δεν επιτρέπουν σε μία προβληματική κατάσταση να διαιωνίζεται αλλά επεμβαίνουν προσπαθώντας να βρουν αποτελεσματικές λύσεις.

#### Πίνακας 5.10

##### Μέσοι όροι κάθε ερώτησης & συνολικός μέσος όρος για την προς-αποφυγή ηγεσία

<i>A. Ερωτήσεις που μετρούν την ηγεσία προς αποφυγή</i>	Μέσοι Όροι
5. Αποφεύγω να αναμειχθώ όταν προκύπτουν προβλήματα	2,35
7. Είμαι απών όταν με χρειάζονται	2,12
28. Αποφεύγω να παίρνω αποφάσεις	2,19
33. Καθυστερώ να απαντήσω σε επείγοντα ερωτήματα	2,45
<b>Συνολικός μέσος όρος</b>	<b>2,28</b>

Όσον αφορά στην τρίτη μορφή ηγεσίας, την προς αποφυγή ηγεσία, ο συνολικός μέσος όρος είναι 2,28. Ο χαμηλός αυτός μέσος όρος υποδηλώνει ότι οι ερωτώμενοι ηγέτες δεν αποφεύγουν να αναλάβουν τις ευθύνες τους ή να παίρνουν αποφάσεις για σοβαρά θέματα ενώ ταυτόχρονα είναι παρόντες όταν χρειάζονται για να προσφέρουν τη βοήθειά τους και να καλύψουν τις ανάγκες των υφισταμένων τους.

## 5.5 Συσχέτιση είδους ηγεσίας και Συναισθηματικής Ηγεσίας με φύλο, προϋπηρεσία και αριθμό υφισταμένων

### 5.5.1 Συναισθηματική νοημοσύνη

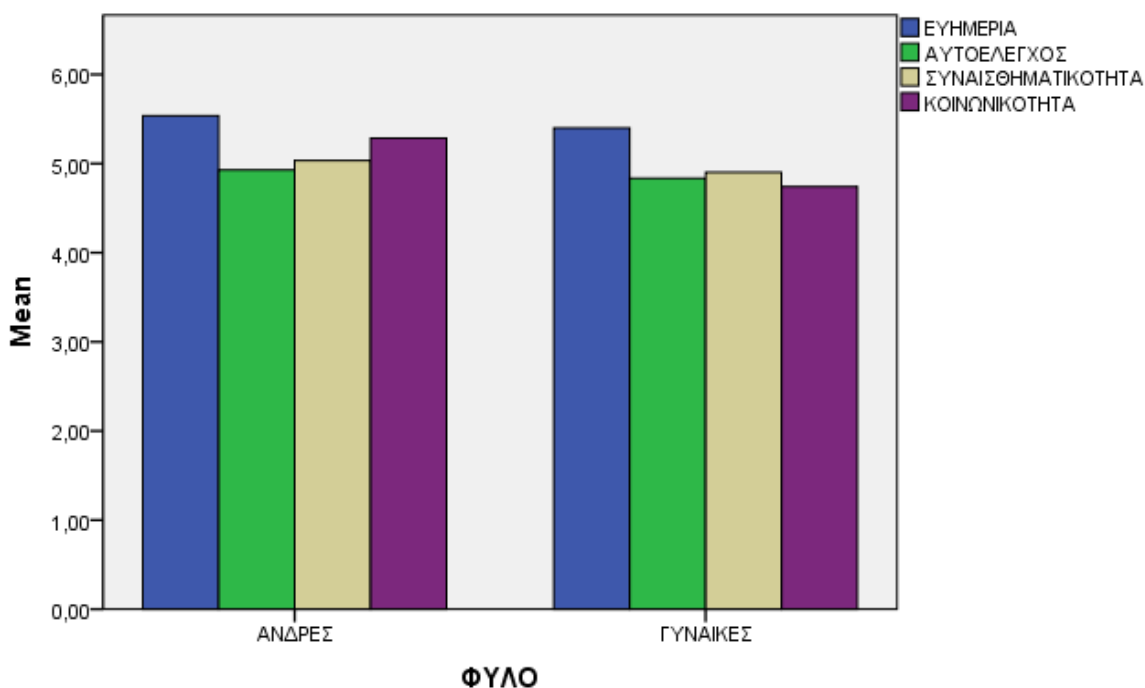
#### **Φύλο**

Έγινε έλεγχος των μέσων τιμών, δύο ανεξάρτητων δειγμάτων (independent samples t-test) για να διαπιστωθεί αν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στη συναισθηματική νοημοσύνη των προϊσταμένων ή των διευθυντών ανάλογα με το φύλο τους. Από τα αποτελέσματα του ελέγχου προκύπτει ότι το p-value της συνολικής συναισθηματικής νοημοσύνης είναι  $0,21 > 0,05$ , δηλαδή δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των ανδρών ( $\mu = 5,20$ ) και των γυναικών ( $\mu = 4,98$ ).

**Πίνακας 5.11**

**Περιγραφικά στατιστικά μέτρα για τους παράγοντες που προκύπτουν από το test Συναισθηματικής Νοημοσύνης ανά φύλο  
(Έλεγχος διαφοράς μέσων τιμών)**

ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ		ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ		P-VALUE
	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	
<b>Ευημερία</b>	5,40	5,54	1,12	0,59	0,64
<b>Αυτοέλεγχος</b>	4,83	4,92	0,79	0,82	0,64
<b>Συναισθηματικότητα</b>	4,90	5,03	0,94	0,79	0,55
<b>Κοινωνικότητα</b>	4,74	5,29	0,94	0,81	0,17
<b>ΣΝ (συνολικά)</b>	4,98	5,20	0,79	0,59	0,21



**Διάγραμμα 5.6**  
**Σκορ παραγόντων Συναισθηματικής Νοημοσύνης ανά φύλο**

### ***Προϋπηρεσία***

Έγινε έλεγχος των μέσων τιμών των ανεξάρτητων δειγμάτων (ANOVA), για να διαπιστωθεί αν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στους παράγοντες της συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών του χώρου υγείας που ερωτήθηκαν, ανάλογα με τα χρόνια προϋπηρεσίας τους (είναι καταγεγραμμένη σε 4 διαστήματα 0-10, 11-20, 21-30, 31 και άνω). Από τα αποτελέσματα του ελέγχου προκύπτει ότι το  $p\text{-value} = 0,829 > 0,05$ , δηλαδή δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των ερωτηθέντων ανάλογα με την προϋπηρεσία.



**Πίνακας 5.12**

**Περιγραφικά στατιστικά μέτρα για τους παράγοντες που προκύπτουν από το test Συναισθηματικής Νοημοσύνης ανάλογα με τα χρόνια προϋπηρεσίας – (έλεγχος διαφοράς μέσω των τιμών)**

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ (σε χρόνια)	N	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ	P- VALUE
<b>Ενημερία</b>	0-10	20	5,4340	,85907	
	11-20	19	5,3600	1,12458	
	21-30	17	5,6947	1,09154	0,701
	31 κ άνω	8	5,2500	,99611	
	Total	64	5,4583	1,01017	
<b>Αυτοέλεγχος</b>	0-10	20	4,9085	,84623	
	11-20	19	4,8684	,74087	
	21-30	17	4,9035	,86425	0,970
	31 κ άνω	8	4,7500	,78498	
	Total	64	4,8755	,79595	
<b>Συναισθηματικότητα</b>	0-10	20	4,9025	1,00907	
	11-20	19	5,1337	,78495	
	21-30	17	4,9212	,79373	0,752
	31 κ άνω	8	4,7687	1,01007	
	Total	64	4,9594	,87846	
<b>Κοινωνικότητα</b>	0-10	20	4,7835	1,07411	
	11-20	19	5,0542	,84532	
	21-30	17	5,1853	,89143	0,576
	31 κ άνω	8	4,8550	,76487	
	Total	64	4,9795	,91989	
<b>Συναισθηματική νοημοσύνη (συνολικά)</b>	0-10	20	5,0115	,72849	
	11-20	19	5,1311	,72407	
	21-30	17	5,1794	,79188	0,829
	31 κ άνω	8	4,9388	,58893	
	Total	64	5,0825	,71771	

**Αριθμός υφισταμένων**

Έγινε έλεγχος των μέσω των τιμών των ανεξάρτητων δειγμάτων (ANOVA), για να διαπιστωθεί αν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στους 4 παράγοντες συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών του χώρου υγείας που ερωτήθηκαν, ανάλογα με τον αριθμό των υφισταμένων τους (είναι καταγεγραμμένη σε 3 διαστήματα 0-8, 9-16, 17 και άνω). Από τα αποτελέσματα του ελέγχου προκύπτει ότι στους παράγοντες

αυτοέλεγχος και συναισθηματικότητα το  $p\text{-value}=0,029<0,05$  και  $p\text{-value}=0,032<0,05$  αντίστοιχα, δηλαδή υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των ερωτηθέντων ανάλογα με την προϋπηρεσία. Στους υπόλοιπους παράγοντες, το  $p\text{-value}$  είναι μεγαλύτερο από 0,05 (δίνονται αναλυτικά για τον κάθε παράγοντα στον Πίνακα 5.13) γεγονός που δείχνει ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστικά διαφορά ανάλογα με τους αριθμούς υφισταμένων.

Πιο συγκεκριμένα, μετά από τη διενέργεια του *posthoc* ελέγχου Bonferroni, διαπιστώθηκε ότι για τον παράγοντα αυτοέλεγχος στατιστικώς σημαντική διαφορά υπάρχει μόνο μεταξύ των ερωτηθέντων που έχουν υφισταμένους από 0-8 και αυτών με 17 και άνω. Για τον παράγοντα συναισθηματικότητα, διαπιστώθηκε ότι σημαντική διαφορά υπάρχει μόνο μεταξύ των ερωτηθέντων που έχουν υφισταμένους από 0-8 και αυτών με 17 και άνω.

**Πίνακας 5.13**

**Περιγραφικά στατιστικά μέτρα για τους παράγοντες *σν* ανάλογα με τον αριθμό υφισταμένων**

<b>ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΝ</b>		<b>N</b>	<b>ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ</b>	<b>ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ</b>	<b>P-VALUE</b>
<b>Ευημερία</b>	0-8	45	5,4184	,97844	0,111
	9-16	9	5,0556	1,32503	
	17και άνω	10	6,0000	,63713	
	Total	64	5,4583	1,01017	
<b>Αυτοέλεγχος</b>	0-8	45	4,7780	,75122	0,029
	9-16	9	4,6867	,85658	
	17και άνω	10	5,4840	,72731	
	Total	64	4,8755	,79595	
<b>Συναισθηματικότητα</b>	0-8	45	4,8191	,83072	0,032
	9-16	9	4,9333	,89492	
	17και άνω	10	5,6140	,86076	
	Total	64	4,9594	,87846	
<b>Κοινωνικότητα</b>	0-8	45	4,8300	,95451	0,127
	9-16	9	5,2589	,93215	
	17και άνω	10	5,4010	,55643	
	Total	64	4,9795	,91989	

## 5.5.2 Ηγεσία

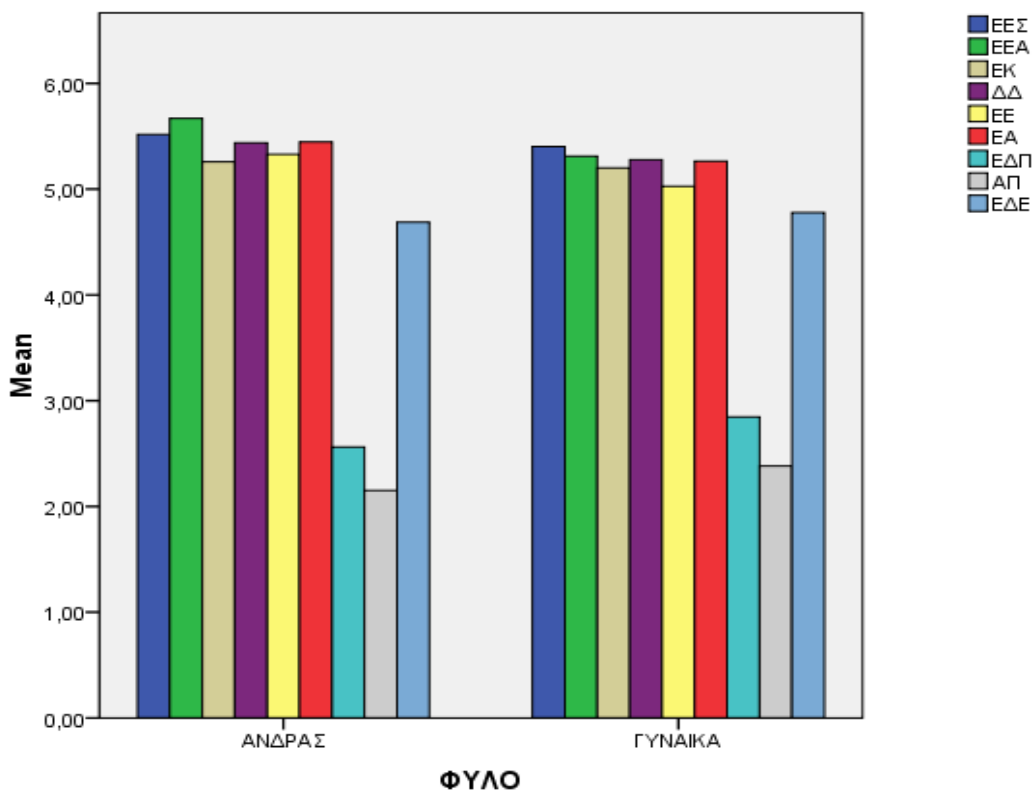
### Φύλο

Έγινε έλεγχος των μέσων τιμών, δύο ανεξάρτητων δειγμάτων (independent samples t-test) για να διαπιστωθεί αν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στο είδος της ηγεσίας που ασκείται από τους προϊσταμένους ή τους διευθυντές μέσα στο χώρο υγείας, ανάλογα με το φύλο τους. Από τα αποτελέσματα του ελέγχου προκύπτει ότι  $t\text{-value}=0,426 > 0,05$ , δηλαδή δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των ανδρών ( $\mu=4,73$ ) και των γυναικών ( $\mu=4,62$ )

**Πίνακας 5.14**

**Περιγραφικά στατιστικά μέτρα για τους παράγοντες που προκύπτουν από το M.L.Q ανά φύλο έλεγχος διαφοράς μέσων τιμών**

ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ		ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ		P-VALUE
	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	
Εξιδανικευμένη Επιρροή (συμπεριφορά)	5,40	5,51	1,16	0,66	0,608
Εξιδανικευμένη επιρροή	5,31	5,66	1,16	0,63	0,124
Εμπυχωτική κινητοποίηση	5,20	5,25	0,97	0,81	0,803
Διανοητική διέγερση	5,27	5,43	1,28	0,88	0,558
Εξατομικευμένη εξέταση	5,02	5,33	1,37	1,03	0,336
Έκτακτη ανταμοιβή	5,26	5,44	1,23	1,03	0,532
Ενεργητική διαχείριση	4,77	4,68	0,98	0,96	0,716
Παθητική διαχείριση	2,84	2,56	1,11	0,81	0,261
Ηγεσία προς αποφυγή	2,38	2,15	1,10	0,69	0,313
Ηγεσία (συνολικά)	4,61	4,72	0,58	0,48	0,426



**Διάγραμμα 5.7**

**Σκορ μορφών ηγεσίας και έκβαση ηγεσίας ανά φύλο**

### ***Προϋπηρεσία***

Έγινε έλεγχος των μέσων τιμών των ανεξάρτητων δειγμάτων (ANOVA), για να διαπιστωθεί αν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στο είδος της ηγεσίας που υιοθετείται και ασκείται από τους ηγέτες του χώρου υγείας που ερωτήθηκαν, ανάλογα με τα χρόνια προϋπηρεσίας τους (είναι καταγεγραμμένη σε 4 διαστήματα 0-10, 11-20, 21-30, 31 και άνω). Από τα αποτελέσματα του ελέγχου προκύπτει ότι  $t\text{-value}=0,565 > 0,05$ , δηλαδή δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των ερωτηθέντων ανάλογα με την προϋπηρεσία.

Πίνακας 5.15

Περιγραφικά στατιστικά μέτρα για τους παράγοντες που προκύπτουν από το M.L.Q ανάλογα με την προϋπηρεσία

ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ	ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ (σε έτη)	N	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	ΤΥΠ. ΑΠΟΚΛΙΣΗ	P- VALUE
Εξιδανικευμένη επιρροή (συμπεριφορά)	0-10	20	5,3472	,87506	0,310
	11-20	19	5,3421	,72270	
	21-30	17	5,4028	1,14769	
	31 κ άνω	8	6,0000	,94373	
	Total	64	5,4531	,93528	
Εξιδανικευμένη επιρροή (Αποδοθείσα)	0-10	20	5,4444	1,06948	0,838
	11-20	19	5,4211	,88996	
	21-30	17	5,4028	1,04719	
	31 κ άνω	8	5,7500	,96014	
	Total	64	5,4688	,98046	
Εμφυχωτική Κινητοποίηση	0-10	20	5,1389	,97476	0,724
	11-20	19	5,1184	,82651	
	21-30	17	5,2917	,85856	
	31 κ άνω	8	5,5000	1,07529	
	Total	64	5,2266	,90273	
Διανοητική διέγερση	0-10	20	5,2500	1,12786	0,434
	11-20	19	5,4079	1,00419	
	21-30	17	5,1250	1,30961	
	31 κ άνω	8	5,8611	,91950	
	Total	64	5,3477	1,12124	
Εξατομικευμένη εξέταση	0-10	20	4,9861	1,28759	0,627
	11-20	19	5,2632	,75679	
	21-30	17	5,0139	1,51335	
	31 κ άνω	8	5,5833	1,42522	
	Total	64	5,1602	1,23713	
Έκτακτη ανταμοιβή	0-10	20	5,2083	1,31241	0,338
	11-20	19	5,5526	,80614	
	21-30	17	5,0417	1,33188	
	31 κ άνω	8	5,7778	,96375	
	Total	64	5,3438	1,14824	
Ενεργητική διαχείριση	0-10	20	4,4722	1,18473	0,550
	11-20	19	4,8553	,66309	
	21-30	17	4,7639	1,03424	
	31 κ άνω	8	4,9722	,97183	
	Total	64	4,7383	,97226	

<b>Παθητική Διαχείριση</b>	0-10	20	2,9167	1,00733	0,414
	11-20	19	2,5526	,71966	
	21-30	17	2,8889	1,23438	
	31 κ άνω	8	2,3611	,96914	
	Total	64	2,7227	,99912	
<b>Ηγεσία προς αποφυγή</b>	0-10	20	2,3611	,98228	0.513
	11-20	19	2,1316	,65811	
	21-30	17	2,5000	1,17886	
	31 κ άνω	8	2,0000	,91856	
	Total	64	2,2813	,94858	

### *Αριθμός υφισταμένων*

Έγινε έλεγχος των μέσων τιμών των ανεξάρτητων δειγμάτων (ANOVA), για να διαπιστωθεί αν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στο είδος της ηγεσίας που υιοθετείται και ασκείται από τους ηγέτες του χώρου υγείας που ερωτήθηκαν, ανάλογα με τον αριθμό των υφισταμένων τους (είναι καταγεγραμμένη σε 3 διαστήματα 0-8, 9-16, 17 και άνω). Από τα αποτελέσματα του ελέγχου προκύπτει ότι στον παράγοντα παθητική διαχείριση το  $p\text{-value}=0,047 < 0,05$ , δηλαδή υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των ερωτηθέντων ανάλογα με την προϋπηρεσία. Στους υπόλοιπους παράγοντες, το  $p\text{-value}$  είναι μεγαλύτερο από 0,05 (δίνονται αναλυτικά για τον κάθε παράγοντα στον Πίνακα 5.16) γεγονός που δείχνει ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστικά διαφορά ανάλογα με τους αριθμούς υφισταμένων.

Πιο συγκεκριμένα, μετά από τη διενέργεια του posthoc ελέγχου Bonferroni, διαπιστώθηκε ότι στατιστικώς σημαντική διαφορά υπάρχει μόνο μεταξύ των ερωτηθέντων που έχουν υφισταμένους από 9-16 και αυτών με 17 και άνω.

**Πίνακας 5.16**

**Περιγραφικά στατιστικά μέτρα για τους παράγοντες που προκύπτουν από το  
M.L.Q ανάλογα με τον αριθμό των υφισταμένων  
Έλεγχος διαφοράς μέσω τιμών**

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ		N	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ	P-VALUE
<b>Εξιδανικευμένη επιρροή (συμπεριφορά)</b>	0-8	45	5,4778	,89000	0,157
	9-16	7	5,9286	,67259	
	17και άνω	12	5,0833	1,13984	
	Total	64	5,4531	,93528	
<b>Εξιδανικευμένη επιρροή (Αποδοθείσα)</b>	0-8	45	5,4222	,99548	0,364
	9-16	7	5,9643	,65238	
	17και άνω	12	5,3542	1,06311	
	Total	64	5,4688	,98046	
<b>Εμπυχωτική Κινητοποίηση</b>	0-8	45	5,2000	,92564	0,340
	9-16	7	5,6786	,79993	
	17και άνω	12	5,0625	,85364	
	Total	64	5,2266	,90273	
<b>Διανοητική διέγερση</b>	0-8	45	5,3667	1,08266	0,411
	9-16	7	5,7500	,98953	
	17και άνω	12	5,0417	1,33073	
	Total	64	5,3477	1,12124	
<b>Εξατομικευμένη εξέταση</b>	0-8	45	5,2556	1,19003	0,147
	9-16	7	5,5714	1,01770	
	17και άνω	12	4,5625	1,41472	
	Total	64	5,1602	1,23713	
<b>Έκτακτη ανταμοιβή</b>	0-8	45	5,3556	1,10073	0,207
	9-16	7	5,9286	,99702	
	17και άνω	12	4,9583	1,33499	
	Total	64	5,3438	1,14824	
<b>Ενεργητική διαχείριση</b>	0-8	45	4,7000	,98656	0,174
	9-16	7	5,3571	,89974	
	17και άνω	12	4,5208	,88201	
	Total	64	4,7383	,97226	
<b>Παθητική Διαχείριση</b>	0-8	45	2,7500	,92319	0,047
	9-16	7	1,9286	,64087	
	17και άνω	12	3,0833	1,24011	
	Total	64	2,7227	,99912	
<b>Ηγεσία προς αποφυγή</b>	0-8	45	2,2833	,89284	0,284
	9-16	7	1,8214	,62440	
	17και άνω	12	2,5417	1,24240	
	Total	64	2,2813	,94858	

## 5.6 Στατιστική σχέση μεταξύ των παραγόντων ΣΝ και των μορφών ηγεσίας

### 5.6.1 Στατιστική σχέση ευημερίας και των μορφών ηγεσίας

Σύμφωνα με τον Πίνακα 5.17 ο συντελεστής συσχέτισης ανάμεσα στη Μετασχηματιστική ηγεσία και τον παράγοντα συναισθηματικής ηγεσίας, ευημερία είναι 0,703 και το p-value ισούται 0,000. Έτσι, ο συντελεστής συσχέτισης είναι στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο σημαντικότητας 0.05, δηλαδή υπάρχει **στατιστικά σημαντική θετική σχέση** μεταξύ της Μετασχηματιστικής ηγεσίας και της ευημερίας.

Ο συντελεστής συσχέτισης ανάμεσα στη Συναλλακτική ηγεσία και τον παράγοντα συναισθηματικής ηγεσίας, ευημερία είναι 0,372 και το p-value ισούται 0,002. Έτσι, ο συντελεστής συσχέτισης είναι στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο σημαντικότητας 0.05, δηλαδή υπάρχει **στατιστικά ασθενής θετική σχέση** μεταξύ της Συναλλακτικής ηγεσίας και της ευημερίας. Αξιοσημείωτη είναι η στατιστική σχέση ενός υποπαράγοντα της Συναλλακτικής ηγεσίας, της παθητικής διαχείρισης και της ευημερίας. Ο συντελεστής συσχέτισης ανάμεσα στη παθητική διαχείριση και την ευημερία είναι -0,605 και το p-value ισούται με 0,000. Έτσι, ο συντελεστής συσχέτισης είναι στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο σημαντικότητας 0.05, δηλαδή υπάρχει **στατιστικά σημαντική αρνητική σχέση** μεταξύ της παθητικής διαχείρισης και της ευημερίας.

Ο συντελεστής συσχέτισης ανάμεσα στην Ηγεσία προς αποφυγή και τον παράγοντα συναισθηματικής ηγεσίας, ευημερία είναι -0,658 και το p-value ισούται 0,000. Έτσι, ο συντελεστής συσχέτισης είναι στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05, δηλαδή υπάρχει **στατιστικά σημαντικά αρνητική σχέση** μεταξύ της Ηγεσίας προς αποφυγή και της ευημερίας.



**Πίνακας 5.17**

**Συντελεστής συσχέτισης και p-value μεταξύ της ευημερίας και των μορφών ηγεσίας**

	<b>ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ</b>	<b>ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ PEARSON</b>	<b>T-VALUE</b>	<b>P-VALUE</b>
1	Εξειδικευμένη επιρροή	0,724	8,25	,000
2	Εξειδικευμένη επιρροή	0,606	6,00	,000
3	Εμψυχωτική κινητοποίηση	0,66	6,98	,000
4	Διανοητική διέγερση	0,57	5,46	,000
5	Εξατομικευμένη εξέταση	0,53	5,00	,000
6	<b>ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ</b>	0,703	7,79	,000
7	Έκτακτη ανταμοιβή	0,579	5,59	,000
8	Ενεργητική διαχείριση	0,414	3,58	,001
9	Παθητική διαχείριση	-0,605	-5,98	,00
10	<b>ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ</b>	0,372	3,15	,002
11	<b>ΗΓΕΣΙΑ ΠΡΟΣ ΑΠΟΦΥΓΗ</b>	-0,658	-12,44	,000

#### 5.6.2 Στατιστική σχέση αυτοελέγχου και των μορφών ηγεσίας

Σύμφωνα με τον Πίνακα 5.18 ο συντελεστής συσχέτισης ανάμεσα στη Μετασχηματιστική ηγεσία και τον παράγοντα συναισθηματικής ηγεσίας, αυτοέλεγχου είναι 0,578 και το p-value ισούται με 0,000. Έτσι, ο συντελεστής συσχέτισης είναι στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο σημαντικότητας 0.05, δηλαδή υπάρχει **στατιστικά σημαντική θετική σχέση** μεταξύ της Μετασχηματιστικής ηγεσίας και του αυτοελέγχου.

Ο συντελεστής συσχέτισης ανάμεσα στη Συναλλακτική ηγεσία και τον παράγοντα συναισθηματικής ηγεσίας, αυτοέλεγχου είναι 0,339 και το p-value ισούται 0,06. Έτσι, ο συντελεστής συσχέτισης δεν είναι στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο σημαντικότητας 0.05, δηλαδή **δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση** μεταξύ της Συναλλακτικής ηγεσίας και του αυτοελέγχου. Αξιοσημείωτο είναι το ότι δυο παράγοντες της συναλλακτικής ηγεσίας, η έκτακτη ανταμοιβή και η ενεργητική διαχείριση έχουν στατιστικά σημαντική σχέση με τον αυτοέλεγχου. Συγκεκριμένα ο συντελεστής συσχέτισης της έκτακτης ανταμοιβής είναι 0,563 και το p-value 0,000 ενώ της

ενεργητικής διαχείρισης είναι 0,349 και 0,05. Έτσι, οι συντελεστές συσχέτισης είναι στατιστικά σημαντικοί σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05.

Ο συντελεστής συσχέτισης ανάμεσα στην Ηγεσία προς αποφυγή και τον παράγοντα συναισθηματικής ηγεσίας, αυτοέλεγχου είναι -0,120 και το p-value ισούται με 0,04. Έτσι, ο συντελεστής συσχέτισης είναι στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05, δηλαδή υπάρχει *στατιστικά ασθενής αρνητική σχέση* μεταξύ της Ηγεσίας προς αποφυγή και του αυτοελέγχου.

**Πίνακας 5.18**

**Συντελεστής συσχέτισης και p-value μεταξύ του αυτοελέγχου και των μορφών ηγεσίας**

	ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ PEARSON	T-VALUE	P-VALUE
1	Εξειδικευμένη επιρροή	0,501	4,560	,000
2	Εξειδικευμένη επιρροή	0,500	4,540	,000
3	Εμψυχωτική κινητοποίηση	0,570	5,460	,000
4	Διανοητική διέγερση	0,524	4,890	,000
5	Εξατομικευμένη εξέταση	0,609	6,050	,000
6	<b>ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ</b>	0,578	5,578	,000
7	Έκτακτη ανταμοιβή	0,563	5,360	,000
8	Ενεργητική διαχείριση	0,349	2,930	,005
9	Παθητική διαχείριση	0,563	-5,371	,000
10	<b>ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ</b>	0,339	2,830	,006
11	<b>ΗΓΕΣΙΑ ΠΡΟΣ ΑΠΟΦΥΓΗ</b>	-0,120	-2,930	,004

### 5.6.3 Στατιστική σχέση συναισθηματικότητας και των μορφών ηγεσίας

Σύμφωνα με τον Πίνακα 5.19 ο συντελεστής συσχέτισης ανάμεσα στη Μετασχηματιστική ηγεσία και τον παράγοντα συναισθηματικής ηγεσίας, συναισθηματικότητας είναι 0,317 και το p-value ισούται 0,011. Έτσι, ο συντελεστής συσχέτισης είναι στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο σημαντικότητας 0.05, δηλαδή υπάρχει *στατιστικά σημαντική θετική σχέση* μεταξύ της Μετασχηματιστικής ηγεσίας και της συναισθηματικότητας.

Ο συντελεστής συσχέτισης ανάμεσα στη Συναλλακτική ηγεσία και τον παράγοντα συναισθηματικής ηγεσίας, συναισθηματικότητας είναι 0,152 και το p-value ισούται 0,230. Έτσι, ο συντελεστής συσχέτισης δεν είναι στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο σημαντικότητας 0.05, δηλαδή **δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση** μεταξύ της Συναλλακτικής ηγεσίας και της συναισθηματικότητας.

Ο συντελεστής συσχέτισης ανάμεσα στην Ηγεσία προς αποφυγή και τον παράγοντα συναισθηματικής ηγεσίας, συναισθηματικότητας είναι -0,322 και το p-value ισούται 0,008. Έτσι, ο συντελεστής συσχέτισης είναι στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05, δηλαδή **υπάρχει στατιστικά ασθενής σχέση** μεταξύ της Ηγεσίας προς αποφυγή και της συναισθηματικότητας.

**Πίνακας 5.19**

**Συντελεστής συσχέτισης και p-value μεταξύ συναισθηματικότητας και των μορφών ηγεσίας**

	ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ PEARSON	T-VALUE	P-VALUE
1	Εξειδικευμένη επιρροή	0,375	3,182	0,002
2	Εξειδικευμένη επιρροή	0,269	2,202	0,031
3	Εμπνοχωτική κινητοποίηση	0,233	1,884	0,064
4	Διανοητική διέγερση	0,273	2,234	0,029
5	Εξατομικευμένη εξέταση	0,315	2,610	0,011
6	<b>ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ</b>	0,317	2,63	0,011
7	Έκτακτη ανταμοιβή	0,309	2,56	0,013
8	Ενεργητική διαχείριση	0,039	0,310	0,758
9	Παθητική διαχείριση	0,205	-1,647	0,105
10	<b>ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ</b>	0,152	1,212	0,230
11	<b>ΗΓΕΣΙΑ ΠΡΟΣ ΑΠΟΦΥΓΗ</b>	-0,322	-2,74	0,008

#### 5.6.4 Στατιστική σχέση κοινωνικότητας και των μορφών ηγεσίας

Σύμφωνα με τον Πίνακα 5.20 ο συντελεστής συσχέτισης ανάμεσα στη Μετασχηματιστική ηγεσία και τον παράγοντα συναισθηματικής ηγεσίας, συναισθηματικότητας είναι 0,651 και το p-value ισούται 0,000. Έτσι, ο συντελεστής

συσχέτισης είναι στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο σημαντικότητας 0.05, δηλαδή υπάρχει *στατιστικά σημαντική θετική σχέση* μεταξύ της Μετασχηματιστικής ηγεσίας και της κοινωνικότητας.

Ο συντελεστής συσχέτισης ανάμεσα στη Συναλλακτική ηγεσία και τον παράγοντα συναισθηματικής ηγεσίας, συναισθηματικότητας είναι 0,306 και το p-value ισούται 0,014. Έτσι, ο συντελεστής συσχέτισης είναι στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο σημαντικότητας 0.05, δηλαδή *υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική σχέση* μεταξύ της Συναλλακτικής ηγεσίας και της συναισθηματικότητας.

Ο συντελεστής συσχέτισης ανάμεσα στην Ηγεσία προς αποφυγή και τον παράγοντα συναισθηματικής ηγεσίας, κοινωνικότητα είναι -0,922 και το p-value ισούται 0,000. Έτσι, ο συντελεστής συσχέτισης είναι στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05, δηλαδή *υπάρχει ισχυρή στατιστικά αρνητική σχέση* μεταξύ της Ηγεσίας προς αποφυγή και της κοινωνικότητας.

### Πίνακας 5.20

#### Συντελεστής συσχέτισης και p-value μεταξύ κοινωνικότητας και των μορφών ηγεσίας

	ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ PEARSON	T-VALUE	P- VALUE
1	Εξειδικευμένη επιρροή	0,592	5,770	0,000
2	Εξειδικευμένη επιρροή	0,602	5,940	0,000
3	Εμπυχωτική κινητοποίηση	0,552	5,219	0,000
4	Διανοητική διέγερση	0,606	5,990	0,000
5	Εξατομικευμένη εξέταση	0,562	5,350	0,000
6	<b>ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ</b>	0,651	6,750	0,000
7	Έκτακτη ανταμοιβή	0,572	5,484	,0000
8	Ενεργητική διαχείριση	0,382	3,256	0,002
9	Παθητική διαχείριση	0,646	-6,672	0,000
10	<b>ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ</b>	0,306	2,531	0,014
11	<b>ΗΓΕΣΙΑ ΠΡΟΣ ΑΠΟΦΥΓΗ</b>	-0,922	-18,700	0,000

## 5.7 Ανακεφαλαίωση

Στη συγκεκριμένη ενότητα παρουσιάστηκαν τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης που πραγματοποιήθηκε για να διαπιστωθεί αν η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει την ηγεσία. Αρχικά παρουσιάστηκαν τα κοινωνικό-δημογραφικά χαρακτηριστικά που έδειξαν πως η πλειοψηφία του δείγματος έχει ηλικία που κυμαίνεται στα 40-50 έτη, οι περισσότεροι ερωτώμενοι είναι γυναίκες, απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, με προϋπηρεσία από 11 έως 20 χρόνια και αριθμό υφισταμένων από 1 έως 8.

Στη συνέχεια διαπιστώθηκε ότι οι μεταβολές της συναισθηματικής νοημοσύνης επηρεάζουν τα ηγετικά χαρακτηριστικά. Η πλειοψηφία του δείγματος υιοθετεί και ασκεί τη Μετασχηματιστική ηγεσία, που θεωρείται το αποτελεσματικότερο είδος ηγεσίας ενώ δεν υιοθετεί σχεδόν καθόλου την Ηγεσία προς αποφυγή. Ταυτόχρονα η πλειοψηφία του δείγματος φάνηκε ότι διαθέτει υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη.

Αναλυτικά τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την περιγραφική και στατιστική ανάλυση που πραγματοποιήθηκε, θα αναφερθούν και θα σχολιαστούν στην επόμενη ενότητα (Ενότητα 6).



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

#### ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕ ΑΛΛΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ - ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

*Δεν θα σταματήσουμε να εξερευνούμε  
Και το τέλος της εξερεύνησής μας θα είναι  
όταν θα φτάσουμε εκεί από όπου ξεκινήσαμε και  
θα ανακαλύψουμε το μέρος για πρώτη φορά...*

*(T. S. Eliot)*

#### **6.1 Συμπεράσματα- σύγκριση με άλλες έρευνες**

Αρχικός σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν η διερεύνηση της σχέσης της συναισθηματικής νοημοσύνης με την ηγεσία και κατά πόσο η συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετών σε δημόσιους και ιδιωτικούς χώρους υγείας μπορεί να επηρεάσει ουσιαστικά και να συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη ηγεσία. Επίσης διερευνήθηκαν οι παράγοντες της συναισθηματικής νοημοσύνης (ευημερία, αυτοέλεγχος, συναισθηματικότητα και κοινωνικότητα) καθώς και το στυλ ηγεσίας (Μετασχηματιστική ηγεσία, Συναλλακτική ηγεσία και Ηγεσία προς αποφυγή) που επικρατεί περισσότερο στα δημόσια και ιδιωτικά νοσοκομεία της Αττικής. Τέλος διερευνήθηκε η σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ηγεσίας με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των Ελλήνων ερωτηθέντων ηγετών δηλαδή με το φύλο, την προϋπηρεσία και τον αριθμό των υφισταμένων.

Η αναγκαιότητα της παρούσας έρευνας προέκυψε από τη διαπίστωση ότι έχουν πραγματοποιηθεί πολύ λίγες μελέτες τόσο διεθνώς όσο και στον ελλαδικό χώρο που να διερευνούν τη σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την ηγεσία μέσα στους χώρους υγείας, τόσο σε ιδιωτικά όσο και σε δημόσια νοσοκομεία.

Τα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιήθηκαν για τη διερεύνηση των ερευνητικών υποθέσεων ήταν το ερωτηματολόγιο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Trait

Emotional Intelligence Questionnaire – TEIQue-SF) καθώς και το Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο της ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire - M.L.Q).

Αρχικά από την ανάλυση των κοινωνικό-δημογραφικών χαρακτηριστικών προέκυψε ότι το δείγμα της έρευνας στην πλειοψηφία του είναι γυναίκες (55%), ηλικίας από 40 έως 50 ετών, έχουν προϋπηρεσία 11 με 20 έτη και ο αριθμός των υφισταμένων τους είναι 1 έως 8. Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας η πλειοψηφία του δείγματος έχει υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη και διαθέτει σε μεγάλο βαθμό ηγετικά χαρακτηριστικά. Το επικρατούν μάλιστα είδος ηγεσίας που υιοθετείται και ασκείται από τα ηγετικά πρόσωπα των ιδιωτικών και δημοσίων νοσοκομείων της Αττικής είναι η Μετασχηματιστική Ηγεσία, η οποία αποτελεί την αποτελεσματικότερη μορφή ηγεσίας. (Bass & Avolio,<sup>14</sup> 1994, Hughes, 2005<sup>15</sup>, Menon- Eliophotou 2011<sup>16</sup>). Τα ηγετικά μέλη δηλαδή του ελληνικού χώρου υγείας χαρακτηρίζονται από ισχυρή αίσθηση του σκοπού, από την ικανότητα να ασκούν επιρροή και να εμπνέουν εμπιστοσύνη στους υφιστάμενούς τους καθώς και από την ικανότητα να διαχειρίζονται τα συναισθήματά τα δικά τους και των άλλων (Bass & Avolio, 1994, 2005). Η υιοθέτηση της Συναλλακτικής ηγεσίας υιοθετείται σε μικρότερο βαθμό ενώ η ηγεσία προς αποφυγή, δηλαδή η έλλειψη ηγεσίας πριν την πρόκληση σοβαρών υποθέσεων, δεν φάνηκε να χαίρει εκτίμησης από την πλευρά των ερωτώμενων ηγετών και γι' αυτό δεν υιοθετείται σχεδόν καθόλου.

Τα αποτελέσματα από τη στατιστική και περιγραφική ανάλυση επαληθεύουν την πλειοψηφία των ερευνητικών υποθέσεων ενώ απορρίπτουν κάποιες άλλες. Πιο συγκεκριμένα επιβεβαιώνεται η βασική ερευνητική υπόθεση η οποία ισχυρίζεται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ηγεσίας ( $R^2 = 0,489$ ,  $t = 7,70$  και το  $p\text{-value} = 0,000$ ), οι μεταβολές δηλαδή της συναισθηματικής νοημοσύνης επηρεάζουν τις μεταβολές της ηγεσίας. Η παραπάνω διαπίστωση φαίνεται να εναρμονίζεται και με τα ευρήματα άλλων ερευνών όπως είναι

---

<sup>14</sup>Bass B.M. & Avolio, B. J (1994), Improving organizational effectiveness through transformational leadership, Sage Publications, New York

<sup>15</sup>Hughes, T. (2005), Identification of leadership style of enrolment management professionals in post secondary institutions in the southern USA states, PhD Dissertation, Texas Tech. University, Texas

<sup>16</sup>Menon P. Eliophotou, M. (2011), Leadership theory and educational outcomes: the case of distributed and transformational leadership Proceedings of the 24th International Congress for School Effectiveness and Improvement, Cyprus.



των Kerr, *et al.*, (2005)<sup>17</sup> οι οποίοι διαπίστωσαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη ενός ατόμου μπορεί πράγματι να είναι ένας βασικός καθοριστικός παράγοντας της αποτελεσματικής ηγεσίας. Προς την ίδια κατεύθυνση εναρμονίζεται και η έρευνα των Stein, *et al.*, (2008)<sup>18</sup> σύμφωνα με την οποία κορυφαία στελέχη επιχειρήσεων έχουν υψηλότερα σκορ σε 8 από τις 15 κλίμακες συναισθηματικής νοημοσύνης σε σχέση με τον τυπικό πληθυσμό.

Όσον αφορά στη σχέση των διαφόρων παραγόντων της συναισθηματικής νοημοσύνης και των τριών ειδών ηγεσίας οι ερευνητικές υποθέσεις επαληθεύονται σε μεγάλο βαθμό. Συγκεκριμένα, διαπιστώνεται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των τεσσάρων παραγόντων της συναισθηματικής νοημοσύνης, της ευημερίας, του αυτοελέγχου, της κοινωνικότητας και της συναισθηματικότητας σε σχέση με τη Μετασχηματιστική Ηγεσία (ερευνητικές υποθέσεις Α.1.α, Α.2.α, Α.3.α, Α.4.α). Ο Μετασχηματιστικός ηγέτης επομένως είναι ο ηγέτης ο οποίος είναι θετικός στην αναζήτηση ευκαιριών, ρισκάρει, έχει αυτοεκτίμηση, μπορεί να διαχειρίζεται εσωτερικές και εξωτερικές συγκρούσεις μέσω της επικοινωνίας και του συναισθήματος. Η διαπίστωση αυτή εναρμονίζεται και με τα ευρήματα άλλων ερευνών όπως του Polychroniou (2008)<sup>19</sup> ο οποίος υποστήριξε ότι υπάρχει ισχυρή σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και Μετασχηματιστικής ηγεσίας. Θετική συσχέτιση διαπιστώθηκε και από τους Downey, Papageorgiou and Stough, (2005)<sup>20</sup> καθώς και από τους Lebanand Zulauf, (2003)<sup>21</sup> οι οποίοι στην έρευνα που πραγματοποίησαν με 24 project managers διαπίστωσαν πολλές και ισχυρές συνδέσεις της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας και της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.

---

<sup>17</sup>Kerr, et al (2005), Emotional intelligence and leadership effectiveness, *Leadership & Organization Development Journal*, **4**, pp. 265-279.

<sup>18</sup> Stein et al. (2008), Emotional intelligence of leaders: a profile of top executives, *Leadership & Organization Development Journal*, **30**, pp. 87-101.

<sup>19</sup>Polychroniou (2008), Relationship between emotional intelligence and transformational leadership of supervisors: The impact on team effectiveness, *Team Performance Management*, **15**, pp. 343-356.

<sup>20</sup>Downey, L.A., Papageorgiou, V., & Stough, C., (2006), Examining the relationship between leadership, emotional intelligence and intuition in senior female managers”. *Leadership and Organisation Development*, **27**, 250-264.

<sup>21</sup>Leban, W., & Zulauf, C. (2004), Linking emotional intelligence abilities and transformational leadership styles: *Leadership & Organization Development Journal*, **25** Iss: 7, pp.554 – 564.

Οι ερευνητικές υποθέσεις αναφορικά με τη σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης και της Συναλλακτικής ηγεσίας (Α.1.β, Α.2.β, Α.3.β, Α.4.β) επαληθεύεται για κάποιους παράγοντες της συναισθηματικής νοημοσύνης και απορρίπτεται για άλλους. Συγκεκριμένα από τη στατιστική επεξεργασία των αποτελεσμάτων διαπιστώθηκε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση με την ευημερία και την κοινωνικότητα ενώ αντίθετα δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση με τον αυτοέλεγχο και τη συναισθηματικότητα. Προκύπτει επομένως ότι ο Συναλλακτικός ηγέτης είναι ένας ηγέτης ο οποίος διαθέτει ικανότητες κοινωνικής αλληλεπίδρασης, μπορεί να ρισκάρει αν χρειαστεί και επίσης έχει την ικανότητα να επικοινωνεί με σαφήνεια με τους υφισταμένους τους. Αντίθετα παρατηρείται δυσκολία στη διαχείριση και την έκφραση των συναισθημάτων του και κατά συνέπεια δεν μπορεί να αντιμετωπίσει εύκολα και αποτελεσματικά συγκρούσεις είτε σε προσωπικό είτε σε εργασιακό επίπεδο. Τα αποτελέσματα αυτά εναρμονίζονται και με τα ευρήματα του Shatali (2011)<sup>22</sup>, ο οποίος σε έρευνα που διενήργησε σε νοσοκομείο της Γάζας, διαπίστωσε ότι ο αυτοέλεγχος, η συναισθηματικότητα και η κοινωνικότητα δεν σχετίζονται με τη Συναλλακτική ηγεσία ενώ στατιστικά σημαντική σχέση παρατηρείται μόνο με τον παράγοντα ευημερία. Η διαφοροποίηση της παρούσας έρευνας με εκείνη του Shatali έγκειται στον παράγοντα κοινωνικότητα.

Όσον αφορά στις ερευνητικές υποθέσεις σχετικά με τη σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης και την Προς αποφυγή Ηγεσία (Α.1.γ, Α.2.γ, Α.3.γ, Α.4.γ) διαπιστώνεται ότι ο παράγοντας ευημερία και κοινωνικότητα έχουν ισχυρή αρνητική συσχέτιση με την προς αποφυγή ηγεσία, η συναισθηματικότητα δε σχετίζεται καθόλου, ενώ ο αυτοέλεγχος έχει πολύ ασθενή θετική συσχέτιση. Επομένως προκύπτει ότι ο «ηγέτης» που υιοθετεί το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας έχει χαμηλά ποσοστά αυτοεκτίμησης, αποφεύγει να ρισκάρει, δυσκολεύεται να αλληλεπιδρά κοινωνικά με τους υφισταμένους τους ενώ παράλληλα δεν μπορεί να διαχειριστεί τα συναισθήματα του ίδιου και των άλλων. Επιπλέον δεν επεμβαίνει σε καμία κατάσταση μέχρι αυτή να βγει εκτός ελέγχου και δεν δημιουργεί αίσθημα υπεροχής και ασφάλειας στους υφισταμένους του. Σύμφωνα με την έρευνα των Downey, Parageorgiou and Stough, 2005<sup>23</sup>, η οποία

---

<sup>22</sup>Shatali D. (2011) «Effect of Emotional Intelligence on Leadership Behavior, a case study on UNRWA-Gaza Health Centers», thesis, Islamic University- Gaza

<sup>23</sup>Polychroniou (2008), Relationship between emotional intelligence and transformational leadership of supervisors: The impact on team effectiveness, *Team Performance Management*, 15, pp. 343-356.

πραγματοποιήθηκε σε 176 στελέχη που ήταν γυναίκες διαπιστώθηκε ότι υπάρχει αρνητική συσχέτιση της προς Αποφυγή Ηγεσίας και των τεσσάρων παραγόντων της συναισθηματικής νοημοσύνης, διαπίστωση που δεν επαληθεύεται στο σύνολο της στην παρούσα έρευνα.

Τέλος όσον αφορά στην ερευνητική υπόθεση σχετικά με το αν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ( $\alpha = 0.05$ ) στη συναισθηματική νοημοσύνη και την ηγεσία που να αποδίδεται στα προσωπικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων όπως το φύλο, την προϋπηρεσία και τον αριθμό των υφισταμένων (ερευνητική υπόθεση Β) προέκυψε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στη συναισθηματική νοημοσύνη και την ηγεσία ανάλογα με το φύλο και την προϋπηρεσία. Αντίθετα διαπιστώθηκε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά σε δύο από τους παράγοντες της συναισθηματικής νοημοσύνης, τον αυτοέλεγχο και τη συναισθηματικότητα ανάλογα με τον αριθμό των υφισταμένων. Συγκεκριμένα η διαφορά παρατηρήθηκε ανάμεσα στους ερωτώμενους που έχουν 1-8 υφισταμένους και σε αυτούς που έχουν 17 και άνω. Στατιστικά σημαντική διαφορά διαπιστώθηκε να υπάρχει και σε μία μορφή της Συναλλακτικής ηγεσίας, την παθητική διαχείριση ανάλογα με τον αριθμό των υφισταμένων. Συγκεκριμένα διαπιστώθηκε ότι υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους ερωτώμενους που έχουν 9 έως 16 υφισταμένους και 17 και άνω.

## **6.2 Περιορισμοί της παρούσας έρευνας**

Η ηγεσία είναι μια ευρεία έννοια, με πολλές προοπτικές και με μία ευρεία ποικιλία ορισμών. Μέχρι σήμερα υπάρχουν πάνω από 200 μοντέλα ηγεσίας τα οποία έχουν διαφορετικούς περιορισμούς, έννοιες, εγκυρότητα κατασκευής, κλπ (Bass & Stogdill, 1990). Η διατύπωση μάλιστα ποικιλίας ορισμών για την ηγεσία, αποδεικνύει το μεγάλο ενδιαφέρον κυρίως όσων ασχολούνται με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Ο αναγκαστικός περιορισμός της χρήσης ενός μόνο εργαλείου ηγεσίας αποκλείει άλλα μοντέλα και πτυχές του θέματος καθώς και τις μεταξύ τους συσχετίσεις και συγκρίσεις που θα μπορούσαν να δώσουν σημαντικά στοιχεία για το θέμα της ηγεσίας.

Αντίστοιχα η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα οικοδόμημα που αποτελείται από μία ευρεία ποικιλία ορισμών και περιλαμβάνει πολλά προσωπικά χαρακτηριστικά τα οποία είναι δύσκολο να περιοριστούν και να διατυπωθούν μέσα από ένα ερωτηματολόγιο συναισθηματικής νοημοσύνης χωρίς να χαθούν κάποια απ' αυτά. Η

έρευνα μάλιστα της συναισθηματικής νοημοσύνης αποτελεί ένα αρκετά σύγχρονο πεδίο έρευνας που μετρά μόλις μία εικοσαετία.

Ένας επιπλέον περιορισμός της έρευνας αφορά στη μεθοδολογία που ακολουθήθηκε. Συγκεκριμένα, ο τρόπος προσέγγισης που επιλέχθηκε για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης ήταν ένα ερωτηματολόγιο αυτοαναφοράς, το Trait Emotional intelligence στη σύντομη μορφή του. Ως συνέπεια αυτού, τα δεδομένα αποτελούν προσωπικές εκτιμήσεις των συμμετεχόντων για το επίπεδο της συναισθηματικής τους νοημοσύνης. Αντίστοιχα για τη μέτρηση της ηγεσίας χρησιμοποιήθηκε το Πολυπαραγοντικό ερωτηματολόγιο ηγεσίας το οποίο συμπληρώθηκε μόνο από τους ίδιους τους ηγέτες. Τα αποτελέσματα αποτελούν προσωπικές εκτιμήσεις των ερωτηθέντων και πιθανόν να είναι υπερεκτιμημένες.

Πέρα από τους παραπάνω περιορισμούς, δεν πρέπει να παραληφθεί να αναφερθεί και το σχετικά μικρό δείγμα της έρευνας το οποίο ανέρχεται στους 64 ερωτηθέντες. Παρά την πεντάμηνη επιμονή της γράφουσας και την επίσκεψη 12 ιδιωτικών και δημόσιων νοσοκομείων της Αττικής, υπήρξε μεγάλη δυσκολία στη συμπλήρωση ερωτηματολογίων με το συνήθη ισχυρισμό της έλλειψης χρόνου ή της μη διαθεσιμότητας. Καθώς η έρευνα αποσκοπούσε στη συμπλήρωση ερωτηματολογίων κυρίως από Διευθυντές γιατρούς, οι οποίοι είχαν πολλές αρμοδιότητες και ευθύνες, ο περιορισμένος χρόνος ήταν η βασική αιτία μη συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων.

### **6.3 Γενικά Συμπεράσματα- Προτάσεις για μελλοντική έρευνα**

Συμπερασματικά τα αποτελέσματα από την παρούσα μελέτη επιβεβαιώνουν την ύπαρξη θετικής συσχέτισης με την ηγεσία και ενισχύουν τη θετική συμβολή της στην αποτελεσματική άσκησης της. Συγκεκριμένα διαπιστώνεται θετική σχέση με τη Μετασχηματιστική Ηγεσία, η οποία αποτελεί και το επικρατούν στυλ ηγεσίας που υιοθετείται και ασκείται από τους ερωτώμενους ηγέτες των ιδιωτικών και δημοσίων νοσοκομείων της Αττικής. Επίσης διαπιστώθηκε ότι η Συναλλακτική ηγεσία υιοθετείται σε μικρότερο βαθμό ενώ η Προς αποφυγή ηγεσία δεν υιοθετείται καθόλου ή ασκείται σε μεμονωμένες περιπτώσεις.

Πέρα από τα παραπάνω δεν διαπιστώθηκαν σημαντικές διαφορές στη συναισθηματική νοημοσύνη και την ηγεσία που να οφείλονται στο φύλο και στην προϋπηρεσία ενώ αντίθετα παρατηρήθηκαν διαφορές τόσο στην ηγεσία (παθητική διαχείριση) όσο και στη συναισθηματική νοημοσύνη (αυτοέλεγχος και κοινωνικότητα).

Τέλος, τα δεδομένα της παρούσας διπλωματικής εργασίας αφήνουν περιθώρια για να διεξαχθούν περαιτέρω έρευνες. Συγκεκριμένα θα μπορούσε να διεξαχθεί έρευνα που να μετρά τη συναισθηματική νοημοσύνη και την ηγεσία με ερωτηματολόγιο αυτοαναφοράς (self rating form) καταγράφοντας έτσι τις προσωπικές εκτιμήσεις των ερωτηθέντων - ηγετών και ταυτόχρονα με ερωτηματολόγια εκτίμησης (rater form) τα οποία θα συμπληρώνονταν από τους υφισταμένους των ηγετών. Έτσι θα μπορούσε να γίνει σύγκριση μεταξύ των αποτελεσμάτων των ηγετών και των υφισταμένων και να προκύψει μία περισσότερο αντικειμενική εκτίμηση για την συναισθηματική νοημοσύνη και για τον τρόπο που αυτή επηρεάζει την αποτελεσματική ηγεσία. Θα μπορούσαν μάλιστα να χρησιμοποιηθούν το Multifactor Questionnaire of Leadership και το Trait Emotional Intelligence καθώς αυτά διατίθενται σε δύο μορφές, αυτοαναφοράς και εκτίμησης.

Επιπλέον η έρευνα θα μπορούσε να διεξαχθεί σε μεγαλύτερο δείγμα και σε πανελλαδικό επίπεδο προκειμένου να διαμορφωθεί μία ολοκληρωμένη εικόνα σχετικά με τη συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αποτελεσματικότερη ηγεσία. Έτσι τα αποτελέσματα θα αφορούν όχι μόνο τα μεγάλα αστικά κέντρα της Αθήνας και του Πειραιά, στα οποία διενεργήθηκε η έρευνα αλλά θα περιλαμβάνονται και επαρχιακές πόλεις όπου τα αποτελέσματα της συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγεσίας μπορεί να είναι διαφορετικά.



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Η παρούσα έρευνα εντάσσεται στα πλαίσια της διπλωματικής μου εργασίας, η οποία διερευνά τη συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αποτελεσματικότερη ηγεσία μέσα στο χώρο της υγείας. Το παρόν ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο, δεν υπάρχουν σωστές και λανθασμένες απαντήσεις ενώ τα δεδομένα που θα συλλεγχθούν, θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς. Παρακαλώ να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις. Για οποιαδήποτε απορία μη διστάσετε να επικοινωνήσετε μαζί μου:

ΤΡΟΥΛΗ ΕΡΑΣΜΙΑ

Τηλ: 6972306134

E-mail: eri\_kriti@hotmail.com

Ευχαριστώ για την συμμετοχή και τον χρόνο σας!

Ακολουθούν κάποια γενικά στοιχεία...

### ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Διεύθυνση / Τμήμα της επιχείρησης στην οποία εργάζεστε: \_\_\_\_\_

Χρόνια εργασίας στην επιχείρηση και στην παρούσα θέση: \_\_\_\_\_

Χρόνια που εργάζεστε κάτω από την εποπτεία του παρόντος Manager : \_\_\_\_\_

Αριθμός υφισταμένων (εφόσον υπάρχουν): \_\_\_\_\_

Ηλικία ερωτώμενου: \_\_\_\_\_

Φύλο ερωτώμενου:      Άρρεν                      Θήλυ

Επίπεδο σπουδών / εκπαίδευσης ερωτώμενου: \_\_\_\_\_



## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΗΓΕΣΙΑΣ

Αυτό το ερωτηματολόγιο διερευνά τα ηγετικά χαρακτηριστικά. Σας παρακαλούμε να σημειώσετε με ένα κύκλο τον αριθμό που αντανακλά καλύτερα το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας με κάθε μια από τις προτάσεις που ακολουθούν. Όσο πιο πολύ διαφωνείτε με μια πρόταση, τόσο η απάντησή σας θα πλησιάζει το «1». Αντίθετα, όσο πιο πολύ συμφωνείτε τόσο η απάντησή σας θα πλησιάζει το «7». Μη σκέφτεστε πολύ ώρα για την ακριβή σημασία των προτάσεων. Δουλέψτε γρήγορα και προσπαθήστε να απαντήσετε όσο το δυνατόν με μεγαλύτερη ακρίβεια. Σας υπενθυμίζουμε ότι δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις.

**Διαφωνώ απόλυτα 1.....2.....3.....4.....5.....6.....7 Συμφωνώ απόλυτα**

1. Παρέχω βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών των υφισταμένων μου	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
2. Επανεξετάζω κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέμαι αν αυτά είναι κατάλληλα	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
3. Δεν παρεμβαίνω μέχρι ένα θέμα να γίνει ιδιαίτερα σοβαρό	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
4. Εστιάζω την προσοχή μου σε αντικανονικότητες, λάθη, εξαιρέσεις και πρότυπα απόδοσης	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
5. Αποφεύγω να αναμειχθώ όταν προκύπτουν προβλήματα	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
6. Αναφέρομαι στις δικές μου σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
7. Είμαι απών όταν με χρειάζονται	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
8. Αναζητώ διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
9. Μιλώ με αισιοδοξία για το μέλλον	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
10. Νιώθω περήφανος που δουλεύω μαζί τους	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
11. Δηλώνω με σαφήνεια ποιος είναι υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
12. Περιμένω κάτι να πάει στραβά για να επέμβω	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
13. Μιλώ με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
14. Καθορίζω τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7

15. Αφιερώνω χρόνο στο να διδάσκω και να καθοδηγώ	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
16. Κάνω κατανοητό τι τα μέλη της ομάδας οφείλουν να περιμένουν μετά την ολοκλήρωση του σχεδίου	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
17. Είμαι σταθερός στην άποψη: «Αν δεν είναι χαλασμένο μη το φτιάξεις»	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
18. Βάζω το καλό της ομάδας πιο πάνω από το ατομικό μου συμφέρον	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
19. Αντιμετωπίζει τους υφισταμένους μου περισσότερο ως ξεχωριστά άτομα, παρά ως μέλη της ομάδας	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
20. Ακολουθώ την τακτική του ότι τα προβλήματα πρέπει να γίνουν χρόνια πριν αναλάβω δράση	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
21. Λειτουργώ κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό τους	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
22. Επικεντρώνω την προσοχή μου αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
23. Σκέπτομαι τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
24. Είμαι ο τύπος του ηγέτη που παρακολουθεί τα λάθη του προσωπικού	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
25. Αποπνέω αίσθηση δύναμης και εμπιστοσύνης	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
26. Προβάλλω ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
27. Στρέφω τη προσοχή του προσωπικού προς τις αποτυχίες προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
28. Αποφεύγω να παίρνω αποφάσεις	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
29. Τους αντιμετωπίζω ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
30. Τους παροτρύνω να βλέπουν τα πράγματα από πολλές διαφορετικές οπτικές γωνίες	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
31. Τους βοηθώ να αναπτύξουν τις ικανότητές τους	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
32. Προτείνω νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορεί να επιδιωχθεί η ολοκλήρωση ενός έργου	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
33. Καθυστερώ να απαντήσω σε επείγοντα ερωτήματα	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
34. Δίνω έμφαση στο πόσο σημαντικό είναι να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
35. Εκφράζω ικανοποίηση όταν το προσωπικό εκπληρώνει τις προσδοκίες	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
36. Εκφράζω την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

Αυτό το ερωτηματολόγιο διερευνά τη συναισθηματική νοημοσύνη. Σας παρακαλούμε να σημειώσετε με ένα κύκλο τον αριθμό που αντανακλά καλύτερα το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας με κάθε μια από τις προτάσεις που ακολουθούν. Όσο πιο πολύ διαφωνείτε με μια πρόταση, τόσο η απάντησή σας θα πλησιάζει το «1». Αντίθετα, όσο πιο πολύ συμφωνείτε τόσο η απάντησή σας θα πλησιάζει το «7». Μη σκέφτεστε πολύ ώρα για την ακριβή σημασία των προτάσεων. Δουλέψτε γρήγορα και προσπαθήστε να απαντήσετε όσο το δυνατόν με μεγαλύτερη ακρίβεια. Σας υπενθυμίζουμε ότι δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις.

**Διαφωνώ απόλυτα 1.....2.....3.....4.....5.....6.....7 Συμφωνώ απόλυτα**

1. Δε δυσκολεύομαι να εκφράσω τα συναισθήματά μου με λόγια	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
2. Συχνά το βρίσκω δύσκολο να δω τα πράγματα από την οπτική γωνία των άλλων.	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
3. Γενικά είμαι ένα ιδιαίτερα δραστήριο άτομο με στόχους	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
4. Συνήθως μου είναι δύσκολο να ελέγξω τα συναισθήματά μου.	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
5. Γενικά δε βρίσκω τη ζωή διασκεδαστική	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
6. Μπορώ να χειριστώ αποτελεσματικά τους άλλους ανθρώπους.	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
7. Έχω την τάση να αλλάζω τάση συχνά.	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
8. Γενικά δυσκολεύομαι να κατανοήσω τι ακριβώς νιώθω	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
9. Πιστεύω πως έχω πολλά χαρίσματα	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
10. Συχνά δυσκολεύομαι να υπερασπισθώ τα δικαιώματά μου.	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
11. Συνήθως μπορώ να επηρεάσω τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
12. Γενικά είμαι απαισιόδοξος άνθρωπος	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
13. Οι κοντινοί μου άνθρωποι παραπονιούνται ότι δεν τους συμπεριφέρομαι σωστά	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7

14. Συνήθως δυσκολεύομαι να προσαρμόζω τη ζωή μου ανάλογα με τις περιστάσεις.	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
15. Γενικά είμαι ικανός να αντιμετωπίσω το άγχος	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
16. Συχνά δυσκολεύομαι να δείχνω στοργή στους κοντινούς μου ανθρώπους	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
17. Συνήθως μπορώ να «στη θέση του άλλου» και να καταλάβω τα συναισθήματά του.	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
18. Δεν έχω αρκετά κίνητρα στη ζωή μου.	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
19. Συνήθως μπορώ να βρω τρόπους να ελέγξω τα συναισθήματά μου όταν θέλω	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
20. Σε γενικές γραμμές, είμαι ευχαριστημένος από τη ζωή μου.	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
21. Θα περιέγραφα τον εαυτό μου ως καλό διαπραγματευτή	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
22. Συχνά ανακατεύομαι σε καταστάσεις και αργότερα το μετανιώνω	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
23. Συχνά, σταματώ αυτό που κάνω και συγκεντρώνομαι σε αυτό που νιώθω.	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
24. Αισθάνομαι καλά με τον εαυτό μου.	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
25. έχω την τάση να υποχωρώ ακόμη και όταν γνωρίζω πως έχω δίκιο.	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
26. Πιστεύω πως δεν έχω καθόλου επιρροή στα συναισθήματα των άλλων	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
27. Πιστεύω ότι γενικά τα πράγματα θα εξελιχθούν καλά στη ζωή μου.	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
28. Δυσκολεύομαι να δεθώ πολύ ακόμη και με όσους βρίσκονται πολύ κοντά μου.	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
29. Γενικά, μπορώ να προσαρμόζομαι σε καινούρια περιβάλλοντα και καταστάσεις.	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
30. Οι άλλοι με θαυμάζουν γιατί είμαι «άνετος»	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική

Αμοργιανός, Π. (2010). Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία , Διπλωματική εργασία. σελ 72 , Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς.

Βαμβούκας, Γ. (2007). Λεξικό της Παιδαγωγικής, Κυριακίδη αφοί, Αθήνα

Brandberry, G. & Greaves, A. (2006). Συναισθηματική Νοημοσύνη, Αθήνα, Κριτική

Goleman, D. (1998). Η Συναισθηματική Νοημοσύνη, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα

Goleman, D. (2000). Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας, , Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα

Goleman, D. (1995). Η Συναισθηματική Νοημοσύνη. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα

Javeau, C. (1996). Η έρευνα Με ερωτηματολόγιο: Το εγχειρίδιο του καλού ερευνητή, Τυπωθήτω, Αθήνα

Goleman D. Boyatzis R. & McKee A. (2002). Ο Νέος Ηγέτης. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα

Ιθακήσιος Δ. , (2013). Η διοικητική λειτουργία της Διεύθυνσης & ηγεσίας- σημειώσεις, Πειραιάς, Πανεπιστήμιο Πειραιά

Θεοφανίδης, Σ., (1999). Ποιος είναι ο ηγέτης, Παπαζήσης, Αθήνα

Καραλής Θ.,(2005). Εκπαίδευση ενηλίκων –Σχεδιασμός, Οργάνωση και αξιολόγηση προγραμμάτων, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα

Κουτούζης, Μ. (1992). Η Εκπαιδευτική Μονάδα ως Οργανισμός, στο Αθανασούλα-Ρέππα, Κουτούζης Μ., κ ά, Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Εκπαιδευτική Διοίκηση & Πολιτική., Τόμος Α΄, Ελλ. Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα

Λιάκου, Ε. (2008). Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία, Διπλωματική εργασία, σελ. 54-55, Πανεπιστήμιο Πειραιά

Montana P. J. & Charnov B. H. (1993). Management, Κλειδάριθμος, Αθήνα

Μορφάκη, Χ. (2011). Νοημοσύνη - ηγεσία - προσωπικότητα. Μελέτη περίπτωσης: έρευνα αλληλεπίδρασης παραγόντων συναισθηματικής νοημοσύνης και προσωπικότητας, Διπλωματική εργασία. Πειραιάς, Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Μπαμπινιώτης, Γ. (1998). Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας, Αθήνα, Κέντρο Λεξικολογίας

Μπουραντάς Δ. (2005). Ηγεσία, Κριτική, Αθήνα.

Μπουραντάς Δ. (2005). Ηγεσία: ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Κριτική, Αθήνα.

Μπουραντάς Δ. (2002). Management, Γ. Μπένου, Αθήνα

Μπουραντάς Δ. (1992). Οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά, Team, Αθήνα

Μπρίνια Β. (2008). Management και συναισθηματική νοημοσύνη, Σταμούλη Α.Ε, Αθήνα

Ντελλάτολας Α. (2010). Συναισθηματική Νοημοσύνη και χαρισματική ηγεσία στους καθηγητές της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πατρών, Πάτρα

Παρασκευόπουλος, Ι.(1993). Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας (Τόμ.2). Παρασκευόπουλος, Αθήνα.

Πασιαρδής, Π. (2012). Επιτυχημένοι Διευθυντές Σχολείων, Ίων, Αθήνα.

Πασιαρδής Π., (2004). Εκπαιδευτική Ηγεσία από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στην σύγχρονη εποχή, Μεταίχμιο, Αθήνα.

Πλατσιάδου Μ. (2004). Συναισθηματική νοημοσύνη: σύγχρονες προσεγγίσεις μιας παλιάς έννοιας. Επιστήμες της αγωγής, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

### **Ξενογλώσση**

Antonakis, J. et al. (2003). Heuristics and biases in evaluations of leaders: the effects of uncertainty, Institut universitaire de management international (IUMI), Ecole des HEC, Université de Lausanne, Lausanne.

Antonakis, Avolio and Sivasubramaniam, (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire, *The Leadership Quarterly*, Vol. 14, No. 3, pp 261-295

Antonakis, J. and House R. J. (2002). Transformational and charismatic Leadership: The road ahead, US/Mountain, United States

Avolio, B. J., (1999). Full leadership development: building the vital forces in organizations, Sage Publications, New York.

Avolio, B. J. & Bass, B.M. (1991). The full range of leadership development, Binghamton, New York

Avolio, B.J., Bass, B.M., & Jung, D.I. (1995). Construct validation and norms for the multifactor leadership questionnaire (MLQ-Form 5X): Center for leadership studies, Binghamton University, State University of New York, New York.

Avolio, B. J., Bass, B., and Jung, D. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional using Multi-factor Leadership Questionnaire.” *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, New York.

Avolio, B.J. & Bass, B.M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Sampler Set. Manual, Forms and Scoring key*, Mind Garden, New York

Bar-On, R. (1988). The development of a concept of psychological well-being. Unpublished doctoral dissertation, Rhodes University, South Africa

Bar-on, R. (1997). *Bar-on Emotional Quotient Inventory (EQ-i) Technical manual*, Toronto: Multi-Health System, Toronto.

Bar-On , R. (2000). Emotional and Social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory. (In ) Bar – On & Parker, J. ( Eds ): *The Hand book of Emotional Intelligence*, Jossey Bas, San Francisco.

Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI), *Psicothema*, **18**, p.p., 13-25.

Bar-on, R., Parker, J.D.A. (2000). *The Bar-On Emotional Quotient Inventory: Youth Version (EQ-i:YV)*, Canada: Multi-Health Systems, Toronto.

Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, American Management Assosiation, 18. pp. 19-31.

Bass, B.M. (1985). “Leadership and performance beyond expectations”. Free Press, 21. pp 38-42.

Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207-218.



Bass B.M. and Avolio B. J (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership, *The Leadership Quarterly*, Vol. 6, No. 2, pp 199-218.

Bass B.M. & Avolio, B. J (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*, Sage Publications, New York.

Bass, B. M. (1990a). *Bass and Stogdill's handbook of leadership*, Free Press, New York

Bass, B. M. (1990b). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision, *Organization Dynamics*, 18 (3), pp 19-36.

Bennis, W.G. (1990). *A Force for Change: How leadership differs from management* , Free press, Macmillan.

Bennis, W.G. and Nanus, B. (1985). *Leaders: the strategies for taking charge*, Harper & Row, New York.

Brownell, J. (2006). Meeting the competency needs of global leaders: A partnership approach. *Human Resource Management*, 45, 309-336.

Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*: Sage Publications, London.

Bryman A. (1996). *Leadership in organizations*, Sage Publications, London

Burns, J.M. (1978). *Leadership*, Harper & Row, New York.

Burrell, G. (1996). Normal Science, Paradigms, Metaphors, Discourses and Genealogies of analysis, Στο: S. Clegg, C. Hardy, W. Nord, (ed.), *Handbook of organization Studies*, pp. 642-658, Sage Publications London.

Bush, T. (2002). Authenticity –Reliability, Validity and Triangulation. In Coleman, M., & Briggs, A.R.J., *Research Methods in Educational Leadership and Management*, p.p 93-107 , Sage Publications, London.

Cohne L. Manion. L. & Morrison K. (2007). *Research Methods in Education*, Routledge, London & New York.

Conger, J.A. (1989). *The charismatic leader: behind the mystique of exceptional leadership* Jossey-Bass, San Francisco.

Conger, J.A. and Kanungo, R.N. (1988). *Charismatic Leadership: the elusive factor in organizational effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco.

Darwin, C. (1872). *Expression of the emotions in man and animals*, John Murray, London.

Downey, L.A., Papageorgiou, V., & Stough, C., (2006). Examining the relationship between leadership, emotional intelligence and intuition in senior female managers, *Leadership and Organisation Development*, 27, 250-264.

Emery, Ch. and Baker, K. (2007). The effects of transformational leadership styles on the organizational commitment and Job Satisfaction of customer contact personnel, *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 11, No.1, pp 77-90.

Fiedler, F. (1993). The leadership situation and the black box in contingency theories. In M.M. Chemers and R. Ayman (eds), *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*, Academic Press, New York.

Fiedler, F. (1976). *A theory of leadership effectiveness*, McGraw-Hill, New York.

Fiori, M. & Antonakis, J. (2011). *A process-oriented approach to emotional intelligence*, the International Society for the Study of Individual Differences, London, UK.

Gardner, H. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. NY: Basic Books, Fontana Press, London.

Goleman, D. Boyatzis, R. , Mckee, A. (2002). Primal leadership, Harvard Business School Press, Boston.

Goleman, D (2001). Emotional intelligence: Issues in paradigm building. In C. Cherniss & D. Goleman (Eds.), *The emotionally intelligent workplace* , pp. 13-26, Jossey-Bass, San Francisco.

Goleman, D. (2000). Leadership that gets results, Harvard Business Review, Cambridge.

Goleman, D. (1998a). What makes a leader?, Harvard Business Review, Cambridge

Goleman, D. (1998b). Working with emotional intelligence, Bloomsbury. London.

Hair J.F.,Anderson, R. E., Tatham, R.L. and Black, W. C.(1995). Multivariate Data Analysis ,3<sup>rd</sup> ed, Macmillan Publishing Company, New York.

Hater, J.J., & Bass, B.M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership, Journal of Applied Psychology, Vol. 73, pp 695–702.

House, R.J. (1977). A theory of charismatic leadership, In J.G. Hunt and L. L. Larson (eds.), Leadership: the cutting edge. Carbondale, IL: University Press, Southern Illinois.

Hughes, T. (2005). Identification of leadership style of enrolment management professionals in post secondary institutions in the southern USA states, PhD Dissertation, Texas Tech. University, Texas.

Humphery, R. H. (2002). The many faces of emotional leadership, Leadership Quarterly, Vol. 13. pp. 56-144.

Jacobs, R.L. (2001). Using human recourse functions to enhance emotional intelligence In: C. Cherniss and D. Goleman(Eds.) The emotionally Intelligent Workplace, Q Jossey- Bass, San Francisco.

Kanji, G. K and Moura P. Measuring leadership, *Total quality Management*, 12, p 704  
Kerr, et al (2005). Emotional intelligence and leadership effectiveness, *Leadership & Organization Development Journal*, 4, pp. 265-279, New York.

Kondalkar V. G., (2007). *Organisational Behaviour*, New Age International (P) Limited, New Delhi.

Kotter, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*, Jossey-Bass, San Francisco.

Leban, W., & Zulauf, C. (2004). Linking emotional intelligence abilities and transformational leadership styles: *Leadership & Organization Development Journal*, 25 Iss: 7, pp.554 – 564.

Lawrence, P.R. and Lorsch, J.W. (1967). *Organization and Environment*, Harvard University Press, Cambridge.

Lewin, K., Lippitt, R. & White, R. K. (1939). Patterns off aggressive behavior in experimentally created social climates, *Journal of Social Psychology* ,10, 271-279.

Lopes, P. N., & Salovey, P. (2001), Emotional intelligence and social-emotional learning, *The CEIC, Review*, 10, pp 12-13.

Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. (2000). Models of emotional intelligence. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of intelligence*. New York: Cambridge University Press.

Mayer JD, Salovey P, Caruso DR, Sitarenios G. (2001). Emotional intelligence as a standard intelligence, *Emotion*, 1 pg 232–42

Mayer JD, Salovey P, Caruso DR, Sitarenios G. (2003). Measuring emotional intelligence with the MSCEIT V2.0, *Emotion* 3, pg 97–105.

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

Meyer, B., Haywood, N., Sachdev, D. And Faraday S. (2008). Independent Learning Literature Review, DCSF, Nottingham.

Mayer, J.D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence?, In D.J. Sluyter (Ed.), Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators, Basic Books, New York.

Mayer, J.D. and Salovey, P. & (1990). Emotional intelligence, Imagination, Cognition and Personality, Vol. 9, pp.185-211, University of new Hampshire.

McGregor D. (1960), The human side of enterprise, McGraw Hill, New York.

Menon P. Eliophotou, M. (2011). Leadership theory and educational outcomes: the case of distributed and transformational leadership Proceedings of the 24th International Congress for School Effectiveness and Improvement, Cyprus.

Nunnally, J. C. (1967), Psychometric theory, McGraw-Hill, New York.

Nunnally, J. C. (1978), Psychometric theory (2nd ed.), McGraw-Hill, New York.

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). Psychometric theory (3rd ed.), McGraw-Hill New York.

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

Petrides, K. V., Pita, R. & Kokkinaki, F. (2007). The location of Traits Emotional Intelligence in personality factor space, British Journal of Psychology, Vol. 98, pp 273-289.

Petrides & Furnham (2003). Traits emotional intelligence: Behavioral validation in two studies in emotion recognition and creativity in mood induction. *European Journal of Personality*, Vol. 17, pp 39-57.

Petrides and Furnham (2001). Trait emotional intelligence: psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality*, Vol. 15, No. 6, pp 425–448.

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

Pirola Merlo et al. (2002). How leaders influence the impact of affective events on team climate and performance in R&D teams, *The leadership Quarterly*, 13, pp 516-581, New York.

Polychroniou, P. (2008). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership of supervisors: The impact on team effectiveness, *Team Performance Management*, 15, pp. 343-356.

Reldan & Nadler (2011). *Leading with Emotional Intelligence: Hands-On Strategies for Building Confident and Collaborative Star Performers*, McGraw-Hill, New York.

Rosenbach, W.E. and Taylor, R.L.(1998). *Contemporary issues in leadership*, West view Press, Colorado.

Ryback. D (1998). *Putting emotional intelligence to work: Successful leadership is more than IQ*, Butterworth- Heinemann, Boston.

Saarni C. (1990). Emotional competence: how emotions and relationships become intergrated. In R. A. Thompson (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation*, 36, Socioemotional development, pp 115-182, University of Nebraska Press, Lincoln.

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

Sashkin, M. (1986), A manager's guide to performance management, checkmatebooks, New Mexico.

Sashkin, M. (1988), The visionary leader: Leader behavior questionnaire, checkmatebooks, New Mexico.

Sashkin, M. and Rosenbach, W.E. (1998), A new vision of leadership, In Rosenbach, W.E., Taylor, R.L., (Eds.). Contemporary issues in leadership, West view Press, Colorado.

Schutte, N.S., Malouff, J.M., Hall, L.E., Haggerty, D.J., Cooper, J.T., Golden, C. & Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25(2), 167–177.

Serrat O. (2009) Understanding and developing Emotional Intelligence, Cornell University ILR School.

Shatali D. (2011) «Effect of Emotional Intelligence on Leadership Behavior, a case study on UNRWA-Gaza Health Centers», thesis, Islamic University- Gaza.

Smircich, L. and Morgan, G. (1982), Leadership: the management of meaning, *Journal of Applied Behavioral Science*, 18, pp. 257-273.

Smith, P.B, and Peterson, M.F. (1988), Leadership, organizations and culture, Sage Publications, London.

Spector, P. E. (1992), Summated rating scale construction, an introduction, Sage Publications, London.

Stein et al. (2008), Emotional intelligence of leaders: a profile of top executives, *Leadership & Organization Development Journal*, 30 , pp. 87-101.

Stogdill, R.M. (1950). Leadership, membership and organization, Psychological Bulletin, 47, pp. 1-14.

Thorndike. R. L. (1920). Intelligence and its uses, Harper's Magazine, 140, 227-235.

Trinidad, D. R., & Johnson, C. A. (2001). The association between emotional intelligence and early adolescent tobacco and alcohol use, Personality and Individual Differences, 32, 95-105.

Vroom, V. and Yetton, P. (1973). Leadership and Decision-Making, Pittsburg Press, University of Pittsburg

Vroom, V. and Jaco, A. (1998). The New Leadership: Managing Participation in Organizations, Englewoond Cliffs, University of Pittsburg

Weber, M. (1968). Economy and Society, (trans. ed. G.Roth and C. Wittich), Bedminster Press, NewYork.

Weber, M. (1979). The theory of social and Economic Organization, Oxford University Press, Oxford university.

Yukl, G. (1994). Leadership in Organization, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. Leadership Quarterly, 10, 285-30, New Jersey

Zaleznik, A. (1977), Managers and Leaders: are they different?, Harvard Business Review, 55, pp. 67-78.

#### **Διαδικτυακές Πηγές**

[http://estia.hua.gr:8080/dspace/bitstream/123456789/1320/1/giannopoulou\\_georgia.pdf](http://estia.hua.gr:8080/dspace/bitstream/123456789/1320/1/giannopoulou_georgia.pdf)



<http://www.psychometriclab.com/Default.aspx?Content=Page&id=30>

<http://jab.sagepub.com>

<http://nreilly.asp.radford.edu/tejeda%20mlq%20properties.pdf>

[http://el.wikipedia.org/wiki/Δείκτης\\_Νοημοσύνης](http://el.wikipedia.org/wiki/Δείκτης_Νοημοσύνης)

<http://slideplayer.us/slide/230056>