

# Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «Διοίκηση,  
*Τεχνολογία και Ποιότητα*»

## Μεταπτυχιακή Διατριβή



**Συναισθηματική Νοσημοσύνη και Μετασχηματιστική Ηγεσία:  
Μια διερευνητική μελέτη στις ελληνικές επιχειρήσεις.**

**Ιωάννης Μπαλής**

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια**

**Νίκη Γλαβέλη**

**ΙΟΥΝΙΟΣ 2020**

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «Διοίκηση,  
Τεχνολογία και Ποιότητα»**

## **Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Συναισθηματική Νοημοσύνη και Μετασχηματιστική Ηγεσία:  
Μια διερευνητική μελέτη στις ελληνικές επιχειρήσεις.**

**Ιωάννης Μπαλής**

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια**

**Νίκη Γλαβέλη**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα από τη Σχολή Οικονομικών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

**ΙΟΥΝΙΟΣ 2020**



# Περίληψη

Στόχος της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι να διερευνηθεί η σχέση μεταξύ του επιπέδου της Συναισθηματικής Νοημοσύνης ενός στελέχους και του βαθμού στον οποίο αυτό υιοθετεί το Μετασχηματιστικό Στυλ Ηγεσίας. Αναλυτικότερα, επιδιώκοντας να καλυφθεί το σχετικό κενό στη βιβλιογραφία, μελετήθηκε η σχέση των τεσσάρων επιμέρους διαστάσεων της Συναισθηματικής Νοημοσύνης με βάση το μοντέλο των Schutte et al. (1998), δηλ. των: αισιοδοξία/ρύθμιση της διάθεσης, διαχείριση πληροφοριών, διαχείριση συναισθημάτων των άλλων και ρύθμιση των συναισθημάτων και του βαθμού υιοθέτησης του στυλ της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.

Έπειτα από κριτική βιβλιογραφική επισκόπηση των εννοιών της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας και της σχετικής με τη μεταξύ τους σχέση αρθρογραφίας, διαμορφώθηκε το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας. Για την επιβεβαίωση των υποθέσεων πραγματοποιήθηκε εμπειρική έρευνα σε δείγμα ευκολίας στελεχών διαφόρων κλάδων. Τα πρωτογενή δεδομένα συλλέχτηκαν με τη χρήση ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου και οι υποθέσεις ελέγχθηκαν με τη μέθοδο συσχέτισης Pearson. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης επιβεβαιώνουν τη θετική συσχέτιση μεταξύ των τεσσάρων επιμέρους διαστάσεων της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και της υιοθέτησης τους στυλ της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας με ισχυρότερη την επίδραση της διάστασης αισιοδοξία/ρύθμιση της διάθεσης.

Η παρούσα διπλωματική διατριβή ολοκληρώνεται με τη συζήτηση για τη συνεισφορά της σε θεωρητικό, όσο και σε πρακτικό επίπεδο. Εμφανίζει, όμως, σημαντικούς περιορισμούς που δεν επιτρέπουν την γενίκευση των αποτελεσμάτων της. Από την άλλη, το γεγονός αυτό αποτελεί αφορμή για προτάσεις πιθανής μελλοντικής έρευνας.

**Λέξεις κλειδιά:** Συναισθηματική Νοημοσύνη, Ηγεσία, Μετασχηματιστική Ηγεσία, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

# Summary

The aim of this M.A. dissertation is to investigate the relationship between the level of Emotional Intelligence of a supervisor and the degree to which he/she adopts the Transformational Leadership style. More specifically, in order to fill the relevant gap in the literature, the relationship of the four individual dimensions of Emotional Intelligence based on the Schutte et al. (1998) model was studied, namely: optimism / mood regulation, information management, emotion management of others and regulation of emotions and the degree of adoption of the style of Transformational Leadership.

After a critical bibliographic review of the concepts of Emotional Intelligence and Transformational Leadership and the related articulation relationship, the theoretical framework of the research was formed. To confirm the hypotheses, empirical research was conducted on a sample of convenience of supervisors from various industries. The primary data were collected using an electronic questionnaire and the assumptions were made using the Pearson correlation method. The results of the analysis confirm the positive correlation between the four individual dimensions of Emotional Intelligence and their adoption of the style of the Transformational Leadership with a stronger effect of the dimension of optimism / mood regulation.

This research concludes with a discussion of its contribution both theoretically and practically. However, it has significant limitations that do not allow the generalization of its results. On the other hand, this fact is an occasion for proposals for possible future research.

**Key words:** Emotional Intelligence, Leadership, Transformational Leadership, Human Resource Management.

# Ευχαριστίες

Έχοντας ολοκληρώσει τη μεταπτυχιακή διατριβή μου, οφείλω να ευχαριστήσω όλους όσους συνέβαλαν στην εκπόνηση της, αλλά και αυτούς που με στήριξαν προκειμένου να ολοκληρώσω το μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών μου.

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια της διπλωματικής εργασίας μου, κα Νίκη Γλαβέλη για τη καθοδήγηση, το ενδιαφέρον και την υπομονή της, καθώς και για τη συνεχή συνεργασία, την άμεση επαφή και επικοινωνία προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος . Επιπλέον, οφείλω να ευχαριστήσω τους καθηγητές των μαθημάτων του μεταπτυχιακού προγράμματος «Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα» του Ανοικτού Πανεπιστημίου της Κύπρου, που προσπάθησαν να κινήσουν το ενδιαφέρον, να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή και να προσφέρουν κάθε είδους βοήθεια, έτσι ώστε να ολοκληρωθούν με επιτυχία οι θεματικές ενότητες.

## Περιεχόμενα

Περίληψη.....	iv
Summary.....	v
Ευχαριστίες.....	vi
Εισαγωγή.....	1
ΜΕΡΟΣ Α.....	4
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ.....	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	5
Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	5
1.1 Εισαγωγή.....	5
1.2 Εννοιολογικός προσδιορισμός συναισθηματικής νοημοσύνης.....	7
1.3 Νοημοσύνη – Συναισθηματική νοημοσύνη και μοντέλα/διαστάσεις της.....	9
1.3.1 Θεωρητικά μοντέλα και διαστάσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	10
1.3.1.1 Το μοντέλο των Mayer , Salovey & Caruso.....	11
1.3.1.2 Το μοντέλο του Bar-On.....	12
1.3.1.3 Το μοντέλο του Goleman.....	13
1.3.1.4 Το μοντέλο των Petrides & Furnham.....	17
1.3.2 Μοντέλα μέτρησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	19
1.3.2.1 Μοντέλα ικανότητας.....	20
1.3.2.2 Μεικτά μοντέλα(Αυτοαναφοράς).....	21
1.3.2.3 Μεικτά μοντέλα(Ετεροαναφοράς).....	22
1.3.2.4 Μοντέλα ως χαρακτηριστικό γνώρισμα.....	23
1.4 Τα οφέλη της υψηλής συναισθηματικής νοημοσύνης.....	24
1.5 Η βελτίωση της συναισθηματικής νοημοσύνης.....	26
1.6 Δυσπιστία έναντι συναισθηματικής νοημοσύνης.....	27
1.7 Συμπεράσματα.....	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	30
Ηγεσία.....	30
Μετασχηματιστική ηγεσία.....	30





ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ .....	90
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	91
Μεθοδολογία Έρευνας.....	91
4.1 Εισαγωγή.....	91
4.2 Ερευνητική Στρατηγική.....	91
4.3 Δειγματοληψία, Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων .....	92
4.4 Περιγραφή Ερευνητικού Εργαλείου.....	92
4.5 Μέτρηση των υπό Μελέτη Μεταβλητών .....	94
4.6 Στατιστική Ανάλυση .....	95
4.6.1 Περιγραφική Στατιστική.....	95
4.6.2 Έλεγχος Εγκυρότητας και Αξιοπιστίας .....	95
4.6.3 Έλεγχος Ερευνητικών Υποθέσεων .....	96
4.7 Συμπεράσματα.....	96
Κεφάλαιο 5 .....	97
Παρουσίαση Αποτελεσμάτων – Σχολιασμός.....	97
5.1 Εισαγωγή.....	97
5.2 Περιγραφή του Δείγματος.....	97
5.3 Μέσοι Όροι και Τυπικές Αποκλίσεις .....	100
5.3.1. Συναισθηματική νοημοσύνη.....	101
5.3.2 Μετασχηματιστική ηγεσία.....	104
5.4 Έλεγχος Εγκυρότητας των Κλιμάκων Μέτρησης των Μεταβλητών .....	106
5.5 Έλεγχος Αξιοπιστίας των Κλιμάκων Μέτρησης των Μεταβλητών.....	107
5.6 Έλεγχος Υποθέσεων .....	108
5.7 Συμπεράσματα.....	111
Κεφάλαιο 6 .....	113
Συμπεράσματα – Συμβολή – Περιορισμοί της Έρευνας – Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα .....	113
6.1 Εισαγωγή.....	113
6.2 Συμπεράσματα.....	113
6.3 Συμβολή της Έρευνας σε Θεωρητικό και Πρακτικό Επίπεδο .....	115
6.4 Περιορισμοί Έρευνας.....	116
6.5 Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα .....	117

Βιβλιογραφία .....	119
Παράρτημα Α .....	127
Ερωτηματολόγιο .....	127

# Εισαγωγή

Οι έννοιες ηγεσία και η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελούν δημοφιλή αντικείμενα συζητήσεων και αντιπαραθέσεων στη ρητορική ακαδημαϊκών, επιχειρηματικών και πολιτικών. Σ' ένα κόσμο που συνεχώς γίνεται όλο και περισσότερο αβέβαιος και ανταγωνιστικός, η ηγεσία, ως λειτουργία και συμπεριφορά των στελεχών όλων των ιεραρχικών επιπέδων, αποτελεί τη θεμελιώδη αιτία της διαρκούς ανταγωνιστικότητας και επιτυχίας των επιχειρήσεων (Barling, et al., 2000).

Έρχεται όμως να προστεθεί και η έννοια και η σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης. Οι ειδικοί δηλώνουν ότι ίσως αυτή, η σχετικά άγνωστη έννοια στο ευρύ κοινό, να είναι το καλύτερο εφόδιο για την επιτυχία στη ζωή του ατόμου, αναθεωρώντας τι τελικά σημαίνει να είσαι «έξυπνος». Θεωρητικά η έννοια αυτή συντελεί, ώστε να αντεπεξέλθει ο άνθρωπος στις δυσκολίες και τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος, υποβοηθούμενος από τα ίδια τα συναισθήματα του (Goleman, 1998). Η συναισθηματική νοημοσύνη θεωρείται βασική ικανότητα, για την άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας. Είναι απαραίτητη, προκειμένου, ο ηγέτης να παρακινεί τους συνεργάτες του, να τους καθοδηγεί και να τους υποστηρίζει, να καλλιεργεί μια κουλτούρα συνεργασίας στον οργανισμό που ηγείται, να παρουσιάζει μια προοπτική ενός καλύτερου μέλλοντος, ενός οράματος, που οι συνεργάτες του θα πιστέψουν σε αυτό, και θα τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα. Επομένως, γίνεται κατανοητό ότι η κατανόηση της σχέσης μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και αποτελεσματικής ηγεσίας είναι ιδιαίτερα σημαντική τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο, καθώς η εφαρμογή των σχετικών συμπερασμάτων μπορεί να συμβάλλει στην βελτίωση της απόδοσης ενός οργανισμού (Palmer, et al., 2001).

Με την παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή διερευνάται η σχέση μεταξύ του επιπέδου συναισθηματικής νοημοσύνης ενός στελέχους και ο βαθμός στον οποίο αυτό υιοθετεί, ένα από τα πιο θετικά και ευεργετικά για τον οργανισμό στυλ ηγεσίας, το μετασχηματιστικό. Πρόσθετα, διερευνάται η σχέση των επιμέρους διαστάσεων της

συναισθηματικής νοημοσύνης με το βαθμό υιοθέτησης, από τα στελέχη των σύγχρονων ελληνικών επιχειρήσεων, του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας. Τα συμπεράσματα είναι χρήσιμα τόσο για την ακαδημαϊκή κοινότητα όσο και για τα στελέχη των επιχειρήσεων και αναμένεται να αξιοποιηθούν για την πιο αποτελεσματική διοίκηση των σύγχρονων επιχειρήσεων και του ανθρώπινου δυναμικού τους.

Το περίγραμμα της μεθοδολογίας περιλαμβάνει αρχικά τη βιβλιογραφική επισκόπηση και τη θεωρητική ανάλυση των βασικών εννοιών της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και της Ηγεσίας.

Ακολουθεί η διαμόρφωση του θεωρητικού πλαισίου που θα χρησιμοποιηθεί, στη βάση της υπάρχουσας ερευνητικής αρθρογραφίας και διατυπώνονται οι αντίστοιχες υποθέσεις.

Έπειτα αναπτύσσεται η μεθοδολογία της έρευνας, προσδιορίζοντας τη διαδικασία και το ερευνητικό εργαλείο, καθώς και τον τρόπο μέτρησης των υπό μελέτη μεταβλητών. Η έρευνα πραγματοποιείται με τη χρήση ερωτηματολογίου, και τα δεδομένα που προκύπτουν αναλύονται με τη βοήθεια της περιγραφικής στατιστικής. Επίσης, διενεργείται έλεγχος αξιοπιστίας των κλιμάκων μέτρησης των μεταβλητών, καθώς και ανάλυση συσχετίσεων, προκειμένου να ελεγχθούν οι υποθέσεις.

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή χωρίζεται σε δύο μέρη. Το Μέρος Α αποτελείται από 3 κεφάλαια και περιλαμβάνει την επισκόπηση της βιβλιογραφίας. Στο 1<sup>ο</sup> κεφάλαιο « Συναισθηματική Νοημοσύνη» γίνεται αναφορά στην έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης καθώς και μια σύντομη ιστορική αναδρομή. Επίσης περιγράφονται διάφορα θεωρητικά μοντέλα και μοντέλα μέτρησης αυτής.

Στο 2<sup>ο</sup> Κεφάλαιο, «Ηγεσία- Μετασχηματιστική Ηγεσία», παρουσιάζεται μια ιστορική ανασκόπηση, ο ρόλος της, η διαφορά της με την Διοίκηση, οι παραδοσιακές προσεγγίσεις της, καταλήγοντας στις σύγχρονες προσεγγίσεις και την Μετασχηματιστική Ηγεσία.

Στο 3<sup>ο</sup> Κεφάλαιο, «Σχέση Μεταξύ Συναισθηματικής Νοημοσύνης και Ηγεσίας/Μετασχηματιστικής Ηγεσίας - Διαμόρφωση Θεωρητικού Πλαισίου Έρευνας» πραγματοποιείται μια κριτική παρουσίαση υπαρχόντων ερευνών για το υπό μελέτη θέμα. Ακολουθεί η διαμόρφωση του θεωρητικού πλαισίου της έρευνας και διατυπώνονται οι υποθέσεις που θα διερευνηθούν.

Το Μέρος Β της μεταπτυχιακής διατριβής αποτελείται από 3 κεφάλαια και αναφέρεται στην εμπειρική έρευνα και στον έλεγχο του προτεινόμενου θεωρητικού πλαισίου.

Στο 4<sup>ο</sup> Κεφάλαιο, «Μεθοδολογία Έρευνας», αναλύεται η μεθοδολογία βάσει της οποίας θα πραγματοποιηθεί η έρευνα. Ειδικότερα, περιγράφεται η ερευνητική στρατηγική, η διαδικασία και το ερευνητικό εργαλείο για τη συλλογή δεδομένων, καθώς και ο τρόπος μέτρησης των υπό μελέτη μεταβλητών. Επίσης, παρουσιάζεται ο τρόπος ανάλυσης των δεδομένων, με τη περιγραφική στατιστική, τον έλεγχο αξιοπιστίας και τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων.

Στο 5<sup>ο</sup> Κεφάλαιο, «Παρουσίαση Αποτελεσμάτων - Σχολιασμός», παρουσιάζονται και σχολιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας. Συγκεκριμένα, αναλύονται τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος και υπολογίζονται οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις, μέσω της περιγραφικής στατιστικής. Επίσης, πραγματοποιείται έλεγχος αξιοπιστίας των κλιμάκων μέτρησης και έλεγχος των υποθέσεων μέσω του υπολογισμού των συσχετίσεων.

Τέλος, στο 6<sup>ο</sup> Κεφάλαιο, «Συμπεράσματα – Συμβολή – Περιορισμοί της Έρευνας – Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα», αναλύονται τα συμπεράσματα της έρευνας, καθώς και η συμβολή της σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο. Επίσης, αναφέρονται οι περιορισμοί της έρευνας και βάσει αυτών, προτάσεις για ενδεχόμενες μελλοντικές έρευνες.

**ΜΕΡΟΣ Α**

**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ**

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## Συναισθηματική Νοημοσύνη

### 1.1 Εισαγωγή

Για πολλά χρόνια ο βασικός παράγοντας καθορισμού της ακαδημαϊκής και επαγγελματικής πορείας ενός ανθρώπου θεωρούνταν οι γνωστικές του ικανότητες. Προβληματισμοί όπως η αποτυχία πολλών ατόμων με υψηλό δείκτη νοημοσύνης στην προσωπική και επαγγελματική τους ζωή και στο γιατί η ακαδημαϊκή νοημοσύνη δεν δίνει τα εφόδια στο άτομο για να αντιμετωπίσει τις δυσκολίες ή τις ευκαιρίες που η ζωή του εμφανίζει οδήγησαν στην αμφισβήτηση της γνωστικής νοημοσύνης ως επαρκούς για την επιτυχία του ανθρώπου στη δουλειά του αλλά και στον έλεγχο των συναισθημάτων του (Goleman, 1995).

Τα τελευταία χρόνια, η επαγγελματική και προσωπική επιτυχία, αποδείχτηκε πως δεν εξαρτάται μόνο από τον δείκτη νοημοσύνης, αλλά και από την ικανότητα του ατόμου να μπορεί να ανταποκρίνεται και να προσαρμόζεται μέσα σε ποικίλα περιβάλλοντα. Μια νέα διάσταση λοιπόν έκανε την εμφάνισή της, η συναισθηματική νοημοσύνη, η οποία αφορά στην ικανότητα του ατόμου να διαχειρίζεται και να ελέγχει τα συναισθήματά του (Goleman, 1995; Goleman, et al., 2002; Goleman, et al., 2002).

Οι επιχειρήσεις πλέον δεν εστιάζουν μόνο στην ποιότητα των προϊόντων τους ή στην εξυπηρέτηση των πελατών τους, αλλά δίνουν ιδιαίτερη προσοχή και στην εξέλιξη των εργαζομένων τους. Τα παραπάνω συνδέονται άρρηκτα με την συναισθηματική νοημοσύνη και τα παράγωγά της. Πολλές είναι οι επιχειρήσεις που έχουν υιοθετήσει

την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης στη φιλοσοφία τους με στόχο τη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος, που να εστιάζει στην υλοποίηση των στόχων των επιχειρήσεων και ταυτόχρονα να εμπνέει ασφάλεια στους εργαζομένους (Goleman, 1998).

Ο επιχειρηματικός κόσμος άρχισε να αναγνωρίζει ότι το συναίσθημα αποτελεί μια πολύτιμη πηγή πληροφόρησης που εφόσον αναγνωριστεί και αξιοποιηθεί άρτια, μπορεί να οδηγήσει σε εξαιρετικά αποτελέσματα (Cooper & Sawaf, 1996). Οι κυριότεροι λόγοι που οδήγησαν σε αυτή την μεταστροφή ήταν η ευρεία εφαρμογή του μοντέλου εργασίας σε ομάδες ταυτόχρονα με την επίδραση της παγκοσμιοποίησης (Goleman, 1998). Ένα άτομο, όταν εργάζεται μόνο του σε ένα γραφείο είναι εύκολο να αγνοήσει το συναίσθημά του, όμως, είναι σχεδόν αδύνατο να συμβεί το ίδιο όταν δουλεύει ως μέλος μια ομάδας όπου μπορούν να δημιουργηθούν συγκρούσεις, διαφωνίες ή ακόμα και συμμαχίες και συμπάθειες. Ταυτόχρονα, η παγκοσμιοποίηση αποτέλεσε έναν ακόμα σημαντικό λόγο για την αναγνώριση της σπουδαιότητας του συναίσθηματος. Ο ρόλος της ενσυναίσθησης, δηλαδή το να προσπαθήσει κάποιος να μπει στην θέση του άλλου, να αντιλαμβάνεται τη διαφορετικότητα και να καταβάλλει προσπάθειες για να νιώσει τα συναισθήματά του, είναι ένα σοβαρό προτέρημα για τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να επιτύχουν στον διαπολιτισμικό διάλογο και να καταλήγουν σε επιτυχημένες συμφωνίες (Goleman, 1998).

Μία άλλη αιτία που υποχρεώνει τους οργανισμούς να ασχοληθούν σοβαρά με την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης σχετίζεται με το τεράστιο ενδιαφέρον που δείχνουν αυτοί για το ρόλο και την αξία του ανθρώπινου δυναμικού τους. Δεν είναι τυχαίο ότι η «διοίκηση προσωπικού» μετονομάζεται πλέον σε «διοίκηση ανθρωπίνων πόρων» με την έννοια ότι οι οργανισμοί θεωρούν τους εργαζόμενους ως «πηγές» από τις οποίες αντλούν έσοδα και κατά συνέπεια επενδύουν σ' αυτές. Από την άλλη μεριά οι εργαζόμενοι προσπαθούν ν' αναπτύξουν στο μέγιστο όλες τις ικανότητές τους, συνεπώς και τις συναισθηματικές τους. Τα άτομα πλέον δε θεωρούνται μηχανές που αφήνουν έξω από τους οργανισμούς τα συναισθήματά τους. Αντίθετα, σημειώνεται σημαντική προσπάθεια κατανόησης των συναισθημάτων τους και της ικανοποίησης του (Goleman, 1998).



Επίσης, λόγο αποτελεί η ανάγκη των επιχειρήσεων για υπεροχή (Ashkanasy, 2002). Εξαιτίας του σκληρού ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις προκειμένου να διακριθούν θα πρέπει να αποτελούνται από άτομα ικανά, όχι μόνο όσον αφορά τις τεχνικές τους δεξιότητες, αλλά και συναισθηματικά ικανά, ώστε να προτείνουν καινοτόμες ιδέες και να μπορούν να αντιμετωπίζουν με επιτυχία τις δύσκολες καταστάσεις, το στρες και τις συγκρούσεις. Ωστόσο, δεν πρέπει να αγνοηθεί πως ενώ η συναισθηματική νοημοσύνη περιγράφει ικανότητες διαφορετικές από τη γνωστική νοημοσύνη, τα δύο αυτά είδη νοημοσύνης λειτουργούν συμπληρωματικά.

Στο παρόν κεφάλαιο, παρουσιάζεται μια ιστορική ανασκόπηση της έννοιας της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, τα διάφορα θεωρητικά μοντέλα της καθώς και οι διαστάσεις της, οι οποίες διαφοροποιούνται ανάλογα με την εκάστοτε θεωρητική προσέγγιση. Επίσης θα συζητηθούν τα οφέλη της υψηλής Συναισθηματικής Νοημοσύνης, τα σημαντικότερα μοντέλα μέτρησής της και η βελτίωσή της.

## **1.2 Εννοιολογικός προσδιορισμός συναισθηματικής νοημοσύνης**

Πρόδρομο της έννοιας της Συναισθηματικής Νοημοσύνης αποτελεί η κοινωνική νοημοσύνη που εισήγαγε πρώτος ο Thorndike το 1920. Κοινωνική νοημοσύνη είναι «η ικανότητα να καταλαβαίνει κανείς τους άλλους ανθρώπους και να χτίζει με σοφία τις ανθρώπινες σχέσεις» (Πλατσίδου, 2004).

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά στη δεκαετία του 1960 στη συγκριτική λογοτεχνία και στη ψυχιατρική. Το 1979 ο Greenspan θεώρησε τη ΣΝ ως αναπτυξιακό στάδιο του Piaget (Mayer & Cobb, 2000). Λίγο αργότερα, ο Payne (1986) επιχείρησε ένα πρώτο ορισμό όταν ανέφερε ότι αποτελεί μια βασική διάσταση της νοημοσύνης στην οποία τα γεγονότα, οι σημασίες, οι αλήθειες και οι σχέσεις είναι εκείνα τα στοιχεία που υπάρχουν στη σφαίρα του συναισθήματος (Mayer, et al., 2004).

Ωστόσο, ο πρώτος επίσημος ορισμός, ως πεδίο ενδιαφέροντος εμπειρικής έρευνας, διατυπώθηκε το 1990 και τελειοποιήθηκε το 1997 από τους ψυχολόγους Mayer και Salovey οι οποίοι όρισαν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως η ικανότητα κατά την

οποία γνωρίζεις τα συναισθήματα σου (αυτοεπίγνωση), τα ελέγχεις, εξερευνείς τα κίνητρα για τον εαυτό σου, αναγνωρίζεις τα συναισθήματα των άλλων και χειρίζεσαι τις διαπροσωπικές σχέσεις (Goleman, 1995).

Ο Martinez (Martinez, 1997) ορίζει την συναισθηματική νοημοσύνη ως «ένα πεδίο μη γνωστικών ικανοτήτων, δεξιοτήτων και εμπειριών που επηρεάζουν τη δυνατότητα ενός ατόμου να μπορεί να αντεπεξέρχεται στις δυσκολίες, τις πιέσεις και τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος του».

Η μεγάλη της δημοτικότητα στο επιστημονικό αλλά και στο ευρύ κοινό οφείλεται στον Daniel Goleman. Ο Goleman (1995), περιέγραψε τη Συναισθηματική Νοημοσύνη ως μια ομάδα από δεξιότητες που αναφέρονται στον αυτοέλεγχο, τον ζήλο, την επιμονή, την ικανότητα ελέγχου της παρόρμησης και την ικανότητα να βρίσκει κανείς κίνητρα για τον εαυτό του. Επιπλέον, όρισε την έννοια αυτή ως μια 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 ικανότητά του για ορθή σκέψη, να διαθέτει ενσυναίσθηση και αισιοδοξία» (Goleman, 1995).

Ο Bar-On το 1997 όρισε τη Συναισθηματική Κοινωνική Νοημοσύνη ως μια διατομή αλληλένδετων συναισθηματικών και κοινωνικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων που καθορίζουν πόσο αποτελεσματικά κατανοεί κάποιος τον εαυτό του, εκφράζεται και κατανοεί τους άλλους, συσχετίζεται μαζί τους και ανταποκρίνεται στις καθημερινές απαιτήσεις του περιβάλλοντος (Bar-On, 1997).

Το 1999, οι Mayer και Salovey σε συνεργασία με τον Carouso αναδιατύπωσαν τον ορισμό της ΣΝ 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.

Το 2001, οι Petrides και Furnham διασαφήνισαν ότι η ΣΝ αποτελεί χαρακτηριστικό γνώρισμα της προσωπικότητας και την όρισαν ως μία ομάδα συμπεριφοριστικών διαθέσεων και αντιλήψεων τις οποίες διαθέτουν τα άτομα για τον εαυτό τους σχετικά με την ικανότητα τους να αναγνωρίζουν, να επεξεργάζονται και να αναλύουν πληροφορίες συναισθηματικά φορτωμένες (Petrides & Furnham, 2003). Πιο πρόσφατα, οι Cooper και Orioli (2005) εξέφρασαν την άποψη ότι η ΣΝ είναι η ικανότητα που διαθέτουν οι άνθρωποι να αισθάνονται, να κατανοούν και να αξιοποιούν με θετικό αποτέλεσμα την ισχύ που έχουν τα ανθρώπινα συναισθήματα.

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό πως κοινά αποδεκτός όρος για τη ΣΝ δεν υπάρχει. Οι διαφορετικοί ορισμοί και απόψεις έχει ως επακόλουθο τη δημιουργία διαφορετικών μοντέλων με στόχο την περιγραφή και τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης. Οι ορισμοί αυτοί παρουσιάζουν μια τάση να είναι συμπληρωματικοί μεταξύ τους καλύπτοντας διαφορετικές πλευρές της συναισθηματικής νοημοσύνης. Οι περισσότερες αναλύσεις αφορούν κυρίως τις εξής θεματικές περιοχές: την αντίληψη, την κατανόηση, τον έλεγχο και τη χρήση του συναισθήματος.

### **1.3 Νοημοσύνη – Συναισθηματική νοημοσύνη και μοντέλα/διαστάσεις της**

Αναπτύχθηκαν διάφορες θεωρίες οι οποίες προσπάθησαν να διαμορφώσουν τη δική τους οπτική γωνία για τη συναισθηματική νοημοσύνη και τις επιπτώσεις της. Το επιστημονικό ενδιαφέρον αρχικά επικεντρώθηκε στη γνωστική πλευρά της νοημοσύνης, όπου οι μέρες δόξας των τεστ νοημοσύνης ξεκίνησαν κατά τη διάρκεια του Α΄ Παγκοσμίου πολέμου, όμως στα μέσα του 20ου αιώνα αποδείχθηκε πως η επαγγελματική επιτυχία δεν συμβάδιζε αναγκαστικά με το δείκτη γνωστικής νοημοσύνης. Έτσι εμφανίζεται μια νέα διάσταση νοημοσύνης αυτή της συναισθηματικής νοημοσύνης, που αφορά στην ικανότητα του ατόμου να ελέγχει και να διαχειρίζεται τα συναισθήματα του, την αισιοδοξία και την επιμονή (Goleman, 2011).

Σταθμός στο πεδίο μελέτης της συναισθηματικής διάστασης της νοημοσύνης είναι δεκαετία του 1980. Ο Gardner (1983) στο βιβλίο του *Frames of Mind*, το οποίο αποτέλεσε μανιφέστο που απέρριπτε τη θεωρία του δείκτη νοημοσύνης, σύμφωνα με την οποία η νοημοσύνη αξιολογείται μέσα από ψυχομετρικά τεστ στη βάση γλωσσικών

και μαθηματικών δεξιοτήτων, και πρότεινε τη θεωρία της πολλαπλής νοημοσύνης. Σύμφωνα με αυτή, δεν υπάρχει ένα είδος νοημοσύνης σημαντικό για την επιτυχία στη ζωή αλλά ένα ευρύ φάσμα ειδών νοημοσύνης. Η λίστα αυτή περιέχει την **προφορική ευχέρεια** και τη **λογικό-μαθηματική ικανότητα**, επεκτείνεται για να συμπεριλάβει την **αίσθηση-αντίληψη του χώρου**, το **κιναισθητικό ταλέντο** και το **μουσικό χάρισμα**, και τέλος τις **διαπροσωπικές και ενδοψυχικές ικανότητες**. Ο Gardner αναγνωρίζει ότι δεν είναι συγκεκριμένος ο αριθμός για την πολλαπλότητα των ανθρώπινων ταλέντων και ότι το 7 είναι αυθαίρετος αριθμός για την ποικιλία των ειδών νοημοσύνης. (Goleman, 2011)

### **1.3.1 Θεωρητικά μοντέλα και διαστάσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης**

Υπάρχουν πολλές διαφορετικές εννοιολογικές προσεγγίσεις και ανάλογα με τη κάθε προσέγγιση ποικίλουν και τα μοντέλα. Οι θεωρίες που διατυπώθηκαν αντιμετωπίζουν τη Συναισθηματική Νοημοσύνη ως μια σύνθετη έννοια με πολλές διαστάσεις (ικανότητες, χαρακτηριστικά, δεξιότητες) και αναφέρεται σε διάφορα πεδία της ανθρώπινης φύσης (γνωστικό, προσωπικότητα, συμπεριφορά) (Πλατσίδου, 2004).

Με βάση το που εστιάζουν οι διάφορες θεωρίες μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις κατηγορίες:

(α) Θεωρίες ικανότητας: θεωρούν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως ικανότητα νου που έχει αντιστοιχίες, ως προς τη δομή και την οργάνωση της, με τα άλλα είδη νοημοσύνης, τα οποία αναφέρονται κυρίως σε γνωστικές ικανότητες (π.χ., η θεωρία των Mayer, Salovey & Caruso).

(β) Θεωρίες με πλαίσιο την προσωπικότητα: ερμηνεύουν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως ένα συνδυασμό από ικανότητες προσαρμογής και χαρακτηριστικά προσωπικότητας(π.χ., η θεωρία του Bar-on).

(γ) Θεωρίες επίδοσης: επιχειρούν να εξηγήσουν αλλά και να προβλέψουν την αποτελεσματικότητα και την επίδραση κάποιου στην εργασία του, με βάση τον τρόπο οργάνωσης της προσωπικότητάς του (π.χ., η θεωρία του Goleman) (Πλατσίδου, 2004).

Τα δημοφιλέστερα θεωρητικά μοντέλα της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι αυτά των Salovey & Mayer (1997), του Goleman (1995), του Bar-On (2006) και των Petrides & Furnham (2001).

Ακολουθεί αναλυτική παρουσίαση για το κάθε μοντέλο.

### **1.3.1.1 Το μοντέλο των Mayer, Salovey & Caruso**

Η πρώτη ολοκληρωμένη θεώρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης προτάθηκε από τους ψυχολόγους στο Πανεπιστήμιο του Yale, Salovey and Mayer (1990), οι οποίοι μελετώντας και εμβαθύνοντας στην ενδοπροσωπική και διαπροσωπική νοημοσύνη ανέδειξαν το θεμελιώδη ρόλο των συναισθημάτων και εξέφρασαν τα δύο αυτά είδη νοημοσύνης με τον όρο συναισθηματική νοημοσύνη.

Όπως αναφέρεται στην Πλατσίδου(2004) , η Συναισθηματική Νοημοσύνη λειτουργεί με ενιαίο τρόπο, περιλαμβάνει όμως διάφορες ικανότητες που οργανώνονται σε τέσσερις διαστάσεις (Mayer, Salovey & Caruso,1999, 2000<sup>a</sup>):

α) **Η αντίληψη και η αναγνώριση των συναισθημάτων:** είναι η ικανότητα να αντιλαμβάνεται κάποιος τα συναισθήματα, τόσο τα δικά του όσο και των άλλων.

β) **Η αφομοίωση των συναισθημάτων στον τρόπο σκέψης :** είναι η ικανότητα του ατόμου να μπορεί να χρησιμοποιεί, είτε ανασύροντας από τη μνήμη του είτε αναπαράγοντας κατάλληλα συναισθήματα και να μπορεί να αναστοχάζεται με βάση αυτά.

γ) **Κατανόηση των συναισθημάτων:** είναι η ικανότητα κατανόησης σύνθετων συναισθημάτων και ποιες αλυσιδωτές αντιδράσεις μπορούν αυτά να προκαλούν. Η συγκεκριμένη ικανότητα βοηθάει στην κατανόηση των διαπροσωπικών σχέσεων.

δ) **Διαχείριση των συναισθημάτων:** είναι η ικανότητα διαχείρισης τόσο των προσωπικών συναισθημάτων όσο και των άλλων ανθρώπων, με τέτοιο τρόπο ώστε να αντιλαμβάνεται κανείς τι κρύβει πίσω του ένα συναίσθημα και να βρίσκει κατάλληλους τρόπους για την αντιμετώπιση συναισθημάτων όπως φόβος, ανησυχία, θυμός, θλίψη (Πλατσίδου, 2004).

Οι ικανότητες αυτές έχουν μια αξιολογική διάταξη με τη μορφή πυραμίδας. Στη βάση της βρίσκονται ικανότητες που σχετίζονται με την εκτέλεση βασικών ψυχολογικών λειτουργιών, όπως η ικανότητα να αντιλαμβάνεται κανείς με ακρίβεια τα δικά του συναισθήματα και των άλλων, ενώ στην κορυφή είναι η ικανότητα να τα διαχειρίζεται με το σωστό τρόπο.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, ένα άτομο με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη προσαρμόζεται εύκολα, είναι ειλικρινές, θερμό, επίμονο και αισιόδοξο. Σε κοινωνικό επίπεδο, τείνει να έχει ισχυρούς συναισθηματικούς δεσμούς με τους οικείους του και περισσότερες θετικές κοινωνικές αλληλεπιδράσεις, ιδιαίτερα εάν έχει υψηλότερη επίδοση στη διαχείριση συναισθημάτων (Mayer, et al., 2004).

#### **1.3.1.2 Το μοντέλο του Bar-On**

Ο Bar-on (1987) εισάγει τον όρο συναισθηματικό πηλίκιο ή Δείκτης Συναισθηματικότητας (Emotional Quotient: EQ) σε αναλογία με το Δείκτη Νοημοσύνης (Intelligence Quotient: IQ) για την εκτίμηση της ενδο-προσωπικής και της διαπροσωπικής νοημοσύνης και έκανε μια πρώτη προσπάθεια να μετρήσει τη συναισθηματική νοημοσύνη. Το μοντέλο του Bar-on προέκυψε από την αξιοποίηση των μελετών του Gardner (1983) και της Saarni (1990) που περιέγραφαν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως το αποτέλεσμα εννέα ενδο-συσχετιζόμενων κοινωνικών και συναισθηματικών δεξιοτήτων.

Σύμφωνα λοιπόν με τη θεωρία του Bar-on (Bar-On, 1997) εισάγεται ο όρος συναισθηματική κοινωνική νοημοσύνη που είναι ένας τομέας διασταυρούμενων και ενδο-συσχετιζόμενων συναισθηματικών και κοινωνικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων που καθορίζουν το πόσο αποτελεσματικά καταλαβαίνουμε και εκφράζουμε τους εαυτούς μας, καταλαβαίνουμε τους άλλους και σχετιζόμαστε με αυτούς και αντιμετωπίζουμε τις απαιτήσεις της καθημερινότητας. Το μοντέλο που προτείνεται για τη δομή της αποτελείται από πέντε κατηγορίες ικανοτήτων και η καθεμία περιλαμβάνει ένα αριθμό δεξιοτήτων:

- **Ενδο-προσωπικές ικανότητες (*intrapersonal skills*)**, Σε ενδοπροσωπικό επίπεδο, περιλαμβάνει την ικανότητα του ατόμου να γνωρίζει τον εαυτό του, να

καταλαβαίνει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του, να εκφράζει τα συναισθήματα και τις σκέψεις του επικοινωνητικά.

- **Διαπροσωπικές ικανότητες (*interpersonal skills*)**, αφορούν την ενσυναίσθηση, τις διαπροσωπικές σχέσεις και την κοινωνική υπευθυνότητα,
- **Ικανότητα προσαρμογής (*adaptability*)**, αναφέρεται στην ανοχή στο άγχος και στον έλεγχο των παρορμήσεων,
- **Διαχείριση άγχους (*stress management*)**, περιλαμβάνει δεξιότητες για λύση προβλημάτων, την ευελιξία και τον έλεγχο της πραγματικότητας,
- **Γενική διάθεση (*general mood*)**, έχει ως συστατικά την ευτυχία και την αισιοδοξία (Πλατσίδου, 2004).

Αν και για την τελευταία, τη γενική διάθεση, ο ίδιος υποστήριξε πως είναι παράγοντας διευκόλυνσης της ΣΝ κι όχι κατηγορία ικανοτήτων της (Bar-on, 2000).

Η Συναισθηματική Κοινωνική Νοημοσύνη, αναφέρεται σε δεξιότητες που οδηγούν το άτομο σε κοινωνική και συναισθηματική επάρκεια και, υπό αυτή την έννοια, πρόκειται για ένα όρο ευρύτερο σε σχέση με τον όρο «συναισθηματική νοημοσύνη». Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, το να είσαι συναισθηματικά και κοινωνικά νοήμων άνθρωπος συνεπάγεται την ικανότητα να διαχειρίζεσαι με επιτυχία τις προσωπικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές αλλαγές μέσω της ρεαλιστικής και ευέλικτης αντιμετώπισης της άμεσης κατάστασης, της επίλυσης προβλημάτων και της λήψης αποφάσεων (Bar-On, 2006). Με το μοντέλο αυτό δίνεται έμφαση τόσο στις διαπροσωπικές όσο και στις ενδοπροσωπικές ικανότητες του ατόμου, με στόχο να μπορέσει να τις διαχειριστεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο για να επιτύχει σε προσωπικό αλλά και σε κοινωνικό επίπεδο (Bar-On, 2006).

Σύμφωνα με το συγκεκριμένο μοντέλο η συναισθηματική και η κοινωνική νοημοσύνη μπορεί να αναπτυχθεί μέχρι και τη πέμπτη δεκαετία της ζωής, με μικρής έκτασης διαφορές ανάμεσα στα δυο φύλα, σε επιμέρους διαστάσεις της (Bar-on, 2000).

### **1.3.1.3 Το μοντέλο του Goleman**

Ο Goleman διδάκτορας του πανεπιστημίου του Harvard είναι εκείνος που με τα best seller βιβλία του, έκανε γνωστή την έννοια «συναισθηματική νοημοσύνη» στο πλατύ κοινό. Επίσης, ανέπτυξε τη σπουδαιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης, τη

δυνατότητά της να αναπτύσσεται διαρκώς και πρότεινε τη διδασκαλία της στο θεσμικό πλαίσιο του εκπαιδευτικού συστήματος.

Ο Goleman στο βιβλίο του 'Η Συναισθηματική Νοημοσύνη: Γιατί το «EQ» είναι πιο είναι πιο σημαντικό από το IQ' περιγράφει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως μια 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, να μπορεί να ρυθμίζει τη διάθεση του, και να μην επιτρέπει το άγχος και την ανησυχία του να παρεμποδίζουν την ικανότητά του για ορθή σκέψη, να διαθέτει ενσυναίσθηση και αισιοδοξία (Goleman, 1995, όπ. αναφέρ. στην Πλατσίδου 2004).

Το μοντέλο αυτό, γνωστό και ως μοντέλο της συναισθηματικής επάρκειας, δηλαδή τη δυνατότητα που έχει κάποιος για υψηλή απόδοση σε αυτό που κάνει, και όπως τονίζεται από τον Goleman(1998) είναι μια μαθημένη έννοια, αποτελείται από τις παρακάτω διαστάσεις ικανοτήτων και η κάθε μία περιλαμβάνει πέντε συναισθηματικές δεξιότητες:

- Αυτεπίγνωση (Self- Awareness), το να γνωρίζει κανείς την εσωτερική του κατάσταση, τις προτιμήσεις, τα προσωπικά του αποθέματα,
- Συναισθηματική διαχείριση (Emotional Management) , το να μπορεί κανείς να διαχειρίζεται την εσωτερική του κατάσταση τις παρορμήσεις του και τα προσωπικά του αποθέματα,
- Αυτοπαρακίνηση (Self -Motivation), συναισθηματικές τάσεις που οδηγούν προς την επίτευξη στόχων,
- Ενσυναίσθηση (Empathy), επίγνωση των συναισθημάτων, των αναγκών και των ανησυχιών των άλλων,
- Κοινωνικές δεξιότητες (Relationships), ικανότητα να προκαλεί στους άλλους τις αντιδράσεις που θέλει.

Οι Goleman-Boyatzis-Khee (Goleman, et al., 2002) σε συνεργασία, διαμόρφωσαν μια θεωρία βασισμένη στην προηγούμενη μελέτη του Goleman η οποία ονομάστηκε «θεωρία της απόδοσης». Το μοντέλο περιγράφει τέσσερις διαστάσεις, όπου η κάθε διάσταση περιέχει συναισθηματικές ικανότητες:



**Αυτεπίγνωση:** η ικανότητα του ανθρώπου να γνωρίζει την εσωτερική του κατάσταση, τις προτιμήσεις του, τα προσωπικά του όρια και να έχει επαφή με τη διαίσθηση του. Χαρακτηριστικά που συνθέτουν την έννοια της αυτεπίγνωσης είναι:

- ✓ Επίγνωση συναισθημάτων: να αναγνωρίζει κανείς τα συναισθήματα του, τις επιπτώσεις και τα αποτελέσματα που φέρουν αυτά.
- ✓ Ακριβής αυτό-αξιολόγηση: να γνωρίζει κανείς τα ισχυρά σημεία και τα όριά του.
- ✓ Αυτοπεποίθηση: η σιγουριά που επιδεικνύει κάποιος στην αξία & τις ικανότητες του.

**Αυτοέλεγχος:** η ικανότητα του ατόμου να μπορεί να διαχειρίζεται την εσωτερική του κατάσταση, τις παρορμήσεις του και τα προσωπικά του αποθέματα. Χαρακτηριστικά που συνθέτουν την έννοια της αυτοδιαχείρισης :

- ✓ Αυτοέλεγχος: ο χειρισμός διασπαστικών συναισθημάτων και παρορμήσεων.
- ✓ Αξιοπιστία: διατήρηση τιμιότητας και ακεραιότητας.
- ✓ Ευσυνειδησία: το να αναλαμβάνει κανείς την ευθύνη για την προσωπική του επίδοση.
- ✓ Προσαρμοστικότητα: ευελιξία στο χειρισμό αλλαγών.
- ✓ Καινοτομία: το να αισθάνεται κανείς άνετα και να είναι ανοιχτός σε πρωτοποριακές ιδέες, προσεγγίσεις και νέες πληροφορίες.

**Κοινωνική επίγνωση:** καλείται η επίγνωση των συναισθημάτων, των αναγκών και των ανησυχιών-των άλλων. Χαρακτηριστικά που συνθέτουν την έννοια της κοινωνικής επίγνωσης είναι:

- ✓ Ενσυναίσθηση: επίγνωση των συναισθημάτων, των αναγκών και των ανησυχιών των άλλων
- ✓ Προσανατολισμός στην εξυπηρέτηση: η ικανότητα κάποιου να προβλέπει, να αναγνωρίζει τις ανάγκες των πελατών και να ικανοποιεί τις επιθυμίες τους,
- ✓ Οργανωσιακή επίγνωση: η ικανότητα κάποιου να αντιλαμβάνεται τις τρέχουσες εξελίξεις μέσα σε μια επιχείρηση,

**Διαχείριση σχέσεων:** εστιάζεται στις ικανότητες του ατόμου να δημιουργεί στους άλλους τις αντιδράσεις που θέλει. Χαρακτηριστικά που συνθέτουν το φάσμα του ατόμου που διαχειρίζεται επιτυχημένα διαπροσωπικές σχέσεις είναι :

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

Τα παραπάνω είναι τα χαρακτηριστικά που σύμφωνα με τον Goleman οδηγούν το άτομο να πετύχει στον εργασιακό χώρο. Θεωρούσε πως οι συναισθηματικές ικανότητες είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με τις αντίστοιχες δεξιότητες και ότι οι δεξιότητες αυτές δεν είναι εγγενή ταλέντα αλλά αποτέλεσμα μάθησης. Για παράδειγμα μπορεί κάποιος να έχει ιδιαίτερα αναπτυγμένη την ενσυναίσθηση αλλά να μην έχει μάθει τις δεξιότητες που βασίζονται σε αυτήν και οδηγούν σε ανώτερη ποιότητα εξυπηρέτησης και εξαιρετικά αποτελέσματα. (Goleman, 2011).

Ο Goleman μελετώντας τη διαπροσωπική και ενδοπροσωπική νοημοσύνη χρησιμοποιεί τον όρο συναισθηματική νοημοσύνη ή νοημοσύνη της καρδιάς. Η βασική διαφορά της θεωρίας του Goleman απ' αυτές του Bar-on και των Salovey and Mayer 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. 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.

#### **1.3.1.4 Το μοντέλο των Petrides & Furnham**

Σύμφωνα με τους Petrides & Furnham (2003) «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 μετριέται με ερωτηματολόγια αυτοαναφοράς όπου μετρώνται τάσεις συμπεριφοράς ενώ όταν χρησιμοποιείται ως ικανότητα μετριέται με εργαλεία μέγιστης επίδοσης με προκαθορισμένα κριτήρια, τα οποία μετράνε αντικειμενικά πραγματικές ικανότητες (Petrides & Furnham 2003). Οι ίδιοι ασχολήθηκαν με τη συναισθηματική νοημοσύνη ως ένα σύνολο γνωρισμάτων που σχετίζονται με τα αισθήματα και τα οποία αντανακλώνται στη συμπεριφορά του ατόμου.

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

- ✓ **Ενημερία** 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 (Petrides & Furnham, 2003).

Ο Πίνακας 1 που παρουσιάζει τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης ως γνώρισμα.

## Πίνακας 1

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

<b>ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ</b>	<b>ΤΑ ΑΤΟΜΑ ΜΕ ΥΨΗΛΟ ΣΚΟΡ ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΝΤΑΙ ΤΟΥΣ ΕΑΥΤΟΥΣ ΤΟΥΣ ΩΣ:</b>
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 ( των άλλων)	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)

Συνοψίζοντας, αναπτύχθηκαν διάφορα θεωρητικά μοντέλα τα οποία επιχείρησαν να εντοπίσουν τα δομικά στοιχεία του όρου και να σκιαγραφήσουν ένα άτομο με υψηλό δείκτη ΣΝ. Τα μοντέλα τα οποία έχουν επικρατήσει, τα οποία επεξηγούν και αναλύουν τη συναισθηματική νοημοσύνη 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).

Παρατηρείται απουσία συμφωνίας για το εννοιολογικό περιεχόμενο και τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης. Εκτός από την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης σε θεωρητικό επίπεδο αναπτύχθηκε και μια προσπάθεια για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης σε εμπειρικό επίπεδο.

### **1.3.2 Μοντέλα μέτρησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης**

Στη βάση των διάφορων θεωρητικών μοντέλων, κατασκευάστηκαν ανάλογα ψυχομετρικά εργαλεία (κλίμακες και ερωτηματολόγια) τα οποία ταξινομούνται σε δύο βασικές κατηγορίες ανάλογα με τον τρόπο που χρησιμοποιούν για να μετρήσουν το βαθμό της συναισθηματικής νοημοσύνης του ατόμου. Έτσι έχουμε αυτά της αντικειμενικής μέτρησης ικανοτήτων ΣΝ, αφορούν τη μέτρηση των πραγματικών ικανοτήτων χρησιμοποιώντας δοκιμές μέγιστης απόδοσης (Mayer et al., 2001) και τα μεικτά μοντέλα τα οποία συνδέονται με τις διαστάσεις της προσωπικότητας καθώς περιλαμβάνουν συμπεριφορές και αυτο-αντιληπτές ικανότητες μετρούμενες με τεστ αυτοαναφοράς (Platsidou, 2010).

Τα *μοντέλα ικανότητας* υιοθετούν την αντικειμενική μέτρηση, κατά την οποία τα άτομα καλούνται να παράγουν λύσεις σε προβλήματα ή να απαντήσουν σε ερωτήσεις με συναισθηματικό περιεχόμενο. Η βαθμολογία τους γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια. Από την άλλη πλευρά, στα *μεικτά μοντέλα* η αξιολόγηση γίνεται με κριτήριο, τη γνώμη και την προσωπική εκτίμηση που έχουν τα άτομα για τη ΣΝ. Χρησιμοποιούνται ερωτηματολόγια αυτοαναφορών ή αναφορών άλλων προσώπων (Platsidou, 2010).

Αναλυτικότερα:

### **1.3.2.1 Μοντέλα ικανότητας**

Οι Mayer, Salovey & Caruso, οι οποίοι εισήγαγαν τη θεωρία των ικανοτήτων, δημιούργησαν δύο από τις πιο γνωστές κλίμακες μέτρησης αυτής της κατηγορίας (Mayer, et al., 2003). Για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης κατασκεύασαν δύο κλίμακες που στοχεύουν στην αντικειμενική μέτρηση ικανοτήτων σύμφωνα με το πρότυπο των γνωστικών έργων (Mayer, Salovey 1990 & Caruso 2000). Η πρώτη κλίμακα είναι η Multifactor Emotional Intelligence Scale (MEIS), ενώ μετά από μία σειρά βελτιώσεων εκδόθηκε η Mayer, Salovey, Caruso Emotional Intelligence Scale (MSCEIS). 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 (Πλατσίδου, 2004)

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 ταιριάξει 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 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 όπως αναφ. στην Πλατσίδου 2004).

Με τον έλεγχο των ικανοτήτων ενός ατόμου σε κάθε μία από τις τέσσερις κλίμακες της συναισθηματικής νοημοσύνης, προκύπτουν αποτελέσματα για κάθε μία 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.

Το πλήθος των εξεταζόμενων περιπτώσεων, που είναι μικρότερος σε σχέση με τις άλλες μεθόδους αλλά και η δυσκολία πραγματικής αντικειμενικότητας των απαντήσεων, αποτέλεσαν εφιαλτήριο για κριτική που στα τεστ αντικειμενικής μέτρησης ικανοτήτων (Perez, et al., 2005).

### **1.3.2.2 Μεικτά μοντέλα(Αυτοαναφοράς)**

Το μοντέλο EQ- I του Bar-On (Bar-On, 1997) είναι από τα πιο γνωστά τεστ σε αυτή την κατηγορία. Αποτελείται από 133 αντικείμενα-προτάσεις τα οποία διακρίνονται σε πέντε επιμέρους υποκλίμακες (ενδοπροσωπική συναισθηματική νοημοσύνη, διαπροσωπική συναισθηματική νοημοσύνη, διαχείριση άγχους, προσαρμοστικότητα, γενική διάθεση). Το εργαλείο αυτό δίνει μια συνολική βαθμολογία, στην κλίμακα του 100, η οποία ονομάζεται Συναισθηματικό Πηλίκο (Emotional Quotient – EQ). Όσο υψηλότερο είναι το EQ τόσο μεγαλύτερη συναισθηματική νοημοσύνη έχει ένα άτομο. Υψηλή επίδοση στο EQ-I σημαίνει ότι το άτομο έχει δυνατότητες για υψηλή συναισθηματική και κοινωνική λειτουργικότητα, είναι δηλαδή συναισθηματικά και κοινωνικά ευφυές (Bar-on, 2000). Το EQ-i θεωρείται ένα έγκυρο και αξιόπιστο εργαλείο μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης (Ekermans et al, 2011). Για την μέτρηση της συναισθηματικής και κοινωνικής νοημοσύνης στα παιδιά και στους έφηβους, 7-18 ετών, κατασκεύασε μια άλλη παρόμοια κλίμακα, το EQ-IQ YV (Bar-On & Parker, 2000).

Ερωτηματολόγιο αυτής της κατηγορίας είναι και το WLEIS (Wong & Law Emotional Intelligence Scale), το οποίο κατασκευάστηκε από τους Wong και Law (Wong & Law, 2002) και βασίστηκε στη θεωρία των Mayer, Salovey και Caruso

(2000) και αποτελείται από 16 προτάσεις και μετρά συνολικά τη ΣΝ και τέσσερις διαστάσεις της: εκτίμηση των συναισθημάτων, εκτίμηση των συναισθημάτων των άλλων, χρήση των συναισθημάτων και ρύθμιση των συναισθημάτων.

Η χρήση των εργαλείων αυτής της κατηγορίας μας δίνουν ένα εύκολο και γρήγορο τρόπο συλλογής αποτελεσμάτων για την εκτίμηση του βαθμού της Συναισθηματικής Νοημοσύνης του ατόμου. Η μέθοδος αυτή δέχθηκε κριτικές όσον αφορά την υποκειμενικότητα των απαντήσεων των εξεταζόμενων (Brackett, et al., 2006).

### **1.3.2.3 Μεικτά μοντέλα(Ετεροαναφοράς)**

Στη μέθοδο αυτή τα ερωτηματολόγια απαντώνται από συναδέλφους, προϊσταμένους, υφισταμένους, δηλαδή τα ερωτηματολόγια είναι ετεροαναφοράς ή 360 μοιρών και οι συμμετέχοντες ζητάτε να δηλώσουν για το πώς αντιλαμβάνονται τις συναισθηματικές δεξιότητες και ικανότητες κάποιου άλλου.

Ένα πολύ γνωστό μοντέλο αυτής της κατηγορίας είναι το Emotional Competence Inventory (ECI 360) των Boyatzis, Goleman & Rhee (Goleman, et al., 2002). Αποτελείται από 110 αντικείμενα-προτάσεις που διακρίνονται σε 20 ικανότητες, οι οποίες με τη σειρά τους εμπίπτουν σε τέσσερις υποκλίμακες (αυτογνωσία, αυτοδιαχείριση, κοινωνική αυτογνωσία και κοινωνικές δεξιότητες). Αξιολογεί ένα μεγάλο αριθμό συναισθηματικών ικανοτήτων του ατόμου που σχετίζονται με την απόδοση στο χώρο εργασίας. Η αξιολόγηση προσφέρει πληροφόρηση για το ποιες περιοχές της συναισθηματικής επάρκειας είναι χαμηλές και το άτομο θα πρέπει να αναπτύξει (Πλατσίδου, 2004). Επίσης, οι Goleman et al (2002) ανέπτυξαν ένα εργαλείο μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης 360, το ECI (Emotional Competence Inventory), το οποίο εμπεριέχει αντικείμενα που αξιολογούνται τόσο από τον ίδιο των ερωτώμενο όσο και από τρίτους που αλληλεπιδρούν με αυτόν (π.χ. συνεργάτες, προϊστάμενοι) και βασίστηκε στο προηγούμενο ερωτηματολόγιο των Boyatzis et al (2000) (Self-Assessment Questionnaire – SAQ). Η δεύτερη έκδοσή του (ECI 2.0) περιέχει 72 αντικείμενα που διακρίνονται σε 18 δεξιότητες, καθώς διαπιστώθηκε ότι ορισμένα από τα 100 προηγούμενα αντικείμενα αλληλεπικαλύπτονταν (Ackley, 2016).



Η μέθοδος αυτή θεωρείται πως έχει και αυτή τις αδυναμίες της, και κυρίως ότι υπάρχει μια υποκειμενική φόρτιση στις εκτιμήσεις του ερωτούμενου για τον άλλο που αξιολογείται, καθώς οι απαντήσεις μπορεί να επηρεάζονται από τις προσωπικές τους σχέσεις με το άτομο που κρίνουν, τις προκαταλήψεις τους, τη διάθεση τους, την ειλικρίνεια, τις προτιμήσεις τους, κ.ά. (Platsidou, 2010).

#### **1.3.2.4 Μοντέλα ως χαρακτηριστικό γνώρισμα**

Οι διαστάσεις οι οποίες παρουσιάζονται στον Πίνακα 1 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, και 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).

Ένα ακόμη δημοφιλές εργαλείο που βασίστηκε στο θεωρητικό μοντέλο των Mayer & Salovey (Mayer & Salovey, 1997), είναι η κλίμακα μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης ως γνώρισμα των Schutte (Schutte, et al., 1998), η οποία αποτελείται από 33 αντικείμενα-προτάσεις και αποδίδει μια συνολική βαθμολογία. Το εργαλείο αυτό έχει εφαρμοστεί σε αρκετές έρευνες και χαρακτηρίζεται από υψηλή αξιοπιστία, διαθέτοντας ικανοποιητικά ψυχομετρικά χαρακτηριστικά (Brackett & Salovey, 2006). Επίσης, έχει χρησιμοποιηθεί και σε ελληνικές μελέτες (Dimitriades, 2007; Platsidou, 2010).

Τα μοντέλα γνωρίσματος 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.

Παρουσιάσαμε τα ψυχομετρικά εργαλεία τα οποία χρησιμοποιούνται περισσότερο στις έρευνες που μελετούν τη συναισθηματική νοημοσύνη. Διάφορα άλλα εργαλεία τα οποία πρόσφατα έχουν αναπτυχθεί για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης, είναι το STEU (Situational Test of Emotional Understanding) και το STEM (Situational Test of Emotion Management), τα οποία ακολουθούν παρόμοια μορφή με ορισμένες υποκλίμακες του MSCEIT (MacCann & Roberts, 2008). Υπάρχει πληθώρα εργαλείων που χρησιμοποιούνται για τη μέτρησή της συναισθηματικής νοημοσύνης, με το κάθε εργαλείο να έχει τα δυνατά και αδύνατα σημεία του, ένα από τα πιο σημαντικά όμως κριτήρια είναι το εργαλείο να είναι έγκυρο και αξιόπιστο.

## **1.4 Τα οφέλη της υψηλής συναισθηματικής νοημοσύνης**

Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει μελετηθεί ως προς τη σχέση της με πολλούς παράγοντες. Υπάρχουν έρευνες που επιβεβαιώνουν τη σχέση που υπάρχει μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και των καλών διαπροσωπικών σχέσεων, της καλής σωματικής και ψυχικής υγείας, καθώς και της επιτυχίας στην εργασία και στην εκπαίδευση.

Ο Goleman (1995) υποστήριξε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί τον πιο σημαντικό παράγοντα πρόβλεψης για την επαγγελματική και προσωπική επιτυχία του ανθρώπου. Πιο συγκεκριμένα σημείωσε ότι ο δείκτης νοημοσύνης (IQ) μπορεί να προβλέψει μόνο το 20% της επιτυχίας στη ζωή, αφήνοντας το υπόλοιπο 80% να ερμηνευθεί από τον δείκτη της συναισθηματικής νοημοσύνης (EQ).

Όσον αφορά τα παιδιά και τους εφήβους, έχει βρεθεί ότι η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί πρόκριμα για θετικά κοινωνικά αποτελέσματα και καλύτερη σχολική επίδοση. Για παράδειγμα οι Mestre, Guil, Lopes, Salovey και Gil-Olarte (2006) βρήκαν ότι οι δεκαπεντάχρονοι μαθητές με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη ορίζονταν πιο συχνά ως «καλοί φίλοι» από τους συνομήλικούς τους. Οι Petrides, Frederickson και Furnham (2004), βρήκαν ισχυρή σχέση ανάμεσα στην αντιλαμβανόμενη συναισθηματική νοημοσύνη και τον συνολικό βαθμό στα μαθήματα του σχολείου και ιδιαίτερα στο μάθημα της γλώσσας.

Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει μελετηθεί στον χώρο της εργασίας. Ορισμένες εργασίες έδειξαν ότι η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται με την καλύτερη λήψη αποφάσεων στην εργασία, στην αποτελεσματικότερη διαχείριση, στις διαπραγματεύσεις και στο εμπόριο. Σύμφωνα με την έρευνα των Lopes, Côté, Grewal, Kadis, Gall και Salovey (Lopes, et al., 2006) για την εργασιακή επίδοση των οικονομικών αναλυτών και των διοικητικών υπαλλήλων σε μεγάλη επιχείρηση, βρέθηκε υψηλή συσχέτιση ανάμεσα στη συναισθηματική νοημοσύνη και σε μεγαλύτερες αυξήσεις του μισθού, στη συνεισφορά σε ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον και την κοινωνικότητα των εργαζομένων. Επίσης, έχει διαπιστωθεί ότι εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης επιδεικνύουν και μεγαλύτερο βαθμό οργανωσιακής δέσμευσης, καταβάλλοντας προσπάθειες τόσο να αυξήσουν την απόδοσή τους όσο και να παραμείνουν στον οργανισμό στον οποίο απασχολούνται (Nordin, 2012). Έχει βρεθεί ακόμη ότι η συναισθηματική νοημοσύνη συσχετίζεται θετικά με την προσαρμοστικότητα σε νέες εργασιακές συνθήκες, καθώς και την εργασιακή ικανοποίηση (Sony & Mekoth, 2016). Άλλη μελέτη έδειξε ότι τα υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης οδηγούν σε χαμηλότερα επίπεδα εργασιακού άγχους (Naseem, 2018), ενώ σε έρευνα των Jung & Yoon (Jung & Yoon, 2016) διαπιστώθηκε ότι ορισμένες επιμέρους διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης (αξιολόγηση συναισθημάτων του εαυτού και των άλλων, συναισθηματική ρύθμιση, χρήση συναισθημάτων για διευκόλυνση σκέψης) συσχετίζονται θετικά με τη γνωστική προσαρμογή στο χώρο εργασίας.

Όσον αφορά την ηγεσία, σε έρευνα των Bar-On et al (Bar-On, 2006) βρέθηκε ότι τα άτομα με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν μεγαλύτερη δυναμική να αναδειχθούν σε ηγέτες στο χώρο εργασίας τους, ενώ σε μελέτη των Ruderman & Bar-On (Ruderman & Bar-On, 2003) σε δείγμα 236 στελεχών επιχειρήσεων διαπιστώθηκε ότι πάνω από το 50% της αποτελεσματικής ηγεσίας μπορεί να αποδοθεί στη συναισθηματική νοημοσύνη, ιδιαίτερα όσον αφορά τις επιμέρους διαστάσεις της ενσυναίσθησης, των διαπροσωπικών δεξιοτήτων, της ανοχής στο άγχος και της επίλυσης προβλημάτων.

Ανάλογα είναι και τα ευρήματα σχετικά με τον αντίκτυπο της συναισθηματικής νοημοσύνης στην οργανωσιακή απόδοση. Χαρακτηριστική περίπτωση αποτελεί η έρευνα των Bharwaney & Langhorn (Bharwaney & Langhorn, 2003) στον κλάδο

εστίασης του Ηνωμένου Βασιλείου, στην οποία βρέθηκε ότι οι επιχειρήσεις που διοικούνται από στελέχη με υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης καταγράφουν και μεγαλύτερο ετήσιο ρυθμό αύξησης της απόδοσής τους σε όρους πωλήσεων και κερδοφορίας.

Ως προς τη σχέση της με τη σωματική και ψυχική υγεία, έχει βρεθεί θετική συσχέτιση ανάμεσα στη συναισθηματική νοημοσύνη και στην ευεξία, την αυτοεκτίμηση και την ικανοποίηση από τη ζωή. Ακόμη έχουν βρεθεί και αρνητικές συσχετίσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης με την κατάχρηση αλκοόλ και καπνού, καθώς και την εξάρτηση από το διαδίκτυο (Goleman, 1995).

Μεγάλο ενδιαφέρον, παρουσιάζει επίσης η σειρά ερευνών των Schutte, Malouff, Bobik, Coston, Greeson, Jedlicka, Rhodes & Wendorf (Schutte, et al., 2001) για το ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης στις διαπροσωπικές σχέσεις. Σύμφωνα με τα ευρήματά τους, τα άτομα που έχουν υψηλή αντιλαμβανόμενη συναισθηματική νοημοσύνη επιδεικνύουν μεγαλύτερη αυτοπαρακολούθηση (selfmonitoring) στις διαπροσωπικές τους σχέσεις και μεγαλύτερη ενσυναίσθηση (empathy).

## **1.5 Η βελτίωση της συναισθηματικής νοημοσύνης**

Όπως είδαμε και πιο πάνω ο Bar-On υποστήριξε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αναπτύσσεται με το πέρασμα του χρόνου και μπορεί να βελτιωθεί με εκπαίδευση, προγραμματισμό και θεραπεία. Επίσης σύμφωνα με τον Goleman (2002), οι δεξιότητες συναισθηματικής φύσης δεν είναι «εγγενή ταλέντα, αλλά αποτέλεσμα μάθησης» όπου τόνιζε πως υπάρχει η δυνατότητα εκμάθησης και βελτίωσης των συναισθηματικών ικανοτήτων.

Αρκετές μελέτες έχουν ακόμη υποστηρίξει ότι είναι εξελίξιμη τουλάχιστον μέχρι την πέμπτη δεκαετία της ζωής του ατόμου. (Bar-on, 2000, Mayer, Salovey & Caruso, 2000). Στο πρόγραμμα που εφάρμοσε ο Boyatzis για τη βελτίωση των συναισθηματικών ικανοτήτων των φοιτητών MBA, όπου με συγκεκριμένες δραστηριότητες στόχευσε στη βελτίωση των ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης του συστήματος του Goleman. Τα αποτελέσματα τεσσάρων χρόνων του προγράμματος (1992, 1993, 1994 και 1995) έδειξαν στατιστικά σημαντική βελτίωση:

- 71% των ικανοτήτων Διαχείρισης Εαυτού
- 100% των ικανοτήτων Κοινωνικής Επίγνωσης
- 50% των ικανοτήτων Διαχείρισης Σχέσεων.

Αυτό σημαίνει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να αναπτυχθεί είτε λόγω των εμπειριών είτε με την εκπαίδευση. Το γεγονός ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να διδαχτεί έχει συντελέσει στη δημιουργία διαφόρων προγραμμάτων βελτίωσής της, ώστε οι συμμετέχοντες να καρπωθούν τα οφέλη της.

Πολλά προγράμματα εκπαίδευσης δεν καταφέρνουν όλα αυτά που υπόσχονται. Η βελτίωση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης ενός ατόμου δεν είναι απλή υπόθεση και ούτε γίνεται από τη μια στιγμή στην άλλη. Χρειάζεται σοβαρότητα, θέληση, συστηματική προσπάθεια και προσοχή στην επιλογή κατάλληλων προγραμμάτων εκπαίδευσης τα οποία να ανταποκρίνονται στις πραγματικές ανάγκες των εκπαιδευομένων. Για να είναι αποτελεσματικό ένα πρόγραμμα βελτίωσης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης είναι σημαντικό οι συμμετέχοντες να έχουν κατανοήσει και να αντιλαμβάνονται τη χρησιμότητά του. (Goleman, 1998).

## **1.6 Δυσπιστία έναντι συναισθηματικής νοημοσύνης**

Εκτός από τους πολλούς υποστηρικτές της συναισθηματικής νοημοσύνης, αρκετοί είναι επίσης οι πολέμιοι της ιδέας που ασκούν μεγάλη κριτική ενάντια της. Επιτίθενται στην συναισθηματική νοημοσύνη ως θεωρητική και απατηλή έννοια (Davies, et al., 1998). Κατά κύριο λόγο υποστηρίζουν ότι δεν έχει οριστεί επακριβώς και να αποτελεί πρόβλημα η ύπαρξη πληθώρας ορισμών και προσεγγίσεων διαφορετικών μεταξύ τους και υποστηρίζουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη δεν είναι τίποτα άλλο, παρά ένας επανορισμός άλλων υφιστάμενων εννοιών. Βέβαια, «ακόμη και έτσι, η συναισθηματική νοημοσύνη ρίχνει φως στην ερμηνεία φαινομένων τα οποία δεν είχαν ως τώρα εξηγηθεί επαρκώς.» (Πλατσίδου, 2004).

Οι συσχετίσεις που έχουν βρεθεί ανάμεσα σε διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης και της προσωπικότητας ενισχύουν την ιδέα ταύτισης των δύο. Ορισμένοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης εμπεριέχονται ήδη στις θεωρίες προσωπικότητας οπότε και η

συναισθηματική νοημοσύνη δεν μπορεί να έχει καινούργιο ή διαφορετικό εννοιολογικό περιεχόμενο (Zeidner, et al., 2003).

Μεγάλο μέρος της κριτικής που έχει διατυπωθεί για τη συναισθηματική νοημοσύνη αναφέρεται επίσης στο ότι δεν τυγχάνει ικανοποιητικής πρακτικής εφαρμογής, ότι δηλαδή δεν στηρίζεται σε επιστημονικά αποδεδειγμένα στοιχεία (Becker, 2003). Έχει ακόμη λεχθεί, ότι η συναισθηματική νοημοσύνη που αποτελεί τη βάση για τα χαρακτηριστικά εκείνα που απαιτούνται σε κάθε εργασία αφορά σε φανταστικά παρά σε επιστημονικά αποδεδειγμένα (Ashkanasy & Daus, 2005).

Από την άλλη πλευρά, οι υποστηρικτές της συναισθηματικής νοημοσύνης θέλοντας να ανασκευάσουν την κριτική που αναφέρεται στην ταύτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την προσωπικότητα μελέτησαν τη συναισθηματική νοημοσύνη απομονώνοντας την επίδραση της προσωπικότητας. Με βάση τα ευρήματα αυτών των ερευνών κατέληξαν στο ότι ορισμένες διαστάσεις της αντιλαμβανόμενης συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως η θετική διάθεση και η ευκρίνεια με την οποία κάποιος βιώνει και αναγνωρίζει τα συναισθήματά του, καθώς και η ικανότητα διαχείρισης των συναισθημάτων, μπορούν να προβλέπουν το βαθμό ικανοποίησης από τη ζωή που βιώνει κάποιος. Με άλλα λόγια, «αυτοί που έχουν καλύτερη επίγνωση των συναισθημάτων τους είναι πιθανό να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικότερα τις συναισθηματικές καταστάσεις και δυσκολίες και, κατά συνέπεια, να βιώνουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από τη ζωή σε σχέση με εκείνους που έχουν λιγότερη συναισθηματική επίγνωση» (Πλατσίδου, 2006).

Επομένως, παράλληλα με τους παράγοντες προσωπικότητας, που σίγουρα η αξία τους δεν μπορεί να αμφισβητηθεί, ίστανται οι παράγοντες της συναισθηματικής νοημοσύνης.

## **1.7 Συμπεράσματα**

Η επιτυχία, σε επαγγελματικό όσο και σε προσωπικό επίπεδο αποδείχτηκε πως δεν εξαρτάται μόνο από τον δείκτη νοημοσύνης, αλλά και από μια νέα διάσταση τη συναισθηματική νοημοσύνη, η οποία αφορά την ικανότητα του ατόμου να διαχειρίζεται και να ελέγχει τα συναισθήματά του. Είναι πολλές οι επιχειρήσεις πλέον που έχουν

υιοθετήσει την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης στη φιλοσοφία τους με στόχο τη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος, που να εστιάζει στην υλοποίηση των στόχων των επιχειρήσεων και ταυτόχρονα να εμπνέει ασφάλεια στους εργαζομένους, αναγνωρίζοντας ότι το συναίσθημα αποτελεί μια πολύτιμη πηγή πληροφόρησης που εφόσον αναγνωριστεί και αξιοποιηθεί άρτια, μπορεί να οδηγήσει σε εξαιρετικά αποτελέσματα. Κυριότεροι λόγοι που οδήγησαν στη μεταστροφή αυτή ήταν η ευρεία εφαρμογή εργασίας σε ομάδες, κοινωνικοπολιτικοί παράγοντες με κυριότερο το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης, το τεράστιο ενδιαφέρον που δείχνουν οι οργανισμοί για το ρόλο και την αξία του ανθρώπινου δυναμικού τους και η ανάγκη των επιχειρήσεων για υπεροχή.

Είναι φανερό πως κοινά αποδεκτός όρος για τη ΣΝ δεν υπάρχει. Η πλειάδα διαφορετικών ορισμών και απόψεων έχει ως επακόλουθο την δημιουργία διαφορετικών μοντέλων με στόχο την περιγραφή και την μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης. Παρουσιάζουν όμως μια τάση να είναι συμπληρωματικοί μεταξύ τους καλύπτοντας διαφορετικές πλευρές αυτής. Το πρόβλημα με τον ορισμό της συναισθηματικής νοημοσύνης, το οποίο έγκειται στο γεγονός ότι υπάρχει πληθώρα ορισμών και προσεγγίσεων διαφορετικών μεταξύ τους, είναι ένας από τους κύριους λόγους αμφισβήτησής της.

Πολλές έρευνες επιβεβαιώνουν τη σχέση που υπάρχει μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και των καλών διαπροσωπικών σχέσεων, της καλής σωματικής και ψυχικής υγείας, καθώς και της επιτυχίας στην εργασία και στην εκπαίδευση. Επίσης η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να αναπτυχθεί είτε λόγω των εμπειριών είτε με την εκπαίδευση δίνοντας την ευκαιρία στις επιχειρήσεις, αναπτύσσοντας διάφορα προγράμματα βελτίωσής της, να καρπωθούν τα οφέλη της τόσο αυτή όσο και οι συμμετέχοντες, αρκεί να υπάρχει σοβαρή, συστηματική προσπάθεια και θέληση καθώς και υπομονή.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

## Ηγεσία

### Μετασχηματιστική ηγεσία

#### 2.1 Εισαγωγή

Είναι κοινή πεποίθηση, ότι η ηγεσία συμβάλλει ως βασική συνιστώσα στην επιτυχία ή την αποτυχία των κοινωνικών οργανώσεων. Δεν αποτελεί λοιπόν έκπληξη το γεγονός, ότι η ηγεσία και η αναζήτηση των μυστικών της αποτελεσματικής άσκησης της, απασχόλησε και εξακολουθεί να απασχολεί την επιστημονική έρευνα, τις επιχειρήσεις και γενικά τις οργανώσεις κάθε μορφής. Σε κάθε οργάνωση, η ηγεσία αποτελεί τη σημαντικότερη παράμετρο που προσδιορίζει τη φυσιογνωμία, τη λειτουργία και την εξέλιξή της. Για τις επιχειρήσεις, η ηγεσία αποτελεί παράγοντα-κλειδί, αφού προσδιορίζει το βαθμό αξιοποίησης της δυναμικότητας των εργαζομένων και κατά συνέπεια την ανάπτυξή τους, καθώς και τη συνολική αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Πέρα από τον στενό χώρο των επιχειρήσεων υπάρχει δραστηριοποίηση σε θέματα ηγεσίας και στο δημόσιο τομέα, στην κατεύθυνση δημιουργίας ηγετών σε τοπικό και ευρύτερο κυβερνητικό επίπεδο. Η διαφοροποίηση των διαφόρων οργανισμών βασίζεται στη νοοτροπία και στην κουλτούρα που καλλιεργούν οι ηγετικές ομάδες των οργανισμών, επιδιώκοντας την ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού τους (Μπουραντάς, 2005) . Οι τεράστιες αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας των οργανισμών προωθούν τη δημιουργία ενός σύγχρονου, σύνθετου και επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον η



αποτελεσματική λειτουργία των οργανισμών, η επιτυχής διαχείριση των διαφόρων κινδύνων και η ευέλικτη παρουσία τους καθορίζονται από την επιτυχή αξιοποίηση των άυλων και υλικών πόρων τους, την ενίσχυση του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος και τον τρόπο υλοποίησης των στόχων τους (Appelbaum, et al., 2003).

Είναι σαφές, λοιπόν, ότι η επιτυχημένη παρουσία ενός οργανισμού καθορίζεται από τον τρόπο, με τον οποίο αντιλαμβάνεται η ηγεσία τη δική της θέση στον χώρο του οργανισμού και με βάση τους στόχους που κάθε φορά καλείται να θέσει. Για τον λόγο αυτό σήμερα οι περισσότεροι οργανισμοί εστιάζουν το ενδιαφέρον τους στην αξιοποίηση μίας ικανής και αποτελεσματικής ηγεσίας, η οποία θα έχει τη δυνατότητα να διευρύνει τους μηχανισμούς προσέλκυσης του ενδιαφέροντος και της αφοσίωσης των εργαζομένων αλλά και της επιτυχούς διαχείρισης των διαφόρων θεμάτων (Mostowicz, et al., 2009).

Σε αυτό το κεφάλαιο θα συζητηθεί η έννοια της ηγεσίας και οι κύριες διαφορές μεταξύ ενός μάνατζερ και ενός ηγέτη. Επιπλέον, παρουσιάζονται οι κύριες θεωρίες φτάνοντας μέχρι τις σύγχρονες προσεγγίσεις της ηγεσίας, κάνοντας περαιτέρω ανάλυση στη δημοφιλέστερη θεωρία περί ηγεσίας, τη μετασχηματιστική ηγεσία. Τέλος, γίνεται αναφορά στον τρόπο μέτρησης της, στα χαρακτηριστικά της και στην σημασία υιοθέτησης της για το άτομο, την ομάδα και την οργάνωση.

## **2.2 Η έννοια της ηγεσίας**

Ηγέτης θεωρείται ένα άτομο, το οποίο έχει οριστεί από κάποια αρχή για να διοικεί και να οργανώνει ιδρύματα ή οργανισμούς που έχουν κάποιο συγκεκριμένο σκοπό, προωθώντας τα συμφέροντά τους. Ηγέτης είναι οποιοσδήποτε κατέχει θέση προϊσταμένου σε κάποιο τομέα (διεύθυνση, υπηρεσία, σχολείο, γραφεία κ), ή κάποια άλλη κορυφαία διοικητική θέση. Τοποθετείται για να ασκεί την πιο σημαντική επίδραση στα μέλη μιας ομάδας ή μιας οργάνωσης της οποίας είναι μέλος. Τα μέλη αυτής της ομάδας ή της οργάνωσης τον εκλέγουν ηγέτη, και επιβάλλεται λόγω προσωπικότητας, προσόντων και ικανότητας ως χαρισματική ηγετική προσωπικότητα, μέσα στο περιβάλλον στο οποίο κινείται και εργάζεται (Κατσαρός, 2008).

Ο Rahim ορίζει ότι η ηγεσία «θα μπορούσε να οριστεί ως μια διαδικασία επίδρασης με σκοπό τον επηρεασμό της συμπεριφοράς και των πράξεων μια μικρής ή μεγάλης ομάδας, μια τυπικής ή άτυπης οργάνωσης ακόμα και ενός ατόμου ξεχωριστά, κατά τέτοιο τρόπο ώστε να προσπαθούν με προθυμία να επιτύχουν τους στόχους της ομάδας, στην οποία ανήκουν και δραστηριοποιούνται» (Rahim, 1983).

Σύμφωνα με τον Bass, ως ηγεσία ορίζεται η «Αποτελεσματική ηγεσία είναι η αλληλεπίδραση μεταξύ μελών μιας ομάδας, η οποία δημιουργεί και συντηρεί αυξημένες προσδοκίες και την ικανότητα της ομάδας για την επίλυση προβλημάτων ή την επιτυχία σκοπών» (Bass, 1990). Επίσης σύμφωνα με τον Cashman (Cashman, 1998) ηγεσία καλείται η «φυσική αυτοέκφραση που δημιουργεί αξία». Όπως αναφέρει ο Πολυχρονίου (Polychroniou, 2009), ο Fiedler ορίζει την ηγεσία «σαν μια προσωπική σχέση στην οποία ένα άτομο διευθύνει, συντονίζει και επιβλέπει τα άλλα άτομα με σκοπό την αποτελεσματική υλοποίηση κοινών στόχων».

Τέλος, ο Μπουραντάς (2005: 197) συνθέτοντας τους πιο έγκυρους ορισμούς που υπάρχουν στη βιβλιογραφία, για την ηγεσία καταλήγει πως «ως ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων, και των συμπεριφορών μιας 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 καλύτερο τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον». Με βάση τον ορισμό αυτό δύο είναι τα βασικά στοιχεία της έννοιας της ηγεσίας:

α) η άσκηση επιρροής ( influence), από τον ηγέτη (leader) πάνω σε άλλους ανθρώπους ( followers), με σκοπό να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό για την επίτευξη των στόχων. «Το πάθος, ο ενθουσιασμός, το κέφι, η πρωτοβουλία, η δημιουργικότητα, η έμπνευση, η δέσμευση, η αφοσίωση, η πίστη, η ψυχή και η καρδιά των ανθρώπων» (Μπουραντάς, 2005: 198) πρέπει να αξιοποιηθούν στο μέγιστο ώστε να καταφέρουν το μεγαλύτερο δυνατό βαθμό των επιδόσεών τους.

β) οι άνθρωποι εθελοντικά και πρόθυμα προσπαθούν να επιτύχουν τους στόχους τους, που σχετίζονται με τις φιλοδοξίες τους, την πρόδο τους ή το μέλλον τους. Η

ηγεσία, δηλαδή, συνδέεται με την αλλαγή, την πρόοδο και το καλύτερο μέλλον για τα άτομα (Μπουραντάς, 2005).

Οπουδήποτε υπάρχει θέση ηγεσίας, υπάρχει πάντοτε και πρόβλημα ανθρώπινων σχέσεων και συμπεριφορών. Τα προβλήματα αυτά δεν έχουν την έννοια της ύπαρξης δυσκολιών αλλά την έννοια των διαφορετικών συμφερόντων και ρόλων που συγκρούονται ή τουλάχιστον δεν συγκλίνουν και δεν ταυτίζονται πάντοτε. Βασικές προϋποθέσεις επιτυχίας σε οποιοδήποτε σύστημα διοίκησης αποτελούν η θετική αντιμετώπιση των προσωπικών ενδιαφερόντων, αδυναμιών και δυνατοτήτων κάθε ατόμου, ο σεβασμός της ανθρώπινης αξιοπρέπειας, και η αξιολόγηση και η εκτίμηση του ανθρώπινου παράγοντα.

Ένας ηγέτης-διευθυντής που εκτελεί σωστά τα καθήκοντά του εμπνέει στους συναδέλφους του εμπιστοσύνη και σεβασμό για το άτομό του. Με τον συντονισμό, και την βοήθειά του πείθει τους υφιστάμενους του να πετύχουν τους στόχους που τίθενται κάθε φορά χρησιμοποιώντας όλες τις δυνάμεις του. Για να πετύχει όμως όλον αυτόν τον συντονισμό θα πρέπει και ο ίδιος να έχει κάποιες ικανότητες όπως (Σαΐτης, 2008):

- Να μπορεί να αντιλαμβάνεται ότι ο κάθε άνθρωπος επηρεάζεται σε διαφορετικό χρόνο από διαφορετικές υποκινήτριες δυνάμεις.
- Να μπορεί να εμπνέει.
- Να ενεργεί με τον κατάλληλο τρόπο ώστε να υποκινεί τους υφισταμένους του.

Σχετικά με την πρώτη ικανότητά του, θα πρέπει ο ηγέτης να γνωρίζει καλά τις ανάγκες και τον χαρακτήρα κάθε μέλους της ομάδας του, αφού καθημερινά έρχεται σε άμεση επαφή μαζί τους, και η συμπεριφορά του να είναι τέτοια ώστε να προκαλεί τις αντιδράσεις που αυτός επιθυμεί.

Σχετικά με την ικανότητά του να εμπνέει στους υφιστάμενούς του αφοσίωση, σεβασμό και εμπιστοσύνη ώστε και οι ίδιοι να προσπαθούν να καταβάλουν όλες τους τις δυνάμεις για την επίτευξη κάποιου στόχου, πρόκειται για ένα χάρισμα που μπορεί να συναντήσει κανείς στους πραγματικούς ηγέτες.

Η τρίτη ικανότητα αναφέρεται στον τρόπο που θα ηγηθεί ο κάθε ηγέτης και στο κλίμα που θα προκύψει.

## 2.3 Παράγοντες που Αναφέρονται στο Πρόσωπο του Ηγέτη

Όταν γίνεται αναφορά στα χαρακτηριστικά ενός σημαντικού ηγέτη τα περισσότερα άτομα φέρνουν στον νου τους ηγετικές μορφές όπως τον Ουίνστον Τσόρτσιλ, τον Αβραάμ Λίνκολν, τον Vince Lombardi, τον George Washington, τον Μαχάτμα Γκάντι, τον Αύγουστο Καίσαρα, τον Νέλσον Μαντέλα, τον Μάρτιν Λούθερ Κινγκ Τζούνιορ κ.α. Δημιουργούνται τα ερωτήματα: τι προκαλούσε τα άτομα να ακολουθούν αυτούς τους ηγέτες, ποια τα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού ηγέτη, οι αποτελεσματικοί ηγέτες γεννιούνται ή γίνονται κ.α.

Σε όλη την ιστορία, έχουν υπάρξει άνθρωποι που, για τον ένα ή τον άλλο λόγο έχουν γίνει ηγέτες. Μερικοί από αυτούς τους ηγέτες συναντώνται στην πολιτική, στον στρατό, στις επιχειρήσεις, στον αθλητισμό ή ακόμα και στις εκκλησίες. Τα στοιχεία που κάνουν ένα ηγέτη να είναι αποτελεσματικός είναι εξής:

- Όραμα. Οι μεγάλοι ηγέτες γνωρίζουν τον στόχο τους και έχουν ισχυρή αίσθηση της αποστολής. Έχουν την ικανότητα να οδηγούν τους άλλους και ξέρουν τον τρόπο που θα το επιτύχουν (Farrell, 2011). Οι άνθρωποι ακολουθούν ένα άτομο το οποίο εμπιστεύονται. Το όραμα δεν πρέπει μόνο να καθοδηγεί, αλλά και να προγραμματίζεται από κοινού με τον ηγέτη. Πολλοί μεγάλοι ηγέτες περιελάμβαναν τους υφιστάμενούς τους στην διαδικασία δημιουργίας των στόχων που πρέπει να επιτευχθούν. Με τον τρόπο αυτό τόσο οι ηγέτες όσο και οι υφιστάμενοι θεωρούν ότι βρίσκονται στο ίδιο παράταξη με κοινή αποστολή, το όραμα, τις αξίες και τους στόχους (Covey, 2007).
- Πάθος. Σύμφωνα με τον Γερμανό φιλόσοφο Χέγκε : "Τίποτα μεγάλο στον κόσμο δεν έχει ποτέ επιτευχθεί χωρίς πάθος." (McAshan, 2011). Το πάθος αποτελεί το στοιχείο που κάνει τους ηγέτες να ζουν, να αναπνέουν, να τρώνε και να κοιμούνται με στόχο πάντα την αποστολή τους (Vogan, 2006). Ένα πρόσωπο που έχει πάθος για αυτό που κάνει, παρασέρνει και τους άλλους να τον ακολουθήσουν. Το πάθος

είναι ένα περιουσιακό στοιχείο για κάθε άτομο, αλλά κυρίως για τους ηγέτες. Το πάθος κρατά δυνατούς τους ηγέτες εκεί που οι άλλοι εγκαταλείπουν. Είναι μεταδοτικό και επηρεάζει τα άλλα άτομα να τους ακολουθήσουν. Ωθεί τα άτομα στις δύσκολες καταστάσεις και δίνει ενέργεια που πολλές φορές δεν γνωρίζει κανείς ότι έχει (Starkey, 2012).

- **Επικοινωνία.** Η επικοινωνία αποτελεί μια σημαντική πτυχή της ζωής και ένα ουσιαστικό κομμάτι της ανθρώπινης αλληλεπίδρασης. Τα οφέλη από την αποτελεσματική επικοινωνία είναι πολλά, καθώς ενισχύει όλες τις πτυχές της προσωπικής και επαγγελματικής ζωής του ατόμου. Η αδυναμία αποτελεσματικής επικοινωνίας μπορεί να προκαλέσει σημαντικά προβλήματα τόσο στην επαγγελματική όσο και στην προσωπική ζωή (Wilhelm, 2011).
- **Αξιοπιστία.** Οι καλύτεροι ηγέτες είναι ειλικρινείς και αξιόπιστοι. Οι άνθρωποι έχουν μια τάση να ακολουθούν πιο στενά εκείνους τους ανθρώπους που αισθάνονται ότι μπορούν να εμπιστευτούνται. Σύμφωνα με τον Covey (2007), η ακεραιότητα αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες της ποιοτικής ηγεσίας και μία από τις κυριότερες δεξιότητες που είναι απαραίτητες για την επίτευξή της (Green, 2012).

## **2.4 Μάνατζμεντ και Ηγεσία**

Στη διεθνή βιβλιογραφία μπορεί κανείς να συναντήσει πολλές απόψεις για τις έννοιες της ηγεσίας και του μάνατζμεντ και αντίστοιχα για τις έννοιες του ηγέτη και του μάνατζερ. Αρχικά πρέπει να τονιστεί πως η διαφοροποίηση που υπάρχει μεταξύ των δύο εννοιών δεν αφορά τα άτομα που ασκούν το μάνατζμεντ ή την ηγεσία ως ρόλους ή λειτουργίες. Ένα άτομο μπορεί να ασκεί ταυτόχρονα και μάνατζμεντ και ηγεσία. Το μάνατζμεντ, συνεπώς, και η ηγεσία είναι συμπληρωματικές λειτουργίες, που βοηθούν εξίσου την αποτελεσματικότητα των στελεχών και την επίτευξη των στόχων των οργανισμών που διοικούν (Μπουραντάς, 2005).

«Οι Μάνατζερ είναι άνθρωποι που κάνουν τα πράγματα σωστά και οι ηγέτες τα σωστά πράγματα», υποστηρίζουν οι Bennis & Nanus (Bennis & Nanus, 1985). Ο καθηγητής του Harvard, Kotter (Kotter, 1990), θεωρεί πως το μάνατζμεντ αντιμετωπίζει την πολύπλοκη φύση των σύγχρονων οργανισμών ενώ η ηγεσία αντιμετωπίζει τις αλλαγές του σύγχρονου κόσμου. Για τον Kotter (1990) η ηγεσία και το μάνατζμεντ είναι δύο λειτουργίες που αλληλοσυμπληρώνονται και αλληλοεπηρεάζονται. Ο Rost (Rost, 1991) θεωρεί πως η ηγεσία είναι διαπροσωπική σχέση επιρροής σε πολλές κατευθύνσεις μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων του. Η πραγματοποίηση σημαντικών αλλαγών στην επιχείρηση ή τον οργανισμό είναι κοινή επιδίωξη και των δύο μερών. Το μάνατζμεντ από την άλλη βασίζεται σε μια μονοδιάστατη σχέση εξουσίας μεταξύ του μάνατζερ και των υφισταμένων του. Ο πρώτος δίνει κατευθύνσεις και τις συντονίζει, προκειμένου να επιτευχθεί ένας συγκεκριμένος στόχος. Ένας μάνατζερ μπορεί να γίνει ηγέτης, μόνο αν καταφέρει να ασκεί επιρροή στις σχέσεις του με τους υφισταμένους του.

Στον πίνακα 2 που ακολουθεί παρουσιάζονται συνοπτικά τις διαφορές ενός μάνατζερ και ενός ηγέτη :

<i>Μάνατζερ</i>	<i>Ηγέτης</i>
➤ Διορίζεται	➤ Αναδεικνύεται
➤ Χρησιμοποιεί νόμιμη –«δοτή» ▪ δύναμη (εξουσία)	➤ Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη
➤ Δίνει οδηγίες - εντολές, ανταμοιβές - τιμωρίες, παρακινεί μέσω «κατώτερων» αναγκών	➤ Περνά όραμα, εμπνέει, πείθει, κινητοποιεί μέσω ιδανικών, αξιών, «ανώτερων» αναγκών
➤ Ελέγχει	➤ Κερδίζει εμπιστοσύνη, ενδυναμώνει
➤ Δίνει έμφαση στις διαδικασίες, στα συστήματα και στη λογική μυαλό	➤ Δίνει έμφαση στους ανθρώπους, τα συναισθήματα, την καρδιά, τη διαίσθηση
➤ Κινείται σε προκαθορισμένα-τυπικά πλαίσια	➤ Ανοίγει ορίζοντες, διευρύνει τα πλαίσια
➤ Ενδιαφέρεται κυρίως για το «πώς»	➤ 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 προοπτική
➤ Κάνει τα πράγματα σωστά	➤ Κάνει τα σωστά πράγματα

Πίνακας 2: Διαφορές Μάνατζερ και ηγέτη (ΠΗΓΗ: Μπουραντάς, 2005, σ. 203)

Ανεξάρτητα από τις εννοιολογικές προσεγγίσεις των εννοιών, κυριαρχεί η άποψη πως η έννοια της ηγεσίας στους οργανισμούς και στις επιχειρήσεις είναι ένα «υπερσύνολο στο μάνατζμεντ». Για να ασκήσει κάποιος αποτελεσματική ηγεσία πρέπει να ασκεί και μάνατζμεντ, όπως για να είναι ηγέτης πρέπει να έχει χαρακτηριστικά και του μάνατζερ. Έτσι δεχόμαστε πως η έννοια του ηγέτη είναι πέρα από τα πλαίσια της έννοιας του μάνατζερ. Η διαφορά μεταξύ τους έγκειται στο ότι ο ηγέτης εκτός από αυτά που καταφέρνει ο μάνατζερ:

α) κάνει τους ανθρώπους εθελοντικά και πρόθυμα να τον ακολουθούν, εμπνέοντας τους μέσω των οραμάτων του, των άπιαστων, φαινομενικά, φιλοδοξιών και των αξιών του,

β) δημιουργεί, μέσα από μικρές ή μεγάλες αλλαγές, ένα καλύτερο μέλλον, και ανάλογα με το επίπεδο εξουσίας που βρίσκεται, αναπτύσσει νέους ηγέτες. Φυσικά για να επιτύχει το όραμα και τους στόχους του, χρησιμοποιεί και τα χαρακτηριστικά του μάνατζερ (προγραμματισμό, έλεγχο, οργάνωση, συντονισμό) (Μπουραντάς, 2005).

## 2.5 Θεωρίες Ηγεσίας

Παρότι το θέμα της ηγεσίας έχει αποτελέσει αντικείμενο θεωρητικών και εμπειρικών ερευνών για πολλές δεκαετίες, έχουν υπάρξει πολλά θεωρητικά μοντέλα, που προσπαθούν να εξηγήσουν τι είναι ηγεσία και με ποια κριτήρια κάποιος χαρακτηρίζεται αποτελεσματικός ή αναποτελεσματικός ηγέτης (Χυτήρης, 2013).

Οι πέντε κύριες θεωρίες της ηγεσίας είναι:

1. γενετική θεωρία (genetic approach)
2. οι θεωρίες των ατομικών χαρακτηριστικών των ηγετών
3. οι θεωρίες που ασχολούνται με τη συμπεριφορά του ηγέτη
4. οι θεωρίες που παίρνουν υπόψη τις συνθήκες του περιβάλλοντος και
5. σύγχρονες θεωρητικές προσεγγίσεις της ηγεσίας

### **2.5.1 Γενετική θεωρία (Genetic approach)**

Η παλιότερη προσέγγιση της θεωρίας της ηγεσίας είναι η γενετική θεωρία. Η προσέγγιση αυτή υποστηρίζει πως η ηγεσία είναι ικανότητα κληρονομική, ο ηγέτης γεννιέται δε γίνεται (Montana & Charnov, 1993). Υποστηρίχτηκε από τις βασιλικές οικογένειες, αφού βασιλιάς γινόταν ο κληρονόμος της βασιλικής οικογένειας. Η θεωρία αυτή κυριαρχούσε μέχρι τον Α΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, ενώ μετά άρχισε να αμφισβητείται αφού δεν μπορούσε να εξηγήσει πως κάποιος γινόταν ηγέτης και πετύχαινε στο ρόλο αυτό.

### **2.5.2 Θεωρίες των ατομικών χαρακτηριστικών του ηγέτη (Trait Theories)**

Οι θεωρίες αυτές προσπαθούν να προσδιορίσουν τα χαρακτηριστικά που πρέπει να φέρει ένα άτομο για να χαρακτηριστεί επιτυχημένος ηγέτης και τα οποία θα τον διαφοροποιούν από τον αποτυχημένο ηγέτη. Είναι μια προσέγγιση, επίσης, γενετικής φύσης, αφού τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη θεωρούνταν έμφυτα (Kanji & Moura, 2001). Τις δεκαετίες 1930-1950 έγιναν πλήθος ερευνών που προσπαθούσαν να καταλήξουν στην παρουσίαση καθολικών χαρακτηριστικών που πρέπει να έχει ένας αποτελεσματικός ηγέτης, αλλά απέτυχαν. Δεν μπόρεσαν να καταλήξουν σε συσχετίσεις μεταξύ των ατομικών χαρακτηριστικών του ηγέτη και της επιτυχίας του, γιατί δεν έπαιρναν υπόψη άλλους σημαντικούς παράγοντες (περιβάλλον, ιδιαιτερότητα στόχου-έργου, συμπεριφορά, κ.ά.) που αποτελούν σημαντικές παραμέτρους στην άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας.

Στις αρχές της δεκαετίας του '70, ξεκίνησε νέο ενδιαφέρον για τον προσδιορισμό των σημαντικών και μοναδικών χαρακτηριστικών που καθιστούν ένα ηγέτη επιτυχημένο. Και οι έρευνες αυτής της περιόδου δεν μπόρεσαν να καταλήξουν σε ένα αποδεκτό κατάλογο αυτών των χαρακτηριστικών. Η μόνη διαπίστωση στην οποία καταλήγουν είναι πως υπάρχουν κάποια χαρακτηριστικά, όπως η νοημοσύνη, η αυτοπεποίθηση, η ακεραιότητα, η έμπνευση, κ.ά., που βοηθούν στην ανάδειξη ενός ατόμου ως ηγέτη και που επηρεάζουν την απόδοση του (Mumford, et al., 2000).



### 2.5.3 Οι θεωρίες που ασχολούνται με τη συμπεριφορά του ηγέτη

Μετά την αποτυχία των ερευνών να καταλήξουν στα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη, ακολούθησαν, στη δεκαετία του '50, έρευνες που προσπαθούν να προσεγγίσουν τη συμπεριφορά του επιτυχημένου ηγέτη, να δώσουν έμφαση στο τι κάνουν οι ηγέτες. Με τη συμπεριφοριστική προσέγγιση προσπαθούν να διερευνήσουν πως διοικούν τα άτομα και τις ομάδες, προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους τους, να αυξήσουν την παραγωγικότητα των οργανισμών και να διατηρήσουν το ηθικό των εργαζομένων υψηλό.

Με βάση αυτές τις προσεγγίσεις δημιουργήθηκαν διάφορες προτάσεις για το ηγετικό στυλ και τα πρότυπα συμπεριφοράς που πρέπει να υιοθετήσει κάποιος που θέλει να είναι επιτυχημένος και αποτελεσματικός ηγέτης. Πολλές φορές η μέθοδος που χρησιμοποιεί ο ηγέτης για να πείσει ή να επηρεάσει τους υφισταμένους του, διαφέρει από ηγέτη σε ηγέτη και από κατάσταση σε κατάσταση. Αυτό είναι που δίνει και τον προσδιορισμό του τι είναι ηγετικό στυλ. Με άλλα λόγια αποτελεί ένα συνδυασμό παραγόντων ή συμπεριφορών που χρησιμοποιούνται από τον ηγέτη για την επιτυχή διοίκηση ενός οργανισμού.

Το ηγετικό στυλ είναι προϊόν:

- των στάσεων του απέναντι στον άνθρωπο
- της εξουσίας που κατέχει ή χρησιμοποιεί
- του ενδιαφέροντος που δείχνει, τόσο για την παραγωγή (να εκτελεστεί το έργο, να επιτευχθεί ο στόχος) όσο και για τους ανθρώπους (ανάπτυξή τους, διατήρηση ή ανάπτυξη του βαθμού ικανοποίησής τους από την εργασία και το εργασιακό περιβάλλον, αλλά και της αναγνώρισής τους ως άτομα και προσωπικότητες) (Χυτήρης, 2013: 242).

Δεν υπάρχει κατάλληλο ηγετικό στυλ για όλες τις περιπτώσεις διοίκησης ή για όλους τους ηγέτες - μάνατζερ. Το θέμα είναι να εντοπιστεί το κατάλληλο για κάθε συγκεκριμένη κατάσταση και για τη δεδομένη χρονική στιγμή. Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που επηρεάζουν την καταλληλότητά του: α) η προσωπικότητα, η μόρφωση, η εμπειρία, το σύστημα αξιών του μάνατζερ, β) χαρακτήρας, μόρφωση, η γνώση του έργου, ανάγκες και προσδοκίες των υφισταμένων γ) παράγοντες της

κατάστασης, όπως η τεχνολογία της επιχείρησης, η δομή της, οι πολιτικές της, τα συστήματα και οι διαδικασίες (Χυτήρης, 2013: 242-243).

Στη συνέχεια παρουσιάζονται μερικά από τα πιο χαρακτηριστικά ηγετικά στυλ και πρότυπα συμπεριφοράς.

### **2.5.3.1 Η θεωρία X,Ψ**

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, που ανέπτυξε ο Douglas McGregor το 1960 στο βιβλίο του “The Human Side of Enterprise”, υπάρχουν δύο κατηγορίες ηγετών, οι αυταρχικοί (X) και οι δημοκρατικοί (Ψ). Οι X υιοθετούν ένα αυταρχικό στυλ ηγεσίας γιατί πιστεύουν πως οι εργαζόμενοι είναι τεμπέληδες, αδιάφοροι για την εργασία και άρα πρέπει να πιέζονται από αυτόν και να απειλούνται με τιμωρίες για να είναι αποτελεσματικοί. Οι Ψ βρίσκονται στο άλλο άκρο. Είναι δημοκρατικοί και θεωρούν πως για τα άτομα η σωματική και πνευματική εργασία προκειμένου να πραγματοποιηθεί ένας στόχος ισοδυναμεί με μια ψυχαγωγική και παιγνιώδη απασχόληση. Για να επιτευχθεί η προσήλωση σε συγκεκριμένο στόχο είναι απαραίτητη η αμοιβή (υψηλές αμοιβές, ικανοποίηση του εγώ και των αναγκών αυτεπιβεβαίωσης) που συνοδεύει την επίτευξη του. Ο ηγέτης Ψ δέχεται πως ένα μεγάλο ποσοστό των ανθρώπων έχει υψηλό βαθμό ευφυΐας, φαντασίας και δημιουργικότητας προκειμένου να επιλύει οργανωσιακά προβλήματα του οργανισμού.

Σύμφωνα με τη θεωρία του McGregor, αν ένας οργανισμός ή μια επιχείρηση έχει εργαζόμενους τεμπέληδες, αδιάφορους, χωρίς διάθεση για συνεργασία και δημιουργικότητα υπεύθυνη είναι η διοίκηση που δεν κατάφερε να απελευθερώσει, να αναδείξει και να αξιοποιήσει τα θετικά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων της. Ο Drucker κατέκρινε αυτές τις θεωρίες γιατί τόνισε πως οι ίδιοι άνθρωποι δρουν διαφορετικά κάτω από άλλες συνθήκες (Μπρίνια, 2008).

### **2.5.3.2 Η θεωρία του Likert**

Ο Likert (1961, 1969) με τους συνεργάτες του, ύστερα από ερευνητικές προσπάθειες ετών, κατέληξε στην ύπαρξη τεσσάρων στυλ ηγεσίας, ανάλογα με τη συμμετοχή των υφισταμένων στη λήψη αποφάσεων:

- a. το «αυταρχικό - εκμεταλλευτικό» στυλ,
- b. το «καλοπροαίρετο αυταρχικό» στυλ,
- c. το «συμβουλευτικό» στυλ και
- d. το «συμμετοχικό» στυλ.

Για τον Likert το «συμμετοχικό στυλ ηγεσίας», μπορεί να εφαρμοστεί σε οποιοδήποτε οργανισμό ή επιχείρηση, σε κάθε κατάσταση και η συμμετοχή όλων στον προγραμματισμό και στη λήψη των αποφάσεων, μπορεί να αυξήσει την αποτελεσματικότητα του κατά 20-40%.

### **2.5.3.3 Θεωρία της Διοικητικής Σχάρας ή του Διοικητικού Πλέγματος**

Η θεωρία που αναπτύχθηκε από τους R. Blake & J. Mouton (Blake & Mouton, 1964) παρουσιάζει διαφορετικούς τύπους ηγέτη ανάλογα με τη σημασία που δίνει ο κάθε ηγέτης σε δύο βασικούς άξονες συμπεριφοράς:

- α) στη συμπεριφορά προσανατολισμένη στο έργο (παραγωγή), εργοκεντρική και
- β) στη συμπεριφορά προσανατολισμένη στον άνθρωπο, ανθρωποκεντρική.

Η αποτελεσματικότητα του ηγέτη κρίνεται από την ισορροπία που επιτυγχάνει ανάμεσα στην αποτελεσματικότητα του έργου και στις ανθρώπινες σχέσεις. Ανάλογα με το ενδιαφέρον που δείχνει κάθε ηγέτης για την παραγωγή (τις διαδικασίες, την εκτέλεση έργου, την παραγωγικότητα) και για τον ανθρώπινο παράγοντα (τους εργαζόμενους, τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους) προκύπτει ένα διαφορετικό στυλ ηγεσίας. Το ερώτημα είναι ποιο πρότυπο ηγεσίας είναι πιο κατάλληλο, και αποτελεσματικό. Ο κάθε ηγέτης θα έχει ένα βασικό, κυρίαρχο στυλ, αλλά το σημαντικό είναι να έχει τη δυνατότητα να υιοθετεί ένα άλλο στυλ, ανάλογα με τις υπάρχουσες κάθε φορά συνθήκες για να είναι πιο αποτελεσματικός.

### **2.5.4 Θεωρίες που παίρνουν υπόψη τις συνθήκες του περιβάλλοντος**

Σύμφωνα με τις συγκεκριμένες θεωρίες, γνωστές και ως 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 λαμβάνονται υπόψη σαν ανεξάρτητες προσδιοριστικές μεταβλητές της ηγετικής συμπεριφοράς.

#### **2.5.4.1 Θεωρία του Fiedler, «συγκυριακή» θεωρία**

Το μοντέλο του Fiedler (1976) προσπαθεί να συνδέσει την αποτελεσματικότητα του στυλ ηγεσίας με τη συγκεκριμένη κατάσταση. Δίνεται, δηλαδή, ιδιαίτερη σημασία όχι μόνο στο στυλ ηγεσίας αλλά και στον οργανισμό που ασκείται. Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη θεωρία, η αποτελεσματικότητα του ηγέτη και η απόδοση της ομάδας βασίζεται σε δύο άξονες: το στυλ ηγεσίας και τα χαρακτηριστικά της κατάστασης (Χατζηπαντελή, 1999).

Μια κατάσταση μπορεί να χαρακτηριστεί από πολύ ευνοϊκή (οι σχέσεις καλές, τα καθήκοντα σαφή, η θέση ισχυρή) έως δυσμενής. Το στυλ ηγεσίας μπορεί να είναι προσανατολισμένο στις ανθρώπινες σχέσεις, οπότε δίνει έμφαση στις συμμετοχικές διαδικασίες και στο καλό εργασιακό κλίμα ή προσανατολισμένο στο καθήκον, δηλαδή αυταρχικό.

Για τον Fiedler η αποτελεσματική άσκηση της ηγεσίας δε σχετίζεται μόνο με το στυλ ηγεσίας και τα χαρακτηριστικά του ηγέτη, αλλά είναι άρρηκτα συνδεδεμένη και με τα βασικά χαρακτηριστικά που συνθέτουν την κατάσταση όπου ασκείται η ηγεσία. Συνεπώς για να υπάρξει η καλύτερη δυνατή ηγεσία, θα πρέπει είτε ο ηγέτης να προσαρμόσει τα χαρακτηριστικά του με την κατάσταση, είτε η κατάσταση να αλλάξει, ώστε να ανταποκρίνεται στο στυλ ηγεσίας ή να προσαρμοστούν και οι δύο μεταβλητές.

#### **2.5.4.2 Vroom – Yetton**

Οι Vroom & Yetton (Vroom & Yetton, 1973), θεωρούν πως η λήψη αποφάσεων εξισώνεται με την άσκηση εξουσίας, δεν υπάρχει πιο σημαντικό για τον ηγέτη από το να παίρνει αποφάσεις. Ο ηγέτης πρέπει να γνωρίζει πώς πρέπει να λειτουργεί σε κάθε περίπτωση. Πότε αρμόζει να ζητήσει να συμμετέχουν κι άλλοι στη λήψη μιας απόφασης και πότε αυτό θα είναι χάσιμο χρόνου. Υποστηρίζουν πως ανάλογα με την περίπτωση μπορούμε να διακρίνουμε πέντε στυλ ηγεσίας ή αλλιώς πέντε στυλ

λήψης αποφάσεων, δύο αυταρχικού τύπου, δύο συμβουλευτικού και ένα ομαδικού (Χυτήρης, 2013).

Βασική προϋπόθεση για την επιλογή του κατάλληλου στυλ ηγεσίας είναι η καλή γνώση της κατάστασης: των στοιχείων που αφορούν την προσωπικότητα του ηγέτη, τις σχέσεις των εργαζομένων, το κλίμα συνεργασίας, την ενημέρωση των υφισταμένων για την κατάσταση - πρόβλημα, ώστε να συναινούν στην απόφαση που θα ληφθεί. Τόνισαν την πιθανή ύπαρξη συγκρούσεων, ανάλογα με τις ενδεχόμενες διαφορετικές απόψεις για τη λύση ενός προβλήματος (Μπουραντάς, 2002).

Το στυλ ηγεσίας που θα προκύψει είναι ένας συνδυασμός των αποφάσεων που θα ληφθούν σε σχέση με τα δεδομένα της κατάστασης που υπάρχει.

#### **2.5.4.3 Η θεωρία του κύκλου ζωής**

Οι Hersey & Blanchard (Hersey & Blanchard, 1993) προσπαθούν με τη θεωρία τους να δώσουν στον ηγέτη μεγαλύτερη ευελιξία ώστε να είναι πιο αποτελεσματικός ανάλογα με τις συνθήκες που υπάρχουν κάθε φορά. Δύο είναι οι διαστάσεις που προσδιορίζουν την ηγετική συμπεριφορά: α) προσανατολισμένη στις ανθρώπινες σχέσεις και β) προσανατολισμένη στο καθήκον.

Έχουμε τέσσερα στυλ ηγεσίας συνδυάζοντας αυτές τις δύο διαστάσεις:

- 1) διευθυντικό στυλ ηγεσίας,
- 2) συμβουλευτικό στυλ ηγεσίας,
- 3) υποστηρικτικό στυλ ηγεσίας και
- 4) εξουσιοδοτικό στυλ ηγεσίας (Μπουραντάς, 2005).

Το πόσο αποτελεσματικό θα είναι το κάθε στυλ ηγεσίας, σύμφωνα με τους Hersey & Blanchard (1993), θα εξαρτηθεί από το βαθμό ωριμότητας των υφισταμένων. Δύο μεταβλητές ορίζουν την ωριμότητα, το «θέλω» και το «μπορώ». Τα άτομα που θέλουν και που μπορούν να επιτύχουν τους στόχους έχουν υψηλό δείκτη ωριμότητας. Σε αυτά θα ταίριαζε το εξουσιοδοτικό στυλ, αφού μπορούν από μόνα τους να υλοποιήσουν τους στόχους που έχουν ήδη αποδεχτεί. Όταν βρίσκονται στο χαμηλότερο επίπεδο ωριμότητας, ούτε θέλουν ούτε μπορούν να επιτύχουν τους στόχους του οργανισμού, απαραίτητο είναι το διευθυντικό στυλ ηγεσίας, προσανατολισμένο στα καθήκοντα και ελάχιστα στις σχέσεις.

Τα άτομα που θέλουν αλλά δεν μπορούν να υλοποιήσουν τους στόχους χρειάζονται το συμβουλευτικό στυλ. Έχουν ανάγκη από ένα ηγέτη που θα δίνει σημασία και στα καθήκοντα, για να μπορούν να αποδώσουν στην εργασία, αλλά και στις σχέσεις, για να τα υποστηρίξει και να τα ενθαρρύνει στην προσπάθειά τους. Τέλος, όταν τα άτομα μπορούν αλλά δε θέλουν να επιτύχουν τους στόχους, πρέπει να υιοθετήσει το υποστηρικτικό στυλ ηγεσίας, με έμφαση στις σχέσεις για τη δημιουργία κινήτρων (Μπουραντάς, 2005).

### **2.5.5 Σύγχρονες θεωρητικές προσεγγίσεις της ηγεσίας**

Μέχρι τη δεκαετία του '80, επικράτησαν οι παραπάνω κλασικές θεωρίες για την ηγεσία, που βασίστηκαν σε μια αντικειμενική επιστημονική θεώρηση της έννοιας και οι οποίες προσπάθησαν να εξηγήσουν ορθολογικά τις διαδικασίες λήψης των αποφάσεων. Η κριτική που ασκήθηκε σε αυτές τις προσεγγίσεις οδήγησε στην ανάπτυξη νέων θεωριών, οι οποίες εστίασαν στους τρόπους επιρροής των οπαδών από τον ηγέτη, ώστε να δρουν εθελοντικά και πρόθυμα, σε σημείο αυτοθυσίας, για την πραγματοποίηση του έργου, που έχει οριστεί, ως στόχος, από την επιχείρηση ή τον οργανισμό.

Ο Burns (Burns, 1978) επηρέασε σε μεγάλο βαθμό τις θεωρίες που αναπτύχθηκαν αργότερα. Έδωσε μεγάλη έμφαση στη διαφοροποίηση των εννοιών της ηγεσίας και του μάνατζμεντ και τόνισε τις διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα στη «συναλλακτική ηγεσία» (transactional management) και στη «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).

Μέσα από αυτά τα ζητήματα αναπτύχθηκε η τάση της «νέας ηγεσίας», στην οποία περιλαμβάνονται προσεγγίσεις, όπως αυτές της «οραματικής ηγεσίας» (visionary), της «μετασχηματιστικής ηγεσίας» ή της «χαρισματικής ηγεσίας» (charismatic). Οι προσεγγίσεις αυτές εμφανίζουν ορισμένα κοινά στοιχεία στη θεματολογία, στη μεθοδολογία, στην οπτική που υιοθετούν απέναντι στην ηγεσία. Σύμφωνα με τον Bryman (Bryman, 1996) οι 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.

#### **2.5.5.1 Χαρισματική ηγεσία**

Ο κοινωνιολόγος Max Weber, μίλησε πρώτος, ήδη από το 1920, για τη δύναμη που έχουν κάποια άτομα να μπορούν να μετατρέψουν τις δικές τους επιθυμίες, με ειδικούς χειρισμούς και ειδικά χαρακτηριστικά που διαθέτουν, σε επιθυμίες των άλλων, χωρίς αντίσταση. Μαγνητίζουν, ελκύουν τους ακολούθους τους, με αποτέλεσμα να λειτουργούν όπως εκείνοι επιθυμούν, αλλάζοντας χωρίς πίεση τη συμπεριφορά τους. Είναι, δηλαδή, χαρισματικά άτομα, χαρισματικοί ηγέτες.

Σύγχρονοι ερευνητές (Shamir, et al., 1993: Jacobsen & House, 2001) ανέπτυξαν θεωρίες προκειμένου να περιγράψουν τα χαρακτηριστικά που διαθέτουν οι χαρισματικοί ηγέτες για να επηρεάσουν τους οπαδούς τους. Η χαρισματική ηγεσία ωθεί τους υφισταμένους να πάνε πέρα από τα προσωπικά τους συμφέροντα για το καλό του οργανισμού. Ο χαρισματικός ηγέτης διαθέτει χαρακτηριστικά που συνάδουν με τα πιστεύω, τις αντιλήψεις, τις ανάγκες, τις αξίες των οπαδών του κι έτσι μπορεί να τους

μαγνητίζει και να τους εμπνέει, προκειμένου να τον εμπιστεύονται, να δεθούν συναισθηματικά μαζί του και να επιτύχουν το όραμα, τους στόχους της επιχείρησης.

Η χαρισματική ηγεσία περιλαμβάνει πίστη, δέσμευση, αφοσίωση, εμπιστοσύνη, θαυμασμό, ανάληψη ρίσκου, αυτοθυσία, διάρθρωση οράματος, ισχυρό πιστεύω σε αυτό και ικανότητα μετάδοσης του, μη συμβατική συμπεριφορά, ευαισθησία στις αλλαγές του. Η χαρισματική ηγεσία κινητοποιεί τους ακολούθους να προχωρήσουν πέρα από τα προσωπικά συμφέροντα για το καλό ενός οργανισμού. Βέβαια υπάρχει και η μαύρη πλευρά του χαρίσματος που είναι η ολοκληρωτική, εκμεταλλευτική χαρισματική ηγεσία (π.χ. Χίτλερ). Η χαρισματική ηγεσία έρχεται σε αντιδιαστολή με την συναλλακτική ηγεσία. Οι ομάδες κουλτούρας μπορούν να ποικίλουν στη σύλληψη των πιο σημαντικών χαρακτηριστικών αποτελεσματικής ηγεσίας. Έτσι διαφορετικά πρότυπα εξουσίας αναμένονται να συμβούν σε κοινωνίες που έχουν διαφορετικό προφίλ κουλτούρας. Σε μερικές κουλτούρες κάποιος μπορεί να χρειάζεται να αναλάβει αποφασιστικές δράσεις ώστε να ιδωθεί ως ηγέτης ενώ σε άλλες η συμβουλευτική, δημοκρατική προσέγγιση μπορεί να είναι προαπαιτούμενο. Σε μια κουλτούρα όπου υπάρχει το αυταρχικό στυλ, η ευαισθησία μπορεί να εκληφθεί ως αδυναμία. Ο Bass (1990) υποστηρίζει ότι οι χαρισματικοί ηγέτες παρουσιάζονται σε κοινωνίες με παράδοση στην υποστήριξη αυτών και προσμονή για την εμφάνισή τους, όμως μπορεί να αντιμετωπίζονται και αρνητικά σε κοινωνίες με παρελθοντικούς δεσποτικούς ηγέτες.

Μια σημαντική όψη της χαρισματικής ηγεσίας είναι η επικοινωνία του οράματος. Η χαρισματική ηγεσία είναι συνδεδεμένη με τη δυναμική ρητορική. Ο τύπος του επικοινωνιακού ηγέτη ποικίλλει από κουλτούρα σε κουλτούρα και υπάρχουν βαθιές διαφορές στη χρήση της γλώσσας και στους μη λεκτικούς υπαινιγμούς. Η συμμετοχική ηγεσία μπορεί να ιδωθεί ως συστατικό της χαρισματικής ηγεσίας. Ο Bass θεωρεί ότι σε δυνατές κοινωνίες ισότητας, οι χαρισματικοί ηγέτες χρειάζεται να είναι πιο συμμετοχικοί. Η χαρισματική ηγεσία μπορεί να περιλαμβάνει και την ανάμειξη στην προσωπική ζωή των υπαλλήλων όμως και αυτό ερμηνεύεται διαφορετικά από χώρα σε χώρα.

Το κύριο χαρακτηριστικό της είναι ότι ο ηγέτης κάνει τους οπαδούς του να υπερβούν το προσωπικό τους συμφέρον, χάριν των συμφερόντων της οργάνωσης. Το χάρισμα είναι



απαραίτητη προϋπόθεση για να υπάρξει μετασχηματιστική ηγεσία, αλλά δεν αρκεί, καθώς υπάρχουν παραδείγματα χαρισματικών ατόμων που δεν καταφέρνουν να μεταμορφώσουν τους οπαδούς τους (Yukl, 1989).

Καθοριστικό ρόλο έπαιξε και ο House (House, 1977) που εντόπισε τη διαφορά των χαρισματικών ηγετών από τους άλλους στην ικανότητά τους να επιτυγχάνουν πίστη των μελών στην ορθότητα των απόψεών τους, ομοιότητα απόψεων, αναντίρρητη αποδοχή τους, συμπάθεια και υπακοή, συναισθηματική εμπλοκή των μελών στην αποστολή τους, αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων και πίστη των μελών στη δυνατότητά τους να συνεισφέρουν στην ολοκλήρωση της αποστολής.

#### **2.5.5.2 Η οραματιστική ηγεσία**

Το όραμα θα πρέπει να προσφέρει μια προοπτική του μέλλοντος η οποία να είναι ξεκάθαρη και αποδεδειγμένα καλύτερη για τον οργανισμό και τα μέλη του. Το όραμα πρέπει να είναι πραγματοποιήσιμο, να επικεντρώνεται σε αξίες, να προκαλεί. Το στέλεχος που ασκεί οραματική ηγεσία πρέπει να έχει την ικανότητα να εξηγήσει το όραμα στους άλλους, να εκφράζει το όραμα εμπράκτως και όχι μόνο λεκτικά και να μπορεί να επεκτείνει το όραμα σε διαφορετικά πλαίσια εργασίας. Το όραμα είναι τόσο υποκινητικό ώστε στην ουσία δημιουργεί το μέλλον με την πρόσκληση ικανοτήτων, ταλέντων και πόρων ώστε να γίνει πραγματικότητα. Πάντως κάθε τύπος ηγεσίας περιλαμβάνει το όραμα ως κεντρικό στοιχείο.

Ο Sashkin πρότεινε τη «Θεωρία Οραματιστικής Ηγεσίας» που φιλοδοξεί να συμπεριλάβει και τους τρεις παράγοντες διαμόρφωσης της ηγεσίας: συμπεριφορά, προσωπικά χαρακτηριστικά, και το γενικό πλαίσιο – την κουλτούρα - της οργάνωσης. Κατά τον Sashkin η πρωταρχική ενασχόληση του «οραματικού ηγέτη» (visionary leader), 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. Ο οραματικός ηγέτης «αξιοποιεί τη συναλλακτική ηγεσία όχι απλά για να ορίσει, να οργανώσει και να υλοποιήσει στόχους και να επιτύχει σκοπούς, αλλά και για να εκπαιδεύσει, να ενδυναμώσει και τελικά να μετασχηματίσει τους εργαζόμενους, γεγονός που οδηγεί σε μετασχηματισμό της οργάνωσης (Sashkin, 1988; Sashkin & Rosenbach, 1998).

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.

### **2.5.5.3 Μετασχηματιστική ηγεσία**

Το έργο του Burns (1978) ήταν αυτό που επηρέασε καθοριστικά τη σύγχρονη θεωρία για τη μετασχηματιστική ηγεσία, η οποία περιγράφηκε όχι ως ένα σύνολο συγκεκριμένων συμπεριφορών αλλά, κυρίως, ως μια διαδικασία με την οποία οι ηγέτες σε συνάρτηση με τους ακολούθους τους επιτυγχάνουν υψηλά επίπεδα ηθικής συμπεριφοράς και παρακίνησης.

Η έννοια της μετασχηματιστικής ηγεσίας εισήχθη για πρώτη φορά στη βιβλιογραφία από τον Burns (1978), ο οποίος εξετάζοντας πολιτικούς ηγέτες στις ΗΠΑ, πρότεινε ότι η ηγεσία μπορεί να εκφραστεί με δύο κύριες μορφές, τη μετασχηματιστική (transformational) και τη συναλλακτική (transactional), τα δύο άκρα ενός διακριτού συνεχούς. Σύμφωνα με την προσέγγιση του Burns, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες «μιλούν» απευθείας στο μυαλό των ακολούθων τους, εστιάζουν στις αξίες τους και τους ενσωματώνουν σε ένα ευρύτερο σύνολο που έχει έναν ανώτερο σκοπό (Hughes, 2005).

Μετά τη θεωρία του Burns για τη μετασχηματιστική ηγεσία, διάφορες άλλες θεωρητικές προσεγγίσεις αναπτύχθηκαν στα επόμενα χρόνια, συμπεριλαμβανομένων αυτών του Bass (1985), των Bennis & Nanus (1985), του Sashkin (1988) και των Tichy

& Devanna (1986). Η πιο ευρέως διαδεδομένη και αποδεκτή θεωρία είναι αυτή του Bass σχετικά με τη μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία (Yukl, 1999).

Η θεωρία του Bass διαφοροποιείται από την προσέγγιση του Burns, στο ότι η μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία δεν θεωρούνται οι αντίθετες πλευρές σε ένα συνεχές, αλλά δύο διαφορετικές διαστάσεις, βάσει των οποίων ένας ηγέτης μπορεί να επιδεικνύει ταυτόχρονα τόσο μετασχηματιστικές όσο και συναλλακτικές συμπεριφορές, ανάλογα με την περίπτωση (Bass, 1998). Ο συναλλακτικός ηγέτης, σύμφωνα με τον Bass (1985), δίνει έμφαση στην εποπτεία των εργασιών και στην απόδοση της ομάδας και φροντίζει για τη συμμόρφωση των εμπλεκομένων στις διαδικασίες, με την χρήση αμοιβών και τιμωριών. Επικεντρώνεται στο να κάνει τα πράγματα σωστά, με συμβατικά μέσα, χωρίς εμπλοκή στη λήψη αποφάσεων. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης, σε αντιδιαστολή, φροντίζει για να γίνει το πρότυπο που θα εμπιστεύονται οι υφιστάμενοί του. Καλλιεργεί προσωπικές σχέσεις με τους συνεργάτες του και επιζητά τρόπους για να τους εξυψώνει ηθικά. Εμπνέει, νιώθει ηθική δέσμευση απέναντι τους ξεχνώντας το ατομικό του συμφέρον, έχει όραμα και παροτρύνει τους υφιστάμενούς του να πραγματοποιήσουν τους στόχους της επιχείρησης ως ανάγκη της προσωπικής τους δέσμευσης.

Ο Bass επίσης τάχθηκε υπέρ μιας επαυξημένης σχέσης μεταξύ μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας, βάσει της οποίας η εφαρμογή της πρώτης μπορεί να ερμηνεύσει τις διακυμάνσεις στην απόδοση των ακολούθων (Bass & Riggio, 2005). Η σύγχρονη θεωρία για τη μετασχηματιστική ηγεσία πλαισιώνεται από το μοντέλο του Πλήρους Φάσματος Ηγεσίας (Full Range of Leadership model), το οποίο αναπτύχθηκε από τους Avolio & Bass (1991) και περιλαμβάνει τρεις διακριτούς ηγετικούς τύπους, τη μετασχηματιστική, τη συναλλακτική και την ελεύθερη (*laissezfaire*) ηγεσία. Βάσει αυτού του υποδείγματος, η μετασχηματιστική ηγεσία περιγράφεται ως ο ανώτερος ηγετικός τύπος, εστιάζοντας στην αναβαθμισμένη απόδοση των ακολούθων (εργαζομένων) μέσω της οικοδόμησης ενός κοινού οράματος (Bass, 1990). Αντίστοιχα, η συναλλακτική ηγεσία δίνει έμφαση στις συναλλακτικές σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ ηγετών και ακολούθων, με στόχο τη συμμόρφωση των τελευταίων σε συγκεκριμένα πρότυπα απόδοσης μέσω της παροχής κινήτρων και επιβραβεύσεων. Τέλος, η ελεύθερη ηγεσία, περιγραφόμενη και ως «μη ηγεσία», χαρακτηρίζεται από την

απουσία συγκεκριμένων κινήτρων και συμπεριφορών, υπό την έννοια ότι αυτή προσαρμόζεται στις εκάστοτε καταστάσεις (Antonakis & al., 2003).

Βάσει αυτής της θεωρίας των Avolio & Bass (1991) αναπτύχθηκε το εργαλείο Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), για την αξιολόγηση του πλήρους φάσματος των ηγετικών στυλ που εφαρμόζονται στους οργανισμούς. Η σύγχρονη έκδοση του MLQ αποτελείται από εννέα υποκλίμακες που αναγνωρίζουν τρία ηγετικά στυλ, τη μετασχηματιστική ηγεσία (πέντε κλίμακες), τη συναλλακτική ηγεσία (δύο κλίμακες) και την παθητική/αποφευκτική (δύο κλίμακες), συμπεριλαμβάνοντας άλλες τρεις κλίμακες που μετρούν τα αποτελέσματα της ηγεσίας. Το εν λόγω εργαλείο έχει τροποποιηθεί έξι φορές με την πάροδο των χρόνων, καθιστώντας την εφαρμογή του ένα σχετικά περίπλοκο εγχείρημα, καθώς οι διαστάσεις της ηγεσίας εναλλάσσονται από έκδοση σε έκδοση.

#### **2.5.5.3.1 Χαρακτηριστικά μετασχηματιστικής ηγεσίας**

Η θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας αποτελεί τη δημοφιλέστερη θεωρία περί ηγεσίας σήμερα, προσελκύοντας ένα ιδιαίτερο ερευνητικό ενδιαφέρον (Barling, et al., 2012). Πολυάριθμες εμπειρικές μελέτες παρέχουν σήμερα ερευνητικές ενδείξεις αναφορικά με τις θετικές επιπτώσεις της εφαρμογής αυτού του ηγετικού μοντέλου σε οργανωσιακό επίπεδο (Skakon, et al., 2010). Ωστόσο, μέχρι και σήμερα δεν είναι σαφές ποιες είναι οι συγκεκριμένες συμπεριφορές και τα χαρακτηριστικά των μετασχηματιστικών ηγετών. Ανάμεσα στα διάφορα θεωρητικά μοντέλα που αναπτύχθηκαν για να εξηγήσουν τις διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας, το πιο ευρέως διαδεδομένο είναι αυτό του Bass (1985), το οποίο μάλιστα χρησιμοποιείται και από τις περισσότερες έρευνες που διενεργούνται σε αυτό το πεδίο (Gardner et al, 2010).

Ο Bass (1985) διατύπωσε τρεις συμπεριφορές μετασχηματιστικής ηγεσίας: χάρισμα, πνευματική διέγερση και εξατομικευμένη σκέψη. Οι Bass και Avolio (1990) επέκτειναν το μοντέλο των τριών παραγόντων προσθέτοντας έναν τέταρτο παράγοντα: εμπνευσμένο κίνητρο. Αργότερα, οι Antonakis, et al.,(2003) αντικατέστησαν τον όρο χάρισμα με εξιδανικευμένη επιρροή.

Σύμφωνα με τους Bass & Avolio(1990) τα 4 βασικά χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας τα οποία είναι γνωστά ως τα 4 I, είναι τα εξής:

- 1) την εξιδανικευμένη επιρροή ή χάρισμα (idealized influence)
- 2) εμπνευσμένο κίνητρο (inspirational motivation)
- 3) πνευματική διέγερση (intellectual stimulation)
- 4) εξατομικευμένη εξέταση (individualized consideration)

Εξιδανικευμένη επιρροή ή χάρισμα (idealized influence): ο ηγέτης κάνει τους υφισταμένους του να δουν το όραμα, να αποκτήσουν αίσθηση της αποστολής τους, να νιώσουν πίστη, αφοσίωση, σεβασμό και δέσμευση. Με τη συμπεριφορά του ενεργοποιεί συναισθηματικά τους εργαζόμενους και τους παροτρύνει να ταυτιστούν μαζί του. Το χάρισμα είναι βασικός παράγοντας για να υπάρξει μετασχηματιστική ηγεσία, αλλά από μόνο του δεν είναι αρκετό.

Εμπνευσμένο κίνητρο (inspirational motivation): είναι η ικανότητα του μετασχηματιστικού ηγέτη να κάνει τους υφισταμένους του να δεσμευτούν στο κοινό όραμα, το οποίο ο ίδιος προωθεί, ως αποτέλεσμα ομαδικής εργασίας, ομαδικής απόφασης. Φροντίζει να λειτουργεί ως πρότυπο, να δημιουργεί υψηλές προσδοκίες και να διατυπώνει με απλό τρόπο σημαντικούς στόχους.

Πνευματική διέγερση (intellectual stimulation): είναι η προσπάθεια να βοηθήσει τους οπαδούς του να κατανοήσουν τα προβλήματα και να αναζητήσουν νέες προοπτικές για την επίλυση τους. Αποτελεί την πηγή για την πρόκληση νέων ανατρεπτικών ιδεών, μέσα από μια διαδικασία αναστοχασμού παλαιότερων προσπαθειών, που θα τους κάνουν ικανούς στην επίλυση προβλημάτων.

Εξατομικευμένη εξέταση (individualized consideration): αντιμετωπίζει τον κάθε υφιστάμενο ξεχωριστά ως άτομο, του εκχωρεί εξουσία, καθήκοντα, αρμοδιότητες και όλα αυτά με στόχο να τον βοηθήσει στην προσωπική και επαγγελματική τους ανάπτυξη. Πιστεύει στις ικανότητες των οπαδών του, τους υποστηρίζει, τους ενθαρρύνει, τους καθοδηγεί.

### ***2.5.5.3.2 Η σημασία της υιοθέτησης του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας για το άτομο, την ομάδα και την οργάνωση***

Η θεωρία περί μετασχηματιστικής ηγεσίας έχει προσελκύει ένα ιδιαίτερο ερευνητικό ενδιαφέρον όσον αφορά τις επιδράσεις τις στους οργανισμούς και στους εργαζόμενους. Σε μια από τις πρώτες μετά-αναλύσεις στο πεδίο αυτό, οι Lowe, et al (1996) εξέτασαν τα ερευνητικά αποτελέσματα 39 ερευνών και διαπίστωσαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία συσχετίζεται θετικά με την αποδοτικότητα των εργαζομένων μέσω της αποτελεσματικής παρακίνησης. Ομοίως, οι Fuller, et al. (1996) επιβεβαίωσαν τα προαναφερθέντα ευρήματα, καταδεικνύοντας ότι η εμπνευσμένη επιρροή αποτελεί μια κρίσιμη μεταβλητή της απόδοσης των εργαζομένων στο πλαίσιο της μετασχηματιστικής ηγεσίας, ενώ οι DeGroot, et al.(2000) επίσης τεκμηρίωσαν ότι η τελευταία συνδέεται με αυξημένα επίπεδα προσπάθειας που καταβάλλεται από τους εργαζόμενους, εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης. Σε μετά-ανάλυση των Lowe, et al.(1996) διαπιστώθηκε ότι η μετασχηματιστική ηγεσία οδηγεί σε αυξημένο βαθμό ικανοποίησης τόσο στους ηγέτες όσο και στους ακόλουθούς τους. Επίσης, έρευνες έδειξαν ότι η Μετασχηματιστική Ηγεσία ενισχύει την ικανοποίηση των υφισταμένων (Hater & Bass, 1988) και την εμπιστοσύνη στην ηγεσία (Barling, et al., 2000; Pillai, et al., 1999; Podsakoff, et al., 1996), ως συναισθηματική δέσμευση των εργαζομένων (Barling, et al., 1996). Επιπλέον, ο μετασχηματισμός σχετίζεται με την απόδοση των επιχειρηματικών μονάδων (Barling et al., 1996; Geyer & Steyrer, 1998; Howell & Avolio, 1993)

Σε πιο πρόσφατες μελέτες βρέθηκε ότι το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας αποτελεί προβλεπτική μεταβλητή της απόδοσης σε ατομικό, ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο, καθώς οι μετασχηματιστικοί ηγέτες έχουν την ικανότητα να παρακινούν τους εργαζόμενους, ώστε αυτοί να επιτυγχάνουν με αποτελεσματικό τρόπο στους στόχους τους. Επίσης, άλλες μελέτες έχουν εξετάσει περισσότερο εξειδικευμένες επιδράσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας σε διάφορα οργανωσιακά φαινόμενα. Για παράδειγμα, έχει διαπιστωθεί ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και οργανωσιακής δέσμευσης (Korek, et al., 2010), ψυχολογικής ενδυνάμωσης (Gumusluoğlu & Ilsev, 2009), αυτό-αποτελεσματικότητας (Salanova, et al., 2011) και αναγνώρισης του εργασιακού ρόλου (Kark, et al., 2003). Έχει βρεθεί ακόμη ότι η εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας οδηγεί σε βελτίωση της ευημερίας των εργαζομένων, μειώνοντας το εργασιακό άγχος και το βαθμό επαγγελματικής

εξουθένωσης και αυξάνοντας, παράλληλα, την εργασιακή ικανοποίηση (Skakon et al, 2010).

Εξετάζοντας τη σχέση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και εργασιακής συμπεριφοράς, οι έρευνες έδειξαν ότι αυτό το ηγετικό μοντέλο συσχετίζεται με θετικές συμπεριφορές στο χώρο εργασίας και μειωμένες τάσεις απόσυρσης (Walumbwa & Lawler, 2003). Σε έρευνα των Hoyt & Blascovich (2003) βρέθηκε ότι η μετασχηματιστική ηγεσία έχει θετικό αντίκτυπο στη δημιουργικότητα και, ευρύτερα, στη δημιουργική εργασία και αναβαθμισμένη επίλυση προβλημάτων.

Θετικές επιδράσεις έχουν αναγνωριστεί και σε επίπεδο εργασιακών ομάδων, με τους Bass, et al., (2003) να αναφέρουν ότι η υιοθέτηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας έχει ως αποτέλεσμα αυξημένα επίπεδα ομαδικής αποτελεσματικότητας και συνεκτικότητας, οδηγώντας σε βελτιωμένη οργανωσιακή απόδοση. Αντίστοιχα, οι Sanders & Shipton (2012) έδειξαν ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ενθαρρύνουν την ομαδική ενδυνάμωση, αυξάνουν την ποιότητα της συνεργασίας και επικοινωνίας, και προάγουν την αμοιβαία εμπιστοσύνη και τη μάθηση μεταξύ των εργασιακών ομάδων.

Τέλος σε πρόσφατη έρευνα του Humphrey (2012) διαπιστώθηκε ότι η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέεται άμεσα με την Οργανωσιακή Συμπεριφορά του Πολίτη (Organizational Citizenship Behavior – OCB), η οποία με τη σειρά της σχετίζεται με αυξημένα επίπεδα παρακίνησης, εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης. Επίσης, οι Knippenberg & Sitkin (2013) έδειξαν ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες επηρεάζουν θετικά τις συμπεριφορές, τις εργασιακές στάσεις και την παρακίνηση των εργαζομένων. Αντίστοιχα, οι Avey, et al. (2008) ανέφεραν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία ασκεί θετικές επιδράσεις στη δέσμευση, την ικανοποίηση, την ευημερία και την ατομική εργασιακή απόδοση.

## **2.6 Συμπεράσματα**

Συμπερασματικά, βάσει όλων των παραπάνω αναλύσεων και μετά-αναλύσεων είναι σαφές πως η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέεται με βελτιωμένα ατομικά, εργασιακά και οργανωσιακά αποτελέσματα. Όμως πρέπει να ειπωθεί πως όπως όλα τα πράγματα έτσι και αυτό το στυλ ηγεσίας έχει τις αρνητικές του πτυχές, είναι δύσκολο να

αναπτυχθεί όταν υπάρχει υπέρμετρος ζήλος από τους υφισταμένους και όταν οι υφιστάμενοι είναι πάντα θετικοί σε όλα, γιατί χάνεται η ορθή αμφίδρομη επικοινωνία (Χυτήρης, 2013).

Δεδομένης όμως της χρησιμότητας της ηγεσίας μετασχηματισμού, η προσοχή έχει στραφεί τώρα σε άλλα ζητήματα όπως είναι ο τρόπος με τον οποίο αναπτύσσεται, και σε παράγοντες για παράδειγμα όπως η συναισθηματική νοημοσύνη, που ενδέχεται να προδιαθέτουν τα άτομα να χρησιμοποιούν την ηγεσία μετασχηματισμού.



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

## Η Σχέση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και Ηγεσίας/Μετασχηματιστικής Ηγεσίας - Διαμόρφωση Θεωρητικού Πλαισίου Έρευνας

### 3.1 Εισαγωγή

Το παρόν κεφάλαιο είναι πολύ σημαντικό για την έρευνα που θα πραγματοποιηθεί στα πλαίσια αυτής της μελέτης και για την ανάλυσή της που θα ακολουθήσει. Η πρώτη ενότητα περιλαμβάνει κριτική παρουσίαση ερευνών που σχετίζονται με την σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ηγεσίας/μετασχηματιστικής ηγεσίας. Στη συνέχεια, βάσει αυτών των ερευνών και των αποτελεσμάτων τους, διαμορφώνεται το θεωρητικό πλαίσιο για την επίδραση του επιπέδου της συναισθηματικής νοημοσύνης του ηγέτη/διευθυντή στον βαθμό στον οποίο αυτό υιοθετεί το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας. Επομένως, στόχος αυτού του κεφαλαίου είναι να τεθούν οι βάσεις για την καλύτερη προετοιμασία και κατανόησης της εμπειρικής έρευνας.

## **3.2 Κριτική Παρουσίαση Ερευνών για τη μελέτη της σχέσης μεταξύ Συναισθηματικής Νοημοσύνης και Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.**

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη και Μετασχηματιστική Ηγεσία είναι έννοιες σημαντικές που αποτελούν αντικείμενο μελέτης, αλλά και εμπειρικής έρευνας κυρίως τις δύο τελευταίες δεκαετίες. Ο βασικός λόγος είναι ότι έχει γίνει αντιληπτός ο σημαντικός ρόλος που παίζουν, όσον αφορά την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και της επιχείρησης γενικότερα. Αυτό τις καθιστά απόλυτα ελκυστικές τόσο στην επιχειρηματική πρακτική, όσο και στη θεωρητική μελέτη.

Στην αρθρογραφία, έχουν παρατηρηθεί διάφορες έρευνες που προσεγγίζουν τις έννοιες αυτές με διαφορετικό τρόπο, χρησιμοποιούν διαφορετικούς προσδιοριστικούς παράγοντες και αναζητούν συμπεράσματα στη βάση διαφόρων συσχετίσεων και επιδράσεων. Στον πίνακα 3 παρουσιάζονται ενδεικτικά κάποιες έρευνες που μελετήθηκαν, προκειμένου να διερευνηθεί η σχέση μεταξύ των εννοιών Συναισθηματικής Νοημοσύνης και Μετασχηματιστικής Ηγεσίας. Για κάθε άρθρο αναφέρονται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε, οι προσεγγίσεις όσον αφορά τη μέτρηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και Μετασχηματιστικής Ηγεσίας, καθώς και οι υποθέσεις και τα αποτελέσματα της κάθε έρευνας.

Η έρευνα των Barling, et al. (2000)(έρευνα 1 του πίνακα 3), αποτελεί μια διερευνητική μελέτη της συναισθηματικής νοημοσύνης και της μετασχηματιστικής ηγεσίας, διεξήχθη στον Καναδά το 2000, στον κλάδο της χαρτοβιομηχανίας, της οποίας το δείγμα αποτελείται από 49 managers διαφόρων επιπέδων( αντιπρόεδρος, γενικός διευθυντής, επόπτες, μεσαία στελέχη) και 187 υφισταμένους. Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε είναι το ερωτηματολόγιο. Η μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης έγινε με το ερωτηματολόγιο αυτο-αναφοράς Emotional Intelligence Inventory του Bar-on (1997)(με τις διαστάσεις που χρησιμοποιήθηκαν ως μεταβλητές να είναι: η ενδοπροσωπική νοημοσύνη, η διαπροσωπική νοημοσύνη, η προσαρμοστικότητα, η διαχείριση άγχους), ενώ η ηγεσία αξιολογήθηκε με το εργαλείο των Bass & Avolio (1995) Multifactor Leadership Questionnaire(MLQ 5X short)(οι συνιστώσες που χρησιμοποιήθηκαν ως μεταβλητές ήταν: η εξιδανικευμένη επιρροή, το

εμπνευσμένο κίνητρο, η πνευματική διέγερση, η εξατομικευμένη προσέγγιση, η ενδεχόμενη ανταμοιβή, η ενεργητική διαχείριση κατά εξαίρεση, παθητική διαχείριση κατά εξαίρεση, laissez-faire) . Τέλος, οι αποδόσεις της ηγεσίας αξιολογήθηκαν με το Seligman Attributional Style Questionnaire(Seligman,1984)( με μεταβλητή το στυλ απόδοσης).

Η έρευνα των Palmer, et al. ( 2001)( έρευνα 2 του πίνακα 3), η οποία εξετάζει τη σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης και της αποτελεσματικής ηγεσίας, διεξήχθη στην Αυστραλία το 2001 σε ένα δείγμα από 43 managers σε διάφορα επίπεδα, με ερωτηματολόγιο. Για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης χρησιμοποιήθηκε το προσαρμοσμένο εργαλείο Trait Meta Mood Scale , 45 items(TMMS, Salovey et al 1995)( με μεταβλητές τη συναισθηματική παρακολούθηση και τη συναισθηματική διαχείριση) το οποίο είναι ένα μέτρο αυτο-αναφοράς. Το στυλ ηγεσίας αξιολογήθηκε επίσης με ένα μέτρο αυτο-αναφοράς το MLQ(Avolio et.1995)(με μεταβλητές: την εξιδανικευμένη επιρροή, το εμπνευσμένο κίνητρο, την πνευματική διέγερση, την εξατομικευμένη προσέγγιση, την ενδεχόμενη ανταμοιβή, την ενεργητική διαχείριση κατά εξαίρεση, την παθητική διαχείριση κατά εξαίρεση, και τη laissez-faire).

Μια ακόμη έρευνα που εξέτασε τη σχέση της ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι η έρευνα των Gardner & Stough (2002)( έρευνα 3 του πίνακα 3), η οποία έγινε στις ΗΠΑ το 2002. Το δείγμα αποτελείτο από 110 managers ανωτέρου επιπέδου και η έρευνα έγινε με ερωτηματολόγιο. Για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης χρησιμοποιήθηκε ένα μέτρο αυτοαναφοράς ειδικά σχεδιασμένο για χρήση στο χώρο εργασίας, Swinburne University Emotional Intelligence Test(SUEIT)(με διαστάσεις που χρησιμοποιήθηκαν ως μεταβλητές να είναι: η συναισθηματική αναγνώριση και έκφραση, η συναισθηματική άμεση γνώση, η κατανόηση των εξωτερικών συναισθημάτων, η συναισθηματική διαχείριση και συναισθηματικός έλεγχος). Αντίστοιχα, το στυλ ηγεσίας αξιολογήθηκε με τη χρήση του εργαλείου Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ Form 5X Q:45 items)( οι συνιστώσες που χρησιμοποιήθηκαν ως μεταβλητές ήταν: η εξιδανικευμένη επιρροή, το εμπνευσμένο κίνητρο, η πνευματική διέγερση, η εξατομικευμένη θεώρηση , τα εξιδανικευμένα χαρακτηριστικά, η ενδεχόμενη ανταμοιβή, η διαχείριση κατά εξαίρεση(ενεργή), η διαχείριση κατά εξαίρεση(παθητική), laissez-faire). Τέλος, με το ίδιο εργαλείο (Bass and Avolio, 2000) εξετάστηκε η αποτελεσματικότητα της απόδοσης της

ηγεσίας(με μεταβλητές: την επιπλέον προσπάθεια, την αποτελεσματικότητα , την ικανοποίηση).

Στην έρευνα 4 του πίνακα 3 (Sivanathan & Fekken, 2002), διερευνήθηκε η συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ηθικής λογικής με το στυλ ηγεσίας και την αποτελεσματικότητα. Η έρευνα έγινε στις ΗΠΑ το 2002, με το δείγμα να αποτελείται από το προσωπικό της πανεπιστημιακής κατοικίας ως επικεφαλής και από φοιτητές( 58 residence dons, 232 resident participant, 12 supervisors volunteered) και με ερευνητικό εργαλείο το ερωτηματολόγιο. Η συναισθηματική νοημοσύνη μετρήθηκε με το εργαλείο του Bar-on(1997) Emotional quotient inventory(EQi):133 items self-measure(ως μεταβλητή χρησιμοποιήθηκε μόνο η συνολική βαθμολογία της συναισθηματικής νοημοσύνης), ενώ η ηθική λογική με το test (DIT) short form (Rest,1990). Η ηγεσία αξιολογήθηκε με το ερωτηματολόγιο MLQ-5X (Bass και Avolio 1995), μέτρο που αξιολογεί τις συμπεριφορές ηγεσίας Μετασχηματισμού, Συναλλαγής και Laissez-faire( ως μεταβλητές χρησιμοποιήθηκαν: η συνολική μετασχηματιστική ηγεσία, η συνολική συναλλακτική ηγεσία και η laissez-faire ηγεσία).

Η μελέτη των Mandell & Pherwani (2003)( έρευνα 5 του πίνακα 3), εξετάζει την προβλεπτική σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και μετασχηματιστικής ηγεσίας. Επίσης, εξετάζει αν υπάρχουν διαφορές μεταξύ των δύο φύλων στις βαθμολογίες συναισθηματικής νοημοσύνης και μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας, όπως και αν υπάρχουν διαφορές στις μεταξύ τους σχέση ανάλογα με το φύλο. Η έρευνα διεξήχθη στις ΗΠΑ το 2003, χρησιμοποιώντας ποικίλα δείγματα από οργανισμούς ( ιατρικού, εκπαιδευτικού, οικονομικού και high-teck), με τους συμμετέχοντες να είναι 32 άνδρες και γυναίκες διευθυντές. Για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο Bar-on Emotional Quotient Inventory ( EQ-I, Bar-on,1996)( με μεταβλητές: την ενδοπροσωπική νοημοσύνη, τη διαπροσωπική νοημοσύνη, τη διαχείριση άγχους, την προσαρμοστικότητα, τη γενική διάθεση , ενώ για τη μετασχηματιστική ηγεσία χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο Multifactor Leadership Questionnaire(MLQ, 5x Revised, Bass & Avolio, 1996)(ως μεταβλητή χρησιμοποιήθηκε το σύνολο σκορ της μετασχηματιστικής ηγεσίας).

Μια άλλη έρευνα των Rubin, et al. (2005)(έρευνα 6 του πίνακα 3), εξετάζει την ικανότητα αναγνώρισης συναισθημάτων των ηγετών( πτυχή στις ΣΝ) και

χαρακτηριστικών της προσωπικότητας που επηρεάζουν την απόδοση της μετασχηματιστικής συμπεριφοράς ηγεσίας. Η έρευνα έγινε στις ΗΠΑ το 2004, στον κλάδο της βιοτεχνολογίας, με το δείγμα της να αποτελείται από 145 managers και 480 υφισταμένους. Το ερευνητικό εργαλείο ήταν το ερωτηματολόγιο. Η πτυχή της συναισθηματικής νοημοσύνης(ικανότητα αναγνώρισης συναισθημάτων) μετρήθηκε με το εργαλείο μέτρησης Diagnostic Analysis of Nonverbal Accuracy(DANVA). Επίσης μετρήθηκε η τερπνότητα και η εξωστρέφεια με το μέτρο Goldberry's (1999) five Inventory, ενώ η μέτρηση της θετικής και αρνητικής επιρροής του ηγέτη έγινε με το πρόγραμμα PANAS( Watson et. 1988). Η μετασχηματιστική συμπεριφορά ηγεσίας αξιολογήθηκε με το μέτρο που αναπτύχθηκε από τους (Podsakoff, MacKenzie, & Bommer, 1996; Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990)( οι διαστάσεις που χρησιμοποιήθηκαν ως μεταβλητές ήταν: η διατύπωση οράματος, η παροχή ενός προτύπου, η παροχή εξατομικευμένης υποστήριξης, προωθώντας την αποδοχή στόχων της ομάδας, η παροχή πνευματικής διέγερσης .

Οι Downey, et al. (2005) ( έρευνα 7του πίνακα 3), αξιολογούν τη σχέση μεταξύ του στυλ ηγεσίας, της διαίσθησης και της συναισθηματικής νοημοσύνης σε γυναίκες διευθυντές ανωτέρου επιπέδου. Η έρευνα έγινε στην Αυστραλία το 2005, σε διάφορες βιομηχανίες σε ολόκληρη τη χώρα (χρηματοδότησης, εκπαίδευσης, υγειονομικής περίθαλψης, ανθρώπινου δυναμικού και τηλεπικοινωνίες), σε δείγμα 176 γυναικών διευθυντών με ερωτηματολόγιο. Για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης χρησιμοποιήθηκαν δύο μέτρα, ένα γενικό μέτρο το TMMS( Salovey et. Al,1995, 30 item self- report measure)( με μεταβλητές: η προσοχή των συναισθημάτων, η σαφήνεια συναισθημάτων η επιδιόρθωση της διάθεσης) και ένα ειδικό μέτρο που αναπτύχθηκε για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης στο χώρο εργασίας, το Swinburne University Emotional Intelligence test( SUEIT, 64 item self- report measure)( με μεταβλητές να είναι : η συναισθηματική αναγνώριση και έκφραση, η συναισθηματική άμεση γνώση, η κατανόηση των εξωτερικών συναισθημάτων, η συναισθηματική διαχείριση και συναισθηματικός έλεγχος). Για την μέτρηση της διαίσθησης χρησιμοποιήθηκε το CSI (Allinsoy,Hayes, 1996), ενώ το στυλ ηγεσίας αξιολογήθηκε με το ερωτηματολόγιο ηγεσίας πολλαπλών παραγόντων ( MLQ Leader form 5x short, Avolio, 1995, self-report measure, 45 items)( με μεταβλητές: τα εξιδανικευμένα χαρακτηριστικά, την εξιδανικευμένη συμπεριφορά, το εμπνευσμένο κίνητρο, την πνευματική διέγερση, την εξατομικευμένη θεώρηση).

Η έρευνα 8 του πίνακα 3 (Hoffman & Frost, 2006), εξετάζει την επιρροή της συναισθηματικής, κοινωνικής και γνωστικής νοημοσύνης στις διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Η έρευνα έγινε το 2006 σε δείγμα 86 γιατρών που εργάζονταν σε ένα ευρύ φάσμα ειδικοτήτων και ήταν εγγεγραμμένοι σε ένα πρόγραμμα MBA. Χρησιμοποιήθηκαν πολλαπλές μεθοδολογίες μέτρησης για τις έννοιες της συναισθηματικής, νοητικής και κοινωνικής νοημοσύνης, τόσο του κέντρου αξιολόγησης, όσο και του δείκτη California Psychological Inventory (Watson & Glaser, 1980), όπως ακριβέστερα φαίνεται και στον πίνακα 2. Η αξιολόγηση των διαστάσεων της μετασχηματιστικής ηγεσίας έγινε χρησιμοποιώντας επιλεγμένα στοιχεία από του Bass και Avolio (1990) Multifactor Leadership Questionnaire (με μεταβλητές: το εμπνευσμένο κίνητρο, το χάρισμα, την εξατομικευμένη θεώρηση, την πνευματική διέγερση).

Μια ακόμη έρευνα που διερευνά τη σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης και μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι των Barbuto JR. & Burbach (2006) (έρευνα 9 του πίνακα 3). Η έρευνα έγινε στις ΗΠΑ το 2006 και αφορούσε 80 εκλεγμένους δημοσίους υπαλλήλους, οι οποίοι θεωρήθηκαν ως ηγέτες, με υφισταμένους (3 έως 6) να θεωρούνται αυτοί που είχαν άμεση αναφορά. Συνοψίζοντας τους όλους το δείγμα ήταν 380. Η συναισθηματική νοημοσύνη μετρήθηκε με το εργαλείο που αναπτύχθηκε από Carson et al. (2000) (με μεταβλητές: τη ενσυναισθηματική ανταπόκριση, τη ρύθμιση της διάθεσης, τις διαπροσωπικές δεξιότητες, τα εσωτερικά κίνητρα και η αυτογνωσία), το οποίο είναι ένα μέτρο αυτό-αναφοράς 30 items. Για την αξιολόγηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο Multifactor Leadership Questionnaire, Bass and Avolio (1995) (με μεταβλητές: την εξιδανικευμένη επιρροή, το εμπνευσμένο κίνητρο, την πνευματική διέγερση, την εξατομικευμένη προσέγγιση).

Στην Ελλάδα το 2009 διεξήχθη ακόμη μια έρευνα (Polychroniou, 2009), η έρευνα 10 του πίνακα 3, που ερευνά τη σχέση των διαστάσεων της συναισθηματικής νοημοσύνης και της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Το δείγμα ήταν 267 managers από διάφορα ιεραρχικά επίπεδα και από διάφορες λειτουργικές μονάδες (κλάδος εμπορίας, χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών και μεταποιητικός τομέας). Η μέτρηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης έγινε με τον δείκτη (EQI) (Rahim et al., 2002, 2006): 19 items) (με μεταβλητές: τις κοινωνικές δεξιότητες, τα κίνητρα και την

ενσυναίσθηση) ενώ για την αξιολόγηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο Leadership (MLQ) (Bass, 1985)( με μεταβλητές: το χάρισμα, την πνευματική διέγερση και την εξατομικευμένη προσέγγιση).

Στην Ισπανία το 2012 διεξήχθη η έρευνα των Lopez-Zafra, et al.( 2012)(η έρευνα 11 του πίνακα 3), σε 431 συμμετέχοντες φοιτητές (162 άνδρες και 269 γυναίκες), όπου ερευνήθηκαν οι σχέσεις μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης, μετασχηματιστικής ηγεσίας και τα στερεοτύπων φύλου. Η συναισθηματική νοημοσύνη αξιολογήθηκε με το εργαλείο TMMS (Salovey, Mayer, Goldman, Turvey, & Palfai, 1995, 24 item)(με μεταβλητές: τη συναισθηματική σαφήνεια, τη συναισθηματική επιδιόρθωση, τη συναισθηματική προσοχή), ενώ οι συμμετέχοντες αξιολόγησαν το ηγετικό στυλ με την ολοκλήρωση μίας μειωμένης εκδοχής του ερωτηματολογίου Ηγεσίας, το οποίο περιλαμβάνει 22 στοιχεία ( MLQ Bass,1985) που μετρούν το μετασχηματιστικό, το συναλλακτικό και το laissez-faire στυλ ηγεσίας( ως μεταβλητές χρησιμοποιήθηκαν: η εξιδανικευμένη επιρροή, το εμπνευσμένο κίνητρο, η πνευματική διέγερση, η εξατομικευμένη προσέγγιση, η ενδεχόμενη ανταμοιβή, διαχείριση κατά εξαίρεση).

Στο τελευταίο άρθρο του πίνακα(έρευνα 12 του πίνακα 3) των Sosik & Megerian ( 1999), εξετάζεται η αυτογνωσία των managers(η οποία ορίζεται ως η συμφωνία μεταξύ εαυτού και των αξιολογήσεων των άλλων όσον αφορά την ηγεσία), και πως αυτή θα επηρεάσει τη σχέση της συναισθηματικής ηγεσίας και της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Η έρευνα έγινε στην Αμερική το 1999, στον κλάδο πληροφορικής και τεχνολογίας σε δείγμα 255 συμμετεχόντων(63 ήταν managers και οι 192 υφιστάμενοι τους), με ερωτηματολόγια τα οποία στάλθηκαν ταχυδρομικός στους συμμετέχοντες μέσω της εταιρικής αλληλογραφίας. Η περίληψη των μέτρων EQ βασίστηκε σε προηγούμενη έρευνα ηγεσίας (π.χ., Bass, 1990, Hogan κ.ά., 1994, Megerian & Sosik, 1996)( οι συνιστώσες που μετρήθηκαν ως μεταβλητές ήταν: η αυτογνωσία, η αυτο-παρακίνηση, η διαχείριση σχέσης, ενσυναίσθηση). Για την αξιολόγηση της ηγεσίας χρησιμοποιήθηκαν 2 μορφές του Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-Form 5X; Bass & Avolio, 1997)( με μεταβλητές: την εξιδανικευμένη επιρροή, το εμπνευσμένο κίνητρο, την πνευματική διέγερση, την εξατομικευμένη προσέγγιση, η ενδεχόμενη ανταμοιβή, η διαχείριση κατά εξαίρεση, η laissez-faire), οι managers συμπλήρωσαν τη μορφή αυτοαξιολόγησης του MLQ-5X και τρεις υφιστάμενοι του κάθε manager ολοκλήρωσαν τη φόρμα αξιολόγησης. Επίσης, με το ίδιο εργαλείο αξιολογήθηκε η

αποτελεσματικότητα της απόδοσης των ηγετών(η αποτελεσματικότητα, η επιπλέον προσπάθεια, η ικανοποίηση) σύμφωνα με τις αντιλήψεις των υφισταμένων. Για την κατηγοριοποίηση της συμφωνίας ακολουθήθηκε μια διαδικασία που αναπτύχθηκε από τους Atwater& Yammarino(1992)(υπερεκτιμητές, υποεκτιμητές, σε συμφωνία).

Για τη μελέτη όλων των παραπάνω θεμάτων, οι ερευνητές χρησιμοποίησαν τις διάφορες μεταβλητές που αναφέρθηκαν, ανάλογα με την προσέγγιση τους, τις οποίες ανέλυσαν, μέτρησαν και συσχέτισαν προκειμένου να καταλήξουν σε συγκεκριμένα συμπεράσματα στη βάση σχετικών υποθέσεων.

Η έρευνα των Barling, Slater ,Kevin(έρευνα 1 του πίνακα 3), σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη και τη μετασχηματιστική ηγεσία, έδειξε ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη συνδέεται θετικά με τρεις πτυχές της(εξιδανικευμένη επιρροή, εμπνευσμένο κίνητρο, εξατομικευμένη προσέγγιση) και την ενδεχόμενη ανταμοιβή(συνιστώσα συναλλακτικής ηγεσίας). Αντίθετα, ενεργή και η παθητική διαχείριση και η διαχείριση του laissez-faire, δεν συνδέονταν με την Συναισθηματική Νοημοσύνη. (Julian Barling, Frank Slater , E. Kevin, 2000). Παρόμοια αποτελέσματα έδειξε και η έρευνα Benjamin Palmer , Melissa Walls , Zena Burgess, Con Stough (2001)(έρευνα 2 του πίνακα 3), συγκεκριμένα το εμπνευσμένο κίνητρο, εξιδανικευμένη επιρροή και η εξατομικευμένη εκτίμηση στοιχεία της μετασχηματιστικής ηγεσίας συσχετίστηκαν σημαντικά τόσο με την ικανότητα παρακολούθησης και διαχείρισης των συναισθημάτων στον εαυτό τους και στους άλλους( υποκλίμακες Συναισθηματικής Νοημοσύνης). Επίσης αποτελεσματικοί αναδείχθηκαν εκείνοι οι ηγέτες που επέδειξαν μετασχηματιστικό παρά συναλλακτικό ύφος ηγεσίας. Οι Gardner και Stough (2002)(έρευνα 3 του πίνακα 3) υποστήριξαν στην έρευνα τους την ύπαρξη μιας ισχυρής σχέσης μεταξύ Ηγεσίας Μετασχηματισμού και συνολικής Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Διαπιστώθηκε ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι άκρως συσχετισμένη με όλα τα στοιχεία της ηγεσίας μετασχηματισμού, με τα συστατικά της κατανόησης των συναισθημάτων και της συναισθηματικής διαχείρισης να είναι καλύτερα προγνωστικά αυτού του τύπου ηγετικού στυλ. Ακόμη, η διερεύνηση των αποτελεσμάτων της απόδοσης της ηγεσίας και της ΣΝ έδειξε ότι τα αποτελέσματα της ηγεσίας( επιπλέον προσπάθεια, αποτελεσματικότητα, ικανοποίηση) συσχετίζονται σημαντικά με τις συνιστώσες της ΣΝ καθώς και της συνολικής ΣΝ.



Επίσης η ανάλυση των Sivanathan and Fekken (2002)(έρευνα 4 του πίνακα 3) έδειξε ότι σύμφωνα με τις αντιλήψεις των ακολούθων, οι ηγέτες με υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη ήταν πιο αποτελεσματικοί και μετασχηματιστικοί, καθώς διαπίστωσαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη εννοιολογικά και εμπειρικά συνδέεται με συμπεριφορές μετασχηματιστικής ηγεσίας και ως εκ τούτου, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η ύπαρξη υψηλής συναισθηματικής νοημοσύνης, αυξάνει τη συμπεριφορά μετασχηματιστικής ηγεσίας κάποιου. Η ηθική λογική δεν βρέθηκε να συσχετίζεται με συμπεριφορές μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Οι Mandell Pherwani (2003)( έρευνα 5 του πίνακα 3), βρήκαν σημαντική σχέση ανάμεσα στο στυλ μετασχηματιστικής ηγεσίας και στη συναισθηματική νοημοσύνη και ότι αυτό το στυλ ηγεσίας θα μπορούσε να προβλεφθεί από τα αποτελέσματα της συναισθηματικής νοημοσύνης τους. Βρήκαν ακόμη σημαντική διαφορά στα αποτελέσματα της ΣΝ ανδρών και γυναικών διευθυντών, με τις γυναίκες managers να έχουν υψηλότερο μέσο σύνολο αποτελεσμάτων ΣΝ από αυτό των ανδρών. Η αλληλεπίδραση του φύλου και της ΣΝ βρέθηκε όμως να μην έχει καμία επίδραση όταν προβλέπεται το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας από τη ΣΝ.

Η έρευνα των Rubin, Munz, Bommer (έρευνα 6 του πίνακα 3) έδειξε ότι οι ηγέτες με ικανότητα αναγνώρισης των συναισθημάτων(πτυχή της ΣΝ) είναι πιο πιθανό να εκδηλώνουν συμπεριφορά μετασχηματιστικής ηγεσίας και ότι οι ηγέτες με καλύτερη ικανότητα αναγνώρισης συναισθημάτων σε σχέση με άλλους είχαν υψηλότερο βαθμό μετασχηματιστικής ηγεσίας. Επίσης, η τερπνότητα, η εξωστρέφεια και η θετική επιρροή βρέθηκε να σχετίζονται θετικά με την μετασχηματιστική ηγεσία.

Οι Downey, Papageorgiou and Stough(2006)(έρευνα 7 του πίνακα 3), βρήκαν μια θετική σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και μετασχηματιστικής ηγεσίας, όπως και ότι οι γυναίκες διευθυντές που εμφανίζουν συμπεριφορές μετασχηματιστικής ηγεσίας, είναι πιο πιθανό να εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα ΣΝ και διαίσθησης από ότι οι γυναίκες διευθυντές που παρουσιάζουν λιγότερο μετασχηματιστικές συμπεριφορές.

Οι Hoffman and Frost( 2006) (έρευνα 8 του πίνακα 3), μετρώντας τις σχέσεις μεταξύ της πολλαπλής νοημοσύνης (γνωστικής, κοινωνικής και συναισθηματικής) και των

διαστάσεων της μετασχηματιστικής ηγεσίας έδειξαν πως η πρώτη προϋποθέτει τη δεύτερη. Διαπίστωσαν μεγάλη συνάφεια μεταξύ της γνωστικής, κοινωνικής και Συναισθηματικής τους Νοημοσύνης με το διανοητικό ερέθισμα, τη χαρισματική ηγεσία και την εξατομικευμένη θεώρηση αντίστοιχα.

Τα αποτελέσματα της έρευνας των Barbuto, Burbach(2006)(έρευνα 9 του πίνακα 3), επίσης υποστηρίζουν την προγνωστική αξία της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία, καθώς και την θετική σχέση της με την μετασχηματιστική ηγεσία.

Στην έρευνα του Polychroniou (2009) (έρευνα 10 του πίνακα 3), τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι τα συστατικά στοιχεία της ΣΝ των προϊσταμένων(κοινωνικές δεξιότητες, παρακίνηση, ενσυναίσθηση) συσχετίζονται θετικά με τη μετασχηματιστική ηγεσία, και αυξάνουν την αποτελεσματικότητα της ομάδας.

Άλλη μια έρευνα που τα αποτελέσματα της έδειξαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται με τη μετασχηματιστική ηγεσία και μπορούν να προβλέπουν τον βαθμό στον οποίο ένα άτομο είναι μετασχηματιστικό στο στύλ ηγεσίας του είναι των Zafra, Ratamero, Martos(2012)(έρευνα 11 του πίνακα 3). Πιο συγκεκριμένα η συναισθηματική σαφήνεια και η συναισθηματική επιδιόρθωση σχετίζονται σε μεγάλο βαθμό με την μετασχηματιστική ηγεσία. Επίσης βρέθηκε ότι οι γυναίκες είχαν μεγαλύτερες βαθμολογίες στην ηγεσία μετασχηματισμού από τους άνδρες, ενώ όσον αφορά τη ΣΝ, οι γυναίκες είχαν χαμηλότερη βαθμολογία στη συναισθηματική επιδιόρθωση, ενώ στις άλλες δύο διαστάσεις δεν διέφεραν μεταξύ τους.

Τέλος, η έρευνα των Sosik, Megerian(1999) (έρευνα 12 του πίνακα 3), έδειξαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη έχει σημαντική θετική σχέση και αναδεικνύει το μετασχηματιστικό ύφος ηγεσίας. Επίσης, τα αποτελέσματα της μελέτης έδειξαν ότι οι managers που διατηρούν την αυτογνωσία( είναι σε συμφωνία), έχουν περισσότερες πτυχές ΣΝ(EQ) και χαρακτηρίζονται ως πιο αποτελεσματικοί από εκείνους που δεν διατηρούν αυτογνωσία.

**Πίνακας 3. Διερεύνηση μελετών σχετικών με τις έννοιες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.**

Άρθρο (τίτλος, συγγραφέας, έτος)	Μεθοδολογία (χώρα, κλάδος, δείγμα, ερευνητικό εργαλείο)	Προσέγγιση Συναισθηματικής νοημοσύνης (Μέτρηση)	Προσέγγιση Ηγεσίας/ Μετασχηματιστικής ηγεσίας (Μέτρηση)	Υποθέσεις	Αποτελέσματα
<p><b>1) Leadership &amp; Organization Development Journal.</b></p> <p><b>Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study.</b></p>	<p>Καναδάς. Κλάδος Χαρτοβιομηχανίας.</p> <p>Δείγμα: 49 managers και 187 υφιστάμενοι.</p> <p>Αποστολή και συμπλήρωση ερωτηματολογίων μέσω email.</p>	<p>Για τη μέτρηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο αυτοαναφοράς Emotional Intelligence Inventory του Baron (1997). 133 στοιχεία βαθμολογούνται σε</p>	<p>Οι συνιστώσες της μετασχηματιστικής ηγεσίας</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-εξιδανικευμένη επιρροή</li> <li>- Εμπνευσμένο κίνητρο</li> <li>- Πνευματική διέγερση</li> <li>-Εξατομικευμένη προσέγγιση</li> </ul> <p>αξιολογήθηκαν με το εργαλείο των Bass &amp; Avolio (1995) Multifactor Leadership</p>		<p>Τα αποτελέσματα της μελέτης ,έδειξαν ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη συνδέεται θετικά με τρεις πτυχές της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας(εξιδανικευμένη επιρροή, εμπνευσμένο κίνητρο, εξατομικευμένη προσέγγιση)</p> <p>Επίσης βρέθηκε θετική σχέση με την ενδεχόμενη ανταμοιβή(συνιστώσα</p>

<p><b>Julian Barling</b> <b>Frank Slater</b> <b>E. Kevin Kelloway</b></p> <p><b>2000</b></p>		<p>κλίμακα πέντε σημείων. Από αυτά τα στοιχεία, δημιουργούνται πέντε υποκλίμακες (ενδοπροσωπική, διαπροσωπική, προσαρμοστικότητα, διαχείριση άγχους και διάθεση). Κάθε υποκλίμακα το αποτέλεσμα μετατρέπεται σε ένα κανονικό σκορ και η συνολική βαθμολογία συναισθηματικής νοημοσύνης είναι που προκύπτουν από τον μέσο όρο βαθμολογίας στις πέντε υποκλίμακες.</p>	<p>Questionnaire(MLQ 5X short) .</p> <p>Με τον ίδιο τρόπο αξιολογήθηκαν επίσης η συναλλακτική ηγεσία (ενδεχόμενη ανταμοιβή, ενεργητική διαχείριση κατά εξαίρεση, παθητική διαχείριση κατά εξαίρεση) και η μη συναλλακτική ηγεσία ( laissez faire).</p> <p>Οι αποδόσεις του ηγέτη αξιολογήθηκαν με το Seligman Attributional Style Questionnaire(Seligman, 1984): στυλ απόδοσης</p>		<p>συναλλακτικής ηγεσίας).</p> <p>Η ενεργητική και παθητική διαχείριση κατά εξαίρεση και η διαχείριση laissez faire δεν συνδέονται με την συναισθηματική νοημοσύνη. Έλλειψη σχέσης μεταξύ ΣΝ και πνευματικής διέγερσης.</p>
--	--	--	--	--	---

<p>2) <b>Leadership and Organization Development Journal.</b></p> <p><b>Emotional intelligence and effective leadership.</b></p> <p><b>Benjamin Palmer</b> <b>Melissa Walls</b> <b>Zena Burgess</b> <b>Con Stough</b> <b>2001</b></p>	<p>Αυστραλία.</p> <p>Δείγμα: 43 managers σε διάφορα επίπεδα.</p> <p>Ερωτηματολόγιο</p>	<p>Για τη μέτρηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης χρησιμοποιήθηκε το προσαρμοσμένο εργαλείο Trait Meta Mood Scale , 45 items(TMMS, Salovey et al 1995), το οποίο είναι ένα μέτρο αυτοαναφοράς το οποίο αφορά την ικανότητα σκέψης (ή παρακολούθησης και διαχείρισης των συναισθημάτων. Η ΣΝ μετρήθηκε από την άποψη αυτών των δύο ικανοτήτων. -emotional</p>	<p>Το στυλ ηγεσίας αξιολογήθηκε με το εργαλείο MLQ(Avolio et.1995), ερωτηματολόγιο αυτοελέγχου που αποτελείται από 45 στοιχεία που σχετίζονται με τη συχνότητα με την οποία εμφανίζει μια σειρά από συμπεριφορές του ηγέτη. 5 υποκλίμακες αξιολογούν μετασχηματιστικές συμπεριφορές και τρεις υποκλίμακες συναλλακτικές ηγετικές συμπεριφορές. Συγκεκριμένα οι</p>	<p>Υποτίθεται ότι θα υπάρξει μια ισχυρότερη σχέση μεταξύ της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας παρά μεταξύ Συναισθηματικής Νοημοσύνης και της Συναλλακτικής Ηγεσίας.</p>	<p>Η υπόθεση δεν υποστηρίζεται, όμως βρέθηκαν σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ μερικών στοιχείων της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας και των υποκλιμάκων της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.</p> <p>Συγκεκριμένα, το εμπνευσμένο κίνητρο, εξιδανικευμένη επιρροή και η εξατομικευμένη εκτίμηση στοιχεία της μετασχηματιστικής ηγεσίας συσχετίστηκαν σημαντικά τόσο με το την ικανότητα</p>
---	--	---	--	---	---

		<p>monitoring -emotional management</p>	<p>διαστάσεις της μετασηματιστικής ηγεσίας που αξιολογούνται είναι: -εξιδανικευμένη επιρροή -εμπνευσμένο κίνητρο -πνευματική διέγερση -εξατομικευμένη θεώρηση -εξιδανικευμένα χαρακτηριστικά</p> <p>Της συναλλακτικής ηγεσίας: -ενδεχόμενη ανταμοιβή -διαχείριση κατά εξαίρεση(ενεργή) -διαχείριση κατά εξαίρεση(παθητική) Και η μη συναλλακτική ηγεσία(laissez-faire)</p>		<p>παρακολούθησης και διαχείρισης των συναισθημάτων στον εαυτό τους και στους άλλους. Η πνευματική διέγερση δεν βρέθηκε να συσχετίζεται με οποιαδήποτε από τις υπο-κλίμακες EI.</p> <p>Αποτελεσματικοί αναδείχθηκαν εκείνοι οι ηγέτες που επέδειξαν μετασηματιστικό παρά συναλλακτικό ύφος ηγεσίας</p>
--	--	---	--	--	--

<p>3) <b>Leadership and Organizational Development Journal.</b></p> <p><b>Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers.</b></p> <p><b>Lisa Gardner Con Stough</b></p> <p><b>2002</b></p>	<p>USA</p> <p>Δείγμα: 110 managers ανωτέρου επιπέδου.</p> <p>Συμπλήρωση ερωτηματολογίου.</p>	<p>Για τη μέτρηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης χρησιμοποιήθηκε ένα μέτρο αυτοαναφοράς ειδικά σχεδιασμένο για χρήση στο χώρο εργασίας, το Swinburne University Emotional Intelligence Test(SUEIT, 65 items), το οποίο παρέχει ένα συνολικό σκορ συναισθηματικής νοημοσύνης καθώς και βαθμολογίες σε πέντε παράγοντες:</p>	<p>Το στυλ ηγεσίας αξιολογήθηκε με τη χρήση του εργαλείου Multifactor Leadership Questionnaire(MLQ Form 5X Q:45 items. 5 υποκλίμακες αξιολογούν τη μετασχηματιστική ηγεσία. 3 υποκλίμακες τη συναλλακτική ηγεσία και την τέλος τη μη συναλλακτική ηγεσία ή laissez-faire. Συγκεκριμένα οι διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας που αξιολογούνται είναι: -εξιδανικευμένη επιρροή</p>	<p>Αναμένεται ότι τα πέντε συστατικά της συναισθηματικής νοημοσύνης(1.συναισθηματική αναγνώριση και έκφραση, 2.συναισθηματική άμεση γνώση, 3.κατανόηση εξωτερικών συναισθημάτων, 4.συναισθηματική διαχείριση, 5.συναισθηματικός έλεγχος) θα συσχετίζονται θετικά με τις διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας.</p> <p>Και ότι δεν θα βρεθεί σχέση μεταξύ της Συναλλακτικής Ηγεσίας και της laissez-faire με την Συναισθηματική Νοημοσύνη.</p>	<p>Η συναισθηματική νοημοσύνη συσχετίστηκε σε μεγάλο βαθμό με όλα τα συστατικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Τα αποτελέσματα υποστήριξαν την ύπαρξη μιας ισχυρής σχέσης μεταξύ ηγεσίας και συνολικής Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Όλα τα συστατικά της ΣΝ συσχετίζονται θετικά με τις διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Η ισχυρότερη σχέση βρέθηκε μεταξύ εξατομικευμένης θεώρησης και</p>
---	--	--	---	--	--

		<p>1. συναισθηματική αναγνώριση και έκφραση</p> <p>2. συναισθηματική άμεση γνώση</p> <p>3. κατανόηση των εξωτερικών συναισθημάτων</p> <p>4. συναισθηματική διαχείριση</p> <p>5. συναισθηματικός έλεγχος</p>	<p>-εμπνευσμένο κίνητρο</p> <p>-πνευματική διέγερση</p> <p>-εξατομικευμένη θεώρηση</p> <p>-εξιδανικευμένα χαρακτηριστικά</p> <p>Της συναλλακτικής ηγεσίας:</p> <p>-ενδεχόμενη ανταμοιβή</p> <p>-διαχείριση κατά εξαίρεση(ενεργή)</p> <p>-διαχείριση κατά εξαίρεση(παθητική)</p> <p>Και η μη συναλλακτική ηγεσία(laissez-faire)</p> <p>Επιπλέον εξετάζονται και η αποτελεσματικότητα της απόδοσης της ηγεσίας:</p> <p>- επιπλέον προσπάθεια</p>		<p>κατανόηση των εξωτερικών συναισθημάτων.</p> <p>Επίσης βρέθηκε θετική σχέση μεταξύ των ενδεχόμενων ανταμοιβών και της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.</p> <p>Τέλος, η διερεύνηση των αποτελεσμάτων της απόδοσης της ηγεσίας και της ΣΝ έδειξε ότι τα αποτελέσματα της ηγεσίας( επιπλέον προσπάθεια, αποτελεσματικότητα, ικανοποίηση) συσχετίζονται σημαντικά με τις συνιστώσες της ΣΝ καθώς και της συνολικής ΣΝ.</p>
--	--	---	--	--	---



			-αποτελεσματικότητα -ικανοποίηση		
<p>4)</p> <p><b>Leadership and Organization Development Journal.</b></p> <p><b>Emotional intelligence, moral reasoning and transformational leadership.</b></p> <p><b>Niroshaan Sivanathan G. Cynthia Fekken</b></p> <p>2002</p>	<p>USA</p> <p>Κλάδος: φοιτητές</p> <p>Δείγμα:</p> <p>58 residence dons</p> <p>232 resident participant</p> <p>12 supervisors volunteered</p> <p>Ερωτηματολόγιο το οποίο μέσω του ταχυδρομείου του πανεπιστημίου στάλθηκε στους dons, Ενώ οι residents προσεγγίστηκαν</p>	<p>Για την μέτρηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο του Baron(1997) Emotional quotient inventory(EQi):133 items self-measure.</p> <p>Αν και το EQi αποτελείται από 5 σύνθετες κλίμακες:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-ενδοπροσωπική</li> <li>-διαπροσωπική</li> <li>-</li> </ul> <p>προσαρμοστικότητα</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-διαχείριση άγχους</li> <li>-γενική διάθεση</li> </ul>	<p>Χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο MLQ-5X (Bass και Avolio 1995), μέτρο που αξιολογεί τις συμπεριφορές ηγεσίας Μετασχηματισμού, Συναλλαγής και Laissez-faire.</p>	<p>Υποθέτεται ότι η Μετασχηματιστική Ηγεσία θα σχετίζεται θετικά με την αποτελεσματικότητα του ηγέτη.</p> <p>Η Συναισθηματική Νοημοσύνη και η Ηθική λογική θα επιδρούν αμοιβαία πάνω στη Μετασχηματιστική Ηγεσία.</p>	<p>Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι ηγέτες με μεγαλύτερη Συναισθηματική Νοημοσύνη θεωρήθηκαν από τους ακολούθους τους ότι εμφανίζουν μεγαλύτερη μετασχηματιστική συμπεριφορά και επιπλέον θεωρούνταν πιο αποτελεσματικοί.</p> <p>Σε αντίθεση με την υπόθεση οι ηγέτες που εμφανίζουν μεγαλύτερη ηθική λογική δεν εμφανίζουν μεγαλύτερη μετασχηματιστική</p>

	τυχαία στην κατοικία τους.	Χρησιμοποιήθηκε μόνο η συνολική βαθμολογία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.  Επίσης αξιολογήθηκε η ηθική λογική με το test (DIT) short form (Rest,1990).			συμπεριφορά ηγεσίας.
<b>5) Journal of Business and Psychology Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style:</b>	USA Κλάδος: Ποικίλα δείγματα από οργανισμούς( ιατρικού, εκπαιδευτικού, οικονομικού και high-tech)  Δείγμα:32 άνδρες και	Για τη μέτρηση της Συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο Bar-on Emotional Quotient Inventory ( EQ-I, Bar-on,1996).  Το εργαλείο	Χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο Multifactor Leadership Questionnaire(MLQ, 5x Revised, Bass & Avolio, 1996), για τον προσδιορισμό του στυλ ηγεσίας, όπου οι managers βαθμολογούν τον εαυτό τους.	Η έρευνα ασχολήθηκε με την προβλεπτική σχέση μεταξύ της Συναισθηματικής νοημοσύνης και Μετασχηματιστικής ηγεσίας. Επίσης διερευνήθηκαν τυχόν διαφορές ανάλογα του φύλου στα αποτελέσματα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και του	Βάση των αναλύσεων βρέθηκε σημαντική σχέση ανάμεσα στο στυλ Μετασχηματιστικής ηγεσίας και στη Συναισθηματική Νοημοσύνη και ότι αυτό το στυλ ηγεσίας θα μπορούσε να προβλεφθεί από τα αποτελέσματα

<p><b>A gender comparison.</b></p> <p><b>Barbara Mandell</b> <b>Shilpa Pherwani</b></p> <p><b>2003</b></p>	<p>γυναίκες διευθυντές</p> <p>Ερωτηματολόγιο</p>	<p>διατίθεται σε δύο μορφές:</p> <p>1. τη φόρμα αυτοαξιολόγησης</p> <p>Και</p> <p>2.τη μορφή που οι συνεργάτες βαθμολογούν τους ηγέτες τους.</p> <p>Στην τρέχουσα μελέτη χρησιμοποιήθηκε η φόρμα αυτοαξιολόγησης.</p> <p>Τα πέντε βασικά συστατικά μέρη είναι:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-ενδοπροσωπική</li> <li>-διαπροσωπική</li> <li>-διαχείριση άγχους</li> <li>-</li> </ul> <p>προσαρμοστικότητα</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-γενική διάθεση</li> </ul>	<p>Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε μόνο το σκορ της μετασχηματιστικής ηγεσίας.</p>	<p>Μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας ανδρών και γυναικών διευθυντών.</p>	<p>της Συναισθηματικής Νοημοσύνης τους.</p> <p>Επίσης δεν βρέθηκε σημαντική αλληλεπίδραση μεταξύ φύλου και ΣΝ για την πρόβλεψη Μετασχηματιστικής Ηγεσίας, δηλαδή αυτό συνεπάγεται ότι η αλληλεπίδραση φύλου και ΣΝ δεν θα έχει καμία επίδραση όταν προβλέπεται το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας από τη ΣΝ.</p> <p>Βρέθηκε ακόμη σημαντική διαφορά στα αποτελέσματα ΣΝ ανδρών και γυναικών διευθυντών, με τις</p>
--	--	--	--	---	--

					<p>γυναίκες managers να έχουν υψηλότερο μέσο σύνολο αποτελεσμάτων ΣΝ από αυτό των ανδρών.</p> <p>Τέλος, δεν διαπιστώθηκε καμία διαφορά στις βαθμολογίες της μετασχηματιστικής ηγεσίας ανάμεσα στους άνδρες και στις γυναίκες managers, δηλαδή οι άνδρες και οι γυναίκες είναι το ίδιο μετασχηματιστικοί.</p>
<p><b>6)</b> <b>Academy of</b></p>	USA	Μια πτυχή της Συναισθηματικής	Για την μέτρηση της Μετασχηματιστικής	Έγιναν οι εξής υποθέσεις: -η ικανότητα αναγνώρισης	Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι ηγέτες με

<p><b>Management Journal</b></p> <p><b>Leading from within: The effects of emotion recognition and personality on transformational leadership behavior.</b></p> <p><b>Roberts S. Rubin</b></p> <p><b>David C. Munz</b></p> <p><b>William H. Bommer</b></p> <p><b>2004</b></p>	<p>Κλάδος :Οβιοτεχνολογίας / γεωργίας</p> <p>Δείγμα: 145 managers &amp; 480 subordinates</p> <p>ερωτηματολόγιο</p>	<p>Νοημοσύνης που μετράτε είναι η ικανότητα αναγνώρισης των συναισθημάτων του ηγέτη, με το εργαλείο μέτρησης Diagnostic Analysis of Nonverbal Accuracy (DANVA): 24 items.</p> <p>Επίσης μετρήθηκε η τερπνότητα και η εξωστρέφεια με το μέτρο Goldberry's (1999) five Inventory.</p> <p>Ακόμη έγινε μέτρηση της θετικής και αρνητικής επιρροής του ηγέτη</p>	<p>συμπεριφοράς ηγεσίας χρησιμοποιήθηκε το μέτρο που αναπτύχθηκε από τους (Podsakoff, MacKenzie, &amp; Bommer, 1996; Podsakoff, MacKenzie, Moorman, &amp; Fetter, 1990): 22 items</p> <p>Το μέτρο αφορά έξι διαστάσεις :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-διατύπωση οράματος</li> <li>-παροχή ενός προτύπου</li> <li>-παροχή εξατομικευμένης υποστήριξης</li> <li>-προωθώντας την αποδοχή στόχων της ομάδας</li> </ul>	<p>συναισθημάτων του ηγέτη συνδέεται θετικά με τη συμπεριφορά μετασχηματιστικής ηγεσίας του ηγέτη</p> <p>-Η τερπνότητα του ηγέτη συνδέεται θετικά με την μετασχηματιστική συμπεριφορά ηγεσίας του .....</p>	<p>ικανότητα αναγνώρισης των συναισθημάτων είναι πιο πιθανό να εκδηλώνουν συμπεριφορά μετασχηματιστικής ηγεσίας.</p> <p>Ακόμη η τερπνότητα και η εξωστρέφεια αντίστοιχα συνδέονται θετικά με την μετασχηματιστική συμπεριφορά ηγεσίας.</p> <p>Επίσης οι ηγέτες με καλύτερη ικανότητα αναγνώρισης συναισθημάτων σε σχέση με άλλους είχαν υψηλότερο βαθμό μετασχηματιστικής ηγεσίας.</p>
---	--	---	---	---	--

		με το πρόγραμμα PANAS( Watson et. 1988).	-παροχή πνευματικής διέγερσης Ακόμη μετρήθηκε η συναλλακτική ηγεσία(ενδεχόμενη ανταμοιβή).		Οι ηγέτες με θετική επιρροή είναι πιο πιθανό να παρουσιάσουν μετασχηματιστική συμπεριφορά ηγεσίας.  Τέλος, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η τερπνότητα( agreeableness) αλλά όχι η εξωστρέφεια προβλέπει τη συμπεριφορά μετασχηματιστικής ηγεσίας.
7)  <b>Leadership and Organization Development Journal</b>	Αυστραλία  Κλάδος: διάφορες βιομηχανίες σε	Χρησιμοποιήθηκαν δύο εργαλεία μέτρησης της Συναισθηματικής	Το στυλ ηγεσίας αξιολογήθηκε με το ερωτηματολόγιο ηγεσίας πολλαπλών	Υποτίθεται ότι θα βρεθεί μια θετική σχέση μεταξύ Μετασχηματιστικής Ηγεσίας και στις βαθμολογίες της ΣΝ	Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η πρώτη υπόθεση είναι μερικώς υποστηριζόμενη, καθώς 3

<p><b>Examining the relationship between leadership, emotional intelligence and intuition in senior female managers.</b></p> <p><b>L.A. Downey, V. Papageorgiou and C. Stough</b></p> <p><b>2006</b></p>	<p>ολόκληρη τη χώρα(χρηματοδότηση ς, εκπαίδευσης, υγειονομικής περίθαλψης, ανθρώπινου δυναμικού και τηλεπικοινωνίες)</p> <p>Δείγμα: 176 γυναίκες διευθυντές.</p> <p>Συμπλήρωση ερωτηματολογίου.</p>	<p>Νοημοσύνης : Trait Meta Mood Scale (TMMS, Salovey et. Al,1995), 30 item self- report measure</p> <p>και το Swinburne University Emotional Intelligence test( SUEIT), 64 item self-report measure.</p> <p>Παράγοντες SUEIT:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-συναισθηματική αναγνώριση και έκφραση</li> <li>-κατανόηση συναισθημάτων</li> </ul>	<p>παραγόντων ( MLQ Leader form 5x short, Avolio, 1995), self-report measure, 45 items.</p> <p>5 μετρήσεις υποκλίμακας Μετασχηματιστικής, 3 Συναλλακτικής και laissez-faire ή μη Συναλλακτικής ηγεσίας.</p> <p>Μετασχηματιστική ηγεσία:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-εξιδανικευμένα χαρακτηριστικά</li> <li>-εξιδανικευμένη συμπεριφορά</li> <li>-εμπνευσμένο κίνητρο</li> <li>-πνευματική διέγερση</li> <li>-εξατομικευμένη θεώρηση</li> </ul>	<p>τόσο της μίας κλίμακας (SUEIT) όσο και της άλλης (TMMS)</p> <p>Επίσης ότι καμία σχέση δεν θα βρεθεί μεταξύ Συναλλακτικής Ηγεσίας και των δύο κλιμάκων μέτρησης της ΣΝ.</p> <p>Τέλος, θα υπάρχει μια αρνητική σχέση μεταξύ ΣΝ και laissez-faire ηγεσίας.</p>	<p>από τις διαστάσεις του SUEIT (κατανόηση συναισθημάτων, συναισθηματική διαχείριση και συναισθηματικός έλεγχος και δύο υποκλίμακες από το TMMS( προσοχή συναισθημάτων, σαφήνεια συναισθήματος)</p> <p>συσχετίζονται θετικά με όλα τα στοιχεία της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας, βρέθηκε δηλαδή μια θετική σχέση μεταξύ EI και TL.</p> <p>Επίσης οι γυναίκες διευθυντές που εμφανίζουν συμπεριφορές μετασχηματιστικής</p>
--	---	--	--	--	--

		<p>-συναισθηματική άμεση γνώση</p> <p>-συναισθηματική διαχείριση</p> <p>-συναισθηματικός έλεγχος</p> <p>TMMΣ:</p> <p>-προσοχή στα συναισθήματα</p> <p>-σαφήνεια συναισθημάτων</p> <p>-επιδιόρθωση διάθεσης</p> <p>Για την μέτρηση της διαίσθησης χρησιμοποιήθηκε το CSI (Allinsoy,Hayes, 1996)</p>			<p>ηγεσίας, είναι πιο πιθανό να εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα EI και διαίσθησης από ότι οι γυναίκες διευθυντές που παρουσιάζουν λιγότερες συμπεριφορές μετασχηματιστικής ηγεσίας.</p> <p>Επίσης παρατηρήθηκε μια θετική σχέση των ενδεχόμενων ανταμοιβών και ορισμένων υποκλιμάκων ΣΝ.</p> <p>Αρνητική σχέση βρέθηκε μεταξύ ηγεσίας laissez-faire και τεσσάρων πτυχών ΣΝ από το SUEIT.</p>
8)					



<p><b>Intelligences of transformational leaders</b></p> <p><b>Multiple intelligences of transformational leaders: an empirical examination</b></p> <p><b>Brian J. Hoffman and Brian C. Frost 2006</b></p>	<p>USA</p> <p>Δείγμα: 86 γιατροί που εργάζονταν σε ένα ευρύ φάσμα ειδικοτήτων και ήταν γραμμένοι σε ένα πρόγραμμα MBA</p>	<p>Γνωστική νοημοσύνη:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-ανάλυση(AC)</li> <li>-κρίση(AC)</li> </ul> <p>Κοινωνική νοημοσύνη:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-υπεροχή(CPI)</li> <li>-κοινωνική παρουσία(CPI)</li> <li>-Ικανότητα για την κατάσταση(CPI)</li> <li>-αυτό-αποδοχή(CPI)</li> <li>-ικανότητα οικοδόμησης ομαδικής σχέσης(AC)</li> <li>-δεξιότητες ηγεσίας(AC)</li> <li>-δεξιότητες προφορικής επικοινωνίας(AC)</li> </ul>	<p>Η αξιολόγηση έγινε χρησιμοποιώντας επιλεγμένα στοιχεία από το Bass και το Avolio (1990) Multifactor Leadership Questionnaire.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-εμπνευσμένο κίνητρο</li> <li>-χάρισμα</li> <li>-εξατομικευμένη θεώρηση</li> <li>-πνευματική διέγερση</li> </ul>	<p>Μια από τις υποθέσεις που έγιναν είναι οι εξής:</p> <p>Η συναισθηματική νοημοσύνη θα συνδέεται θετικά με την υποκειμενική αξιολόγηση της εξατομικευμένης εκτίμησης του ηγέτη τους.</p> <p>Η κοινωνική νοημοσύνη θα συνδέεται θετικά με τις αξιολογήσεις των υφισταμένων για τη χαρισματική συμπεριφορά του ηγέτη.</p>	<p>Σημαντικές σχέσεις βρέθηκαν μεταξύ γνωστικής νοημοσύνης με την πνευματική διέγερση ,της κοινωνικής με το χάρισμα και των συνιστωσών της συναισθηματικής νοημοσύνης με την εξατομικευμένη προσέγγιση.</p> <p>Συγκεκριμένα, το πλαίσιο πολλαπλής νοημοσύνης ( συναισθηματική, γνωστική, και κοινωνική ) προϋποθέτει μετασχηματιστική ηγεσία.</p>
---	---	--	--	--	---

		<p>Συναισθηματική νοημοσύνη:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-ευσυνειδησία(CPI)</li> <li>-ενσυναίσθηση(CPI)</li> <li>-coaching(AC)</li> <li>-ευαισθησία(AC)</li> </ul> <p>AC: μετρήθηκε στο κέντρο αξιολόγησης CPI:μετρήθηκε με το δείκτη California Psychological Inventory(Watson &amp;Glaser, 1980)</p>			
<p>9)</p> <p><b>The Journal of Social Psychology</b></p> <p><b>The Emotional Intelligence of</b></p>	<p>USA</p> <p>Δείγμα: 80 εκλεγμένοι ηγέτες, 388 άμεσοι στελέχη που εργάζονται μαζί τους.</p>	<p>Η Συναισθηματική Νοημοσύνη μετρήθηκε με το εργαλείο που αναπτύχθηκε από Carson et al. (2000),</p>	<p>Για την αξιολόγηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο Multifactor Leadership</p>	<p>Η συναισθηματική νοημοσύνη (και κάθε μία από τις πέντε πτυχές της) θα συσχετίζεται θετικά με τη μετασχηματιστική ηγεσία (εμπνευσμένο κίνητρο,</p>	<p>Τα αποτελέσματα της έρευνας υποστηρίζουν την προγνωστική αξία της συναισθηματικής Νοημοσύνης στην ηγεσία, καθώς και την</p>

<p><b>Transformational Leaders: A Field Study of Elected Officials.</b></p> <p><b>John E. Barbuto</b> <b>Mark E. Burbach</b></p> <p><b>2006</b></p>		<p>το οποίο είναι ένα μέτρο αυτό-αναφοράς 30 items. (ενσυναισθηματική ανταπόκριση, ρύθμιση της διάθεσης, διαπροσωπικές δεξιότητες, εσωτερικά κίνητρα και αυτογνωσία)</p>	<p>Questionnaire, Bass and Avolio (1995). (εξειδικευμένη επιρροή, εμπνευσμένο κίνητρο, πνευματική διέγερση και εξατομικευμένη προσέγγιση).</p>	<p>εξειδικευμένη επιρροή, πνευματική διέγερση και εξατομικευμένη προσέγγιση).</p>	<p>θετική σχέση της με την μετασχηματιστική ηγεσία.</p> <p>Οι ισχυρότεροι συσχετισμοί μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και μετασχηματιστικής ηγεσίας βρέθηκαν στις περιπτώσεις των αυτοεκθέσεων.</p>
<p><b>10)</b></p> <p><b>Team Performance Management. Relationship between emotional intelligence and</b></p>	<p>Χώρα: Ελλάδα</p> <p>Κλάδος: διάφορες λειτουργικές μονάδες( κλάδος εμπορίας, χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών και μεταποιητικός τομέας ).</p>	<p>Η αξιολόγηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης έγινε με τον δείκτη (EQI) (Rahim et al., 2002, 2006):19 items, και επιλέχθηκαν τα εξής στοιχεία: κοινωνικές δεξιότητες, κίνητρα</p>	<p>Χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο Leadership (MLQ) ως εργαλείο για την αξιολόγηση των τριών πτυχών της ηγεσίας μετασχηματισμού: το χάρισμα, πνευματική διέγερση</p>	<p>Οι υποθέσεις που έγιναν είναι :</p> <p>1. οι κοινωνικές δεξιότητες, 2. η παρακίνηση και 3.η ενσυναίσθηση συσχετίζονται θετικά με την μετασχηματιστική ηγεσία του προϊσταμένου, αυξάνοντας την αποτελεσματικότητα της</p>	<p>Τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι τα συστατικά στοιχεία της ΣΝ των προϊσταμένων(κοινωνικές δεξιότητες, παρακίνηση, ενσυναίσθηση) συσχετίζονται θετικά με τη μετασχηματιστική</p>

<p><b>transformational leadership of supervisors: The impact on team effectiveness.</b> Panayiotis V. Polychroniou  2009</p>	<p>Δείγμα: 267 managers  Προσωπικές ανώνυμες συνεντεύξεις με ερωτηματολόγιο.</p>	<p>και ενσυναίσθηση.</p>	<p>και εξατομικευμένη σκέψη. Η μετασχηματιστική ηγεσία μετρήθηκε με 12 item προσαρμοσμένα από το MLQ (Bass, 1985)</p>	<p>ομάδας με τους υφισταμένους.</p>	<p>ηγεσία, και αυξάνουν την αποτελεσματικότητα της ομάδας.</p>
<p><b>11)</b>  <b>The Psychological Record</b>  <b>The Relationship between transformational</b></p>	<p>Ισπανία  Φοιτητές  431 Συμμετέχοντες (162 άνδρες και 269 γυναίκες)</p>	<p>Η συναισθηματική νοημοσύνη αξιολογήθηκε με το εργαλείο TMMS (Salovey, Mayer, Goldman, Turvey, &amp; Palfai, 1995), 24 item.</p>	<p>Οι συμμετέχοντες αξιολόγησαν το ηγετικό στυλ με την ολοκλήρωση μίας μειωμένης εκδοχής του ερωτηματολογίου Ηγεσίας( MLQ Bass,1985) το οποίο</p>	<p>Οι υποθέσεις που έγιναν είναι οι εξής: 1. στις σχέσεις μεταξύ ηγεσίας, συναισθηματικής νοημοσύνης και φύλου, αναμένεται ότι οι γυναίκες θα είναι πιο μετασχηματιστικές στην ηγεσία και με</p>	<p>Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τόσο οι ρόλοι των φύλων όσο και η ΣΝ σχετίζονται με την Μετασχηματιστική Ηγεσία και μπορούν να προβλέπουν τον βαθμό στον οποίο ένα άτομο</p>

<p><b>leadership and emotional intelligence from a gendered approach.</b></p> <p><b>Esther Lopez-Zafra</b></p> <p><b>Rocio Garcia-Ratamero</b></p> <p><b>M. Pilar Berrios Martos</b></p> <p><b>2012</b></p>	<p>ερωτηματολόγιο</p>	<p>Συνιστώσες συναισθηματικής νοημοσύνης που μετρήθηκαν:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-συναισθηματική σαφήνεια</li> <li>-συναισθηματική επιδιόρθωση</li> <li>-συναισθηματική προσοχή.</li> </ul>	<p>περιλαμβάνει 22 item που μετρούν το μετασχηματιστικό, το συναλλακτικό και το laissez-faire.</p> <p>Μετασχηματιστική ηγεσία:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-χαρισματική/ εξιδανικευμένη επιρροή</li> <li>-εμπνευσμένο κίνητρο</li> <li>-πνευματική διέγερση</li> <li>-εξατομικευμένη εκτίμηση</li> </ul> <p>Συναλλακτική ηγεσία:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-ενδεχόμενη ανταμοιβή</li> <li>-διαχείριση κατά εξαίρεση</li> <li>-laissez-faire</li> </ul>	<p>περισσότερη ΣΝ.</p> <p>2) Το φύλο και η ΣΝ θα προβλέπουν τη μετασχηματιστική ηγεσία .</p>	<p>είναι μετασχηματιστικό στο στυλ ηγεσίας του.</p> <p>Οι γυναίκες είχαν μεγαλύτερες βαθμολογίες στην ηγεσία μετασχηματισμού από τους άνδρες.</p> <p>Όσον αφορά τη ΣΝ, οι γυναίκες είχαν χαμηλότερη βαθμολογία στην συναισθηματική επιδιόρθωση, ενώ στις άλλες δύο διαστάσεις δεν διέφεραν μεταξύ τους.</p> <p>Επίσης, η συναισθηματική σαφήνεια και η συναισθηματική επιδιόρθωση σχετίζονται σε μεγάλο βαθμό με την</p>
---	-----------------------	--	--	--	--

					μετασχηματιστική ηγεσία. Τέλος, η συναισθηματική σαφήνεια, η συναισθηματική επιδιόρθωση και η θηλυκότητα προβλέπουν το βαθμό στον οποίο είναι ένας ηγέτης είναι μετασχηματιστικός.
<b>12)</b> <b>Group &amp; Organization Management</b>  <b>Understanding Leader Emotional Intelligence and Performance</b> <b>The role of self-other agreement</b>	USA Κλάδος: πληροφορικής και τεχνολογίας.  Δείγμα: 255 συμμετέχοντες από τους οποίους 63 ήταν managers και οι 192 υφιστάμενοι τους.	Οι πτυχές της συναισθηματικής νοημοσύνης που μετρήθηκαν καθώς θεωρήθηκαν σχετικές για την πρόβλεψη της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι: -αυτογνωσία	Για την αξιολόγηση της ηγεσίας χρησιμοποιήθηκαν 2 μορφές του Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-Form 5X; Bass & Avolio, 1997). Οι managers συμπλήρωσαν τη	Οι κύριες υποθέσεις που έγιναν είναι οι εξής: -Η αυτογνωσία, η αυτοπαρακίνηση, η διαχείριση σχέσεων και η ενσυναίσθηση θα σχετίζονται θετικά με την μετασχηματιστική ηγεσία για τους managers που είναι σε συμφωνία.	Τα αποτελέσματα της μελέτης έδειξαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη έχει σημαντική θετική σχέση και αναδεικνύει το μετασχηματιστικό ύψος ηγεσίας.

<p><b>on transformational leadership perceptions</b></p> <p><b>John J. Sosik</b> <b>Lara E. Megerian</b></p> <p><b>1999</b></p>	<p>Ερωτηματολόγια τα οποία στάλθηκαν ταχυδρομικός στους συμμετέχοντες μέσω της εταιρικής αλληλογραφίας.</p>	<p>-συναισθηματική διαχείριση -αυτο-παρακίνηση -διαχείριση σχέσης -ενσυναίσθηση</p> <p>Η περίληψη των μέτρων EQ βασίστηκε σε προηγούμενη έρευνα ηγεσίας (π.χ., Bass, 1990, Hogan κ.ά., 1994, Megerian &amp; Sosik, 1996).</p> <p>Ακόμη μετρήθηκαν: -η αυτοσυνείδηση, η οποία μετρήθηκε με το εργαλείο του Fenigstein(1979)</p> <p>-η</p>	<p>μορφή αυτοαξιολόγησης του MLQ-5X και τρεις υφιστάμενοι του κάθε manager ολοκλήρωσαν τη φόρμα αξιολόγησης.</p> <p>Για την κατηγοριοποίηση της συμφωνίας ακολουθήθηκε μια διαδικασία που αναπτύχθηκε από τους Atwater&amp; Yammarino(1992), σε τρεις ομάδες: -υπερεκτιμητές -υποεκτιμητές - σε συμφωνία</p> <p>Επίσης αξιολογήθηκε η αποτελεσματικότητα της απόδοσης των</p>	<p>- Η αυτογνωσία και η συναισθηματική διαχείριση θα σχετίζονται θετικά με την ηγεσία μετασχηματισμού για τους managers οι οποίοι</p>	<p>Επίσης τα αποτελέσματα της μελέτης δείχνουν ότι οι managers που διατηρούν την αυτογνωσία( είναι σε συμφωνία), έχουν περισσότερες πτυχές ΣΝ(EQ) και χαρακτηρίζονται ως πιο αποτελεσματικοί από εκείνους που δεν διατηρούν αυτογνωσία.</p>
---	---	--	---	---	---

		<p>αυτοπαρακολούθησ η με το εργαλείο Sydneder's(1974)</p> <p>-η προσωπική αποτελεσματικότητ α και</p> <p>-ο διαπροσωπικός έλεγχος, με την κλίμακα Paul- Hus(1983)</p> <p>-η κοινωνική αυτοπεποίθηση, με την κλίμακα Hogan(1969).</p>	<p>ηγετών σύμφωνα με τις αντιλήψεις των υφισταμένων, χρησιμοποιώντας κλίμακες του MLQ-5X:</p> <p>-αποτελεσματικότητα -επιπλέον προσπάθεια -ικανοποίηση</p>		
--	--	--	--	--	--



### **3.3 Ανάπτυξη Θεωρητικού Πλαισίου για τη μελέτη της σχέσης μεταξύ της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.**

Στην παρούσα έρευνα εξετάζεται η σχέση της Συναισθηματικής νοημοσύνης και της Μετασχηματιστικής ηγεσίας στα στελέχη επιχειρήσεων διάφορων κλάδων της Ελληνικής επικράτειας. Σύμφωνα με τις έρευνες που παρουσιάζονται στον πίνακα 3, και με βάση τη βιβλιογραφία, η μέτρηση και η συσχέτιση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και της Μετασχηματιστικής ηγεσίας, στηρίζονται στην επιλογή κάποιων μεταβλητών ανάλογα με τρόπο προσέγγισης που ακολουθεί ο κάθε ερευνητής(βλ. ενότητα 1.3.2). Στη συγκεκριμένη έρευνα, επιλέγονται κάποιες από τις σημαντικότερες μεταβλητές, οι οποίες και αναφέρονται στην πλειοψηφία αυτών των άρθρων. Υπάρχουν από τη μια μεριά μία ομάδα μεταβλητών, που αφορούν την Συναισθηματική Νοημοσύνη, η Αισιοδοξία / ρύθμιση της διάθεσης, η Διαχείριση πληροφοριών, η Διαχείριση συναισθημάτων άλλων και η Ρύθμιση των συναισθημάτων και από την άλλη η μεταβλητή της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.

Αρχικά, αναλύονται οι μεταβλητές της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, οι οποίες είναι:

- 1. Η Αισιοδοξία / ρύθμιση της διάθεσης**, η οποία αναφέρεται σε μια αισιόδοξη στάση και θετική αντιμετώπιση δυσκολιών στη ζωή κάποιου ή του άλλου και σε πολύ ανεπτυγμένες κοινωνικές δεξιότητες.
- 2. Η Διαχείριση πληροφοριών**, η οποία ασχολείται με την αντίληψη, την εκτίμηση και τη διαχείριση πληροφοριών που σχετίζονται με τα συναισθήματα στον εαυτό μας.
- 3. Η Διαχείριση συναισθημάτων άλλων**, η οποία σχετίζεται με την αντίληψη, την εκτίμηση και τη διαχείριση πληροφοριών που σχετίζονται με τα συναισθήματα των άλλων.
- 4. Ρύθμιση των συναισθημάτων**, η οποία αναφέρεται στη ρύθμιση και τη χρήση των συναισθημάτων στον εαυτό του και σε άλλους (Petridou,2010).

Έπειτα γίνεται αναφορά στη μεταβλητή της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

**1. Μετασχηματιστική Ηγεσία**, η αναφέρεται στην επίδειξη των τεσσάρων ακόλουθων χαρακτηριστικών:

α) την εξιδανικευμένη επιρροή

- β) εμπνευσμένο κίνητρο
- γ) πνευματική διέγερση
- δ) εξατομικευμένη εξέταση (Bass and Avolio, 1990)

Οι παραπάνω μεταβλητές θα αποτελέσουν τα κριτήρια μέτρησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας στη παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή. Οι υποθέσεις που θα διατυπωθούν, θα στηριχθούν κυρίως στα συμπεράσματα των ερευνών του πίνακα 3.

Σύμφωνα με την έρευνα του Polychroniou ( άρθρο 10 του πίνακα 3), επιβεβαιώνεται μια σχέση των διαστάσεων της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας. Οι Palmer, Walls, Burgess, Stough ( άρθρο 2 του πίνακα 3), βρήκαν στην ερευνά τους σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ Μετασχηματιστικής Ηγεσίας και των υποκλιμάκων της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (ικανότητα παρακολούθησης και διαχείρισης συναισθημάτων στον εαυτό τους και στους άλλους). Επίσης, η έρευνα των Gardner, Stough ( άρθρο 3 του πίνακα 3) εντόπισε ισχυρή σχέση μεταξύ συνολικής Συναισθηματικής Νοημοσύνης και της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας, με όλα τα συστατικά της ΣΝ να σχετίζονται θετικά με την Μετασχηματιστική Ηγεσία. Παρόμοια αποτελέσματα έδειξε και η έρευνα των Barbara Mandell, Shilpa Pherwani ( άρθρο 5 του πίνακα 3), όπου βρέθηκε σημαντική σχέση ανάμεσα στο Μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας και τη Συναισθηματική Νοημοσύνη.

Τα συμπεράσματα των πιο πάνω ερευνών αποτελούν τη βάση του θεωρητικού πλαισίου της παρούσας έρευνας, καθώς και τη διατύπωση των υποθέσεων που θα διερευνηθούν. Στο διάγραμμα 1, παρουσιάζονται οι μεταβλητές που θα εξεταστούν και οι μεταξύ τους συσχετίσεις. Με βάση την επισκόπηση της βιβλιογραφίας, καθώς και τα ευρήματα των παραπάνω εμπειρικών ερευνών, προκύπτει ότι θα υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των διαστάσεων της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.

Αναλυτικότερα:

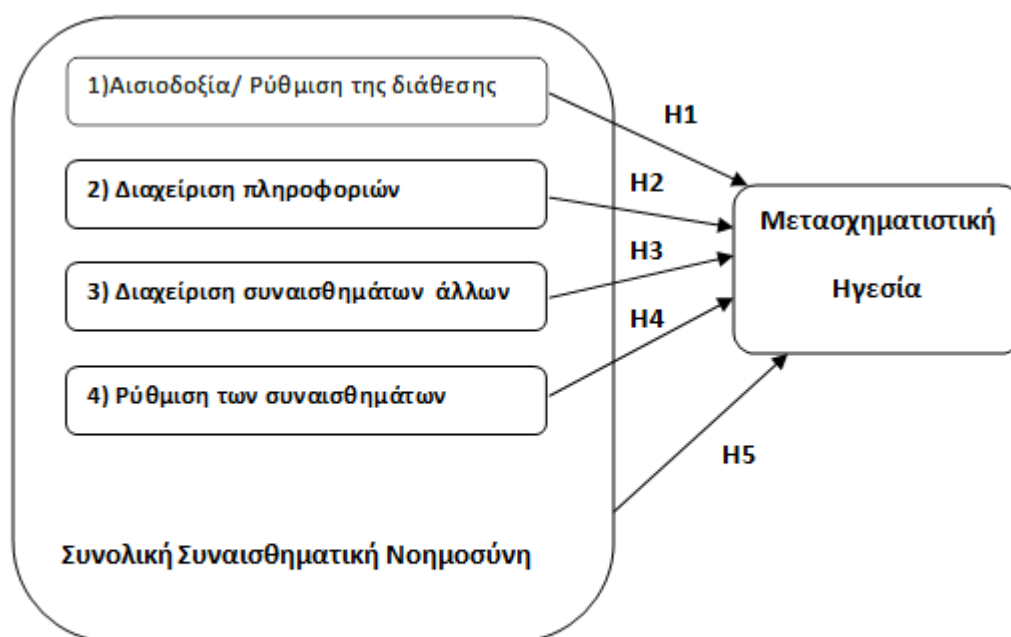
H1: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της διάστασης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης 'Αισιοδοξίας/ Ρύθμισης της διάθεσης' και της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.

H2: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της διάστασης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης 'Διαχείρισης πληροφοριών' και της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.

H3: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της διάστασης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης 'Διαχείρισης συναισθημάτων των άλλων' και της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.

H4: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της διάστασης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης 'Ρύθμισης των συναισθημάτων' και της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.

H5: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ 'συνολικής Συναισθηματικής Νοημοσύνης' και της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.



**Διάγραμμα 1. Το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας.**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή δεν εστιάζει σε κάποιον συγκεκριμένο κλάδο, και το θεωρητικό υπόβαθρό της με τις υποθέσεις του, θα διερευνηθούν εμπειρικά σε επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων.

### 3.4 Συμπεράσματα

Παρατηρείται ότι οι διάφορες έρευνες προσεγγίζουν τις έννοιες αυτές με διαφορετικό τρόπο, χρησιμοποιώντας διαφορετικούς προσδιοριστικούς παράγοντες. Ωστόσο, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, αλλά και βάσει αυτών των ερευνών, η Συναισθηματική Νοημοσύνη και οι διαστάσεις της συσχετίζονται θετικά με τα χαρακτηριστικά της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας, δείχνοντας ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη αποτελεί ένα προβλεπτικό παράγοντα εκδήλωσης Μετασχηματιστικού στυλ Ηγεσίας.

**ΜΕΡΟΣ Β**

**ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ,**

**ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟΥ**

**ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ**

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

## Μεθοδολογία Έρευνας

### 4.1 Εισαγωγή

Το παρόν κεφάλαιο περιλαμβάνει την ανάλυση της μεθοδολογίας που ακολουθήθηκε, προκειμένου να πραγματοποιηθεί η συγκεκριμένη έρευνα και να διερευνηθεί η σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ηγεσίας/μετασχηματιστικής ηγεσίας. Αρχικά, δίνεται το περίγραμμα της ερευνητικής στρατηγικής που χρησιμοποιήθηκε και έπειτα, περιγράφεται η διαδικασία και το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή των δεδομένων, καθώς και ο τρόπος μέτρησης των υπό μελέτη μεταβλητών. Τέλος, γίνεται παρουσίαση και σχολιασμός της στατιστικής ανάλυσης και συγκεκριμένα της περιγραφικής στατιστικής, του ελέγχου εγκυρότητας και αξιοπιστίας των κλιμάκων μέτρησης των υπό μελέτη μεταβλητών, καθώς και του έλεγχου των ερευνητικών υποθέσεων.

### 4.2 Ερευνητική Στρατηγική

Σκοπός της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι η μελέτη και διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ηγεσίας/μετασχηματιστικής ηγεσίας. Συγκεκριμένα, πρόκειται να εξεταστεί η σχέση μεταξύ του επιπέδου συναισθηματικής νοημοσύνης ενός στελέχους και του στυλ ηγεσίας που αυτό υιοθετεί. Αρχικά, το θέμα προσεγγίζεται μέσω της βιβλιογραφικής έρευνας, όπου και γίνεται επισκόπηση της βιβλιογραφίας, καθώς και μελέτη παρόμοιων ερευνών διαφόρων μελετητών. Έπειτα, μέσω της εμπειρικής έρευνας, συλλέγονται πρωτογενή δεδομένα με τη χρήση ερωτηματολογίου. (Ζαχαροπούλου, 2001).

### **4.3 Δειγματοληψία, Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων**

Η δειγματοληπτική έρευνα είναι συνηθισμένο είδος έρευνας στις επιστήμες διοίκησης και οικονομίας, κυρίως σε περιπτώσεις μεγάλων πληθυσμών. Διακρίνεται για την ευκολία της ανάλυσης των δεδομένων και της εξαγωγής συμπερασμάτων. Η χρήση ενός δείγματος, αν και δεν αποτελεί βάση για γενίκευση, δίνει μια μέτρηση των κατευθύνσεων και των απόψεων του πληθυσμού (Χαλικιάς, et al., 2015).

Αρχικά έγινε μια πιλοτική έρευνα σε δείγμα ευκολίας 10 ατόμων για να διαπιστωθεί ο βαθμός κατανόησης των ερωτήσεων με την παρουσία του ερευνητή.

Ο κύριος όγκος του δείγματος της έρευνας προέρχεται από επιχειρήσεις διάφορων κλάδων που εδρεύουν στον νομό Αττικής. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε το διάστημα από τις 5 έως τις 15 Απριλίου με τη χρήση ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο διαμορφώθηκε ηλεκτρονικά μέσω του Google forms. Η επικοινωνία έγινε μέσω της πλατφόρμας κοινωνικής δικτύωσης linkedin, όπου στάλθηκε και το ερωτηματολόγιο ως σύνδεσμος. Στάλθηκε σε 300 στελέχη από τους οποίους συλλέχθηκαν 105 απαντήσεις.

Στην έρευνα συμμετείχαν μάνατζερ όλων των βαθμίδων, ανεξαρτήτως ηλικίας, φύλου και αντικειμένου εργασίας. Οι συμμετέχοντες αφού συμπλήρωναν κάποια προσωπικά στοιχεία, καλούνταν να επιλέξουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους σχετικά με διατυπώσεις που αφορούσαν τη Συναισθηματική Νοημοσύνη καθώς και να δηλώσουν το πόσο συχνά υιοθετούν κάποιες συμπεριφορές στις σχέσεις με τους υφισταμένους τους σχετικά με το στυλ ηγεσίας.

### **4.4 Περιγραφή Ερευνητικού Εργαλείου**

Το ερωτηματολόγιο αποτελεί βασικό εργαλείο για κάθε δειγματοληπτική έρευνα, αλλά και για κάθε μορφής έρευνα γενικά. Η κατασκευή του είναι πολύ σημαντική, γι' αυτό απαιτείται σχεδιασμός και έλεγχος, καθώς και επιλογή της κατάλληλης μορφής τόσο του ερωτηματολογίου, όσο και της διατύπωσης των ερωτήσεων που περιλαμβάνει. Ένα

ερωτηματολόγιο πρέπει να είναι οργανωμένο, σαφές, σύντομο, και να περιέχει τις αναγκαίες οδηγίες και υποδείξεις (Χαλικιάς, Μανωλέσου, Λάλου, 2015:56).

Στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε βάση της ίδιας μορφής στη φόρμα του Google forms. Η αποστολή του συνοδεύεται από εισαγωγικό σημείωμα που ανέφερε το σκοπό και το θέμα της έρευνας, καθώς και τα στοιχεία του ερευνητή. Παρείχε επίσης διευκρινήσεις όσον αφορά την εμπιστευτικότητα και την ανωνυμία της έρευνας και οδηγίες σχετικά με τη συμπλήρωση του. Το ίδιο το ερωτηματολόγιο περιείχε 4 ενότητες και στην αρχή από αυτές, περιλαμβάνονταν εξηγήσεις και ειδικές οδηγίες για την ορθή συμπλήρωση τους (βλ. Παράρτημα Α).

Αναλυτικά, η δομή του ερωτηματολογίου έχει ως εξής:

- ✓ Η πρώτη ενότητα περιλαμβάνει το εισαγωγικό σημείωμα που αναφέρει το σκοπό και το θέμα της έρευνας, καθώς και τα στοιχεία του ερευνητή.
- ✓ Η δεύτερη ενότητα έχει τον τίτλο 'Δημογραφικά Στοιχεία' και περιλαμβάνει κάποια βασικά προσωπικά στοιχεία, όπως: φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, καθώς και κάποια στοιχεία που σχετίζονται με την εργασία, όπως το η θέση και τα χρόνια εργασίας. Οι ερωτήσεις είναι κατά βάση κλειστού τύπου, εκτός από ορισμένες εξαιρέσεις που δίνεται η δυνατότητα σύντομης απάντησης, σε περίπτωση που δεν περιλαμβάνεται η αντίστοιχη επιλογή.
- ✓ Η τρίτη ενότητα είναι το 'Μέρος Α' και αφορά τη Συναισθηματική Νοημοσύνη. Αποτελείται από 33 διατυπώσεις, για τις οποίες οι ερωτώμενοι καλούνται να δηλώσουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους, επιλέγοντας έναν αριθμό της 5-βάθμιας κλίμακας Likert, η οποία κυμαίνεται από το 1: διαφωνώ απόλυτα έως το 5: συμφωνώ απόλυτα, και για την οποία δίνονται οι απαραίτητες διευκρινήσεις.
- ✓ Η τέταρτη ενότητα είναι το 'Μέρος Β' και αφορά το στυλ ηγεσίας. Στο ίδιο μοτίβο οι ερωτώμενοι καλούνται να δηλώσουν το πόσο συχνά υιοθετούν κάποιες συμπεριφορές στις σχέσεις με τους υφισταμένους τους, επιλέγοντας έναν αριθμό της 5-βάθμιας κλίμακας Likert, η οποία κυμαίνεται από το 1: Καθόλου έως το 5: Συχνά, αν όχι πάντα.

## 4.5 Μέτρηση των υπό Μελέτη Μεταβλητών

Οι κλίμακες μέτρησης των μεταβλητών που μελετούνται στην συγκεκριμένη έρευνα, αντλήθηκαν από προηγούμενες έρευνες που έχουν κατά καιρούς διενεργηθεί (βλ. ενότητα 3.2). Ως εκ τούτου, η επιλογή των μεταβλητών, καθώς και οι διατυπώσεις που περιλαμβάνονται στο ερωτηματολόγιο διαμορφώθηκαν στα πλαίσια της υπάρχουσας αρθρογραφίας.

Συγκεκριμένα, για τη μέτρηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, μετρήθηκαν οι ακόλουθες 4 διαστάσεις (βλ. Παράρτημα Α), οι οποίες αντλήθηκαν από το άρθρο της Maria Platsidou(2010) και στηρίζονται στο εργαλείο που ανέπτυξαν οι Shutte et al (1998):

1. **Αισιοδοξία/ ρύθμιση της διάθεσης:** μέτρηση μέσω 11 διατυπώσεων B(4,14,13,3,10,31,28,11,12,24,30)
2. **Διαχείριση πληροφοριών:** μέτρηση μέσω 7 διατυπώσεων B(6,7,2,17,8,20,27) .
3. **Διαχείριση συναισθημάτων των άλλων:** μέτρηση μέσω 6 διατυπώσεων B(25,29,33,18,5,32).
4. **Ρύθμιση των συναισθημάτων :** μέτρηση μέσω 4 διατυπώσεων B(21,19,1,22).

Για τη μέτρηση του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας, χρησιμοποιήθηκαν οι αντίστοιχες ερωτήσεις από το ερωτηματολόγιο Multifactor Leadership Form 6S (MLQ-6S) που αναπτύχθηκε από τους Bass και Avolio(1992). Το συγκεκριμένο εργαλείο περιλαμβάνει 12 ερωτήσεις για τη μέτρηση του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας οι οποίες οργανώνονται σε 4 διαστάσεις, ως εξής (βλ. Παράρτημα Α):

1. **Εξειδικευμένη επιρροή :** μέτρηση μέσω 3 διατυπώσεων , των Γ( 1, 5, 9).
2. **Εμπνευσμένο κίνητρο :** μέτρηση μέσω 3 διατυπώσεων, των Γ(2, 6, 10 ).
3. **Πνευματική διέγερση:** μέτρηση μέσω των 3 διατυπώσεων Γ( 3, 7 ,11 ).
4. **Εξατομικευμένη εξέταση :** μέσω των διατυπώσεων Γ( 4, 8, 12 ).



## 4.6 Στατιστική Ανάλυση

Στη στατιστική ανάλυση τα δεδομένα τα οποία συγκεντρώνονται, οργανώνονται, παρουσιάζονται και αναλύονται. Έτσι, και στη παρούσα διπλωματική διατριβή τα δεδομένα που προέκυψαν από την συλλογή των ερωτηματολογίων, κωδικοποιήθηκαν και καταγράφηκαν σε αρχείο EXCEL προκειμένου να ακολουθήσει η ανάλυση τους με τη βοήθεια του στατιστικού προγράμματος SPSS (Statistical Package for Social Sciences).

### 4.6.1 Περιγραφική Στατιστική

Η περιγραφική στατιστική είναι ένα στατιστικό εργαλείο που συγκεντρώνει, ταξινομεί και παρουσιάζει πρωτογενή δεδομένα με τρόπο κατανοητό και συνοπτικό (Χαλικιάς, Μανωλέσου, Λάλου, 2015:129). Έχει ως κύριο σκοπό την παρουσίαση των τιμών του δείγματος με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορεί να γίνει μια πρώτη ερμηνεία των αποτελεσμάτων. Έτσι χρησιμοποιώντας τα δεδομένα από τα συλλεχθέντα ερωτηματολόγια, μπορούν να υπολογιστούν και να αναλυθούν οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις των υπό εξέταση μεταβλητών.

### 4.6.2 Έλεγχος Εγκυρότητας και Αξιοπιστίας

Σε μια δειγματοληπτική έρευνα, το πλήθος των παρατηρήσεων παίζει σημαντικό ρόλο για τον βαθμό αξιοπιστίας και εγκυρότητας, αν και αυτό που πραγματικά μετράει είναι η σωστή επιλογή της μεθόδου, ώστε να εξασφαλιστεί η αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος (Χαλικιάς, Μανωλέσου, Λάλου, 2015:31).

Η εγκυρότητα αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο μια κλίμακα μετράει πράγματι αυτό για το οποίο έχει κατασκευαστεί. Η εγκυρότητα περιεχομένου (content validity) διασφαλίστηκε από τη χρήση κλιμάκων μέτρησης των υπό-μελέτη μεταβλητών που έχουν αναπτυχθεί και αξιοποιηθεί σε προηγούμενες έρευνες. Η εγκυρότητα επιφάνειας (face validity) διασφαλίστηκε από τη διαδικασία συλλογής των δεδομένων (πιλοτική μελέτη).

Η αξιοπιστία αναφέρεται στη συνέπεια ή τη σταθερότητα των απαντήσεων στην κλίμακα. Αφορά τη σταθερότητα - επαναληψιμότητα με την οποία η κλίμακα μετράει αυτό για το οποίο έχει κατασκευαστεί. Με τον συντελεστή  $\alpha$  του Cronbach θα γίνει ο

έλεγχος αξιοπιστίας, όπου μετράμε την ενδοσυνέπεια ενός συνόλου διατυπώσεων, δηλαδή αν οι συγκεκριμένες διατυπώσεις που έχουν συνταχθεί έτσι ώστε να περιγράφουν και να μετρούν μια μεταβλητή, είναι ικανές να το κάνουν στην πραγματικότητα. Ο συντελεστής  $\alpha$  του Cronbach παίρνει τιμές από 0 έως 1. Μπορεί να λάβει και αρνητικές τιμές, όμως μόνο οι θετικές τιμές έχουν νόημα, με τις τιμές πάνω από 0,7 να θεωρούνται ικανοποιητικές.

#### **4.6.3 Έλεγχος Ερευνητικών Υποθέσεων**

Ο έλεγχος των ερευνητικών υποθέσεων θα πραγματοποιηθεί μέσω της αναζήτησης των συσχετίσεων μεταξύ των επιμέρους μεταβλητών. Ο συντελεστής συσχέτισης Pearson ( $r$ ) μετρά την ένταση της γραμμικής εξάρτησης μεταξύ δύο μεταβλητών. Η τιμή του κυμαίνεται μεταξύ -1 και +1, με την τιμή +1 να αντιστοιχεί σε μια τέλεια θετική γραμμική σχέση και την τιμή -1 σε μια τέλεια αρνητική συσχέτιση. Ενώ, οι ενδιάμεσες τιμές που πλησιάζουν κοντά στο μηδέν δηλώνουν μειωμένη συσχέτιση. Η έννοια της συσχέτισης δεν πρέπει να συγχέεται με την έννοια της αιτιότητας. Ο συντελεστής συσχέτισης, ο οποίος είναι συμμετρικός ως προς δύο μεταβλητές, δεν επιτρέπει την εξαγωγή συμπεράσματος ως προς το ποια μεταβλητή είναι εξαρτημένη και ποια ανεξάρτητη. Το συμπέρασμα μπορεί να εξαχθεί από την έρευνα εκ των υστέρων με συλλογιστική βασισμένη στην οικονομική ή άλλη θεωρία. (Ζαχαροπούλου, 2001:333).

#### **4.7 Συμπεράσματα**

Έχοντας καταγράψει, λοιπόν, τα βασικότερα σημεία της ερευνητικής μεθοδολογίας που ακολουθήθηκε, γίνεται απόλυτα αντιληπτή η σημασία της εμπειρικής έρευνας προκειμένου να εξεταστεί και να ελεγχθεί το αντίστοιχο θεωρητικό πλαίσιο. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στο γεγονός ότι, η υλοποίηση της έρευνας απαιτεί αυξημένη προσοχή και υπευθυνότητα, ως προς την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής, του κατάλληλου δείγματος, του προτιμώμενου ερευνητικού εργαλείου και του τρόπου μέτρησης των υπό εξέταση μεταβλητών, και τέλος της ορθής ανάλυσης προκειμένου να εξαχθούν πραγματικά αποτελέσματα και χρήσιμα συμπεράσματα.

# Κεφάλαιο 5

## Παρουσίαση Αποτελεσμάτων - Σχολιασμός

### 5.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί, παρουσιάζονται και ερμηνεύονται τα αποτελέσματα της έρευνας. Ύστερα από τη συλλογή των ερωτηματολογίων και τη καταγραφή των δεδομένων, ακολούθησε η επεξεργασία και η ανάλυση τους. Συγκεκριμένα, ο υπολογισμός των μέσων όρων και των τυπικών αποκλίσεων με τη βοήθεια της περιγραφικής στατιστικής, ο έλεγχος εγκυρότητας και αξιοπιστίας των κλιμάκων μέτρησης και οι συσχετίσεις μεταξύ των υπό εξέταση μεταβλητών.

### 5.2 Περιγραφή του Δείγματος

Το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε, σε σχέση με το σύνολο των στελεχών των επιχειρήσεων στην Ελλάδα, αποτελεί ένα μικρό μέρος του συνολικού πληθυσμού. Στη δειγματοληψία, το επιθυμητό είναι η επιλογή ενός δείγματος που θα αποτελεί μια μικρογραφία του πληθυσμού, οπότε θα είναι αντιπροσωπευτικό. Αλλά, σε περιπτώσεις πληθυσμών μεγάλου μεγέθους, όπου τα χαρακτηριστικά του πληθυσμού δεν είναι γνωστά, είναι δύσκολο να επιλεγεί το κατάλληλο δείγμα. Σε αυτές τις περιπτώσεις, και προκειμένου να μειωθεί το δειγματοληπτικό σφάλμα, ακολουθείται η τυχαία δειγματοληψία. Έτσι, υπάρχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να προκύψει ένα δείγμα αντιπροσωπευτικό. (Ζαχαροπούλου, 2001:25)

Από τη συγκεκριμένη έρευνα, λοιπόν, συγκεντρώθηκαν συνολικά 105 πλήρως συμπληρωμένα ερωτηματολόγια από τα συνολικά 300 τα οποία εστάλησαν σε ηλεκτρονική μορφή. Αυτό αντιστοιχεί σε ένα ποσοστό ανταπόκρισης 35%.

Μεταβλητή	Διατύπωση	Αριθμός	Ποσοστό
ΦΥΛΟ	ΑΝΔΡΑΣ	69	65,7%
	ΓΥΝΑΙΚΑ	36	34,3%
ΗΛΙΚΙΑ	18-25	7	6,7%
	26-35	42	40%
	36-45	42	40%
	46-55	8	7,6%
	56-65	6	5,7%
	65+	0	0
ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	Απόφοιτος γυμνασίου/ λυκείου	1	1%
	Απόφοιτος πανεπιστημίου (ΑΕΙ ή ΤΕΙ)	25	23,8%
	Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου	79	75,2%
ΕΤΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	0-1	11	10,5%
	1-3	22	21%
	3-7	34	32,4%
	7+	38	36,2%
ΙΕΡΑΡΧΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΘΕΣΗΣ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΟΥΝ	ΑΝΩΤΕΡΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ	19	18,1%
	ΜΕΣΑΙΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ	50	47,6%
	ΚΑΤΩΤΕΡΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ	36	34,3%
ΕΤΗ ΑΣΚΗΣΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	0-1	26	24,8%
	1-3	32	30,5%
	3-7	29	27,6%
	7+	18	17,1%
ΑΤΟΜΑ ΠΟΥ ΔΙΟΙΚΟΥΝ	1-3	45	42,9%
	4-6	21	20%
	7-9	9	8,6%
	10+	30	28,6%

**Πίνακας 3α. Δημογραφικά στοιχεία του δείγματος.**

Η ανάλυση των δημογραφικών χαρακτηριστικών/στοιχείων παρουσιάζεται στον πίνακα 3α. Παρατηρείται, μια σχεδόν διπλάσια συμμετοχή των ανδρών σε σχέση με τις γυναίκες με τα ποσοστά να είναι 65,7% και 34,3% αντίστοιχα. Η ανισότητα των δύο φύλων στο χώρο της εργασίας και της πολιτικής έχει μειωθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια τόσο από άποψη συνολικής συμμετοχής όσο και από άποψη πρόσβασης σε διευθυντικές θέσεις, σύμφωνα με στοιχεία του Catalyst (2016) και των Ηνωμένων Εθνών (2015, 2016). Σε παγκόσμιο επίπεδο, η εκπροσώπηση των γυναικών σε θέσεις ανώτερων διοικητικών στελεχών φτάνει το 24%. Μάλιστα, σε πιο ανεπτυγμένες χώρες όπως οι Ηνωμένες Πολιτείες, οι γυναίκες αποτελούν σχεδόν το ήμισυ (46,8%) του εργατικού δυναμικού και καταλαμβάνουν κάτι παραπάνω από το ήμισυ (51,5%) των συνολικών διευθυντικών θέσεων. Παρατηρώντας τα ποσοστά βλέπουμε ότι το δείγμα μας βρίσκεται αρκετά πάνω από το μέσο όρο σε παγκόσμιο επίπεδο, αλλά απέχει από αυτό των πιο αναπτυγμένων χωρών. Μπορούμε να πούμε, λοιπόν, ότι η «γυάλινη οροφή», εκείνο δηλαδή το αόρατο εμπόδιο που στέκεται στον δρόμο των γυναικών προς τα υψηλότερα κλιμάκια της εργασιακής και κοινωνικής ιεραρχίας, έχει υποστεί αρκετές ρωγμές και στη χώρα μας αλλά συνεχίζει να υφίσταται. Επίσης, πρέπει να επισημανθεί σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης, ότι τα περισσότερα άτομα δήλωσαν κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου με το ποσοστό να είναι 75,2%(79 άτομα) .

Στοιχεία που αφορούν τον αριθμό εργαζομένων και τον κλάδο των επιχειρήσεων που εργάζονται τα στελέχη του δείγματος αποτυπώνονται στον πίνακα 3β. Συγκεκριμένα, το μεγαλύτερο ποσοστό (40%) εργάζεται σε μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις (50-249 εργαζόμενοι), ενώ το 28,6% σε μικρού μεγέθους επιχειρήσεις (10-49 εργαζόμενοι) και μόλις το 6,7% σε πολύ μικρές επιχειρήσεις (1-9 εργαζόμενοι). Τέλος, σε σχέση με τον κλάδο των επιχειρήσεων στις οποίες εργάζονται τα στελέχη που συμμετείχαν στην έρευνα, την πλειοψηφία των οποίων συγκεντρώνουν οι υπηρεσίες (34,3%) και ακολουθούν η ενέργεια με ποσοστό 31,6% και το εμπόριο με ποσοστό 22,9%. Έτσι, μπορούμε να βγάλουμε το συμπέρασμα ότι το δείγμα μας είναι αντιπροσωπευτικό σε σχέση με το προφίλ των επιχειρήσεων στην Ελλάδα καθώς η πλειονότητα των επιχειρήσεων ανήκει στους κλάδους των υπηρεσιών και του εμπορίου. Ο κλάδος της ενέργειας και των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας αποτελεί ένα κλάδο που

αναπτύχθηκε ραγδαία την τελευταία 15ετία, κάτι που βοήθησε και η απελευθέρωση της αγοράς ενέργειας.

Μεταβλητή	Διατύπωση	Αριθμός	Ποσοστό
ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	1-9	7	6,7%
	10-49	30	28,6%
	50-249	42	40%
	250+	26	24,8%
ΚΛΑΔΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	ΕΜΠΟΡΙΟ	24	22,9%
	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	36	34,3%
	ΕΝΕΡΓΕΙΑ	33	31,6%
	ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗ	3	2,8%
	ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ	3	2,8%
	ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΟΣ	3	2,8%
	ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΟΣ	1	0,9%
	ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΟΣ	2	1,9%

Πίνακας 3β. Χαρακτηριστικά επιχειρήσεων

### 5.3 Μέσοι Όροι και Τυπικές Αποκλίσεις

Η περιγραφική στατιστική χρησιμοποιείται προκειμένου να αναλυθούν τα πρωτογενή δεδομένα της έρευνας, μέσω του υπολογισμού των μέσων όρων και των τυπικών αποκλίσεων των υπό εξέταση μεταβλητών. Με τη βοήθεια του προγράμματος SPSS και της επιλογής 'Frequencies' του 'Descriptive Statistics', εξάγονται οι πίνακες συχνοτήτων των ποιοτικών ή ποσοτικών διακριτών μεταβλητών (Χαλικιάς, Μανωλέσου, Λάλου, 2015:131). Στους παρακάτω πίνακες, παρουσιάζονται οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις για κάθε διατύπωση και κάθε μεταβλητή, αλλά και για κάθε ενότητα του ερωτηματολογίου ξεχωριστά, όπου χρησιμοποιήθηκε 5-θμια κλίμακα Likert, προκειμένου να εκφραστεί ο βαθμός συμφωνίας ή διαφωνίας με την εκάστοτε διατύπωση. Ο βαθμός αυτός εκφράζει την άποψη/αντίληψη των στελεχών σχετικά με το κατά πόσο η συμπεριφορά/η χαρακτηριστικό που περιγράφεται από τη συγκεκριμένη διατύπωση τους χαρακτηρίζει.

### 5.3.1. Συναισθηματική νοημοσύνη

Οι πίνακες 4α, 4β, 4γ και 4δ αναφέρονται στις διαστάσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, και περιλαμβάνει τους μέσους όρους και τις τυπικές αποκλίσεις για κάθε διατύπωση που αφορά τη μέτρηση κάθε μίας από τις 4 διαστάσεις (παράγοντες/μεταβλητές) που συνθέτει την έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, δηλαδή 11 διατυπώσεις για την Αισιοδοξία/ ρύθμιση της διάθεσης, 7 διατυπώσεις για τη Διαχείριση πληροφοριών, 6 διατυπώσεις για τη Διαχείριση των συναισθημάτων των άλλων και 4 διατυπώσεις για τη Ρύθμιση των συναισθημάτων.

Τα στελέχη αξιολόγησαν/αντιλαμβάνονται ότι συνολικά το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης τους είναι σχετικά υψηλό (συνολικός μ.ο. ΣΝ = 3,86). Αναλυτικότερα, σε σχέση με τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης ο υψηλότερος συνολικός μέσος όρος αντιστοιχεί στην Αισιοδοξία/Ρύθμιση διάθεσης με 3,98 και ακολουθούν η Διαχείριση πληροφοριών με 3,94, η Ρύθμιση συναισθημάτων με 3,82 και η Διαχείριση συναισθημάτων με 3,67.

	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
<b>Αισιοδοξία/ Ρύθμιση της διάθεσης(συνολικός μέσος όρος)</b>	<b>3,98</b>	<b>0,38</b>
4. Οι άλλοι με εμπιστεύονται εύκολα.	3,95	0,62
14. Επιδιώκω τη συμμετοχή σε δραστηριότητες που με κάνουν να νιώθω καλά.	4,20	0,69
3. Περιμένω ότι θα τα πάω καλά στα περισσότερα πράγματα με τα οποία καταπιάνομαι.	4,08	0,57
13. Διοργανώνω εκδηλώσεις που οι άλλοι απολαμβάνουν.	3,44	1,01
10. Περιμένω ότι θα μου συμβούν καλά πράγματα.	4,01	0,78
31. Χρησιμοποιώ την καλή μου διάθεση προκειμένου να συνεχίσω να προσπαθώ παρά τα εμπόδια.	3,91	0,73
11. Θέλω να μοιράζομαι τα συναισθήματά μου με τους άλλους.	3,76	0,92
12. Όταν βιώνω ένα θετικό συναίσθημα, ξέρω τον τρόπο να το κάνω να διαρκεί.	3,35	0,79
24. Επαινώ τους άλλους όταν έχουν κάνει κάτι καλά.	4,59	0,53
30. Βοηθάω τους άλλους να νιώσουν καλύτερα όταν είναι πεσμένοι/δεν έχουν διάθεση.	4,13	0,74
28. Όταν αντιμετωπίζω μια πρόκληση, παραιτούμαι γιατί πιστεύω ότι θα αποτύχω.*	4,40	0,72

ΥΠ: 5-βάθμια κλίμακα Likert, όπου 1= Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4=Συμφωνώ και 5=Συμφωνώ απόλυτα

*\*These items are reverse scored*

Πίνακας 4α. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των διατυπώσεων σχετικά με την διάσταση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης 'Αισιοδοξία/Ρύθμιση της διάθεσης' .

Η διάσταση **Αισιοδοξία/Ρύθμιση της διάθεσης** (πίνακας 4α) η οποία έχει το υψηλότερο σκορ, το οποίο υποδηλώνει ότι τα στελέχη που ερωτήθηκαν έχουν μια γενικότερη αίσθηση αισιοδοξίας, όπου αναμένουν να τους συμβούν καλά πράγματα, έχοντας πίστη στον εαυτό τους, αντιμετωπίζοντας με σθένος τις προκλήσεις που τους εμφανίζονται, αλλά και από την άλλη πλευρά, βοηθούν τους άλλους σε δύσκολες στιγμές και τους επαινούν όταν έχουν κάνει κάτι καλά.

	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
<b>Διαχείριση πληροφοριών(συνολικός μέσος όρος)</b>	<b>3,94</b>	<b>0,44</b>
6. Μερικά από τα πιο σημαντικά γεγονότα της ζωής μου με οδήγησαν στο να επαναξιολογήσω τι είναι σημαντικό και τι όχι.	4,11	0,82
7. Όταν η διάθεσή μου αλλάζει, βλέπω νέες δυνατότητες.	3,78	0,79
2. Όταν συναντώ εμπόδια, φέρνω στο νου μου τις φορές που συνάντησα παρόμοια εμπόδια και έτσι τα ξεπερνώ.	3,96	0,69
17. Όταν έχω καλή διάθεση, η επίλυση ενός προβλήματος μου είναι εύκολη.	4,10	0,67
8. Τα συναισθήματα είναι από τα πράγματα που κάνουν τη ζωή μου να αξίζει τον κόπο που τη ζω.	4,07	0,71
20. Όταν έχω θετική διάθεση, μπορώ να σκεφτώ/παράγω νέες ιδέες.	4,16	0,65
27. Όταν νιώθω μια αλλαγή στα συναισθήματά μου, έχω την τάση να κατεβάζω νέες ιδέες.	3,40	0,77

ΥΠ: 5-βάθμια κλίμακα Likert, όπου 1= Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4=Συμφωνώ και 5=Συμφωνώ απόλυτα

*\*These items are reverse scored*

**Πίνακας 4β. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των διατυπώσεων σχετικά με την διάσταση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης 'Διαχείριση πληροφοριών'.**

Η διάσταση **Διαχείριση πληροφοριών**(πίνακας 4β), η οποία ακολουθεί με μικρή διαφορά από πλευράς μέσου όρου, δηλαδή με εξίσου υψηλό μέσο όρο, όπου υποδηλώνει ότι τα στελέχη μπορούν να ανασύρουν από την μνήμη τους τα κατάλληλα συναισθήματα, να σκέφτονται και να αναστοχάζονται με βάση αυτά.



	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
<b>Ρύθμιση των συναισθημάτων(συνολικός μέσος όρος)</b>	<b>3,82</b>	<b>0,45</b>
21. Μπορώ να ελέγχω τα συναισθήματά μου.	3,48	0,81
19. Γνωρίζω το γιατί μεταβάλλονται τα συναισθήματά μου(τι προκαλεί την αλλαγή τους).	3,80	0,63
1. Ξέρω πότε ταιριάζει να μιλώ για τα προσωπικά μου προβλήματα σε άλλα άτομα.	4,16	0,66
22. Αναγνωρίζω εύκολα τα συναισθήματά μου τη στιγμή που τα βιώνω.	3,82	0,62
<b>Συναισθηματική νοημοσύνη (συνολικός μέσος όρος)</b>	<b>3,86</b>	<b>0,33</b>

ΥΠ: 5-βάθμια κλίμακα Likert, όπου 1= Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4=Συμφωνώ και 5=Συμφωνώ απόλυτα

*\*These items are reverse scored*

Πίνακας 4γ. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των διατυπώσεων της διάστασης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης 'Ρύθμιση των συναισθημάτων'.

Υψηλός μέσος όρος παρατηρείται να υπάρχει και στη διάσταση **Ρύθμιση των συναισθημάτων** (πίνακας 4γ), το οποίο δείχνει ότι πολλά από τα στελέχη αναγνωρίζουν τα συναισθήματά τους , τι προκαλεί την αλλαγή τους και πότε είναι η καταλληλότερη στιγμή να εκφράζουν τα προβλήματά τους.

	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
<b>Διαχείριση συναισθημάτων των άλλων(συνολικός μέσος όρος)</b>	<b>3,67</b>	<b>0.50</b>
25. Αντιλαμβάνομαι τα μη λεκτικά μηνύματα που στέλνουν οι άλλοι.	3,80	0,60
29. Γνωρίζω τι νιώθουν οι άλλοι, απλά και μόνο κοιτάζοντάς τους.	3,26	0,78
33. Μου είναι δύσκολο να καταλάβω γιατί οι άνθρωποι νιώθουν έτσι όπως νιώθουν.*	3,57	0,89
18. Κοιτάζοντας τις εκφράσεις των προσώπων των άλλων, αναγνωρίζω τα συναισθήματα που νιώθουν.	3,95	0,68
5. Δυσκολεύομαι να κατανοήσω τα μη λεκτικά μηνύματα των άλλων.*	3,71	0,81
32. Μπορώ να καταλάβω τι νιώθουν οι άλλοι από τον τόνο της φωνής τους.	3,71	0,66

ΥΠ: 5-βάθμια κλίμακα Likert, όπου 1= Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4=Συμφωνώ και 5=Συμφωνώ απόλυτα

*\*These items are reverse scored*

Πίνακας 4δ. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των διατυπώσεων της διάστασης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης 'Διαχείριση συναισθημάτων των άλλων'.

Τέλος, η *Διαχείριση των συναισθημάτων των άλλων* (πίνακας 4δ), με το χαμηλότερο σε σχέση με τις άλλες διαστάσεις μέσο όρο, αλλά αρκετά υψηλό, που σημαίνει ότι τα στελέχη μπορούν να αναγνωρίσουν τα συναισθήματα των άλλων από τις εκφράσεις τους, από τον τόνο της φωνής τους και να αντιληφθούν τα μη λεκτικά μηνύματα που τους στέλνουν οι άλλοι.

Για την Αισιοδοξία/Ρύθμιση διάθεσης, η διατύπωση με τον μεγαλύτερο μέσο όρο είναι η 28<<Όταν αντιμετωπίζω μια πρόκληση, παραιτούμαι γιατί πιστεύω ότι θα αποτύχω\*>> η οποία έχει αντίστροφη μέτρηση, με μέσο όρο 4,41, δηλαδή τα στελέχη αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις χωρίς να παραιτούνται εύκολα και μικρότερο μέσο όρο η διατύπωση 12<<Όταν βιώνω ένα θετικό συναίσθημα, ξέρω τον τρόπο να το κάνω να διαρκεί>>, που σημαίνει ότι τα στελέχη δηλώνουν ουδέτερα στον τρόπο με τον οποίο θα διατηρήσουν ένα θετικό συναίσθημα. Για τη Διαχείριση πληροφοριών, η διατύπωση με τον υψηλότερο μέσο όρο είναι η 20<<Όταν έχω θετική διάθεση, μπορώ να σκεφτώ/παράγω νέες ιδέες>> με μέσο όρο 4,16 και με μικρότερο μέσο όρο η 27<<Όταν νιώθω μια αλλαγή στα συναισθήματά μου, έχω την τάση να κατεβάζω νέες ιδέες>> με μέσο όρο 3,39. Η διατύπωση με τον μεγαλύτερο μέσο όρο για τη διάσταση Ρύθμιση συναισθημάτων είναι η 1<< Ξέρω πότε ταιριάζει να μιλώ για τα προσωπικά μου προβλήματα σε άλλα άτομα>>, με μέσο όρο 4,16 και με μικρότερο μέσο όρο η 21<<Μπορώ να ελέγχω τα συναισθήματά μου με μέσο όρο 3,49>>. Τέλος, για τη διάσταση Διαχείριση των συναισθημάτων των άλλων, η διατύπωση με τον μεγαλύτερο μέσο όρο είναι η 18<<Κοιτάζοντας τις εκφράσεις των προσώπων των άλλων, αναγνωρίζω τα συναισθήματα που νιώθουν>>, με μέσο όρο 3,95 και με μικρότερο μέσο όρο η 29<<Γνωρίζω τι νιώθουν οι άλλοι, απλά και μόνο κοιτάζοντάς τους>>.

### **5.3.2 Μετασχηματιστική ηγεσία**

Στον πίνακα 5α και 5β αποτυπώνονται οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις για κάθε διατύπωση που αφορά την μέτρηση κάθε διάστασης (παράγοντα/μεταβλητής) της μετασχηματιστικής ηγεσίας, δηλαδή 3 διατυπώσεις για το κάθε χαρακτηριστικό της μετασχηματιστικής ηγεσίας, την εξιδανικευμένη επιρροή, το εμπνευσμένο κίνητρο, την πνευματική διέγερση και την εξατομικευμένη θεώρηση.

	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
<b>Πνευματική διέγερση(συνολικός μέσος όρος)</b>	<b>3,99</b>	<b>0,57</b>
3. Δίνω τη δυνατότητα στους υφισταμένους μου να σκεφτούν τα παλιά προβλήματα με νέους τρόπους/με νέα οπτική.	4,04	0,69
7. Προτείνω στους υφισταμένους μου νέους τρόπους να δουν τα πράγματα που τους προβληματίζουν στη δουλειά.	4,14	0,59
11. Ωθώ τους υφισταμένους μου να αμφισβητήσουν πράγματα που δεν είχαν αμφισβητήσει ποτέ πριν.	3,77	0,99
<b>Εξατομικευμένη θεώρηση(συνολικός μέσος όρος)</b>	<b>4,31</b>	<b>0,46</b>
4. Βοηθώ τους υφισταμένους μου να αναπτυχθούν.	4,40	0,56
8. Παρέχω ανατροφοδότηση στους υφισταμένους μου για την απόδοσή τους.	4,29	0,67
12. Δείχνω προσωπικό ενδιαφέρον αν οι υφιστάμενοί μου δέχονται απόρριψη.	4,24	0,69
<b>Μετασχηματιστική ηγεσία (συνολικός μέσος όρος)</b>	<b>4,09</b>	<b>0,42</b>

**Πίνακας 5α. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των διατυπώσεων σχετικά με τους παράγοντες Μετασχηματιστικής Ηγεσίας 'Πνευματική διέγερση' και 'Εξατομικευμένη θεώρηση'.**

Ο μέσος όρος της μετασχηματιστικής ηγεσίας στο σύνολό του είναι υψηλός ( $M=4,09$ ,  $sd=0,42$ ), γεγονός που φανερώνει ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων θεωρούν ότι υιοθετούν το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας. Πιο συγκεκριμένα, ο παράγοντας/διάσταση της **εξατομικευμένης θεώρησης** εμφανίζεται με ιδιαίτερο υψηλό μέσο όρο (4,31), υποδεικνύοντας ότι οι ερωτηθέντες έχουν την ικανότητα να αντιλαμβάνονται τους υφισταμένους τους ως ξεχωριστές προσωπικότητες και να δρουν ανάλογα με τις ανάγκες τους.

	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
<b>Εξιδανικευμένη επιρροή (συνολικός μέσος όρος)</b>	<b>4,02</b>	<b>0,50</b>
1. Κάνω τους άλλους να αισθάνονται καλά να είναι γύρω μου.	4,16	0,63
5. Οι υφιστάμενοί μου έχουν πλήρη πίστη σε μένα.	3,93	0,57
9. Οι υφιστάμενοί μου είναι περήφανοι που συνεργάζονται μαζί μου.	3,95	0,68
<b>Εμπνευσμένο κίνητρο(συνολικός μέσος όρος)</b>	<b>4,05</b>	<b>0,50</b>
2. Εκφράζω με λίγα και απλά λόγια τι θα μπορούσαμε και τι θα έπρεπε να κάνουμε.	4,06	0,73
6. Παρέχω ελκυστικές εικόνες/ιδέες για το τι μπορούμε να κάνουμε.	4	0,63
10. Βοηθώ τους υφισταμένους μου να βρουν νόημα στην εργασία τους.	4,07	0,64

**Πίνακας 5β. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των διατυπώσεων σχετικά με τους παράγοντες Μετασχηματιστικής Ηγεσίας 'Εξιδανικευμένη επιρροή' και 'Εμπνευσμένο κίνητρο'.**

Υψηλό μέσο όρο εμφανίζουν και οι υπόλοιποι παράγοντες της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Συγκεκριμένα ο παράγοντας **εμπνευσμένο κίνητρο**, δηλαδή η ικανότητα των ηγετών να εμπνέουν τους υφισταμένους τους, σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων είναι αρκετά υψηλή με μέσο όρο 4,05. Επίσης υψηλό μέσο όρο εμφανίζει και ο παράγοντας της **εξιδανικευμένης επιρροής** με μέσο όρο 4,01, κάτι που επιδεικνύει ότι οι ερωτηθέντες θεωρούν ότι έχουν την ικανότητα να δημιουργούν αισθήματα εμπιστοσύνης στους συνεργάτες τους, εμπνέοντάς τους περηφάνια. Τέλος, ο μικρότερος αλλά εξίσου σημαντικός είναι ο μέσος όρος του παράγοντα της **πνευματικής διέγερσης** με 3,98, δηλαδή τα στελέχη θεωρούν ότι έχουν την ικανότητα να ενθαρρύνουν την καινοτομία σκέψη.

Για τον παράγοντα εξατομικευμένη θεώρηση, η διατύπωση με τον μεγαλύτερο μέσο όρο είναι η 4<<Βοηθώ τους υφισταμένους μου να αναπτυχθούν>> με μέσο όρο 4,40. Η διατύπωση 10<<Βοηθώ τους υφισταμένους μου να βρουν νόημα στην εργασία τους>> με 4,07 εμφανίζει μεγαλύτερο μέσο όρο για τον παράγοντα εμπνευσμένο κίνητρο, ενώ για τον παράγοντα της εξιδανικευμένης επιρροής διατύπωση με τον μεγαλύτερο μέσο όρο είναι η 1<<Κάνω τους άλλους να αισθάνονται καλά να είναι γύρω μου>> με 4,01. Τέλος, για την πνευματική διέγερση η διατύπωση με το μεγαλύτερο μέσο όρο είναι η 7<<Προτείνω στους υφισταμένους μου νέους τρόπους να δουν τα πράγματα που τους προβληματίζουν στη δουλειά>>, με 4,14.

## **5.4 Έλεγχος Εγκυρότητας των Κλιμάκων Μέτρησης των Μεταβλητών**

Ο έλεγχος εγκυρότητας σε ένα ερωτηματολόγιο εξετάζει αν η κλίμακα μέτρησης που δημιουργήθηκε, ανταποκρίνεται στο σκοπό της. Οι Antonakis, Avolio και Sivasubramaniam (2003) εξετάζοντας την ισχύ του M.L.Q, συμπέραναν ότι το M.L.Q είναι ένα έγκυρο και ταυτόχρονα αξιόπιστο εργαλείο. Το ερωτηματολόγιο Multifactor Leadership Questionnaire(MLQ) των Bass and Avolio, έχει χρησιμοποιηθεί σε πάρα πολλές έρευνες μέχρι τώρα και έχει αποδειχθεί η υψηλή εγκυρότητά του. Παρατηρώντας τον πίνακα 3 βλέπουμε ότι οι 10 από τις 11 μελέτες χρησιμοποίησαν το MLQ για την αξιολόγηση της ηγεσίας, οι οποίες επίσης έδειξαν την εγκυρότητα του συγκεκριμένου εργαλείου.

Όσον αφορά την κλίμακα μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης, δεν υπάρχει συμφωνία μεταξύ διάφορων μελετών σχετικά με τον αριθμό και τη φύση των συστατικών/διαστάσεων που προέρχονται από την ίδια κλίμακα. Η κλίμακα EI των Schutte et al. (2001) είναι μια ευρέως χρησιμοποιούμενη κλίμακα και για τον έλεγχο της εγκυρότητας και την ανάλυση παραγόντων της κλίμακας, θα στηριχθούμε στην ανάλυση που έγινε για την κλίμακα αυτή σε μια μελέτη που διεξήχθη στην Ελλάδα, από την κα. Πλατσίδου(2010) στο άρθρο ‘Trait Emotional Intelligence of Greek Special Education Teachers in Relation to Burnout and Job Satisfaction’, όπου τα αποτελέσματα αποκάλυψαν ότι το καλύτερο μοντέλο ήταν μια λύση τεσσάρων παραγόντων που αντιπροσώπευαν το 44,62 % της συνολικής διακύμανσης. Αρχικά, τρεις διατυπώσεις (9, 15 και 23) βρέθηκαν να φορτώνουν σχεδόν εξίσου σε δύο παράγοντες. Επομένως, πραγματοποιήθηκε μια δεύτερη ανάλυση παραγόντων κατά την οποία τα παραπάνω στοιχεία έμειναν εκτός, με αυτή να αντιπροσωπεύει το 44,38% της συνολικής διακύμανσης. Τέλος, άλλες δύο διατυπώσεις (16 και 26) βρέθηκαν να έχουν κακή φόρτωση στο μοντέλο τεσσάρων παραγόντων και αφαιρέθηκαν.

## 5.5 Έλεγχος Αξιοπιστίας των Κλιμάκων Μέτρησης των Μεταβλητών

Ο έλεγχος αξιοπιστίας πραγματοποιείται προκειμένου να διαπιστωθεί η συνέπεια των απαντήσεων σε σχέση με τη κλίμακα μέτρησης που χρησιμοποιείται. Μέσω του στατιστικού προγράμματος SPSS και της επιλογής ‘Reliability Analysis’ του ‘Scale’, υπολογίζεται ο συντελεστής  $\alpha$  του Cronbach. Συγκεκριμένα, στον πίνακα 6 αποτυπώνεται η τιμή του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach's Alpha για τη μεταβλητή της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας. Παρατηρείται, ότι η τιμή του συντελεστή  $\alpha$  του Cronbach είναι μεγαλύτερη του 0,7 για την κλίμακα μέτρησης της μεταβλητής της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας, οπότε εξάγεται το συμπέρασμα ότι η μεταβλητή της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας είναι αξιόπιστη.

	<b>Αριθμός Διατυπώσεων</b>	<b>Τιμή Cronbach's Alpha</b>
<b>Μετασχηματιστική ηγεσία Total scale</b>	12	0,846

### Πίνακας 6. Έλεγχος αξιοπιστίας για τη μεταβλητή Μετασχηματιστική Ηγεσία.

Όσον αφορά τη μεταβλητή Συναισθηματική Νοημοσύνη, , όπως διαπιστώνεται από τον πίνακα 7, η τιμή του συντελεστή  $\alpha$  του Cronbach είναι μεγαλύτερη του 0,7 για κάθε μία κλίμακα, οπότε συνάγεται ότι οι κλίμακες μέτρησης της μεταβλητής της Συναισθηματικής Νοημοσύνης είναι επίσης αξιόπιστες.

Παράγοντες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης	Αριθμός Διατυπώσεων	Τιμή Cronbach's Alpha
Αισιοδοξία/ ρύθμιση της διάθεσης	11	0,727
Διαχείριση πληροφοριών	7	0,700
Διαχείριση συναισθημάτων των άλλων	6	0,765
Ρύθμιση των συναισθημάτων	4	0,700
ΣΝ total scale 28 items	28	0,843

\*Οι διατυπώσεις ήταν αρχικά 33, αφαιρέθηκαν 5 από την ανάλυση παραγόντων.

### Πίνακας 7. Έλεγχος αξιοπιστίας για τη μεταβλητή Συναισθηματική Νοημοσύνη.

## 5.6 Έλεγχος Υποθέσεων

Ο έλεγχος υποθέσεων πραγματοποιείται με τη βοήθεια του συντελεστή συσχέτισης Pearson, ο οποίος παίρνει τιμές από -1 έως +1, και μετρά το βαθμό γραμμικής εξάρτησης μεταξύ δύο μεταβλητών. Μέσω του στατιστικού προγράμματος SPSS και της επιλογής 'Bivariate' του 'Correlate', υπολογίζεται ο συντελεστής συσχέτισης Pearson και εντοπίζονται οι εκάστοτε συσχετίσεις. Συγκεκριμένα, διαπιστώνεται η θετική ή αρνητική επίδραση της μεταβολής μιας μεταβλητής σε μια άλλη, καθώς και ο βαθμός επίδρασης της.

Προκειμένου να υπολογιστεί ο συντελεστής συσχέτισης και να ελεγχθούν οι υποθέσεις, απαιτείται η δημιουργία νέων μεταβλητών υπό την εφαρμογή μιας αριθμητικής έκφρασης. Αυτή η διαδικασία πραγματοποιείται μέσω της εντολής 'Compute Variable'. Συγκεκριμένα, στο πεδίο 'Target Variable' καταγράφεται η σύντομη ονομασία της νέας μεταβλητής, ενώ στο πεδίο 'Numeric Expression' καταγράφεται η μαθηματική έκφραση των μεταβλητών που θα οδηγήσουν στη δημιουργία της νέας μεταβλητής. Έτσι, για κάθε παράγοντα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, για τη συνολική Συναισθηματική Νοημοσύνη και για τη συνολική Μετασχηματιστική Ηγεσία, εισάγεται ο αντίστοιχος

τύπος, ως μέσος όρος των επιμέρους διατυπώσεων που ανήκουν σε κάθε μεταβλητή. Οι νέες μεταβλητές που θα δημιουργηθούν συσχετίζονται έτσι ώστε να ελεγχθούν οι υποθέσεις.

Πραγματοποιείται έλεγχος των υποθέσεων H1-H5 (βλ. ενότητα 3.3), οι οποίες συνδέουν τις διαστάσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης με την Μετασχηματιστική Ηγεσία. Από τον πίνακα 8, παρατηρείται ότι οι τιμές του συντελεστή Pearson είναι θετικές για όλες τις συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών, οπότε επιβεβαιώνονται οι υποθέσεις H1 έως H5 σχετικά με την ύπαρξη θετικών συσχετίσεων μεταξύ των διαστάσεων της Συναισθηματικής Νοημοσύνης με την Μετασχηματιστική Ηγεσία. Επομένως, οι υποθέσεις H1-H5 γίνονται αποδεκτές.

	Μετασχηματιστική Ηγεσία
<i>Αισιοδοξία/ ρύθμιση της διάθεσης</i>	(H1),571**
<i>Διαχείριση πληροφοριών</i>	(H2),324**
<i>Διαχείριση συναισθημάτων των άλλων</i>	(H3),377**
<i>Ρύθμιση των συναισθημάτων</i>	(H4),361**
<i>SN total scale 28 items</i>	(H5),578**

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Πίνακας 8. Συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών Συναισθηματικής Νοημοσύνης με τη Μετασχηματιστική Ηγεσία. (H1 έως H5).

Συγκεκριμένα, τρεις τιμές του συντελεστή Pearson κυμαίνεται γύρω και πάνω από το 0,35 που σημαίνει ότι υπάρχουν μέτριες συσχετίσεις. Παρατηρούνται, όμως, και δυο αρκετά ισχυρές συσχετίσεις, όπως η συσχέτιση μεταξύ 'Αισιοδοξία/ ρύθμιση της διάθεσης' με την 'Μετασχηματιστική Ηγεσία'(  $r=0,571$ ) και της 'συνολικής Συναισθηματικής Νοημοσύνης' με την 'Μετασχηματιστική Ηγεσία'(  $r=0,578$ ).

Παρατηρείται ότι από τις διαστάσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, η *‘Αισιοδοξία/ ρύθμιση της διάθεσης’* εμφανίζει την ισχυρότερη συσχέτιση με την *‘Μετασχηματιστική Ηγεσία’* , ενώ από την άλλη την χαμηλότερη συσχέτιση εμφανίζει η *‘Διαχείριση πληροφοριών’*.

Συμπερασματικά, διαμορφώνεται ο παρακάτω πίνακας προκειμένου να δώσει μια συνολική εικόνα του ελέγχου των υποθέσεων.

<b>Υπόθεση</b>	<b>Αποτέλεσμα ελέγχου</b>
H1: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της διάστασης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης <i>‘Αισιοδοξίας/ Ρύθμισης της διάθεσης’</i> και της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.	<b>Αποδεκτή</b>
H2: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της διάστασης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης <i>“Διαχείρισης πληροφοριών”</i> και της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.	<b>Αποδεκτή</b>
H3: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της διάστασης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης <i>‘Διαχείρισης συναισθημάτων των άλλων’</i> και της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.	<b>Αποδεκτή</b>
H4: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της διάστασης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης <i>‘Ρύθμισης των συναισθημάτων’</i> και της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.	<b>Αποδεκτή</b>
H5: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ <i>‘συνολικής Συναισθηματικής Νοημοσύνης’</i> και της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.	<b>Αποδεκτή</b>

***Πίνακας 9: Συνοπτική παρουσίαση των αποτελεσμάτων ελέγχου των υποθέσεων.***

Τα αποτελέσματα από τη στατιστική ανάλυση επαληθεύουν όλες τις ερευνητικές υποθέσεις. Πιο συγκεκριμένα επιβεβαιώνεται η βασική ερευνητική υπόθεση η οποία ισχυρίζεται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας. Η παραπάνω διαπίστωση φαίνεται να εναρμονίζεται και με τα ευρήματα άλλων ερευνών(του πίνακα 3), όπως είναι των Gardner και Stough (2002), των Sivanathan and Fekken (2002), των Mandell και Pherwani (2003), των Downey, et al. ( 2005) και των Lopez-Zafra, et al. (2012) οι οποίοι διαπίστωσαν την ύπαρξη μιας ισχυρής σχέσης μεταξύ Μετασχηματιστικής Ηγεσίας και συνολικής Συναισθηματικής Νοημοσύνης.



Επίσης, διαπιστώνεται ότι υπάρχει αρκετά ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ της διάστασης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης 'Αισιοδοξία/ ρύθμιση της διάθεσης' με την Μετασχηματιστική Ηγεσία. Ο Μετασχηματιστικός Ηγέτης επομένως είναι ο ηγέτης ο οποίος έχει μια αισιόδοξη στάση και θετική αντιμετώπιση δυσκολιών στη ζωή του και παρουσιάζει πολύ ανεπτυγμένες κοινωνικές δεξιότητες. Η διαπίστωση αυτή εναρμονίζεται και με τα ευρήματα της έρευνας του Polychroniou (2009) ο οποίος υποστήριξε ότι υπάρχει ισχυρή σχέση μεταξύ της διάστασης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης 'κοινωνικές δεξιότητες' και της Μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Θετική σχέση βρέθηκε και μεταξύ των διαστάσεων της Συναισθηματικής Νοημοσύνης 'Διαχείριση συναισθημάτων των άλλων' και 'Ρύθμιση των συναισθημάτων' με την Μετασχηματιστική Ηγεσία. Δηλαδή ο Μετασχηματιστικός Ηγέτης έχει την ικανότητα να αντιλαμβάνεται, να εκτιμάει και να διαχειρίζεται πληροφορίες σχετικές με τα συναισθήματα των άλλων και την ικανότητα να μπορεί να ρυθμίζει και να κάνει χρήση των συναισθημάτων τόσο στον εαυτό του όσο και στους άλλους. Οι παραπάνω διαπιστώσεις φαίνεται να εναρμονίζονται με τα ευρήματα άλλων ερευνών όπως των Gardner & Stough (2002) όπου υποστήριξαν ότι τα συστατικά στοιχεία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης 'κατανόηση των συναισθημάτων' και 'συναισθηματική διαχείριση' είναι τα καλύτερα προγνωστικά του Μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας και των Rubin, et al., (2005) όπου υποστήριξαν ότι οι ηγέτες με 'ικανότητα αναγνώρισης συναισθημάτων' είναι πιο πιθανό να εκδηλώσουν συμπεριφορές μετασχηματιστικής ηγεσίας και παρουσιάζουν υψηλότερο βαθμό Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.

## **5.7 Συμπεράσματα**

Η ανάλυση που πραγματοποιήθηκε στο παρόν κεφάλαιο, με τη βοήθεια του στατιστικού προγράμματος SPSS, κατάφερε να μετατρέψει τα πρωτογενή δεδομένα των ερωτηματολογίων σε χρήσιμα αποτελέσματα και συμπεράσματα. Αρχικά, τα ποσοστά που υπολογίστηκαν για τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος ήταν πολύ κατατοπιστικά, δίνοντας μια αναλυτική περιγραφή του δείγματος της έρευνας. Έπειτα, ο υπολογισμός των μέσων όρων για κάθε διατύπωση ξεχωριστά, αλλά και για κάθε μεταβλητή συνολικά, συνέβαλε στο σχηματισμό μιας ξεκάθαρης εικόνας ως προς τις απόψεις (βαθμός διαφωνίας ή συμφωνίας) των ερωτώμενων σχετικά με το

επίπεδο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης τους, αλλά και την συχνότητα υιοθέτησης του Μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας.

Στη συνέχεια, ο έλεγχος αξιοπιστίας των κλιμάκων μέτρησης έδειξε ότι είναι αξιόπιστες στο σύνολό τους. . Τέλος, βάσει της ανάλυσης συσχετίσεων, επιχειρείται η επιβεβαίωση (ή όχι) των υποθέσεων που έχουν διατυπωθεί (βλ. ενότητα 3.3), με αποτέλεσμα την αποδοχή όλων των υποθέσεων (βλ. πίνακα 9).

# Κεφάλαιο 6

## Συμπεράσματα – Συμβολή – Περιορισμοί της Έρευνας – Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα

### 6.1 Εισαγωγή

Στην παρούσα εργασία ακολουθήθηκε μια πορεία, που ξεκίνησε με την επισκόπηση της βιβλιογραφίας, συνεχίστηκε με την αναζήτηση και μελέτη σχετικής ελληνικής και ξένης αρθρογραφίας, και κατέληξε στην πραγματοποίηση μιας εμπειρικής έρευνας, η οποία επιχείρησε να δώσει μια πρακτική υπόσταση του εξεταζόμενου θεωρητικού πλαισίου.

### 6.2 Συμπεράσματα

Σκοπός της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής ήταν η διερεύνηση της σχέσης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης με την Μετασχηματιστική Ηγεσία και κατά πόσο η Συναισθηματική Νοημοσύνη των ηγετών/στελεχών ιδιωτικών επιχειρήσεων μπορεί να επηρεάσει στην εκδήλωση μετασχηματιστικών συμπεριφορών ηγεσίας. Επίσης διερευνήθηκαν η σχέση των παραγόντων της συναισθηματικής νοημοσύνης (αισιοδοξία/ ρύθμιση της διάθεσης, διαχείριση των πληροφοριών, διαχείριση συναισθημάτων των άλλων, ρύθμιση των συναισθημάτων) με την μετασχηματιστική ηγεσία.

Κατά τη διάρκεια της επισκόπησης της βιβλιογραφίας, μελετήθηκαν ξεχωριστά οι δύο έννοιες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και Ηγεσίας/Μετασχηματιστικής Ηγεσίας. Όσον αφορά τη Συναισθηματική Νοημοσύνη (κεφάλαιο 1), γίνεται εννοιολογικός προσδιορισμός και παρουσιάζονται τα διάφορα θεωρητικά μοντέλα και τα μοντέλα μέτρησής της. Επίσης, παρατίθενται τα διάφορα οφέλη της μέσα από την σχέση της με διάφορους παράγοντες και γίνεται κατανοητή η σημασία της για την επιβίωση και την επιτυχία ενός οργανισμού.

Σχετικά με την Ηγεσία/ Μετασχηματιστική Ηγεσία(κεφάλαιο 2), συζητήθηκε η έννοια της ηγεσίας, οι κύριες διαφορές μεταξύ ενός μάνατζερ και ενός ηγέτη και παρουσιάστηκαν οι κύριες θεωρίες φτάνοντας μέχρι τις σύγχρονες προσεγγίσεις της ηγεσίας, κάνοντας περαιτέρω ανάλυση στη δημοφιλέστερη θεωρία περί ηγεσίας, τη μετασχηματιστική ηγεσία και διαπιστώθηκε η σημασία της υιοθέτησης του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας για το άτομο, την ομάδα και την οργάνωση.

Ολοκληρώνοντας το πρώτο μέρος της μεταπτυχιακής διατριβής, μελετήθηκαν διεξοδικά και παρουσιάστηκαν ορισμένα άρθρα (πίνακας 3), τα οποία αναφέρονται σε παρόμοιες έρευνες, που σχετίζονται με τα υπό μελέτη θέματα (κεφάλαιο 3). Με βάση τις έρευνες αυτές, διαμορφώθηκε το θεωρητικό πλαίσιο της παρούσας έρευνας και επιπλέον διατυπώθηκαν οι προς μελέτη μεταβλητές και οι προς εξέταση υποθέσεις, οι οποίες αναφέρονται στις θετικές συσχετίσεις μεταξύ της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.

Στο δεύτερο μέρος της μεταπτυχιακής διατριβής, αρχικά αναπτύχθηκε το μεθοδολογικό πλαίσιο της έρευνας (κεφάλαιο 4) και κατόπιν πραγματοποιήθηκε επεξεργασία των δεδομένων, ανάλυση των αποτελεσμάτων και εξαγωγή των συμπερασμάτων (κεφάλαιο 5). Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ερωτηματολογίου που μοιράστηκε σε ηλεκτρονική μορφή σε ένα δείγμα 300 στελεχών όλων των βαθμίδων. Τα δεδομένα από τα 105 ερωτηματολόγια, που τελικά επιστράφηκαν συμπληρωμένα, επεξεργάστηκαν με τη βοήθεια του στατιστικού προγράμματος SPSS, μέσω του οποίου υπολογίστηκαν τα ποσοστά σχετικά με τα χαρακτηριστικά του δείγματος, καθώς και οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις ανά διατύπωση και μεταβλητή, για κάθε ενότητα του ερωτηματολογίου. Από τα αποτελέσματα που προέκυψαν, και για το σύνολο των

διατυπώσεων, τόσο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης όπου διαπιστώθηκε ότι τα στελέχη αξιολόγησαν/αντιλαμβάνονται ότι συνολικά το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης τους είναι σχετικά υψηλό, καθώς οι απόψεις τους κυμαίνονταν κατά μέσο όρο γύρω από το 4 , σε μια 5-θμια κλίμακα Likert, όσο και της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας όπου επίσης διαπιστώθηκε υψηλός μέσος όρος σε μια 5-θμια κλίμακα Likert, που φανερώνει ότι η πλειοψηφία των στελεχών υιοθετεί το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας.

Εκτός από την περιγραφική στατιστική, πραγματοποιήθηκε έλεγχος αξιοπιστίας των κλιμάκων μέτρησης των μεταβλητών της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας. Ο έλεγχος αξιοπιστίας στηρίχθηκε στον υπολογισμό του συντελεστή  $\alpha$  του Cronbach, και πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια του προγράμματος SPSS, όπου ολοκληρώθηκε με επιτυχία. Σχετικά με την εγκυρότητα των κλιμάκων μέτρησης των υπό εξέταση μεταβλητών, στηριχθήκαμε σε προηγούμενες αναλύσεις ερευνών που αποδεικνύουν την εγκυρότητά τους(βλέπε ενότητα 5.4).

Ολοκληρώνοντας τις αναλύσεις, πραγματοποιήθηκε ο έλεγχος των υποθέσεων, και πάλι με τη βοήθεια του προγράμματος SPSS και τον υπολογισμό των συντελεστών συσχέτισης Pearson. Τα αποτελέσματα έδειξαν θετικές συσχετίσεις μεταξύ όλων των μεταβλητών, οπότε επιβεβαιώθηκαν οι υποθέσεις των θετικών συσχετίσεων μεταξύ της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και των διαστάσεων της με την Μετασχηματιστική Ηγεσία. Συνεπώς, η σύνδεση μεταξύ της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας επιβεβαιώθηκε μέσω της συγκεκριμένης έρευνας.

## **6.3 Συμβολή της Έρευνας σε Θεωρητικό και Πρακτικό Επίπεδο**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή επιδιώκει να συνδέσει δύο έννοιες πολύ σημαντικές για το Σύγχρονο Μάνατζμεντ και τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Μέσα από την βιβλιογραφική έρευνα, εντοπίστηκαν πλήθος άρθρων και εργασιών που ασχολούνταν με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη ή τη Μετασχηματιστική Ηγεσία, αλλά περιορισμένες περιπτώσεις μελέτης συνδυασμού και των δύο, και όλες στην ξένη αρθρογραφία. Επομένως, η συμβολή αυτής της έρευνας, σε θεωρητικό επίπεδο, έγκειται στο γεγονός

ότι αναπτύσσει ένα θέμα για το οποίο υπάρχει έλλειψη αναφορών στην ελληνική αρθρογραφία.

Αντίστοιχα, και σε πρακτικό επίπεδο, παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον η εξέταση του θεωρητικού πλαισίου της έρευνας στην σύγχρονη ελληνική πραγματικότητα. Για έναν οργανισμό, η υιοθέτηση μετασχηματιστικών συμπεριφορών ηγεσίας, του δίνει τη δυνατότητα να επωφεληθεί των θετικών επιδράσεων που έχει τόσο στους εργαζομένους όσο και στον οργανισμό γενικότερα, αυξάνοντας την ικανοποίηση των εργαζομένων αλλά και των ίδιων των ηγετών, αυξάνοντας την εργασιακή δέσμευση, την αποτελεσματικότητα και τη συνεκτικότητα των ομάδων, την εργασιακή απόδοση και όλα τα οφέλη που παρουσιάζονται στην υποενότητα 2.5.5.3.2, και που οδηγούν σε αύξηση της ανταγωνιστικότητας και της αποδοτικότητας της επιχείρησης. Η εύρεση της θετικής συσχέτισης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης με την Μετασχηματιστική Ηγεσία μπορεί να παρέχει σημαντική βοήθεια στα στελέχη του ανθρώπινου δυναμικού ιδίως στον τομέα της επιλογής και της ανάπτυξης ηγεσίας και με κατάλληλα προγράμματα εκπαίδευσης και βελτίωσης, δίνοντας έμφαση στην πτυχή της ΣΝ, Αισιοδοξία/ Ρύθμιση της διάθεσης, που περιλαμβάνει τα χαρακτηριστικά όπου βρήκαμε υψηλή συσχέτιση με τη Μετασχηματιστική Ηγεσία.

Έρευνες, όπως η παρούσα, συμβάλλουν θετικά στην κατανόηση δυο εννοιών πολύ σημαντικών για κάθε σύγχρονο οργανισμό, όπου μπορεί να παροτρύνουν τις διοικήσεις να αναθεωρήσουν τις πολιτικές τους στα προγράμματα ανάπτυξης και εκπαίδευσης αλλά και στην προσέλκυση νέων στελεχών.

## **6.4 Περιορισμοί Έρευνας**

Ένας σημαντικός περιορισμός της έρευνας αφορά στη μεθοδολογία που ακολουθήθηκε. Για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο αυτοαναφοράς Emotional Intelligence Scale by Shutte et al. (1998) και ως συνέπεια αυτού, τα δεδομένα αποτελούν προσωπικές εκτιμήσεις των συμμετεχόντων για το επίπεδο της συναισθηματικής τους νοημοσύνης. Επίσης, για τη μέτρηση της Ηγεσίας/Μετασχηματιστικής ηγεσίας χρησιμοποιήθηκε το πολυπαραγοντικό ερωτηματολόγιο ηγεσίας(MLQ, Bass και Avolio1992) το οποίο

συμπληρώθηκε μόνο από τα ίδια τα στελέχη. Τα αποτελέσματα αποτελούν προσωπικές εκτιμήσεις των ερωτηθέντων και πιθανόν να είναι υπερεκτιμημένες.

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια έννοια 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. Επίσης η μέτρηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας μόνο με το μοντέλο MLQ-6S αποκλείει άλλα μοντέλα και πτυχές του θέματος.

Άλλος ένας περιορισμός είναι ότι το δείγμα της έρευνας αποτελεί δείγμα ευκολίας. Τα δείγματα αυτά δεν έχουν την ίδια διάρθρωση με αυτή του γενικού πληθυσμού και για το λόγο αυτό θεωρούνται μεροληπτικά και έτσι δεν μπορούν να γενικευτούν.

Τέλος, η ανάλυση των δεδομένων που προέκυψαν πραγματοποιήθηκε με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS και περιλάμβανε συγκεκριμένους υπολογισμούς (ποσοστών, μέσων όρων και τυπικών αποκλίσεων), καθώς και συγκεκριμένους ελέγχους (έλεγχος αξιοπιστίας, έλεγχος συσχετίσεων). Σε περίπτωση άλλων αναλύσεων και ελέγχων, όπως αιτίας-αποτελέσματος ή παλινδρόμηση, πιθανόν να προέκυπταν διαφορετικά αποτελέσματα και συμπεράσματα.

## **6.5 Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα**

Στην βάση των περιορισμών που αναλύθηκαν παραπάνω, η παρούσα έρευνα ανοίγει το δρόμο για μελλοντικές έρευνες. Θα μπορούσε για παράδειγμα να διεξαχθεί μια έρευνα που να περιλαμβάνει ένα διπλό δείγμα, από την μια οι ηγέτες/στελέχη και από την άλλη οι υφιστάμενοι τους, που να μετρά τη Συναισθηματική Νοημοσύνη και τη Μετασχηματιστική Ηγεσία των στελεχών με ερωτηματολόγιο αυτοαναφορών, που θα καταγράφει τις προσωπικές εκτιμήσεις των στελεχών, και με ερωτηματολόγιο ετεροαναφορών, όπου οι υφιστάμενοι θα αξιολογούσαν/εκτιμούσαν τους προϊσταμένους τους. 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 τη σχέση της με την μετασχηματιστική ηγεσία.

Επιπλέον, σε ενδεχόμενη μελλοντική έρευνα, , χρησιμοποιώντας μια άλλη προσέγγιση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, η διαμόρφωση του θεωρητικού πλαισίου θα μπορούσε να περιλαμβάνει διαφορετικές μεταβλητές αυτής, εξετάζοντας τα αποτελέσματα με μια άλλη κλίμακα μέτρησης. Τέλος, θα μπορούσε να εφαρμοστεί μια διαφορετική προσέγγιση ανάλυσης των δεδομένων.



# Βιβλιογραφία

## Ξένη Βιβλιογραφία

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

Antonakis, J., Avolio, B. J. & Sivasubramaniam, N., 2003. Context and Leadership: An Examination of the Nine-Factor Full-Range Leadership Theory Using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*.

Appelbaum, S., Audet, L. & Miller, J. C., 2003. Gender and Leadership? Leadership and Gender? A Journey Through the Landscape of Theories. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(1):43-51.

Ashkanasy, N. M. & Daus, C. S., 2005. Rumors of the Death of Emotional Intelligence in Organizational Behavior are Vastly Exaggerated. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), pp. 441–452.

Ashkanasy, N. M., 2002. Studies of Cognition and Emotion in Organisations: Attribution, Affective Events, Emotional Intelligence and Perception of Emotion. *AUSTRALIAN JOURNAL OF MANAGEMENT*, pp. vol27, special issue.

Avey, J. B., Wernsing, T. & Luthans, F., 2008. Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science* 44(1).

Avolio, B. J. & Bass, B., 1991. *The full range of leadership development*. NewYork : Binghamton.

BARBUTO JR., J. E. & BURBACH, M. E., 2006. The Emotional Intelligence of Transformational Leaders: A Field Study of Elected Officials. *The Journal of Social Psychology*, 146(1), pp. 51–64.

Barling, J., Kelloway, K., Turner, N. & Loughlin, C., 2012. Transformational Leadership and Employee Psychological Well-Being: The Mediating Role of Employee Trust in Leadership. *Work and Stress*, 26(1):39-55.

Barling, J., Slater, F. & Kelloway, E., 2000. Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study. *Leadership and Organization Development Journal*, 21, pp. 157 -161.

Barling, J., Weber, T. & Kelloway, K., 1996. Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: A Field Experiment. *Journal of Applied Psychology*, . 81(6):827-832.

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

- Bar-on, R., 2000. *Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory*. In R. Bar-on & J.D.A. Parker (Eds.) *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment and application at home, school and in the workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bar-on, R., 2005. "The Baron Model of Emotional-Social Intelligence(ESI). *Psicothema*.
- Bar-On, R., 2006. The Bar-On model of emotional-social intelligence. *Psicothema*, pp. 13-25.
- Bar-On, R., 2006. The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, pp. 18 , supl. pp. 13-25.
- Bass, B., 1990. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics, American Management Assosiation*, 18. pp. 19-31.
- Bass, B. & Avolio, B., 1990. Developing Trans-formational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14, 21-27.
- 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(2):207-18.
- Bass, B. & Riggio, R. E., 2005. Transformational leadership: Second edition. *Leadership Studies*.
- Becker, T., 2003. Is Emotional Intelligene a Viable Concept?. *The Academy of Management Review*, Vol. 28, No. 2, pp. 192-195.
- Bennis, W. & Nanus, B., 1985. *Leaders: the strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Bennis, W. & Nanus, B., 1985. *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Bharwaney & Langhorn, 2003.
- Blake, R. & Mouton, J., 1964. *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publ. Co.
- Brackett, M. και συν., 2006. "Relating emotional abilities to social functioning: A comparison of self-report and performance measures of emotional intelligence". *Journal of Personality and Social Psychology*, 91 pp.780-795.
- Brackett, M. & Salovey, P., 2006. Measuring emotional intelligence with the Mayer-Salovey-Caruso emotional intelligence test (MSCEIT). *Psicothema*, 18, pp.34-41.
- Brody, N., 2004. What cognitive intelligence is and what emotional intelligence is not. *Psychological Inquiry*, pp. 15, 234-238.
- Bryman, A., 1996. *Leadership in organizations Handbook of organization Studies* (pp. 276-292). London: Sage Publications.
- Burns, J., 1978. "*Leadership*". New York : Harper & Row.

- Cashman, K., 1998. *Leadership from the Inside out: Becoming a Leader for Life*. Minneapolis: Leadersource.
- Covey, S., 2007. *The 7 Habits of Highly Effective People Personal Workbook*. New York: Firesider.
- Davies, M., Stankov, L. & Roberts, R. D., 1998. Emotional intelligence: In search of an elusive construct. *Journal of Personality and Social Psychology*, pp. 75(4), 989–1015.
- DeGroot, T., Kiker, D. S. & Cross, T. C., 2000. A Meta-Analysis to Review Organizational Outcomes Related to Charismatic Leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, pp. 17(4):356 - 372.
- Downey, L., Papageorgiou, V. & Stough, C., 2005. Examining the relationship between leadership, emotional intelligence and intuition in senior female managers. *Leadership & Organization Development Journal*, pp. 250-264.
- Fuller, J. B., Patterson, C. E. P., Hester, K. & Stringer, D. Y., 1996. A Quantitative Review of Research on Charismatic Leadership. *Psychological Reports* , pp. 78(1):271-287.
- Gardner, H., 1993. *Multiple intelligences: the theory in practice*. NY: Basic books.
- Gardner, L. & Stough, C., 2002. Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership & Organization*, 23/2 , pp.68-78.
- Geyer, A. L. J. & Steyrer, J. M., 1998. Transformational leadership and objective performance in banks. *Applied Psychology:An International Review*, 7(3), pp. 397–420.
- Goleman, D., 1995. *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη, Γιατί το «EQ» είναι πιο σημαντικό από το IQ*. Αθήνα: Πεδίο.
- Goleman, D., 1998. *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της Εργασίας*. Αθήνα: Πεδίο.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & Mc Kee, A., 2002. “Ο Νέος ηγέτης. Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών”. Αθήνα : Ελληνικά Γράμματα.
- Gumusluoğlu, L. & Ilsev, A., 2009. Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Roles of Internal and External Support for Innovation. *Product Innovation Management*, pp. 264-277.
- Hater, J. J. & Bass, B. M., 1988. Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, pp. 695-702.
- Hersey, P. & Blanchard, K., 1993. *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Prentice-Hall, Inc.: s.n.
- Hoffman, B. J. & Frost, B. C., 2006. Multiple intelligences of transformational leaders: an empirical examination. *International Journal of Manpower* , pp. 37-51.
- House, R., 1977. “A theory of charismatic leadership”. In J.G. Hunt and L.L. Larson (eds.), *Leadership: the cutting edge*. Carbondale. IL: Southern Illinois: University Press.

- Howell, J. M. & Avolio, B. J., 1993. Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), pp. 891–902.
- Hoyt, C. L. & Blascovich, J., 2003. Transformational and transactional leadership in virtual and physical environments. *Small Group Research*, 34(6), pp. 678–715.
- Hughes, T., 2005. *Identification of leadership style of enrolment management professionals in post secondary institutions in the southern USA states*, PhD Dissertation. Texas: Texas Tech. University.
- Humphrey, R. H., 2012. How do leaders use emotional labor?. *Organizational Behavior*.
- Jacobsen, C. & House, R., 2001. Dynamics of Charismatic Leadership: A Process Theory, Simulation Model, and Tests. *Leadership Quarterly*, 12, pp. 75-112.
- Jung & Yoon, 2016. What does work meaning to hospitality employees? The effects of meaningful work on employees' organizational commitment: The mediating role of job engagement. *International Journal of Hospitality Management*, pp. 53:59-68.
- Kanji, G. & Moura, P., 2001. Measuring leadership excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 12 (6), pp. 701-718.
- Kark, R., Shamir, B. & Chen, G., 2003. The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency. *Journal of Applied Psychology*, pp. 88(2):246-55.
- Knippenberg, D. v. & Sitkin, S. B., 2013. A Critical Assessment of Charismatic—Transformational Leadership Research: Back to the Drawing Board?. *The Academy of Management Annals* 7(1).
- Korek, S., Felfe, J. & Zaepfnick-Rothe, U., 2010. Transformational leadership and commitment: A multilevel analysis of group-level influences and mediating processes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(3):364-387.
- Kotter, J. P., 1990. *A force for change: How leadership differs from management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lopes, P. και συν., 2006. Evidence that emotional intelligence is related to job performance and affect and attitudes at work. *Psicothema* , 18, pp. 132-138.
- Lopez-Zafra, E., Garcia-Retamero, R. & Martos, M. P. B., 2012. The Relationship Between Transformational leadership and Emotional intelligence from a gendered approach. *The Psychological Record*, 62, pp. 97–114.
- Lowe, K. B., Avolio, B. J. & Dumdum, U. R., 1996. A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. *he Leadership Quarterly*.
- Mandell, B. & Pherwani, S., 2003. RELATIONSHIP BETWEEN EMOTIONAL INTELLIGENCE AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE: A GENDER COMPARISON. *Journal of Business and Psychology*, pp. Vol. 17, No. 3.

- Martinez, M. N., 1997. The smarts that count. *HR Magazine*, 42 (11), pp. 72-78.
- Mayer, J., Caruso, D. & Salovey, P., 2000. "Selecting a measure of emotional intelligence: a case for ability scales", in Bar-On, R. and Parker, J.D.A. (Eds), *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School, and in the Workplace*, Jossey. San Francisco: CA.
- Mayer, J. D., Salovey, P. & Caruso, D., 2004. Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications. *Psychological Inquiry*, 15(3), pp. 197-215.
- Mayer, J. & Salovey, P., 1997. *What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Ed.), Emotional development and emotional intelligence: Educational implications (pp. 3-31)*. New York: Basic Books.
- Mayer, J., Salovey, P., Caruso, D. & Sitarenios, G., 2003. Measuring emotional intelligence with the MSCEIT V2.0. *Emotion* 3, p. 97–105.
- Montana, P. & Charnov, B., 1993. *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Mostovicz, E. I., Kakabadse, N. K. & Kakabadse, A., 2009. A dynamic theory of leadership development. *Leadership & Organization Development Journal*, pp. 30(6):563-576.
- Mumford, M., Jaccaro, S., Connelly, M. & Marks, M., 2000. Leadership skills: Conclusions and futures directions. *The leadership Quarterly*, pp. 11 (1), 155-170.
- Naseem, K., 2018. Job Stress, Happiness and Life Satisfaction: The Moderating Role of Emotional Intelligence Empirical Study in Telecommunication Sector Pakistan. *Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, pp. 7-14.
- Nordin, N., 2012. The influence of leadership behavior and organizational commitment on organizational readiness for change in a higher learning institution. *Asia Pacific Educ*, p. 13:239–249.
- Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z. & Stough, C., 2001. Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal* , pp. 22/1, 5-10.
- Perez, J., Petrides, K. & Furnham, A., 2005. *Measuring trait emotional intelligence. In R. Schultze & R.D. Roberts (Ed.), Handbook of intelligence (pp.123-143)*. Cambridge: M.A.: Horgefe & Huddler.
- Petrides & Furnham, 2003. Traits emotional intelligence: Behavioral validation. *European Journal of Personality*, Vol. 17, pp 39-57.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A. & Williams, E. S., 1999. Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership:A Two-Sample Study. *Journal of Management*, . Vol. 25, No. 6, pp. 897–933.
- Platsidou, M., 2010. Trait Emotional Intelligence of Greek Special Education. *School Psychology* , Vol. 31(1): 60–76.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. & Bommer, W. H., 1996. Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 22(2):259-298.

Polychroniou, P., 2009. Relationship between emotional intelligence and transformational leadership of supervisors: The impact on team effectiveness. *Team Performance Management*, 15(7/8), pp. 343-356.

Polychroniou, P. V., 2009. Relationship between emotional intelligence and transformational leadership of supervisors: The impact on team effectiveness. *Team Performance Management*, pp. 343-356.

Rahim, A., 1983. A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of management journal*, Vol.26, N.2, pp.368-376 .

Rosenbach, W. & Taylor, R., 1998. “*Contemporary issues in leadership*”. Colorado: Westview Press.

Rost, T., 1991. *Leadership for the Twenty – First Century*. New York: Proeger.

RUBIN, R. S., MUNZ, D. C. & BOMMER, W. H., 2005. LEADING FROM WITHIN: THE EFFECTS OF EMOTION RECOGNITION AND PERSONALITY ON TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP BEHAVIOR. *Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 5, pp. 845–858..

Ruderman & Bar-On, 2003. The impact of emotional intelligence on leadership.

Salanova, M., Lorente, L. & Chambel, M. J., 2011. Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: The mediating role of self-efficacy and work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 67(10):2256-66.

Sanders, K. & Shipton, H., 2012. The relationship between transformational leadership and innovative behaviour in a healthcare context: A team learning versus a cohesion perspective. *European Journal of International Management*, 6(1):83 - 100.

Sashkin, M., 1988. “*The visionary leader*”. In J.A. Conger and R.N. Kanungo (eds.), *Charismatic Leadership: the elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.

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

Schutte, N. και συν., 2001. Emotional intelligence and interpersonal relations. *Journal of social Psychology*, 141 (4), pp. 523-536.

Schutte, N. και συν., 1998. Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25, pp. 167-177.

Shamir, B., House, R. & Arthur, M., 1993. The motivational effects of charismatic leadership: a selfconcept theory. *Organizational Science*, 4, pp. 577-594.

Sivanathan, N. & Fekken, G. C., 2002. Emotional intelligence, moral reasoning and transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 23/4 , pp.198-204.

Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V. & Guzman, J., 2010. Are leaders' well-being behaviours and style associated with the affective well-being of employees? A systematic review of three decades of research. *Work and Stress*, 24(2):107-139.

Sony, M. & Mekoth, N., 2016. The relationship between emotional intelligence, frontline employee adaptability, job satisfaction and job performance. *Journal of Retailing and Consumer Services* , 30:20-32.

SOSIK, J. J. & MEGERIAN, L. E., 1999. Understanding Leader Emotional Intelligence and Performance: THE ROLE OF SELF-OTHER AGREEMENT ON TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP PERCEPTIONS. *Group & Organization Management*, pp. 367-390.

Thorndike, L. R., 1920. Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*, pp. 227-235.

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

Walumbwa, F. O. & Lawler, J. J., 2003. Building effective organizations: Transformational leadership, collectivist orientation, work-related attitudes and withdrawal behaviours in three emerging economies. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(7), pp. 1083–1101.

Wong, C. & Law, K., 2002. The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, pp. 13(3), pp. 243-274.

Yukl, G., 1989. Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15 (21), pp. 213-252.

Zeidner, M., Matthews, G., Roberts, R. D. & Maccann, C., 2003. Development of Emotional Intelligence: Towards a Multi-Level Investment Model. *Human Development* , 46(2):69-96.

## ***Ελληνική Βιβλιογραφία***

Ζαχαροπούλου, Χ., 2001. *Στατιστική, Μέθοδοι – Εφαρμογές, Τόμος Α, Δεύτερη Έκδοση*. Εκδόσεις Ζυγός.

Κατσαρός, Ι., 2008. *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Μπουραντάς, Δ., 2002. *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες πρακτικές*. Αθήνα: Μπένος.

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

Μπρίνια, Β., 2008. *Management Εκπαιδευτικών Μονάδων & Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Σταμούλης.

Πλατσίδου, Μ., 2004. Συναισθηματική Νοημοσύνη: Σύγχρονες προσεγγίσεις μιας παλαιάς έννοιας. *Επιστήμες της Αγωγής*, pp. 1, 27-39.

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

Σαΐτης, Χ., 2008. *Οργάνωση Και Διοίκηση Της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Ιδιωτική Έκδοση.

Χαλικιάς, Μ., Μανωλέσου, Α. & Λάλου, Π., 2015. *Μεθοδολογία Έρευνας και Εισαγωγή στη Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων με το IBM SPSS STATISTICS, Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών*. s.l.: Εκδόσεις Κάλλιπος.

Χατζηπαντελή, Π., 1999. *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα : Μεταίχμιο.

Χυτήρης, Λ., 2013. *Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. Αθήνα: Φαίδιμος.



# Παράρτημα Α

## Ερωτηματολόγιο

Αγαπητέ/η,

Σας παρακαλώ να αφιερώσετε λίγα λεπτά από το χρόνο σας για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Η έρευνα πραγματοποιείται στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού προγράμματος «Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα» του Ανοιχτού Πανεπιστημίου Κύπρου και πραγματεύεται τη σχέση μεταξύ του επιπέδου συναισθηματικής νοημοσύνης ενός στελέχους και του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας που αυτό υιοθετεί.

Παρακαλώ να απαντήσετε με ειλικρίνεια σε όλες τις ερωτήσεις, λαμβάνοντας υπόψη ότι δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις. Διαλέξτε αυτήν που θεωρείτε πιο κατάλληλη/ σας εκφράζει περισσότερο.

Οι απαντήσεις σας είναι **αυστηρά εμπιστευτικές** και δεν πρόκειται να χρησιμοποιηθούν για άλλους σκοπούς πέρα από αυτούς της έρευνας. Το ερωτηματολόγιο είναι **ανώνυμο** και έτσι δε μπορούν να συνδεθούν οι απαντήσεις με συγκεκριμένα πρόσωπα και οργανισμούς. Ο εκτιμώμενος χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου είναι 3 έως 5 λεπτά.

**Σας ευχαριστώ πολύ για τη συνεργασία σας!**

**Με εκτίμηση,**

Μπαλής Ιωάννης,

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

«Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα»

Σχολή Οικονομικών και Διοίκησης

Ανοιχτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

## ΜΕΡΟΣ Α΄ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Παρακαλώ βάλτε (X) στο αντίστοιχο τετραγωνάκι ή συμπληρώστε τα στοιχεία σας.

### ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

#### 1. Φύλο

Άνδρας		Γυναίκα	
--------	--	---------	--

#### 2. Ηλικία

18-25		26-35		36-45	
46-55		56-65		65+	

#### 3. Επίπεδο εκπαίδευσης:

Απόφοιτος/Γυμνασίου/Λυκείου		Απόφοιτος/η Πανεπιστημίου (ΑΕΙ ή ΤΕΙ)	
Κάτοχος Τίτλου Μεταπτυχιακού		Άλλο (τι;):	

### ΕΡΓΑΣΙΑ

#### 4. Πόσα χρόνια εργάζεστε στην επιχείρηση

0 - 1 έτη		1 - 3 έτη	
3 - 7 έτη		7 και άνω έτη	

**5. Η θέση σας στην επιχείρηση (παρακαλώ δηλώστε τον τίτλο σας και το τμήμα σας).**

.....Κείμενο σύντομης απάντησης.....

**6. Πόσα χρόνια ασκείται διοίκηση στην επιχείρηση**

0 - 1 έτη		1 - 3 έτη	
3 - 7 έτη		7και άνω έτη	

**7. Πόσα άτομα διαχειρίζεστε/διοικείτε;**

0	1-4	5-9	10+
1-3		4-6	
7-9		10+	

**8. Αριθμός εργαζομένων:**

1-9		10-49	
50-249		250+	

**9. Κλάδος:**

Εμπόριο	Μεταποίηση	
Τουρισμός	Υπηρεσίες	
Φαρμακευτικός	Καπνοβιομηχανίας	
Άλλο		

## ΜΕΡΟΣ Β΄ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

Παρακαλούμε, αξιολογήστε κριτικά τον εαυτό σας σε σχέση με τις παρακάτω διατυπώσεις, δηλώνοντας το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

1. Ξέρω πότε ταιριάζει να μιλώ για τα προσωπικά μου προβλήματα σε άλλα άτομα.

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

2. Όταν συναντώ εμπόδια, φέρνω στο νου μου τις φορές που συνάντησα παρόμοια εμπόδια και έτσι τα ξεπερνώ.

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

3. Περιμένω ότι θα τα πάω καλά στα περισσότερα πράγματα με τα οποία καταπιάνομαι.

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

4. Οι άλλοι με εμπιστεύονται εύκολα.

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

5. Δυσκολεύομαι να κατανοήσω τα μη λεκτικά μηνύματα των άλλων.\*

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

**6.** Μερικά από τα πιο σημαντικά γεγονότα της ζωής μου με οδήγησαν στο να επαναξιολογήσω τι είναι σημαντικό και τι όχι.

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

**7.** Όταν η διάθεσή μου αλλάζει, βλέπω νέες δυνατότητες.

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

**8.** Τα συναισθήματα είναι από τα πράγματα που κάνουν τη ζωή μου να αξίζει τον κόπο που τη ζω.

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

**9.** Αντιλαμβάνομαι τα συναισθήματά μου τη στιγμή που τα βιώνω.

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

**10.** Περιμένω ότι θα μου συμβούν καλά πράγματα.

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

**11.** Θέλω να μοιράζομαι τα συναισθήματά μου με τους άλλους.

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

**12.** Όταν βιώνω ένα θετικό συναίσθημα, ξέρω τον τρόπο να το κάνω να διαρκεί.

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

**13.** Διοργανώνω εκδηλώσεις που οι άλλοι απολαμβάνουν.

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

**14.** Επιδιώκω τη συμμετοχή σε δραστηριότητες που με κάνουν να νιώθω καλά.

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

**15.** Αντιλαμβάνομαι τα μη λεκτικά μηνύματα που στέλνω στους άλλους.

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

**16.** Παρουσιάζω τον εαυτό μου με τρόπο που να δημιουργείται θετική εντύπωση στους άλλους.

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

**17.** Όταν έχω καλή διάθεση, η επίλυση ενός προβλήματος μου είναι εύκολη.

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

**18.** Κοιτάζοντας τις εκφράσεις των προσώπων των άλλων, αναγνωρίζω τα συναισθήματα που νιώθουν.

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

**19.** Γνωρίζω το γιατί μεταβάλλονται τα συναισθήματά μου(τι προκαλεί την αλλαγή τους).

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

**20.** Όταν έχω θετική διάθεση, μπορώ να σκεφτώ/παράγω νέες ιδέες.

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

**21.** Μπορώ να ελέγχω τα συναισθήματά μου.

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

**22.** Αναγνωρίζω εύκολα τα συναισθήματά μου τη στιγμή που τα βιώνω.

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

**23.** Παρακινώ τον εαυτό μου με το να σκέφτομαι ένα καλό αποτέλεσμα για το έργο/καθήκοντα που έχω αναλάβει.

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

**24.** Επαινώ τους άλλους όταν έχουν κάνει κάτι καλά.

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

**25.** Αντιλαμβάνομαι τα μη λεκτικά μηνύματα που στέλνουν οι άλλοι.

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

**26.** Όταν κάποιος άλλος μου μιλά για ένα σημαντικό γεγονός που συνέβη στη ζωή του, έχω σχεδόν την αίσθηση ότι συνέβη σε μένα(ότι το ζω ή το έζησα και εγώ).

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

**27.** Όταν νιώθω μια αλλαγή στα συναισθήματά μου, έχω την τάση να κατεβάζω νέες ιδέες.

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

**28.** Όταν αντιμετωπίζω μια πρόκληση, παραιτούμαι γιατί πιστεύω ότι θα αποτύχω.\*

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

**29.** Γνωρίζω τι νιώθουν οι άλλοι, απλά και μόνο κοιτάζοντάς τους.

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

**30.** Βοηθάω τους άλλους να νιώσουν καλύτερα όταν είναι πεσμένοι/δεν έχουν διάθεση.

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

**31.** Χρησιμοποιώ την καλή μου διάθεση προκειμένου να συνεχίσω να προσπαθώ παρά τα εμπόδια.

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

**32.** Μπορώ να καταλάβω τι νιώθουν οι άλλοι από τον τόνο της φωνής τους.

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

**33.** Μου είναι δύσκολο να καταλάβω γιατί οι άνθρωποι νιώθουν έτσι όπως νιώθουν.\*



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

**\*These items are reverse scored.**

### ΜΕΡΟΣ Γ΄ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Πόσο συχνά θεωρείτε ότι υιοθετείτε τις παρακάτω συμπεριφορές στις σχέσεις σας με τους υφισταμένους σας;

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Καθόλου	Σπάνια	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Συχνά, αν όχι πάντα

**1.** Κάνω άλλους να αισθάνονται καλά να είναι γύρω μου.

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συχνά, αν όχι πάντα

**2.** Εκφράζω με λίγα και απλά λόγια τι θα μπορούσαμε και τι θα έπρεπε να κάνουμε.

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συχνά, αν όχι πάντα

**3.** Δίνω τη δυνατότητα στους υφισταμένους μου να σκεφτούν τα παλιά προβλήματα με νέους τρόπους.

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συχνά, αν όχι πάντα

**4.** Βοηθώ τους υφισταμένους μου να αναπτυχθούν.

1 2 3 4 5  
Καθόλου      Συχνά, αν όχι πάντα

**5.** Οι υφιστάμενοί μου έχουν πλήρη πίστη σε μένα.

1 2 3 4 5  
Καθόλου      Συχνά, αν όχι πάντα

**6.** Παρέχω ελκυστικές εικόνες/ιδέες για το τι μπορούμε να κάνουμε.

1 2 3 4 5  
Καθόλου      Συχνά, αν όχι πάντα

**7.** Προτείνω στους υφισταμένους μου νέους τρόπους να δουν τα πράγματα που τους προβληματίζουν στη δουλειά.

1 2 3 4 5  
Καθόλου      Συχνά, αν όχι πάντα

**8.** Παρέχω ανατροφοδότηση στους υφισταμένους μου για την απόδοσή τους.

1 2 3 4 5  
Καθόλου      Συχνά, αν όχι πάντα

**9.** Οι υφιστάμενοί μου είναι περήφανοι που συνεργάζονται μαζί μου.

1 2 3 4 5  
Καθόλου      Συχνά, αν όχι πάντα

**10.** Βοηθώ τους υφιστάμενούς μου να βρουν νόημα στην εργασία τους.

1 2 3 4 5  
Καθόλου      Συχνά, αν όχι πάντα

**11.** Ωθώ τους υφισταμένους μου να αμφισβητήσουν πράγματα που δεν είχαν αμφισβητήσει ποτέ πριν.

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συχνά, αν όχι πάντα

**12.** Δείχνω προσωπικό ενδιαφέρον αν οι υφισταμένοι μου δέχονται απόρριψη.

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συχνά, αν όχι πάντα

Εάν επιθυμείτε να ενημερωθείτε για τα αποτελέσματα της έρευνας μπορείτε να συμπληρώσετε το email σας.

Κείμενο σύντομης απάντησης  
.....