

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**«Ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διαμόρφωση ηγετικών χαρακτηριστικών των προϊσταμένων οργανικών μονάδων του δημόσιου/ιδιωτικού φορέα»**

**ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ: ΑΓΓΕΛΟΣ ΝΤΑΛΑΚΟΣ**

**ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ:  
Ι. ΡΩΣΣΙΔΗΣ**

**ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΪΟΣ, 2021**

# Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών  
*Διοίκησης Επιχειρήσεων*

## Μεταπτυχιακή Διατριβή



**«Ο ρόλος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη  
διαμόρφωση Ηγετικών Χαρακτηριστικών των  
Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων του  
Δημόσιου/Ιδιωτικού Φορέα»**

**Άγγελος Νταλάκος**

**Επιβλέπων Καθηγητής  
Ιωάννης Ρωσσίδης**

**Μάιος 2021**

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών**

***Διοίκησης Επιχειρήσεων***

## **Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**«Ο ρόλος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη  
διαμόρφωση Ηγετικών Χαρακτηριστικών των  
Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων του  
Δημόσιου/Ιδιωτικού Φορέα»**

**Άγγελος Νταλάκος**

**Επιβλέπων Καθηγητής  
Ιωάννης Ρωσσίδης**

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

**Μάϊος 2021**



## Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία αποσκοπεί στη μελέτη του ρόλου της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διαμόρφωση των ηγετικών χαρακτηριστικών των προϊσταμένων οργανικών μονάδων τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό φορέα. Προκειμένου να επιτευχθεί ο παραπάνω σκοπός θα γίνει μια λεπτομερής παρουσίαση στα βασικά στοιχεία της παγκόσμιας βιβλιογραφίας που αφορούν τα χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης, τα ηγετικά χαρακτηριστικά καθώς και της συσχέτισης που υπάρχει ανάμεσα τους. Πιο αναλυτικά, στο θεωρητικό μέρος της εργασίας παρουσιάζονται αναλυτικά ορισμοί, ιστορική ανασκόπηση, θεωρητικά μοντέλα καθώς και μοντέλα μέτρησης που αφορούν τη συναισθηματική νοημοσύνη. Επιπρόσθετα, αναφέρονται ορισμοί και απόψεις για την ηγεσία, διαφορές μεταξύ της ηγεσίας και μάνατζμεντ, παραδοσιακές και σύγχρονες θεωρίες αλλά και στυλ ηγεσίας. Ολοκληρώνοντας το θεωρητικό πλαίσιο παρουσιάζονται θεωρητικά μοντέλα αλλά και πρακτικοί κανόνες σχετικά με τη συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης στον εργασιακό χώρο αλλά και με τη συσχέτισή της με τα χαρακτηριστικά τα οποία πρέπει να διαθέτει ένας ηγέτης. Το δεύτερο μέρος της εργασίας περιέχει το ερευνητικό τμήμα. Βασικό εργαλείο έρευνας της συσχέτισης μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και των ηγετικών χαρακτηριστικών αποτελεί το ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο της εργασίας περιέχει τρία μέρη, ένα για τα δημογραφικά στοιχεία, ένα για τα χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης και ένα για τα ηγετικά χαρακτηριστικά. Τα αποτελέσματα της έρευνας θα αναδείξουν τυχούσα συσχέτιση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και των ηγετικών χαρακτηριστικών καθώς και διαφοροποιήσεις στα χαρακτηριστικά των προϊσταμένων ανάμεσα στους προϊστάμενους του δημοσίου τομέα σε σχέση με αυτούς του ιδιωτικού. Τέλος, θα ανιχνευθεί οποιαδήποτε διαφοροποίηση των προαναφερθέντων χαρακτηριστικών των προϊσταμένων σε σχέση με τα δημογραφικά τους στοιχεία (φύλο, ηλικία, επίπεδο σπουδών, οικογενειακή κατάσταση, εισόδημα). Συμπερασματικά, θα γίνουν προτάσεις για περαιτέρω μελέτη και μελλοντικές έρευνες.

**Λέξεις κλειδιά:** Συναισθηματική νοημοσύνη, Ηγεσία, Ηγετικά Χαρακτηριστικά

## **Summary**

The goal of the following Master Thesis is to study the role of emotional intelligence into shaping the leadership characteristics of managers who work in public or private organizations. In order to achieve the above goal, there will be a full presentation of the basic points which we confront in the global academic literature. These basic points describe the characteristics of emotional intelligence and leadership as well as the connection between them. More thoroughly, in the theoretical part of the Thesis (global academic literature), there will be a presentation of the above elements: definitions, historical references, theoretical models and measurement models of emotional intelligence. Moreover, there will be definitions, statements, traditional and modern theories of leadership as well as modern leadership styles. In conclusion of the theoretical framework, there will be a presentation of the theoretical models and the practice rules of how emotional intelligence is connected with the workplace as well as how it connects with the leadership characteristics. The second part of the Thesis consists of the research part. The basic tool of the research between emotional intelligence and leadership is a questionnaire. The questionnaire has three parts: one is for the demographic elements, one is for emotional intelligence's characteristics and the final one is for the characteristics of a leader. The results of the above research will show the relationship between emotional intelligence and leadership and furthermore the results will show if there is a difference in emotional intelligence and leadership between managers of public organizations and managers of private organizations. Eventually, the research will study the influence of the demographic elements (sex, age, educational level, marital status, income) in the characteristics of emotional intelligence and leadership. To sum up, there will be suggestions for future research.

**Key words:** Emotional Intelligence, Leadership, Leadership Characteristics

## **Ευχαριστίες**

Θα ήθελα να εκφράσω τις πιο θερμές μου ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή μου κύριο Ιωάννη Ρωσσίδα, ο οποίος έδειξε αμέριστη συμπαράσταση αλλά και πολύτιμη εμπιστοσύνη στο πρόσωπό μου για την ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής μου διατριβής.

Ακόμα, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τους ανθρώπους του οικείου μου περιβάλλοντος για την απεριόριστη συμπαράσταση τους καθ' όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών σπουδών μου.

# Περιεχόμενα

0	Εισαγωγή.....	11
1	Η Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	13
1.1	Ιστορική Ανασκόπηση Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	13
1.2	Ορισμοί της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	17
1.3	Μοντέλα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	22
1.3.1	Το Θεωρητικό μοντέλο των Mayer, Salovey & Caruso.....	22
1.3.2	Το Θεωρητικό μοντέλο του Bar-On.....	24
1.3.3	Το Θεωρητικό μοντέλο του Goleman.....	25
1.3.4	Το Θεωρητικό μοντέλο των Petrides & Furnham.....	28
1.4	Μέτρηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	37
1.4.1	Μέτρηση ικανοτήτων με αντικειμενικό τρόπο.....	37
1.4.2	Μέτρηση μέσω αναφορών άλλων.....	38
1.4.3	Μέτρηση μέσω αυτό-αναφορών άλλων.....	40
2	Ηγεσία.....	42
2.1	Ορίζοντας την έννοια της ηγεσίας.....	42
2.2	Ηγεσία & Μάνατζμεντ.....	47
2.3	Θεωρίες Ηγεσίας.....	51
2.3.1	Θεωρίες οι οποίες λαμβάνουν υπόψη τα ατομικά χαρακτηριστικά και τους ανθρώπινους τύπους των ηγετών.....	52
2.3.2	Θεωρίες οι οποίες εστιάζουν στη συμπεριφορά των ηγετών.....	53
2.3.3	Θεωρίες οι οποίες επικεντρώνονται στην κατάσταση και στις συνθήκες που επικρατούν.....	57
2.3.4	Σύγχρονες Θεωρίες Ηγεσίας.....	61
2.4	Σύγχρονα Στυλ Ηγεσίας & Τα «ΝΑΙ & ΟΧΙ» ενός Ηγέτη.....	68
3	Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο Εργασίας.....	71
3.1	Εισάγοντας τη Συναισθηματική Νοημοσύνη στους Οργανισμούς.....	71
3.2	Δημιουργώντας έναν Συναισθηματικά Νοήμων Οργανισμό.....	72
3.3	Μοντέλα Συσχέτισης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης με τον Εργασιακό Χώρο.....	74
3.3.1	Το Μοντέλο της Γενικευμένης Εγκυρότητας της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και των Εργασιακών Κριτηρίων.....	75
3.3.2	Το Μοντέλο της Συγκεκριμένης Κατάστασης.....	76
3.3.3	Το Μοντέλο του Μεσολαβητή.....	77
3.4	Πρακτικοί Κανόνες Εφαρμογής της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στον Εργασιακό Χώρο.....	77
3.4.1	Πρώτη Φάση: Προετοιμασία για Αλλαγή.....	78
3.4.2	Δεύτερη Φάση: Εκπαίδευση.....	80
3.4.3	Τρίτη Φάση: Μεταφορά & Διατήρηση.....	84
3.4.4	Τέταρτη Φάση: Αξιολόγηση των Αλλαγών.....	85
4	Συναισθηματική Νοημοσύνη & Ηγετικά Χαρακτηριστικά.....	86
4.1	Αυτοεπίγνωση.....	86
4.2	Αυτοδιαχείριση.....	87
4.3	Κοινωνική Επίγνωση.....	89
4.4	Διαχείριση Σχέσεων.....	89
5	Μεθοδολογία Έρευνας.....	90
5.1	Σκοπός Έρευνας.....	90
5.2	Υποθέσεις Έρευνας - Ερευνητικά Ερωτήματα.....	91



5.3	Δείγμα Έρευνας.....	92
5.4	Ερευνητικά Εργαλεία – Ερωτηματολόγιο.....	93
5.5	Επεξεργασία Αποτελεσμάτων.....	99
6	Παρουσίαση Αποτελεσμάτων.....	101
6.1	Μελέτη Δημογραφικών Στοιχείων.....	101
6.2	Μελέτη Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	108
6.2.1	Ευημερία – Βαθμός Συμφωνίας.....	108
6.2.2	Ευημερία – Βαθμός Αξιοπιστίας.....	112
6.2.3	Ευημερία – Βαθμός Συσχέτισης.....	113
6.2.4	Αυτό-έλεγχος – Βαθμός Συμφωνίας.....	115
6.2.5	Αυτό-έλεγχος – Βαθμός Αξιοπιστίας.....	119
6.2.6	Αυτό-έλεγχος – Βαθμός Συσχέτισης.....	120
6.2.7	Συναισθηματικότητα – Βαθμός Συμφωνίας.....	122
6.2.8	Συναισθηματικότητα – Βαθμός Αξιοπιστίας.....	128
6.2.9	Συναισθηματικότητα – Βαθμός Συσχέτισης.....	128
6.2.10	Κοινωνικότητα – Βαθμός Συμφωνίας.....	131
6.2.11	Κοινωνικότητα – Βαθμός Αξιοπιστίας.....	135
6.2.12	Κοινωνικότητα – Βαθμός Συσχέτισης.....	136
6.2.13	Κίνητρα – Βαθμός Συμφωνίας.....	138
6.2.14	Κίνητρα – Βαθμός Αξιοπιστίας.....	140
6.2.15	Κίνητρα – Βαθμός Συσχέτισης.....	140
6.2.16	Προσαρμοστικότητα – Βαθμός Συμφωνίας.....	141
6.2.17	Προσαρμοστικότητα – Βαθμός Αξιοπιστίας.....	143
6.2.18	Προσαρμοστικότητα – Βαθμός Συσχέτισης.....	143
6.3	Μελέτη Ηγετικών Χαρακτηριστικών.....	144
6.3.1	Όραμα – Βαθμός Συμφωνίας.....	144
6.3.2	Όραμα – Βαθμός Αξιοπιστίας.....	147
6.3.3	Όραμα – Βαθμός Συσχέτισης.....	148
6.3.4	Εμπνέουσα Επικοινωνία – Βαθμός Συμφωνίας.....	149
6.3.5	Εμπνέουσα Επικοινωνία – Βαθμός Αξιοπιστίας.....	151
6.3.6	Εμπνέουσα Επικοινωνία – Βαθμός Συσχέτισης.....	152
6.3.7	Διανοητική Υποκίνηση – Βαθμός Συμφωνίας.....	153
6.3.8	Διανοητική Υποκίνηση – Βαθμός Αξιοπιστίας.....	155
6.3.9	Διανοητική Υποκίνηση – Βαθμός Συσχέτισης.....	156
6.2.10	Ενθαρρυντική Ηγεσία – Βαθμός Συμφωνίας.....	158
6.2.11	Ενθαρρυντική Ηγεσία – Βαθμός Αξιοπιστίας.....	160
6.2.12	Ενθαρρυντική Ηγεσία – Βαθμός Συσχέτισης.....	161
6.2.13	Προσωπική Αναγνώριση – Βαθμός Συμφωνίας.....	162
6.2.14	Προσωπική Αναγνώριση – Βαθμός Αξιοπιστίας.....	164
6.2.15	Προσωπική Αναγνώριση – Βαθμός Συσχέτισης.....	165
6.4	Σύγκριση Χαρακτηριστικών Συναισθηματικής Νοημοσύνης μεταξύ των Προϊσταμένων Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα .....	166
6.5	Σύγκριση Ηγετικών Χαρακτηριστικών μεταξύ των Προϊσταμένων Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα.....	171
6.6	Σύγκριση Χαρακτηριστικών Συναισθηματικών Νοημοσύνης Δημογραφικά Στοιχεία.....	175
6.6.1	Φύλο.....	175
6.6.2	Ηλικία.....	179
6.6.3	Επίπεδο Εκπαίδευσης.....	182

6.6.4	Ετήσιο Εισόδημα.....	185
6.6.5	Οικογενειακή Κατάσταση.....	188
6.6.6	Επάγγελμα.....	191
6.7	Σύγκριση Ηγετικών Χαρακτηριστικών Δημογραφικά Στοιχεία...	194
6.7.1	Φύλο.....	194
6.7.2	Ηλικία.....	197
6.7.3	Επίπεδο Εκπαίδευσης.....	199
6.7.4	Ετήσιο Εισόδημα.....	201
6.7.5	Οικογενειακή Κατάσταση.....	203
6.7.6	Επάγγελμα.....	205
6.8	Συσχέτιση Συναισθηματικής Νοημοσύνης & Ηγετικών Χαρακτηριστικών.....	207
6.9	Συσχέτιση Συναισθηματικής Νοημοσύνης & Ηγετικών Χαρακτηριστικών ανάλογα τον τομέα.....	211
6.9.1	Προϊστάμενοι Δημοσίου Τομέα.....	211
6.9.2	Προϊστάμενοι Ιδιωτικού Τομέα.....	213
7	Συζήτηση για τα Αποτελέσματα της Έρευνας.....	216
8	Επίλογος - Συμπεράσματα.....	231

#### Παραρτήματα

A	Ερωτηματολόγιο Προϊσταμένων.....	234
B	Διαγράμματα Ερωτήσεων ΣΝ & Ηγετικών Χαρακτηριστικών	
B.1	Διαγράμματα Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	242
B.2	Διαγράμματα Ηγετικών Χαρακτηριστικών.....	252
	Βιβλιογραφία .....	258

# Εισαγωγή

Η **Συναισθηματική Νοημοσύνη (ΣΝ)** – η ικανότητα δηλαδή να μπορεί κάποιος να χαρακτηρίσει τα δικά του καθώς και των άλλων ατόμων συναισθήματα, να κάνει διάκριση μεταξύ διαφορετικών συναισθημάτων, να τα ονομάσει κατάλληλα και να χρησιμοποιήσει τη συναισθηματική πληροφορία ως οδηγό σκέψης και συμπεριφοράς – είναι μια ταχέως αναπτυσσόμενη σύγχρονη έννοια η οποία εφαρμόζεται σε διάφορους επιστημονικούς κλάδους, όπως είναι η ψυχολογία, η κοινωνιολογία, η εκπαίδευση, η οικονομική επιστήμη καθώς και το μάνατζμεντ και η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.

Σύγχρονες μελέτες της διεθνής βιβλιογραφίας, έχουν προσεγγίσει τα χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης προκειμένου να μελετήσουν την εφαρμογή τους στα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που πρέπει να διαθέτει ένας σύγχρονος ηγέτης. Πιο αναλυτικά, ένας σύγχρονος ηγέτης θα πρέπει να διακατέχεται από θεμελιώδη **Ηγετικά Χαρακτηριστικά**, όπως είναι το όραμα, η ανάγκη για αυτοεκτίμηση/αναγνώριση, η αυτοπεποίθηση, η πίστη και δέσμευση σε αξίες, η επιμονή, η εστίαση και η πειθαρχία. Ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι να ενισχύσει με τις ικανότητές τις τα θεμελιώδη αυτά χαρακτηριστικά. Για αυτό το λόγο σκοπός της συγκεκριμένης εργασίας είναι η μελέτη του ρόλου της συναισθηματικής νοημοσύνης ως προς τα ηγετικά χαρακτηριστικά τόσο σε θεωρητικό επίπεδο όσο και σε ερευνητικό επίπεδο.

Δυστυχώς, ακόμα και σήμερα στην Ελλάδα, αν μελετήσει κανείς τον τρόπο ηγεσίας σε οργανισμούς τόσο του δημοσίου τομέα όσο και του ιδιωτικού θα έρθει αντιμέτωπος με το γεγονός ότι οι ηγέτες έχουν πολύ μεγάλες ελλείψεις τόσο σε θέματα γνώσεων, μεθόδων, τεχνικών, χαρακτηριστικών προσωπικότητας, διοικητικών και ηγετικών ικανοτήτων όσο και σε βασικές έννοιες ηγεσίας. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι στον ιδιωτικό τομέα, στην συντριπτική πλειονότητα των οικογενειακών επιχειρήσεων, το μάνατζμεντ της επιχείρησης ασκείται από

τους συγγενείς οι οποίες πολλές φορές δεν διαθέτουν εννοιολογικό και γνωστικό επίπεδο σε θέματα ηγεσίας. Το ίδιο πρόβλημα, υπάρχει και στο δημόσιο τομέα, αφού σε πολλούς οργανισμούς απλά στελέχη, όπως είναι οι δάσκαλοι σχολείων, γίνονται προϊστάμενοι (π.χ. διευθυντές σχολείων) χωρίς να διαθέτουν καμία εκπαίδευση πάνω σε θέματα αποτελεσματικής και σύγχρονης ηγεσίας.

Συνεπώς, η συγκεκριμένη εργασία φιλοδοξεί να βοηθήσει στη μελέτη του ρόλου της συναισθηματικής νοημοσύνης στα ηγετικά χαρακτηριστικά ώστε να γίνει πόλος έλξης μελλοντικών ερευνών σε θέματα αποτελεσματικής ηγεσίας ευελπιστώντας να μπορέσει να βελτιωθεί ο τρόπος της διοίκησης των οργανισμών στον ελλαδικό χώρο.

Όπως προαναφέρθηκε, η εργασία αποτελείται από δύο κύρια μέρη: το θεωρητικό και το ερευνητικό. Το θεωρητικό μέρος αποτελείται από τα τέσσερα πρώτα κεφάλαια στα οποία γίνεται μια λεπτομερής αναφορά στη συναισθηματική νοημοσύνη (ορισμοί, ιστορική ανασκόπηση, θεωρητικά μοντέλα, μοντέλα μέτρησης) στο Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>. Εν συνεχεία, στο Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup> γίνεται μια ενδελεχής αναφορά στην ηγεσία (ορισμοί, απόψεις, θεωρίες ηγεσίας – παραδοσιακές και σύγχρονες – θέματα ηγεσίας & μάνατζμεντ, ηγετικά στυλ). Αντίστοιχα, στα Κεφάλαια 3 και 4 γίνεται η συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης με τον εργασιακό χώρο αλλά και τα ηγετικά χαρακτηριστικά.

Όσον αφορά το ερευνητικό τμήμα, στο Κεφάλαιο 5 παρουσιάζεται αναλυτικά η μεθοδολογία της έρευνας, στο Κεφάλαιο 6 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα, ενώ στα Κεφάλαια 8 και 9 εξάγονται τα συμπεράσματα της έρευνας και προτείνονται ιδέες για μελλοντική γενίκευση της έρευνας αυτής.

# Κεφάλαιο 1

## Συναισθηματική Νοημοσύνη

### 1.1 Ιστορική Ανασκόπηση Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Οι απαρχές της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης τοποθετούνται το 19<sup>ο</sup> αιώνα (Πίνακας 1). Πιο συγκεκριμένα, το 1877 ο Αμερικανός Φιλόσοφος Henry Noble Day χρησιμοποίησε για πρώτη φορά την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης για να περιγράψει την ενοποίηση του αισθήματος και της νοημοσύνης (Day, 1877).

Στη συνέχεια, το 1880, ο Σκωτσέζος Φιλόσοφος Alexander Bain ασχολήθηκε με τη σύνδεση που υπάρχει με τις διαδικασίες του νου και τα αισθήματα, τη συμπεριφορά και τη νοημοσύνη. Ο Bain ανακάλυψε ότι τα αισθήματα και τα συναισθήματα συνδέονται γνωστικά με τη φυσική σχέση που υπάρχει ανάμεσα στα συναισθήματα, τις πεποιθήσεις και την ηθική ενός ατόμου με την ικανότητα του να ελέγχει τη σκέψη του και τα συναισθήματά του (Bain, 1880).

Το 1910, ο Άγγλος Ψυχολόγος James Sully χρησιμοποίησε το περιεχόμενο της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης προκειμένου να περιγράψει τη σχέση ανάμεσα στη συναισθηματική και στη νοητική διαδικασία. Πιο αναλυτικά, ανακάλυψε ότι τα συναισθήματα και η νόηση επηρεάζουν την αντίληψη ενός ατόμου. Μάλιστα, ο συνδυασμός των συναισθηματικών και νοητικών εμπειριών ασκεί μια πολύ ισχυρή κινητήρια επιρροή στο φυσικό σύνδεσμο μεταξύ του συναισθήματος και της νόησης (Sully, 1910).

Το 1920, ο Thorndike ανακάλυψε την ύπαρξη τριών ειδών νοημοσύνης: την «κοινωνική» νοημοσύνη, τη «μηχανική» νοημοσύνη και την «αφηρημένη» νοημοσύνη. Προπομπό της συναισθηματικής νοημοσύνης αποτελεί η «κοινωνική» νοημοσύνη η οποία σύμφωνα με τον Thorndike (1920) ορίζεται ως η «ικανότητα που έχει κάποιος να αντιλαμβάνεται και να διαχειρίζεται τους ανθρώπους (άντρες και γυναίκες) ώστε να δρουν σοφά όσον αφορά τις ανθρώπινες σχέσεις (Thorndike, 1920).

Αργότερα, ο διευθυντής του Κέντρου Εκπαίδευσης Ενηλίκων, David MacKaye (1928) μελέτησε την αλληλεπίδραση ανάμεσα στο συναίσθημα και στη νοημοσύνη. Ο MacKaye ανακάλυψε ότι οι συναισθηματικοί παράγοντες επηρεάζουν σημαντικά την παραγωγικότητα, τη νοημοσύνη και την καθοδήγηση του ατόμου. Επίσης, ο MacKaye ανακάλυψε επιπλέον μια οργανική αλληλεπίδραση ανάμεσα στα συναισθήματα και στη νοημοσύνη, η οποία καθορίζει τη σκέψη, τις συνήθειες, την απόδοση και τη συμπεριφορά του ατόμου (MacKaye, 1928).

Το 1940, η Αμερικανή Ψυχολόγος Harret Babcock ανακάλυψε μια πολύ σημαντική συσχέτιση που υπάρχει ανάμεσα στα συναισθήματα, στη νοημοσύνη, στις ικανότητες και στην αυτοπεποίθηση. Αυτή η συσχέτιση είναι που επηρεάζει τις ικανότητες του ατόμου να έχει «συναισθηματική σταθερότητα» (Babcock, 1940). Εν συνεχεία, το 1946, οι Cleeton και Mason ανακάλυψαν ότι οι ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης ενός ατόμου αναπτύσσονται μέσω του ανθρώπινου παράγοντα μέσα στον περιβάλλον που ζουν (Cleeton & Mason, 1946). Παρόλα αυτά, δεν κατάφεραν να ανακαλύψουν αν το περιβάλλον που ζει το άτομο επηρεάζει άμεσα την ικανότητα του ατόμου, για αυτό και πρότειναν περαιτέρω έρευνα στην νοητική διαδικασία με την οποία το άτομο αναπτύσσει τη νοημοσύνη και τις ικανότητές του.

Το 1961, οι Sechrest και Jackson εξέτασαν διάφορους παράγοντες προκειμένου να ανακαλύψουν τις ποικίλες πολύπλοκες ικανότητες που σχετίζονται με την κοινωνική νοημοσύνη. Πιο αναλυτικά, βρήκαν μεθόδους μέτρησης της κοινωνικής νοημοσύνης. Μέσω αυτών, ανακάλυψαν ότι η ανθρώπινη αλληλεπίδραση

αποτελείται από δύο ουσιώδεις ικανότητες: την ακαδημαϊκή νοημοσύνη και την κοινωνική νοημοσύνη. Μάλιστα, η κοινωνική νοημοσύνη σχετίζεται σημαντικά με τις ατομικές κριτικές ικανότητες, με τα κίνητρα, με την επίλυση προβλημάτων, με τις γνωστικές πολυπλοκότητες και με την κοινωνική απόδοση και αποτελεσματικότητα (Sechrest & Jackson, 1961).

Επιπρόσθετα, το 1973, οι υπότροφοι Ronald Walker και Jeanne Foley μελέτησαν τον τρόπο μέτρησης και ανάπτυξης της κοινωνικής νοημοσύνης, την οποία περιέγραψαν ως την ικανότητα «να καταλαβαίνεις τους άλλους και να δρας σοφά σε κοινωνικές καταστάσεις» (Walker & Foley, 1973). Στην ερευνητική τους μελέτη υπό τον τίτλο «*Κοινωνική Νοημοσύνη: Ιστορικά στοιχεία και τρόποι μέτρησης*», οι Walker και Foley (1973) συνδέουν πολλαπλούς ορισμούς και έννοιες οι οποίες σχετίζονται με τη γνωστικότητα της κοινωνικής νοημοσύνης, όπως είναι για παράδειγμα η ικανότητα της κριτικής σκέψης, των αντιλήψεων, της συμπεριφοράς, του προσανατολισμού στις ενέργειες, σε σχέση με την αντίληψη και την κρίση των άλλων. Ακόμα, ανακάλυψαν ότι η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης επικεντρώνεται στην ικανότητα να αντιλαμβάνεται κανείς τα συναισθήματα, τις σκέψεις και τις προθέσεις των άλλων.

Το 1983, ο Howard Gardner, όρισε τη νοημοσύνη ως «την ικανότητα της επίλυσης ενός προβλήματος». Επιπλέον, όρισε τη διαπροσωπική νοημοσύνη ως την «ικανότητα να κατανοείς τους άλλους ανθρώπους, να τους παρέχεις κίνητρα, να αντιλαμβάνεσαι πως συνεργάζονται και πως μπορείς να συνεργαστείς μαζί τους» (Gardner, 1987). Ακόμα, ο Gardner συσχέτισε τη νοημοσύνη ενός ατόμου με το επίπεδο απόδοσής του ανάλογα τη διεργασία την οποία πράττει. Αν και η βασική έρευνα του Gardner ήταν στον τομέα της Γνωστικής Αναπτυξιακής Ψυχολογίας, ο Gardner αντιλαμβάνονταν πόσο σημαντική είναι η κατανόηση της ανθρώπινης νοημοσύνης ώστε να βελτιωθούν οι στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού.

Το 1990, οι Mayer, DiPaolo και Salovey μελέτησαν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως ένα εργαλείο αντίληψης και εκτίμησης ώστε να μπορεί να αναγνωρίσει κάποιος τα συναισθήματα του αλλά και των άλλων με στόχο τη βελτίωση της

ποιότητας ζωής του. Ανακάλυψαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μέσο παρακίνησης αλλά και ως μέσο λήψης αποφάσεων. Κατέληξαν στο γεγονός ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια ικανότητα η οποία μπορεί να διδαχθεί και να βελτιωθεί, παρακινώντας τους ανθρώπους να είναι πιο «ευχάριστοι συναισθηματικά» με τους ανθρώπους γύρω τους, γεγονός που θα έχει ως αποτέλεσμα έναν ποιοτικότερο τρόπο ζωής (Mayer, DiPaolo & Salovey, 1990).

Την ίδια δεκαετία (1990), ο Daniel Goleman εισήγαγε την έννοια των πέντε διαστάσεων (τομείς) της συναισθηματικής νοημοσύνης, οι οποίοι είναι οι ακόλουθοι: γνώση των συναισθημάτων μας, έλεγχος των συναισθημάτων, εξερεύνηση κινήτρων για τον εαυτό μας, αναγνώριση των συναισθημάτων των άλλων, χειρισμός των σχέσεων. Ο Goleman τόνισε την σημαντικότητα τόσο του δείκτη IQ (δείκτης νοημοσύνης) όσο και του δείκτη EQ (συναισθηματική νοημοσύνη), θεωρώντας ότι και οι δύο δείκτες είναι απαραίτητοι για την ατομική επιτυχία. Παρόλα αυτά, ο Goleman τόνισε περισσότερο τη συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης ως το «κλειδί» ώστε να έχει κάποιος άριστη απόδοση. Ακόμα, ο Goleman συμπέρανε ότι προκειμένου κάποιος να γίνει πραγματικός ηγέτης θα πρέπει «να μπορεί να αναγνωρίζει τα ανθρώπινα προβλήματα και να παράσχει λύση για αυτά». Αυτή είναι μια γνωστική ή επίκτητη ικανότητα η οποία είναι πολύ σημαντική στην αποτελεσματική ηγεσία αλλά και στις προσωπικές και επαγγελματικές σχέσεις (Goleman, 1998).



<b>ΒΑΣΙΚΑ ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ</b>	
<b>ΕΤΟΣ</b>	<b>ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΕΣ</b>
<b>1880</b>	BAIN: Σύνδεση νου, συναισθήματος, συμπεριφοράς και νοημοσύνης
<b>1910</b>	SULLY: Συσχέτιση μεταξύ συναισθημάτων και νοητικής διαδοκασίας
<b>1920</b>	THORNDIKE: "Κοινωνική Νοημοσύνη" - προπομπός της συναισθηματικής νοημοσύνης
<b>1940</b>	BABCOCK: Συσχέτιση ανέμεσα σε συναισθήματα, νοημοσύνη, ικανότητες, αυτοπεποίθηση
<b>1961</b>	SECHREST & JACKSON: Μεθόδους μέτρησης "κοινωνικής" νοημοσύνης
<b>1983</b>	GARDNER: Νοημοσύνη - ικανότητα επίλυσης ενός προβλήματος, ερμηνείες νοημοσύνης
<b>1990</b>	MAYER, DIPAOLA & SALOVEY: Μελέτη μοντέλου Συναισθηματικής Νοημοσύνης
<b>1995</b>	GOLEMAN: Ορισμοί ΣΝ, μοντέλο ΣΝ πέντε διαστάσεων

Πίνακας 1. Βασικά Ιστορικά Στοιχεία Συναισθηματικής Νοημοσύνης

## 1.2 Ορισμοί της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Η έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Emotional Intelligence – EI) περιέχει την έννοια της νοημοσύνης. Σύμφωνα με τους παραδοσιακούς ορισμούς της, η νοημοσύνη είναι μια γενική γνωστική ικανότητα του ανθρώπου. Ο Spearman (1904) με τη θεωρία των δύο παραγόντων υποστήριξε ότι κάθε νοητική διεργασία αντανακλάται στη λειτουργία δύο παραγόντων α) ενός γενικού παράγοντα νοημοσύνης (g factor) που βρίσκεται σε κάθε πράξη και β) ενός

ειδικού παράγοντα της νοημοσύνης (s factor) που αντιστοιχεί σε κάποια ειδική ικανότητα (Spearman, 1904).

Αντίθετα, το 1938, ο Αμερικανός Ψυχολόγος Thurstone ανέπτυξε μια διαφορετική θεωρία για τη νοημοσύνη. Ειδικότερα, ο Thurstone (1938) δεν αντιμετωπίζει τη νοημοσύνη ως μια ενιαία γνωστική ικανότητα αλλά ως ένα σύνολο από 7 βασικές πνευματικές ικανότητες (Thurstone, 1938):

- Μνήμη Συσχέτισης: Η ικανότητα ανάκλησης και αποστήθισης
- Αριθμητική Ικανότητα: Η ικανότητα επίλυσης αριθμητικών προβλημάτων
- Αντιληπτική Ταχύτητα: Η ικανότητα αναγνώρισης ομοιοτήτων και διαφορών ανάμεσα σε αντικείμενα
- Λογική: Η ικανότητα δημιουργίας κανόνων
- Χωρική Οπτικοποίηση: Η ικανότητα οπτικοποίησης σχέσεων
- Λεκτική Κατανόηση: Η ικανότητα προσδιορισμού και κατανόησης λέξεων
- Ευχέρεια Λέξεων: Η ικανότητα ταχείας ανάπτυξης λέξεων

Επιπρόσθετα, ο Gardner (1983) στο έργο του *“Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences”* («Πλαίσια του νου: Η θεωρία των Πολλαπλών Νοημοσύνων») όρισε την νοημοσύνη ως μια ανθρώπινη πνευματική διαδικασία η οποία αποτελείται από ένα σύνολο ικανοτήτων για επίλυση προβλημάτων, με βάση τις οποίες ένα άτομο μπορεί να επιλύσει τυχόν δυσκολίες και προβλήματα, επιτυγχάνοντας επιθυμητά αποτελέσματα. Επιπλέον, η νοημοσύνη μπορεί να δημιουργήσει στο άτομο κατάλληλες συνθήκες εύρεσης και δημιουργίας προβλημάτων, με βάση τα οποία το άτομο θα οδηγηθεί στην απόκτηση νέας γνώσης. Ο Gardner (1983) καταλήγει στο γεγονός ότι υπάρχουν διάφορα είδη νοημοσύνης με βάση τα οποία το άτομο καλλιεργεί τις ικανότητές του, ώστε να μπορεί να αντιμετωπίσει την ποικιλομορφία των προβλημάτων. Τα είδη αυτά περιγράφονται στον ακόλουθο πίνακα (Πίνακας 2):

<b>Θεωρία πολλαπλών νοημοσύνων του Gardner</b>	
<b>Είδος Νοημοσύνης</b>	<b>Περιγραφή</b>
<b>Γλωσσική</b>	Αφορά στην ικανότητα του ατόμου να χειρίζεται αποτελεσματικά τις δυνατότητες των λέξεων και των προτασιακών δομών στην επικοινωνία του με άλλους
<b>Λογικό - μαθηματική</b>	Αφορά στην ικανότητα κατανόησης και χρήσης αφηρημένων σχέσεων για την περιγραφή, εξήγηση και αποτίμηση του φυσικού και κοινωνικού περιβάλλοντος
<b>Χωρική</b>	Αφορά στην ικανότητα του ατόμου να προσλαμβάνει χωρικές, σχηματικές και χρωματικές πληροφορίες με ακρίβεια και να δημιουργεί νοητικές εικόνες, τις οποίες στη συνέχεια μπορεί να μετασχηματίσει σε αρχιτεκτονικές κατασκευές και εικαστικές συνθέσεις
<b>Μουσική</b>	Αφορά στην ικανότητα σύλληψης, διάκρισης και μετασχηματισμού μουσικών σχημάτων
<b>Κινησθητική</b>	Αφορά στην ικανότητα του ατόμου να χρησιμοποιεί το σώμα του για να εκφράσει ιδέες, συναισθήματα και πληροφορίες
<b>Διαπροσωπική</b>	Αφορά στην ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα, τις προθέσεις, τις διαθέσεις των άλλων, να κατανοεί τη δική τους οπτική θεώρησης και να συνεργάζεται μαζί τους ομαλά
<b>Ενδοπροσωπική</b>	Αφορά στην ικανότητα του ατόμου να διακρίνει, να συνειδητοποιεί, ονομάζει και να ελέγχει τα συναισθήματά του και να ασκεί μεταγνωστικό έλεγχο στις δικές του λειτουργίες
<b>Νατουραλιστική</b>	Αφορά στην ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται το γεωφυσικό χώρο, αλλά και να διακρίνει κυρίαρχα μοτίβα σε διαφορετικές κοινωνικο-πολιτιστικές δραστηριότητες
<b>Πνευματική</b>	Αφορά στην κατανόηση των φιλοσοφικών ερωτημάτων
<b>Υπαρξιακή</b>	Αφορά στην ικανότητα συλλογισμού και κατανόησης για υπαρξιακά ζητήματα

Πίνακας 2. Θεωρία Πολλαπλών νοημοσύνων του Gardner (Gardner, 1983)

Εκτός από την έννοια της νοημοσύνης ο όρος Συναισθηματική Νοημοσύνη περιέχει και την έννοια του συναισθήματος. Το συναίσθημα ορίζεται ως κατάσταση αισθήσεων: Είναι μια φυσιολογική και σωματική αντίδραση εναλλαγών που ένα υποκείμενο μπορεί να βιώσει με έντονο τρόπο ώστε να προετοιμαστεί το σώμα του για άμεση δράση. Με άλλα λόγια, τα συναισθήματα είναι προτροπές για δράση (Nelson & Low, 2011). Ο Goleman (1995) συμφωνεί με τον ορισμό αυτό επισημαίνοντας ότι όλα τα συναισθήματα είναι ουσιαστικά προτροπές για δράση, στιγμιαία σχέδια, για την αντιμετώπιση της ζωής που η εξέλιξη έχει σταλάξει μέσα στο κάθε άτομο. Μάλιστα, η ίδια η ρίζα της λέξης «συναίσθημα» (emotion, όπως αντίστοιχα στα Λατινικά είναι ρήμα *motere* = κινώ) υπονοεί ότι ενυπάρχει η τάση για κίνηση, για δράση.

Με βάση τον παραπάνω ορισμό δημιουργείται το ερώτημα «Από πού προέρχονται τα συναισθήματα;» Τα συναισθήματα δημιουργούνται στον εγκέφαλο. Πιο συγκεκριμένα, υπάρχουν δύο νοητικά επίπεδα στον εγκέφαλο. Το ένα είναι αυτό που σκέφτεται (thinking mind) και το άλλο είναι αυτό που αισθάνεται (emotional mind). Τα δύο αυτά είδη σκέψευς (λογική και συναισθήματα) αποτελούν δύο διαφορετικούς μηχανισμούς με βάση τους οποίους κάποιος αντιλαμβάνεται τον κόσμο. Παρόλα αυτά, τα δύο αυτά είδη δεν είναι αποκομμένα μεταξύ τους αλλά αλληλοεπιδρούν προκειμένου να συνθέσουν την ψυχολογική και πνευματική κατάσταση του ατόμου. Πολλές φορές, το πάθος («καρδιά» - θυμικό) επικρατεί της λογικής όταν τα αισθήματα είναι έντονα (Nelson & Low, 2011).

Μάλιστα, όπως είχε τονίσει και ο Αριστοτέλης στο έργο του *Ηθικά Νικομάχεια*: «Ο καθένας μπορεί να θυμώσει – αυτό είναι εύκολο. Αλλά το να θυμώσει κανείς με το σωστό άτομο, στο σωστό βαθμό και στη σωστή στιγμή, για τη σωστή αιτία και με το σωστό τρόπο – αυτό δεν είναι εύκολο». Με βάση τη φράση αυτή γίνεται αντιληπτή η σημαντικότητα του ρόλου της Συναισθηματικής Νοημοσύνης τόσο στον καθημερινό τρόπο ζωής όσο και στις αποφάσεις που το άτομο καλείται να επιλέξει.

Ο όρος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης έγινε ευρέως γνωστός από το έργο του Αμερικανού Ψυχολόγου Daniel Goleman «*Emotional Intelligence: Why it can*

*matter more than IQ» (Συναισθηματική Νοημοσύνη: Γιατί το «EQ» είναι πιο σημαντικό από το «IQ»), στο οποίο αναφέρεται στην έρευνα των Mayer και Salovey περί συναισθηματικής νοημοσύνης. Αναλυτικότερα, κατά τους Mayer & Salovey (1997), ως Συναισθηματική Νοημοσύνη ορίζεται «η ικανότητα εκλογίκευσης των συναισθημάτων καθώς και η ικανότητα ενίσχυσης τις σκέψης μέσω των συναισθημάτων. Η ΣΝ περιλαμβάνει τις ικανότητες της αντίληψης των συναισθημάτων με ακρίβεια, της πρόσβασης και της δημιουργίας συναισθημάτων με στόχο την ενίσχυση της σκέψης, την κατανόηση των συναισθημάτων και της συναισθηματικής γνώσης καθώς και την ρύθμιση των συναισθημάτων ώστε να βοηθούν να αναπτυχθεί το άτομο τόσο συναισθηματικά όσο και πνευματικά».*

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τον Richard Boyatzis, η συναισθηματική νοημοσύνη, σχετίζεται άμεσα με την αυτογνωσία και ορίζεται ως η ικανότητα να χρησιμοποιεί κανείς με ευφυΐα τα συναισθήματα του, να διαχειρίζεται τον εαυτό του και τους άλλους (Κέφης, 2005).

Επιπλέον, σύμφωνα με τη θεωρία του Goleman υπάρχουν τέσσερις (4) διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης, οι οποίες είναι στενά συνυφασμένες και διατηρούν μεταξύ τους δυναμική σχέση: α) αυτοεπίγνωση, β) αυτοδιαχείριση, γ) κοινωνική επίγνωση και δ) διαχείριση σχέσεων. Οι δύο πρώτες ανήκουν στο τομέα των προσωπικών δεξιοτήτων (αυτές αφορούν τον τρόπο με τον οποίον κάποιος διαχειρίζεται τον εαυτό του), ενώ οι δύο τελευταίες ανήκουν στο τομέα των κοινωνικών δεξιοτήτων (αυτές αφορούν τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζεται κάποιος τις σχέσεις του με τους άλλους ανθρώπους) (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002).

Ολοκληρώνοντας, θα πρέπει να αναφερθεί ότι υπάρχει μια ομάδα συγγραφέων (όπως είναι οι Freudenthaler & Neubauer, 2003, Goleman 1995, Salovey και Mayer 1990 και Sullivan 1999) οι οποίοι θεωρούν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως δεξιότητα, μια μορφή νοημοσύνης, ευφυΐας μεταξύ άλλων. Παρόλα αυτά, υπάρχει μια μερίδα άλλων ερευνητών που θεωρούν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη πρόκειται για ένα χαρακτηριστικό της προσωπικότητας (όπως είναι οι Petrides & Furnham, 2000, Tett, Fox & Wang, 2005). Πιο συγκεκριμένα, οι

Petrides et al. (2007) ορίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη ή συναισθηματική αυτό-αποτελεσματικότητα (trait emotional intelligence or trait emotional self-efficacy) ως χαρακτηριστικό της ανθρώπινης προσωπικότητας το οποίο αποτελείται από ένα σύνολο αυτό-αντιλήψεων που σχετίζονται με τα συγκινησιακά συναισθήματα που βρίσκονται στα κατώτερα επίπεδα της ιεραρχίας της κάθε προσωπικότητας (Χατζηαγγελάκη, 2018).

Οι προαναφερθείσες διαφορετικές εννοιολογικές προσεγγίσεις της ΣΝ αντιστοιχούν σε ξεχωριστούς τρόπους λειτουργικότητας. Ειδικότερα, η ΣΝ ως δεξιότητα είναι μετρήσιμη μέσω δοκιμαστικών τεστ απόδοσης (όπως η νοημοσύνη), ενώ η ΣΝ ως χαρακτηριστικό της προσωπικότητας, μετριέται μέσω ερωτηματολογίων (όπως η προσωπικότητα) (Χατζηαγγελάκη, 2018). Συνεπώς, κρίνεται απαραίτητη η ανάλυση των μοντέλων της συναισθηματικής νοημοσύνης που έχουν επικρατήσει στην παγκόσμια βιβλιογραφία.

## **1.3 Μοντέλα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης**

Τα τελευταία χρόνια στη διεθνή βιβλιογραφία εντοπίζεται πλήθος διαφορετικών θεωρητικών μοντέλων για τη συναισθηματική νοημοσύνη, με βάση τα οποία ορίζονται τα χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης. Τα κυρίαρχα μοντέλα είναι τα ακόλουθα: το μοντέλο των Mayer, Salovey & Caruso, το μοντέλο του Bar-On, το μοντέλο του Goleman και το μοντέλο των Petrides και Furnham.

### **1.3.1 Το θεωρητικό μοντέλο των Mayer, Salovey & Caruso**

Οι Αμερικάνοι Ψυχολόγοι Mayer και Salovey ήταν από τους πρώτους μελετητές της συναισθηματικής νοημοσύνης, ήδη από τις αρχές του 1990. Λίγα χρόνια αργότερα προστέθηκε στην ομάδα και ο Caruso. Σύμφωνα με τη θεωρία τους, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα είδος νοημοσύνης το οποίο όχι μόνο περιλαμβάνει την ενδοπροσωπική και τη διαπροσωπική νοημοσύνη του Gardner αλλά και άλλες ικανότητες που αναφέρονται τόσο στο γνωστικό όσο και στο συναισθηματικό σύστημα οργάνωσης του ανθρώπινου νου (Mayer, Salovey &

Caruso, 1999). Παρότι η συναισθηματική νοημοσύνη λειτουργεί με ενιαίο τρόπο, εμπεριέχει διάφορες ικανότητες οι οποίες οργανώνονται σε τέσσερις κατηγορίες (Mayer, Salovey & Caruso, 2004) (Πίνακας 3):

<b>Τέσσερις Κατηγορίες ΣΝ κατά Mayer, Salovey, Caruso</b>
<b>1. Αντίληψη και αναγνώριση των συναισθημάτων:</b> Είναι η ικανότητα των ατόμων να αναγνωρίζουν, να αντιλαμβάνονται και να εκφράζουν με ακρίβεια τόσο τα δικά τους συναισθήματα όσο και των άλλων ατόμων, διαμέσου όλων των διαθέσιμων λεκτικών και μη λεκτικών μέσων επικοινωνίας. Σύνδεση νου, συναισθήματος, συμπεριφοράς και νοημοσύνης
<b>2. Αφομοίωση των συναισθημάτων στον τρόπο σκέψης:</b> Είναι η ικανότητα η οποία αναδεικνύει το θετικό τρόπο επίδρασης των συναισθημάτων στη διανοητική διεργασία. Με άλλα λόγια, η ικανότητα αυτή περιλαμβάνει τον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιείται και αξιοποιείται το συναίσθημα προκειμένου να βελτιωθεί η μνήμη, η κρίση και ο τρόπος σκέψης του ατόμου, ώστε να μπορεί το άτομο να λάβει τις σωστές αποφάσεις.
<b>3. Κατανόηση των συναισθημάτων:</b> Είναι η ικανότητα κατανόησης και ανάλυσης διαφορετικών, πολύπλοκων και αντιφατικών συναισθημάτων τόσο του εαυτού όσο και των άλλων, καθώς και η ικανότητα αναγνώρισης των συναισθημάτων κάθε μορφής ανθρώπινης σχέσης. Επιπλέον, περιλαμβάνει την ικανότητα αντίληψης του τρόπου εξέλιξης, μετασχηματισμού και διαδοχής των συναισθημάτων. Με αυτόν τον τρόπο η ικανότητα αυτή καθίσταται πολύ χρήσιμη όσον αφορά τις διαπροσωπικές σχέσεις.
<b>4. Διαχείριση των συναισθημάτων:</b> Είναι η ικανότητα του ατόμου να υποδέχεται με θετικό τρόπο τα συναισθήματα που βιώνει, όχι μόνο τα ευχάριστα αλλά και τα δυσάρεστα, και να αντλεί χρήσιμες πληροφορίες από αυτά. Επιπρόσθετα, είναι η ικανότητα που βοηθά το άτομο να αντιλαμβάνεται τον τρόπο με τον οποίο τα συναισθήματά του επηρεάζουν την κρίση και τη συμπεριφορά του ώστε να μπορεί να προβαίνει συνειδητά στη σωστή και ωφέλιμη διαχείρισή τους.

Πίνακας 3. Κατηγορίες ΣΝ κατά Mayer, Salovey, Caruso (2004)

Το μοντέλο των Mayer, Salovey & Caruso ανήκει στην κατηγορία των μοντέλων ικανότητας (ability model) αφού χαρακτηρίζει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως

ικανότητα – δεξιότητα του νου κατά την οποία τα συναισθήματα αποτελούν πηγές σημαντικών πληροφοριών, ικανών να διευκολύνουν τη συλλογιστική διαδικασία και να καθοδηγήσουν τις ενέργειες των ατόμων (Cobb & Mayer, 2000). Ακόμα, η συναισθηματική νοημοσύνη αναγνωρίζεται ως ανεξάρτητος τύπος νοημοσύνης αφού οι ικανότητες της: α) εξελίσσονται με τη πάροδο του χρόνου και με τη συγκέντρωση εμπειρίας, β) παρουσιάζουν ομοιότητες με άλλους τύπους νοημοσύνης, μη χάνοντας το διακριτό ρόλο του χαρακτήρα τους, γ) αντανakλούν διανοητικές γνωστικές ικανότητες και όχι συμπεριφορές και δ) μετρούνται με αντικειμενικά μέσα (Mayer, Salovey & Caruso, 2004).

### 1.3.2 Το θεωρητικό μοντέλο του Bar - On

Το 1982, ο Ισραηλινός ψυχολόγος Reuven Bar-On, ήταν ο πρώτος ερευνητής που ανέπτυξε ένα μοντέλο μέτρησης των ικανοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης (Bar-On, 1997). Σύμφωνα με το θεωρητικό του μοντέλο του Bar-On, η συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται ως *«μια διασταύρωση των αλληλένδετων συναισθηματικών και κοινωνικών ικανοτήτων, δεξιοτήτων και παραγόντων που καθορίζουν πόσο αποτελεσματικά κατανοούμε αλλά και εκφράζουμε τον εαυτό μας, καθώς και κατανοούμε τους άλλους, συσχετιζόμαστε μαζί τους και αντιμετωπίζουμε τις καθημερινές απαιτήσεις»* (Bar-On, 2006). Οι παραπάνω ικανότητες που περιεγράφηκαν στον ορισμό κατηγοριοποιούνται σε πέντε ομάδες (Bar-On, 1997) (Πίνακας 4):

<b>Μοντέλο Bar-On</b>
<b>Ενδοπροσωπικές ικανότητες:</b> α) αυτοεπίγνωση (αντίληψη και κατανόηση των συναισθημάτων του εαυτού του), β) διεκδίκηση (υποστήριξη των προσωπικών απόψεων και πεποιθήσεων με αποτελεσματικό τρόπο), γ) αυτογνωσία (αναγνώριση, κατανόηση και αποδοχή των δυνατών και αδύναμων σημείων του εαυτού του), δ) αυτοπράγματωση (εκπλήρωση προσωπικών στόχων), ε) ανεξαρτησία (αυτοδυναμία, έλλειψη συναισθηματικών εξαρτήσεων από τρίτα άτομα).



<p><b>Διαπροσωπικές ικανότητες:</b> α) ενσυναίσθηση (αναγνώριση και κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων ατόμων), β) ικανότητα διαπροσωπικών σχέσεων (δημιουργία αμοιβαίων διαπροσωπικών σχέσεων, αρμονική συνύπαρξη με άλλους), γ) κοινωνική υπευθυνότητα (συνεργασία και συμβολή του ατόμου στο κοινωνικό σύνολο, επίγνωση προσωπικής ευθύνης απέναντι στη κοινωνική ευημερία καθώς και διάθεση για κοινωνική συνεισφορά).</p>
<p><b>Διαχείριση του άγχους:</b> α) ανοχή στο άγχος (εποικοδομητική διαχείριση των συναισθημάτων που προκαλούνται από καταστάσεις που προκαλούν άγχος), β) έλεγχος παρορμήσεων (έλεγχος των συναισθημάτων ώστε να αποφευχθεί η βιαστική και παρορμητική συμπεριφορά στη λήψη αποφάσεων).</p>
<p><b>Προσαρμοστικότητα:</b> α) επίλυση προβλημάτων (αξιοποίηση της συναισθηματικής γνώσης με στόχο την εύρεση λύσεων σε προβλήματα, επίγνωση της μεθόδου επιρροής των συναισθημάτων στη λήψη αποφάσεων), β) έλεγχος της πραγματικότητας (αξιολόγηση των καταστάσεων με αντικειμενικό τρόπο καθώς και επίγνωση του τρόπου με τον οποίο μπορούν τα προσωπικά βιώματα του ατόμου να επηρεάσουν την κρίση του), γ) ευελιξία (προσαρμογή των συναισθημάτων, της σκέψης και της συμπεριφοράς στις μεταβαλλόμενες εξελίξεις του εξωτερικού περιβάλλοντος).</p>
<p><b>Γενική διάθεση:</b> α) Αισιοδοξία (θετική στάση ζωής), β) Ευτυχία (αίσθηση ικανοποίησης πληρότητας σε σχέση με τον εαυτό του και τις διαπροσωπικές σχέσεις του οικείου του περιβάλλοντος).</p>

Πίνακας 4. Μοντέλο Bar-On (1997)

Αξίζει να σημειωθεί ότι το 2000, ο Bar-On αναθεωρεί την πέμπτη ομάδα του μοντέλου του (γενική διάθεση) θεωρώντας ότι η κατηγορία αυτή δεν αποτελεί αυτοτελή κατηγορία της συναισθηματικής νοημοσύνης αλλά λειτουργεί ως διαμεσολαβητής αυτής ώστε να διευκολύνει το άτομο να μελετήσει τον τρόπο επίδρασης των συναισθημάτων στον τρόπο σκέψης του (Bar-On, 2000).

### 1.3.3 Το θεωρητικό μοντέλο του Goleman

Σύμφωνα με τον Daniel Goleman συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται «η ικανότητα να αναγνωρίζουμε τα δικά μας συναισθήματα και των άλλων, να δημιουργούμε κίνητρα για τον εαυτό μας και να χειριζόμαστε σωστά τόσο τα συναισθήματα όσο και τις σχέσεις μας». (Goleman, 1998b). Το μοντέλο του

Goleman ανήκει στην κατηγορία του μεικτού μοντέλου (mixed model) αφού συνδυάζει χαρακτηριστικά της προσωπικότητας μαζί με ένα ευρύ φάσμα κοινωνικών δεξιοτήτων (Φλάμπουρας-Νιέτος, 2017). Σύμφωνα με τον Goleman (Goleman, 1998b), η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείται από πέντε βασικές ικανότητες οι οποίες περιλαμβάνουν είκοσι πέντε δεξιότητες. Αυτές οι πέντε ικανότητες είναι οι ακόλουθες (Goleman, 1998b) (Πίνακας 5):

<b>Πέντε Ικανότητες Goleman</b>
<b>Αυτοεπίγνωση:</b> Να γνωρίζει το άτομο τι αισθάνεται κάθε συγκεκριμένη στιγμή και να χρησιμοποιεί αυτές τις προτιμήσεις ως γνώμονα για τη λήψη αποφάσεων· να κάνει μια ρεαλιστική αξιολόγηση των ικανοτήτων του και να έχει ένα καλά τεκμηριωμένο αίσθημα αυτοπεποίθησης.
<b>Αυτορρύθμιση:</b> Να χειρίζεται το άτομο τα συναισθήματά του με τέτοιο τρόπο ώστε αυτά να διευκολύνουν αντί να παρεμβαίνουν και να εμποδίζουν την εκάστοτε εργασία· να είναι το άτομο ευσυνείδητο και να θυσιάζει το προσωπικό όφελος για την εκπλήρωση στόχων· να συνέρχεται εύκολα από δυσάρεστες συναισθηματικές καταστάσεις.
<b>Κίνητρα συμπεριφοράς:</b> Να χρησιμοποιεί τις βαθύτερες προτιμήσεις του για να κινείται προς την εκπλήρωση των στόχων του, να παίρνει πρωτοβουλίες, να προσπαθεί να βελτιωθεί και να επιμένει παρά τις αποτυχίες και τις ματαιώσεις.
<b>Ενσυναίσθηση:</b> Να καταλαβαίνει τι αισθάνονται οι άλλοι άνθρωποι, να μπορεί κανείς να μπει στη θέση τους, να καλλιεργεί την επαφή και να έχει συντονισμό με πολλούς διαφορετικούς ανθρώπους.
<b>Κοινωνικές δεξιότητες:</b> Να χειρίζεται κανείς καλά τα συναισθήματα στις σχέσεις του και να διαβάσει με ακρίβεια τις κοινωνικές καταστάσεις και τα δίκτυα· να έχει ομαλή αλληλεπίδραση, να χρησιμοποιεί τις ικανότητες αυτές για να πείθει και να ηγείται, να διαπραγματεύεται και να επιλύει διαφωνίες στη συνεργασία και την ομαδική εργασία.

Πίνακας 5. Πέντε Ικανότητες Μοντέλο Goleman (Goleman, 1998b)

Αξίζει να αναφερθεί ότι το 2002, ο Goleman αναθεώρησε το παραπάνω μοντέλο, ισχυριζόμενος ότι η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης σχηματίζεται από τέσσερις βασικές ικανότητες (αντί των αρχικών πέντε), οι οποίες περιλαμβάνουν

είκοσι δεξιότητες (αντί των αρχικών είκοσι πέντε). Ο παρακάτω πίνακας (Πίνακας 6) περιγράφει το αναθεωρημένο μοντέλο του Goleman για τη συναισθηματική νοημοσύνη (Goleman, 2002):

<b>ΑΝΑΘΕΩΡΗΜΕΝΟ ΜΟΝΤΕΛΟ GOLEMAN ΠΕΡΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ</b>
<b>ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ:</b> Αυτές αφορούν τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζεται κάποιος τον εαυτό του
<b><u>Αυτοεπίγνωση</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Συναισθηματική αυτοεπίγνωση:</i> Η δυνατότητα να διαβάσει κανείς τα συναισθήματά του και να αναγνωρίζει την επίδρασή τους, η χρησιμοποίηση της διαίσθησης κατά τη λήψη αποφάσεων               <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ακριβής αυτοαξιολόγηση:</i> Η γνώμη των δυνατών σημείων και των ορίων ενός ατόμου</li> <li>• <i>Αυτοπεποίθηση:</i> Η σταθερή αίσθηση που έχουμε για την αξία και τις δυνατότητές μας</li> </ul> </li> </ul>
<b><u>Αυτοδιαχείριση</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Αυτοέλεγχος:</i> Η δυνατότητα να διατηρεί κανείς τα διασπαστικά συναισθήματα και τις παρορμήσεις τους υπό έλεγχο               <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Διαφάνεια:</i> Η δυνατότητα να επιδεικνύει ένα άτομο τιμότητα, ακεραιότητα και αξιοπιστία</li> <li>• <i>Προσαρμοστικότητα:</i> Η ευελιξία προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες συνθήκες ή στο ξεπέρασμα εμποδίων</li> <li>• <i>Επίτευξη:</i> Το εσωτερικό κίνητρο που αισθάνεται το άτομο για τη βελτίωση της απόδοσής του προκειμένου να φτάσει τα κριτήρια που θέτει για την επιτυχία                   <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Πρωτοβουλία:</i> Η ετοιμότητα για δράση και αξιοποίηση των ευκαιριών</li> </ul> </li> <li>• <i>Αισιοδοξία:</i> Η ικανότητα που έχει το άτομο να βλέπει τη θετική πλευρά των καταστάσεων</li> </ul> </li> </ul>
<b>ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ:</b> Αυτές αφορούν τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζεται κάποιος τις σχέσεις του
<b><u>Κοινωνική επίγνωση</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ενσυναίσθηση:</i> Η ικανότητα να αντιλαμβάνεται ένα άτομο τα συναισθήματα των άλλων, να κατανοεί τη δική τους οπτική και να δείχνει ενεργά το ενδιαφέρον του για τις ανησυχίες τους</li> <li>• <i>Οργανωτική επίγνωση:</i> Η ετοιμότητα να αντιλαμβάνεται το άτομο τα τρέχοντα ζητήματα, τα δίκτυα των κέντρων λήψης αποφάσεων και τις στρατηγικές στο επίπεδο του οργανισμού               <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Εξυπηρέτηση:</i> Η ικανότητα που έχει ένα άτομο να αναγνωρίζει και να καλύπτει τις ανάγκες υφισταμένων και πελατών</li> </ul> </li> </ul>
<b><u>Διαχείριση σχέσεων</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Έμπνευση:</i> Η ικανότητα του ατόμου να καθοδηγεί και να κινητοποιεί τους άλλους προς ένα προδιαγεγραμμένο όραμα               <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Επιρροή:</i> Η δυνατότητα εφαρμογής ενός ευρέου φάσματος τακτικών πειθούς</li> </ul> </li> <li>• <i>Ανάπτυξη των άλλων:</i> Η ικανότητά ενός ατόμου να στηρίζει και να ενισχύει τους άλλους μέσω της ανατροφοδότησης και της καθοδήγησης</li> <li>• <i>Καταλύτης αλλαγών:</i> Η ικανότητα να αναλαμβάνει το άτομο πρωτοβουλίες και να καθοδηγεί προς νέες κατευθύνσεις               <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Διαχείριση συγκρούσεων:</i> Η ικανότητα να επιλύει το άτομο τις διαφωνίες</li> </ul> </li> <li>• <i>Οικοδόμηση δεσμών:</i> Η ικανότητα του ατόμου να καλλιεργεί και να συντηρεί ένα δίκτυο σχέσεων               <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Συνεργατικότητα και ομαδική δουλειά:</i> Η ικανότητα που έχει το άτομο να αναπτύσσει τη συνεργατικότητα και την ομαδικότητα</li> </ul> </li> </ul>

Πίνακας 6. Αναθεωρημένο μοντέλο Goleman (Goleman, 2002)

### 1.3.3 Το θεωρητικό μοντέλο των Petrides & Furnham

Σύμφωνα με το μοντέλο των Petrides & Furnham (2000) υπάρχουν δύο είδη συναισθηματικής νοημοσύνης: το ένα είδος που θεωρεί τη συναισθηματική νοημοσύνη ως χαρακτηριστικό γνώρισμα της προσωπικότητας (Trait EI) και το άλλο είδος που θεωρεί τη συναισθηματική νοημοσύνη ως ικανότητα του ατόμου (Ability EI). Η διαφοροποίηση των δύο ειδών συναισθηματικής νοημοσύνης οφείλεται στο τρόπο με τον οποίο γίνεται η αξιολόγησή της. Η συναισθηματική νοημοσύνη ως γνώρισμα της προσωπικότητας (trait) αξιολογείται μέσω της μεθόδου αυτό-αναφοράς (όπως για παράδειγμα ερωτηματολόγια με προσωπικές ερωτήσεις) ενώ η συναισθηματική νοημοσύνη ως ικανότητα του ατόμου (ability) αξιολογείται μέσω της μεθόδου της μέγιστης επίδοσης (όπως στα IQ τεστ) (Petrides, Pita & Kokkinaki, 2007).

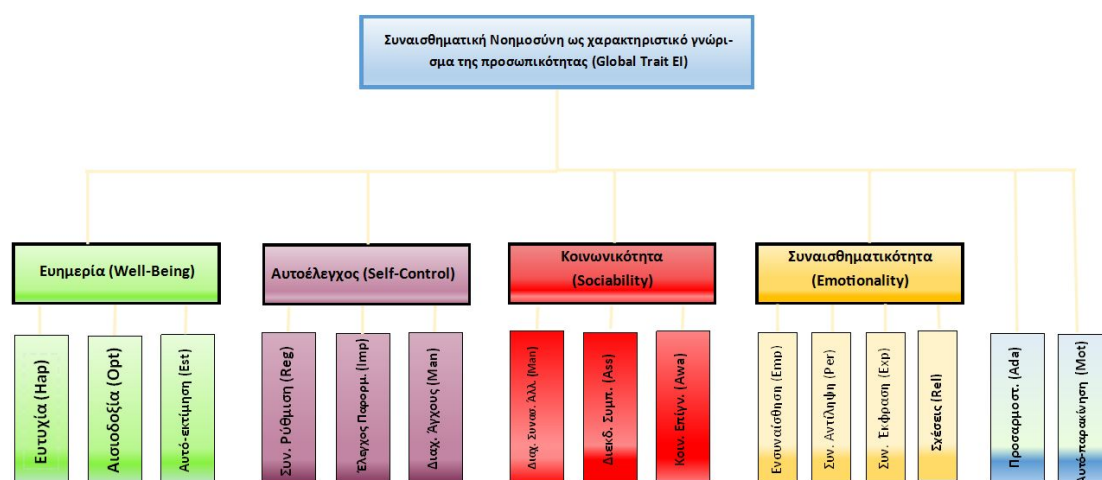
Το πρόβλημα που υπάρχει, σύμφωνα με τους Petrides & Furnham, σχετικά με την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης ως ικανότητας είναι ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείται από τη συναισθηματική εμπειρία η οποία είναι από τη φύση της υποκειμενική έννοια χωρίς να υπάρχουν κάποια αντικειμενικά κριτήρια που να ορίζουν σωστές ή λάθος απαντήσεις. Με άλλα λόγια, ένα άτομο όταν μετράει την συναισθηματική νοημοσύνη ως ικανότητα στην καλύτερη των περιπτώσεων αξιολογεί τις γνώσεις του σχετικά τα συναισθήματα του και όχι τα ίδια του τα συναισθήματα (Mavrouveli, Petrides, Shove & Whitehead, 2008).

Η συναισθηματική νοημοσύνη ως χαρακτηριστικό της ανθρώπινης προσωπικότητας (trait emotional intelligence) ή συναισθηματική αυτό-αποτελεσματικότητα, όπως την αποκαλεί ο Petrides, αποτελείται από ένα σύνολο αυτό-αντιλήψεων που σχετίζονται με τα συγκινησιακά συναισθήματα που βρίσκονται στα κατώτερα επίπεδα της ιεραρχίας της κάθε προσωπικότητας (Petrides, Pita & Kokkinaki, 2007). Ειδικότερα, σύμφωνα με την ηλεκτρονική διεύθυνση του *London Psychometric Laboratory*<sup>1</sup> (London Psychometric

---

<sup>1</sup> Το London Psychometric Laboratory (Εργαστήριο Ψυχομετρίας του Λονδίνου) είναι ένα σύγχρονο πανεπιστημιακό εργαστήριο που ειδικεύεται σε προγράμματα μελέτης της

Laboratory, 2020) η συναισθηματική νοημοσύνη ως χαρακτηριστικό της ανθρώπινης προσωπικότητας αποτελείται από 15 όψεις/εκφάνσεις (facets) οι οποίες ομαδοποιούνται σε τέσσερις βασικούς παράγοντες (factors). Οι τέσσερις βασικοί παράγοντες ομαδοποιούνται σε μια συνολική έννοια η οποία είναι η Trait EI (συναισθηματική νοημοσύνη ως γνώρισμα της προσωπικότητας) και η οποία βρίσκεται στην αρχή της ιεραρχίας. Το ιεραρχικό μοντέλο της ΣΝ ως γνώρισμα της προσωπικότητας περιγράφεται στο ακόλουθο σχήμα (Σχήμα 1):



Σχήμα 1. Συναισθηματική Νοημοσύνη – γνώρισμα προσωπικότητας κατά Petrides & Furnham

Σύμφωνα με το παραπάνω σχήμα οι τέσσερις παράγοντες μαζί με τις δεκαπέντε όψεις/εκφάνσεις αναλύονται ως ακολούθως:

1. **Ευημερία/Ευεξία (well-being):** χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τη διάθεση και αναφέρονται στην τωρινή ψυχολογική κατάσταση του ατόμου. Η ευημερία αποτελείται από τρεις όψεις:
  - i. **Ευτυχία (Happiness):** Η κλίμακα αυτή αφορά ευχάριστες συναισθηματικές καταστάσεις οι οποίες πρωτίστως αφορούν το παρόν παρά το παρελθόν (ικανοποίηση ζωής) ή το μέλλον (αισιοδοξία). Αυτοί που επιτυγχάνουν υψηλά αποτελέσματα

---

συναισθηματικής νοημοσύνης ως χαρακτηριστικό της προσωπικότητας. Έχει έδρα το University College London (UCL) και διευθυντής του είναι ο καθηγητής K.V. Petrides.

(σκορ) ευτυχίας είναι χαρούμενοι και αισθάνονται πολύ καλά με τον εαυτό τους. Αυτοί που πραγματοποιούν χαμηλά αποτελέσματα (σκορ) ευτυχίας πολλές φορές αισθάνονται στεναχωρημένοι και αρνητικοί για τις καταστάσεις. Επιπλέον, έχουν την τάση να αισθάνονται απογοητευμένοι από την τωρινή τους ζωή. Ακόμα θα πρέπει να σημειωθεί ότι αυτή η όψη/έκφραση έχει θετική αλληλεπίδραση με την εξωστρέφεια και τα επαγγελματικά κίνητρα ενώ έχει αρνητική αλληλεπίδραση με τον νευρωτισμό και την κατάθλιψη.

- ii. **Αισιοδοξία (Optimism):** Η αισιοδοξία ανήκει και αυτή στην κατηγορία της ευημερίας. Αυτοί που επιτυγχάνουν υψηλά αποτελέσματα «κοιτάζουν» τη θετική πλευρά της ζωής και περιμένουν θετικά γεγονότα να τους συμβούν στη ζωή τους. Αντίθετα, αυτοί που πραγματοποιούν χαμηλά αποτελέσματα «βλέπουν όλα τα πράγματα» από την αρνητική τους πλευρά. Έχουν λιγότερες πιθανότητες να αναγνωρίσουν και να «κυνηγήσουν» νέες ευκαιρίες που τους παρουσιάζονται. Ολοκληρώνοντας, αυτή η όψη/έκφραση έχει θετική αλληλεπίδραση με την εξωστρέφεια, τα επαγγελματικά κίνητρα καθώς και το βαθμό ικανοποίηση του ατόμου από τη ζωή του, ενώ έχει αρνητική αλληλεπίδραση με τον νευρωτισμό και την κατάθλιψη.
- iii. **Αυτό-εκτίμηση (Self-esteem):** Η κλίμακα αυτό-εκτίμησης ενός ατόμου μετρά τη συνολική αξιολόγηση του εαυτού του. Αυτοί που επιτυγχάνουν υψηλά αποτελέσματα έχουν μια θετική εικόνα του εαυτού τους και των επιτευγμάτων τους. Έχουν αυτοπεποίθηση και είναι θετικοί και ικανοποιημένοι με τις περισσότερες πτυχές της ζωής τους. Αντίθετα, αυτοί που παρουσιάζουν χαμηλά αποτελέσματα έχουν την τάση να έχουν χαμηλή αυτό-εκτίμηση και να μην αξιολογούν τον εαυτό τους σε υψηλή θέση. Η όψη/έκφραση αυτή αλληλοεπιδρά θετικά με την εξωστρέφεια και το βαθμό ικανοποίησης του ατόμου από τη ζωή του, ενώ έχει αρνητική συσχέτιση με το νευρωτισμό και το θυμό.

2. **Αυτοέλεγχος (Self-control):** χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τη ρύθμιση των συναισθημάτων και των παρορμήσεων. Ο Αυτοέλεγχος αποτελείται από τρεις όψεις:

i. **Συναισθηματική Ρύθμιση (Emotion Regulation):** Η κλίμακα αυτή μετρά το βραχυπρόθεσμο, μεσοπρόθεσμο, μακροπρόθεσμο έλεγχο που έχει το άτομο σχετικά με τις συναισθηματικές του καταστάσεις. Αυτοί που επιτυγχάνουν υψηλά αποτελέσματα ελέγχουν σε υψηλό επίπεδο τα συναισθήματά τους μπορούν να μετατρέπουν τις δυσάρεστες διαθέσεις τους σε ευχάριστες μέσω προσωπικής προσπάθειας και διαφωτισμού. Είναι ψυχολογικά ισορροπημένοι και γνωρίζουν πώς να επαναφέρουν τον εαυτό τους μετά από συναισθηματικές μεταπτώσεις. Σε αντίθεση, αυτοί που παρουσιάζουν χαμηλά αποτελέσματα είναι επικείμενοι σε συναισθηματικές κρίσεις καθώς και σε περιόδους παρατεταμένου άγχους και κατάθλιψης. Επιπλέον, τους είναι πολύ δύσκολο να αντιμετωπίζουν αυτά που νιώθουν και είναι πολλές φορές κακόκεφοι και ευέξαπτοι. Τέλος, η όψη/έκφραση αυτή αλληλοεπιδρά θετικά με προσαρμοστικά στυλ συμπεριφορών καθώς και με τυπικές σταδιοδρομίες, ενώ έχει αρνητική συσχέτιση με το νευρωτισμό και τις παρανοϊκές προσωπικότητες.

ii. **Έλεγχος Παρορμητικότητας (Impulse Control):** Αυτή η κλίμακα μετρά περισσότερο τη δυσλειτουργική («μη υγιής») παρορμητικότητα παρά τη λειτουργική («υγιή») παρορμητικότητα. Η χαμηλή παρορμητικότητα περιλαμβάνει το γεγονός ότι το άτομο σκέφτεται προσεκτικά πριν ενεργήσει και πριν λάβει αποφάσεις. Αυτοί που πραγματοποιούν υψηλά αποτελέσματα στον έλεγχο της παρορμητικότητας ισοσταθμίζουν όλες τις πληροφορίες πρώτου λάβουν μια απόφαση χωρίς όμως να είναι προσεκτικοί υπέρ του δέοντος. Σε αντίθεση, αυτοί που παρουσιάζουν χαμηλά αποτελέσματα έχουν την τάση να είναι παρορμητικοί και να παραδίνονται στις ορμές τους. Θέλουν άμεση ικανοποίηση και έχουν χαμηλό αυτοέλεγχο (παρουσιάζουν δηλαδή παρόμοια συμπεριφορά με τα παιδιά). Ακόμα, πολλές φορές εκφράζονται

χωρίς να σκέφτονται και αλλάζουν γνώμη πολύ συχνά. Αυτή η όψη/έκφραση σχετίζεται θετικά με την ευσυνειδησία, με τη γνωστική λειτουργία και με την επαγγελματική κινητροποίηση ενώ σχετίζεται αρνητικά με τον ψυχωτισμό, την επιθετικότητα και την οριακή διαταραχή προσωπικότητας.

iii. **Διαχείριση Άγχους (Stress Management):** Αυτοί που επιτυγχάνουν υψηλά αποτελέσματα διαχείρισης άγχους μπορούν να διαχειριστούν με ηρεμία και με αποτελεσματικότητα τις συνθήκες πίεσης επειδή έχουν αναπτύξει επιτυχημένους μηχανισμούς αντιμετώπισης άγχους. Επιπλέον, τις περισσότερες φορές είναι καλοί στο να ρυθμίζουν τα συναισθήματά τους, γεγονός που τους βοηθάει στην αντιμετώπιση του άγχους. Αυτοί που πραγματοποιούν χαμηλά αποτελέσματα διαχείρισης άγχους είναι λιγότερο πιθανό να έχουν αναπτύξει στρατηγικές αντιμετώπισης άγχους. Προτιμούν να αποφεύγουν καταστάσεις οι οποίες είναι στρεσογόνες χωρίς να έρχονται αντιμέτωποι με αυτές. Η συμπεριφορά τους όσον αφορά το άγχος είναι προβληματική με αποτέλεσμα να αποφεύγουν σημαντικά πρότζεκτ που πρέπει να παραδοθούν σε σύντομο χρονικό διάστημα. Αυτή η όψη/έκφραση σχετίζεται θετικά με την ελαστικότητα και τη γνωστική λειτουργία ενώ σχετίζεται αρνητικά με το νευρωτισμό, το θυμό και το άγχος.

3. **Συναισθηματικότητα (Emotionality):** χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την αντίληψη και την έκφραση των συναισθημάτων. Η συναισθηματικότητα αποτελείται από τέσσερις όψεις:

i. **Ενσυναίσθηση (Empathy):** Η κλίμακα αυτή μετράει το βαθμό ενσυναίσθησης του ατόμου, δηλαδή το να μπορείς να «δεις τον κόσμο μέσα από τα μάτια των άλλων ανθρώπων». Με άλλα λόγια, η ενσυναίσθηση σχετίζεται με το αν μπορεί ένα άτομο να κατανοήσει τις ανάγκες και τις επιθυμίες των άλλων ατόμων. Οι άνθρωποι που σημειώνουν υψηλές βαθμολογίες σε αυτήν την κλίμακα είναι αρκετά ταλαντούχοι στις συζητήσεις και στις διαπραγματεύσεις αφού μπορούν να λαμβάνουν υπόψη τους τον τρόπο σκέψης των υπολοίπων. Επιπρόσθετα μπορούν να «φορέσουν τα παπούτσια



του άλλου» (δηλαδή να «μπουν στη θέση του») και να εκτιμήσουν πως είναι η κατάσταση για το άλλο άτομο. Από την άλλη μεριά, αυτοί που σημειώνουν χαμηλές βαθμολογίες έχουν δυσκολία στην κατανόηση της οπτικής των άλλων ατόμων. Έχουν την τάση να είναι δογματικοί και εγωκεντρικοί. Η όψη/έκφραση αυτή χαρακτηρίζεται από μεγάλο ενδιαφέρον σε (νέες) εμπειρίες, σε παρακολούθηση των διαθέσεων και σε προτίμηση για σταδιοδρομία στις κοινωνικές επιστήμες.

- ii. **Συναισθηματική Αντίληψη (*Emotion Perception*):** Η κλίμακα αυτή μετρά την συναισθηματική αντίληψη που έχει ένα άτομο για τον εαυτό του αλλά και για τους άλλους. Αυτοί που σημειώνουν υψηλές βαθμολογίες γνωρίζουν ξεκάθαρα τι αισθάνονται και είναι ικανοί να μπορούν να αποκωδικοποιούν τις συναισθηματικές εκφράσεις των άλλων ατόμων. Αντίθετα, τα άτομα με χαμηλές βαθμολογίες συναισθηματικής αντίληψης μπερδεύονται συχνά ως προς το πώς νιώθουν καθώς επίσης δε δίνουν μεγάλη προσοχή στα συναισθηματικά σημάδια όπου τα άλλα άτομα τους στέλνουν. Αυτή η όψη/έκφραση σχετίζεται θετικά με την αυτό-παρακολούθηση και την εμπιστοσύνη που έχει κάποιος στην κρίση του ενώ σχετίζεται αρνητικά με καταπιεσμένες τάσεις που έχει ένα άτομο.
- iii. **Συναισθηματική Έκφραση (*Emotion Expression*):** Υψηλές βαθμολογίες σε αυτή τη κλίμακα μέτρησης υποδηλώνει ότι τα άτομα είναι εξοικειωμένα με το να επικοινωνούν τα συναισθήματά τους στα άλλα άτομα. Γνωρίζουν ποιες είναι οι καλύτερες λέξεις προκειμένου να εκφράσουν ορθά και χωρίς αμφιβολία τα συναισθήματά τους. Τα άτομα με χαμηλές βαθμολογίες στην κλίμακα αυτή διακρίνονται από δυσκολία στο να μεταδώσουν τις συναισθηματικές τους σκέψεις σε άλλους ακόμα και όταν οι συνθήκες υποδηλώνουν ότι είναι απαραίτητο να το κάνουν. Επιπλέον, είναι πολύ δύσκολα για τα άτομα αυτά να αφήσουν τους άλλους να καταλάβουν τι αισθάνονται. Η ανικανότητα να εκφράζει ένα άτομο τα συναισθήματά του είναι μια ένδειξη ότι το άτομο ίσως έχει γενικότερο πρόβλημα όσον αφορά της αυτοπεποίθησή του και

τη διεκδικητική του συμπεριφορά. Αυτή η όψη/έκφραση σχετίζεται θετικά με την εξωστρέφεια, την κοινωνική τόλμη και τη θετική διάθεση ενώ σχετίζεται αρνητικά με αποτρεπτικές τάσεις που έχει ένα άτομο.

iv. **Σχέσεις (Relationships):** Η κλίμακα αυτή σχετίζεται με τις προσωπικές σχέσεις που έχει ένα άτομο, στις οποίες συμπεριλαμβάνονται οι φιλικές, οι ερωτικές – συντροφικές και οι οικογενειακές. Οι σχέσεις αφορούν συναισθηματικούς δεσμούς με άλλα άτομα. Τα άτομα με υψηλές βαθμολογίες έχουν πραγματοποιήσει προσωπικές σχέσεις οι οποίες είχαν θετική επιρροή σε σχέση με την παραγωγικότητά τους και τη συναισθηματική τους ευημερία. Έχουν μάθει να ακούν τους άλλους και να είναι υπεύθυνοι για τα κοντινά τους άτομα. Αυτοί με τις χαμηλές βαθμολογίες στην κλίμακα αυτή δυσκολεύονται πολύ να συνδεθούν με τους άλλους ανθρώπους και έχουν την τάση να υποτιμούν τις προσωπικές τους σχέσεις. Πολλές φορές συμπεριφέρονται στους άλλους με τρόπο που πληγώνει τα κοντινά τους άτομα. Η όψη/έκφραση αυτή χαρακτηρίζεται από υψηλή τερπνότητα και εξωστρέφεια και πολύ χαμηλό ψυχωτισμό, άγχος και κατάθλιψη. Η όψη αυτή πολλές φορές σχετίζεται με την καριέρα ατόμων που ασχολούνται με τις κοινωνικές επιστήμες.

4. **Κοινωνικότητα (Sociability):** χαρακτηριστικά που αφορούν στη διαπροσωπική αξιοποίηση και διαχείριση των συναισθημάτων. Η κοινωνικότητα αποτελείται από τρεις όψεις:

i. **Διαχείριση των συναισθημάτων των άλλων ατόμων (Emotion Management):** Η κλίμακα αυτή μετρά την ικανότητα που έχει ένα άτομο να διαχειρίζεται τις συναισθηματικές καταστάσεις των άλλων ατόμων. Αυτοί με υψηλές βαθμολογίες στην κλίμακα αυτή μπορούν να επηρεάσουν τα συναισθήματα των άλλων ατόμων (όπως για παράδειγμα να τους ηρεμούν, να τους παρηγορούν και να τους κινητοποιούν). Ακόμα, γνωρίζουν πώς να κάνουν τους άλλους να αισθάνονται καλύτερα όταν το έχουν ανάγκη. Σε αντίθεση, αυτοί με χαμηλές βαθμολογίες δεν μπορούν ούτε να

επηρεάσουν τους άλλους ούτε να διαχειριστούν τα συναισθήματα των άλλων. Ειδικότερα, τα άτομα αυτά συγκλονίζονται όταν αντιμετωπίζουν τα συναισθηματικά ξεσπάσματα των άλλων ατόμων και είναι πολύ πιθανό να μην τους αρέσει η κοινωνικοποίηση και οι διασυνδέσεις. Η όψη/έκφραση αυτή σχετίζεται με υψηλές βαθμολογίες όσον αφορά την υιοθέτηση μοντέλων αντιμετώπισης και με χαμηλές βαθμολογίες όσον αφορά την τερπνότητα. Τέλος, σχετίζεται με σταδιοδρομία στον επιχειρηματικό τομέα.

- ii. **Διεκδικητική Συμπεριφορά (Assertiveness):** Τα άτομα με υψηλές βαθμολογίες στην κλίμακα αυτή είναι ευθείς και ειλικρινείς. Γνωρίζουν το σωστό τρόπο πώς να ζητούν κάτι από κάποιον καθώς και πώς να δίνουν και να δέχονται φιλοφρονήσεις. Ακόμα, γνωρίζουν πως πρέπει να αντιμετωπίζουν (έρχονται αντιμέτωποι) τους άλλους όταν είναι απαραίτητο. Έχουν ηγετικές ικανότητες και μπορούν να υπερασπίζονται τα δικαιώματά τους και τις πεποιθήσεις τους. Τα άτομα με χαμηλές βαθμολογίες έχουν την τάση να υποχωρούν ακόμα και αν γνωρίζουν ότι έχουν δίκιο καθώς επίσης δυσκολεύονται να λένε «όχι» ακόμα και όταν αισθάνονται ότι θα έπρεπε. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, να καταλήγουν να κάνουν πράγματα τα οποία δε θα ήθελαν. Στις περισσότερες περιπτώσεις προτιμούν να αποτελούν μέλος μιας ομάδας παρά να ηγούνται αυτής. Αυτή η όψη/έκφραση συσχετίζεται θετικά με την εξωστρέφεια και τις επιχειρηματικές σταδιοδρομίες και αρνητικά με τον νευρωτισμό και το άγχος.
- iii. **Κοινωνική συνείδηση - επίγνωση (Social Awareness):** Τα άτομα με υψηλές βαθμολογίες έχουν άριστες κοινωνικές δεξιότητες και είναι κοινωνικά ευαίσθητοι, προσαρμόσιμοι και οξυδερκείς. Είναι πολύ καλοί στις διαπραγματεύσεις, στις προσφορές ως μεσάζοντες και στο να επηρεάζουν τους άλλους. Επιπρόσθετα, έχουν την τάση να ελέγχουν τα συναισθήματα και τον τρόπο με τον οποίο τα εκφράζουν. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μπορούν να λειτουργούν σε διαφορετικά κοινωνικά πλαίσια, διάφορων κοινωνικών ομάδων

και τάξεων. Τα άτομα με χαμηλές βαθμολογίες πιστεύουν ότι έχουν χαμηλές κοινωνικές δεξιότητες και πολλές φορές αισθάνονται αγχωτικά σε καταστάσεις μη οικείες με αυτούς αφού δεν είναι βέβαιοι σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο θα πρέπει να συμπεριφερθούν. Τους δυσκολεύει πολύ το να εκφράζονται ξεκάθαρα. Επίσης, έχουν μικρό κύκλο γνωριμιών αφού διαθέτουν περιορισμένες διαπροσωπικές δεξιότητες. Αυτή η όψη/έκφραση συσχετίζεται θετικά με την εξωστρέφεια, την αυτό-παρακολούθηση και τις επιχειρηματικές σταδιοδρομίες και αρνητικά με το άγχος.

5. **Ανεξάρτητες όψεις (facets)**: Οι δύο τελευταίες όψεις/εκφάνσεις δεν ανήκουν σε έναν από τους τέσσερις παραπάνω παράγοντες αλλά είναι αναγκαίες προκειμένου να συσταθεί η συνολική έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης ως γνώρισμα της προσωπικότητας (global trait EI). Αυτές είναι οι ακόλουθες:

i. ***Προσαρμοστικότητα (Adaptability)***: Τα άτομα με υψηλές βαθμολογίες προσαρμοστικότητας είναι ευέλικτοι τόσο στην εργασία τους όσο και στη ζωή τους. Είναι πρόθυμοι αλλά και ικανοί στο να προσαρμόζονται σε νέες συνθήκες και σε νέα περιβάλλοντα. Μάλιστα, πολλές φορές τους αρέσει η καινοτομία και η συνεχόμενη αλλαγή των συνθηκών του περιβάλλοντος τους. Τα άτομα με χαμηλές βαθμολογίες στην κλίμακα αυτά αντιστέκονται στις οποιαδήποτε μεταβολή του περιβάλλοντος τους και δυσκολεύονται πολύ να αναπροσαρμόσουν τον τρόπο ζωής τους αλλά και τον τρόπο με τον οποίο εργάζονται. Επιπρόσθετα, τα άτομα αυτά είναι μη ευέλικτα και έχουν πάγιες ιδέες και απόψεις. Αυτή η όψη/έκφραση συσχετίζεται θετικά με την εξωστρέφεια και την επαγγελματική ικανοποίηση και αρνητικά με το νευρωτισμό, την κατάθλιψη και με την κακή προσαρμοστικότητα για την αντιμετώπιση συνθηκών.

ii. ***Αυτό-παρακίνηση (Self-Motivation)***: Τα άτομα με υψηλές βαθμολογίες σε αυτήν την κλίμακα οδηγούνται έχοντας ως κίνητρο την παραγωγή υψηλής ποιότητας εργασίας. Έχουν την τάση να

είναι αποφασιστικοί και επίμονοι. Δεν έχουν ανάγκη την επιβράβευση από τρίτους αφού από μόνοι τους διαθέτουν πολύ υψηλό το αίσθημα της παρακίνησης και του επιτεύγματος. Αντίθετα, τα άτομα με χαμηλές βαθμολογίες στην κλίμακα αυτήν χρειάζονται έντονη παρακίνηση και ενθάρρυνση από τρίτους προκειμένου να διεκπεραιώσουν τις εργασίες τους. Επιπλέον, χρειάζονται συνεχόμενη επιβράβευση ώστε να συνεχίζουν να εργάζονται και είναι πολύ πιθανό να τα παρατήσουν στις πρώτες αντιξοότητες. Ακόμα, έχουν πολύ χαμηλά επίπεδα επιμονής. Αυτή η όψη/έκφραση συσχετίζεται θετικά με την ευσυνειδησία, την ανάγκη για γνωστική λειτουργία και την επαγγελματική ικανοποίηση ενώ σχετίζεται αρνητικά με το άγχος και το θυμό.

## **1.4 Μέτρηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης**

Εκτός από τα θεωρητικά μοντέλα, που αναπτύχθηκαν στην προηγούμενη παράγραφο, έχουν δημιουργηθεί εργαλεία μέτρησης της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης. Τα ψυχομετρικά αυτά εργαλεία μέτρησης κατηγοριοποιούνται σε τρεις ομάδες ανάλογα τον τρόπο με τον οποίο μετριέται η συναισθηματική νοημοσύνη (Mayer et al., 2000):

### **1.4.1 Μέτρηση ικανοτήτων με αντικειμενικό τρόπο**

Αυτή είναι μια μέθοδος μέτρησης ικανοτήτων, κατά την οποία ο εξεταζόμενος καλείται να επιλύσει προβλήματα ή να δώσει απαντήσεις σε ερωτήσεις συναισθηματικού περιεχομένου. Εν συνεχεία, βαθμολογείται ανάλογα με τις επιτυχημένες απαντήσεις που έδωσε. Πιο συγκεκριμένα, κάθε ερώτηση του τεστ επιδέχεται είτε μιας μόνο σωστής απάντησης είτε διαβαθμισμένες ως προς την ορθότητα απαντήσεις με βάση τη γνώμη ειδικών ή με βάση του τι πιστεύουν οι περισσότεροι άνθρωποι ότι ισχύει. Βασικό μειονέκτημα της μεθόδου αυτής

αποτελεί η δυσκολία που υπάρχει στη βαθμολόγηση των απαντήσεων (Perez, Petrides & Furnham, 2005).

Το πιο διαδομένο τεστ της κατηγορίας αυτής είναι το Mayer, Salovey και Caruso, Emotional Intelligence Test – MSCEIT (2002). Το MSCEIT είναι ένα μοντέλο που μετρά τη συναισθηματική νοημοσύνη ως δεξιότητα (Ability Model of EI). Το μοντέλο αυτό αποτελείται από 4 κατηγορίες (κλίμακες), μία για κάθε συναισθηματική διάσταση (δεξιότητα) που υπάρχει στο θεωρητικό τους μοντέλο. Οι κατηγορίες αυτές είναι οι εξής (Mayer, Salovey & Caruso, 2004) (Πίνακας 7):

<b>MSCEIT Κατηγορίες Μέτρησης ΣΝ</b>
<b>I. Κατηγορία 1 (Branch 1) - Αντίληψη και Αναγνώριση συναισθημάτων:</b> Η ικανότητα να αναγνωρίζει ένα άτομο τα δικά του συναισθήματα καθώς και των άλλων ατόμων μέσω εικόνων όπου απεικονίζονται πρόσωπα και τοπία.
<b>II. Κατηγορία 2 (Branch 2) - Διευκόλυνση της σκέψης:</b> Η ικανότητα παραγωγής συναισθημάτων και η εξήγηση αυτών. Αφομοίωση των βασικών συναισθηματικών εμπειριών μέσω ερωτήσεων με κλιμακωτές απαντήσεις (Likert κλίμακα).
<b>III. Κατηγορία 3 (Branch 3) - Κατανόηση των συναισθημάτων:</b> Η ικανότητα κατανόησης πολύπλοκων συναισθημάτων και συναισθηματικών «αλυσίδων» καθώς και κατανόηση πως τα συναισθήματα μετακινούνται από το ένα στάδιο στο άλλο. Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει ερωτήσεις συμπλήρωσης κενών μέσω επιλογής από πολλαπλές απαντήσεις.
<b>IV. Κατηγορία 4 (Branch 4) - Διαχείριση συναισθημάτων:</b> Η ικανότητα μέσω της οποίας ένα άτομο μπορεί να διαχειρίζεται τα δικά του συναισθήματα καθώς και τα συναισθήματα των άλλων ατόμων. Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει ερωτήσεις που υποδηλώνουν πως ένα άτομο ενεργεί κάτω από διάφορες συνθήκες. Οι απαντήσεις που καλείται το άτομο να δώσει ανήκουν στην κλίμακα Likert.

Πίνακας 7. MSCEIT μοντέλο μέτρησης (Mayer, Salovey & Caruso, 2004)

Ολοκληρώνοντας, το MSCEIT έχει μεταφραστεί σε διάφορες γλώσσες (συμπεριλαμβανόμενης και της Ελληνικής) και συμπεριλαμβάνει 141 ερωτήσεις και προβλήματα (Φλάμπουρας-Νιέτος, 2017).

#### 1.4.2 Μέτρηση μέσω αναφορών άλλων (τεστ 360 μοιρών)

Η δεύτερη αυτή ομάδα μέτρησης αφορά της μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης μέσω του τρόπου που αντιλαμβάνονται οι άλλοι άνθρωποι της συναισθηματικής ικανότητες ενός ατόμου. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται κυρίως για μεικτά μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης όπως είναι αυτό του Goleman (Φλάμπουρας-Νιέτος, 2017).

Το πιο διαδεδομένο τεστ της κατηγορίας αυτής είναι το Emotional Competence Inventory (ECI 360<sup>ο</sup>) των Boyatzis και Goleman. Το εργαλείο μέτρησης ECI 360<sup>ο</sup> αναπτύχθηκε προκειμένου να μετρηθεί η συναισθηματική νοημοσύνη ενός ατόμου με βάση τις αναφορές των τρίτων, για παράδειγμα αναφορές συναδέλφων, προϊσταμένων, των υφισταμένων για την αξιολόγηση των συναισθηματικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων σε έναν οργανισμό σε σχέση με την εργασιακή τους απόδοση. Η τελευταία έκδοση του Emotional Competence Inventory είναι η ECI 2.0 (Wolff, 2005) η οποία μετράει 18 ικανότητες οι οποίες κατηγοριοποιούνται σε 4 κλάσεις (Πίνακας 8):

ECI 360 Εργαλείο Μέτρησης ΣΝ
<b>A) Αυτοεπίγνωση (Self-Awareness):</b> περιλαμβάνει την ικανότητα να γνωρίζει το άτομο την εσωτερική του κατάσταση, τις προτιμήσεις τους και τη διαίσθησή του.
<b>B) Αυτοδιαχείριση (Self-Management):</b> αναφέρεται στην ικανότητα διαχείρισης της εσωτερικής κατάστασης, των παρορμήσεων και των πόρων που διαθέτει το άτομο.
<b>Γ) Κοινωνική Επίγνωση (Social Awareness):</b> αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να διαχειρίζεται τις σχέσεις του με τους άλλους ανθρώπους, με τα αισθήματα, τις ανάγκες και τις ανησυχίες τους.
<b>Δ) Διαχείριση Σχέσεων (Relationship Management):</b> περιλαμβάνει την ικανότητα ή τη δεξιότητα της πρόκλησης επιθυμητών αντιδράσεων από τα άλλα άτομα.

Πίνακας 8. ECI360 μοντέλο μέτρησης (Wolff, 2005)

Η μέθοδος μέτρησης μέσω των αναφορών έχει δεχτεί αρκετή κριτική για το γεγονός ότι προσφέρει υποκειμενικές εκτιμήσεις των άλλων ατόμων για το συγκεκριμένο άτομο που αξιολογούν χωρίς να λαμβάνει υπόψη του ότι τα άτομα αυτά μπορεί να επηρεάζονται από τις προκαταλήψεις τους ή τις προτιμήσεις τους για το άτομο που αξιολογούν (Πλατσίδου, 2010).

### **1.4.3 Μέτρηση μέσω αυτό-αναφορών**

Η τρίτη μέθοδος μέτρησης αφορά τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης μέσω αυτό-αναφορών, δηλαδή μέσω της αυτό-αξιολόγησης των ατόμων για τις συναισθηματικές εκτιμήσεις του ίδιου τους του εαυτού. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται κυρίως από μεικτά μοντέλα και περιλαμβάνει προτάσεις που απαντώνται κλιμακωτά (Likert κλίμακα). Αν και η μέθοδος αυτή έχει δεχτεί αρκετή κριτική λόγω του υποκειμενικού του χαρακτήρα της (όπως και η προηγούμενη μέθοδος), μπορεί να δώσει ασφαλή στοιχεία όταν τα εργαλεία πληρούν τα απαραίτητα ψυχομετρικά κριτήρια (Πλατσίδου, 2010).

Ένα πολύ γνωστό εργαλείο της μεθόδου αυτής είναι το Emotional Quotient (EQ-I) του Bar-On (1997). Η πρωτότυπη έκδοση του EQ-I αποτελείται από 133 αντικείμενα (στη μορφή σύντομων προτάσεων) τα οποία απαντώνται μέσω μιας 5-βάθμιας κλίμακας με τιμές 1 (πολύ σπάνια) έως 5 (πολύ συχνά). Τα 133 αντικείμενα κατηγοριοποιούνται σε 15 κατηγορίες οι οποίες ανήκουν στις 5 ομάδες που περιεγράφηκαν στην προηγούμενη ενότητα των θεωρητικών μοντέλων (Bar-On Organization, 2020).

Ένα άλλο, επίσης γνωστό εργαλείο της μεθόδου αυτής, αποτελεί το Schutte Self-Report Emotional Intelligence Test (SSEIT) των Schutte et al (1998). Η μέθοδος αυτή μετρά τη συναισθηματική νοημοσύνη, χρησιμοποιώντας τέσσερις υποκατηγορίες: α) συναισθηματική αντίληψη (emotion perception), β) ρύθμιση συναισθημάτων (utilizing emotions), γ) διαχείριση συναφών συναισθημάτων από το ίδιο το άτομο (self-relevant emotions), δ) διαχείριση των συναισθημάτων των άλλων (managing others' emotions). Το SSEIT αποτελείται από 33 αντικείμενα αυτό-αναφοράς χρησιμοποιώντας μια 5-βάθμια κλίμακα



απαντήσεων: 1 (συμφωνώ απόλυτα) έως 5 (διαφωνώ απόλυτα) (Schutte et al., 1998).

Ένα άλλο, λιγότερο διαδεδομένο εργαλείο αυτό-αναφοράς, είναι το Wong Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS). Η κλίμακα αυτή δημιουργήθηκε από τους Wong & Law (2002) και εμπεριέχει 16 στοιχεία που αντιστοιχούν σε τέσσερις υπο-κλίμακες οι οποίες δημιουργήθηκαν βάση των τεσσάρων διαστάσεων της συναισθηματικής νοημοσύνης όπως αναφέρονται στο μοντέλο των Mayer και Salovey (1997) (Φλάμπουρας-Νιέτος, 2017).

Τέλος, το πιο εύχρηστο εργαλείο μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης ως γνώρισμα της προσωπικότητας είναι το Ερωτηματολόγιο Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue). Πιο αναλυτικά, το TEIQue αποτελείται από 153 αντικείμενα-ερωτήσεις οι οποίες σχετίζονται με τις 4 βασικές κατηγορίες (factors) και τις 15 υποκατηγορίες (όψεις/εκφάνσεις – facets) του θεωρητικού μοντέλου των Petrides και Furnham. Μια πιο σύντομη εκδοχή του ερωτηματολογίου αυτού αποτελεί το Trait Emotional Intelligence Questionnaire – Short Form (TEIQue-SF). Αυτό αποτελείται από 30 αντικείμενα (ερωτήσεις) με στόχο τη μέτρηση της συνολικής συναισθηματικής νοημοσύνης του ατόμου. Έχουν επιλεγεί 2 αντικείμενα, από τις 15 όψεις/εκφάνσεις του κανονικού ερωτηματολογίου TEIQue, με βάση το βαθμό συσχέτισης τους με τις συνολικές βαθμολογίες του TEIQue, ώστε να μην υπάρχει πρόβλημα αξιοπιστίας των ερωτήσεων της σύντομης έκδοσης του TEIQue ερωτηματολογίου. Το κάθε αντικείμενο αποτελείται από 7-βαθμια κλίμακα Likert απαντήσεων (Petrides & Furnham, 2006). Η έκδοση του TEIQue-SF (μεταφρασμένη στην Ελληνική Γλώσσα από τους Petrides, Pita, Kokkinaki) αποτελεί το εργαλείο μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης στο ερευνητικό μέρος της παρούσας εργασίας.

# Κεφάλαιο 2

## Ηγεσία

### 2.1 Ορίζοντας την Έννοια της Ηγεσίας

Η έννοια της ηγεσίας είναι γνωστή από την αρχαιότητα. Στην αρχή ήταν συνυφασμένη με την πολεμική τέχνη αλλά στη συνέχεια συνδέθηκε με την έννοια της τέχνης του κυβερνάν διαμέσου της πολιτικής ηγεσίας και της διακυβέρνησης της πόλεως. Στην νεότερη εποχή, η ηγεσία έλαβε ευρύτερη διάσταση και περιεχόμενο. Σε αυτό συνέβαλε η δημιουργία εθνικών κρατών και κρατικού – διοικητικού μηχανισμού καθώς και ο πολλαπλασιασμός των επιχειρηματικών οργανισμών. Επομένως, γίνεται αντιληπτή η σύνδεση της ηγεσίας ως ικανότητα λήψης αποφάσεων υπό συνθήκες αβεβαιότητας καθώς και ως ικανότητα έμπνευσης και καθοδήγησης ανθρώπων για την επίτευξη συλλογικών σκοπών (Μακρυδημήτρης όπως αναφέρεται στο Yukl, 2009).

Αν ανατρέξει κανείς στην παγκόσμια βιβλιογραφία θα διαπιστώσει ότι υπάρχουν εκατοντάδες ορισμοί και θεωρητικές προσεγγίσεις για την ηγεσία. Η πληθώρα των ορισμών και των θεωρητικών προσεγγίσεων οφείλεται στην πολυπλοκότητα της ίδιας της φύσης της ηγεσίας. Πιο συγκεκριμένα, η ηγεσία είναι ένα σύνθετο φαινόμενο που εμφανίζεται σε διαφορετικά χαρακτηριστικά, σε διαφορετικά περιβάλλοντα και οδηγεί σε διαφορετικά αποτελέσματα (Πουτογλίδου, 2017).

Μάλιστα, οι Day & Antonakis (2012) αναφέρουν ότι τα 100 χρόνια έρευνας του θέματος της ηγεσίας έχει οδηγήσει σε ένα τεράστιο όγκο γνώσης αλλά και εννοιολογικών αλλαγών, αφού σε πολλές περιπτώσεις δημιουργήθηκε σύγχυση στους ερευνητές λόγω των εσφαλμένων αρχικών προσεγγίσεων, των αυξημένων θεωρητικών εξελίξεων και αντιφατικών ευρημάτων.

Στο ίδιο μοτίβο βασίζεται και η παρατήρηση του Bennis (1959) η οποία, παρότι διατυπώθηκε το 1959, παραμένει επίκαιρη ακόμα και σήμερα: «Φαίνεται ότι πάντα η έννοια της ηγεσίας μας διαφεύγει ή επανεμφανίζεται με διαφορετική μορφή για να μας «μπερδέψει» με την ευμεταβλητότητα και πολυπλοκότητά της. Επομένως, έχουμε εφεύρει ένα πλήθος εννοιών για να τη διαπραγματευτούμε...και ακόμα η έννοια δεν έχει οριστεί επαρκώς».

Αξίζει να αναφερθεί ότι οι ερευνητές συνήθως ορίζουν την ηγεσία σύμφωνα με τις προσωπικές τους απόψεις ή/και σύμφωνα με τις πτυχές του φαινομένου που τους ενδιαφέρει περισσότερο (Yukl, 2009). Ο Stodgill (1974) χαρακτηριστικά αναφέρει ότι «υπάρχουν σχεδόν τόσοι ορισμοί για την ηγεσία όσα και τα άτομα που έχουν προσπαθήσει να ορίσουν την έννοια αυτή».

Στη συνέχεια, θα παρουσιαστούν ορισμένοι από τους βασικότερους ορισμούς ηγεσίας, όπως συναντώνται στην παγκόσμια βιβλιογραφία των τελευταίων περίπου 60 ετών (Πίνακας 9):

Ορισμοί Ηγεσίας
Η ηγεσία είναι «η συμπεριφορά ενός ατόμου...που οδηγεί τις δραστηριότητες μιας ομάδας προς έναν κοινό σκοπό» (Hemphill & Coons, 1957).
Η ηγεσία είναι η «επιδρούσα αύξηση πάνω και πέρα από τη μηχανική συμμόρφωση με τις στερεοτυπικές κατευθύνσεις του οργανισμού» (Katz & Kahn, 1978).
«Η ηγεσία ασκείται όταν τα άτομα...κινητοποιούνται...θεσμικά, πολιτικά, ψυχολογικά και με άλλες πηγές για να αφυπνιστούν, να δεσμευτούν και να ευχαριστήσουν τα κίνητρα των υποστηρικτών τους» (Burns, 1978).
«Η ηγεσία λαμβάνει χώρα σε μια διαδικασία κατά την οποία ένα ή περισσότερα άτομα πετυχαίνουν στην προσπάθεια να πλαισιώνουν και να καθορίσουν την πραγματικότητα των άλλων» (Smirchch & Morgan, 1982).
Η ηγεσία είναι «η διαδικασία που επιδρά στις δραστηριότητες μιας οργανωμένης ομάδας για την επίτευξη ενός στόχου» (Rauch & Behling, 1984).
«Η ηγεσία αφορά τη συλλογή των οραμάτων, την ενσωμάτωση των αξιών, και τη δημιουργία του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο διάφορες επιδιώξεις μπορούν να επιτευχθούν» (Richards & Engle, 1986).

«Η ηγεσία είναι μια διαδικασία που δίνει σκοπό (σημαντική καθοδήγηση) στη συλλογική προσπάθεια, και προκαλεί την πρόθυμη προσπάθεια να χρησιμοποιηθεί για να επιτύχει το σκοπό» (Jacobs & Jaques, 1990).

Η ηγεσία «είναι η δυνατότητα επέκτασης πέραν της κουλτούρας...για να εκκινήσουν εξελικτικές διαδικασίες αλλαγής που είναι και περισσότερο προσαρμόσιμες» (Schein, 1992).

«Η ηγεσία είναι η διαδικασία που δίνει νόημα σε αυτά τα πράγματα που κάνουν οι άνθρωποι μαζί έτσι ώστε οι άνθρωποι να κατανοούν και να δεσμεύονται» (Drath & Palus, 1994).

Η ηγεσία είναι «η δυνατότητα ενός ατόμου να επηρεάζει, να παρακινεί, και να επιτρέπει στους άλλους να συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα και στην επιτυχία της οργάνωσης...» (House et al., 1997).

#### Πίνακας 9. Ορισμοί ηγεσίας

Εκτός από τους παραπάνω ορισμούς ηγεσίας που έχουν δοθεί ύστερα από θεωρητικές μελέτες ερευνητών, θα παρουσιαστούν σύγχρονες απόψεις για την ηγεσία έτσι όπως την αντιλαμβάνονται οι Γενικοί Οικονομικοί Διευθυντές (CEO) ορισμένων από τους μεγαλύτερους παγκόσμιους πολυεθνικούς ομίλους εταιρειών (Morgan, 2020 και Kruse, 2013) (Πίνακας 10):

- «Η ηγεσία σχετίζεται με το να βοηθάς τους άλλους στο να συνειδητοποιούν τις δυνατότητές τους καθώς και με το να τους εμπνέεις να εργαστούν μαζί σου ώστε να επιτύχετε ένα κοινό μελλοντικό όραμα» (Kathy Mazzarelli - CEO Graybar).
- «Η ηγεσία είναι το να εξασφαλίζεις ότι οι άνθρωποι έχουν ότι τους χρειάζεται για να επιτύχουν την αποστολή ενός οργανισμού. Όλα τα άλλα είναι υποσημειώσεις» (Hans Vestburg - CEO Verizon Communications).
- «Η ηγεσία είναι ένας συνδυασμός νομιμότητας, προσωπικότητας και ικανοτήτων διοίκησης που εμπνέει τους άλλους να ακολουθήσουν την κατεύθυνση ενός ατόμου» (Pierre - Andre de Chalendar - CEO Saint Gobain).

- «Ηγεσία είναι το να βοηθάς τους ανθρώπους στο να επιτύχουν, στο να τους εμπνέεις και να τους ενώνεις πίσω από έναν κοινό σκοπό ώστε να νιώθουν ότι είναι υπολογίσιμοι» (Paul Polman, Πρώην CEO Unilever).
- «Ένας ηγέτης εστιάζει στο μελλοντικό όραμα και τις πιθανότητες του, στη σκληρή πραγματικότητα του σήμερα και στα μαθήματα που διδασκόμαστε από το παρελθόν. Ηγέτης είναι το άτομο που εμπνέει τους άλλους, κάποιος που είναι σύμβολο ταπεινότητας» (Bernard Tyson, Πρώην CEO - Kaiser Permanente).
- «Ως ηγέτης πρέπει να εμπιστεύεσαι και να ενδυναμώνεις τις ομάδες σου. Πρέπει να τους δίνεις ξεκάθαρες οδηγίες, να εξηγείς τον σκοπό της εταιρείας και να τους παρέχεις τα μέσα ώστε να μπορούν να κάνουν τη δουλειά τους. Ένας ηγέτης πρέπει να ενδυναμώνει τους ανθρώπους και να τους βοηθάει ώστε να αναπτύξουν τις δυνάμεις τους αλλά και να βελτιώσουν τις αδυναμίες τους» (Isabelle Kocher - CEO Engie).
- «Ηγεσία είναι το να εμφανίζεσαι και να επεμβαίνεις όταν οι άνθρωποι σε χρειάζονται κάνοντας το σωστό, ανεξάρτητου δυσκολίας. Θυμάμαι ότι ο προηγούμενος εργοδότης μου έλεγε ότι υπάρχει ο σωστός τρόπος να κάνεις τα πράγματα και ο εύκολος τρόπος και πολύ σπάνια αυτοί οι δύο τρόποι συναντώνται» (Keith Barr - CEO InterContinental Hotels Group).

- «Η ηγεσία σχετίζεται με την ικανότητα να οδηγείς τα αποτελέσματα, να δημιουργείς ένα όραμα και να το μοιράζεσαι, να δημιουργείς επιτυχημένα περιβάλλοντα απομακρύνοντας τα εμπόδια» (Judy Marks - CEO Otis Elevator).
- «Ηγέτης είναι κάποιος που μπορεί να σκέφτεται στρατηγικά, να απλουστεύει τις στρατηγικές ώστε να μπορεί να τις κατανοήσει οποιοσδήποτε μέσα στον οργανισμό, επικοινωνώντας τη στρατηγική αυτή με έναν απλό και ενθουσιώδη τρόπο» (Ajay Banga - CEO MasterCard).
- «Ο πιο βασικός ορισμός της ηγεσίας είναι ο προσδιορισμός του προορισμού. Ο ηγέτης σχεδιάζει μια στρατηγική ώστε να φτάσει στο προορισμό και κάνει ότι καλύτερο μπορεί για να τον πραγματοποιήσει με βάση τα μέσα που διαθέτει» (Mark Hurd - Πρώην CEO Oracle).

- «Η ηγεσία σε βοηθάει στο να πιστεύεις ότι υπάρχει ένα καλύτερο μέλλον ή ένα καλύτερο αποτέλεσμα από αυτό που συμβαίνει σήμερα» (Marissa Mayer – Πρώην CEO Yahoo!).
- «Πιστεύετε στον καθορισμό τολμηρών στόχων. Κάντε τα πράγματα, όπως είπε στη διάσημη φράση του ο John F. Kennedy «όχι επειδή είναι εύκολα αλλά επειδή είναι δύσκολα». Η ηγεσία αντιπροσωπεύει την ανάπτυξη, την ενδυνάμωση, την ενσυναίσθηση και την εμπιστοσύνη. Σε μια περίοδο που υπάρχουν πολλοί κυνικοί οι οποίοι τα εγκαταλείπουν κλαίγοντας «Είναι αδύνατο», υιοθετώ την αισιόδοξη πλευρά, το μόνο δωρεάν κίνητρο που υπάρχει στον κόσμο» (Bill Mc Dermott – CEO ServiceNow).
- Η ηγεσία είναι η ικανότητα να πείθεις τους ανθρώπους να πάνε οικειοθελώς εκεί που δεν θα πήγαιναν από μόνοι τους» (Tom Wilson – CEO Allstate).
- «Ορίζω την ηγεσία ως κάτι το οποίο έχει θετικό αντίκτυπο στους ανθρώπους, στους εργαζομένους, στους μετόχους, στους καταναλωτές, στους επαγγελματικούς συνεργάτες και στο κοινό εν γένει» (Levent Cakiroglu – CEO KOC Holdings).
- «Αν κοιτάξουμε στο μέλλον, τον επόμενο αιώνα ηγέτες θα είναι αυτοί που μπορούν να εξουσιοδοτούν τους άλλους» (Bill Gates – Πρώην CEO Microsoft).

Πίνακας 10. Απόψεις CEO περί ηγεσίας

Όσον αφορά τη Διοικητική Επιστήμη, πολλοί άνθρωποι θεωρούν (ειδικά ή μη επαγγελματίες του κλάδου) ότι η έννοια της ηγεσίας και του ηγέτη ταυτίζεται με αυτή της κορυφής της διοικητικής πυραμίδας ενός οργανισμού (όπως για παράδειγμα ο Γενικός Διευθυντής, ο Πρύτανης, ο Υπουργός).

Στη Διοικητική Επιστήμη, η ηγεσία δεν ταυτίζεται με τους τίτλους αυτούς που αποτελούν καθαρά διοικητικούς τίτλους καθηκόντων εργασίας. Αξιοποιώντας, τους παραπάνω ορισμούς – απόψεις για την ηγεσία, αυτή θα μπορούσε να οριστεί ως: *«Η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, 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 καλύτερό τους εαυτό για να υλοποιήσουν αποτελεσματικά οράματα και στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον»* (Μπουραντάς, 2017).

Με βάση τον παραπάνω ορισμό, δύο είναι τα θεμελιώδη στοιχεία της έννοιας της ηγεσίας (Μπουραντάς, 2017): α) Η άσκηση θετικής και δημιουργικής επιρροής (influence) ενός ατόμου (ηγέτης – leader) πάνω σε άλλους ανθρώπους (followers), με αποτέλεσμα να δίνουν τον καλύτερο εαυτό για την υλοποίηση οραμάτων και στόχων για το κοινό καλό. β) Η εθελοντική και πρόθυμη επιδίωξη των ανθρώπων να υλοποιούν οράματα και στόχους που αφορούν φιλοδοξίες ή ιδανικά για πρόοδο και ένα καλύτερο μέλλον. Επομένως, η έννοια της ηγεσίας συνδέεται με την αλλαγή και πρόοδο. Έτσι, λοιπόν, σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005) ηγέτης είναι *«εκείνο το άτομο, που ασκεί θετική και δημιουργική επιρροή σε άλλα άτομα και τα κάνει να τον «ακολουθήσουν» εθελοντικά και πρόθυμα»*. Ακόμα, ηγέτης είναι *«αυτός που κερδίζει τον ενθουσιασμό, το κέφι, το μεράκι, την όρεξη, το πάθος, την αφοσίωση, τη δέσμευση, την πίστη, την εμπιστοσύνη, το μυαλό, την ψυχή και την καρδιά των ανθρώπων και τους κάνει να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό ως άτομα και ως ομάδα για να επιτύχουν οράματα και στόχους, σε μια πορεία προόδου για ένα καλύτερο μέλλον»*.

## 2.2 Ηγεσία & Μάνατζμεντ

Ένα από τα βασικότερα ερωτήματα που απασχόλησε τους ερευνητές της Διοικητικής Επιστήμης είναι: «Η ηγεσία ταυτίζεται με το μάνατζμεντ (διοίκηση) ή υπάρχει διαφορά ανάμεσά τους;».

Ένας από τους πρώτους κύριους μελετητές της παραπάνω ερώτησης ήταν ο Καθηγητής Ηγεσίας του Harvard Business School Abraham Zaleznik. Ο Zaleznik (1977) αναφέρει ότι η παραδοσιακή άποψη του μάνατζμεντ επικεντρώνεται σε οργανωτικές δομές και διαδικασίες. Πιο συγκεκριμένα, η διαφορά ανάμεσα στους μάνατζερ και στους ηγέτες, σχετίζεται καθαρά με τις πεποιθήσεις που έχουν όσον αφορά το χάος και την τάξη. Οι μάνατζερ ενστερνίζονται τη διαδικασία, αναζητούν τον έλεγχο και τη σταθερότητα και ενστικτωδώς προσπαθούν να επιλύσουν το πρόβλημα γρήγορα, χωρίς να έχουν πολλές φορές κατανοήσει τη σημασία του προβλήματος. Αντίθετα, οι ηγέτες, ανέχονται το χάος και την έλλειψη δομής και είναι πρόθυμοι να καθυστερήσουν στην εύρεση λύσης ενός

προβλήματος αν πρώτα δεν το κατανοήσουν διεξοδικά. Κατά τον Zaleznik (1977), οι ηγέτες των επιχειρήσεων μοιάζουν περισσότερο με «καλλιτέχνες, επιστήμονες» λόγω της δημιουργικής τους σκέψης. Παρόλα αυτά οι επιχειρήσεις χρειάζονται και τους ηγέτες και τους μάνατζερ προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους τους.

Παρόμοια είναι και η άποψη του Kotter (1990), ο οποίος θεωρεί ότι αν και η ηγεσία και το μάνατζμεντ μοιάζουν σε ορισμένα σημεία, υπάρχουν όμως διακριτές διαφορές μεταξύ τους. Ειδικότερα, τόσο οι ηγέτες όσο και οι μάνατζερ μπορούν να σχετίζονται με τη δημιουργία κατευθύνσεων, τη διαχείριση των πόρων και τη δημιουργία κινήτρων για τα άτομα. Οι διαφορές τους όμως είναι ότι οι μάνατζερ οργανώνουν και υπολογίζουν ενώ οι ηγέτες «χαράζουν» κατευθύνσεις. Ακόμα, οι μάνατζερ έχουν πιο στενούς (βραχυπρόθεσμους) στόχους και προσπαθούν να διατηρήσουν την τάξη, τη σταθεροποίηση της εργασίας και την οργάνωση των πόρων. Ενώ, οι ηγέτες ψάχνουν και αναζητούν νέους στόχους διαχειριζόμενοι τον οργανισμό ως ενιαίο σύνολο. Επιπλέον, οι μάνατζερ ελέγχουν και λύνουν προβλήματα ενώ οι ηγέτες εμπνέουν και παρέχουν κίνητρα. Τέλος, οι μάνατζερ δημιουργούν πρότυπα, σταθερότητα και τάξη, σε αντίθεση με τους ηγέτες οι οποίοι δημιουργούν συνθήκες για αλλαγή περιβάλλοντος, χάος ακόμα και μελλοντικής πιθανής αποτυχίας (Kotter, 1990).

Αναλυτικότερα οι διαφορές μεταξύ μάνατζερ και ηγετών περιγράφονται στον επόμενο πίνακα (Πίνακας 11) (Kotterman, 2006):

Διαδικασία	Διοίκηση (Μάνατζμεντ)	Ηγεσία
<b>Δημιουργία Οράματος</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Οργανώνει και δημιουργεί τον προϋπολογισμό</li> <li>• Αναπτύσσει τα στάδια διαδικασίας και θέτει τα χρονικά όρια</li> <li>• Εμφανίζει απρόσωπη (ουδέτερη) συμπεριφορά σχετικά με το όραμα και τους στόχους της εταιρείας</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Θέτει τις κατευθύνσεις και αναπτύσει το όραμα</li> <li>• Αναπτύσσει στρατηγικά σχέδια ώστε να ώστε να επιτύχει το όραμα</li> <li>• Εμφανίζει πολύ ένθερμη συμπεριφορά σχετικά με το όραμα και τους στόχους της εταιρείας</li> </ul>



<p><b>Ανάπτυξη ανθρωποκεντρικών δικτύων</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Οργανώνει και προσλαμβάνει</li> <li>• Διατηρεί τη δομή</li> <li>• Εκπροσωπεί την υπευθυνότητα και την εξουσία</li> <li>• Υλοποιεί το όραμα</li> <li>• Εγκαθιδρύει την πολιτική της εταιρίας καθώς και τις διαδικασίες για την υλοποίηση του οράματος</li> <li>• Εμφανίζει ελάχιστα συναισθήματα</li> <li>• Περιορίζει τις επιλογές των εργαζομένων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ευθυγραμμίζει τον οργανισμό</li> <li>• Επικοινωνώνει το όραμα, την αποστολή και τις κατευθύνσεις</li> <li>• Εμπνέει τη δημιουργία συνασπισμών, ομάδων και συνεργασιών που αντιλαμβάνονται και αποδέχονται το όραμα</li> <li>• Εμφανίζει υψηλά συναισθήματα</li> <li>• Αυξάνει τις επιλογές των εργαζομένων</li> </ul>
<p><b>Εκτέλεση Οράματος</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ελέγχει τις διαδικασίες</li> <li>• Αναγνωρίζει τα προβλήματα</li> <li>• Επιλύει τα προβλήματα</li> <li>• Παρακολουθεί τα αποτελέσματα</li> <li>• Λαμβάνει χαμηλά ρίσκα στη διαδικασία επίλυσης προβλήματος</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Παρέχει κίνητρα και εμπνέει</li> <li>• Ενεργοποιεί τους εργαζομένους ώστε να ξεπεράσουν τα εμπόδια για οποιαδήποτε αλλαγή</li> <li>• Ικανοποιεί τις βασικές ανθρώπινες ανάγκες</li> <li>• Λαμβάνει υψηλά ρίσκα στη διαδικασία επίλυσης προβλήματος</li> </ul>
<p><b>Αποτέλεσμα Οράματος</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Διαχειρίζεται την ακολουθία του οράματος και την πρόγνωση του</li> <li>• Παρέχει αναμενόμενα αποτελέσματα με συστηματικό τρόπο στη Διοίκηση και στους μετόχους</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προωθεί χρήσιμες και σημαντικές αλλαγές, όπως είναι νέα προϊόντα, ή προωθεί τη βελτίωση των εργασιακών σχέσεων</li> </ul>

Πίνακας 11. Διαφορές Διοίκησης & Ηγεσίας (Kotterman, 2006)

Ο Gardner (1990), υποστηρίζει ότι οι διαφορές ανάμεσα σε ένα μάνατζερ και σε έναν ηγέτη δεν είναι τόσο διακριτές όσο υποστηρίζουν οι Kotter και Zaleznik. Αναλυτικότερα, ο Gardener συγκρίνει μεταξύ των εννοιών του ηγέτη – μάνατζερ (leader-manager) και του διαδικαστικού μάνατζερ (routine manager). Ως ηγέτης – μάνατζερ θεωρείται αυτός που σκέφτεται μακροπρόθεσμα, αναπτύσσει το όραμα του οργανισμού, προσεγγίζει τους μακροπρόθεσμους στόχους και τις αξίες και παρέχει κίνητρα στους άλλους. Ο διαδικαστικός μάνατζερ σχετίζεται στενά με τη δομή του οργανισμού, σκέφτεται και πράττει βραχυπρόθεσμα, δέχεται και διατηρεί το status quo της επιχείρησης (Gardner, 1990).

Επιπρόσθετα, ο Bass (1990) υποστηρίζει ότι σύμφωνα με ένα μεγάλο πλήθος ερευνών σχετικά με τη σχέση ηγεσίας και μανάτζμεντ προκύπτει το συμπέρασμα ότι κάποιες φορές οι ηγέτες διοικούν και κάποιες φορές οι μανάτζερ γίνονται ηγέτες. Επιπλέον, οι Nebecker και Tatum (2002) προτείνουν ότι οι μανάτζερ οργανώνουν, σχεδιάζουν, επιτηρούν και ελέγχουν τους πόρους προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της εταιρείας βασιζόμενοι στις βραχυπρόθεσμες ανάγκες του οργανισμού. Αντίθετα, οι ηγέτες «κοιτάζουν στο μέλλον από πολύ ψηλά» σκεπτόμενοι τις συνολικές και μακροπρόθεσμες ανάγκες του οργανισμού.

Ολοκληρώνοντας, κατά τον Kotterman (2006), είναι ασυνήθιστο ένα άτομο να διαθέτει ταυτόχρονα ικανότητες που τον κάνουν ηγέτη που εμπνέει αλλά και επαγγελματία μανάτζερ. Προκειμένου να επιτύχει ένας οργανισμός χρειάζεται ένα σύνολο από μανάτζερ και ηγέτες. Παρόλα αυτά, στις περισσότερες επιχειρήσεις υπάρχει ελάχιστη κατανόηση των διαφορών μεταξύ των δύο ρόλων, και για αυτό οι περισσότερες από τις εταιρείες θεωρούν ότι χρειάζονται περισσότερους ηγέτες, ενώ στην πραγματικότητα χρειάζονται λίγους ικανούς ηγέτες και πολλούς μανάτζερ πρώτης τάξης (first class). Επιπλέον, στην πράξη οι περισσότερες επιχειρήσεις διαθέτουν μανάτζερ που δεν είναι σε θέση να διοικήσουν. Για αυτό το λόγο οι επιχειρήσεις προσλαμβάνουν συμβούλους σε θέματα ηγεσίας προκειμένου να ηγηθούν. Αυτό όμως που συμβαίνει στην πραγματικότητα είναι ότι παρότι έχουν προσληφθεί να ηγηθούν αυτό που τους ανατίθεται τελικά είναι να διοικούν. Το γεγονός αυτό συμβαίνει για το λόγο ότι όταν τοποθετηθούν πολλοί ηγέτες μαζί στον ίδιο χώρο έχουν πολλές και διαφορετικές ιδέες που ορισμένες φορές είναι αντικρουόμενες μεταξύ τους. Αυτό έχει ως συνέπεια τη μείωση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης (Kotterman, 2006).

Εν κατακλείδι, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να κατανοήσουν ότι στη επιτυχημένη λειτουργία μιας επιχείρησης είναι σημαντικός ο ρόλος και του μανάτζερ αλλά και του ηγέτη. Θα πρέπει να γίνουν κατανοητές οι διαφορές μεταξύ τους προκειμένου μια επιχείρηση να αξιοποιεί της ηγετικές ικανότητες που μπορεί να εμφανίζει ένας μανάτζερ, χωρίς να υποτιμά το ρόλο του και να υπερεκτιμά ότι πολλοί ηγέτες μαζί

μπορούν να φέρουν το επιτυχημένο αποτέλεσμα σε μια επιχείρηση (Kotterman, 2006).

## 2.3 Θεωρίες Ηγεσίας

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων 150 χρόνων, ένα μεγάλο πλήθος θεωρητικών της ηγεσίας έχουν αναπτύξει νέες θεωρίες προκειμένου να ανταποκριθούν στις ανάγκες της σύγχρονης εποχής, επεκτείνοντας τις ήδη υπάρχουσες (Pucik et al, 2016). Κάθε επιμέρους θεωρία από αυτές είχε κάποια ισχυρά στοιχεία αλλά και κάποιες αδυναμίες οι οποίες συνήθως οδηγούσαν στην παρακμή της θεωρίας αυτής και στην ανάπτυξη νέων (Storey, 2016). Το κοινό χαρακτηριστικό στοιχείο όλων αυτών των θεωριών είναι ο κοινός τους στόχος: να περιγράψουν τους παράγοντες και τα χαρακτηριστικά τα οποία προσδιορίζουν πιο αποτελεσματικά έναν ηγέτη. Συνεπώς υπάρχουν τέσσερις κύριες κατηγορίες θεωριών ανάλογα με τον τρόπο που προσεγγίζουν το φαινόμενο της ηγεσίας (Ρωσσίδης κ.α., 2020) (Πίνακας 12):

<b>Τέσσερις Κατηγορίες Θεωριών Ηγεσίας</b>
Θεωρίες οι οποίες λαμβάνουν υπόψη τα ατομικά χαρακτηριστικά και τους ανθρώπινους τύπους των ηγετών (trait theories).
Θεωρίες οι οποίες δίνουν έμφαση στη συμπεριφορά των ηγετών (behavioral theories).
Θεωρίες οι οποίες επικεντρώνονται στη συγκεκριμένη κατάσταση και στις ιδιαίτερες συνθήκες που επικρατούν (contingency-situational theories).
Σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας – Πολυπαραγοντικό μοντέλο ηγεσίας (full range leadership theory).

Πίνακας 12. Τέσσερις Κατηγορίες Θεωριών Ηγεσίας (Ρωσσίδης κ.α., 2020)

### **2.3.1 Θεωρίες οι οποίες λαμβάνουν υπόψη τα ατομικά χαρακτηριστικά και τους ανθρώπινους τύπους των ηγετών (trait theories)**

Οι θεωρίες αυτές φιλοδοξούν να εξηγήσουν το φαινόμενο της ηγεσίας μέσω των προσωπικών – ατομικών χαρακτηριστικών και ικανοτήτων των ηγετών. Βάση των θεωριών αυτών αποτέλεσε η γενετική θεωρία. Σύμφωνα με τη γενετική θεωρία οι ηγετικές ικανότητες είναι κληρονομικές και «μεταφέρονται» με τη γέννηση τους σε ηγέτες με ευγενική καταγωγή ώστε να μπορούν να ασκήσουν την εξουσία όταν αναλάβουν την ηγετική τους θέση (Wart, 2003). Η θεωρία αυτή κρίθηκε ανεπαρκής, αφού πολλοί γόνοι βασιλικών οικογενειών αποδείχτηκαν ανίκανοι ηγέτες, ενώ ξεχώρισαν, κατά τη βιομηχανική επανάσταση, οι ηγετικές ικανότητες ατόμων που δεν είχαν καμία ευγενική καταγωγή (Montana και Charnov, 2002).

Άλλη μια διάσημη θεωρία, στα μέσα του 19<sup>ου</sup> αιώνα, αποτέλεσε και η θεωρία του Μεγάλου Ηγέτη (Great Man Theory). Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, ένας άνδρας γεννιόταν ηγέτης, δε γινόταν. Οι γεννημένοι αυτοί ηγέτες είτε λόγω της ευγενικής καταγωγής τους, είτε λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών με τα οποία είχαν γεννηθεί (ευφυΐα, ευφράδεια λόγου, εξωστρέφεια) είχαν προδιαγεγραμμένη μοίρα να «γραφτεί το όνομα τους με μεγάλα γράμματα στο βιβλίο της ιστορίας» (Grinin, 2010). Χαρακτηριστικά παραδείγματα ηγετών που μελετήθηκαν με βάση τη θεωρία αυτή ήταν ο Μάρτιν Λούθερ Κίνγκ, ο Γκάντι και ο Ναπολέον (Ρωσσίδης κ.α., 2020).

Εξέλιξη της παραπάνω θεωρίας, αποτέλεσε η θεωρία των Χαρακτηριστικών (trait approach). Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή οι άνθρωποι μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες: σε αυτούς που μπορούν να ηγηθούν και στους ακόλουθους (Hughes, 2005). Με άλλα λόγια, υπάρχουν διάφορα προσωπικά χαρακτηριστικά τα οποία μπορούν να οδηγήσουν στην αποτελεσματική ηγεσία (Antonakis et al, 2017). Αυτά μπορούν να κατηγοριοποιηθούν στις εξής ομάδες (Zaccaro, Kemp and Bader, 2004):

- Χαρακτηριστικά ευφυΐας (κρίση, ικανότητες, αποφασιστικότητα και ευφράδεια λόγου).

- Χαρακτηριστικά προσωπικότητας (επιβλητικότητα, ενεργητικότητα, ενθουσιασμός, δημιουργικότητα, προσωπική ακεραιότητα, αυτοπεποίθηση).
- Κοινωνικά χαρακτηριστικά (διοικητική ικανότητα, συνεργασία, γόητρο, ευγένεια, διπλωματία, δημοτικότητα).
- Χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τα καθήκοντα (υπευθυνότητα, πρωτοβουλία, επιτυχία, ανάληψη ευθυνών, επιμονή).
- Κοινωνικό υπόβαθρο (κοινωνική θέση, μόρφωση).

Το κύριο πρόβλημα της θεωρίας αυτής είναι ότι δεν μπόρεσε να παράγει ένα συνεπές και ευρέως αποδεκτό σύνολο χαρακτηριστικών για την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας αφού δημιουργήθηκε ένα πολύ μεγάλο πλήθος από χαρακτηριστικά αφού κάθε ερευνητής εισήγαγε και ένα χαρακτηριστικό αποτελεσματικής ηγεσίας (Bolden et al., 2003). Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να είναι απίθανο να βρεθεί ένα άτομο - ηγέτης που να διαθέτει όλα τα χαρακτηριστικά που περιγράφονταν σε όλες τις έρευνες (Gunbayi, 2005). Επιπρόσθετα, παραλείπονταν άλλα χαρακτηριστικά που μπορούν να επηρεάσουν τις ηγετικές ικανότητες, όπως είναι το περιβάλλον και οι διάφορες καταστάσεις (Mullins, 2014).

### **2.3.2 Θεωρίες οι οποίες εστιάζουν στη συμπεριφορά των ηγετών (behavioral theories)**

Οι θεωρίες που εστιάζουν στη συμπεριφορά των ηγετών προέκυψαν μετά την αδυναμία των θεωριών των ατομικών χαρακτηριστικών να στοιχειοθετήσουν μια ολοκληρωμένη θεώρηση σχετικά με το φαινόμενο της ηγεσίας (Marturano et al, 2008). Όπως το αναφέρει και το όνομα τους, οι θεωρίες συμπεριφοράς προσπαθούν να μελετήσουν αν η συμπεριφορά ενός ηγέτη σχετίζεται με την αποτελεσματικότητα των ηγετικών του ενεργειών (Pierce et al., 2008). Με απλά λόγια οι θεωρίες αυτές εστιάζουν στο «τι κάνει ο ηγέτης» και όχι στο «τι είναι ο ηγέτης», όπως συνέβαινε στις προηγούμενες θεωρίες. Αναλυτικότερα, οι άνθρωποι γεννιούνται με ένα μικρό ποσοστό ηγετικών χαρακτηριστικών τα οποία μπορούν να τα αναπτύξουν και να τα ισχυροποιήσουν μέσα από τη

μόρφωση, την εκπαίδευση και την εμπειρία (Sullivan et al., 2005). Επομένως, η συμπεριφορά που εκδηλώνουν είναι ένας σημαντικός παράγοντας για αποτελεσματική ηγεσία, γεγονός που δηλώνει ότι η ηγεσία μπορεί να διδαχθεί, σε αντίθεση με την προηγούμενη θεωρία των προσωπικών χαρακτηριστικών.

Οι θεωρίες της συμπεριφοράς των ηγετών βασίστηκαν κυρίως στις μελέτες δύο κορυφαίων Πανεπιστημίων του Ohio και του Michigan. Ειδικότερα, οι ερευνητές Stodgill και Coons (Ρωσσίδης, 2020) του Πανεπιστημίου του Ohio ανέλυσαν δύο είδη συμπεριφοράς: α) της δομής πρωτοβουλίας ή σαφήνειας στη δομή (initiating structure): αναφέρεται στη συμπεριφορά ενός ηγέτη ο οποίος καθορίζει και οριοθετεί τις σχέσεις με τον εαυτό του αλλά και τους συνεργάτες του καθώς και θεσπίζει διάφορες μεθόδους επικοινωνίας και οργάνωσης, β) της δομής ενδιαφέροντος ή θεώρησης και μέριμνας του ατόμου: αναφέρεται στη συμπεριφορά του ηγέτη που οδηγεί στην ανάπτυξη εμπιστοσύνης, αμοιβαίου σεβασμού και διάθεση ανάπτυξης αρμονικών σχέσεων μεταξύ των ηγετών και των συνεργατών τους (Aalateeg, 2017). Το πρόβλημα των μελετών των ερευνητών του Ohio ήταν το γεγονός ότι δεν μπόρεσαν να αποδείξουν στις μελέτες τους ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες είναι εξίσου ικανοί και στα δύο είδη συμπεριφοράς (Gottfredson et al, 2017).

Όσον αφορά την έρευνα του Πανεπιστημίου Michigan, επικεφαλής είναι ο Likert, ο οποίος ασχολήθηκε με τη σύγκριση της συμπεριφοράς αποτελεσματικών και μη ηγετών (McCleskey, 2014). Πιο συγκεκριμένα, οι ερευνητές μελέτησαν δύο εξίσου παραγωγικές μονάδες μιας επιχείρησης, κάθε μία από τις οποίες «υιοθετούν» διαφορετικό τύπο ηγεσίας: η πρώτη είναι προσανατολισμένη στον άνθρωπο (employee – centered) ενώ η δεύτερη είναι προσανατολισμένη στην εργασία (production – centered). Η παραπάνω έρευνα έδειξε ότι έχουν υψηλή παραγωγικότητα και οι δύο ομάδες. Παρόλα αυτά, η ομάδα που ήταν προσανατολισμένη στον άνθρωπο, στην οποία ο ηγέτης επικεντρώνονταν περισσότερο στις ανθρώπινες ανάγκες, ήταν πιο αποτελεσματική για το λόγο ότι οι εργαζόμενοι είχαν υψηλότερα ποσοστά ικανοποίησης εργασίας και χαμηλότερα ποσοστά απουσιών στην εργασία, σε σχέση με τη δεύτερη ομάδα που είχε ως στόχο την αυστηρή τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων ώστε να

διατηρήσουν χαμηλό κόστος και αποδοτικότητα της παραγωγής (Langton et al, 2016). Το συμπέρασμα της παραπάνω έρευνας είναι ότι για να γίνει η σωστή αξιολόγηση ενός τύπου ηγεσίας, θα πρέπει να συνεκτιμηθούν και οι παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης, της απουσίας ή εγκατάλειψης της εργασίας και των συχνών εναλλαγών του προσωπικού (Hussain et al, 2016).

Ολοκληρώνοντας, θα πρέπει να γίνει αναφορά σε μία από τις βασικότερες θεωρίες συμπεριφοράς, στη θεωρία του Διευθυντικού Πλέγματος (Managerial Grid) των Robert Blake και Jane Mouton (Montgomery, 2012). Το διευθυντικό πλέγμα (Εικόνα 1) αποτελείται από έναν πίνακα (8 στηλών και 8 γραμμών) από 81 στοιχεία τα οποία αποτελούν πιθανά σημεία εφαρμογής ηγεσίας (Μπιτσάνη, 2006). Το πλέγμα αποτελείται από δύο βασικές διαστάσεις: α) η πρώτη διάσταση αφορά το ενδιαφέρον του ηγέτη να επιτελέσει έργο, δηλαδή να είναι αποτελεσματικός ως προς την επίδοση (η πρώτη διάσταση αποτυπώνεται στον οριζόντιο άξονα του πλέγματος), β) η δεύτερη διάσταση αφορά στο ενδιαφέρον του ηγέτη να ικανοποιήσει τα μέλη της ομάδας και αποτυπώνεται στον κάθετο άξονα του πλέγματος (Gallo et al., 2016). Τα πέντε βασικότερα σημεία του πίνακα που αναδεικνύουν τις ηγετικές συμπεριφορές είναι (Ross et al., 2016) (Πίνακας 13):

<b>Διευθυντικό Πλέγμα</b>
<b>•1,9 Συναδελφικός τύπος (Country club management):</b> μεγάλο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους, αλλά ελάχιστο για την παραγωγή
<b>•9,1 Απολυταρχικό στυλ διοίκησης (Authority - obedience management):</b> προτεραιότητα στην πραγματοποίηση του έργου και ελάχιστο ενδιαφέρον στις ανάγκες των εργαζομένων
<b>•1,1 Αδιάφορο ή ανεύθυνο στυλ διοίκησης (Improverished management):</b> ελάχιστο ενδιαφέρον τόσο στους ανθρώπους όσο και στην παραγωγή
<b>•5,5 Διοίκηση μετριότητας (Middle-of-the-road management):</b> μέτριο ενδιαφέρον τόσο στους ανθρώπους όσο και την παραγωγή
<b>•9,9 Δημοκρατικό ή ομαδικό στυλ διοίκησης (Team management):</b> μεγάλο ενδιαφέρον τόσο στους ανθρώπους όσο και την παραγωγή

Πίνακας 13. Βασικά σημεία πίνακα πλέγματος (Ross et. al, 2016)



Εικόνα 1. Διευθυντικό Πλέγμα (Πηγή 14. Ζαβλανός Μ. Οργανωτική συμπεριφορά. Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα, 2002: 355-375)

Κατά την άποψη των ερευνητών, το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας είναι το 9,9 κατά το οποίο ο ηγέτης συνδυάζει και την ικανοποίηση των συνεργατών του και την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Ο ηγέτης αυτός θεωρεί ότι η δέσμευση, ο σεβασμός και η εμπιστοσύνη είναι από τα πιο σημαντικά στοιχεία για τη δημιουργία ομαδικού πνεύματος, το οποίο θα έχει ως στόχο την ικανοποίηση και την αποδοτικότητα των εργαζομένων (Sabanci, 2008).

Η θεωρία των Blake και Mouton δέχτηκε κριτική για το γεγονός ότι δεν λαμβάνει υπόψη της τη φύση του οργανισμού. Ακόμα, η έλλειψη εμπειρικών δεδομένων αλλά και τα μειονεκτήματα που σχετίζονται με την αυτό-αξιολόγηση αποδυναμώνουν την αξιοπιστία της θεωρίας αυτής (Ronald, 2014). Παρόλα αυτά, η θεωρία των Blake και Mouton είναι αρκετά σημαντική γιατί έστρεψε το ενδιαφέρον από τα κληρονομικά ηγετικά χαρακτηριστικά στο ηγετικά χαρακτηριστικά που μπορούν να διδαχθούν.



### **2.3.3 Θεωρίες οι οποίες επικεντρώνονται στην κατάσταση και στις συνθήκες που επικρατούν (contingency – situational theories)**

Επόμενη κατηγορία θεωριών αποτελούν οι θεωρίες που εστιάζουν σε μια συγκεκριμένη κατάσταση και στις συνθήκες που επικρατούν. Πιο συγκεκριμένα, κεντρικός άξονας των θεωριών αυτών αποτελεί η άποψη ότι δεν υπάρχει ένα συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας, αλλά το στυλ ηγεσίας θα πρέπει να προσαρμόζεται ανάλογα τις καταστάσεις που επικρατούν (Langton et al, 2007). Συνεπώς, η ηγεσία δεν ακολουθεί ένα στατικό στυλ αλλά είναι ρευστή και συνεχώς μεταβάλλεται ανάλογα τις καταστάσεις (Ronay et al., 2014). Συνεπώς, η αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη εξαρτάται από το αν τα χαρακτηριστικά του στυλ που υιοθετεί ταιριάζουν στις συγκεκριμένες ανάγκες του δεδομένου περιβάλλοντος στο οποίο εργάζεται (Hughes, 2005). Οι κυριότερες θεωρίες της κατηγορίας αυτής είναι οι ακόλουθες:

#### **Το Ενδεχόμενο μοντέλο του Fiedler**

Το μοντέλο αυτό (γνωστό και «απρόβλεπτο/συγκυριακό») είναι ένα μοντέλο που εξετάζει κατά πόσο ένας ηγέτης είναι προσανατολισμένος στον σκοπό του οργανισμού ή στις σχέσεις με τα μέλη της ομάδας και συνδέει την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας με την κατάσταση μέσα στην οποία λειτουργεί ο ηγέτης (Daft, 2015). Τις βασικές ιδέες του μοντέλου του Fiedler αποτελούν το στυλ ηγεσίας και η κατάσταση (Εικόνα 2):

(α) Το στυλ ηγεσίας: περιλαμβάνει τον προσανατολισμό στις ανθρώπινες σχέσεις με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας (στυλ ηγεσίας των ανθρώπινων σχέσεων) και τον προσανατολισμό στο αποτέλεσμα – εκτέλεση του έργου (στυλ ηγεσίας καθηκόντων) (Μπουραντάς, 2015).

(β) Η κατάσταση: Οι κύριες μεταβλητές είναι η ισχύς της θέσεως του ηγέτη, ο στόχος που έπρεπε να επιτευχθεί και οι σχέσεις μελών – ηγετών (Marquis και Huston, 2011). Οι μεταβλητές αυτές λαμβάνουν τιμές σε δύο διαβαθμίσεις:

- (1) Ισχυρή – ασθενής
- (2) Υψηλή – χαμηλή
- (3) Καλή – φτωχή

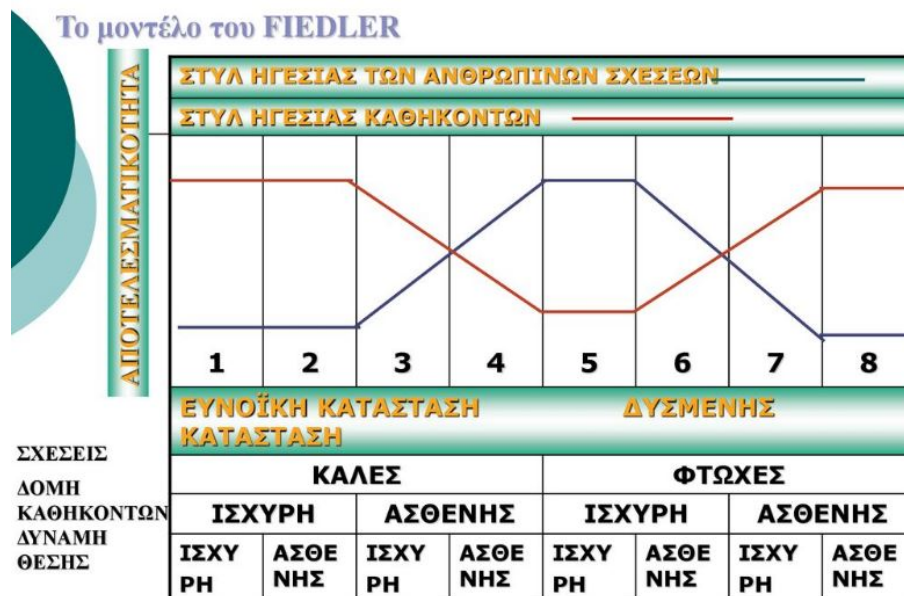
Οι περιβαλλοντικές συνθήκες είναι οι εξής:

- (4) Ευνοϊκή
- (5) Δυσμενής

Τα κύρια συμπεράσματα του Fiedler είναι τα εξής:

- Το στυλ ηγεσίας προσανατολισμένο προς τα καθήκοντα παρουσιάζεται πολύ αποτελεσματικό σε «ευνοϊκές» ή «δυσμενείς» καταστάσεις.
- Το στυλ ηγεσίας προσανατολισμένο προς τους ανθρώπους παρουσιάζεται πιο αποτελεσματικό σε ενδιάμεσες καταστάσεις (Gosling et al., 2012).

Η κριτική που δέχτηκε η θεωρία αυτή αφορά το γεγονός ότι δεν λαμβάνει υπόψη τη σχέση ανάμεσα στον ηγέτη και τις μεταβλητές που προκαλούνται από μια κατάσταση (Ζαβλανός, 1998).



Εικόνα 2. Το μοντέλο του Fiedler (Fiedler, 1993)

### **Η θεωρία του στόχου και του μονοπατιού (Path Goal Theory)**

Η θεωρία αυτή, η οποία αναπτύχθηκε από τον House (1970) και τον Mitchell (1974), ερμηνεύει τον τρόπο με τον οποίο η συμπεριφορά του ηγέτη επηρεάζει την ικανοποίηση αλλά και την απόδοση των υφισταμένων (Daft, 2015). Ειδικότερα, ο αποτελεσματικός ηγέτης είναι αυτός που μπορεί να συνδέσει τους επιθυμητούς στόχους ή τις ανταμοιβές των υφισταμένων με τους στόχους της οργάνωσης και να δημιουργήσει όλες εκείνες τις συνθήκες που κάνουν πιο δυνατή

την υλοποίηση των στόχων και κατά επέκταση την ικανοποίηση των εργαζομένων. Θα οδηγήσει δηλαδή στον «μονοπάτι» της υψηλής αποδοτικότητας και της εργασιακής ικανοποίησης (Ρωσσίδης κ.α., 2018). Το αποτέλεσμα αυτό μπορεί να επιτευχθεί όταν ο ηγέτης καθορίσει με ακρίβεια τους στόχους, απομακρύνει τα πιθανά εμπόδια που θα εμφανιστούν στο μέλλον και δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες ώστε να αναδειχτεί το ταλέντο των εργαζομένων. Με άλλα λόγια, ο ηγέτης θα πρέπει να παρακινεί συνεχώς τους εργαζομένους ώστε να αναδεικνύουν τον καλύτερο εαυτό τους (Mullins, 2014). Με βάση τη θεωρία αυτή αναδεικνύονται οι ακόλουθες ηγετικές συμπεριφορές (Bartol και Martin στο Aalateeg, 2017) (Πίνακας 14):

<b>Ηγετικές Συμπεριφορές</b>
<b>Κατευθυντήρια ηγετική συμπεριφορά (Directive Leadership behavior):</b> η οποία είναι αυταρχική και ουσιαστικά ο ηγέτης δίνει κατευθύνσεις για τις διαδικασίες.
<b>Υποστηρικτική ηγετική συμπεριφορά (Supportive leader behavior):</b> η οποία στηρίζεται σε θετική σχέση ηγέτη – υφισταμένων.
<b>Συμμετοχική ηγετική συμπεριφορά (Participative leader behavior):</b> η οποία στηρίζεται στην παρότρυνση των εργαζομένων να συμμετάσχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων για τον οργανισμό.
<b>Προσανατολισμένη στα επιτεύγματα ηγετική συμπεριφορά (Achievement - oriented leader behavior):</b> κατά την οποία ο ηγέτης βοηθά τους εργαζομένους να υλοποιήσουν τους στόχους τους.

Πίνακας 14. Ηγετικές Συμπεριφορές (Bartol και Martin στο Aalateeg, 2017)

Σύμφωνα με έρευνες, η θεωρία αυτή κρίνεται περισσότερο αποτελεσματική στα ανώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας κατά τα οποία ο ηγέτης μπορεί να δημιουργήσει πιο ευνοϊκές συνθήκες για να βελτιώσει την απόδοση, ενώ αντίθετα στα κατώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας η θεωρία αυτή κρίνεται ως ανεπαρκής (Alanazi, Alharthey και Rasli, 2013).

### Η θεωρία του Κύκλου Ζωής των Hersey και Blanchard

Σύμφωνα με τη θεωρία του Κύκλου Ζωής των Hersey και Blanchard (1969) σημαντικό παράγοντα στην υιοθέτηση ενός ηγετικού στυλ αποτελεί η ωριμότητα (maturity) των ακολούθων. Ο όρος ωριμότητα προσδιορίζεται ως η διάθεση, η προθυμία για την επίτευξη στόχων με βάσει τα προσωπικά κίνητρα του καθενός, την εμπειρία του και την εκπαίδευσή του (Hersey et al, 2013).

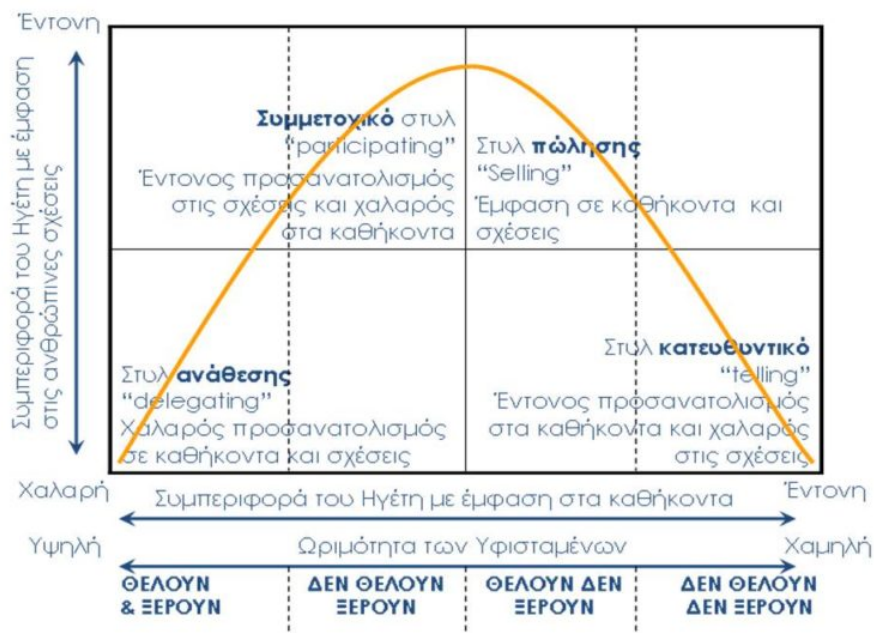
Οι παράγοντες που επηρεάζουν την ηγετική συμπεριφορά είναι δύο: α) προσανατολισμός στα καθήκοντα (ο ηγέτης καθορίζει τους ρόλους και δίνει οδηγίες για τον τρόπο εκτέλεσης και δράσης των εργαζομένων), β) προσανατολισμός στις ανθρώπινες σχέσεις (ο ηγέτης προασπίζεται τους υφισταμένους ώστε να εκτελέσουν τα καθήκοντα τους με θέληση και προθυμία). Τα τέσσερα στυλ ηγεσίας της θεωρίας αυτής είναι τα ακόλουθα (Meironovich et al, 2015) (Πίνακας 15):

<b>Τέσσερα Στυλ Ηγεσίας</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Υψηλός προσανατολισμός της συμπεριφοράς προς τα καθήκοντα και χαμηλός προσανατολισμός προς τις ανθρώπινες σχέσεις (κατευθυντικό ή διευθυντικό στυλ – telling)</li><li>• Υψηλός προσανατολισμός της συμπεριφοράς και προς τα καθήκοντα και προς τις ανθρώπινες σχέσεις (συμβουλευτικό στυλ ή πώλησης – selling)</li><li>• Υψηλός προσανατολισμός της συμπεριφοράς προς τις σχέσεις αλλά χαμηλός προσανατολισμός προς τα καθήκοντα (συμμετοχικό ή υποστηρικτικό στυλ – participating)</li><li>• Χαμηλός προσανατολισμός της συμπεριφοράς προς τις σχέσεις αλλά και προς τα καθήκοντα (εξουσιοδοτικό στυλ ή ανάθεσης – delegating)</li></ul>

Πίνακας 15. Τέσσερα Στυλ Ηγεσίας (Meironovich et al, 2015)

Με βάση τη θεωρία του κύκλου ζωής όσο αυξάνεται η ωριμότητα των εργαζομένων τόσο αντίστοιχα θα πρέπει να ελαττώνεται η προσοχή του ηγέτη στην επίτευξη του στόχου, και αντίστοιχα όσο αυξάνεται η προσοχή του στην συμπεριφορά σχέσεων τόσο θα μειώνεται η προσοχή του στην επίτευξη στόχων

(Yukl, 2011). Σχηματικά, η θεωρία αυτή αποτελείται από δύο άξονες: ο οριζόντιος άξονας αναφέρεται στην συμπεριφορά του ηγέτη με έμφαση στα καθήκοντά του (μάλιστα κάτω από αυτόν τον άξονα τοποθετείται και η ωριμότητα των υφισταμένων), ο κάθετος άξονας αναφέρεται στη συμπεριφορά του ηγέτη με έμφαση στις ανθρώπινες σχέσεις (Εικόνα 3).



Εικόνα 3. Θεωρία του Κύκλου Ζωής των Hersey & Blanchard (Ανδριώτη, 2018)

Η θεωρία αυτή δέχτηκε αρκετές επικρίσεις (Meironich et. al, 2015) για το γεγονός ότι περιλαμβάνει αρκετές εσωτερικές ασυνέπειες καθώς και η πρακτική εφαρμογή του μοντέλου δεν επιβεβαιώνει τις προβλέψεις του θεωρητικού υποβάθρου.

### 2.3.4 Σύγχρονες Θεωρίες Ηγεσίας

Οι σύγχρονες θεωρίες ηγεσίες περιλαμβάνουν τις ακόλουθες:

#### **Ελευθεριάζουσα/Παθητική Ηγεσία (Laissez faire / Passive – Avoidance)**

Παθητική Ηγεσία ονομάζεται η ηγεσία κατά την οποία ο ηγέτης αποφεύγει τις ευθύνες και τις υποχρεώσεις. Ειδικότερα, ο ηγέτης δεν παρακινεί ή κινητοποιεί τους υφισταμένους του, αφού θεωρεί πως οι υφιστάμενοι έχουν δικά τους εσωτερικά κίνητρα και θα πρέπει να αφηθούν να ολοκληρώσουν τα καθήκοντά

τους χωρίς καμία παρέμβαση (Skogstad et. al, 2014). Επομένως, θα πρέπει να γίνει κατανοητό ότι η παθητική ηγεσία δεν είναι η ανυπαρξία ηγεσίας αλλά η αποφυγή ηγεσίας σε καταστάσεις στις οποίες η ηγεσία θα ήταν απαραίτητη (Nielsen et. al, 2019).

Όταν ένας ηγέτης εφαρμόζει παθητική ηγεσία μειώνει την καθοδήγηση, την ανταλλαγή πληροφοριών και την επικοινωνία, με αποτέλεσμα να μην δημιουργείται κοινωνική συνοχή στον εργασιακό χώρο (Robinson et al., 2013). Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα να αισθάνονται πολλές φορές οι εργαζόμενοι απογοητευμένοι και δυσαρεστημένοι, χωρίς να μπορούν να εκφράσουν αυτά τα αρνητικά τους συναισθήματα αφού ο ηγέτης δείχνει αδιάφορος (Kelloway et al., 2012). Η εφαρμογή της παθητικής ηγεσίας μπορεί να αποδειχτεί καταστροφική για έναν οργανισμό αφού σύμφωνα με έρευνες, αυτή συνδέεται με αυξημένο άγχος, μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση καθώς και προβλήματα υγείας των εργαζομένων (Skogstad et. al., 2017).

### **Συναλλακτική – Διεκπεραιωτική ηγεσία (Transactional Leadership)**

Η Συναλλακτική ηγεσία στηρίζεται σε μια σχέση συναλλαγής ανάμεσα στον ηγέτη και στους υφιστάμενους του για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων με βάση ένα σύστημα ανταμοιβών (Bass et al., 2004, Dessler et al., 2004). Ειδικότερα, οι υφιστάμενοι συμφωνούν στο να υπακούν τον ηγέτη αφού αυτός θα παρέχει ανταμοιβές στους υφιστάμενους όταν αυτοί θα υιοθετούν την επιθυμητή συμπεριφορά (Avolio et. al, 2013). Ο ηγέτης, επίσης, θα συντηρεί την υπάρχουσα κατάσταση και θα διατηρεί τη δομή της ομάδας και του οργανισμού (Rosenbach, 2018). Ακόμα, οι υφιστάμενοι δεν ενθαρρύνονται να είναι δημιουργικοί ή να βρουν νέες λύσεις στα προβλήματα που δημιουργούνται, αλλά απαιτείται η συμμόρφωση τους στις οδηγίες του ηγέτη, όχι απαραίτητα με δέσμευση στους στόχους (Yukl, 2009). Ο συναλλακτικός ηγέτης όπως και οι υφιστάμενοί του γνωρίζουν πολύ καλά τη δύναμη που έχει ο καθένας και στηρίζονται κυρίως στις σχέσεις συμφερόντων μεταξύ τους και όχι απαραίτητα σε σχέση εμπιστοσύνης (Ρωσσίδης κ.α., 2020). Αυτό το στυλ ηγεσίας εφαρμόζεται κυρίως σε μάνατζερ οι οποίοι δεν διαθέτουν εκπαίδευση ή χαρακτηριστικά όπως το χάρισμα, το όραμα και η έμπνευση (Travis, 2018).

Η συναλλακτική ηγεσία αποτελείται από τις εξής μορφές:

**(α) Ενδεχόμενη / έκτακτη ανταμοιβή (contingent reward):** Οι ηγέτες ξεκαθαρίζουν στους υφισταμένους τους τις προσδοκίες και απαιτήσεις τους προσφέροντας ανταμοιβή όταν οι στόχοι επιτυγχάνονται αναγνωρίζοντας τα επιτεύγματα. Οι ηγέτες αυτής της μορφής εστιάζουν στις ανταμοιβές (υλικές και ηθικές) ως αντάλλαγμα για την επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων τους και στις συνέπειες όταν η απόδοση δεν είναι η αναμενόμενη (Samad et al., 2015).

**(β) Διοίκηση / διαχείριση κατ' εξαίρεση - ενεργή (management by exception active):** Ο ηγέτης παρακολουθεί και αξιολογεί την απόδοση των υφισταμένων και προχωρεί σε διορθωτικές κινήσεις όταν είναι απαραίτητο. Οι ηγέτες της κατηγορίας αυτής καθορίζουν τους κανόνες τους οποίους πρέπει να υπακούσουν οι υφιστάμενοι προκειμένου να αποφευχθούν λάθη. Προβλέπουν πιθανά σφάλματα και παραλείψεις των υφισταμένων τους ώστε να μπορούν να τα αντιμετωπίσουν (Afshinpour, 2014).

**(γ) Διοίκηση / διαχείριση κατ' εξαίρεση - παθητική (management by exception passive):** Ο ηγέτης τείνει να αποφεύγει διορθωτικές κινήσεις και θα επιχειρήσει να παρέμβει μόνο όταν παρατηρηθούν σοβαρά λάθη και αποκλίσεις από τους στόχους (Ρωσσίδης κ.α., 2020).

Η συναλλακτική ηγεσία εφαρμόζεται στους καλά οργανωμένους και σταθερούς οργανισμούς οι οποίοι δεν απαιτούν συνεχείς αλλαγές (Ingram, 2018). Το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικό σε περιόδους κρίσης, σε ανώριμα, άναρχα περιβάλλοντα σε περιόδους αβεβαιότητας (Zohar, 2002). Πολλές φορές οι συναλλακτικοί ηγέτες θεωρούνται αυταρχικοί αν και κάποιες φορές είναι αποτελεσματικοί στην εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού (Johnston στο Torlak και Kuzey, 2019). Τέλος, η συναλλακτική ηγεσία αρκετές φορές έχει συνδεθεί αρνητικά με την εργασιακή ικανοποίηση (Abodunde et al., 2017).

### **Μετασχηματιστική Ηγεσία (Transformational Leadership)**

Οι «ρίζες» της μετασχηματιστικής ηγεσίας προέρχονται από τον Max Weber όταν τη δεκαετία του 1920, ο Weber αναφέρθηκε στη χαρισματική ηγεσία. Με την έννοια αυτή ήθελε να εκφράσει ένα σύνολο από χαρακτηριστικά που διαθέτει ένα

άτομο, τα οποία έχουν την ιδιότητα να ελκύουν άλλα άτομα, με αποτέλεσμα το πρώτο άτομο να αποκτά μια ειδική δύναμη, την οποία μπορεί να ασκήσει στα δεύτερα άτομα και να τα επηρεάσει. Με την πάροδο των χρόνων η χαρισματική ηγεσία προσέλκυσε το ενδιαφέρον των ερευνητών με αποτέλεσμα να αναδειχτούν τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει ο χαρισματικός ηγέτης (Μπουραντάς, 2017) (Πίνακας 16):

<b>Χαρακτηριστικά Χαρισματικού Ηγέτη</b>
<b>•Αυτοπεποίθηση για τα πιστεύω, τις κρίσεις και τις ικανότητες του.</b>
<b>•Όραμα:</b> Διαμορφώνει μια επιθυμητή εικόνα για το μέλλον, διαφορετική και καλύτερη από την τωρινή, η οποία ενσωματώνει τα προσωπικά οράματα και τους στόχους των συνεργατών.
<b>•Ισχυρή αφοσίωση, πίστη στο όραμα και αυτοπεποίθηση ότι είναι ικανός να το κάνει πραγματικότητα.</b>
<b>•Φορέας αλλαγών:</b> Ο ηγέτης γίνεται αντιληπτός από τους υφισταμένους ως φορέας ριζικών αλλαγών του οργανισμού.
<b>•Μη συμβατική συμπεριφορά:</b> Η συμπεριφορά του ηγέτη, χωρίς να είναι ιδιόρρυθμη, δεν περιορίζεται στους κατεστημένους και στερεότυπους κανόνες, αλλά είναι ριζοσπαστική, μη συμβατική, και όταν γίνεται με επιτυχία, κερδίζει τον θαυμασμό.
<b>•Επικοινωνία:</b> Ο χαρισματικός ηγέτης διακρίνεται για τις επικοινωνιακές δεξιότητές του, τόσο στο να ακούει όσο και στο να μεταδίδει μηνύματα με τον κατάλληλο τόνο και το ηχόχρωμα της φωνής, και κυρίως με τη γλώσσα του σώματος.

Πίνακας 16. Χαρακτηριστικά Χαρισματικού Ηγέτη (Μπουραντάς, 2017)

Η χαρισματική ηγεσία του Weber οδήγησε στη μελέτη της έρευνας ενός από τα πιο πολυσυζητημένα στυλ ηγεσίας της σύγχρονης βιβλιογραφίας, που δεν είναι άλλο από τη μετασχηματιστική ηγεσία. Οι πρώτοι ερευνητές της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι οι Burns και Bass. Ειδικότερα, ο Burns θεωρεί τη μετασχηματιστική ηγεσία ως μια διαδικασία κατά την οποία ο ηγέτης αλλά και



οι υφιστάμενοί του εξυψώνουν ο ένας τον άλλο σε υψηλότερα επίπεδα ηθικής και παρακίνησης (Grossman et al., 2017). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να δημιουργούνται σημαντικές αλλαγές τόσο στη ζωή των ατόμων όσο και των οργανισμών. Εν συνεχεία, ο Bass θεωρεί ότι η μετασχηματιστική ηγεσία διαμορφώνει τους υφισταμένους ώστε να ανυψωθούν πάνω από τους προσωπικό τους συμφέρον (Graham et al., 2015), αλλάζοντας τα ιδανικά, τα ενδιαφέροντα και τις αξίες τους με αποτέλεσμα να αποδίδουν πέρα και πάνω από τις προσδοκίες (Pieterse et al., 2009). Επιπρόσθετα, ο μετασχηματιστικός ηγέτης υποκινεί τους υφισταμένους ώστε να κατανοήσουν σε βάθος τη σημασία του σκοπού του οργανισμού και των αποτελεσμάτων του έργου (Mullins, 2014), οδηγώντας τους στην υπέρβαση του προσωπικού συμφέροντος τους προς όφελος του οργανισμού (Wright et al., 2012). Ο Bass, μάλιστα, μετά από μελέτη αρκετών ερευνών, κατέληξε στο συμπέρασμα πως οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι συνολικά πιο αποδοτικοί.

Τα τρία χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι τα ακόλουθα: α) Ο ηγέτης θα πρέπει να σχηματοποιήσει τους στόχους του οργανισμού ως ένα επιθυμητό μέλλον (όραμα), β) Ο ηγέτης θα πρέπει να μοιραστεί αυτή την ιδέα με τους υφισταμένους του με δημιουργικό τρόπο και γ) Ο ηγέτης θα πρέπει να καταφέρει να διατηρήσει τον οργανισμό στην πορεία για την ολοκλήρωση αυτού του οράματος μακροπρόθεσμα (Jansen et al., 2009).

Βασική έννοια της μετασχηματιστικής ηγεσίας αποτελεί το όραμα. Το όραμα πρέπει να εξηγείται με σαφήνεια ώστε να γίνονται κατανοητοί οι στόχοι και οι προτεραιότητες του οργανισμού και να δημιουργείται στους υφισταμένους ένα κοινό αίσθημα του σκοπού της εργασίας τους (Carton et al., 2014). Επίσης, ο μετασχηματιστικός ηγέτης θα πρέπει: α) να διαμορφώσει τη στρατηγική με την οποία θα υλοποιηθεί το όραμα του, β) να εστιάσει στη θετική πλευρά του οράματος με αισιοδοξία, εκφράζοντας την εμπιστοσύνη του στους υφιστάμενους του ώστε αυτοί να τον βοηθήσουν στην υλοποίηση του οράματος παρά τις δυσκολίες που θα δημιουργηθούν (Mullins, 2014 & Hunter, 2016).

Επιπρόσθετα, ο Bass (Arenas, 2019) ονομάζει τους μετασχηματιστικούς ηγέτες ως “movers and shakers” αφού μπορούν να μετατρέπουν οτιδήποτε παλιό σε κάτι ολοκληρωτικά καινούριο. Ειδικότερα, είναι καινοτόμοι, χρησιμοποιούν δημιουργικές στρατηγικές για τη λύση προβλημάτων και δεν φοβούνται να ρισκάρουν. Επιπλέον, ο ηγέτης θα αποτελέσει παράγοντα αλλαγής, αφού θα εισάγει και θα εφαρμόσει νέες κατευθύνσεις στον οργανισμό που βασίζονται σε καινοτόμες ιδέες (Kim et al., 2015). Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα οι υφιστάμενοι να φροντίζουν ο ένας τις ιδέες και τα ενδιαφέροντα του άλλου, γεγονός που θα τους ενοποιήσει ως μια ομάδα – σύνολο (Warrilow, 2012). Ακόμα, ως επικοινωνητικοί ηγέτες εμπνέουν και κινητοποιούν τους υφισταμένους να ξεπεράσουν τις δυνατότητες τους αλλάζοντας την επικρατούσα κατάσταση (Kark et al., 2018). Αυτές οι αλλαγές στον οργανισμό επιτυγχάνονται, καθώς ο ηγέτης ενθαρρύνει τις αλλαγές σε αξίες και συμπεριφορές τόσο σε ατομικό επίπεδο όσο και σε συλλογικό επίπεδο. Οι αλλαγές αυτές κρίνονται απαραίτητες σε μια σύγχρονη μεταβαλλόμενη εποχή όπου οι συνθήκες διαφοροποιούνται σε γρήγορους ρυθμούς. Οι αλλαγές αυτές είναι που χαρακτηρίζουν μια ηγεσία αποτελεσματική. Για αυτό το λόγο, η μετασχηματιστική ηγεσία κρίνεται ως αποτελεσματική στο σύγχρονο περιβάλλον των παγκόσμιων αγορών (Ghasabeh, Soosay & Reaiche, 2015).

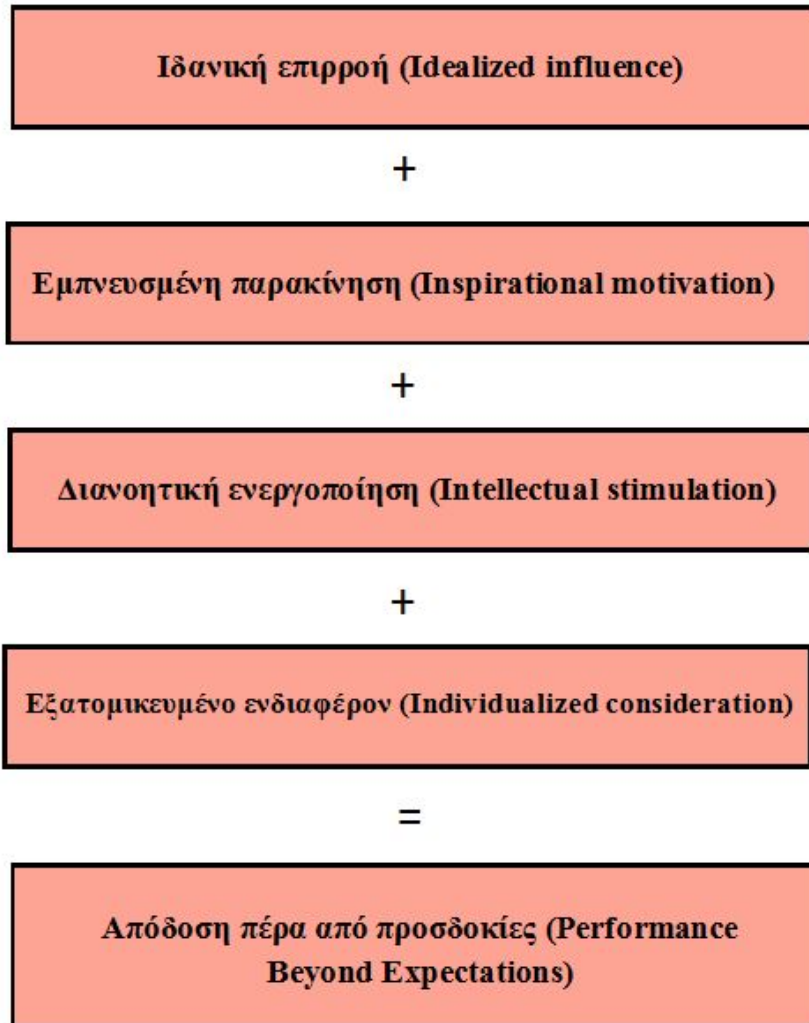
Εν συνεχεία, ο μετασχηματιστικός ηγέτης λαμβάνει υπόψη του τις απόψεις των υφισταμένων στη λήψη αποφάσεων με αποτέλεσμα την ενδυνάμωση του προσωπικού του οργανισμού (Holt & Seki, 2012). Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες πολλές φορές ενθαρρύνουν τους υφισταμένους στο να συμμετέχουν σε επιμορφωτικά προγράμματα προκειμένου να βελτιώνουν τις ικανότητες και την αυτοπεποίθησή τους, καθώς και στο να αναπτύσσουν μια μορφή αυτονομίας ώστε να λαμβάνουν τις δικές τους αποφάσεις μέσα στο καινοτόμο εργασιακό περιβάλλον (Ρωσσίδης κ.α., 2020). Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα να γίνονται δημιουργικοί, καινοτόμοι, παραγωγικοί και προσαρμόσιμοι στις μεταβολές των συνθηκών του οργανισμού (Furkan et al., 2010). Με αυτόν τον τρόπο δημιουργείται αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ των υφισταμένων και του ηγέτη. Κατά τον Bass, η εμπιστοσύνη είναι ο πιο βασικός παράγοντας της μετασχηματιστικής ηγεσίας αφού αυτή αποτελεί πηγή εσωτερικής και

εξωτερικής ικανοποίησης τόσο στον ηγέτη όσο και στους υφισταμένους (Groves et al., 2011).

Ολοκληρώνοντας, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες προβάλλουν τα λεγόμενα τέσσερα "I's" (Idealized influence, Inspirational motivation, Intellectual stimulation, Individualized consideration) (Robbins & Judge, 2013, Μπουραντάς 2017) (Πίνακας 17, Σχήμα 2):

<b>Τέσσερα "I's" Ηγεσίας</b>
<b>(I) Ηγέτης με ιδανική επιρροή (Idealized influence):</b> Με τη συμπεριφορά του, ο ηγέτης επιδεικνύει την πίστη και την εμπιστοσύνη του σε ένα καλύτερο μέλλον, δίνει ατομικό και συλλογικό κοινό νόημα στο όραμα και την αποστολή του οργανισμού, θέτει υψηλά πρότυπα επιδόσεων και ηθικής. Αποτελεί παράδειγμα υψηλών επιδόσεων και συμπεριφέρεται με βάση τις αξίες και τα πιστεύω τα οποία κυρύσσει, θέτει και υπηρετεί το ατομικό και το κοινό καλό των ανθρώπων του, τα οποία έχει ως προτεραιότητα σε σχέση με το ατομικό του συμφέρον. Κερδίζει έτσι τον θαυμασμό και την εμπιστοσύνη τους, και τους εμπνέει ώστε να ταυτίζονται συλλογικά με το όραμα και την αποστολή.
<b>(II) Εμπνευσμένη παρακίνηση (Inspirational motivation):</b> Ο ηγέτης εστιάζει και ικανοποιεί τις ανώτερες ανάγκες των ανθρώπων του, τους οδηγεί στην αυτοπραγμάτωση, ενισχύοντας την αυτοπεποίθηση, την αυτοεκτίμηση, την ελπίδα, την αισιοδοξία και την ενδυνάμωση.
<b>(III) Διανοητική ενεργοποίηση (Intellectual stimulation):</b> Κάνει τους ανθρώπους να κατανοούν και να αξιολογούν σε βάθος την ανάγκη για αλλαγή και πρόοδο, να κατανοούν και να αξιολογούν την υφιστάμενη κατάσταση, να την αμφισβητούν και να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες για την υλοποίηση βελτιωτικών αλλαγών. Ταυτόχρονα, τους κάνει να αμφισβητούν τα στερεότυπα και τις παγιωμένες αντιλήψεις, να αλλάζουν τρόπους σκέψης, να βλέπουν τα πράγματα μέσα από "τα παπούτσια του άλλου" και να σκέφτονται "έξω από το κουτί" δημιουργικά και καινοτομικά.
<b>(IV) Εξατομικευμένο ενδιαφέρον (Individualized consideration):</b> Νοιάζεται και φροντίζει κάθε συνεργάτη ατομικά, επικοινωνεί και του συμπεριφέρεται ανάλογα με τον χαρακτήρα, την προσωπικότητα και τις ανάγκες του. Αφιερώνει χρόνο για να τον καθοδηγεί, να τον βοηθά να αναπτύσσεται και να τον υποστηρίζει ώστε να προοδεύει (teaching, coaching, mentoring).

Πίνακας 17. Τα τέσσερα «I's» της Ηγεσίας



Σχήμα 2. Τα τέσσερα «I's» της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας

## 2.4 Σύγχρονα Στυλ Ηγεσίας & Τα «Ναι και Όχι» ενός Ηγέτη

Σύμφωνα τον Rensis Likert και την ομάδα του Πανεπιστημίου Michigan (Κέφης, 2005) υπάρχουν τέσσερα στυλ ηγεσίας που εφαρμόζονται σε ένα σύγχρονο οργανισμό (Πίνακας 18):

<b>Σύγχρονα Στυλ Ηγεσίας</b>
<b>Είδος 1ο : Αυστηρά αυταρχικό στα όρια της εκμετάλλευσης (Exploitative Autocratic)</b>
<p><b>Σε αυτό το είδος ο ηγέτης:</b>  Δεν έχει εμπιστοσύνη σε κανένα συνεργάτη ή υφιστάμενο.  Επιβάλλει τις αποφάσεις του.  Δεν αναθέτει αρμοδιότητες.  Παρακινεί τους εργαζόμενους μέσω χρηματικών αμοιβών.  Παρακινεί τους εργαζομένους επισείοντας το φόβο της τιμωρίας.  Απεχθάνεται τη συνεργασία, την ομαδική εργασία και την επικοινωνία.</p>
<b>Είδος 2ο : Καλοκάγαθο αυταρχικό (Benevolent Authoritative)</b>
<p><b>Σε αυτό το είδος ο ηγέτης:</b>  Έχει επιφανειακή εμπιστοσύνη προς τους υφισταμένους.  Επιβάλλει τις αποφάσεις του.  Δεν αναθέτει αρμοδιότητες.  Παρακινεί τους εργαζομένους μέσω χρηματικών αμοιβών.  Εφαρμόζει πατερναλιστικό στυλ.  Επιζητεί τη γνώμη των συνεργατών του σε μικρής σημασίας ζητήματα.</p>
<b>Είδος 3ο : Συμμετοχικό (Participative)</b>
<p><b>Σε αυτό το είδος ο ηγέτης:</b>  Να έχει μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στους συνεργάτες και στους υφισταμένους του.  Να ακούει τις απόψεις αλλά η τελική απόφαση να είναι δική του.  Να παρακινεί μέσω υλικών αμοιβών.  Να αναθέτει μικρό αριθμό αρμοδιοτήτων.</p>
<b>Είδος 4ο : Δημοκρατικό (Democratic)</b>
<p><b>Σε αυτό το είδος ο ηγέτης:</b>  Έχει πλήρη εμπιστοσύνη στους υφισταμένους του.  Επιτρέπει να λαμβάνουν αποφάσεις για θέματα που αφορούν το τμήμα στο οποίο εργάζονται.  Αποδέχονται την ομαδική εργασία.  Κινητοποιεί τους εργαζομένους μέσω υλικών και ηθικών ανταμοιβών.  Ακούει προσεκτικά διαφορετικές από τις δικές του απόψεις και γνώμες.  Αναδεικνύει την επικοινωνία ως το κλειδί της επιτυχίας.</p>

Πίνακας 18. Σύγχρονα Στυλ Ηγεσίας

Σύμφωνα με τον Robert Heller (1999) όπως αναγράφει στο βιβλίο του “Effective Leadership” («Αποτελεσματική Ηγεσία»), ένας ηγέτης για να είναι αποτελεσματικός θα πρέπει να πράττει τα λεγόμενα πέντε «ΝΑΙ» και να μην πράττει τα πέντε «ΟΧΙ» που θα περιγράψουν στα ακόλουθα σημεία:

Τα πέντε μεγάλα «ΝΑΙ»:

*«Χρησιμοποιείτε κάθε δυνατό μέσο για να επικοινωνείτε με το προσωπικό σας».*

*«Αναγνωρίστε την ικανότητα των συνεργατών σας».*

*«Δημιουργήστε μια θετική και ευέλικτη ατμόσφαιρα εργασίας».*

*«Δείχνετε πίστη, αφοσίωση και υποστήριξη απέναντι στο προσωπικό σας».*

*«Θέστε προκλητικούς και φιλόδοξους στόχους».*

Τα πέντε μεγάλα «ΟΧΙ»:

*«Μη ζητάτε πράγματα που δεν θα κάνατε οι ίδιοι».*

*«Μην ξεχνάτε ότι η εμπιστοσύνη είναι αμφίδρομη και απαιτεί χρόνο και προσπάθεια για να εδραιωθεί».*

*«Μην μεροληπτείτε και μη δείχνετε κανένα είδος ευνοιοκρατορία».*

*«Μην αποτρέπετε το προσωπικό σας από το να εκφράζει τις απόψεις του».*

*«Μην είστε ασαφείς ως προς τους ρόλους των μελών της ομάδας σας».*

Εν κατακλείδι η ηγεσία δεν είναι εύκολη υπόθεση. Ο ηγέτης είναι ένα άτομο με όραμα, έμπνευση, πειθώ, ικανότητες, δεξιότητες. Έχει το χάρισμα και την προσωπικότητα που του επιτρέπουν να κερδίσει την αποδοχή όχι μόνο των υφισταμένων του αλλά και των ανωτέρων του. Ο αποτελεσματικός ηγέτης διατηρεί σχέσεις αγαστής συνεργασίας με τους ανθρώπους στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων του. Δεν πρέπει ποτέ να ξεχνά την έκφραση: *«Οι άνθρωποι πάνω από τα κέρδη».*

# Κεφάλαιο 3

## Συναισθηματική Νοημοσύνη

### στο Χώρο Εργασίας

#### 3.1 Εισάγοντας τη Συναισθηματική Νοημοσύνη στους Οργανισμούς

Με μια ανασκόπηση σε έρευνες της παγκόσμιας βιβλιογραφίας μπορεί να διαπιστώσει κανείς τη σπουδαιότητα που δίνεται στην έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης στον τρόπο διοίκησης ενός σύγχρονου οργανισμού. Ο χώρος εργασίας ενός οργανισμού δεν είναι απλά ένας «άψυχος» χώρος (οίκημα, γραφείο, εργαστήριο, καρέκλες, υπολογιστές, έγγραφα), είναι ένας χώρος όπου αναπτύσσονται κοινωνικές σχέσεις μεταξύ των ατόμων (Δρένος, 2018).

Όπως τα συναισθήματα επηρεάζουν τις διαπροσωπικές σχέσεις ενός ατόμου στην καθημερινότητά του, έτσι επηρεάζουν και τις σχέσεις του στο εργασιακό περιβάλλον. Με άλλα λόγια, οι συναισθηματικές καταστάσεις διαμορφώνουν και μορφοποιούν τις στάσεις και τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Μάλιστα, πολλές φορές τα συναισθήματα περιγράφονται ως μικρά γεγονότα της εργασιακής καθημερινότητας που επηρεάζουν σαρωτικά εν τέλει την αντίληψη για τους συναδέλφους, τους προϊσταμένους καθώς και την ίδια την εργασία (Δρένος, 2018).

Σε έναν οργανισμό, τα συναισθήματα δεν πρέπει να αντιμετωπίζονται ως ατομικά και μόνο. Υπάρχει το «συναισθηματικό κλίμα ή περιβάλλον» που διαμορφώνεται μέσα σε έναν οργανισμό (Ashkanasy & Daus, 2002). Επιπλέον, σύμφωνα με τις

Gite & Thenmozhi (2015), η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη έχει συσχετισθεί θετικά με την εργασιακή δέσμευση και την επίδοση των εργαζομένων, με την ανάπτυξη του ταλέντου και της καινοτομίας, με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και τέλος με την αφοσίωση και την πίστη των πελατών.

Επιπρόσθετα, μελέτες έχουν δείξει ότι τα άτομα που διαθέτουν υψηλές ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης χρήζουν μεγαλύτερης επαγγελματικής επιτυχίας, δημιουργούν ισχυρότερες διαπροσωπικές σχέσεις, είναι πιο αποτελεσματικοί ηγέτες, διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους προς το όφελος του οργανισμού όπου εργάζονται, βιώνουν μικρότερο άγχος απολαμβάνοντας καλύτερη συναισθηματική υγεία (Δρένος, 2018).

## **3.2 Δημιουργώντας έναν Συναισθηματικά Νοήμων Οργανισμό**

Ο Daniel Goleman στο έργο του «*Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας*» (Goleman, 1998) περιγράφει το «*χτίσιμο*» ενός συναισθηματικά νοήμων οργανισμού. Πιο αναλυτικά, πολλές φορές σε έναν οργανισμό ενώ θεωρητικά υπάρχει μια σαφής αποστολή του, στην πράξη αυτή η αποστολή δεν αντανακλάται στην καθημερινότητα της ζωής μέσα στον οργανισμό.

Ένας συναισθηματικά νοήμων οργανισμός θα πρέπει να συμβιβάσει την ασυμφωνία που υπάρχει ανάμεσα στις αξίες που διακηρύσσει και σε εκείνες που κάνει πράξη. Όταν ένας οργανισμός διαθέτει σαφήνεια στη σχέση με τις αξίες, το πνεύμα του και την αποστολή του, τότε αισθάνεται υψηλή αυτοπεποίθηση κατά τη λήψη των αποφάσεων του.

Η κοινή αποστολή ενός οργανισμού εξυπηρετεί συναισθηματικά την ακόλουθη λειτουργία: Αρθρώνεται η κοινή αίσθηση περί καλού μεταξύ των εργαζομένων, η οποία επιτρέπει σε αυτούς να αισθάνονται πως ό,τι κάνουν μαζί με τους υπόλοιπους εργαζόμενους αξίζει τον κόπο. Με άλλα λόγια, όταν κάποιος δουλεύει σε μια εταιρεία η οποία υπολογίζει την επιτυχία της βάση των στόχων της, και όχι



μόνο με βάση τα καθαρά της κέρδη, νιώθει να ενισχύεται το ηθικό του και να αυξάνεται η ενεργητικότητά του (Goleman, 1998).

Κάποιος μπορεί να διατυπώσει εύλογα το ερώτημα «Ποιες είναι οι κοινές αξίες που διέπουν την αποστολή του οργανισμού;». Όπως κάθε άτομο έχει ένα σύνολο από δυνατά και αδύνατα σημεία σε ικανότητες που διαθέτει καθώς και το βαθμό επίγνωσης ως προς αυτές, έτσι λειτουργούν και οι οργανισμοί. Ο κάθε οργανισμός θα πρέπει να μπορεί να σκιαγραφεί τα δυνατά και αδύνατα σημεία ως προς τις ικανότητες των εργαζομένων του σε πολλά επίπεδα: από κάθε μεγάλο διαφορετικό τμήμα ως κάθε μικρότερη μονάδα εργασίας (Goleman, 1998).

Επιπρόσθετα, ο Goleman (Goleman, 1998), διατύπωσε ένα πλήθος από χαρακτηριστικά ικανοτήτων που πρέπει να διαθέτει ένας συναισθηματικά νοήμων οργανισμός (Πίνακας 19):

<b>Πλήθος Χαρακτηριστικών Ικανοτήτων Συναισθηματικά Νοήμωνος Οργανισμού</b>
<p><b>Συναισθηματική αυτοεπίγνωση:</b> Η δυνατότητα να διαβάσει κανείς το συναισθηματικό κλίμα και να βρει με ποιον τρόπο αυτό επηρεάζει την επίδοση.</p> <p><b>Επίτευξη:</b> Η διερεύνηση του περιβάλλοντος προκειμένου να εντοπιστούν σημαντικά δεδομένα και ευκαιρίες για επιχειρηματική δράση.</p> <p><b>Προσαρμοστικότητα:</b> Η ευελιξία απέναντι στις προκλήσεις ή τα εμπόδια.</p> <p><b>Αυτοέλεγχος:</b> Η αποτελεσματική λειτουργία του ατόμου υπό συνθήκες πίεσης, αντί να αντιδρά με πανικό, θυμό ή αγωνία.</p> <p><b>Ακεραιότητα:</b> Η αξιοπιστία που καλλιεργεί την εμπιστοσύνη.</p> <p><b>Αισιοδοξία:</b> Η ανθεκτικότητα και η ελπίδα παρά τις δυσκολίες.</p> <p><b>Ενσυναίσθηση:</b> Η κατανόηση των συναισθημάτων και της άποψης των άλλων, είτε πρόκειται για πελάτες είτε για ανθρώπους του οργανισμού.</p> <p><b>Σωστός χειρισμός της διαφορετικότητας:</b> Η αξιοποίηση και χρήση των διαφορών ως ευκαιριών.</p> <p><b>Πολιτική αντίληψη:</b> Η κατανόηση των σημαντικών οικονομικών, πολιτικών και κοινωνικών τάσεων.</p> <p><b>Επιρροή:</b> Η ικανότητα στην άσκηση πειθούς.</p> <p><b>Δημιουργία δεσμών:</b> Η διαμόρφωση ισχυρών προσωπικών σχέσεων με άτομα σε διάφορα τμήματα ενός οργανισμού.</p>

Πίνακας 19. Πλήθος Χαρακτηριστικών ΣΝ Οργανισμού

Επιπρόσθετα, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια ικανότητα που προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Colfax, Rivera & Perez, 2010). Ειδικότερα, οι Brooks και Nafukho (Brooks & Nafukho, 2006) υποστηρίζουν ότι ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί την «πιο μοναδική βιώσιμη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος». Συνεπώς, η πιο συνετή ενέργεια θα ήταν οι οργανισμοί να προσπαθούν να καινοτομούν στο να βελτιώσουν το ανθρώπινο κεφάλαιό τους. Αυτό όμως, δυστυχώς, δεν συμβαίνει πολλές φορές στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο. Για αυτό το λόγο, όσες επιχειρήσεις θέλουν να είναι ανταγωνιστές στο σύγχρονο, καινοτόμο, ευμετάβλητο επιχειρηματικό περιβάλλον θα πρέπει να αξιοποιήσουν σε μέγιστο βαθμό το ανθρώπινο τους κεφάλαιο.

Κάποιος μπορεί να αναρωτηθεί: «Ποιο όμως είναι το πλεονέκτημα της συναισθηματικής νοημοσύνης;». Η γνωστική νοημοσύνη (IQ) δεν μεταβάλλεται ούτε με την ηλικία ούτε με την εμπειρία. Αυτό όμως δεν ισχύει στην περίπτωση της συναισθηματικής νοημοσύνης (Colfax, Rivera & Perez, 2010). Η συναισθηματική νοημοσύνη επιδέχεται διαδικασίες διδασκαλίας και μάθησης. Το μεγαλείο των ικανοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι ότι εξελίσσονται κατά τη διάρκεια της ζωής. Η ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης ενός ατόμου διαφαίνεται από το χαρακτηριστικό της ωριμότητας μέσω της ηλικίας, της εμπειρίας και της διάθεσης για αλλαγή. Αυτό είναι και το πλεονέκτημα της συναισθηματικής νοημοσύνης: η ικανότητα της να μπορεί να διδαχθεί, δίνει τη δυνατότητα σε οποιοδήποτε άτομο να μπορεί να αναπτύξει τις ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης του (Colfax, Rivera & Perez, 2010).

### **3.3 Μοντέλα Συσχέτισης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης με τον Εργασιακό Χώρο**

Υπάρχουν τρία γενικά μοντέλα συσχέτισης της συναισθηματικής νοημοσύνης με τα εργασιακά χαρακτηριστικά (Lievens & Chan, 2010). Το πρώτο γενικό μοντέλο είναι το μοντέλο γενικευμένης εγκυρότητας (Validity generalization model), το οποίο αναφέρεται στη διμερή συσχέτιση ανάμεσα στην ΣΝ και τα εργασιακά

απαιτούμενα χαρακτηριστικά τα οποία είναι συνεπή ως προς τα γενικά πλαίσια των οργανισμού και των θέσεων των εργαζομένων. Το δεύτερο γενικό μοντέλο είναι ένα μοντέλο ανάλογα με μια συγκεκριμένη κατάσταση (Situation-specific model), το οποίο αναφέρει ότι οι συσχετίσεις ανάμεσα στην ΣΝ και τα εργασιακά απαιτούμενα χαρακτηριστικά εξαρτώνται από τις πτυχές του πλαισίου του οργανισμού και τις θέσεις των εργαζομένων. Το τρίτο γενικό μοντέλο είναι ένα μοντέλο διαμεσολάβησης (moderator model) το οποίο αναφέρει ότι η ΣΝ άλλοτε βελτιώνει και άλλοτε ελαττώνει τις επιπτώσεις των παραγόντων που επηρεάζουν τα εργασιακά απαιτούμενα χαρακτηριστικά (Cote, 2014).

### **3.3.1 Το Μοντέλο της Γενικευμένης Εγκυρότητας της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και των Εργασιακών Κριτηρίων**

Το μοντέλο της γενικευμένης εγκυρότητας πραγματοποιείται όταν υπάρχει μια συνεπής σύνδεση ανάμεσα στα προβλεπόμενα και στα πραγματικά προσόντα που διαθέτουν οι υπάλληλοι όσον αφορά τα εργασιακά τους καθήκοντα (Schmidt & Hunter, 1977). Το μοντέλο αυτό αναφέρει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη προσδίδει μια πληθώρα πλεονεκτημάτων στα μέλη (εργαζόμενους) ενός οργανισμού τα οποία μπορούν να αποδοθούν στη βελτίωση περισσότερων εργασιακών προσόντων. Το μοντέλο αυτό προβλέπει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται με τα εργασιακά καθήκοντα που προκύπτουν από τα πλαίσια του οργανισμού και τις θέσεις των εργαζομένων (Cote, 2014). Ακόμα, προβλέπει ότι η ΣΝ θα επιδείξει θετικά αποτελέσματα σε σχέση με τις προβλέψεις όσον αφορά τον ανταγωνισμό, αφού κάθε άτομο είναι διαφορετικό και η συναισθηματική νοημοσύνη του μοναδική (Cote, 2014).

Η πλειονότητα των μελετών της συναισθηματικής νοημοσύνης σε σχέση με αυτό το μοντέλο έχουν αναδείξει συσχετίσεις ανάμεσα στην ΣΝ και την επαγγελματική απόδοση (Joseph & Newman, 2010, O'Boyle et al. 2011, Van Rooy & Viewervaran 2004). Επιπλέον μελέτες που πραγματοποιήθηκαν ανέδειξαν συσχέτιση ανάμεσα στην ΣΝ και τη μετασχηματιστική ηγεσία (Harms & Crede, 2010). Ακόμα, πραγματοποιήθηκαν μελέτες σχετικά με τη σύνδεση της συναισθηματικής νοημοσύνης και των διαπραγματευτικών ικανοτήτων (Foo et al., 2004). Τέλος,

ύστερα από σχετικές μελέτες βρέθηκε συσχέτιση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της κριτικής ικανότητας στη λήψη αποφάσεων (Buontempo & Brockner, 2008).

Παρότι, οι παραπάνω μελέτες ανέδειξαν συσχετίσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης και των εργασιακών προσόντων, το θέμα αυτό αποτελεί πόλο έλξης πολλών μελετητών ακόμα και την περίοδο που διανύεται, οι οποίοι προσπαθούν να ισχυροποιήσουν τη θέση της συναισθηματικής νοημοσύνης με τα παραπάνω επαγγελματικά προσόντα.

### **3.3.2 Το Μοντέλο της Συγκεκριμένης Κατάστασης**

Το μοντέλο ανάλογα με τη συγκεκριμένη κατάσταση είναι ένα εναλλακτικό μοντέλο σε σχέση με το μοντέλο της γενικευμένης εγκυρότητας, όπου η συσχέτιση ανάμεσα σε ένα προβλεπόμενο χαρακτηριστικό και σε ένα προσόν μεταβάλλεται ανάλογα το είδος της εργασίας και των χαρακτηριστικών της (Schmidt & Hunter, 1977). Όσον αφορά τη συναισθηματική νοημοσύνη το μοντέλο αυτό προβλέπει ότι η ΣΝ είναι ένα προσόν που μπορεί να διευκολύνει την ανάπτυξη του πλαισίου του οργανισμού και των θέσεων των εργαζομένων (Lievens & Chan 2010, Wong & Law 2002). Ακόμα το μοντέλο αυτό προβλέπει ότι η ΣΝ παρουσιάζει μικρές ή ανύπαρκτες συσχετίσεις με τα προσόντα όταν δεν υπάρχουν ευκαιρίες για αυτά να βελτιωθούν (Cote, 2014). Επιπρόσθετα, το μοντέλο περιγράφει ότι υπάρχουν συνθήκες στις οποίες η ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης του οργανισμού μπορεί να είναι επιβλαβής για τον οργανισμό τόσο ατομικά (για τους εργαζομένους) όσο και τον οργανισμό εν γένει (Dasborough & Ashkanasy 2002, Salovey & Mayer 1990). Παρόλο που το μοντέλο αυτό έχει προσελκύσει λιγότερο το ενδιαφέρον των ερευνητών από το προηγούμενο μοντέλο, κάποιοι ερευνητές θεωρούν ότι το μοντέλο αυτό είναι πιθανό να μπορεί να περιγράψει με μεγαλύτερη ακρίβεια τα αποτελέσματα της συναισθηματικής νοημοσύνης. Σε αυτό ο πλαίσιο ο Murphy (Murphy, 2006) ισχυρίζεται ότι «είναι σχεδόν σίγουρο ότι η ΣΝ είναι πιο σημαντική σε ορισμένες περιπτώσεις (εργασιακές) από ότι σε άλλες». Το ίδιο υποστηρίζουν και οι Hunsley & Meyer όταν αναφέρουν ότι η

συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να έχει πολύ καλά αποτελέσματα σε ορισμένες εργασίες ενώ καθόλου σε άλλες (Hunsley & Meyer, 2003).

### **3.3.2 Το Μοντέλο του Μεσολαβητή**

Στο τρίτο γενικό μοντέλο, τα επίπεδα της συναισθηματικής νοημοσύνης που διαθέτουν τα μέλη (εργαζόμενοι) του οργανισμού διαμορφώνουν το πως θα εκφράζουν τις θέσεις τους και πως θα αντιδρούν στα πλαίσια του οργανισμού. Το μοντέλο αυτό προβλέπει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη επεμβαίνει ως μια μεταβλητή διαμεσολάβησης, η οποία ενισχύει ή αποδυναμώνει τα αποτελέσματα που έχουν διάφοροι παράγοντες που αφορούν τα εργασιακά προσόντα (Cote, 2014). Επιπρόσθετα, το μοντέλο αυτό προβλέπει ότι η ΣΝ ως ανταγωνιστικός μεσολαβητής υπερτερεί των άλλων ανταγωνιστικών μεσολαβητών. Πιο συγκεκριμένα, οι Kilduff et al. (Kilduff et al., 2010) υποστηρίζουν ότι η ΣΝ διευκολύνει τα αποτελέσματα της αυτό-πραγματοποίησης των προσωπικών στόχων (επιτευγμάτων) που έχει ένα άτομο σε σχέση με τους συναδέλφους του σε έναν οργανισμό ο οποίος είναι ανταγωνιστικός. Ακόμα, οι ερευνητές αναφέρουν ότι τα άτομα που διαθέτουν υψηλότερες ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης θα μπορούν να διαχειριστούν πιο εύκολα τις αντιδράσεις τους κάτω από αγχώδεις συνθήκες (όπως είναι η επαγγελματική ανασφάλεια) (Jordan et al. 2002, Salovey et al. 1999). Ολοκληρώνοντας, το μοντέλο αυτό αναφέρει ότι χρειάζεται προσοχή στις ικανότητες ΣΝ, αφού υπάρχει μια πιθανότητα ορισμένοι εργασιακοί παράγοντες να επιφέρουν πιο επιβλαβή αποτελέσματα σε εργαζόμενους με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη από ότι σε άλλους εργαζόμενους με χαμηλότερες ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης.

## **3.4 Πρακτικοί Κανόνες Εφαρμογής της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στον Εργασιακό Χώρο**

Οι Gary Cherniss, Daniel Goleman και Robert Emmerling στο έργο τους «*Εφαρμόζοντας τη Συναισθηματική Νοημοσύνη στον Εργασιακό Χώρο*» (“*Bringing*

*Emotional Intelligence to the Workplace*”) έχουν συντάξει ένα τεχνικό πρακτικό οδηγό, τον οποίο μπορούν να τον εφαρμόσουν οι οργανισμοί προκειμένου να εισάγουν τη συναισθηματική νοημοσύνη στις επαγγελματικές τους δραστηριότητες.

Πιο αναλυτικά, υπάρχουν 4 φάσεις (στάδια) στις οποίες μπορεί να εκπαιδευτεί ένας οργανισμός ώστε να αποκτήσει ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης (Cherniss, Goleman & Emmerling, 1998): α) Η πρώτη φάση διαδραματίζεται πριν ξεκινήσει ακόμα το άτομο να εκπαιδεύεται. Το αρχικό αυτό στάδιο (το οποίο είναι καθοριστικής σημασίας για αποτελεσματική κοινωνική και συναισθηματική μάθηση) ονομάζεται και στάδιο προετοιμασίας (preparation) για αλλαγή. Το στάδιο αυτό αφορά τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο τον οργανισμό. β) Η δεύτερη φάση (η οποία ονομάζεται φάση εκπαίδευσης (training)) περιλαμβάνει το στάδιο αλλαγής. Με άλλα λόγια, περιλαμβάνει διαδικασίες οι οποίες βοηθούν τους ανθρώπους να αλλάξουν την εικόνα με την οποία βλέπουν τον κόσμο και αντιμετωπίζουν τις κοινωνικές και συναισθηματικές απαιτήσεις τους. γ) Η τρίτη φάση (η οποία ονομάζεται μεταφορά και διατήρηση (transfer and maintenance)), αφορά τις συνθήκες που έπονται μετά από την επίσημη εκπαιδευτική εμπειρία. δ) Η τέταρτη και τελευταία φάση (η οποία ονομάζεται αξιολόγηση (evaluation)), περιλαμβάνει τη διαδικασία της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από τα προηγούμενα στάδια εκπαίδευσης του οργανισμού.

### **3.4.1 Πρώτη Φάση: Προετοιμασία για αλλαγή**

Τα κίνητρα είναι πολύ σημαντικά στη διαδικασία κοινωνικής και συναισθηματικής εκπαίδευσης (Hicks, 1984). Αυτού του είδους η εκπαίδευση μπορεί να θεωρηθεί ως πρόκληση για τους ενήλικες, οι οποίοι έχουν δημιουργήσει ένα συγκεκριμένο τρόπο με το οποίο σχετίζονται με τον εαυτό τους και τους άλλους. Για αυτό το λόγο, πρέπει να δείξουν μεγάλο βαθμό δέσμευσης στις διαδικασίες αλλαγής για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα. Προκειμένου οι μάνατζερ να βοηθήσουν τους εργαζομένους στη διαδικασία αυτή θα πρέπει να ακολουθηθούν τα επόμενα βήματα (Cherniss, Goleman & Emmerling, 1998):

1. **Πρόσβαση στις ανάγκες του Οργανισμού:** Η καλύτερη εκπαίδευση ξεκινάει με την ανάθεση των αναγκών (Goldstein, 1993). Όσον αφορά τη συναισθηματική εκπαίδευση υπάρχουν δύο προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπιστούν: α) Πολλοί άνθρωποι στον οργανισμό θα είναι διστακτικοί για κάποιου τέτοιου είδους εκπαίδευση, β) θα πρέπει να μπορούν να αναγνωριστούν όλων των ειδών οι δεξιότητες που απαιτούνται για την επιτυχημένη λειτουργία του οργανισμού.
2. **Πρόσβαση στις ατομικές αντοχές και τα όρια:** Δύο κύριες προκλήσεις υπάρχουν όσον αφορά την πρόσβαση στις προσωπικές αντοχές και τα όρια που έχει ένα άτομο: α) Οι άνθρωποι πολλές φορές είναι λιγότερο ενήμεροι με τις αδυναμίες τους σχετικά με τις κοινωνικές και συναισθηματικές δεξιότητές τους (Davis & Kraus, 1997), β) Οι ικανότητες αυτές εκδηλώνονται κυρίως μέσω των κοινωνικών αλληλεπιδράσεων. Ως εκ τούτου, πολλές φορές το άτομο αξιολογείται από τα άλλα άτομα που αλληλοεπιδρούν με αυτόν.
3. **Παροχή ανατροφοδότησης:** Τα κίνητρα για αλλαγή μπορούν να ενισχυθούν όταν παρέχεται ανατροφοδότηση σχετικά με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης. Παρόλα αυτά, η ανατροφοδότηση «κρύβει» παγίδες, αφού πολλές φορές οι αξιολογήσεις στα κοινωνικο-συναισθηματικά χαρακτηριστικά του ατόμου έχουν αντίκτυπο στην προσωπικότητα του ατόμου και στην αυτοπεποίθησή του. Ακόμα, πολλές φορές τα άτομα χρειάζονται επαρκές χρόνο για να επεξεργαστούν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης.
4. **Μεγιστοποίηση των επιλογών των εκπαιδευόμενων:** Οι άνθρωποι, εν γένει, κινητροποιούνται περισσότερο όταν αισθάνονται ότι είναι ελεύθεροι να το κάνουν από μόνοι τους (Hicks, 1984 στο Clark, Dobbins & Ladd, 1993). Ειδικότερα, η τάση αυτή είναι αρκετά σημαντική και κατά την κοινωνικό-συναισθηματική εκπαίδευση, αφού οι άνθρωποι αισθάνονται καλύτερα όταν τους δίνεται η επιλογή αν θέλουν να εκπαιδεύσουν τις συναισθηματικές ικανότητές τους.
5. **Ενθάρρυνση για συμμετοχή:** Οι μάντζερ του οργανισμού θα πρέπει να ενθαρρύνουν τους εργαζομένους να συμμετέχουν σε προγράμματα εκπαίδευσης των κοινωνικών και συναισθηματικών ικανοτήτων τους γιατί σε αντίθετη περίπτωση οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι τα προγράμματα εκπαίδευσης είναι κάτι είτε ανούσιο είτε ύποπτο για τα επαγγελματικά τους καθήκοντα.

6. **Σύνδεση των Στόχων Εκπαίδευσης με τις Προσωπικές Αξίες:** Οι άνθρωποι θα κινητροποιηθούν περισσότερο στο να εκπαιδευτούν και να αλλάξουν αν πιστεύουν ότι με αυτό τον τρόπο θα βοηθηθούν στο να πραγματοποιήσουν τους στόχους τους (Peterson, 1996).
7. **Προσαρμογή των προσδοκιών:** Οι προσδοκίες για την απόδοση μπορούν να αποτελέσουν κίνητρα αυτό-εκπλήρωσης. Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση ότι θα επιτύχουν στο πρόγραμμα εκπαίδευσης, κινητροποιούνται περισσότερο και παρουσιάζουν πιο επιτυχημένα αποτελέσματα (Ryman & Biersner στο Gist, Schwoerer & Rosen, 1989). Δυστυχώς το πρόβλημα που δημιουργείται είναι ότι πολλές φορές οι άνθρωποι είναι προβληματισμένοι θεωρώντας ότι οι συναισθηματικές ικανότητες δεν μπορούν να βελτιωθούν μέσω εκπαίδευσης.
8. **Μέτρηση Βαθμού Ετοιμότητας:** Διάφορες μελέτες έχουν δείξει ότι υπάρχουν διάφορα στάδια προετοιμασίας (ετοιμότητας) που αισθάνονται οι άνθρωποι που ετοιμάζονται για αλλαγές πριν να είναι πραγματικά έτοιμοι να αφοσιωθούν αληθινά στην αλλαγή αυτή (Prochaska, Norcross, DiClemente, 1994). Στο πρώτο στάδιο, αρνούνται ότι χρειάζονται αλλαγή. Στο επόμενο στάδιο, οι άνθρωποι αρχίζουν να συνειδητοποιούν ότι χρειάζεται να βελτιωθούν, αλλά δεν είναι σίγουροι για το τι πρέπει να κάνουν, οπότε συνεχώς αναβάλλουν την απόφασή τους αυτή. Στο τρίτο στάδιο, τα άτομα αναγνωρίζουν ότι υπάρχει πρόβλημα το οποίο πρέπει να αντιμετωπίσουν, αλλά δεν έχουν οργανώσει ακόμα ένα συγκεκριμένο σχέδιο δράσης. Στο τέταρτο, όμως στάδιο, το άτομα έχει οργανώσει ένα συγκεκριμένο σχέδιο δράσης το οποίο ξεκινάει να εφαρμόζει.

### **3.4.2 Δεύτερη Φάση: Εκπαίδευση**

Στην κοινωνικο-συναισθηματική εκπαίδευση, τα κίνητρα εξακολουθούν να κατέχουν πολύ σημαντική θέση και κατά τη διάρκεια της δεύτερης φάσης. Το μέγεθος του χρόνου, της προσπάθειας και των ενδεχόμενων απειλών στην αυτό-πεποίθηση ενός ατόμου που μπορούν να συμβούν κατά τη διάρκεια της κοινωνικο-συναισθηματικής μάθησης, υπονοούν ότι οι εκπαιδευτές εξακολουθούν να παρακολουθούν τα ατομικά κίνητρα και παρεμβαίνουν για να τα ενισχύσουν. Ένας από τους βασικούς παράγοντες που μπορεί να ενισχύσει τα



κίνητρα των εργαζομένων είναι η σχέση που δημιουργείται ανάμεσα στον εκπαιδευόμενο και τον εκπαιδευτή κατά τη δεύτερη φάση εκπαίδευσης. Η δεύτερη φάση περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα (Cherniss, Goleman & Emmerling, 1998):

9. **Υιοθέτηση θετικής σχέσης ανάμεσα στον Εκπαιδευόμενο και στον Εκπαιδευτή:**

Όσον αφορά την κοινωνικό-συναισθηματική εκπαίδευση, η σχέση ανάμεσα στον εκπαιδευτή και στον εκπαιδευόμενο είναι πολύ σημαντική (Horvath & Symonds, 1991). Διάφορες μελέτες αναφέρουν ότι οι εκπαιδευτές οι οποίοι είναι εγκάρδιοι, αυθεντικοί και δείχνουν ενσυναίσθηση (ικανότητες όλες προερχόμενες από τη συναισθηματική νοημοσύνη) αναπτύσσουν πιο θετικές σχέσεις με τους συμμετέχοντες (που παρακολουθούν προγράμματα αλλαγής συμπεριφοράς) με αποτέλεσμα να είναι πιο επιτυχημένοι (Blatt, Zuroff, Quinlan & Pilkonis, 1992). Αντίθετα, οι εκπαιδευτές που έρχονται πιο άμεσα σε αντιπαράθεση με τους εκπαιδευόμενους, αυτό που επιτυγχάνουν συνήθως είναι να κάνουν τους εκπαιδευόμενους να αντιστέκονται περισσότερο (Miller, Benefield & Tonigan, 1993).

10. **Μεγιστοποίηση της αλλαγής αυτό-προσδιορισμού:** Οι άνθρωποι είναι περισσότερο πιθανό να αναπτύσσουν συναισθηματικές ικανότητες όταν θα αποφασίσουν σε ποιες ικανότητες πρέπει να δουλέψουν για να βελτιώσουν καθώς και όταν θέσουν τους προσωπικούς τους στόχους. Επιπρόσθετα, οι συναισθηματικές ικανότητες του ατόμου βελτιώνονται όταν ο εκπαιδευτής προσαρμόζει την εκπαίδευση στο να ταιριάζει στις ανάγκες, στόχους και διδακτικές προσεγγίσεις του εκπαιδευόμενου (Frayne & Latham, 1987).

11. **Εφαρμογή ξεκάθαρων στόχων:** Η κοινωνικο-συναισθηματική εκπαίδευση επωφελείται όταν θέτονται ξεκάθαροι στόχοι. Πιο αναλυτικά, οι ξεκάθαροι και προκλητικοί στόχοι βοηθούν κατά τη διαδικασία της κοινωνικο-συναισθηματικής εκπαίδευσης αφού μεγιστοποιούν την αυτό-αποτελεσματικότητα, την κυριότητα και τα κίνητρα. Οι πιο αποτελεσματικοί εκπαιδευτές μπορούν να βοηθήσουν τους εκπαιδευόμενους να θέσουν ξεκάθαρους και προκλητικούς στόχους χωρίς να αμφισβητούν οι εκπαιδευόμενοι ότι παραβιάζεται το αίσθημα ότι οι δικό τους στόχοι είναι προσωπικοί και τους ανήκουν (Locke & Latham, 1990).

12. **Διάσπαση των στόχων σε διαχειρίσιμα βήματα:** Πολλές φορές ακόμα και συντηρητικές αλλαγές στις συναισθηματικές ικανότητες ενός ατόμου μπορεί να κάνουν το άτομο να απογοητευτεί. Αν και οι προκλητικοί στόχοι κινητροποιούν περισσότερο από τους απλούς στόχους, θα πρέπει οι στόχοι να είναι και εφικτοί. Όταν οι άνθρωποι προσεγγίζουν ένα στόχο, η αυτό-αποτελεσματικότητά τους μεγαλώνει, η οποία οδηγεί στη δημιουργία νέων πιο προκλητικών στόχων (Bandura & Cervone, 1983).

13. **Μεγιστοποίηση ευκαιριών για πρακτική:** Η σχέση ανάμεσα στην πρακτική και τη διδασκαλία είναι μία από τις πιο παλιές θεμελιωμένες αρχές της ψυχολογίας. Στην κοινωνικό-συναισθηματική εκπαίδευση, πρέπει να παρέχεται περισσότερη πρακτική από άλλα είδη μάθησης, επειδή απαρχαιωμένες νευρικές συνδέσεις θα πρέπει να αποδυναμωθούν και να δημιουργηθούν νέες πιο αποτελεσματικές. Μια τέτοια διαδικασία απαιτεί επανάληψη για μεγάλα χρονικά διαστήματα, και όχι ένα απλό workshop εκπαίδευσης που θα διαρκεί μόνο για λίγες μέρες.

14. **Παροχή συχνής ανατροφοδότησης στην πρακτική:** Η ανατροφοδότηση είναι πολύ σημαντική κατά τη διάρκεια της εκπαιδευτικής δραστηριότητας σε διαδικασίες αλλαγής, ώστε να γνωρίζει ο εκπαιδευόμενος αν βρίσκεται σε «σωστή τροχιά». Ακόμα η ανατροφοδότηση μπορεί να είναι αρκετά ενδυναμωτική στο να διατηρεί κάποιος τα κίνητρά του (Komaki, Collins & Penn, 1982). Επιπλέον, η ανατροφοδότηση είναι πολύ χρήσιμη για την κοινωνικό-συναισθηματική εκπαίδευση επειδή οι εκπαιδευόμενοι έχουν συχνά πρόβλημα στο να αναγνωρίσουν πως εκδηλώνεται η κοινωνική και συναισθηματική τους συμπεριφορά.

15. **Το να βασίζεται κάποιος σε βιωματικές μεθόδους:** Οι πιο ενεργητικές, συγκεκριμένες βιωματικές μέθοδοι (όπως είναι τα παιχνίδια ρόλων, οι συζητήσεις μέσω ομάδων, οι προσομοιώσεις) έχουν καλύτερα αποτελέσματα (από τις απλές διαλέξεις) κατά τη διάρκεια της κοινωνικό-συναισθηματικής εκπαίδευσης. Προκειμένου να επαναπροσδιορίσουν τα νευρικά τους κυκλώματα, οι άνθρωποι πρέπει να δεσμευτούν πραγματικά στον επιθυμητό τρόπο σκέψης, αίσθησης και δράσης. Μία διάλεξη είναι καλή για να αυξήσει κάποιος το βαθμό κατανόησης της συναισθηματικής νοημοσύνης, αλλά οι βιωματικές μέθοδοι χρειάζονται για να αλλάξει πραγματικά κάποιος τη συμπεριφορά του.

16. **«Χτίσιμο» Υποστήριξης:** Η αλλαγή ενισχύεται από την σε εξέλιξη υποστήριξη των ατόμων και των μικρών ομάδων. Αυτού του είδους η υποστήριξη είναι πολύτιμη για τα άτομα που προσπαθούν να βελτιώσουν τις κοινωνικές και συναισθηματικές ικανότητές τους. Οι κόουτς και οι μέντορες, όπως και τα ίδια τα άτομα τα οποία «περνάνε» τη συγκεκριμένη διαδικασία, μπορούν να βοηθήσουν στη βελτίωση της ελπίδας και του κινήτρου ενός ατόμου (Kram, 1985). Τα προγράμματα κοινωνικής και συναισθηματικής εκπαίδευσης είναι συνήθως πιο αποτελεσματικά όταν ενθαρρύνουν τον σχηματισμό ομάδων όπου τα μέλη της ενθαρρύνουν ο ένας τον άλλο κατά τη προσπάθεια αλλαγής (Levy, 1976).

17. **Χρησιμοποίηση Μοντέλων:** Το να «βλέπει» κανείς το επιθυμητό μοντέλο συμπεριφοράς είναι αρκετά ωφέλιμο κατά την κοινωνικο-συναισθηματική εκπαίδευση. Κάποιος δεν μπορεί να μάθει να λύνει εξισώσεις απλά με το να παρακολουθεί κάποιον να τις λύνει, όμως κάποιος μπορεί να μάθει πως μπορεί να συζητά ένα θέμα για το οποίο έρχεται σε διαφωνία με ένα συνάδελφο, με το παρακολουθεί ένα σχετικό μοντέλο. Η διαδικασία μπορεί να εμπλουτιστεί όταν οι εκπαιδευτές ενθαρρύνουν τους εκπαιδευόμενους να προσομοιώνουν διάφορα μοντέλα (Bandura, 1977).

18. **Βελτίωση Διορατικότητας:** Ένας ακόμα παράγοντας που είναι παραγωγικός για την κοινωνικο-συναισθηματική εκπαίδευση είναι η διορατικότητα (Bray, 1976). Η διορατικότητα χρησιμεύει ως φυσικός σύνδεσμος ανάμεσα σε καταστάσεις, σκέψεις και αισθήματα. Βελτιώνει την αυτογνωσία, η οποία αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της συναισθηματικής νοημοσύνης. Τέλος, η διορατικότητα προετοιμάζει το έδαφος για αλλαγές συμπεριφοράς.

19. **Αποτροπή της υποτροπής:** Η ουσία της αποτροπής της υποτροπής είναι να προετοιμάσει τα άτομα πνευματικά να αντιμετωπίσουν «αναποδιές», και να αναγνωρίσουν εξαρχής ότι οι αποτυχίες αποτελούν μέρος της διαδικασίας αλλαγής. Το βήμα αυτό είναι πολύ σημαντικό κατά τη διάρκεια της κοινωνικο-συναισθηματικής εκπαίδευσης επειδή οι εκπαιδευόμενοι που αναπτύσσουν τις ικανότητες αυτές είναι πιθανόν να συναντήσουν πολλά εμπόδια στην προσπάθειά τους να εφαρμόσουν νέες συμπεριφορές στη δουλειά τους. Χωρίς καθόλου προετοιμασία για αυτά τα εμπόδια, μπορούν πολύ εύκολα να απογοητευτούν και να τα παρατήσουν πριν προλάβουν να φτάσουν την

νευρολογική εκπαίδευσή τους όπου οι νέες ικανότητες που θα αποκτήσουν θα γίνουν αυτόματες.

### 3.4.3 Τρίτη Φάση: Μεταφορά & Διατήρηση

Η μεταφορά και η διατήρηση των διδαγμένων ικανοτήτων είναι μια διαδικασία που αποτελεί πρόκληση κατά την κοινωνικο-συναισθηματική εκπαίδευση. Όταν οι μαθητευόμενοι επιστρέψουν στο φυσικό τους περιβάλλον, συνεχίζουν να υπάρχουν διάφορα στοιχεία του προηγούμενου νευρολογικού δικτύου τους τα οποία προσπάθησε ο νέος τρόπος εκπαίδευσης να εξασθενήσει. Με αυτόν τον τρόπο, δημιουργούνται διάφορα εμπόδια στη χρήση των νέων συναισθηματικών ικανοτήτων που έχουν διδαχθεί. Τα προγράμματα εκπαίδευσης (ακόμα και αυτά που είναι σχεδιασμένα καλά) δεν μπορούν να είναι αποτελεσματικά αν ο οργανισμός στον οποίο ανήκουν δεν είναι υποστηρικτικός ως προς τους στόχους εκπαίδευσης. Προκειμένου ο οργανισμός να μπορεί να βοηθήσει τα μέλη τους στην εφαρμογή των ικανοτήτων που έλαβαν κατά την εκπαίδευσή τους, ακολουθεί τα επόμενα βήματα:

20. **Ενθάρρυνση της χρησιμοποίησης των ικανοτήτων (που αποκτήθηκαν) στην εργασία:** Υπάρχουν πολλοί τρόποι όπου μπορούν οι προϊστάμενοι και οι διευθυντές να ενθαρρύνουν τους εκπαιδευομένους στο να εφαρμόσουν αυτά που έχουν μάθει. Οι καλύτεροι μέθοδοι για να το επιτύχουν είναι είτε να υπενθυμίζουν στα άτομα να χρησιμοποιούν τις ικανότητες τους είτε να τους ενισχύουν όταν το κάνουν (Rouiller & Goldstein, 1993).

21. **Παροχή μιας κουλτούρας για τον οργανισμό η οποία θα υποστηρίζει την εκπαίδευση:** Η μεταφορά και η διατήρηση διαφόρων ικανοτήτων μοιάζει να είναι αποτελεσματική εφόσον μαζί με αυτές αναπτύσσονται και εξελίσσονται οι αξίες του οργανισμού γενικότερα. Εργασίες που προκαλούν το ενδιαφέρον, κοινωνική υποστήριξη, συστήματα ανάπτυξης και ανταμοιβών και έμφαση στην καινοτομία και τον ανταγωνισμό είναι κάποια από τα στοιχεία που πρέπει να διαθέτει η κουλτούρα του οργανισμού. Οι συνθήκες που επικρατούν στο κλίμα εργασίας είναι πολύ σημαντικό για τη μεταφορά (ενσωμάτωση) της κοινωνικο-συναισθηματικής εκπαίδευσης στην εργασία.

### 3.4.4 Τέταρτη Φάση: Αξιολόγηση των Αλλαγών

22. **Διεξαγωγή εν εξελίξει έρευνας αξιολόγησης:** Η αξιολόγηση είναι πολύ σημαντική ώστε να γνωρίζει ο οργανισμός αν η εκπαίδευση είναι αποτελεσματική. Μόνο μέσω της αξιολόγησης μπορεί ένα κακό πρόγραμμα εκπαίδευσης να βελτιωθεί και να γίνει αποτελεσματικό. Ο όρος αξιολόγηση δεν περιλαμβάνει μόνο ένα τεστ από ερωτήσεις (επιτυχίας ή αποτυχίας) αλλά περιλαμβάνει μια ολόκληρη διαδικασία συνεχόμενης βελτίωσης. Όταν αξιολογηθεί ένα πρόγραμμα και ελεγχθεί ότι δεν έχει επιτύχει τους στόχους του, τα άτομα ή η ομάδα δεν πρέπει να τιμωρηθεί. Θα πρέπει η αποτυχία αυτή να χρησιμοποιηθεί ως οδηγός για περαιτέρω βελτίωση.

# Κεφάλαιο 4

## Συναισθηματική Νοημοσύνη

### & Ηγετικά Χαρακτηριστικά

Σύμφωνα με τις σύγχρονες μελέτες σε θέματα ηγεσίας είναι κάθε άλλο παρά προφανές ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι των ηγετικών χαρακτηριστικών ενός σύγχρονου και αποτελεσματικού ηγέτη. «Ποιος, λοιπόν είναι ο συνδυασμός των ηγετικών δεξιοτήτων σε σχέση με τη συναισθηματική νοημοσύνη που πρέπει να διαθέτει ένας σύγχρονος ηγέτης;» Την απάντηση στο ερώτημα αυτό δίνουν οι Daniel Goleman, Richard Boyatzis & Annie McKee μέσα από το βιβλίο τους “*Primal Leadership*” («ο Νέος Ηγέτης: Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση των οργανισμών»), που εκδόθηκε το 2002. Σύμφωνα με τους συγγραφείς, ο ηγέτης θα πρέπει να εστιάσει στις ικανότητες που προκύπτουν από τους τέσσερις κύριους τομείς της συναισθηματικής νοημοσύνης: α) Αυτοεπίγνωση β) Αυτοδιαχείριση, γ) Κοινωνική Επίγνωση και δ) Διαχείριση Σχέσεων. Τα χαρακτηριστικά του κάθε τομέα θα αναπτυχθούν στις επόμενες παραγράφους του κεφαλαίου αυτού.

#### 4.1 Αυτοεπίγνωση

Τα χαρακτηριστικά της αυτοεπίγνωσης, συνδυαζόμενα με τις ηγετικές δεξιότητες που πρέπει να διαθέτει ένας αποτελεσματικός ηγέτης συνοψίζονται στα ακόλουθα στοιχεία (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002) (Πίνακας 20):

•**Συναισθηματική αυτοεπίγνωση:** Ο ηγέτης με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής αυτοεπίγνωσης είναι συντονισμένος με τα εσωτερικά του σήματα και αναγνωρίζει πως τα συναισθήματα του επηρεάζουν τον ίδιο αλλά και την εργασιακή του απόδοση. Ενεργεί σύμφωνα με τις προσωπικές του αξίες, ενώ συχνά αντιλαμβάνεται την καλύτερη πορεία δράσης καθώς έχει την ικανότητα να βλέπει την ευρύτερη εικόνα σε μια σύνθετη κατάσταση. Είναι ειλικρινής και αυθεντικός, ικανός να μιλά ανοιχτά για τα συναισθήματά του και πειστικά για τα οράματά του.

•**Ακριβής αυτό-αξιολόγηση:** Ο ηγέτης με αυξημένη αυτοεπίγνωση γνωρίζει συνήθως τις δυνατότητες και τα όρια του, και συχνά αντιμετωπίζει τον εαυτό του χιούμορ. Δέχεται με άνεση, χάρη και ευκολία τις υποδείξεις για τους διάφορους τομείς που χρειάζεται βελτίωση και θεωρεί ευπρόσδεκτη την εποικοδομητική κριτική και την ανατροφοδότηση. Η ακριβής αυτό-αξιολόγηση καθιστά τον ηγέτη ικανό ώστε να γνωρίζει πότε πρέπει να ζητάει βοήθεια και που θα πρέπει να εστιάσει προκειμένου να καλλιεργήσει νέες ηγετικές δεξιότητες.

•**Αυτοπεποίθηση:** Ο ηγέτης που αναγνωρίζει με ακρίβεια τις δυνατότητες του είναι ικανός να εκμεταλλευτεί τα θετικά του στοιχεία. Έτσι μπορεί να δεχτεί ευχάριστα ένα δύσκολο καθήκον. Πολύ συχνά έχει συναίσθηση της παρουσίας του και αισθάνεται σιγουριά για τον εαυτό του, γεγονός που τον κάνει να ξεχωρίζει μέσα στην ομάδα.

Πίνακας 20. Χαρακτηριστικά Αυτοεπίγνωσης

## 4.2 Αυτοδιαχείριση

Τα χαρακτηριστικά της αυτοδιαχείρισης, συνδυαζόμενα με τις ηγετικές δεξιότητες που πρέπει να διαθέτει ένας αποτελεσματικός ηγέτης συνοψίζονται στα ακόλουθα στοιχεία (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002) (Πίνακας 21):

•**Αυτοέλεγχος:** Ο ηγέτης με αυτοέλεγχο μπορεί να διαχειρίζεται τα ενοχλητικά συναισθήματα και τις παρορμήσεις του, διοχετεύοντας τα σε θετικές ενέργειες. Τα στοιχεία που διακρίνουν έναν ηγέτη με υψηλό αυτοέλεγχο είναι η ψυχραιμία και το καθαρό μυαλό όταν βρίσκεται κάτω υπό συνθήκες πίεσης, καθώς και η αταραξία του σε δύσκολες και απαιτητικές καταστάσεις.

<p>•<b>Διαφάνεια:</b> Ο ηγέτης που διακατέχεται από διαφάνεια είναι αυτός που ζει σύμφωνα με τις αξίες του. Διαφάνεια είναι η αυθεντική ειλικρίνεια του ατόμου για τα συναισθήματα, τις απόψεις και τις πράξεις του. Πολλές φορές η διαφάνεια συνδέεται με την ακεραιότητα. Ένας ηγέτης με διαφάνεια παραδέχεται τα λάθη και τα ελαττώματά του και μάχεται ενάντια της αντιδεοντολογικής συμπεριφοράς των συναδέλφων του.</p>
<p>•<b>Προσαρμοστικότητα:</b> Ο ηγέτης που διαθέτει προσαρμοστικότητα μπορεί να ασχολείται ταυτόχρονα με πολλές διαφορετικές απαιτήσεις (καθήκοντα), χωρίς να χάνει την ενέργεια του ή τον στόχο του. Επιπρόσθετα, αισθάνεται αρκετά οικεία και άνετα με τις αβέβαιες συνθήκες που διέπουν έναν οργανισμό. Ο προσαρμοστικός ηγέτης είναι ευέλικτος όταν έρχεται αντιμέτωπος με νέες προκλήσεις, προσαρμόζεται εύκολα σε ρευστές αλλαγές και είναι εύστροφος απέναντι σε νέα δεδομένα ή σε πρωτόγνωρες καταστάσεις.</p>
<p>•<b>Επίτευξη:</b> Ο ηγέτης αυτός έχει πολύ υψηλά προσωπικά κριτήρια τα οποία τον ωθούν στο να επιδιώκει τη συνεχή βελτίωση της αποδοτικότητας τόσο του εαυτού του όσο και των ανθρώπων που καθοδηγεί. Είναι ρεαλιστής, αφού θέτει μετρήσιμους αλλά και συνάμα προκλητικούς στόχους, υπολογίζοντας το ρίσκο έτσι ώστε οι στόχοι του να αξίζουν τον κόπο και να είναι εφικτοί. Κύριο χαρακτηριστικό του αποτελεί η διάθεση του να μαθαίνει να μαθαίνει νέους τρόπους βελτίωσης αλλά και να τους χρησιμοποιεί διδάσκοντας τους σε άλλα άτομα.</p>
<p>•<b>Πρωτοβουλία:</b> Ο ηγέτης ο οποίος διακατέχεται από αυτό-αποτελεσματικότητα (από την αίσθηση, δηλαδή, ότι διαθέτει όσα εργαλεία χρειάζεται για να μπορεί ο ίδιος να ελέγξει την τύχη του) διαπρέπει στην ανάληψη πρωτοβουλιών. Αξιοποιεί τις ευκαιρίες ή φροντίζει να δημιουργεί, χωρίς να «κάθεται με σταυρωμένα τα χέρια». Ένας ηγέτης με ισχυρές ικανότητες πρωτοβουλίας δε διστάζει ούτε να εναντιώνεται στη γραφειοκρατία, ούτε στο να παρακάμπτει τους κανόνες όταν θέλει να δημιουργήσει καλύτερες προοπτικές για το μέλλον.</p>
<p>•<b>Αισιοδοξία:</b> Ο αισιόδοξος ηγέτης αντιμετωπίζει μια κακοτοπιά ως ευκαιρία, και όχι ως απειλή ή εμπόδιο. Ακόμα, ο αισιόδοξος ηγέτης κρίνει τους άλλους θετικά και αναμένει από αυτούς να δώσουν τον καλύτερο εαυτό τους. Όσον αφορά τις αλλαγές ο ηγέτης αυτός θεωρεί ότι όποιες αλλαγές συμβούν στο μέλλον θα είναι για το καλύτερο.</p>

Πίνακας 21. Χαρακτηριστικά Αυτοδιαχείρισης



## 4.3 Κοινωνική Επίγνωση

Τα χαρακτηριστικά της κοινωνικής επίγνωσης, συνδυαζόμενα με τις ηγετικές δεξιότητες που πρέπει να διαθέτει ένας αποτελεσματικός ηγέτης συνοψίζονται στα ακόλουθα στοιχεία (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002) (Πίνακας 22):

**•Ενσυναίσθηση:** Ο ηγέτης με ενσυναίσθηση έχει την ικανότητα να συντονίζεται με μεγάλο εύρος από συναισθηματικά σήματα και να αισθάνεται τα πραγματικά συναισθήματα ενός ατόμου ή μιας ομάδας, χωρίς αυτά να χρειάζεται να εκφραστούν με λόγια. Ακόμα, ο ηγέτης με ενσυναίσθηση μπορεί να ακούσει προσεκτικά και να συλλάβει με ακρίβεια τον τρόπο με τον οποίο ο συνομιλητής αντιλαμβάνεται τις καταστάσεις. Η ενσυναίσθηση βοηθά τον ηγέτη να διατηρεί ομαλές και υγιείς σχέσεις με άτομα που έχουν διαφορετικό υπόβαθρο από αυτόν ή ανήκουν σε άλλες κοινωνικές ομάδες.

**•Οργανωτική επίγνωση:** Ο ηγέτης που διαθέτει ισχυρή οργανωτική επίγνωση επιδεικνύει διπλωματικότητα και πολιτική ευστροφία, έχει την ικανότητα να μπορεί να εντοπίσει τα σημαντικά κοινωνικά δίκτυα, καθώς και να αναγνωρίσει τις βασικές σχέσεις εξουσίας μεταξύ των ανθρώπων. Επιπλέον, κατανοεί τις πολιτικές δυνάμεις που υπάρχουν στον εργασιακό χώρο, τις αξίες που καθοδηγούν έναν οργανισμό και τους άρρητους κανόνες που καθορίζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων.

**•Εξυπηρέτηση:** Ο ηγέτης με την ικανότητα αυτή καλλιεργεί ένα εργασιακό συναισθηματικό κλίμα κατά το οποίο ενθαρρύνει την εξυπηρέτηση των πελατών από τους εργαζομένους με τους οποίους έρχονται σε άμεση επαφή. Παρακολουθεί προσεκτικά την κατάσταση, δίνοντας πάντα προτεραιότητα στην ικανοποίηση του πελάτη από την επιχείρηση. Τέλος, θέτει τον ίδιο του τον εαυτό στη διάθεση των άλλων.

Πίνακας 22. Χαρακτηριστικά Κοινωνικής Επίγνωσης

## 4.4 Διαχείριση Σχέσεων

Τα χαρακτηριστικά της διαχείρισης σχέσεων, συνδυαζόμενα με τις ηγετικές δεξιότητες που πρέπει να διαθέτει ένας αποτελεσματικός ηγέτης συνοψίζονται στα ακόλουθα στοιχεία (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002) (Πίνακας 23):

<p>•<b>Έμπνευση:</b> Ο ηγέτης που διαθέτει έμπνευση μπορεί να δημιουργεί αρμονία στους εργαζομένους, ενεργοποιώντας τους ώστε να επιτύχουν όλοι μαζί ένα όραμα ή μια κοινή αποστολή. Τις περισσότερες φορές ενσαρκώνει ο ίδιος αυτά τα οποία ζητά από τους άλλους. Ακόμα, μπορεί να εκφράσει ιδανικά τα οποία εμπνέουν τους άλλους ώστε να τα ακολουθήσουν. Τέλος, καλλιεργεί το αίσθημα του κοινού σκοπού που ξεπερνά τα καθημερινά καθήκοντα και μετατρέπει την εργασία σε ευχάριστη και δημιουργική περιπέτεια.</p>
<p>•<b>Επιρροή:</b> Οι ικανότητες επιρροής του ηγέτη εκτείνονται από την εύρεση της κατάλληλης έκκλησης προς έναν συγκεκριμένο ακροατή έως την ικανότητα επιβολής των αποφάσεων σε ανθρώπους – κλειδιά και τη δημιουργία ενός δικτύου υποστήριξης νέων πρωτοβουλιών. Ο ηγέτης με αυτές τις δεξιότητες είναι πειστικός και πολύ μεταδοτικός όταν απευθύνεται σε μια ομάδα.</p>
<p>•<b>Ανάπτυξη των άλλων:</b> Ο ηγέτης που έχει τις ικανότητες να συμβάλλει στην καλλιέργεια των δεξιοτήτων των άλλων δείχνει γνήσιο ενδιαφέρον για τους εργαζομένους και τους βοηθά να κατανοήσουν τους στόχους, τις δυνάμεις και τις αδυναμίες τους. Ακόμα, προσφέρει έγκαιρη και εποικοδομητική ανατροφοδότηση, χαρακτηριστικό που τον καθιστά καλό σύμβουλο – μέντορα.</p>
<p>•<b>Καταλύτης αλλαγών:</b> Ο ηγέτης που λειτουργεί ως καταλύτης αλλαγών μπορεί να αναγνωρίσει την ανάγκη για αλλαγή, να αμφισβητήσει το καθεστώς που υπάρχει, και να προασπίσει μια νέα τάξη πραγμάτων. Είναι υπέρ μιας αναγκαίας αλλαγής, ακόμα και αν αντιμετωπίζει αντιδράσεις, χρησιμοποιώντας ισχυρά επιχειρήματα για να την υποστηρίξει. Βρίσκει επίσης πρακτικούς τρόπους για να ξεπεράσει τα εμπόδια σε αυτή την πορεία.</p>
<p>•<b>Διαχείριση συγκρούσεων:</b> Ο ηγέτης αυτός έχει αναπτύξει ικανότητες συνδιαλλαγής με όλες τις πλευρές, κατανόησης των διαφορετικών οπτικών και εύρεσης της χρυσής τομής που ικανοποιεί τους πάντες. Επιπλέον, μπορεί να φέρει στην επιφάνεια τη σύγκρουση, να αναγνωρίσει τα αισθήματα και τις απόψεις των αντικρουόμενων μερών και στη συνέχεια να επανακατευθύνει την ενέργεια που εκλύθηκε προς την επίτευξη του κοινού ιδανικού.</p>
<p>•<b>Ομαδική δουλειά και συνεργατικότητα:</b> Ο ηγέτης ως «ομαδικός παίκτης» δημιουργεί μια φιλική συναδελφική ατμόσφαιρα. Δείχνει σεβασμό, διάθεση για βοήθεια και συνεργατικότητα, και με το παράδειγμά του ωθεί τους άλλους να επιδείξουν ενθουσιασμό και δέσμευση στη συλλογική προσπάθεια. Ένας τέτοιος ηγέτης μπορεί να ενισχύσει το ομαδικό πνεύμα και να διαμορφώσει μια ξεχωριστή ταυτότητα για την ομάδα του. Αφιερώνει χρόνο καλλιεργώντας και ενισχύοντας στενές σχέσεις που ξεπερνούν τις τυπικές εργασιακές υποχρεώσεις.</p>

Πίνακας 23. Χαρακτηριστικά Διαχείρισης Σχέσεων

# Κεφάλαιο 5

## Μεθοδολογία Έρευνας

### 5.1 Σκοπός Έρευνας

Κύριος σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η μελέτη του βαθμού συσχέτισης ανάμεσα στη συναισθηματική νοημοσύνη και τα ηγετικά χαρακτηριστικά που εμφανίζονται στους προϊστάμενους οργανικών μονάδων τόσο στον ιδιωτικό φορέα όσο και στο δημόσιο. Επιπρόσθετα, θα ερευνηθεί αν υπάρχει διαφοροποίηση στα χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης και στα ηγετικά χαρακτηριστικά στους προϊστάμενους που εργάζονται στο δημόσιο τομέα σε σχέση με αυτούς που εργάζονται στον ιδιωτικό καθώς επίσης θα μελετηθεί αν υπάρχει διαφοροποίηση στο βαθμό συσχέτισης της συναισθηματικής νοημοσύνης με τα ηγετικά χαρακτηριστικά στους προϊσταμένους που προέρχονται από διαφορετικούς επαγγελματικούς τομείς τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο φορέα.

### 5.2 Υποθέσεις Έρευνας – Ερευνητικά Ερωτήματα

Οι επιμέρους στόχοι της παρούσας έρευνας συνοψίζονται στα βασικά ερωτήματα – ερευνητικές υποθέσεις (Σταθακόπουλος, 2005) στα οποία φιλοδοξεί να απαντήσει σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη και τα ηγετικά χαρακτηριστικά. Ειδικότερα:

- **Υπόθεση 1<sup>α</sup>:** Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και των ηγετικών χαρακτηριστικών των προϊσταμένων του ιδιωτικού τομέα;

- **Υπόθεση 2<sup>η</sup>:** Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και των ηγετικών χαρακτηριστικών των προϊσταμένων οργανισμών του δημόσιου τομέα;
- **Υπόθεση 3<sup>η</sup>:** Υπάρχει διαφοροποίηση σε σχέση με τα χαρακτηριστικά της συναισθηματική νοημοσύνης των προϊσταμένων του ιδιωτικού τομέα με αυτών του δημοσίου;
- **Υπόθεση 4<sup>η</sup>:** Υπάρχει διαφοροποίηση σε σχέση με τα ηγετικά χαρακτηριστικά των προϊσταμένων του ιδιωτικού τομέα με αυτών του δημοσίου;
- **Υπόθεση 5<sup>η</sup>:** Υπάρχει διαφοροποίηση του βαθμού συσχέτισης της συναισθηματικής νοημοσύνης και των ηγετικών χαρακτηριστικών ανάμεσα στους προϊστάμενους του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα;
- **Υπόθεση 6<sup>η</sup>:** Υπάρχει διαφοροποίηση ανάμεσα στα χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης αλλά και των ηγετικών χαρακτηριστικών στους προϊστάμενους διαφορετικών επαγγελματικών χώρων;
- **Υπόθεση 7<sup>η</sup>:** Τα δημογραφικά στοιχεία (φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, οικογενειακή κατάσταση, ετήσιο εισόδημα) επηρεάζουν τα ηγετικά χαρακτηριστικά και τη συναισθηματική νοημοσύνη;
- **Υπόθεση 8<sup>η</sup>:** Υπάρχει αξιοπιστία αλλά και συσχέτιση μεταξύ των ερωτήσεων που αφορούν τα ηγετικά χαρακτηριστικά των προϊσταμένων;
- **Υπόθεση 9<sup>η</sup>:** Υπάρχει αξιοπιστία αλλά και συσχέτιση μεταξύ των ερωτήσεων που αφορούν τα χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης των προϊσταμένων;

### 5.3 Δείγμα Έρευνας

Το δείγμα της συγκεκριμένης έρευνας θα αντληθεί από άτομα τα οποία αποτελούν διοικητικά στελέχη σε διάφορους οργανισμούς δημοσίου και ιδιωτικού φορέα που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Τα άτομα αυτά θα συμπληρώσουν το Ερωτηματολόγιο Προϊστάμενοι.

Αξίζει να αναφερθεί ότι πριν από την οριστική διεξαγωγή της έρευνας στο προαναφερθέν δείγμα, κρίνεται απαραίτητη η διεξαγωγή της έρευνας σε ένα πολύ μικρότερο δείγμα – πιλοτικό (10 άτομα), με βάση το οποίο θα γίνει ο προέλεγχος ότι το ερωτηματολόγιο είναι κατανοητό, ολοκληρωμένο και χωρίς αστάθειες (Σταθακόπουλος, 2005).

## 5.4 Ερευνητικά Εργαλεία – Ερωτηματολόγιο

Προκειμένου να γίνει η συλλογή των δεδομένων θα χρησιμοποιηθεί ένα ερωτηματολόγιο το οποίο θα είναι τόσο σε έντυπη όσο και σε ηλεκτρονική μορφή (μέσω της διαδικτυακής πλατφόρμας Google Forms). Το ερωτηματολόγιο θα δοθεί σε προϊσταμένους δημόσιων και ιδιωτικών οργανικών μονάδων με στόχο να μετρηθούν τα χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης τους καθώς και τα ηγετικά χαρακτηριστικά τους.

Το Ερωτηματολόγιο αποτελεί από τρία μέρη. Το πρώτο μέρος (Α) του ερωτηματολογίου περιέχει προτάσεις σχετικά με τα χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης των προϊσταμένων. Πιο αναλυτικά, το πρώτο μέρος, μετρά τη συναισθηματική νοημοσύνη των προϊσταμένων ως γνώρισμα της προσωπικότητάς τους. Η μέτρηση αυτή βασίζεται στη σύντομη έκδοση του ερωτηματολογίου των Petrides & Furnham – Trait Emotional Intelligence Questionnaire – Short Form (TEIQue-SF) (Petrides & Furnham, 2006). Ειδικότερα, αποτελείται από 30 προτάσεις – αντικείμενα σχεδιασμένα ώστε να μετρήσουν τη συνολική συναισθηματική νοημοσύνη ως γνώρισμα της προσωπικότητας (Global Trait EI). Οι 30 προτάσεις αναφέρονται στις 15 όψεις/εκφάνσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης (Petrides & Furnham, 2006), όπως περιγράφονται αναλυτικά στο μοντέλο των Petrides & Furnham στο Κεφάλαιο 1. Η κάθε όψη/έκφραση (facet) περιέχει 2 προτάσεις. Όλες οι προτάσεις έχουν μετρηθεί όσον αφορά την αξιοπιστία τους σε σχέση με την κανονική έκδοση του ερωτηματολογίου των Petrides & Furnham. Πιο συγκεκριμένα, ο συντελεστής εσωτερικής συνοχής Cronbach Alpha για τη συνολική κλίμακα ήταν αρκετά ικανοποιητικός, αφού λαμβάνει τιμή από 0,70 – 0,80 σε όλες τις έρευνες (Petrides

& Furnham, 2006). Η παρούσα έρευνα φιλοδοξεί να έχει παρόμοια αποτελέσματα. Τέλος, η κάθε πρόταση απαντάται μέσω μιας 7-βαθμιας κλίμακας Likert: 1 – Διαφωνώ απόλυτα, 2 – Διαφωνώ πολύ, 3 – Διαφωνώ, 4 – Ούτε διαφωνώ / ούτε συμφωνώ (ουδέτερη απάντηση, όπως συνηθίζεται στην κεντρική τιμή της κλίμακας Likert) (Σταθακόπουλος, 2005), 5 – Συμφωνώ, 6 – Συμφωνώ πολύ, 7 – Συμφωνώ απόλυτα.

Όσον αφορά τις 30 προτάσεις, αυτές κατηγοριοποιούνται σε τέσσερις παράγοντες (factors) σύμφωνα με τη θεωρία των Petrides & Furnham (London Psychometric Laboratory, 2020):

**(α) Ευημερία (Well-Being):** Αποτελείται από τις ακόλουθες 6 ερωτήσεις:

- (5) Η ζωή μου δεν είναι ευχάριστη.
- (9) Αισθάνομαι καλά με την εμφάνιση μου.
- (12) Κάποιες φορές νιώθω ότι η ζωή μου θα είναι δυσάρεστη.
- (20) Είμαι ευτυχισμένος με τη ζωή μου.
- (24) Αισθάνομαι καλά με τον εαυτό μου.
- (27) Πιστεύω ότι τα πράγματα θα εξελιχθούν καλά στη ζωή μου.

Οι υψηλές βαθμολογίες στις ερωτήσεις της κλίμακας αυτής υποδηλώνουν ότι το άτομο έχει ένα υψηλό αίσθημα γενικής ευημερίας (ευτυχίας, αισιοδοξίας και αυτό-εκτίμησης), ενώ οι χαμηλές βαθμολογίες υποδηλώνουν ότι το άτομο τείνει να έχει χαμηλό αυτό-σεβασμό και είναι δυσαρεστημένοι με τη ζωή που βιώνουν (London Psychometric Laboratory, 2020).

**(β) Αυτοέλεγχος (Self-Control):** Αποτελείται από τις ακόλουθες 6 ερωτήσεις:

- (4) Δυσκολεύομαι να ελέγξω τα συναισθήματά μου.
- (7) Αλλάζω συχνά γνώμη.
- (15) Μπορώ να αντιμετωπίσω το άγχος.
- (19) Μπορώ να ελέγξω το θυμό μου όταν θέλω.
- (22) Κάποιες φορές μπλέκομαι σε καταστάσεις που θα προτιμούσα να μην είχα εμπλακεί.

*(30) Προσπαθώ να ελέγχω τη σκέψη μου και να μην ανησυχώ πάρα πολύ για όσα συμβαίνουν γύρω μου.*

Οι υψηλές βαθμολογίες στις ερωτήσεις της κλίμακας αυτής υποδηλώνουν ότι το άτομο ελέγχει τις ορμές του, το θυμό του, τις ανάγκες και την παρορμητικότητα του με υγιή τρόπο, ενώ οι χαμηλές βαθμολογίες υποδηλώνουν ότι το άτομο δυσκολεύεται να ελέγχει τόσο το άγχος του όσο και τις παρορμήσεις του (London Psychometric Laboratory, 2020).

**(γ) Συναισθηματικότητα (Emotionality):** Αποτελείται από τις ακόλουθες 8 ερωτήσεις:

*(1) Μου είναι εύκολο να μιλάω για τα συναισθήματά μου σε άλλους ανθρώπους.*

*(2) Συχνά δυσκολεύομαι να δω τα πράγματα από την μεριά του άλλου.*

*(8) Δυσκολεύομαι να καταλάβω τι ακριβώς νιώθω.*

*(13) Μερικοί παραπονιούνται κάποιες φορές ότι τους μεταχειρίζομαι άσχημα.*

*(16) Δεν ξέρω πως να δείξω στους κοντινούς μου ανθρώπους ότι τους νοιάζομαι.*

*(17) Μπορώ να μπω στη θέση του άλλου και να καταλάβω πως νιώθει.*

*(23) Δίνω μεγάλη προσοχή στα συναισθήματά μου.*

*(28) Κάποιες φορές εύχομαι να είχα καλύτερες σχέσεις με τους γονείς μου.*

Οι υψηλές βαθμολογίες στις ερωτήσεις της κλίμακας αυτής υποδηλώνουν ότι το άτομο «έρχεται σε πολύ καλή επαφή» τόσο με τα δικά του συναισθήματα όσο και με των άλλων ατόμων. Μπορεί να εκφράσει εύκολα τα συναισθήματά του και να αναπτύσσει κοντινές σχέσεις με άλλα άτομα. Αντίθετα, οι χαμηλές βαθμολογίες υποδηλώνουν ότι το άτομο δυσκολεύεται να αναγνωρίσει τόσο τα δικά του συναισθήματα όσο και των άλλων ατόμων, γεγονός που δυσχεραίνει τη θέση του για ανάπτυξη κοντινών σχέσεων (London Psychometric Laboratory, 2020).

**(δ) Κοινωνικότητα (Sociability):** Αποτελείται από τις ακόλουθες 6 ερωτήσεις:

*(6) Είμαι κοινωνικός με τους συναδέλφους μου.*

*(10) Δυσκολεύομαι να υπερασπιστώ τα δικαιώματά μου.*

*(11) Μπορώ να κάνω τους ανθρώπους να νιώθουν καλύτερα όταν θέλω.*

*(21) Θα περιέγραφα τον εαυτό μου ως καλό μεσολαβητή.*

*(25) Συνηθίζω να κάνω πίσω έστω και αν έχω δίκαιο.*

*(26) Δεν μπορώ να αλλάξω τον τρόπο που αισθάνονται οι άλλοι.*

Οι υψηλές βαθμολογίες στις ερωτήσεις της κλίμακας αυτής υποδηλώνουν ότι το άτομο έχει υψηλό δείκτη κοινωνικότητας και κοινωνικής αλληλεπίδρασης. Είναι καλοί στο να «ακούν» τους άλλους και να συνδέονται με ειλικρίνεια και εμπιστοσύνη με τα άλλα άτομα. Αντίθετα, οι χαμηλές βαθμολογίες υποδηλώνουν ότι το άτομο δεν έχει την ικανότητα να μπορεί να επηρεάσει τα συναισθήματα των άλλων καθώς και δεν έχουν καθόλου καλές ικανότητες διαπραγματεύσεως. Δεν είναι σίγουροι για το τι πρέπει να πουν ή να πράξουν σε κοινωνικές καταστάσεις με αποτέλεσμα να εμφανίζονται ντροπαλοί και απόμακροι (London Psychometric Laboratory, 2020).

**(ε) Κίνητρα (Motivation):** Αποτελούνται από τις ακόλουθες 2 ερωτήσεις:

*(3) Είμαι άνθρωπος με κίνητρα.*

*(18) Δυσκολεύομαι να βρω κίνητρα.*

Οι υψηλές βαθμολογίες στις ερωτήσεις της κλίμακας αυτής υποδηλώνουν ότι τα άτομα κατευθύνονται από την ανάγκη να παράγουν υψηλής ποιότητας εργασία. Είναι αποφασισμένοι και επίμονοι να επιτύχουν τους στόχους τους. Αντίθετα, οι χαμηλές βαθμολογίες δηλώνουν ότι τα άτομα έχουν την ανάγκη ενθάρρυνσης και επιβράβευσης προκειμένου να εκτελέσουν την εργασία τους (London Psychometric Laboratory, 2020).

**(ζ) Προσαρμοστικότητα (Adaptability):** Αποτελείται από τις ακόλουθες 2 ερωτήσεις:

*(14) Δυσκολεύομαι να τα καταφέρω όταν αλλάζουν τα πράγματα στη ζωή μου.*

*(29) Προσαρμόζομαι εύκολα σε καινούριες συνθήκες.*

Οι υψηλές βαθμολογίες στις ερωτήσεις της κλίμακας αυτής υποδηλώνουν ότι τα άτομα αυτά είναι «ευλύγιστοι» στην προσέγγισή τους ως προς την εργασία τους αλλά και την ίδια τους τη ζωή. Είναι ικανοί αλλά και πρόθυμοι να προσαρμόζονται σε νέες συνθήκες και περιβάλλοντα. Αντίθετα, οι χαμηλές βαθμολογίες



υποδηλώνουν ότι τα άτομα αυτά αντιστέκονται σε οποιαδήποτε αλλαγή τόσο στη ζωή τους όσο και στις εργασίες τους (London Psychometric Laboratory, 2020).

Ολοκληρώνοντας το Α' μέρος του ερωτηματολογίου θα πρέπει να αναφερθεί ότι θα πρέπει να αντιστραφούν τα αποτελέσματα των ερωτήσεων 16, 2, 18, 4, 5, 7, 22, 8, 10, 25, 26, 12, 13, 28, 14 πριν γίνει η ανάλυση των απαντήσεων (Petrides & Furnham, 2001).

Το δεύτερο μέρος (B) του ερωτηματολογίου περιέχει προτάσεις σχετικά με τα ηγετικά χαρακτηριστικά των προϊσταμένων. Πιο συγκεκριμένα, το δεύτερο μέρος, μετρά τις ηγετικές δεξιότητες, τις οποίες πρέπει να διαθέτει ένας προϊστάμενος, με βάση τις πέντε διαστάσεις της μετασχηματισμένης ηγεσίας. Η μέτρηση αυτή βασίζεται στο ερωτηματολόγιο των Rafferty & Griffin – Ερωτηματολόγιο Διαστάσεων Μετασχηματιστικής Ηγεσίας – Dimensions of Transformational Leadership (Rafferty & Griffin, 2004). Το ερωτηματολόγιο των Rafferty & Griffin βασίζεται σε αντικείμενα (προτάσεις) μέτρησης που εισήγαγαν οι House (1998) και Podsakoff et al. (1990). Ειδικότερα, αποτελείται από 15 προτάσεις – αντικείμενα σχεδιασμένα ώστε να μετρούν τις πέντε διαστάσεις των ηγετικών χαρακτηριστικών μετασχηματιστικής ηγεσίας: α) Όραμα (Vision), β) Εμπνέουσα Επικοινωνία (Inspirational Communication), γ) Διανοητική Υποκίνηση (Intellectual Stimulation), δ) Ενθαρρυντική Ηγεσία (Supportive Leadership), ε) Προσωπική Αναγνώριση (Personal Recognition). Η κάθε διάσταση αποτελείται από 3 ερωτήσεις – προτάσεις, κάθε μία από τις οποίες απαντάται μέσω μιας 5-βάθμιας κλίμακας Likert: 1 – Διαφωνώ απόλυτα, 2 – Διαφωνώ, 3 – Ούτε διαφωνώ / ούτε συμφωνώ, 4 – Συμφωνώ, 5 – Συμφωνώ απόλυτα.

Ακολουθεί η αναλυτική παρουσίαση των 15 ερωτήσεων του ερωτηματολογίου με βάση τη διάσταση στην οποία ανήκουν:

**(α) Όραμα (Vision):** Η έκφραση της ιδανικής μελλοντικής εικόνας του οργανισμού με βάση τις αξίες του οργανισμού (Rafferty & Griffin, 2004). Οι τρεις ερωτήσεις της είναι οι εξής:

(1) Κατανοώ ξεκάθαρα το που πηγαίνουμε.

(2) Έχω ξεκάθαρη εικόνα για το που θέλω να βρίσκεται η εργασιακή ομάδα σε 5 χρόνια.

(3) Δεν έχω ιδέα που πηγαίνει ο οργανισμός.

**(β) Εμπνεύουσα Επικοινωνία (Inspirational Communication):** Η δεξιότητα κατά την οποία ο ηγέτης εκφράζει θετικά και ενθαρρυντικά μηνύματα στα άτομα του οργανισμού καθώς και απόψεις οι οποίες βοηθούν για την ενίσχυση του κινήτρου και της αυτοπεποίθησης των ατόμων (Rafferty & Griffin, 2004). Οι τρεις ερωτήσεις της είναι οι εξής:

(4) Αυτά που λέω κάνουν τους εργαζομένους να είναι υπερήφανοι που είναι μέλη του οργανισμού.

(5) Εκφράζομαι θετικά για την ομάδα.

(6) Ενθαρρύνω τους γύρω μου να βλέπουν τα μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα ως περιστάσεις γεμάτες με ευκαιρίες.

**(γ) Διανοητική Υποκίνηση (Intellectual Stimulation):** Η δεξιότητα κατά την οποία ο ηγέτης ενισχύει α) το ενδιαφέρον των εργαζομένων β) την επίγνωσή τους για τα προβλήματα και γ) την ικανότητα αντιμετώπισης προβλημάτων με νέους τρόπους (Rafferty & Griffin, 2004). Οι τρεις ερωτήσεις της είναι οι ακόλουθες:

(7) Προκαλώ τους εργαζομένους να σκεφτούν με νέους τρόπους παλιά προβλήματα.

(8) Έχω ιδέες που έχουν αναγκάσει τους εργαζομένους να ξανασκεφτούν μερικά πράγματα τα οποία στο παρελθόν δεν είχαν αμφισβητήσει ποτέ.

(9) Έχω εμπνεύσει τους εργαζομένους να αναθεωρήσουν μερικές από τις βασικές θέσεις τους σχετικά με την εργασιακή τους φιλοσοφία.

**(δ) Ενθαρρυντική Ηγεσία (Supportive Leadership):** Η δεξιότητα κατά την οποία ο ηγέτης εκφράζει ενδιαφέρον για τους υφιστάμενους και λαμβάνει υπόψη τους τις ατομικές τους ανάγκες (Rafferty & Griffin, 2004). Οι τρεις ερωτήσεις της είναι οι ακόλουθες:

(10) Λαμβάνω υπόψη μου τα συναισθήματα των εργαζομένων πριν δράσω.

(11) Συμπεριφέρομαι με τρόπο που δείχνει ότι σκέφτομαι τις προσωπικές ανάγκες των εργαζομένων.

(12) Δίνω την αρμόζουσα προσοχή στα συμφέροντα των εργαζομένων

**(ε) Προσωπική Αναγνώριση (Personal Recognition):** Η παροχή ανταμοιβών όπως είναι ο έπαινος και η αναγνώριση της προσπάθειας με σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων (Rafferty & Griffin, 2004). Οι τρεις ερωτήσεις της είναι οι εξής:

(13) Επαινώ τους εργαζομένους ότι κάνουν καλύτερη δουλειά από την αναμενόμενη.

(14) Αναγνωρίζω τη βελτίωση στην ποιότητα δουλειάς των εργαζομένων.

(15) Συγχαίρω προσωπικά τους εργαζομένους όταν κάνουν εξαιρετικά καλή δουλειά

Ολοκληρώνοντας το Β' μέρος του ερωτηματολογίου θα πρέπει να αναφερθεί ότι θα πρέπει να αντιστραφούν τα αποτελέσματα της ερώτησης 3 πριν γίνει η ανάλυση των απαντήσεων.

Τέλος, το τρίτο μέρος (Γ) του ερωτηματολογίου αποτελείται από επτά (7) ερωτήσεις που σχετίζονται με τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος. Ειδικότερα, τα δημογραφικά αυτά στοιχεία είναι τα ακόλουθα: α) φύλο, β) ηλικία, γ) επίπεδο εκπαίδευσης, δ) ετήσιο εισόδημα, ε) οικογενειακή κατάσταση, ζ) προϊστάμενοι δημόσιου ή ιδιωτικού φορέα, η) τομέας εργασίας.

## 5.5 Επεξεργασία Αποτελεσμάτων

Η επεξεργασία των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου θα γίνει με τη βοήθεια του στατιστικού πακέτου *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* της εταιρίας IBM. Η έκδοση που θα χρησιμοποιηθεί είναι η έκδοση SPSS.20. Τα στατιστικά εργαλεία που θα χρησιμοποιηθούν είναι τα ακόλουθα:

- Πίνακες Συχνοτήτων – Ποσοστών, Γραφήματα (μεγέθη περιγραφικής στατιστικής: αριθμητικός μέσος, τυπική απόκλιση, διάμεσος)
- Reliability Analysis – Ανάλυση Αξιοπιστίας (Cronbach Alpha)
- Correlations – Συσχετίσεις (συντελεστής Pearson)
- Independent Samples T-test (Σύγκριση μέσων τιμών)

- Πίνακες ANOVA
- Multiple Regression – Πολλαπλή Παλινδρόμηση

# Κεφάλαιο 6

## Παρουσίαση Αποτελεσμάτων

### 6.1 Μελέτη Δημογραφικών Στοιχείων

Πληθυσμό του Ερωτηματολογίου Προϊσταμένων αποτελούν όλα τα άτομα που κατέχουν θέση προϊσταμένου σε οργανισμούς, δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, που ανήκουν στην Περιφέρεια της Αττικής. Αφού εφαρμόστηκε πιλοτικό δείγμα 10 ατόμων (όπως περιεγράφηκε στο Κεφάλαιο 5) το ερωτηματολόγιο φιλοξενήθηκε στην πλατφόρμα google forms για περίπου 1,5 μήνα. Κατά τη διάρκεια αυτού του χρονικού διαστήματος στάλθηκαν επιστολές (στις οποίες υπήρξε εισαγωγικό επεξηγηματικό μήνυμα για το σκοπό και την ταυτότητα της έρευνας) (Σταθακόπουλος, 2005), μέσω email, σε προϊστάμενους οργανισμών (δημοσίου και ιδιωτικού τομέα) προκειμένου να συμπληρωθεί το Ερωτηματολόγιο από ένα επαρκές αντιπροσωπευτικό δείγμα από διάφορους επαγγελματικούς τομείς δημοσίων και ιδιωτικών φορέων. Η μέθοδος δειγματοληψίας που επιλέχτηκε είναι η μέθοδος δείγματος μη – πιθανότητας: Απλό τυχαίο δείγμα (όπου κάθε στοιχείο του «πληθυσμού» έχει γνωστή και ίση πιθανότητα να επιλεγεί στο δείγμα) (Τζεμπελίκος, 2020).

Το Ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από δείγμα 74 προϊσταμένων (Πίνακας 24). Πιο αναλυτικά, η πλειονότητα του δείγματος αποτελείται από άντρες: ποσοστό 67,6% (50 άτομα) και 32,4% (24 άτομα) από γυναίκες (Διάγραμμα 1). Ακόμα, το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος ανήκει στις ηλικιακές κατηγορίες των 50-59 και 60 και άνω (ποσοστό 32,4%, 24 άτομα). Ένα μικρότερο ποσοστό των προϊσταμένων ανήκει στην κατηγορία των 40 – 49 ετών (ποσοστό 21,6%, 16 άτομα), ενώ ακόμα μικρότερα είναι και τα ποσοστά του δείγματος που ανήκουν στις δύο πρώτες κατηγορίες: ηλικίες 30 – 39 (ποσοστό 10,8%, άτομα 8) και ηλικίες 18 – 29 (ποσοστό 2,7%, άτομα 2) (Διάγραμμα 2). Σχετικά με το επίπεδο

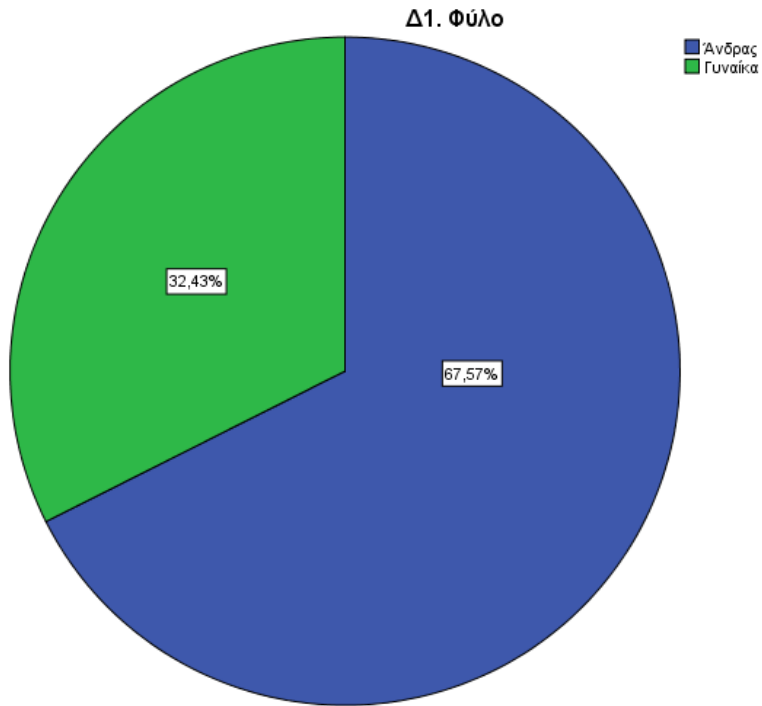
εκπαίδευσης, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (με αρκετή διαφορά από τις υπόλοιπες κατηγορίες) το κατέχουν οι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ (ποσοστό 48,6%, 36 άτομα). Σημαντικό είναι και το ποσοστό των ατόμων που είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος σπουδών (29,7%, 22 άτομα) αλλά και διδακτορικού διπλώματος σπουδών (ποσοστό 10,8%, 8 άτομα). Το γεγονός αυτό είναι απόλυτα λογικά, λόγω της υψηλής διοικητικής θέσης που κατέχουν στην ιεραρχία ενός οργανισμού. Αντίθετα, τα ποσοστά των αποφοίτων λυκείου και ΙΕΚ/Κολλεγίου είναι πολύ χαμηλά (ποσοστό 5,4%, 4 άτομα) (Διάγραμμα 3). Όσον αφορά, το ετήσιο εισόδημα τα ποσοστά μοιράζονται σχεδόν ισόποσα στις 3 τελευταίες εισοδηματικές κατηγορίες. Αναλυτικότερα: το 29,7% (22 άτομα) λαμβάνει εισόδημα από 10.001 – 20.000 ευρώ, το 32,4% (24 άτομα) λαμβάνει εισόδημα από 20.001 – 30.000 ευρώ, το 27% (20 άτομα) λαμβάνει εισόδημα άνω των 30.000 ευρώ, ενώ μόλις το 10,8% (8 άτομα) λαμβάνει εισόδημα από 0 – 10.000 ευρώ (Διάγραμμα 4). Στη συνέχεια, παρουσιάζεται η οικογενειακή κατάσταση των προϊσταμένων: το 40,5% (30 άτομα) είναι άγαμοι, το 54,1% (40 άτομα) είναι έγγαμοι και μόλις το 5,4% (4 άτομα) είναι διαζευγμένοι (Διάγραμμα 5). Ακόμα, κυρίαρχο δημογραφικό στοιχείο στην παρούσα έρευνα αποτελεί ο τομέας που ανήκει το δείγμα (δημόσιος ή ιδιωτικός). Προκειμένου να γίνει μια αξιολογή σύγκριση στην παρούσα έρευνα, ανάμεσα στους προϊσταμένους του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα, έγινε προσπάθεια να συγκεντρωθεί ισόποσο δείγμα ανάμεσα στον ιδιωτικό τομέα και το δημόσιο. Έτσι λοιπόν: το 40,5% (30 άτομα) ανήκουν στο δημόσιο τομέα, ενώ το υπόλοιπο 59,5% (44 άτομα) ανήκουν στον ιδιωτικό τομέα (Διάγραμμα 6). Ολοκληρώνοντας, η επαγγελματική κατηγορία που ανήκει η πλειονότητα του δείγματος είναι η εκπαίδευση (ποσοστό 29,7%, 22 άτομα) και η υγεία (ποσοστό 18,9%, 14 άτομα). Υψηλό ποσοστό (10,8%, 8 άτομα) κατέχουν και οι προϊστάμενοι παροχής υπηρεσιών. Οι υπόλοιπες κατηγορίες κατέχουν σχεδόν ισόποσα χαμηλά ποσοστά. Ειδικότερα: επιχειρήσεις λιανεμπορίου (ποσοστό 8,1%, 6 άτομα), τραπεζικοί οργανισμοί (ποσοστό 8,1%, 6 άτομα), υπουργείο (ποσοστό 5,4%, 4 άτομα), δημόσια υπηρεσία (ποσοστό 5,4%, 4 άτομα), κατασκευαστικές (ποσοστό 5,4%, 4 άτομα), άλλο (ποσοστό 5,4%, 4 άτομα), σώματα ασφαλείας (ποσοστό 2,7%, 2 άτομα) (Διάγραμμα 7).

<b>ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ</b>		
	<b>ΑΤΟΜΑ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ</b>
<b>ΦΥΛΟ</b>		
ΑΝΔΡΑΣ	50	67,6%
ΓΥΝΑΙΚΑ	24	32,4%
<b>ΗΛΙΚΙΑ</b>		
18 - 29 έτη	2	2,7%
30 - 39 έτη	8	10,8%
40 - 49 έτη	16	21,6%
50 - 59 έτη	24	32,4%
60 και άνω	24	32,4%
<b>ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ</b>		
Απόφοιτος Λυκείου	4	5,4%
Απόφοιτος ΙΕΚ/Κολλεγίου	4	5,4%
Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	36	48,6%
Κάτοχος Μεταπτυχιακού	22	29,7%
Κάτοχος Διδακτορικού	8	10,8%
<b>ΕΤΗΣΙΟ ΕΙΣΟΔΗΜΑ</b>		
0 - 10.000 ευρώ	8	10,8%
10.0001 - 20.000 ευρώ	22	29,7%
20.001 - 30.000 ευρώ	24	32,4%
Άνω των 30.000 ευρώ	20	27,0%

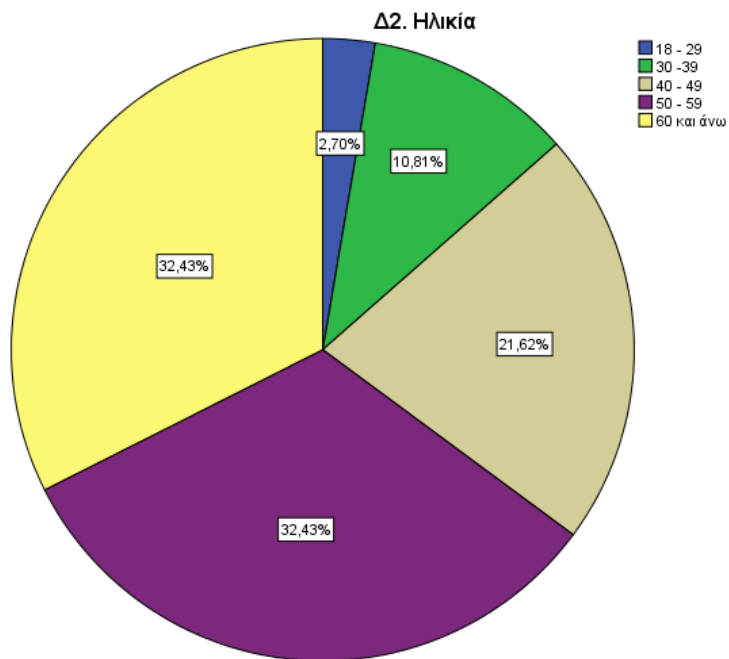
<b>ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ</b>		
Άγαμος/η	30	40,5%
Έγγαμος/η	40	54,1%
Διαζευγμένος/η	4	5,4%
<b>ΤΟΜΕΑΣ</b>		
Δημόσιος Τομέας	30	40,5%
Ιδιωτικός Τομέας	44	59,5%
<b>ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ</b>		
Εκπαίδευση	22	29,7%
Υγεία	14	18,9%
Παροχή υπηρεσιών	8	10,8%
Επιχειρήσεις λιανεμπορίου	6	8,1%
Τραπεζικοί οργανισμοί	6	8,1%
Υπουργείο	4	5,4%
Δημόσια υπηρεσία	4	5,4%
Κατασκευαστικές	4	5,4%
Σώματα ασφαλείας	2	2,7%
Άλλο	4	5,4%

Πίνακας 24. Δημογραφικά στοιχεία - Άτομα & Ποσοστά

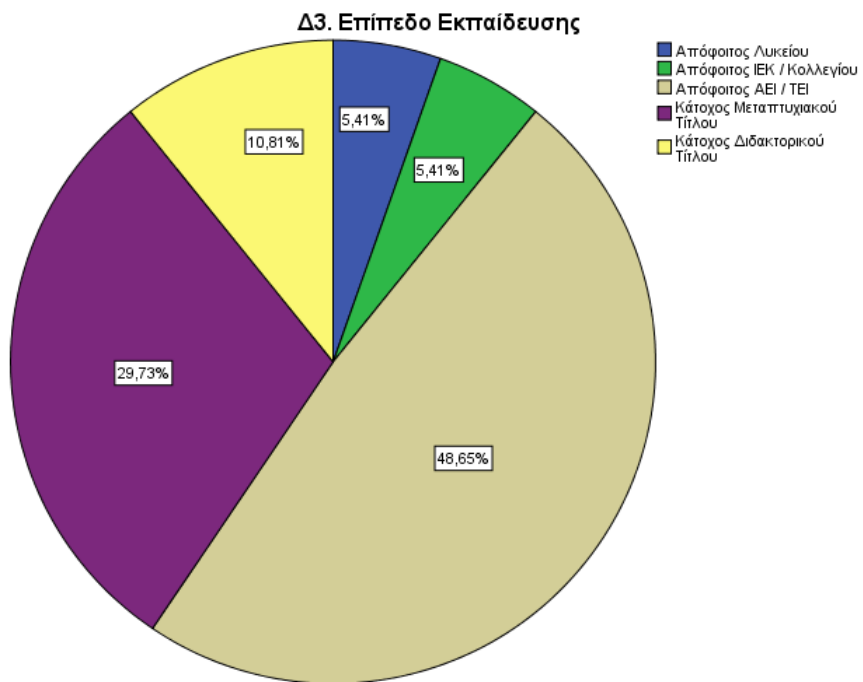




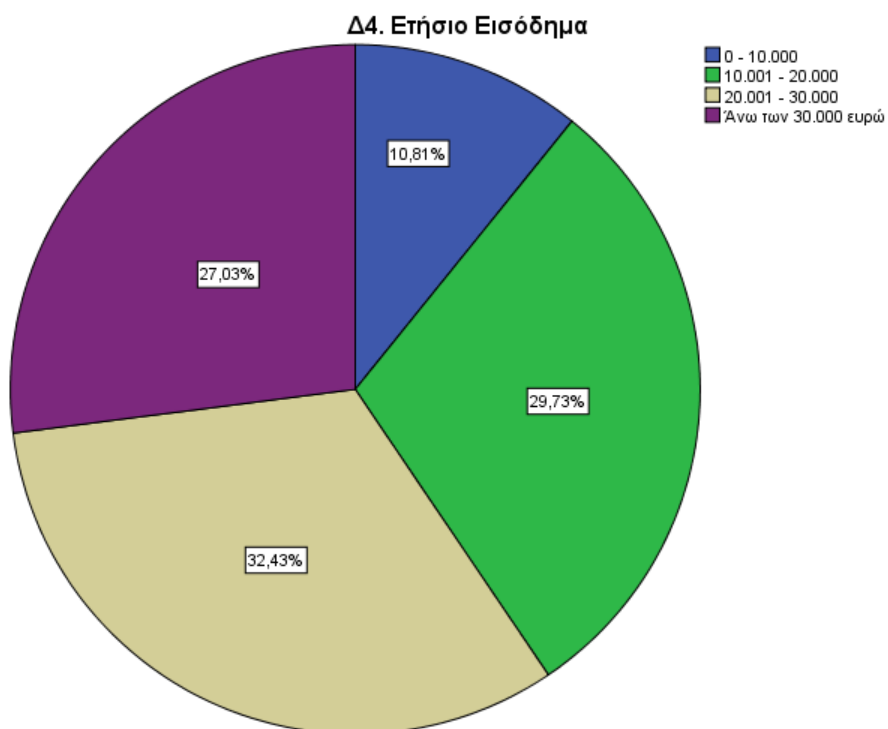
Διάγραμμα 1. Δημογραφικό στοιχείο – Κυκλικό Διάγραμμα για Φύλο



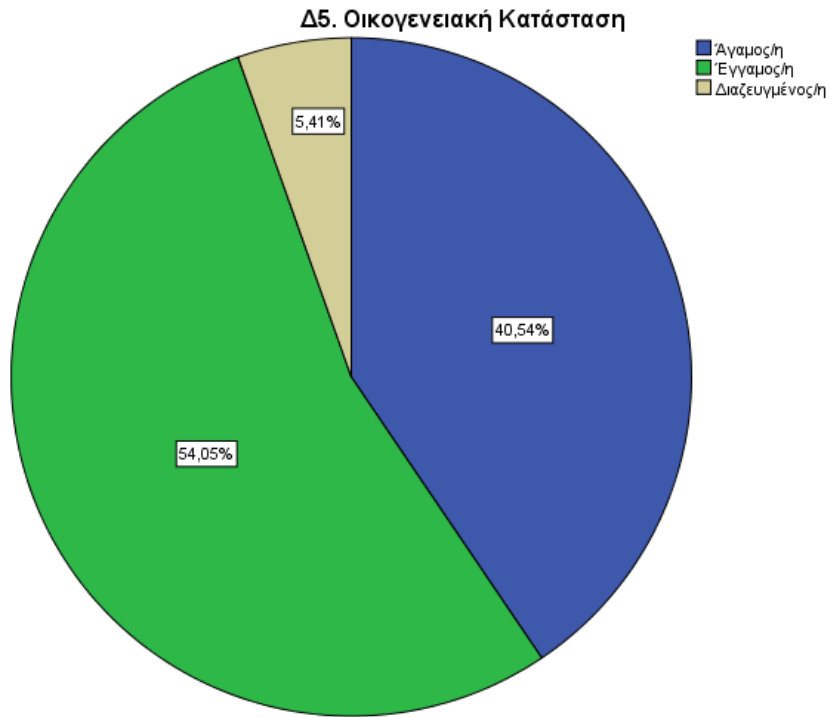
Διάγραμμα 2. Δημογραφικό στοιχείο – Κυκλικό Διάγραμμα για Ηλικία



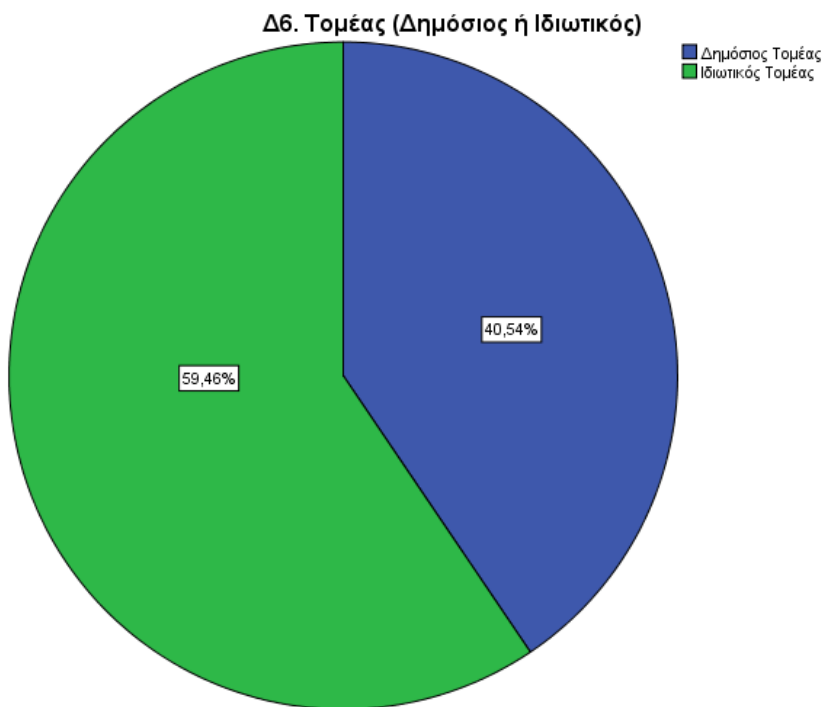
Διάγραμμα 3. Δημογραφικό στοιχείο – Κυκλικό Διάγραμμα για Επίπεδο Εκπαίδευσης



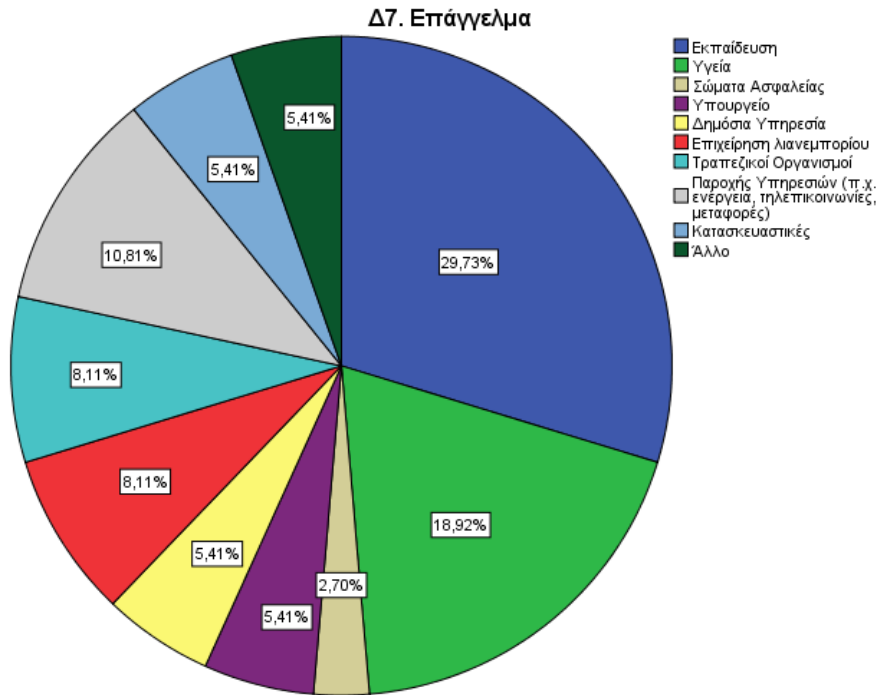
Διάγραμμα 4. Δημογραφικό στοιχείο – Κυκλικό Διάγραμμα για Ετήσιο Εισόδημα



Διάγραμμα 5. Δημογραφικό στοιχείο – Κυκλικό Διάγραμμα για Οικογενειακή Κατάσταση



Διάγραμμα 6. Δημογραφικό στοιχείο – Κυκλικό Διάγραμμα για Τομέα



Διάγραμμα 7. Δημογραφικό στοιχείο – Κυκλικό Διάγραμμα για Επάγγελμα

## 6.2 Μελέτη Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Το πρώτο μέρος του Ερωτηματολογίου Προϊσταμένων αποτελείται από 30 ερωτήσεις (1 έως 30) σχετικά με τις ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης των προϊσταμένων. Όπως περιεγράφηκε στο Κεφάλαιο 5, οι ερωτήσεις αυτές ομαδοποιούνται σε 4 κατηγορίες – παράγοντες (factors): α) ευημερία, β) αυτοέλεγχος, γ) συναισθηματικότητα και δ) κοινωνικότητα. Επιπλέον, τα κίνητρα και η προσαρμοστικότητα θεωρούνται ως ανεξάρτητοι παράγοντες. Στη συνέχεια θα μελετηθούν οι απαντήσεις του δείγματος για τις ερωτήσεις της κάθε κατηγορίας με βάση: τα ποσοστά συμφωνίας/διαφωνίας, την αξιοπιστία των ερωτήσεων (συντελεστής Cronbach Alpha), τη συσχέτιση μεταξύ τους (συντελεστής Pearson).

### 6.2.1 Ευημερία (Well-Being) – Βαθμός Συμφωνίας

Η Ευημερία (Well-Being) αποτελείται από τις ακόλουθες 6 ερωτήσεις:

(5) Η ζωή μου δεν είναι ευχάριστη.

- (9) *Αισθάνομαι καλά με την εμφάνιση μου.*
- (12) *Κάποιες φορές νιώθω ότι η ζωή μου θα είναι δυσάρεστη.*
- (20) *Είμαι ευτυχισμένος με τη ζωή μου.*
- (24) *Αισθάνομαι καλά με τον εαυτό μου.*
- (27) *Πιστεύω ότι τα πράγματα θα εξελιχθούν καλά στη ζωή μου.*

Οι αναλυτικές απαντήσεις του δείγματος σε σχέση με τον βαθμό συμφωνίας/διαφωνίας τους στις παραπάνω ερωτήσεις παρουσιάζονται στον Πίνακα 25. Ειδικότερα, στην Ερώτηση 5 («*Η ζωή μου δεν είναι ευχάριστη*») ένα σημαντικό μέρος του δείγματος διαφωνεί σε αρκετά υψηλό ποσοστό 83,7% (Διαφωνώ απόλυτα: 27%, Διαφωνώ πολύ: 27%, Διαφωνώ 29,7%). Όσον αφορά την Ερώτηση 9 («*Αισθάνομαι καλά με την εμφάνιση μου*») το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος 43,2% συμφωνεί με την άποψη αυτή, ενισχυμένο και από το 16,2% που συμφωνούν πολύ και απόλυτα με την ερώτηση αυτή. Στη συνέχεια, στην Ερώτηση 12 («*Κάποιες φορές νιώθω ότι η ζωή μου θα είναι δυσάρεστη*») υπάρχουν υψηλά ποσοστά τόσο στην απάντηση διαφωνώ (29,7% Διαφωνώ απόλυτα & 21,6% Διαφωνώ πολύ) όσο και στην απάντηση συμφωνώ (27%). Σχετικά με την Ερώτηση 20 («*Είμαι ευτυχισμένος με τη ζωή μου*») το δείγμα συμφωνεί σε πολύ μεγάλο ποσοστό με την άποψη αυτή (Συμφωνώ: 27%, Συμφωνώ πολύ: 32,4%, Συμφωνώ απόλυτα: 18,9%). Στην Ερώτηση 24 («*Αισθάνομαι καλά με τον εαυτό μου*») οι προϊστάμενοι συμφωνούν με υψηλό ποσοστό με την ερώτηση αυτή (Συμφωνώ: 37,8%, Συμφωνώ πολύ: 29,7%, Συμφωνώ απόλυτα: 18,9%). Τέλος, στην Ερώτηση 27 («*Πιστεύω ότι τα πράγματα θα εξελιχθούν καλά στη ζωή μου*») σημαντικό είναι το μέρος του δείγματος που συμφωνεί με την άποψη αυτή (Συμφωνώ: 37,8%, Συμφωνώ πολύ: 18,9%, Συμφωνώ απόλυτα: 16,2%) καθώς και το μέρος του δείγματος που διατηρεί ουδέτερη στάση (Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ: 24,3%).

Συμπερασματικά, όσον αφορά την ευημερία των προϊστάμενων εύκολα παρατηρεί κανείς ότι είναι σε υψηλά ποσοστά οι βαθμολογίες τους αφού δείχνουν να έχουν μια πολύ θετική εικόνα για τον εαυτό τους, τη ζωή τους, την εμφάνιση τους και τη μελλοντική εξέλιξη της ζωής τους.

<b>Ευημερία (Well-Being)</b>		
<b>E5. Η ζωή μου δεν είναι ευχάριστη</b>		
<b>Απαντήσεις</b>	<b>Άτομα</b>	<b>Ποσοστό</b>
Διαφωνώ απόλυτα	20	27,0%
Διαφωνώ πολύ	20	27,0%
Διαφωνώ	22	29,7%
Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ	8	10,8%
Συμφωνώ	2	2,7%
Συμφωνώ πολύ	2	2,7%
Συμφωνώ απόλυτα	0	0,0%
<b>Σύνολο</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>
<b>E9. Αισθάνομαι καλά με την εμφάνισή μου</b>		
<b>Απαντήσεις</b>	<b>Άτομα</b>	<b>Ποσοστό</b>
Διαφωνώ απόλυτα	0	0,0%
Διαφωνώ πολύ	0	0,0%
Διαφωνώ	12	16,2%
Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ	6	8,1%
Συμφωνώ	32	43,2%
Συμφωνώ πολύ	12	16,2%
Συμφωνώ απόλυτα	12	16,2%
<b>Σύνολο</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>
<b>E12. Κάποιες φορές νιώθω ότι η ζωή μου θα είναι δυσάρεστη</b>		
<b>Απαντήσεις</b>	<b>Άτομα</b>	<b>Ποσοστό</b>
Διαφωνώ απόλυτα	22	29,7%
Διαφωνώ πολύ	16	21,6%
Διαφωνώ	6	8,1%
Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ	6	8,1%
Συμφωνώ	20	27,0%
Συμφωνώ πολύ	2	2,7%
Συμφωνώ απόλυτα	2	2,7%
<b>Σύνολο</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

<b>E20. Είμαι ευτυχισμένος με τη ζωή μου</b>		
<b>Απαντήσεις</b>	<b>Άτομα</b>	<b>Ποσοστό</b>
Διαφωνώ απόλυτα	0	0,0%
Διαφωνώ πολύ	2	2,7%
Διαφωνώ	2	2,7%
Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ	12	16,2%
Συμφωνώ	20	27,0%
Συμφωνώ πολύ	24	32,4%
Συμφωνώ απόλυτα	14	18,9%
<b>Σύνολο</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>
<b>E24. Αισθάνομαι καλά με τον εαυτό μου</b>		
<b>Απαντήσεις</b>	<b>Άτομα</b>	<b>Ποσοστό</b>
Διαφωνώ απόλυτα	0	0,0%
Διαφωνώ πολύ	2	2,7%
Διαφωνώ	0	0,0%
Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ	8	10,8%
Συμφωνώ	28	37,8%
Συμφωνώ πολύ	22	29,7%
Συμφωνώ απόλυτα	14	18,9%
<b>Σύνολο</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>
<b>E27. Πιστεύω ότι τα πράγματα θα εξελιχθούν καλά στη ζωή μου</b>		
<b>Απαντήσεις</b>	<b>Άτομα</b>	<b>Ποσοστό</b>
Διαφωνώ απόλυτα	0	0,0%
Διαφωνώ πολύ	0	0,0%
Διαφωνώ	2	2,7%
Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ	18	24,3%
Συμφωνώ	28	37,8%
Συμφωνώ πολύ	14	18,9%
Συμφωνώ απόλυτα	12	16,2%
<b>Σύνολο</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

Πίνακας 25. Ευημερία – Άτομα & Ποσοστά

Ολοκληρώνοντας, στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 26) θα παρουσιαστούν τα στατιστικά στοιχεία της μέσης τιμής, της επικρατούσας τιμής, της διαμέσου και της τυπικής απόκλισης για τις παραπάνω ερωτήσεις.

	E5. Η ζωή μου δεν είναι ευχάριστη.	E9. Αισθάνομαι καλά με την εμφάνιση μου.	E12. Κάποιες φορές νιώθω ότι η ζωή μου θα είναι δυσάρεστη.	E20. Είμαι ευτυχισμένος με τη ζωή μου.	E24. Αισθάνομαι καλά με τον εαυτό μου.	E27. Πιστεύω ότι τα πράγματα θα εξελιχθούν καλά στη ζωή μου.
Μέση Τιμή	2,43	5,08	3,00	5,41	5,49	5,22
Διάμεσος	2,00	5,00	2,00	6,00	5,00	5,00
Επικρατούσα Τιμή	3	5	1	6	5	5
Τυπική απόκλιση	1,228	1,247	1,813	1,204	1,088	1,076

Πίνακας 26. Αριθμητικός μέσος (Μέση τιμή), Διάμεσος, Επικρατούσα τιμή, Τυπική απόκλιση ερωτήσεων για Ευημερία

### 6.2.2 Ευημερία (Well-Being) – Βαθμός Αξιοπιστίας

Προκειμένου να μελετηθεί η εσωτερική συνέπεια ή αλλιώς η αξιοπιστία (StatisticsSolutions, 2021) των παραπάνω ερωτήσεων θα χρησιμοποιηθεί ο συντελεστής Cronbach Alpha. Με άλλα λόγια, προκειμένου να μελετηθεί αν οι παραπάνω ερωτήσεις εκφράζουν το ίδιο χαρακτηριστικό (το οποίο είναι η ευημερία) θα χρησιμοποιηθεί ο συντελεστής Cronbach Alpha. Σύμφωνα με την παγκόσμια βιβλιογραφία οι τιμές του Cronbach Alpha κυμαίνονται από 0 έως 1. Όσο πιο κοντά είναι στο 1 τόσο πιο αξιόπιστες θεωρούνται οι μεταβλητές. Αποδεκτές θεωρούνται οι τιμές από 0,45 – 0,98, ικανοποιητικές θεωρούνται οι τιμές από 0,58 – 0,97, ενώ καλές και αρκετά υψηλές τιμές να θεωρούνται από 0,70 και άνω (Taber, 2018).



Στη συγκεκριμένη περίπτωση πριν γίνει η μέθοδος της ανάλυσης αξιοπιστίας (Reliability analysis) θα πρέπει να αντιστραφούν πρώτα οι απαντήσεις των ερωτήσεων 5 και 12 οι οποίες έχουν αρνητική χροιά σε σχέση με τις υπόλοιπες. Τα αποτελέσματα του Cronbach Alpha, μετά την εκτέλεση της ανάλυσης αξιοπιστίας, είναι τα ακόλουθα:

### **Cronbach Alpha: 0,880**

Εύκολα μπορεί να παρατηρήσει κανείς ότι η τιμή του Cronbach Alpha (0,880) είναι αρκετά υψηλή, γεγονός που μεταφράζεται ως πολύ υψηλή αξιοπιστία μεταξύ των ερωτήσεων 5, 9, 12, 20, 24, 27 που εκφράζουν το χαρακτηριστικό της ευημερίας. Συνεπώς όλες αυτές οι ερωτήσεις μπορούν να ενοποιηθούν ως μια μεταβλητή η οποία θα εκφράζει την ευημερία.

### **6.2.3 Ευημερία (Well-Being) – Βαθμός Συσχέτισης**

Προκειμένου να μελετηθεί ο βαθμός συσχέτισης (γραμμικής) μεταξύ των ερωτήσεων που εκφράζουν την ευημερία θα χρησιμοποιηθεί ο συντελεστής Pearson (LaerdStatistics, 2018a). Ο συντελεστής Pearson είναι ένα στατιστικό μέγεθος που μετρά τη γραμμική σχέση που υπάρχει ανάμεσα σε δύο μεταβλητές. Οι τιμές που λαμβάνει είναι από 0 έως 1 για να μετρήσει γραμμική θετική συσχέτιση και -1 έως 0 για να μετρήσει αρνητική γραμμική συσχέτιση. Όσο πιο κοντά στο +1, -1 είναι οι τιμές που λαμβάνει τόσο καλύτερη συσχέτιση υπάρχει μεταξύ των δύο μεταβλητών. Ειδικότερα, για τιμές 0,1 έως 0,3 θεωρείται χαμηλή θετική συσχέτιση (αντίστοιχα για τιμές -0,1 έως -0,3 θεωρείται χαμηλή αρνητική συσχέτιση), για τιμές 0,3 έως 0,5 θεωρείται μέτρια-καλή θετική συσχέτιση (αντίστοιχα για τιμές -0,3 έως -0,5 θεωρείται μέτρια-καλή αρνητική συσχέτιση) ενώ για τιμές 0,5 έως 1,0 θεωρείται υψηλή θετική συσχέτιση (αντίστοιχα για τιμές -0,5 έως -1,0 θεωρείται υψηλή αρνητική συσχέτιση).

Ο παρακάτω πίνακας (Πίνακας 27) παρουσιάζει αναλυτικά τους συντελεστές Pearson δείχνοντας τη συσχέτισή τους με κάθε μία από τις ερωτήσεις της ευημερίας:

### Συσχέτιση με Συντελεστή Pearson

	E5r. Η ζωή μου δεν είναι ευχάριστη.	E9. Αισθάνομαι καλά με την εμφάνιση μου.	E12r. Κάποιες φορές νιώθω ότι η ζωή μου θα είναι δυσάρεστη.	E20. Είμαι ευτυχισμένος με τη ζωή μου.	E24. Αισθάνομαι καλά με τον εαυτό μου.	E27. Πιστεύω ότι τα πράγματα θα εξελιχθούν καλά στη ζωή μου.
E5r. Η ζωή μου δεν είναι ευχάριστη.	1	,417	,664	,620	,610	,217
E9. Αισθάνομαι καλά με την εμφάνιση μου.	,417	1	,473	,616	,758	,313
E12r. Κάποιες φορές νιώθω ότι η ζωή μου θα είναι δυσάρεστη.	,664	,473	1	,791	,736	,449
E20. Είμαι ευτυχισμένος με τη ζωή μου.	,620	,616	,791	1	,872	,481
E24. Αισθάνομαι καλά με τον εαυτό μου.	,610	,758	,736	,872	1	,470
E27. Πιστεύω ότι τα πράγματα θα εξελιχθούν καλά στη ζωή μου.	,217	,313	,449	,481	,470	1

Πίνακας 27. Συντελεστής Pearson για τις ερωτήσεις Ευημερίας

Πιο αναλυτικά, η ερώτηση E5 έχει υψηλή θετική συσχέτιση με τις ερωτήσεις E9, E12, E20 (συντελεστής Pearson 0,664, 0,620 και 0,610 αντίστοιχα), μέτρια θετική συσχέτιση με την ερώτηση E9 (συντελεστής Pearson 0,417) και χαμηλή θετική συσχέτιση με την ερώτηση E27 (συντελεστής Pearson 0,217). Η ερώτηση E9 έχει υψηλή θετική συσχέτιση με τις ερωτήσεις E20, E24 (συντελεστής Pearson 0,616, 0,758 αντίστοιχα), μέτρια θετική συσχέτιση με την ερώτηση E5, E12, E27 (συντελεστής Pearson 0,417, 0,473 και 0,313 αντίστοιχα). Η ερώτηση E12 έχει υψηλή θετική συσχέτιση με τις ερωτήσεις E5, E20, E24 (συντελεστής Pearson 0,664, 0,791 και 0,736 αντίστοιχα), μέτρια θετική συσχέτιση με την ερώτηση E9,

E27 (συντελεστής Pearson 0,473, 0,449 αντίστοιχα). Η ερώτηση E20 έχει υψηλή θετική συσχέτιση με τις ερωτήσεις E5, E9, E12, E24 (συντελεστής Pearson 0,620, 0,616, 0,791 και 0,872 αντίστοιχα), μέτρια θετική συσχέτιση με την ερώτηση E27 (συντελεστής Pearson 0,481). Η ερώτηση E24 έχει υψηλή θετική συσχέτιση με τις ερωτήσεις E5, E9, E12, E20 (συντελεστής Pearson 0,610, 0,758, 0,736 και 0,872 αντίστοιχα), μέτρια θετική συσχέτιση με την ερώτηση E27 (συντελεστής Pearson 0,470). Τέλος, ερώτηση E27 έχει μέτρια θετική συσχέτιση με τις ερωτήσεις E9, E12, E20, E24 (συντελεστής Pearson 0,313, 0,449, 0,481 και 0,470 αντίστοιχα), χαμηλή θετική συσχέτιση με την ερώτηση E5 (συντελεστής Pearson 0,217).

#### **6.2.4 Αυτοέλεγχος (Self-Control) – Βαθμός Συμφωνίας**

Ο Αυτοέλεγχος (Self-Control) αποτελείται από τις ακόλουθες 6 ερωτήσεις:

*(4) Δυσκολεύομαι να ελέγξω τα συναισθήματά μου.*

*(7) Αλλάζω συχνά γνώμη.*

*(15) Μπορώ να αντιμετωπίσω το άγχος.*

*(19) Μπορώ να ελέγξω το θυμό μου όταν θέλω.*

*(22) Κάποιες φορές μπλέκομαι σε καταστάσεις που θα προτιμούσα να μην είχα εμπλακεί.*

*(30) Προσπαθώ να ελέγξω τη σκέψη μου και να μην ανησυχώ πάρα πολύ για όσα συμβαίνουν γύρω μου.*

Οι αναλυτικές απαντήσεις του δείγματος σε σχέση με τον βαθμό συμφωνίας/διαφωνίας του στις παραπάνω ερωτήσεις παρουσιάζονται στον Πίνακα 28. Ειδικότερα, στην Ερώτηση 4 («Δυσκολεύομαι να ελέγξω τα συναισθήματά μου») το δείγμα είναι αρκετά διχασμένο στις απαντήσεις του αφού υπάρχουν παρόμοια ποσοστά σε κάθε μία από τις απαντήσεις (Διαφωνώ πολύ: 18,9%, Διαφωνώ: 18,9%, Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ 16,2%, Συμφωνώ 24,3%). Όσον αφορά την Ερώτηση 7 («Αλλάζω συχνά γνώμη») το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος 32,4% διαφωνεί με την άποψη αυτή, ενισχυμένο και από το 21,6% που διαφωνούν πολύ και απόλυτα με την ερώτηση αυτή. Στη συνέχεια, στην Ερώτηση 15 («Μπορώ να αντιμετωπίσω το άγχος») το μεγαλύτερο ποσοστό

<b>Αυτοέλεγχος (Self-Control)</b>		
<b>E4. Δυσκολεύομαι να ελέγξω τα συναισθήματά μου</b>		
<b>Απαντήσεις</b>	<b>Άτομα</b>	<b>Ποσοστό</b>
Διαφωνώ απόλυτα	8	10,8%
Διαφωνώ πολύ	14	18,9%
Διαφωνώ	14	18,9%
Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ	12	16,2%
Συμφωνώ	18	24,3%
Συμφωνώ πολύ	8	10,8%
Συμφωνώ απόλυτα	0	0,0%
<b>Σύνολο</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>
<b>E7. Αλλάζω συχνά γνώμη</b>		
<b>Απαντήσεις</b>	<b>Άτομα</b>	<b>Ποσοστό</b>
Διαφωνώ απόλυτα	16	21,6%
Διαφωνώ πολύ	16	21,6%
Διαφωνώ	24	32,4%
Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ	10	13,5%
Συμφωνώ	8	10,8%
Συμφωνώ πολύ	0	0,0%
Συμφωνώ απόλυτα	0	0,0%
<b>Σύνολο</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>
<b>E15. Μπορώ να αντιμετωπίσω το άγχος</b>		
<b>Απαντήσεις</b>	<b>Άτομα</b>	<b>Ποσοστό</b>
Διαφωνώ απόλυτα	2	2,7%
Διαφωνώ πολύ	2	2,7%
Διαφωνώ	12	16,2%
Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ	10	13,5%
Συμφωνώ	22	29,7%
Συμφωνώ πολύ	14	18,9%
Συμφωνώ απόλυτα	12	16,2%
<b>Σύνολο</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

<b>E19. Μπορώ να ελέγξω το θυμό μου όταν θέλω</b>		
<b>Απαντήσεις</b>	<b>Άτομα</b>	<b>Ποσοστό</b>
Διαφωνώ απόλυτα	2	2,7%
Διαφωνώ πολύ	2	2,7%
Διαφωνώ	8	10,8%
Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ	10	13,5%
Συμφωνώ	18	24,3%
Συμφωνώ πολύ	20	27,0%
Συμφωνώ απόλυτα	14	18,9%
<b>Σύνολο</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>
<b>E22. Κάποιες φορές μπλέκομαι σε καταστάσεις που θα προτιμούσα να μην είχα εμπλακεί</b>		
<b>Απαντήσεις</b>	<b>Άτομα</b>	<b>Ποσοστό</b>
Διαφωνώ απόλυτα	4	5,4%
Διαφωνώ πολύ	10	13,5%
Διαφωνώ	4	5,4%
Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ	14	18,9%
Συμφωνώ	26	35,1%
Συμφωνώ πολύ	10	13,5%
Συμφωνώ απόλυτα	6	8,1%
<b>Σύνολο</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>
<b>E30. Προσπαθώ να ελέγξω τη σκέψη μου και να μην ανησυχώ πάρα πολύ για όσα συμβαίνουν γύρω μου</b>		
<b>Απαντήσεις</b>	<b>Άτομα</b>	<b>Ποσοστό</b>
Διαφωνώ απόλυτα	0	0,0%
Διαφωνώ πολύ	2	2,7%
Διαφωνώ	8	10,8%
Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ	0	0,0%
Συμφωνώ	30	40,5%
Συμφωνώ πολύ	28	37,8%
Συμφωνώ απόλυτα	6	8,1%
<b>Σύνολο</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

Πίνακας 28. Αυτοέλεγχος – Άτομα & Ποσοστά

του δείγματος 29,7% συμφωνεί με την άποψη αυτή, ενισχυμένο και από το 18,9% που συμφωνεί πολύ και από το 16,2% που συμφωνεί απόλυτα με την ερώτηση αυτή. Επιπρόσθετα, στην Ερώτηση 19 («Μπορώ να ελέγξω το θυμό μου όταν θέλω») το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος 27,0% συμφωνεί πολύ με την άποψη αυτή, ενισχυμένο και από το 24,3% που απλά συμφωνεί και από το 18,9% που συμφωνεί απόλυτα με την ερώτηση αυτή. Σχετικά με την Ερώτηση 22 («Κάποιες φορές μπλέκομαι σε καταστάσεις που θα προτιμούσα να μην είχα εμπλακεί») το δείγμα συμφωνεί σε πολύ μεγάλο ποσοστό με την άποψη αυτή (Συμφωνώ: 35,1%). Παρόλα αυτά, ένα μεγάλο μέρος του δείγματος 18,9% διατηρεί ουδέτερη στάση (Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ). Τέλος, στην Ερώτηση 30 («Προσπαθώ να ελέγξω τη σκέψη μου και να μην ανησυχώ πάρα πολύ για όσα συμβαίνουν γύρω μου») σημαντικό είναι το μέρος του δείγματος που συμφωνεί με την άποψη αυτή (Συμφωνώ: 40,5%, Συμφωνώ πολύ: 37,8%, Συμφωνώ απόλυτα: 8,1%).

Συμπερασματικά, όσον αφορά τον αυτοέλεγχο των προϊστάμενων εύκολα παρατηρεί κανείς ότι είναι σε υψηλά ποσοστά οι βαθμολογίες τους αφού δεν αλλάζουν συχνά γνώμη, μπορούν να αντιμετωπίσουν το άγχος και να ελέγξουν το θυμό τους προσπαθώντας να ελέγξουν τη σκέψη τους και να μην ανησυχούν πάρα πολύ. Παρόλα αυτά το δείγμα παρουσιάζει διφορούμενη άποψη όσον αφορά τον έλεγχο των συναισθημάτων του καθώς και καθώς και την εμπλοκή του σε καταστάσεις που δε θα έπρεπε.

Ολοκληρώνοντας, στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 29) θα παρουσιαστούν τα στατιστικά στοιχεία της μέσης τιμής, της επικρατούσας τιμής, της διαμέσου και της τυπικής απόκλισης για τις παραπάνω ερωτήσεις.

	E4. Δυσκολεύομαι να ελέγξω τα συναισθήματά μου.	E7. Αλλάζω συχνά γνώμη.	E15. Μπορώ να αντιμετωπίσω το άγχος.	E19. Μπορώ να ελέγξω το θυμό μου όταν θέλω.	E22. Κάποιες φορές μπλέκομαι σε καταστάσεις που θα προτιμούσα να μην είχα εμπλακεί.	E30. Προσπαθώ να ελέγξω τη σκέψη μου και να μην ανησυχώ πάρα πολύ για όσα συμβαίνουν γύρω μου.
Μέση Τιμή	3,57	2,70	4,86	5,11	4,38	5,24
Διάμεσος	4,00	3,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Επικρατούσα τιμή	5	3	5	6	5	5
Τυπική απόκλιση	1,562	1,258	1,520	1,513	1,611	1,156

Πίνακας 29. Αριθμητικός μέσος (Μέση τιμή), Διάμεσος, Επικρατούσα τιμή, Τυπική απόκλιση ερωτήσεων για Αυτοέλεγχο

### 6.2.5 Αυτοέλεγχος (Self-Control) – Βαθμός Αξιοπιστίας

Όπως και στη ευημερία, έτσι και στον αυτοέλεγχο, θα βρεθεί ο βαθμός αξιοπιστίας των παραπάνω ερωτήσεων με βάση τον συντελεστή Cronbach Alpha. Πριν γίνει η μέθοδος της ανάλυσης αξιοπιστίας (Reliability analysis) θα πρέπει να αντιστραφούν πρώτα οι απαντήσεις των ερωτήσεων 4 και 22 οι οποίες έχουν αρνητική χροιά σε σχέση με τις υπόλοιπες. Τα αποτελέσματα του Cronbach Alpha, μετά την εκτέλεση της ανάλυσης αξιοπιστίας, είναι τα ακόλουθα:

**Cronbach Alpha: 0,588**

Εύκολα μπορεί να παρατηρήσει κανείς ότι η τιμή του Cronbach Alpha (0,588) είναι αποδεκτή αλλά χαμηλή, οπότε όλες αυτές οι ερωτήσεις μπορούν να ενοποιηθούν ως μια μεταβλητή η οποία θα εκφράζει τον αυτοέλεγχο μια και η τιμή του είναι αποδεκτή. Αν παρατηρήσει κανείς τον Πίνακα 30 που περιγράφει ποια θα ήταν η τιμή του Cronbach Alpha αν έβγαине μια ερώτηση, θα διαπιστώσει κανείς ότι οι ερωτήσεις που μειώνουν την αξιοπιστία των υπολοίπων είναι οι E7

και E22, αφού αν έλλειπαν αυτές, οι τιμές του Cronbach Alpha θα ήταν αντίστοιχα οι 0,685 και 0,679.

	Cronbach's Alpha if Item Deleted (διαγραφή ερώτησης)
E4r. Δυσκολεύομαι να ελέγξω τα συναισθήματά μου.	,546
E7. Αλλάζω συχνά γνώμη.	,685
E15. Μπορώ να αντιμετωπίσω το άγχος.	,427
E19. Μπορώ να ελέγξω το θυμό μου όταν θέλω.	,396
E22r. Κάποιες φορές μπλέκομαι σε καταστάσεις που θα προτιμούσα να μην είχα εμπλακεί.	,679
E30. Προσπαθώ να ελέγγω τη σκέψη μου και να μην ανησυχώ πάρα πολύ για όσα συμβαίνουν γύρω μου.	,399

Πίνακας 30. Τιμές του Cronbach Alpha αν μια μεταβλητή διαγραφόταν

### 6.2.6 Αυτοέλεγχος (Self-Control) – Βαθμός Συσχέτισης

Όπως και στην ευημερία έτσι και στον αυτοέλεγχο προκειμένου να μελετηθεί ο βαθμός συσχέτισης (γραμμικής) μεταξύ των ερωτήσεων που εκφράζουν την αυτοέλεγχο θα χρησιμοποιηθεί ο συντελεστής Pearson. Ο παρακάτω πίνακας (Πίνακας 31) παρουσιάζει αναλυτικά τους συντελεστές Pearson δείχνοντας τη συσχέτισή τους με κάθε μία από τις ερωτήσεις του αυτοελέγχου:



### Συσχέτιση με Συντελεστή Pearson

	E4r. Δυσκολεύομαι να ελέγξω τα συναισθήματά μου.	E7r. Αλλάζω συχνά γνώμη.	E15. Μπορώ να αντιμετωπίσω το άγχος.	E19. Μπορώ να ελέγξω το θυμό μου όταν θέλω.	E22r. Κάποιες φορές μπλέκομαι σε καταστάσεις που θα προτιμούσα να μην είχα εμπλακεί.	E30. Προσπαθώ να ελέγχω τη σκέψη μου και να μην ανησυχώ πάρα πολύ για όσα συμβαίνουν γύρω μου.
E4r. Δυσκολεύομαι να ελέγξω τα συναισθήματά μου.	1	,296	,302	,490	,077	,350
E7r. Αλλάζω συχνά γνώμη.	,296	1	,021	-,003	,151	-,220
E15. Μπορώ να αντιμετωπίσω το άγχος.	,302	,021	1	,638	,091	,580
E19. Μπορώ να ελέγξω το θυμό μου όταν θέλω.	,490	-,003	,638	1	-,084	,705
E22r. Κάποιες φορές μπλέκομαι σε καταστάσεις που θα προτιμούσα να μην είχα εμπλακεί.	,077	,151	,091	-,084	1	,109
E30. Προσπαθώ να ελέγχω τη σκέψη μου και να μην ανησυχώ πάρα πολύ για όσα συμβαίνουν γύρω μου.	,350	-,220	,580	,705	,109	1

Πίνακας 31. Συντελεστής Pearson για τις ερωτήσεις Αυτοελέγχου

Πιο αναλυτικά, η ερώτηση E4 έχει μέτρια θετική συσχέτιση με τις ερωτήσεις E15, E19, E30 (συντελεστής Pearson 0,302, 0,490 και 0,350 αντίστοιχα), και χαμηλή θετική συσχέτιση με την ερώτηση E7 και E22 (συντελεστής Pearson 0,296 και

0,077 αντίστοιχα). Η ερώτηση E7 έχει χαμηλή θετική συσχέτιση με τις ερωτήσεις E4, E15, E22 (συντελεστής Pearson 0,296, 0,021 και 0,151 αντίστοιχα) και χαμηλή αρνητική συσχέτιση με την ερώτηση E19, E30 (συντελεστής Pearson -0,003 και -0,220 αντίστοιχα). Η ερώτηση E15 έχει υψηλή θετική συσχέτιση με τις ερωτήσεις E19, E30 (συντελεστής Pearson 0,638, και 0,580 αντίστοιχα), μέτρια θετική συσχέτιση με την ερώτηση E4 (συντελεστής Pearson 0,302) και χαμηλή θετική συσχέτιση με τις ερωτήσεις E7, E22 (συντελεστής Pearson 0,021, και 0,091 αντίστοιχα). Η ερώτηση E19 έχει υψηλή θετική συσχέτιση με τις ερωτήσεις E15, E30 (συντελεστής Pearson 0,638, και 0,705 αντίστοιχα), μέτρια θετική συσχέτιση με την ερώτηση E4 (συντελεστής Pearson 0,490) και χαμηλή αρνητική συσχέτιση με την ερώτηση E7 και E22 (συντελεστής Pearson -0,003, και -0,084 αντίστοιχα). Η ερώτηση E22 έχει χαμηλή θετική συσχέτιση με τις ερωτήσεις E4, E7, E15, E30 (συντελεστής Pearson 0,077, 0,151, 0,091 και 0,109 αντίστοιχα), και χαμηλή αρνητική συσχέτιση με την ερώτηση E19 (συντελεστής Pearson -0,084). Τέλος, ερώτηση E30 έχει υψηλή θετική συσχέτιση με την ερώτηση E15 και E19 (συντελεστής Pearson 0,580, και 0,705 αντίστοιχα), μέτρια θετική συσχέτιση με την ερώτηση E4 (συντελεστής Pearson 0,350, χαμηλή θετική συσχέτιση με την ερώτηση E22 (συντελεστής Pearson 0,109) και χαμηλή αρνητική συσχέτιση με την ερώτηση E7 (συντελεστής Pearson -0,220).

Συμπερασματικά, οι ερωτήσεις E7 και E22 έχουν χαμηλή συσχέτιση με τις υπόλοιπες, γεγονός που έρχεται σε συμφωνία με τα προηγούμενα ευρήματα του Cronbach Alpha, κατά τα οποία ο συντελεστής Alpha θα αποκτούσε μεγαλύτερη τιμή αν γινόταν η διαγραφή των δύο αυτών ερωτήσεων.

### **6.2.7 Συναισθηματικότητα (Emotionality) – Βαθμός Συμφωνίας**

Η Συναισθηματικότητα (Emotionality) αποτελείται από τις ακόλουθες 8 ερωτήσεις:

- (1) Μου είναι εύκολο να μιλάω για τα συναισθήματά μου σε άλλους ανθρώπους.*
- (2) Συχνά δυσκολεύομαι να δω τα πράγματα από την μεριά του άλλου.*
- (8) Δυσκολεύομαι να καταλάβω τι ακριβώς νιώθω.*
- (13) Μερικοί παραπονιούνται κάποιες φορές ότι τους μεταχειρίζομαι άσχημα.*

(16) Δεν ξέρω πως να δείξω στους κοντινούς μου ανθρώπους ότι τους νοιάζομαι.

(17) Μπορώ να μπω στη θέση του άλλου και να καταλάβω πως νιώθει.

(23) Δίνω μεγάλη προσοχή στα συναισθήματα μου.

(28) Κάποιες φορές εύχομαι να είχα καλύτερες σχέσεις με τους γονείς μου.

Οι αναλυτικές απαντήσεις του δείγματος σε σχέση με τον βαθμό συμφωνίας/διαφωνίας τους στις παραπάνω ερωτήσεις παρουσιάζονται στον Πίνακα 31.

<b>Συναισθηματικότητα (Emotionality)</b>		
<b>Ε1. Μου είναι εύκολο να μιλάω για τα συναισθήματα μου σε άλλους ανθρώπους</b>		
<b>Απαντήσεις</b>	<b>Άτομα</b>	<b>Ποσοστό</b>
Διαφωνώ απόλυτα	2	2,7%
Διαφωνώ πολύ	2	8,1%
Διαφωνώ	24	32,4%
Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ	18	24,3%
Συμφωνώ	18	24,3%
Συμφωνώ πολύ	6	8,1%
Συμφωνώ απόλυτα	0	0,0%
<b>Σύνολο</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>
<b>2. Συχνά δυσκολεύομαι να δω τα πράγματα από τη μεριά του άλλου</b>		
<b>Απαντήσεις</b>	<b>Άτομα</b>	<b>Ποσοστό</b>
Διαφωνώ απόλυτα	6	8,1%
Διαφωνώ πολύ	26	35,1%
Διαφωνώ	20	27,0%
Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ	6	8,1%
Συμφωνώ	12	16,2%
Συμφωνώ πολύ	2	2,7%
Συμφωνώ απόλυτα	2	2,7%
<b>Σύνολο</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

<b>E8. Δυσκολεύομαι να καταλάβω τι ακριβώς νιώθω</b>		
<b>Απαντήσεις</b>	<b>Άτομα</b>	<b>Ποσοστό</b>
Διαφωνώ απόλυτα	14	18,9%
Διαφωνώ πολύ	14	18,9%
Διαφωνώ	30	40,5%
Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ	10	13,5%
Συμφωνώ	4	5,4%
Συμφωνώ πολύ	2	2,7%
Συμφωνώ απόλυτα	0	0,0%
<b>Σύνολο</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>
<b>E13. Μερικοί παραπονιούνται κάποιες φορές ότι τους μεταχειρίζομαι άσχημα</b>		
<b>Απαντήσεις</b>	<b>Άτομα</b>	<b>Ποσοστό</b>
Διαφωνώ απόλυτα	24	32,4%
Διαφωνώ πολύ	16	21,6%
Διαφωνώ	6	8,1%
Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ	10	13,5%
Συμφωνώ	18	24,3%
Συμφωνώ πολύ	0	0,0%
Συμφωνώ απόλυτα	0	0,0%
<b>Σύνολο</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>
<b>E16. Δεν ξέρω πώς να δείξω στους κοντινούς μου ανθρώπους ότι τους νοιάζομαι</b>		
<b>Απαντήσεις</b>	<b>Άτομα</b>	<b>Ποσοστό</b>
Διαφωνώ απόλυτα	28	37,8%
Διαφωνώ πολύ	12	16,2%
Διαφωνώ	20	27,0%
Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ	6	8,1%
Συμφωνώ	6	8,1%
Συμφωνώ πολύ	2	2,7%
Συμφωνώ απόλυτα	0	0,0%
<b>Σύνολο</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

<b>E17. Μπορώ να μπω στη θέση του άλλου και να καταλάβω πως νιώθει</b>		
<b>Απαντήσεις</b>	<b>Άτομα</b>	<b>Ποσοστό</b>
Διαφωνώ απόλυτα	0	0,0%
Διαφωνώ πολύ	2	2,7%
Διαφωνώ	4	5,4%
Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ	8	10,8%
Συμφωνώ	22	29,7%
Συμφωνώ πολύ	16	21,6%
Συμφωνώ απόλυτα	22	29,7%
<b>Σύνολο</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>
<b>E23. Δίνω μεγάλη προσοχή στα συναισθήματά μου</b>		
<b>Απαντήσεις</b>	<b>Άτομα</b>	<b>Ποσοστό</b>
Διαφωνώ απόλυτα	0	0,0%
Διαφωνώ πολύ	0	0,0%
Διαφωνώ	6	8,1%
Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ	18	24,3%
Συμφωνώ	30	40,5%
Συμφωνώ πολύ	14	18,9%
Συμφωνώ απόλυτα	6	8,1%
<b>Σύνολο</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>
<b>E28. Κάποιες φορές εύχομαι να είχα καλύτερες σχέσεις με τους γονείς μου</b>		
<b>Απαντήσεις</b>	<b>Άτομα</b>	<b>Ποσοστό</b>
Διαφωνώ απόλυτα	24	32,4%
Διαφωνώ πολύ	10	13,5%
Διαφωνώ	2	2,7%
Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ	18	24,3%
Συμφωνώ	18	24,3%
Συμφωνώ πολύ	2	2,7%
Συμφωνώ απόλυτα	0	0,0%
<b>Σύνολο</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

Πίνακας 31. Συναισθηματικότητα – Άτομα & Ποσοστά

Αναλυτικότερα, στην Ερώτηση 1 («Μου είναι εύκολο να μιλάω για τα συναισθήματα μου σε άλλους ανθρώπους») το δείγμα σε μεγαλύτερο ποσοστό διαφωνεί με την άποψη αυτή (Διαφωνώ: 32,4%) ενώ καθόλου χαμηλά δεν είναι και τα ποσοστά τόσο αυτών που διατηρούν ουδέτερη στάση (Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ: 24,3%) καθώς και εκείνων που συμφωνούν (Συμφωνώ: 24,3%). Όσον αφορά την Ερώτηση 2 («Συχνά δυσκολεύομαι να δω τα πράγματα από τη μεριά του άλλου») το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος 35,1% διαφωνεί πολύ με την άποψη αυτή, ενισχυμένο και από το 27% που απλά διαφωνούν και το 8,1% που διαφωνούν απόλυτα με την ερώτηση αυτή. Στη συνέχεια, στην Ερώτηση 8 («Δυσκολεύομαι να καταλάβω τι ακριβώς νιώθω») το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος 40,5% διαφωνεί με την άποψη αυτή, ενισχυμένο και από το 18,9% που διαφωνεί πολύ και από το 18,9% που διαφωνεί απόλυτα με την ερώτηση αυτή. Επιπρόσθετα, στην Ερώτηση 13 («Μερικοί παραπονιούνται κάποιες φορές ότι τους μεταχειρίζομαι άσχημα») το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος 32,4% διαφωνεί απόλυτα με την άποψη αυτή, ενισχυμένο και από το 21,6% που διαφωνεί πολύ. Το δείγμα στην ερώτηση αυτή διχάζεται αφού σημαντικό είναι και το ποσοστό που συμφωνεί με την άποψη αυτή (Συμφωνώ: 24,3%). Σχετικά με την Ερώτηση 16 («Δεν ξέρω πώς να δείξω στους κοντινούς μου ανθρώπους ότι τους νοιάζομαι») το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος 37,8% διαφωνεί απόλυτα με την άποψη αυτή, ενισχυμένο και από το 16,2% που διαφωνεί πολύ αλλά και το 27% που απλά διαφωνεί. Ακόμα, στην Ερώτηση 17 («Μπορώ να μπω στη θέση του άλλου και να καταλάβω πως νιώθει») σημαντικό είναι το μέρος του δείγματος που συμφωνεί με την άποψη αυτή (Συμφωνώ: 29,7%, Συμφωνώ πολύ: 21,6%, Συμφωνώ απόλυτα: 29,7%). Όσον αφορά την Ερώτηση 23 («Δίνω μεγάλη προσοχή στα συναισθήματά μου») σημαντικό είναι το μέρος του δείγματος που συμφωνεί με την άποψη αυτή (Συμφωνώ: 40,5%, Συμφωνώ πολύ: 18,9%). Αξιοσημείωτο είναι και το ποσοστό του δείγματος που διατηρεί ουδέτερη στάση (Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ: 24,3%). Τέλος, στην Ερώτηση 28 («Κάποιες φορές εύχομαι να είχα καλύτερες σχέσεις με τους γονείς μου») το δείγμα είναι αρκετά διχασμένο αφού το 32,4% διαφωνεί απόλυτα, το 24,3% διατηρεί ουδέτερη στάση (Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ: 24,3%) και το 24,3% συμφωνεί με την άποψη αυτή.

Συμπερασματικά, όσον αφορά τη συναισθηματικότητα των προϊστάμενων εύκολα παρατηρεί κανείς ότι είναι σε υψηλά ποσοστά οι βαθμολογίες τους αφού δεν δυσκολεύονται στο να βλέπουν τα πράγματα από τη μεριά του άλλου, δεν δυσκολεύονται να καταλάβουν τι νιώθουν, ξέρουν πώς να δείξουν στους κοντινούς ότι νοιάζονται, μπορούν να μπουν στη θέση των άλλων και δίνουν μεγάλη προσοχή στα συναισθήματά τους. Παρόλα αυτά το δείγμα παρουσιάζει διφορούμενη άποψη όσον αφορά το αν τους είναι εύκολο να μιλάνε για τα συναισθήματά τους στους άλλους καθώς και για το αν κάποιοι παραπονιούνται ότι κάποιες φορές τους μεταχειρίζονται άσχημα.

Ολοκληρώνοντας, στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 32) θα παρουσιαστούν τα στατιστικά στοιχεία της μέσης τιμής, της επικρατούσας τιμής, της διαμέσου και της τυπικής απόκλισης για τις παραπάνω ερωτήσεις.

	E1. Μου είναι εύκολο να μιλάω για τα συναισθήματά μου σε άλλους ανθρώπους.	E2. Συχνά δυσκολεύομαι να δω τα πράγματα από την μεριά του άλλου.	E8. Δυσκολεύομαι να καταλάβω τι ακριβώς νιώθω.	E13. Μερικοί παραπονιούνται κάποιες φορές ότι τους μεταχειρίζομαι άσχημα.	E16. Δεν ξέρω πώς να δείξω στους κοντινούς μου ανθρώπους ότι τους νοιάζομαι.	E17. Μπορώ να μπω στη θέση του άλλου και να καταλάβω πώς νιώθει.	E23. Δίνω μεγάλη προσοχή στα συναισθήματά μου.	E28. Κάποιες φορές εύχομαι να είχα καλύτερες σχέσεις με τους γονείς μου.
Μέση Τιμή	3,84	3,08	2,76	2,76	2,41	5,51	4,95	3,03
Διάμεσος	4,00	3,00	3,00	2,00	2,00	6,00	5,00	4,00
Επικρατούσα τιμή	3	2	3	1	1	5	5	1
Τυπ. Απόκλ.	1,205	1,450	1,225	1,612	1,413	1,316	1,045	1,712

Πίνακας 32. Αριθμητικός μέσος (Μέση τιμή), Διάμεσος, Επικρατούσα τιμή, Τυπική απόκλιση ερωτήσεων για Συναισθηματικότητα

### **6.2.8 Συναισθηματικότητα (Emotionality) – Βαθμός Αξιοπιστίας**

Όπως και στα προηγούμενα χαρακτηριστικά, έτσι και στη συναισθηματικότητα, θα βρεθεί ο βαθμός αξιοπιστίας των παραπάνω ερωτήσεων με βάση τον συντελεστή Cronbach Alpha. Πριν γίνει η μέθοδος της ανάλυσης αξιοπιστίας (Reliability analysis) θα πρέπει να αντιστραφούν πρώτα οι απαντήσεις των ερωτήσεων 8, 13, 16 και 28 οι οποίες έχουν αρνητική χροιά σε σχέση με τις υπόλοιπες. Τα αποτελέσματα του Cronbach Alpha, μετά την εκτέλεση της ανάλυσης αξιοπιστίας, είναι τα ακόλουθα:

**Cronbach Alpha: 0,700**

Εύκολα μπορεί να παρατηρήσει κανείς ότι η τιμή του Cronbach Alpha (0,700) είναι αρκετά υψηλή, γεγονός που μεταφράζεται ως πολύ υψηλή αξιοπιστία μεταξύ των ερωτήσεων 1, 2, 8, 13, 16, 17, 23 και 28 που εκφράζουν το χαρακτηριστικό της συναισθηματικότητας. Συνεπώς όλες αυτές οι ερωτήσεις μπορούν να ενοποιηθούν ως μια μεταβλητή η οποία θα εκφράζει τη συναισθηματικότητα.

### **6.2.9 Συναισθηματικότητα (Emotionality) – Βαθμός Συσχέτισης**

Όπως και στα προηγούμενα χαρακτηριστικά έτσι και στη συναισθηματικότητα προκειμένου να μελετηθεί ο βαθμός συσχέτισης (γραμμικής) μεταξύ των ερωτήσεων που εκφράζουν τη συναισθηματικότητα θα χρησιμοποιηθεί ο συντελεστής Pearson. Ο παρακάτω πίνακας (Πίνακας 33) παρουσιάζει αναλυτικά τους συντελεστές Pearson δείχνοντας τη συσχέτισή τους με κάθε μία από τις ερωτήσεις της συναισθηματικότητας:



### Συσχέτιση με Συντελεστή Pearson

	E1. Μου είναι εύκολο να μιλάω για τα συναισθήματα μου σε άλλους ανθρώπους.	E2r. Συχνά δυσκολεύομαι να δω τα πράγματα από την μεριά του άλλου.	E8r. Δυσκολεύομαι να καταλάβω τι ακριβώς νιώθω.	E13r. Μερικοί παραπονιούνται κάποιες φορές ότι τους μεταχειρίζομαι άσχημα.	E16r. Δεν ξέρω πως να δείξω στους κοντινούς μου ανθρώπους ότι τους νοιάζομαι.	E17. Μπορώ να μπω στη θέση του άλλου και να καταλάβω πως νιώθει.	E23. Δίνω μεγάλη προσοχή στα συναισθήματα μου.	E28r. Κάποιες φορές εύχομαι να είχα καλύτερες σχέσεις με τους γονείς μου.
E1. Μου είναι εύκολο να μιλάω για τα συναισθήματα μου σε άλλους ανθρώπους.	1	,196	,194	,359	,283	,019	,232	,250
E2r. Συχνά δυσκολεύομαι να δω τα πράγματα από την μεριά του άλλου.	,196	1	,243	,349	,211	,496	,105	,198
E8r. Δυσκολεύομαι να καταλάβω τι ακριβώς νιώθω.	,194	,243	1	,303	,279	,193	,053	,173
E13r. Μερικοί παραπονιούνται κάποιες φορές ότι τους μεταχειρίζομαι άσχημα.	,359	,349	,303	1	,453	,018	,268	,201
E16r. Δεν ξέρω πως να δείξω στους κοντινούς μου ανθρώπους ότι τους νοιάζομαι.	,283	,211	,279	,453	1	,217	,226	,312
E17. Μπορώ να μπω στη θέση του άλλου και να καταλάβω πως νιώθει.	,019	,496	,193	,018	,217	1	,299	,043

E23. Δίνω μεγάλη προσοχή στα συναισθήματά μου.	,232	,105	,053	,268	,226	,299	1	,198
E28γ. Κάποιες φορές εύχομαι να είχα καλύτερες σχέσεις με τους γονείς μου.	,250	,198	,173	,201	,312	,043	,198	1

Πίνακας 33. Συντελεστής Pearson για τις ερωτήσεις Συναισθηματικότητας

Πιο αναλυτικά, η ερώτηση E1 έχει μέτρια θετική συσχέτιση με την ερώτηση E13 (συντελεστής Pearson 0,359), και χαμηλή θετική συσχέτιση με τις ερωτήσεις E2, E8, E16, E17, E23 και E28 (συντελεστής Pearson 0,196, 0,194, 0,283, 0,019, 0,232 και 0,250 αντίστοιχα). Η ερώτηση E2 έχει μέτρια θετική συσχέτιση με τις ερωτήσεις E13 και E17 (συντελεστής Pearson 0,349 και 0,496 αντίστοιχα) και χαμηλή θετική συσχέτιση με τις ερωτήσεις E1, E8, E16, E23 και E28 (συντελεστής Pearson 0,196, 0,243, 0,211, 0,105 και 0,198 αντίστοιχα). Η ερώτηση E8 έχει μέτρια θετική συσχέτιση με την ερώτηση E13 (συντελεστής Pearson 0,303) και χαμηλή θετική συσχέτιση με τις ερωτήσεις E1, E2, E16, E17, E23, E28 (συντελεστής Pearson 0,194, 0,243, 0,279, 0,193, 0,053 και 0,173 αντίστοιχα). Η ερώτηση E13 έχει μέτρια θετική συσχέτιση με τις ερωτήσεις E1, E2, E8 και E16 (συντελεστής Pearson 0,359, 0,349, 0,303 και 0,453 αντίστοιχα) και χαμηλή θετική συσχέτιση με τις ερωτήσεις E17, E23, E28 (συντελεστής Pearson 0,018, 0,268, 0,201 αντίστοιχα). Η ερώτηση E16 έχει μέτρια θετική συσχέτιση με τις ερωτήσεις E13, E28 (συντελεστής Pearson 0,453 και 0,312, αντίστοιχα) και χαμηλή θετική συσχέτιση με τις ερωτήσεις E1, E2, E8, E17 και E23 (συντελεστής Pearson 0,283, 0,211, 0,279, 0,217 και 0,226 αντίστοιχα). Η ερώτηση E17 έχει μέτρια θετική συσχέτιση με την ερώτηση E2 (συντελεστής Pearson 0,496), και χαμηλή θετική συσχέτιση με τις ερωτήσεις E1, E8, E13, E16, E23 και E28 (συντελεστής Pearson 0,019, 0,193, 0,018, 0,217, 0,299 και 0,043 αντίστοιχα). Η ερώτηση E23 έχει χαμηλή θετική συσχέτιση με τις ερωτήσεις E1, E2, E8, E13, E16, E17 και E28 (συντελεστής Pearson 0,232, 0,105, 0,053, 0,268, 0,226, 0,299 και 0,198 αντίστοιχα). Τέλος, η ερώτηση E28 έχει μέτρια θετική συσχέτιση με την

ερώτηση E16 (συντελεστής Pearson 0,312) και χαμηλή θετική συσχέτιση με τις ερωτήσεις E1, E2, E8, E13, E17, E23 (συντελεστής Pearson 0,250, 0,198, 0,173, 0,201, 0,043 και 0,198 αντίστοιχα). Συμπερασματικά, όλες οι ερωτήσεις έχουν μέτρια και χαμηλή γραμμική συσχέτιση με τις υπόλοιπες.

### 6.2.10 Κοινωνικότητα (Sociability) – Βαθμός Συμφωνίας

Η Κοινωνικότητα (Sociability) αποτελείται από τις ακόλουθες 6 ερωτήσεις:

(6) *Είμαι κοινωνικός με τους συναδέλφους μου.*

(10) *Δυσκολεύομαι να υπερασπιστώ τα δικαιώματά μου.*

(11) *Μπορώ να κάνω τους ανθρώπους να νιώθουν καλύτερα όταν θέλω.*

(21) *Θα περιέγραφα τον εαυτό μου ως καλό μεσολαβητή.*

(25) *Συνηθίζω να κάνω πίσω έστω και αν έχω δίκαιο.*

(26) *Δεν μπορώ να αλλάξω τον τρόπο που αισθάνονται οι άλλοι.*

Οι αναλυτικές απαντήσεις του δείγματος σε σχέση με τον βαθμό συμφωνίας/διαφωνίας τους στις παραπάνω ερωτήσεις παρουσιάζονται στον Πίνακα 34.

<b>Κοινωνικότητα (Sociability)</b>		
<b>E6. Είμαι κοινωνικός με τους συναδέλφους μου</b>		
<b>Απαντήσεις</b>	<b>Άτομα</b>	<b>Ποσοστό</b>
<b>Διαφωνώ απόλυτα</b>	0	0,0%
<b>Διαφωνώ πολύ</b>	0	0,0%
<b>Διαφωνώ</b>	6	8,1%
<b>Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ</b>	6	8,1%
<b>Συμφωνώ</b>	14	18,9%
<b>Συμφωνώ πολύ</b>	22	29,7%
<b>Συμφωνώ απόλυτα</b>	26	35,1%
<b>Σύνολο</b>	74	100%

<b>E10. Δυσκολεύομαι να υπερασπιστώ τα δικαιώματά μου</b>		
<b>Απαντήσεις</b>	<b>Άτομα</b>	<b>Ποσοστό</b>
Διαφωνώ απόλυτα	22	29,7%
Διαφωνώ πολύ	16	21,6%
Διαφωνώ	26	35,1%
Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ	2	2,7%
Συμφωνώ	6	8,1%
Συμφωνώ πολύ	0	0,0%
Συμφωνώ απόλυτα	2	2,7%
<b>Σύνολο</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>
<b>E11. Μπορώ να κάνω τους ανθρώπους να νιώθουν καλύτερα όταν θέλω</b>		
<b>Απαντήσεις</b>	<b>Άτομα</b>	<b>Ποσοστό</b>
Διαφωνώ απόλυτα	0	0,0%
Διαφωνώ πολύ	2	2,7%
Διαφωνώ	4	5,4%
Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ	6	8,1%
Συμφωνώ	26	35,1%
Συμφωνώ πολύ	18	24,3%
Συμφωνώ απόλυτα	18	24,3%
<b>Σύνολο</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>
<b>E21. Θα περιέγραφα τον εαυτό μου ως καλό μεσολαβητή</b>		
<b>Απαντήσεις</b>	<b>Άτομα</b>	<b>Ποσοστό</b>
Διαφωνώ απόλυτα	0	0,0%
Διαφωνώ πολύ	4	5,4%
Διαφωνώ	0	0,0%
Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ	6	8,1%
Συμφωνώ	32	43,2%
Συμφωνώ πολύ	16	21,6%
Συμφωνώ απόλυτα	16	21,6%
<b>Σύνολο</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

<b>E25. Συνηθίζω να κάνω πίσω έστω και αν έχω δίκιο</b>		
<b>Απαντήσεις</b>	<b>Άτομα</b>	<b>Ποσοστό</b>
Διαφωνώ απόλυτα	6	8,1%
Διαφωνώ πολύ	18	24,3%
Διαφωνώ	14	18,9%
Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ	16	21,6%
Συμφωνώ	14	18,9%
Συμφωνώ πολύ	2	2,7%
Συμφωνώ απόλυτα	4	5,4%
<b>Σύνολο</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>
<b>E26. Δεν μπορώ να αλλάξω τον τρόπο που αισθάνονται οι άλλοι</b>		
<b>Απαντήσεις</b>	<b>Άτομα</b>	<b>Ποσοστό</b>
Διαφωνώ απόλυτα	2	2,7%
Διαφωνώ πολύ	14	18,9%
Διαφωνώ	12	16,2%
Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ	20	27,0%
Συμφωνώ	16	21,6%
Συμφωνώ πολύ	4	5,4%
Συμφωνώ απόλυτα	6	8,1%
<b>Σύνολο</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

Πίνακας 34. Κοινωνικότητα - Άτομα & Ποσοστά

Αναλυτικότερα, στην Ερώτηση 6 («Είμαι κοινωνικός με τους συναδέλφους μου») το δείγμα συμφωνεί με την άποψη αυτή σε πολύ υψηλά ποσοστά (Συμφωνώ απόλυτα: 35,1%, Συμφωνώ πολύ: 29,7% και Συμφωνώ: 18,9%). Όσον αφορά την Ερώτηση 10 («Δυσκολεύομαι να υπερασπιστώ τα δικαιώματά μου») το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος 35,1% διαφωνεί με την άποψη αυτή, ενισχυμένο και από το 21,6% που απλά διαφωνούν πολύ και το 29,7% που διαφωνούν απόλυτα με την ερώτηση αυτή. Στη συνέχεια, στην Ερώτηση 11 («Μπορώ να κάνω τους ανθρώπους να νιώθουν καλύτερα όταν θέλω») το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος 35,1% συμφωνεί με την άποψη αυτή,

ενισχυμένο και από το 24,3 % που συμφωνεί πολύ και από το 24,3% που συμφωνεί απόλυτα με την ερώτηση αυτή. Επιπρόσθετα, στην Ερώτηση 21 (*«Θα περιέγραφα τον εαυτό μου ως καλό μεσολαβητή»*) το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος 43,2% συμφωνεί με την άποψη αυτή, ενισχυμένο και από το 21,6% που συμφωνεί πολύ και απόλυτα. Σχετικά με την Ερώτηση 25 (*«Συνηθίζω να κάνω πίσω έστω και αν έχω δίκιο»*) το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος 24,3% διαφωνεί πολύ με την άποψη αυτή, ενισχυμένο και από το 18,9% που απλά διαφωνεί. Στην ερώτηση αυτή το δείγμα έχει απαντήσει ποικιλοτρόπως αφού το σημαντικό ποσοστό του 18,9% συμφωνεί με την άποψη αυτή και το 21,6% διατηρεί ουδέτερη στάση. Τέλος, στην Ερώτηση 26 (*«Δεν μπορώ να αλλάξω τον τρόπο που αισθάνονται οι άλλοι»*) το δείγμα είναι αρκετά διχασμένο αφού το 27% παρουσιάζει ουδέτερη στάση, το 21,6% συμφωνεί και το 18,9% διαφωνεί πολύ με την άποψη αυτή.

Συμπερασματικά, όσον αφορά την κοινωνικότητα των προϊστάμενων εύκολα παρατηρεί κανείς ότι είναι σε υψηλά ποσοστά οι βαθμολογίες τους αφού είναι κοινωνικοί με τους συναδέλφους τους, δε δυσκολεύονται να υπερασπιστούν τα δικαιώματά τους, μπορούν να κάνουν τους ανθρώπους να νιώθουν καλύτερα όταν θέλουν και περιγράφουν τον εαυτό τους ως καλό μεσολαβητή. Παρόλα αυτά το δείγμα παρουσιάζει διφορούμενη άποψη όσον αφορά το αν κάνει πίσω έστω και αν έχει δίκιο καθώς και αν μπορεί να αλλάξει τον τρόπο που αισθάνονται οι άλλοι.

Ολοκληρώνοντας, στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 35) θα παρουσιαστούν τα στατιστικά στοιχεία της μέσης τιμής, της επικρατούσας τιμής, της διαμέσου και της τυπικής απόκλισης για τις παραπάνω ερωτήσεις.

	Ε6. Είμαι κοινωνικός με τους συναδέλφους μου.	Ε10. Δυσκολεύομαι να υπερασπιστώ τα δικαιώματά μου.	Ε11. Μπορώ να κάνω τους ανθρώπους να νιώθουν καλύτερα όταν θέλω.	Ε21. Θα περιέγραφα τον εαυτό μου ως καλό μεσολαβητή.	Ε25. Συνηθίζω να κάνω πίσω έστω και αν έχω δίκαιο.	Ε26. Δεν μπορώ να αλλάξω τον τρόπο που αισθάνονται οι άλλοι.
Μέση Τιμή	5,76	2,49	5,46	5,41	3,49	3,95
Διάμεσος	6,00	2,00	5,00	5,00	3,00	4,00
Επικρατούσα Τιμή	7	3	5	5	2	4
Τυπική απόκλιση	1,248	1,397	1,252	1,227	1,564	1,534

Πίνακας 35. Αριθμητικός μέσος (Μέση τιμή), Διάμεσος, Επικρατούσα τιμή, Τυπική απόκλιση ερωτήσεων για Κοινωνικότητα

### 6.2.11 Κοινωνικότητα (Sociability) – Βαθμός Αξιοπιστίας

Όπως και στα προηγούμενα χαρακτηριστικά, έτσι και στην κοινωνικότητα, θα βρεθεί ο βαθμός αξιοπιστίας των παραπάνω ερωτήσεων με βάση τον συντελεστή Cronbach Alpha. Πριν γίνει η μέθοδος της ανάλυσης αξιοπιστίας (Reliability analysis) θα πρέπει να αντιστραφούν πρώτα οι απαντήσεις των ερωτήσεων 10, 25 και 26 οι οποίες έχουν αρνητική χροιά σε σχέση με τις υπόλοιπες. Τα αποτελέσματα του Cronbach Alpha, μετά την εκτέλεση της ανάλυσης αξιοπιστίας, είναι τα ακόλουθα:

**Cronbach Alpha: 0,631**

Εύκολα μπορεί να παρατηρήσει κανείς ότι η τιμή του Cronbach Alpha (0,631) είναι ικανοποιητική και αποδεκτή, δηλαδή υπάρχει ικανοποιητική αξιοπιστία μεταξύ των ερωτήσεων 6, 10, 11, 21, 25, 26 που εκφράζουν το χαρακτηριστικό της κοινωνικότητας. Συνεπώς όλες αυτές οι ερωτήσεις μπορούν να ενοποιηθούν ως μια μεταβλητή η οποία θα εκφράζει την κοινωνικότητα.

## 6.2.12 Κοινωνικότητα (Sociability) – Βαθμός Συσχέτισης

Όπως και στα προηγούμενα χαρακτηριστικά έτσι και στην κοινωνικότητα προκειμένου να μελετηθεί ο βαθμός συσχέτισης (γραμμικής) μεταξύ των ερωτήσεων που εκφράζουν την κοινωνικότητα θα χρησιμοποιηθεί ο συντελεστής Pearson. Ο παρακάτω πίνακας (Πίνακας 36) παρουσιάζει αναλυτικά τους συντελεστές Pearson δείχνοντας τη συσχέτισή τους με κάθε μία από τις ερωτήσεις της κοινωνικότητας:

**Συσχέτιση με Συντελεστή Pearson**

	Ε6. Είμαι κοινωνικός με τους συναδέλφους μου.	Ε10γ. Δυσκολεύομαι να υπερασπιστώ τα δικαιώματά μου.	Ε11. Μπορώ να κάνω τους ανθρώπους να νιώθουν καλύτερα όταν θέλω.	Ε21. Θα περιέγραφα τον εαυτό μου ως καλό μεσολαβητή.	Ε25γ. Συνηθίζω να κάνω πίσω έστω και αν έχω δίκαιο.	Ε26γ. Δεν μπορώ να αλλάξω τον τρόπο που αισθάνονται οι άλλοι.
Ε6. Είμαι κοινωνικός με τους συναδέλφους μου.	1	,308	,423	,316	,219	,107
Ε10γ. Δυσκολεύομαι να υπερασπιστώ τα δικαιώματά μου.	,308	1	-,074	,213	,467	,217
Ε11. Μπορώ να κάνω τους ανθρώπους να νιώθουν καλύτερα όταν θέλω.	,423	-,074	1	,109	-,066	,030
Ε21. Θα περιέγραφα τον εαυτό μου ως καλό μεσολαβητή.	,316	,213	,109	1	,233	,134
Ε25γ. Συνηθίζω να κάνω πίσω έστω και αν έχω δίκαιο.	,219	,467	-,066	,233	1	,616



E26γ. Δεν μπορώ να αλλάξω τον τρόπο που αισθάνονται οι άλλοι.	,107	,217	,030	,134	,616	1
---	------	------	------	------	------	---

Πίνακας 36. Συντελεστής Pearson για τις ερωτήσεις Κοινωνικότητας

Πιο αναλυτικά, η ερώτηση E6 έχει μέτρια θετική συσχέτιση με τις ερωτήσεις E10, E11, E21 (συντελεστής Pearson 0,308, 0,423 και 0,316 αντίστοιχα), και χαμηλή θετική συσχέτιση με τις ερωτήσεις E25, E26 (συντελεστής Pearson 0,219 και 0,107 αντίστοιχα). Η ερώτηση E10 έχει μέτρια θετική συσχέτιση με τις ερωτήσεις E6 και E25 (συντελεστής Pearson 0,308 και 0,467 αντίστοιχα), χαμηλή θετική συσχέτιση με τις ερωτήσεις E21, E26 (συντελεστής Pearson 0,213 και 0,217 αντίστοιχα). Η ερώτηση E11 έχει μέτρια θετική συσχέτιση με την ερώτηση E6 (συντελεστής Pearson 0,423), χαμηλή θετική συσχέτιση με τις ερωτήσεις E21, E26 (συντελεστής Pearson 0,109, και 0,030 αντίστοιχα) και αρνητική χαμηλή συσχέτιση με τις ερωτήσεις E10 και E25 (συντελεστής Pearson -0,074 και -0,066 αντίστοιχα). Η ερώτηση E21 έχει μέτρια θετική συσχέτιση με την ερώτηση E6 (συντελεστής Pearson 0,316) και χαμηλή θετική συσχέτιση με τις ερωτήσεις E10, E11, E25, E26 (συντελεστής Pearson 0,213, 0,109, 0,233, και 0,134 αντίστοιχα). Η ερώτηση E25 έχει υψηλή θετική συσχέτιση με την ερώτηση E26 (συντελεστής Pearson 0,616), μέτρια θετική συσχέτιση με την ερώτηση E10 (συντελεστής Pearson 0,467), χαμηλή θετική συσχέτιση με τις ερωτήσεις E6 και E21 (συντελεστής Pearson 0,219 και 0,2333 αντίστοιχα) και αρνητική χαμηλή συσχέτιση με την ερώτηση E11 (συντελεστής Pearson -0,066). Τέλος, η ερώτηση E26 έχει υψηλή θετική συσχέτιση με την ερώτηση E25 (συντελεστής Pearson 0,616) και χαμηλή θετική συσχέτιση με τις ερωτήσεις E6, E10, E11 και E21 (συντελεστής Pearson 0,107, 0,217, 0,030 και 0,134 αντίστοιχα).

Συμπερασματικά, όλες οι ερωτήσεις έχουν μέτρια και χαμηλή γραμμική συσχέτιση με τις υπόλοιπες, με την εξαίρεση των ερωτήσεων E25 και E26 που έχουν υψηλή γραμμική συσχέτιση.

### 6.2.13 Κίνητρα (Motivation) – Βαθμός Συμφωνίας

Τα κίνητρα αποτελούνται από τις ακόλουθες 2 ερωτήσεις:

(3) *Είμαι άνθρωπος με κίνητρα.*

(18) *Δυσκολεύομαι να βρω κίνητρα.*

Οι αναλυτικές απαντήσεις του δείγματος σε σχέση με τον βαθμό συμφωνίας/διαφωνίας τους στις παραπάνω ερωτήσεις παρουσιάζονται στον Πίνακα 37. Αναλυτικότερα, στην Ερώτηση 3 («*Είμαι άνθρωπος με κίνητρα*») το δείγμα συμφωνεί με την άποψη αυτή σε πολύ υψηλά ποσοστά (Συμφωνώ απόλυτα: 13,5%, Συμφωνώ πολύ: 29,7% και Συμφωνώ: 43,2%). Όσον αφορά την Ερώτηση 18 («*Δυσκολεύομαι να βρω κίνητρα*») το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος 32,4% διαφωνεί απόλυτα με την άποψη αυτή, ενισχυμένο και από το 27% που διαφωνεί πολύ και το 29,7% που απλά διαφωνεί.

<b>Κίνητρα (Motivation)</b>		
<b>Ε3. Είμαι άνθρωπος με κίνητρα</b>		
<b>Απαντήσεις</b>	<b>Άτομα</b>	<b>Ποσοστό</b>
<b>Διαφωνώ απόλυτα</b>	0	0,0%
<b>Διαφωνώ πολύ</b>	0	0,0%
<b>Διαφωνώ</b>	6	8,1%
<b>Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ</b>	4	5,4%
<b>Συμφωνώ</b>	32	43,2%
<b>Συμφωνώ πολύ</b>	22	29,7%
<b>Συμφωνώ απόλυτα</b>	10	13,5%
<b>Σύνολο</b>	74	100%

<b>E18. Δυσκολεύομαι να βρω κίνητρα</b>		
<b>Απαντήσεις</b>	<b>Άτομα</b>	<b>Ποσοστό</b>
<b>Διαφωνώ απόλυτα</b>	24	32,4%
<b>Διαφωνώ πολύ</b>	20	27,0%
<b>Διαφωνώ</b>	22	29,7%
<b>Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ</b>	2	2,7%
<b>Συμφωνώ</b>	4	5,4%
<b>Συμφωνώ πολύ</b>	0	0,0%
<b>Συμφωνώ απόλυτα</b>	2	2,7%
<b>Σύνολο</b>	74	100%

Πίνακας 37. Κίνητρα – Άτομα & Ποσοστά

Συμπερασματικά, όσον αφορά τα κίνητρα των προϊστάμενων εύκολα παρατηρεί κανείς ότι είναι σε υψηλά ποσοστά οι βαθμολογίες τους αφού είναι άνθρωποι με κίνητρα που δε δυσκολεύονται να βρουν κίνητρα.

Ολοκληρώνοντας, στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 38) θα παρουσιαστούν τα στατιστικά στοιχεία της μέσης τιμής, της επικρατούσας τιμής, της διαμέσου και της τυπικής απόκλισης για τις παραπάνω ερωτήσεις.

	<b>E3. Είμαι άνθρωπος με κίνητρα.</b>	<b>E18. Δυσκολεύομαι να βρίσκω κίνητρα.</b>
Μέση Τιμή	5,35	2,32
Διάμεσος	5,00	2,00
Επικρατούσα Τιμή	5	1
Τυπ. απόκλιση	1,052	1,346

Πίνακας 38. Αριθμητικός μέσος (Μέση τιμή), Διάμεσος, Επικρατούσα τιμή, Τυπική απόκλιση ερωτήσεων για Κίνητρα

#### 6.2.14 Κίνητρα (Motivation) – Βαθμός Αξιοπιστίας

Όπως και στα προηγούμενα χαρακτηριστικά, έτσι και στα κίνητρα, θα βρεθεί ο βαθμός αξιοπιστίας των παραπάνω ερωτήσεων με βάση τον συντελεστή Cronbach Alpha. Πριν γίνει η μέθοδος της ανάλυσης αξιοπιστίας (Reliability analysis) θα πρέπει να αντιστραφούν πρώτα οι απαντήσεις της ερώτησης 18 η οποία έχει αρνητική χροιά σε σχέση με την 3. Τα αποτελέσματα του Cronbach Alpha, μετά την εκτέλεση της ανάλυσης αξιοπιστίας, είναι τα ακόλουθα:

**Cronbach Alpha: 0,754**

Εύκολα μπορεί να παρατηρήσει κανείς ότι η τιμή του Cronbach Alpha (0,754) είναι αρκετά υψηλή, γεγονός που μεταφράζεται ως πολύ υψηλή αξιοπιστία μεταξύ των ερωτήσεων 3 και 18 που εκφράζουν το χαρακτηριστικό των κινήτρων. Συνεπώς όλες αυτές οι ερωτήσεις μπορούν να ενοποιηθούν ως μια μεταβλητή η οποία θα εκφράζει τα κίνητρα.

#### 6.2.15 Κίνητρα (Motivation) – Βαθμός Συσχέτισης

Όπως και στα προηγούμενα χαρακτηριστικά έτσι και στα κίνητρα προκειμένου να μελετηθεί ο βαθμός συσχέτισης (γραμμικής) μεταξύ των ερωτήσεων που εκφράζουν τα κίνητρα θα χρησιμοποιηθεί ο συντελεστής Pearson. Ο παρακάτω πίνακας (Πίνακας 39) παρουσιάζει αναλυτικά τους συντελεστές Pearson δείχνοντας τη συσχέτισή τους με κάθε μία από τις ερωτήσεις των κινήτρων:

**Συσχέτιση με Συντελεστή Pearson**

	Ε3. Είμαι άνθρωπος με κίνητρα.	Ε18r. Δυσκολεύομαι να βρίσκω κίνητρα.
Ε3. Είμαι άνθρωπος με κίνητρα.	1	,623
Ε18r. Δυσκολεύομαι να βρίσκω κίνητρα.	,623	1

Πίνακας 39. Συντελεστής Pearson για τις ερωτήσεις Κινήτρων

Από τον Πίνακα 39 προκύπτει ότι η ερώτηση E3 έχει υψηλή θετική συσχέτιση με την ερώτηση E18.

#### **6.2.16 Προσαρμοστικότητα (Adaptability) – Βαθμός Συμφωνίας**

Η προσαρμοστικότητα αποτελείται από τις ακόλουθες 2 ερωτήσεις:

*(14) Δυσκολεύομαι να τα καταφέρω όταν αλλάζουν τα πράγματα στη ζωή μου.*

*(29) Προσαρμόζομαι εύκολα σε καινούριες συνθήκες.*

Οι αναλυτικές απαντήσεις του δείγματος σε σχέση με τον βαθμό συμφωνίας/διαφωνίας τους στις παραπάνω ερωτήσεις παρουσιάζονται στον Πίνακα 40. Αναλυτικότερα, στην Ερώτηση 14 («Δυσκολεύομαι να τα καταφέρω όταν αλλάζουν τα πράγματα στη ζωή μου») το δείγμα διαφωνεί με την άποψη αυτή σε πολύ υψηλά ποσοστά (Διαφωνώ απόλυτα: 27%, Διαφωνώ πολύ: 24,3% και Διαφωνώ: 13,5%). Όσον αφορά την Ερώτηση 29 («Προσαρμόζομαι εύκολα σε καινούριες συνθήκες») το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος 29,7% συμφωνεί με την άποψη αυτή, ενισχυμένο και από το 27% που συμφωνεί πολύ και το 24,3% που συμφωνεί απόλυτα. Οπότε οι προϊστάμενοι διαθέτουν τις ικανότητες προσαρμοστικότητας σε υψηλές βαθμολογίες.

Ολοκληρώνοντας, στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 41) θα παρουσιαστούν τα στατιστικά στοιχεία της μέσης τιμής, της επικρατούσας τιμής, της διαμέσου και της τυπικής απόκλισης για τις παραπάνω ερωτήσεις.

<b>Προσαρμοστικότητα (Adaptability)</b>		
<b>E14. Δυσκολεύομαι να τα καταφέρω όταν αλλάζουν τα πράγματα στη ζωή μου</b>		
<b>Απαντήσεις</b>	<b>Άτομα</b>	<b>Ποσοστό</b>
Διαφωνώ απόλυτα	20	27,0%
Διαφωνώ πολύ	18	24,3%
Διαφωνώ	10	13,5%
Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ	12	16,2%
Συμφωνώ	8	10,8%
Συμφωνώ πολύ	2	2,7%
Συμφωνώ απόλυτα	4	5,4%
<b>Σύνολο</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>
<b>E29. Προσαρμόζομαι εύκολα σε καινούριες συνθήκες</b>		
<b>Απαντήσεις</b>	<b>Άτομα</b>	<b>Ποσοστό</b>
Διαφωνώ απόλυτα	2	2,7%
Διαφωνώ πολύ	0	0,0%
Διαφωνώ	4	5,4%
Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ	8	10,8%
Συμφωνώ	22	29,7%
Συμφωνώ πολύ	20	27,0%
Συμφωνώ απόλυτα	18	24,3%
<b>Σύνολο</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

Πίνακας 40. Προσαρμοστικότητα – Άτομα & Ποσοστά

	E14. Δυσκολεύομαι να τα καταφέρω όταν αλλάζουν τα πράγματα στη ζωή μου.	E29. Προσαρμόζομαι εύκολα σε καινούριες συνθήκες.
Μέση Τιμή	2,89	5,43
Διάμεσος	2,00	6,00
Επικρατούσα	1	5
Τυπ. απόκλιση	1,748	1,356

Πίνακας 41. Αριθμητικός μέσος (Μέση τιμή), Διάμεσος, Επικρατούσα τιμή, Τυπική απόκλιση ερωτήσεων για Κίνητρα

### **6.2.17 Προσαρμοστικότητα (Adaptability) – Βαθμός Αξιοπιστίας**

Όπως και στα προηγούμενα χαρακτηριστικά, έτσι και στην προσαρμοστικότητα, θα βρεθεί ο βαθμός αξιοπιστίας των παραπάνω ερωτήσεων με βάση τον συντελεστή Cronbach Alpha. Πριν γίνει η μέθοδος της ανάλυσης αξιοπιστίας (Reliability analysis) θα πρέπει να αντιστραφούν πρώτα οι απαντήσεις της ερώτησης 14 η οποία έχει αρνητική χροιά σε σχέση με την 29. Τα αποτελέσματα του Cronbach Alpha, μετά την εκτέλεση της ανάλυσης αξιοπιστίας, είναι τα ακόλουθα:

**Cronbach Alpha: 0,790**

Εύκολα μπορεί να παρατηρήσει κανείς ότι η τιμή του Cronbach Alpha (0,790) είναι αρκετά υψηλή, γεγονός που μεταφράζεται ως πολύ υψηλή αξιοπιστία μεταξύ των ερωτήσεων 14 και 29 που εκφράζουν το χαρακτηριστικό της προσαρμοστικότητα. Συνεπώς όλες αυτές οι ερωτήσεις μπορούν να ενοποιηθούν ως μια μεταβλητή η οποία θα εκφράζει την προσαρμοστικότητα.

### **6.2.18 Προσαρμοστικότητα (Adaptability) – Βαθμός Συσχέτισης**

Όπως και στα προηγούμενα χαρακτηριστικά έτσι και στην προσαρμοστικότητα προκειμένου να μελετηθεί ο βαθμός συσχέτισης (γραμμικής) μεταξύ των ερωτήσεων που εκφράζουν την προσαρμοστικότητα θα χρησιμοποιηθεί ο συντελεστής Pearson. Ο παρακάτω πίνακας (Πίνακας 42) παρουσιάζει αναλυτικά τους συντελεστές Pearson δείχνοντας τη συσχέτισή τους με κάθε μία από τις ερωτήσεις της προσαρμοστικότητας:

### Συσχέτιση με Συντελεστή Pearson

	E14r. Δυσκολεύομαι να τα καταφέρω όταν αλλάζουν τα πράγματα στη ζωή μου.	E29. Προσαρμόζομαι εύκολα σε καινούριες συνθήκες.
E14r. Δυσκολεύομαι να τα καταφέρω όταν αλλάζουν τα πράγματα στη ζωή μου.	1	,674
E29. Προσαρμόζομαι εύκολα σε καινούριες συνθήκες.	,674	1

Πίνακας 42. Συντελεστής Pearson για τις ερωτήσεις Προσαρμοστικότητας

Από τον Πίνακα 42 προκύπτει ότι η ερώτηση E14 έχει υψηλή θετική συσχέτιση με την ερώτηση E29.

## 6.3 Μελέτη Ηγετικών Χαρακτηριστικών

Το δεύτερο μέρος του Ερωτηματολογίου αποτελείται από 15 ερωτήσεις (H1 έως H15) σχετικά με τα ηγετικά χαρακτηριστικών των προϊσταμένων. Όπως περιεγράφηκε στο Κεφάλαιο 5, οι ερωτήσεις αυτές ομαδοποιούνται σε 5 κατηγορίες χαρακτηριστικών: α) όραμα, β) εμπνέουσα επικοινωνία, γ) διανοητική υποκίνηση, ενθαρρυντική ηγεσία και ε) προσωπική αναγνώριση. Στη συνέχεια θα μελετηθούν οι απαντήσεις του δείγματος για τις ερωτήσεις της κάθε κατηγορίας με βάση: τα ποσοστά συμφωνίας/διαφωνίας, την αξιοπιστία των ερωτήσεων (συντελεστής Cronbach Alpha), τη συσχέτιση μεταξύ τους (συντελεστής Pearson).

### 6.3.1 Όραμα (Vision) – Βαθμός Συμφωνίας

Το όραμα αποτελείται από τις ακόλουθες 3 ερωτήσεις:



(1) Κατανοώ ξεκάθαρα το που πηγαίνουμε.

(2) Έχω ξεκάθαρη εικόνα για το που θέλω να βρίσκεται η εργασιακή ομάδα σε 5 χρόνια.

(3) Δεν έχω ιδέα που πηγαίνει ο οργανισμός.

Οι αναλυτικές απαντήσεις του δείγματος σε σχέση με τον βαθμό συμφωνίας/διαφωνίας τους στις παραπάνω ερωτήσεις παρουσιάζονται στον Πίνακα 43. Αναλυτικότερα, στην Ερώτηση H1 («Κατανοώ ξεκάθαρα το που πηγαίνουμε») το δείγμα συμφωνεί με την άποψη αυτή σε πολύ υψηλά ποσοστά (Συμφωνώ: 62,2%, Συμφωνώ απόλυτα: 29,7%). Όσον αφορά την Ερώτηση H2 («Έχω ξεκάθαρη εικόνα για το που θέλω να βρίσκεται η εργασιακή ομάδα σε 5 χρόνια.») το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος 54,1% συμφωνεί με την άποψη αυτή, ενισχυμένο και από το 29,7% που συμφωνεί απόλυτα. Σχετικά με την Ερώτηση H3 («Δεν έχω ιδέα που πηγαίνει ο οργανισμός») το δείγμα διαφωνεί σε πολύ μεγάλο βαθμό (Διαφωνώ: 51,4% και Διαφωνώ απόλυτα: 35,1%). Οπότε οι προϊστάμενοι έχουν σαφή θετική εικόνα ως προς το όραμα που ακολουθούν.

<b>Όραμα (Vision)</b>		
<b>H1. Κατανοώ ξεκάθαρα το που πηγαίνουμε</b>		
<b>Απαντήσεις</b>	<b>Άτομα</b>	<b>Ποσοστό</b>
Διαφωνώ απόλυτα	0	0,0%
Διαφωνώ πολύ	0	0,0%
Διαφωνώ	2	2,7%
Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ	4	5,4%
Συμφωνώ	46	62,2%
Συμφωνώ πολύ	0	0,0%
Συμφωνώ απόλυτα	22	29,7%
<b>Σύνολο</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

<b>H2. Έχω ξεκάθαρη εικόνα για το που θέλω να βρίσκεται η εργασιακή ομάδα σε 5 χρόνια.</b>		
<b>Απαντήσεις</b>	<b>Άτομα</b>	<b>Ποσοστό</b>
Διαφωνώ απόλυτα	0	0,0%
Διαφωνώ πολύ	0	0,0%
Διαφωνώ	8	10,8%
Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ	4	5,4%
Συμφωνώ	40	54,1%
Συμφωνώ πολύ	0	0,0%
Συμφωνώ απόλυτα	22	29,7%
<b>Σύνολο</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>
<b>H3. Δεν έχω ιδέα που πηγαίνει ο οργανισμός.</b>		
<b>Απαντήσεις</b>	<b>Άτομα</b>	<b>Ποσοστό</b>
Διαφωνώ απόλυτα	26	35,1%
Διαφωνώ πολύ	0	0,0%
Διαφωνώ	38	51,4%
Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ	4	5,4%
Συμφωνώ	6	8,1%
Συμφωνώ πολύ	0	0,0%
Συμφωνώ απόλυτα	0	0,0%
<b>Σύνολο</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

Πίνακας 43. Όραμα – Άτομα & Ποσοστά

Ολοκληρώνοντας, στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 44) θα παρουσιαστούν τα στατιστικά στοιχεία της μέσης τιμής, της επικρατούσας τιμής, της διαμέσου και της τυπικής απόκλισης για τις παραπάνω ερωτήσεις.

	H1. Έχω ξεκάθαρη κατανόηση για το που πηγαίνουμε.	H2. Έχω ξεκάθαρη εικόνα για το που θέλω να βρίσκεται η εργασιακή ομάδα σε 5 χρόνια.	H3. Δεν έχω ιδέα που πηγαίνει ο οργανισμός.
Μέση Τιμή	4,19	4,03	1,86
Διάμεσος	4,00	4,00	2,00
Επικρατούσα	4	4	2
Τυπ. απόκλιση	,655	,891	,849

Πίνακας 44. Αριθμητικός μέσος (Μέση τιμή), Διάμεσος, Επικρατούσα τιμή, Τυπική απόκλιση ερωτήσεων για το Όραμα

### 6.3.2 Όραμα (Vision) – Βαθμός Αξιοπιστίας

Όπως και στα προηγούμενα χαρακτηριστικά, έτσι και στο όραμα, θα βρεθεί ο βαθμός αξιοπιστίας των παραπάνω ερωτήσεων με βάση τον συντελεστή Cronbach Alpha. Πριν γίνει η μέθοδος της ανάλυσης αξιοπιστίας (Reliability analysis) θα πρέπει να αντιστραφούν πρώτα οι απαντήσεις της ερώτησης H3 η οποία έχει αρνητική χροιά σε σχέση με την H1 και H2. Τα αποτελέσματα του Cronbach Alpha, μετά την εκτέλεση της ανάλυσης αξιοπιστίας, είναι τα ακόλουθα:

**Cronbach Alpha: 0,763**

Εύκολα μπορεί να παρατηρήσει κανείς ότι η τιμή του Cronbach Alpha (0,763) είναι αρκετά υψηλή, γεγονός που μεταφράζεται ως πολύ υψηλή αξιοπιστία μεταξύ των ερωτήσεων H1, H2 και H3 που εκφράζουν το ηγετικό χαρακτηριστικό του οράματος. Συνεπώς όλες αυτές οι ερωτήσεις μπορούν να ενοποιηθούν ως μια μεταβλητή η οποία θα εκφράζει το όραμα.

### 6.3.3 Όραμα (Vision) – Βαθμός Συσχέτισης

Όπως και στα προηγούμενα χαρακτηριστικά έτσι και στο όραμα προκειμένου να μελετηθεί ο βαθμός συσχέτισης (γραμμικής) μεταξύ των ερωτήσεων που εκφράζουν το όραμα θα χρησιμοποιηθεί ο συντελεστής Pearson. Ο παρακάτω πίνακας (Πίνακας 45) παρουσιάζει αναλυτικά τους συντελεστές Pearson δείχνοντας τη συσχέτισή τους με κάθε μία από τις ερωτήσεις του οράματος:

**Συσχέτιση με Συντελεστή Pearson**

	H1. Έχω ξεκάθαρη κατανόηση για το που πηγαίνουμε.	H2. Έχω ξεκάθαρη εικόνα για το που θέλω να βρίσκεται η εργασιακή ομάδα σε 5 χρόνια.	H3r. Δεν έχω ιδέα που πηγαίνει ο οργανισμός.
H1. Έχω ξεκάθαρη κατανόηση για το που πηγαίνουμε.	1	,554	,396
H2. Έχω ξεκάθαρη εικόνα για το που θέλω να βρίσκεται η εργασιακή ομάδα σε 5 χρόνια.	,554	1	,611
H3r. Δεν έχω ιδέα που πηγαίνει ο οργανισμός.	,396	,611	1

Πίνακας 45. Συντελεστής Pearson για τις ερωτήσεις Οράματος

Η ερώτηση H1 έχει υψηλή θετική συσχέτιση με την ερώτηση H2 (συντελεστής Pearson 0,554) και μέτρια θετική συσχέτιση με την ερώτηση H3 (συντελεστής Pearson 0,396). Η ερώτηση H2 έχει υψηλή θετική συσχέτιση με τις ερωτήσεις H1 και H3 (συντελεστής Pearson 0,554 και 0,611 αντίστοιχα). Η ερώτηση H3 έχει υψηλή θετική συσχέτιση με την ερώτηση H2 (συντελεστής Pearson 0,611) και μέτρια θετική συσχέτιση με την ερώτηση H1 (συντελεστής Pearson 0,396).

### **6.3.4 Εμπνέουσα Επικοινωνία (Inspirational Communication) – Βαθμός Συμφωνίας**

Η εμπνέουσα επικοινωνία αποτελείται από τις ακόλουθες 3 ερωτήσεις:

*(4) Αυτά που λέω κάνουν τους εργαζομένους να είναι υπερήφανοι που είναι μέλη του οργανισμού.*

*(5) Εκφράζομαι θετικά για την ομάδα.*

*(6) Ενθαρρύνω τους γύρω μου να βλέπουν τα μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα ως περιστάσεις γεμάτες με ευκαιρίες.*

Οι αναλυτικές απαντήσεις του δείγματος σε σχέση με τον βαθμό συμφωνίας/διαφωνίας τους στις παραπάνω ερωτήσεις παρουσιάζονται στον Πίνακα 46. Αναλυτικότερα, στην Ερώτηση H4 («Αυτά που λέω κάνουν τους εργαζομένους να είναι υπερήφανοι που είναι μέλη του οργανισμού») το δείγμα συμφωνεί με την άποψη αυτή σε πολύ υψηλά ποσοστά (Συμφωνώ: 48,6%, Συμφωνώ απόλυτα: 18,9%). Παρόλα αυτά υψηλό είναι και το ποσοστό των προϊσταμένων που διατηρεί ουδέτερη στάση (Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ: 32,4%). Σχετικά με την ερώτηση H5 («Εκφράζομαι θετικά για την ομάδα») το δείγμα συμφωνεί με την άποψη αυτή σε πολύ υψηλά ποσοστά (Συμφωνώ: 48,6%, Συμφωνώ απόλυτα: 40,5%). Όσον αφορά την Ερώτηση H6 («Ενθαρρύνω τους γύρω μου να βλέπουν τα μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα ως περιστάσεις γεμάτες με ευκαιρίες») το δείγμα συμφωνεί με την άποψη αυτή σε πολύ υψηλά ποσοστά (Συμφωνώ: 43,2%, Συμφωνώ απόλυτα: 24,3%). Παρόλα αυτά υψηλό είναι και το ποσοστό των προϊσταμένων που διατηρεί ουδέτερη στάση (Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ: 27,0%). Από τις παραπάνω απαντήσεις προκύπτει ότι οι προϊστάμενοι έχουν σαφή θετική εικόνα ως προς την εμπνέουσα επικοινωνία.

Ολοκληρώνοντας, στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 47) θα παρουσιαστούν τα στατιστικά στοιχεία της μέσης τιμής, της επικρατούσας τιμής, της διαμέσου και της τυπικής απόκλισης για τις παραπάνω ερωτήσεις.

<b>Εμπνέουσα Επικοινωνία (Inspirational Communication)</b>		
<b>H4. Αυτά που λέω κάνουν τους εργαζομένους να είναι υπερήφανοι που είναι μέλη του οργανισμού</b>		
<b>Απαντήσεις</b>	<b>Άτομα</b>	<b>Ποσοστό</b>
Διαφωνώ απόλυτα	0	0,0%
Διαφωνώ πολύ	0	0,0%
Διαφωνώ	0	0,0%
Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ	24	32,4%
Συμφωνώ	36	48,6%
Συμφωνώ πολύ	0	0,0%
Συμφωνώ απόλυτα	14	18,9%
<b>Σύνολο</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>
<b>H5. Εκφράζομαι θετικά για την ομάδα</b>		
<b>Απαντήσεις</b>	<b>Άτομα</b>	<b>Ποσοστό</b>
Διαφωνώ απόλυτα	0	0,0%
Διαφωνώ πολύ	0	0,0%
Διαφωνώ	2	2,7%
Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ	6	8,1%
Συμφωνώ	36	48,6%
Συμφωνώ πολύ	0	0,0%
Συμφωνώ απόλυτα	30	40,5%
<b>Σύνολο</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>
<b>H6. Ενθαρρύνω τους γύρω μου να βλέπουν τα μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα ως περιστάσεις γεμάτες με ευκαιρίες</b>		
<b>Απαντήσεις</b>	<b>Άτομα</b>	<b>Ποσοστό</b>
Διαφωνώ απόλυτα	2	2,7%
Διαφωνώ πολύ	0	0,0%
Διαφωνώ	2	2,7%
Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ	20	27,0%
Συμφωνώ	32	43,2%
Συμφωνώ πολύ	0	0,0%
Συμφωνώ απόλυτα	18	24,3%
<b>Σύνολο</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

Πίνακας 46. Εμπνέουσα Επικοινωνία – Άτομα & Ποσοστά

	H4. Αυτά που λέω κάνουν τους εργαζομένους να είναι υπερήφανοι που είναι μέλη του οργανισμού.	H5. Εκφράζομαι θετικά για την ομάδα.	H6. Ενθαρρύνω τους γύρω μου να βλέπουν τα μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα ως περιστάσεις γεμάτες με ευκαιρίες.
Μέση τιμή	3,86	4,27	3,84
Διάμεσος	4,00	4,00	4,00
Επικρατούσα	4	4	4
Τυπ. απόκλιση	,709	,727	,922

Πίνακας 47. Αριθμητικός μέσος (Μέση τιμή), Διάμεσος, Επικρατούσα τιμή, Τυπική απόκλιση ερωτήσεων για την Εμπνέουσα Επικοινωνία

### 6.3.5 Εμπνέουσα Επικοινωνία (Inspirational Communication) – Βαθμός Αξιοπιστίας

Όπως και στα προηγούμενα χαρακτηριστικά, έτσι και στην εμπνέουσα επικοινωνία, θα βρεθεί ο βαθμός αξιοπιστίας των παραπάνω ερωτήσεων με βάση τον συντελεστή Cronbach Alpha. Τα αποτελέσματα του Cronbach Alpha, μετά την εκτέλεση της ανάλυσης αξιοπιστίας, είναι τα ακόλουθα:

**Cronbach Alpha: 0,726**

Εύκολα μπορεί να παρατηρήσει κανείς ότι η τιμή του Cronbach Alpha (0,726) είναι αρκετά υψηλή, γεγονός που μεταφράζεται ως υψηλή αξιοπιστία μεταξύ των ερωτήσεων H4, H5 και H6 που εκφράζουν το ηγετικό χαρακτηριστικό της εμπνέουσας επικοινωνίας. Συνεπώς όλες αυτές οι ερωτήσεις μπορούν να ενοποιηθούν ως μια μεταβλητή η οποία θα εκφράζει την εμπνέουσα επικοινωνία.

### 6.3.6 Εμπνέουσα Επικοινωνία (Inspirational Communication) – Βαθμός Συσχέτισης

Όπως και στα προηγούμενα χαρακτηριστικά έτσι και στην εμπνέουσα επικοινωνία προκειμένου να μελετηθεί ο βαθμός συσχέτισης (γραμμικής) μεταξύ των ερωτήσεων που εκφράζουν την εμπνέουσα επικοινωνία θα χρησιμοποιηθεί ο συντελεστής Pearson. Ο παρακάτω πίνακας (Πίνακας 48) παρουσιάζει αναλυτικά τους συντελεστές Pearson δείχνοντας τη συσχέτισή τους με κάθε μία από τις ερωτήσεις της εμπνέουσας επικοινωνίας:

**Συσχέτιση με Συντελεστή Pearson**

	H4. Αυτά που λέω κάνουν τους εργαζομένους να είναι υπερήφανοι που είναι μέλη του οργανισμού	H5. Εκφράζομαι θετικά για την ομάδα	H6. Ενθαρρύνω τους γύρω μου να βλέπουν τα μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα ως περιστάσεις γεμάτες με ευκαιρίες
H4. Αυτά που λέω κάνουν τους εργαζομένους να είναι υπερήφανοι που είναι μέλη του οργανισμού	1	,444	,511
H5. Εκφράζομαι θετικά για την ομάδα	,444	1	,475
H6. Ενθαρρύνω τους γύρω μου να βλέπουν τα μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα ως περιστάσεις γεμάτες με ευκαιρίες	,511	,475	1

Πίνακας 48. Συντελεστής Pearson για τις ερωτήσεις της Εμπνέουσας Επικοινωνίας

Η ερώτηση H4 έχει υψηλή θετική συσχέτιση με την ερώτηση H6 (συντελεστής Pearson 0,511) και μέτρια θετική συσχέτιση με την ερώτηση H5 (συντελεστής Pearson 0,444). Η ερώτηση H5 έχει μέτρια θετική συσχέτιση με τις ερωτήσεις H4



και Η6 (συντελεστής Pearson 0,444 και 0,475 αντίστοιχα). Η ερώτηση Η6 έχει υψηλή θετική συσχέτιση με την ερώτηση Η4 (συντελεστής Pearson 0,511) και μέτρια θετική συσχέτιση με την ερώτηση Η5 (συντελεστής Pearson 0,475).

### **6.3.7 Διανοητική Υποκίνηση (Intellectual Stimulation) – Βαθμός Συμφωνίας**

Η διανοητική υποκίνηση αποτελείται από τις ακόλουθες 3 ερωτήσεις:

*(7) Προκαλώ τους εργαζομένους να σκεφτούν με νέους τρόπους παλιά προβλήματα.*

*(8) Έχω ιδέες που έχουν αναγκάσει τους εργαζομένους να ξανασκεφτούν μερικά πράγματα τα οποία στο παρελθόν δεν είχαν αμφισβητήσει ποτέ.*

*(9) Έχω εμπνεύσει τους εργαζομένους να αναθεωρήσουν μερικές από τις βασικές θέσεις τους σχετικά με την εργασιακή τους φιλοσοφία.*

Οι αναλυτικές απαντήσεις του δείγματος σε σχέση με τον βαθμό συμφωνίας/διαφωνίας τους στις παραπάνω ερωτήσεις παρουσιάζονται στον Πίνακα 49. Αναλυτικότερα, στην Ερώτηση Η7 («*Προκαλώ τους εργαζομένους να σκεφτούν με νέους τρόπους παλιά προβλήματα.*») το δείγμα συμφωνεί με την άποψη αυτή σε πολύ υψηλά ποσοστά (Συμφωνώ: 51,4%, Συμφωνώ απόλυτα: 32,4%). Όσον αφορά την Ερώτηση Η8 («*Έχω ιδέες που έχουν αναγκάσει τους εργαζομένους να ξανασκεφτούν μερικά πράγματα τα οποία στο παρελθόν δεν είχαν αμφισβητήσει ποτέ*») το δείγμα συμφωνεί με την άποψη αυτή σε πολύ υψηλά ποσοστά (Συμφωνώ: 62,2%, Συμφωνώ απόλυτα: 18,9%). Σχετικά με την ερώτηση Η9 («*Έχω εμπνεύσει τους εργαζομένους να αναθεωρήσουν μερικές από τις βασικές θέσεις τους σχετικά με την εργασιακή τους φιλοσοφία.*») το δείγμα συμφωνεί με την άποψη αυτή σε πολύ υψηλά ποσοστά (Συμφωνώ: 48,6%). Παρόλα αυτά υψηλό είναι και το ποσοστό των προϊσταμένων που διατηρεί ουδέτερη στάση (Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ: 27,0%) Από τις παραπάνω απαντήσεις προκύπτει ότι οι προϊστάμενοι έχουν σαφή θετική εικόνα ως προς τη διανοητική υποκίνηση.

Ολοκληρώνοντας, στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 50) θα παρουσιαστούν τα στατιστικά στοιχεία της μέσης τιμής, της επικρατούσας τιμής, της διαμέσου και της τυπικής απόκλισης για τις παραπάνω ερωτήσεις.

<b>Διανοητική Υποκίνηση (Intellectual Stimulation)</b>		
<b>H7. Προκαλώ τους εργαζομένους να σκεφτούν με νέους τρόπους παλιά προβλήματα.</b>		
Απαντήσεις	Άτομα	Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	2	2,7%
Διαφωνώ πολύ	0	0,0%
Διαφωνώ	2	2,7%
Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ	8	10,8%
Συμφωνώ	38	51,4%
Συμφωνώ πολύ	0	0,0%
Συμφωνώ απόλυτα	24	32,4%
<b>Σύνολο</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>
<b>H8. Έχω ιδέες που έχουν αναγκάσει τους εργαζομένους να ξανασκεφτούν μερικά πράγματα τα οποία στο παρελθόν δεν είχαν αμφισβητήσει ποτέ.</b>		
Απαντήσεις	Άτομα	Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	2	2,7%
Διαφωνώ πολύ	0	0,0%
Διαφωνώ	4	5,4%
Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ	8	10,8%
Συμφωνώ	46	62,2%
Συμφωνώ πολύ	0	0,0%
Συμφωνώ απόλυτα	14	18,9%
<b>Σύνολο</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>
<b>H9. Έχω εμπνεύσει τους εργαζομένους να αναθεωρήσουν μερικές από τις βασικές θέσεις τους σχετικά με την εργασιακή</b>		
Απαντήσεις	Άτομα	Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	2	2,7%
Διαφωνώ πολύ	0	0,0%
Διαφωνώ	6	8,1%
Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ	20	27,0%
Συμφωνώ	36	48,6%
Συμφωνώ πολύ	0	0,0%
Συμφωνώ απόλυτα	10	13,5%
<b>Σύνολο</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

Πίνακας 49. Διανοητική Υποκίνηση – Άτομα & Ποσοστά

	H7. Προκαλώ τους εργαζομένους να σκεφτούν με νέους τρόπους παλιά προβλήματα.	H8. Έχω ιδέες που έχουν αναγκάσει τους εργαζομένους να ξανασκεφτούν μερικά πράγματα τα οποία στο παρελθόν δεν είχαν αμφισβητήσει ποτέ.	H9. Έχω εμπνεύσει τους εργαζομένους να αναθεωρήσουν μερικές από τις βασικές θέσεις τους σχετικά με την εργασιακή τους φιλοσοφία.
Μέση τιμή	4,08	3,89	3,62
Διάμεσος	4,00	4,00	4,00
Επικρατούσα	4	4	4
Τυπ. απόκλιση	,888	,869	,917

Πίνακας 50. Αριθμητικός μέσος (Μέση τιμή), Διάμεσος, Επικρατούσα τιμή, Τυπική απόκλιση ερωτήσεων για την Διανοητική Υποκίνηση

### 6.3.8 Διανοητική Υποκίνηση (Intellectual Stimulation) – Βαθμός Αξιοπιστίας

Όπως και στα προηγούμενα χαρακτηριστικά, έτσι και στη διανοητική υποκίνηση, θα βρεθεί ο βαθμός αξιοπιστίας των παραπάνω ερωτήσεων με βάση τον συντελεστή Cronbach Alpha. Τα αποτελέσματα του Cronbach Alpha, μετά την εκτέλεση της ανάλυσης αξιοπιστίας, είναι τα ακόλουθα:

**Cronbach Alpha: 0,689**

Εύκολα μπορεί να παρατηρήσει κανείς ότι η τιμή του Cronbach Alpha (0,689) είναι ικανοποιητικός και αποδεκτός χωρίς να είναι αρκετά υψηλός. Παρόλα αυτά όλες αυτές οι ερωτήσεις μπορούν να ενοποιηθούν ως μια μεταβλητή η οποία θα εκφράζει τη διανοητική υποκίνηση. Προκειμένου να μελετηθεί ποια ερώτηση από

τις τρεις είναι λιγότερο σχετική με τις άλλες, παρουσιάζεται η στήλη του παρακάτω πίνακα (Πίνακας 51) που περιέχει ποια θα ήταν η τιμή του Cronbach alpha αν έλειπε μία από τις μεταβλητές αυτές. Προκύπτει ότι η τιμή του Cronbach alpha θα ήταν αρκετά πιο υψηλή (0,838) αν έλειπε η ερώτηση Η9.

	Cronbach's Alpha if Item Deleted (Αν διαγραφόταν μια τιμή)
H7. Προκαλώ τους εργαζομένους να σκεφτούν με νέους τρόπους παλιά προβλήματα.	,566
H8. Έχω ιδέες που έχουν αναγκάσει τους εργαζομένους να ξανασκεφτούν μερικά πράγματα τα οποία στο παρελθόν δεν είχαν αμφισβητήσει ποτέ.	,295
H9. Έχω εμπνεύσει τους εργαζομένους να αναθεωρήσουν μερικές από τις βασικές θέσεις τους σχετικά με την εργασιακή τους φιλοσοφία.	,838

Πίνακας 51. Τιμές Cronbach Alpha αν έλειπε μια μεταβλητή (ερώτηση)

### 6.3.9 Διανοητική Υποκίνηση (Intellectual Stimulation) – Βαθμός Συσχέτισης

Όπως και στα προηγούμενα χαρακτηριστικά, έτσι και στην διανοητική υποκίνηση προκειμένου να μελετηθεί ο βαθμός συσχέτισης (γραμμικής) μεταξύ των ερωτήσεων που εκφράζουν τη διανοητική υποκίνηση θα χρησιμοποιηθεί ο συντελεστής Pearson. Ο παρακάτω πίνακας (Πίνακας 51) παρουσιάζει αναλυτικά τους συντελεστές Pearson δείχνοντας τη συσχέτισή τους με κάθε μία από τις ερωτήσεις της διανοητικής υποκίνησης:

### Συσχέτιση με Συντελεστή Pearson

	H7. Προκαλώ τους εργαζομένους να σκεφτούν με νέους τρόπους παλιά προβλήματα.	H8. Έχω ιδέες που έχουν αναγκάσει τους εργαζομένους να ξανασκεφτούν μερικά πράγματα τα οποία στο παρελθόν δεν είχαν αμφισβητήσει ποτέ.	H9. Έχω εμπνεύσει τους εργαζομένους να αναθεωρήσουν μερικές από τις βασικές θέσεις τους σχετικά με την εργασιακή τους φιλοσοφία.
H7. Προκαλώ τους εργαζομένους να σκεφτούν με νέους τρόπους παλιά προβλήματα.	1	,722	,173
H8. Έχω ιδέες που έχουν αναγκάσει τους εργαζομένους να ξανασκεφτούν μερικά πράγματα τα οποία στο παρελθόν δεν είχαν αμφισβητήσει ποτέ.	,722	1	,395
H9. Έχω εμπνεύσει τους εργαζομένους να αναθεωρήσουν μερικές από τις βασικές θέσεις τους σχετικά με την εργασιακή τους φιλοσοφία.	,173	,395	1

Πίνακας 51. Συντελεστής Pearson για τις ερωτήσεις της Διανοητικής Υποκίνησης

Η ερώτηση H7 έχει υψηλή θετική συσχέτιση με την ερώτηση H8 (συντελεστής Pearson 0,722) και χαμηλή θετική συσχέτιση με την ερώτηση H9 (συντελεστής Pearson 0,173). Η ερώτηση H8 έχει υψηλή θετική συσχέτιση με την ερώτηση H7 (συντελεστής Pearson 0,722) και μέτρια θετική συσχέτιση με την ερώτηση H9 (συντελεστής Pearson 0,395). Η ερώτηση H9 έχει μέτρια θετική συσχέτιση με την

ερώτηση H8 (συντελεστής Pearson 0,395) και χαμηλή θετική συσχέτιση με την ερώτηση H7 (συντελεστής Pearson 0,173).

### **6.3.10 Ενθαρρυντική Ηγεσία (Supportive Leadership) – Βαθμός Συμφωνίας**

Η ενθαρρυντική ηγεσία αποτελείται από τις ακόλουθες 3 ερωτήσεις:

*(10) Λαμβάνω υπόψη μου τα συναισθήματα των εργαζομένων πριν δράσω.*

*(11) Συμπεριφέρομαι με τρόπο που δείχνει ότι σκέφτομαι τις προσωπικές ανάγκες των εργαζομένων.*

*(12) Δίνω την αρμόζουσα προσοχή στα συμφέροντα των εργαζομένων*

Οι αναλυτικές απαντήσεις του δείγματος σε σχέση με τον βαθμό συμφωνίας/διαφωνίας τους στις παραπάνω ερωτήσεις παρουσιάζονται στον Πίνακα 52. Αναλυτικότερα, στην Ερώτηση H10 («Λαμβάνω υπόψη μου τα συναισθήματα των εργαζομένων πριν δράσω») το δείγμα συμφωνεί με την άποψη αυτή σε πολύ υψηλά ποσοστά (Συμφωνώ: 43,2%, Συμφωνώ απόλυτα: 45,9%). Σχετικά με την ερώτηση H11 («Συμπεριφέρομαι με τρόπο που δείχνει ότι σκέφτομαι τις προσωπικές ανάγκες των εργαζομένων.») το δείγμα συμφωνεί με την άποψη αυτή σε πολύ υψηλά ποσοστά (Συμφωνώ: 48,6%, Συμφωνώ απόλυτα: 32,4%). Όσον αφορά την Ερώτηση H12 («Δίνω την αρμόζουσα προσοχή στα συμφέροντα των εργαζομένων») το δείγμα συμφωνεί με την άποψη αυτή σε πολύ υψηλά ποσοστά (Συμφωνώ: 56,8%, Συμφωνώ απόλυτα: 27,0%). Από τις παραπάνω απαντήσεις προκύπτει ότι οι προϊστάμενοι έχουν σαφή θετική εικόνα ως προς την ενθαρρυντική ηγεσία.

Ολοκληρώνοντας, στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 53) θα παρουσιαστούν τα στατιστικά στοιχεία της μέσης τιμής, της επικρατούσας τιμής, της διαμέσου και της τυπικής απόκλισης για τις παραπάνω ερωτήσεις.

<b>Ενθαρρυντική Ηγεσία (Supportive Leadership)</b>		
<b>Η10. Λαμβάνω υπόψη μου τα συναισθήματα των εργαζομένων πριν δράσω.</b>		
<b>Απαντήσεις</b>	<b>Άτομα</b>	<b>Ποσοστό</b>
Διαφωνώ απόλυτα	2	2,7%
Διαφωνώ πολύ	0	0,0%
Διαφωνώ	6	8,1%
Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ	0	0,0%
Συμφωνώ	32	43,2%
Συμφωνώ πολύ	0	0,0%
Συμφωνώ απόλυτα	34	45,9%
<b>Σύνολο</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>
<b>Η11. Συμπεριφέρομαι με τρόπο που δείχνει ότι σκέφτομαι τις προσωπικές ανάγκες των εργαζομένων.</b>		
<b>Απαντήσεις</b>	<b>Άτομα</b>	<b>Ποσοστό</b>
Διαφωνώ απόλυτα	0	0,0%
Διαφωνώ πολύ	0	0,0%
Διαφωνώ	2	2,7%
Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ	12	16,2%
Συμφωνώ	36	48,6%
Συμφωνώ πολύ	0	0,0%
Συμφωνώ απόλυτα	24	32,4%
<b>Σύνολο</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>
<b>Η12. Δίνω την αρμόζουσα προσοχή στα συμφέροντα των εργαζομένων</b>		
<b>Απαντήσεις</b>	<b>Άτομα</b>	<b>Ποσοστό</b>
Διαφωνώ απόλυτα	4	5,4%
Διαφωνώ πολύ	0	0,0%
Διαφωνώ	0	0,0%
Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ	8	10,8%
Συμφωνώ	42	56,8%
Συμφωνώ πολύ	0	0,0%
Συμφωνώ απόλυτα	20	27,0%
<b>Σύνολο</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

Πίνακας 52. Ενθαρρυντική Ηγεσία – Άτομα & Ποσοστά

	H10. Λαμβάνω υπόψη μου τα συναισθήματά των εργαζομένων πριν δράσω.	H11. Συμπεριφέρομαι με τρόπο που δείχνει ότι σκέφτομαι τις προσωπικές ανάγκες των εργαζομένων.	H12. Δίνω την αρμόζουσα προσοχή στα συμφέροντά των εργαζομένων
Μέση τιμή	4,22	4,11	4,00
Διάμεσος	4,00	4,00	4,00
Επικρατούσα	5	4	4
Τυπ. απόκλιση	,997	,769	,936

Πίνακας 53. Αριθμητικός μέσος (Μέση τιμή), Διάμεσος, Επικρατούσα τιμή, Τυπική απόκλιση ερωτήσεων για την Ενθαρρυντική Ηγεσία

### 6.3.11 Ενθαρρυντική Ηγεσία (Supportive Leadership) – Βαθμός Αξιοπιστίας

Όπως και στα προηγούμενα χαρακτηριστικά, έτσι και στην ενθαρρυντική ηγεσία, θα βρεθεί ο βαθμός αξιοπιστίας των παραπάνω ερωτήσεων με βάση τον συντελεστή Cronbach Alpha. Τα αποτελέσματα του Cronbach Alpha, μετά την εκτέλεση της ανάλυσης αξιοπιστίας, είναι τα ακόλουθα:

**Cronbach Alpha: 0,743**

Εύκολα μπορεί να παρατηρήσει κανείς ότι η τιμή του Cronbach Alpha (0,743) είναι αρκετά υψηλή, γεγονός που μεταφράζεται ως υψηλή αξιοπιστία μεταξύ των ερωτήσεων H10, H11 και H12 που εκφράζουν το ηγετικό χαρακτηριστικό της ενθαρρυντικής ηγεσίας. Συνεπώς όλες αυτές οι ερωτήσεις μπορούν να ενοποιηθούν ως μια μεταβλητή η οποία θα εκφράζει την ενθαρρυντική ηγεσία.



### 6.3.12 Ενθαρρυντική Ηγεσία (Supportive Leadership) – Βαθμός Συσχέτισης

Όπως και στα προηγούμενα χαρακτηριστικά έτσι και στην ενθαρρυντική ηγεσία προκειμένου να μελετηθεί ο βαθμός συσχέτισης (γραμμικής) μεταξύ των ερωτήσεων που εκφράζουν την ενθαρρυντική ηγεσία θα χρησιμοποιηθεί ο συντελεστής Pearson. Ο παρακάτω πίνακας (Πίνακας 54) παρουσιάζει αναλυτικά τους συντελεστές Pearson δείχνοντας τη συσχέτισή τους με κάθε μία από τις ερωτήσεις της ενθαρρυντικής ηγεσίας:

**Συσχέτιση με Συντελεστή Pearson**

	H10. Λαμβάνω υπόψη μου τα συναισθήματα των εργαζομένων πριν δράσω.	H11. Συμπεριφέρομαι με τρόπο που δείχνει ότι σκέφτομαι τις προσωπικές ανάγκες των εργαζομένων.	H12. Δίνω την αρμόζουσα προσοχή στα συμφέροντα των εργαζομένων
H10. Λαμβάνω υπόψη μου τα συναισθήματα των εργαζομένων πριν δράσω.	1	,470	,411
H11. Συμπεριφέρομαι με τρόπο που δείχνει ότι σκέφτομαι τις προσωπικές ανάγκες των εργαζομένων.	,470	1	,647
H12. Δίνω την αρμόζουσα προσοχή στα συμφέροντα των εργαζομένων	,411	,647	1

Πίνακας 54. Συντελεστής Pearson για τις ερωτήσεις της Ενθαρρυντικής Ηγεσίας

Η ερώτηση H10 έχει μέτρια θετική συσχέτιση με τις ερωτήσεις H11 και H12 (συντελεστής Pearson 0,470 και 0,411 αντίστοιχα). Η ερώτηση H11 έχει υψηλή θετική συσχέτιση με την ερώτηση H12 (συντελεστής Pearson 0,647) και μέτρια θετική συσχέτιση με την ερώτηση H10 (συντελεστής Pearson 0,470). Η ερώτηση H12 έχει υψηλή θετική συσχέτιση με την ερώτηση H11 (συντελεστής Pearson

0,647) και μέτρια θετική συσχέτιση με την ερώτηση H10 (συντελεστής Pearson 0,411).

### **6.3.13 Προσωπική Αναγνώριση (Personal Recognition) - Βαθμός Συμφωνίας**

Η προσωπική αναγνώριση αποτελείται από τις ακόλουθες 3 ερωτήσεις:

*(13) Επαινώ τους εργαζομένους ότι κάνουν καλύτερη δουλειά από την αναμενόμενη.*

*(14) Αναγνωρίζω τη βελτίωση στην ποιότητα δουλειάς των εργαζομένων.*

*(15) Συγχαίρω προσωπικά τους εργαζομένους όταν κάνουν εξαιρετικά καλή δουλειά*

Οι αναλυτικές απαντήσεις του δείγματος σε σχέση με τον βαθμό συμφωνίας/διαφωνίας τους στις παραπάνω ερωτήσεις παρουσιάζονται στον Πίνακα 55. Αναλυτικότερα, στην Ερώτηση H13 («*Επαινώ τους εργαζομένους ότι κάνουν καλύτερη δουλειά από την αναμενόμενη*») το δείγμα συμφωνεί με την άποψη αυτή σε πολύ υψηλά ποσοστά (Συμφωνώ: 43,2%, Συμφωνώ απόλυτα: 37,8%). Σχετικά με την ερώτηση H14 («*Αναγνωρίζω τη βελτίωση στην ποιότητα δουλειάς των εργαζομένων*») το δείγμα συμφωνεί με την άποψη αυτή σε πολύ υψηλά ποσοστά (Συμφωνώ: 48,6%, Συμφωνώ απόλυτα: 45,9%). Όσον αφορά την Ερώτηση H15 («*Συγχαίρω προσωπικά τους εργαζομένους όταν κάνουν εξαιρετικά καλή δουλειά*») το δείγμα συμφωνεί με την άποψη αυτή σε πολύ υψηλά ποσοστά (Συμφωνώ: 43,2%, Συμφωνώ απόλυτα: 48,6%). Από τις παραπάνω απαντήσεις προκύπτει ότι οι προϊστάμενοι έχουν σαφή θετική εικόνα ως προς την προσωπική αναγνώριση.

Ολοκληρώνοντας, στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 56) θα παρουσιαστούν τα στατιστικά στοιχεία της μέσης τιμής, της επικρατούσας τιμής, της διαμέσου και της τυπικής απόκλισης για τις παραπάνω ερωτήσεις.

<b>Προσωπική Αναγνώριση (Personal Recognition)</b>		
<b>H13. Επαινώ τους εργαζομένους ότι κάνουν καλύτερη δουλειά από την αναμενόμενη.</b>		
<b>Απαντήσεις</b>	<b>Άτομα</b>	<b>Ποσοστό</b>
Διαφωνώ απόλυτα	0	0,0%
Διαφωνώ πολύ	0	0,0%
Διαφωνώ	4	5,4%
Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ	10	13,5%
Συμφωνώ	32	43,2%
Συμφωνώ πολύ	0	0,0%
Συμφωνώ απόλυτα	28	37,8%
<b>Σύνολο</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>
<b>H14. Αναγνωρίζω τη βελτίωση στην ποιότητα δουλειάς των εργαζομένων.</b>		
<b>Απαντήσεις</b>	<b>Άτομα</b>	<b>Ποσοστό</b>
Διαφωνώ απόλυτα	0	0,0%
Διαφωνώ πολύ	0	0,0%
Διαφωνώ	0	0,0%
Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ	4	5,4%
Συμφωνώ	36	48,6%
Συμφωνώ πολύ	0	0,0%
Συμφωνώ απόλυτα	34	45,9%
<b>Σύνολο</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>
<b>H15. Συγχαίρω προσωπικά τους εργαζομένους όταν κάνουν εξαιρετικά καλή δουλειά</b>		
<b>Απαντήσεις</b>	<b>Άτομα</b>	<b>Ποσοστό</b>
Διαφωνώ απόλυτα	0	0,0%
Διαφωνώ πολύ	0	0,0%
Διαφωνώ	0	0,0%
Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ	6	8,1%
Συμφωνώ	32	43,2%
Συμφωνώ πολύ	0	0,0%
Συμφωνώ απόλυτα	36	48,6%
<b>Σύνολο</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

Πίνακας 55. Προσωπική Αναγνώριση - Άτομα & Ποσοστά

	H13. Επαινώ τους εργαζομένους ότι κάνουν καλύτερη δουλειά από την αναμενόμενη.	H14. Αναγνωρίζω τη βελτίωση στην ποιότητα δουλειάς των εργαζομένων.	H15. Συγχαίρω προσωπικά τους εργαζομένους όταν κάνουν εξαιρετικά καλή δουλειά
Μέση τιμή	4,14	4,41	4,41
Διάμεσος	4,00	4,00	4,00
Επικρατούσα	4	4	5
Τυπ. απόκλιση	,849	,595	,639

Πίνακας 56. Αριθμητικός μέσος (Μέση τιμή), Διάμεσος, Επικρατούσα τιμή, Τυπική απόκλιση ερωτήσεων για την Προσωπική Αναγνώριση

#### 6.3.14 Προσωπική Αναγνώριση (Personal Recognition) – Βαθμός Αξιοπιστίας

Όπως και στα προηγούμενα χαρακτηριστικά, έτσι και στην προσωπική αναγνώριση, θα βρεθεί ο βαθμός αξιοπιστίας των παραπάνω ερωτήσεων με βάση τον συντελεστή Cronbach Alpha. Τα αποτελέσματα του Cronbach Alpha, μετά την εκτέλεση της ανάλυσης αξιοπιστίας, είναι τα ακόλουθα:

**Cronbach Alpha: 0,833**

Εύκολα μπορεί να παρατηρήσει κανείς ότι η τιμή του Cronbach Alpha (0,833) είναι αρκετά υψηλή, γεγονός που μεταφράζεται ως υψηλή αξιοπιστία μεταξύ των ερωτήσεων H13, H14 και H15 που εκφράζουν το ηγετικό χαρακτηριστικό της προσωπικής αναγνώρισης. Συνεπώς όλες αυτές οι ερωτήσεις μπορούν να ενοποιηθούν ως μια μεταβλητή η οποία θα εκφράζει την προσωπική αναγνώριση.

### 6.3.15 Προσωπική Αναγνώριση (Personal Recognition) – Βαθμός Συσχέτισης

Όπως και στα προηγούμενα χαρακτηριστικά έτσι και στην προσωπική αναγνώριση προκειμένου να μελετηθεί ο βαθμός συσχέτισης (γραμμικής) μεταξύ των ερωτήσεων που εκφράζουν την προσωπική αναγνώριση θα χρησιμοποιηθεί ο συντελεστής Pearson. Ο παρακάτω πίνακας (Πίνακας 57) παρουσιάζει αναλυτικά τους συντελεστές Pearson δείχνοντας τη συσχέτισή τους με κάθε μία από τις ερωτήσεις της προσωπικής αναγνώρισης:

**Συσχέτιση με Συντελεστή Pearson**

	H13. Επαινώ τους εργαζομένους ότι κάνουν καλύτερη δουλειά από την αναμενόμενη.	H14. Αναγνωρίζω τη βελτίωση στην ποιότητα δουλειάς των εργαζομένων.	H15. Συγχαίρω προσωπικά τους εργαζομένους όταν κάνουν εξαιρετικά καλή δουλειά
H13. Επαινώ τους εργαζομένους ότι κάνουν καλύτερη δουλειά από την αναμενόμενη.	1	,649	,554
H14. Αναγνωρίζω τη βελτίωση στην ποιότητα δουλειάς των εργαζομένων.	,649	1	,786
H15. Συγχαίρω προσωπικά τους εργαζομένους όταν κάνουν εξαιρετικά καλή δουλειά	,554	,786	1

Πίνακας 57. Συντελεστής Pearson για τις ερωτήσεις της Προσωπικής Αναγνώρισης

Η ερώτηση H13 έχει υψηλή θετική συσχέτιση με τις ερωτήσεις H14 και H15 (συντελεστής Pearson 0,649 και 0,554 αντίστοιχα). Η ερώτηση H14 έχει υψηλή θετική συσχέτιση με τις ερωτήσεις H13 και H15 (συντελεστής Pearson 0,649 και 0,786 αντίστοιχα). Η ερώτηση H15 έχει υψηλή θετική συσχέτιση με τις ερωτήσεις H13 και H14 (συντελεστής Pearson 0,554 και 0,786 αντίστοιχα).

## 6.4 Σύγκριση Χαρακτηριστικών Συναισθηματικής Νοημοσύνης μεταξύ των Προϊσταμένων Δημοσίου & Ιδιωτικού Τομέα

Προκειμένου να γίνει σύγκριση μεταξύ των χαρακτηριστικών της συναισθηματικής νοημοσύνης των προϊσταμένων του δημοσίου σε σχέση με τους προϊστάμενους του ιδιωτικού τομέα θα διεξαχθεί το στατιστικό τεστ Independent Sample T-test (Kent State University, 2021a). Με άλλα λόγια, προκειμένου να γίνει ο έλεγχος αν η συναισθηματική νοημοσύνη των προϊσταμένων του δημοσίου διαφέρει από τη συναισθηματική νοημοσύνη των προϊσταμένων του ιδιωτικού, θα διεξαχθεί το προαναφερθέν στατιστικό τεστ. Ειδικότερα, για κάθε χαρακτηριστικό της συναισθηματικής νοημοσύνης (ερωτήσεις E1 – E30), θα χωριστεί το δείγμα σε δύο ομάδες. Μία για τους προϊσταμένους του δημοσίου τομέα και μία για τους προϊσταμένους του ιδιωτικού τομέα. Εν συνεχεία, θα συγκριθούν οι μέσες τιμές (για την κάθε ερώτηση) της ομάδας του δημοσίου τομέα με την ομάδα του ιδιωτικού τομέα. Αυτό θα γίνει με την πραγματοποίηση ενός ελέγχου υποθέσεων (όπως αναφέρεται στην Στατιστική Επιστήμη). Πιο συγκεκριμένα, η πρώτη υπόθεση ( $H_0$ ) του ελέγχου αναφέρει ότι οι μέσες τιμές των δύο δειγμάτων είναι ίσες (δηλαδή δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά ανάμεσα τους), ενώ αντίθετα η δεύτερη υπόθεση ( $H_1$ ) αναφέρει ότι οι μέσες τιμές των δύο δειγμάτων είναι διαφορετικές μεταξύ τους, οπότε υπάρχει σημαντική διαφορά ανάμεσα στα δύο δείγματα. Προκειμένου να γίνει αποδεκτή μία από τις δύο υποθέσεις θα πρέπει να μελετηθεί η τιμή του μεγέθους  $p$ -value (sig.). Αν η τιμή του  $p$  – value < 0.05 (όπου  $\alpha = 0.05$  (5%) είναι το επίπεδο σημαντικότητας) τότε απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση ( $H_0$ ) ότι οι μέσες τιμές δεν διαφέρουν και «υιοθετείται» η υπόθεση ( $H_1$ ), ότι δηλαδή υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά ανάμεσα στις δύο ομάδες του δείγματος. Σε διαφορετική περίπτωση (δηλαδή αν  $p$  – value > 0.05) τότε γίνεται δεκτή η υπόθεση ( $H_0$ ) (δηλαδή δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά ανάμεσα στις δύο ομάδες του δείγματος). Εν κατακλείδι, το Independent Sample T-test εμπεριέχει και το Levene’s Test. Το Levene’s Test είναι

και αυτό ένα στατιστικό τεστ ελέγχου υποθέσεων το οποίο δημιουργεί δύο προτάσεις: α) η πρώτη υπόθεση ( $H_0$ ) του ελέγχου αναφέρει ότι οι διακυμάνσεις των δύο δειγμάτων είναι ίσες (δηλαδή δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά ανάμεσα τους), ενώ αντίθετα η δεύτερη υπόθεση ( $H_1$ ) αναφέρει ότι οι διακυμάνσεις των δύο δειγμάτων είναι διαφορετικές μεταξύ τους. Ανάλογα με την τιμή του p-value του Levene's Test θα επιλεγεί η πρώτη ή η δεύτερη γραμμή του p-value του T-test. Πιο αναλυτικά, αν η τιμή του p-value του Levene's Test είναι μικρότερη του 0.05 τότε θα ισχύει η υπόθεση ( $H_1$ ), ότι οι διακυμάνσεις δεν είναι ίσες. Οπότε επιλέγεται η δεύτερη γραμμή του T-test. Αν η τιμή του p-value του Levene's Test είναι μεγαλύτερη του 0.05 τότε θα ισχύει η υπόθεση ( $H_0$ ), ότι οι διακυμάνσεις είναι ίσες. Οπότε επιλέγεται η πρώτη γραμμή του T-test. Στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 58) θα παρουσιαστούν αναλυτικά οι τιμές του p-value τόσο του Levene's Test όσο και του Independent Sample T-test για τις 30 ερωτήσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης. Στην τελευταία στήλη παρουσιάζεται το αποτέλεσμα, αν δηλαδή υπάρχει σημαντική διαφορά των χαρακτηριστικών της συναισθηματικής νοημοσύνης ανάμεσα στους προϊσταμένους του δημοσίου σε σχέση με αυτούς του ιδιωτικού τομέα.

<b>Independent Samples Test Συναισθηματικής Νοημοσύνης</b>				
<b>Ερώτηση</b>	<b>Υπόθεση Διακυμάνσεων Levene's Test</b>	<b>Levene's Test p-value (sig.)</b>	<b>T-Test p-value (sig.)</b>	<b>Αποτέλεσμα T-Test (ύπαρξη ή μη διαφοράς ανάμεσα στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα)</b>
E1. Μου είναι εύκολο να μιλάω για τα συναισθήματα μου σε άλλους ανθρώπους.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,151	<b>0,072</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,086</b>	
E2r. Συχνά δυσκολεύομαι να δω τα πράγματα από την μεριά του άλλου.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,341	<b>0,800</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,809</b>	

E3. Είμαι άνθρωπος με κίνητρα.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,033	<b>0,904</b>	
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,910</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E4r. Δυσκολεύομαι να ελέγξω τα συναισθήματά μου.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,587	<b>0,294</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,297</b>	
E5r. Η ζωή μου δεν είναι ευχάριστη.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,735	<b>0,181</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,177</b>	
E6. Είμαι κοινωνικός με τους συναδέλφους μου.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,593	<b>0,611</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,613</b>	
E7r. Αλλάζω συχνά γνώμη.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,029	<b>0,342</b>	
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,365</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E8r. Δυσκολεύομαι να καταλάβω τι ακριβώς νιώθω	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,843	<b>0,605</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,603</b>	
E9. Αισθάνομαι καλά με την εμφάνιση μου.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,469	<b>0,294</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,303</b>	
E10r. Δυσκολεύομαι να υπερασπιστώ τα δικαιώματά μου.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,611	<b>0,267</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,246</b>	
E11. Μπορώ να κάνω τους ανθρώπους να νιώθουν καλύτερα όταν θέλω.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,265	<b>0,053</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,040</b>	168



E12r. Κάποιες φορές νιώθω ότι η ζωή μου θα είναι δυσάρεστη.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,272	<b>0,194</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,185</b>	
E13r. Μερικοί παραπονιούνται κάποιες φορές ότι τους μεταχειρίζομαι άσχημα.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,393	<b>0,287</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,280</b>	
E14r. Δυσκολεύομαι να τα καταφέρω όταν αλλάζουν τα πράγματα στη ζωή μου.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,984	<b>0,364</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,366</b>	
E15. Μπορώ να αντιμετωπίσω το άγχος.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,820	<b>0,751</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,755</b>	
E16r. Δεν ξέρω πως να δείξω στους κοντινούς μου ανθρώπους ότι τους νοιάζομαι.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,869	<b>0,524</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,521</b>	
E17. Μπορώ να μπω στη θέση του άλλου και να καταλάβω πως νιώθει.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,490	<b>0,916</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,916</b>	
E18r. Δυσκολεύομαι να βρίσκω κίνητρα.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,040	<b>0,692</b>	
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,717</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E19. Μπορώ να ελέγξω το θυμό μου όταν θέλω.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,332	<b>0,149</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,166</b>	
E20. Είμαι ευτυχισμένος με τη ζωή μου.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,634	<b>0,454</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,450</b>	

E21. Θα περιέγραφα τον εαυτό μου ως καλό μεσολαβητή.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,261	<b>0,679</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,691</b>	
E22r. Κάποιες φορές μπλέκομαι σε καταστάσεις που θα προτιμούσα να μην είχα εμπλακεί.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,731	<b>0,925</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,925</b>	
E23. Δίνω μεγάλη προσοχή στα συναισθήματά μου.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,660	<b>0,205</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,215</b>	
E24. Αισθάνομαι καλά με τον εαυτό μου.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,773	<b>0,463</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,456</b>	
E25r. Συνηθίζω να κάνω πίσω έστω και αν έχω δίκαιο.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,664	<b>0,697</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,697</b>	
E26r. Δεν μπορώ να αλλάξω τον τρόπο που αισθάνονται οι άλλοι.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,592	<b>0,580</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,588</b>	
E27. Πιστεύω ότι τα πράγματα θα εξελιχθούν καλά στη ζωή μου.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,712	<b>0,099</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,090</b>	
E28r. Κάποιες φορές εύχομαι να είχα καλύτερες σχέσεις με τους γονείς μου.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,931	<b>0,510</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,508</b>	
E29. Προσαρμόζομαι εύκολα σε καινούριες συνθήκες.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,127	<b>0,222</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,196</b>	

E30. Προσπαθώ να ελέγχω τη σκέψη μου και να μην ανησυχώ πάρα πολύ για όσα συμβαίνουν γύρω μου.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,360	<b>0,056</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,076</b>	

Πίνακας 58. Αποτελέσματα Independent Sample T-Test για την Συναισθηματική Νοημοσύνη για τον Τομέα

Από τον παραπάνω πίνακα (Πίνακα 58) προκύπτει ότι η τιμή του p-value του Independent Sample T-Test είναι μεγαλύτερη από 0,05 για όλες τις ερωτήσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (E1 – E30) γεγονός που ερμηνεύεται ως εξής: δεν υπάρχει διαφοροποίηση στα χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης για τους προϊστάμενους που εργάζονται σε δημόσιους τομείς σε σχέση με αυτούς που εργάζονται σε ιδιωτικούς.

## 6.4 Σύγκριση Ηγετικών Χαρακτηριστικών μεταξύ των Προϊσταμένων Δημοσίου & Ιδιωτικού Τομέα

Προκειμένου να γίνει σύγκριση μεταξύ των ηγετικών χαρακτηριστικών των προϊσταμένων του δημοσίου σε σχέση με τους προϊστάμενους του ιδιωτικού τομέα (δηλαδή να ελεγχθεί η υπόθεση αν υπάρχει διαφοροποίηση μεταξύ των ηγετικών χαρακτηριστικών των προϊσταμένων του δημοσίου σε σχέση με αυτούς του ιδιωτικού τομέα) θα διεξαχθεί το στατιστικό τεστ Independent Sample T-test, όπως και στην περίπτωση της συναισθηματικής νοημοσύνης. Τα αποτελέσματα του τεστ παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα (Πίνακας 59):

Independent Samples Test Ηγετικά Χαρακτηριστικά				
Ερώτηση	Υπόθεση Διακυμάνσεων Levene's Test	Levene's Test p-value (sig.)	T-Test p-value (sig.)	Αποτέλεσμα T-Test (ύπαρξη ή μη διαφοράς ανάμεσα στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα)
H1. Έχω ξεκάθαρη κατανόηση για το που πηγαίνουμε.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,009	<b>0,908</b>	
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,916</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
H2. Έχω ξεκάθαρη εικόνα για το που θέλω να βρίσκεται η εργασιακή ομάδα σε 5 χρόνια.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,363	<b>0,831</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,836</b>	
H3r. Δεν έχω ιδέα που πηγαίνει ο οργανισμός.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,736	<b>0,092</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,107</b>	
H4. Αυτά που λέω κάνουν τους εργαζομένους να είναι υπερήφανοι που είναι μέλη του οργανισμού.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,344	<b>0,496</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,493</b>	
H5. Εκφράζομαι θετικά για την ομάδα.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,386	<b>0,046</b>	Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,065</b>	
H6. Ενθαρρύνω τους γύρω μου να βλέπουν τα μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα ως περιστάσεις γεμάτες με ευκαιρίες.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,196	<b>0,826</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,820</b>	

H7. Προκαλώ τους εργαζομένους να σκεφτούν με νέους τρόπους παλιά προβλήματα.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,046	<b>0,345</b>	
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,292</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
H8. Έχω ιδέες που έχουν αναγκάσει τους εργαζομένους να ξανασκεφτούν μερικά πράγματα τα οποία στο παρελθόν δεν είχαν αμφισβητήσει ποτέ.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,003	<b>0,048</b>	
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,027</b>	Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
H9. Έχω εμπνεύσει τους εργαζομένους να αναθεωρήσουν μερικές από τις βασικές θέσεις τους σχετικά με την εργασιακή τους φιλοσοφία.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,051	<b>0,498</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,527</b>	
H10. Λαμβάνω υπόψη μου τα συναισθήματα των εργαζομένων πριν δράσω.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,000	<b>0,000</b>	
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,000</b>	Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
H11. Συμπεριφέρομαι με τρόπο που δείχνει ότι σκέφτομαι τις προσωπικές ανάγκες των εργαζομένων.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,608	<b>0,321</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,316</b>	
H12. Δίνω την αρμόζουσα προσοχή στα συμφέροντα των εργαζομένων	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,382	<b>0,130</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,141</b>	

H13. Επαινώ τους εργαζομένους ότι κάνουν καλύτερη δουλειά από την αναμενόμενη.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,313	<b>0,988</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,988</b>	
H14. Αναγνωρίζω τη βελτίωση στην ποιότητα δουλειάς των εργαζομένων.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,828	<b>0,393</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,396</b>	
H15. Συγχαίρω προσωπικά τους εργαζομένους όταν κάνουν εξαιρετικά καλή δουλειά	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,957	<b>0,021</b>	<b>Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους</b>
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,025</b>	

Πίνακας 59. Αποτελέσματα Independent Sample T-Test για τα Ηγετικά Χαρακτηριστικά για τον Τομέα

Από τον παραπάνω πίνακα (Πίνακα 59) προκύπτει ότι η τιμή του p-value του Independent Sample T-Test είναι μεγαλύτερη από 0,05 για τις περισσότερες ερωτήσεις των Ηγετικών Χαρακτηριστικών (H1, H2, H3, H4, H6, H7, H9, H11, H12, H13, H14) γεγονός που ερμηνεύεται ως εξής: δεν υπάρχει διαφοροποίηση στα ηγετικά χαρακτηριστικά για τους προϊστάμενους που εργάζονται σε δημόσιους τομείς σε σχέση με αυτούς που εργάζονται σε ιδιωτικούς. Παρόλα αυτά η τιμή του p-value είναι μικρότερη για τις ακόλουθες ερωτήσεις: *H5. Εκφράζομαι θετικά για την ομάδα* ( $p\text{-value} = 0,046 < 0,05$ ), *H8. Έχω ιδέες που έχουν αναγκάσει τους εργαζομένους να ξανασκεφτούν μερικά πράγματα τα οποία στο παρελθόν δεν είχαν αμφισβητήσει ποτέ* ( $p\text{-value} = 0,027 < 0,05$ ), *H10. Λαμβάνω υπόψη μου τα συναισθήματα των εργαζομένων πριν δράσω.* ( $p\text{-value} = 0,000 < 0,05$ ), *H15. Συγχαίρω προσωπικά τους εργαζομένους όταν κάνουν εξαιρετικά καλή δουλειά* ( $p\text{-value} = 0,021 < 0,05$ ). Αυτό σημαίνει ότι για τις ερωτήσεις αυτές υπάρχει διαφοροποίηση στα ηγετικά χαρακτηριστικά των προϊσταμένων του δημοσίου σε σχέση με τους προϊστάμενους του ιδιωτικού τομέα.

## 6.6 Σύγκριση Χαρακτηριστικών Συναισθηματικής Νοημοσύνης και Δημογραφικά Στοιχεία

### 6.6.1 Φύλο

Όπως και στην περίπτωση του τομέα (δημόσιος ή ιδιωτικός) έτσι και στην περίπτωση του φύλου (Άνδρας-Γυναίκα - 2 κατηγορίες) προκειμένου να μελετηθεί η υπόθεση αν υπάρχει διαφοροποίηση στα χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης των προϊσταμένων ανάλογα με το φύλο, πραγματοποιήθηκε Independent Sample T-test, τα αποτελέσματα του οποίου παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 60):

<b>Independent Samples Test Συναισθηματικής Νοημοσύνης για το Φύλο</b>				
<b>Ερώτηση</b>	<b>Υπόθεση Διακυμάνσεων Levene's Test</b>	<b>Levene's Test p-value (sig.)</b>	<b>T-Test p-value (sig.)</b>	<b>Αποτέλεσμα T-Test (ύπαρξη ή μη διαφοράς ανάλογα το φύλο)</b>
E1. Μου είναι εύκολο να μιλάω για τα συναισθήματά μου σε άλλους ανθρώπους.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,201	<b>0,982</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,983</b>	
E2r. Συχνά δυσκολεύομαι να δω τα πράγματα από την μεριά του άλλου.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,092	<b>0,175</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,149</b>	
E3. Είμαι άνθρωπος με κίνητρα.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,539	<b>0,191</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,157</b>	

E4r. Δυσκολεύομαι να ελέγξω τα συναισθήματά μου.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,350	<b>0,490</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,474</b>	
E5r. Η ζωή μου δεν είναι ευχάριστη.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,115	<b>0,090</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,062</b>	
E6. Είμαι κοινωνικός με τους συναδέλφους μου.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,123	<b>0,248</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,206</b>	
E7r. Αλλάζω συχνά γνώμη.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,039	<b>0,000</b>	
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,000</b>	Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E8r. Δυσκολεύομαι να καταλάβω τι ακριβώς νιώθω	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,847	<b>0,013</b>	Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,009</b>	
E9. Αισθάνομαι καλά με την εμφάνιση μου.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,711	<b>0,423</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,427</b>	
E10r. Δυσκολεύομαι να υπερασπιστώ τα δικαιώματά μου.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,922	<b>0,316</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,293</b>	
E11. Μπορώ να κάνω τους ανθρώπους να νιώθουν καλύτερα όταν θέλω.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,803	<b>0,327</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,319</b>	



E12r. Κάποιες φορές νιώθω ότι η ζωή μου θα είναι δυσάρεστη.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,087	<b>0,415</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,390</b>	
E13r. Μερικοί παραπονιούνται κάποιες φορές ότι τους μεταχειρίζομαι άσχημα.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,143	<b>0,525</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,506</b>	
E14r. Δυσκολεύομαι να τα καταφέρω όταν αλλάζουν τα πράγματα στη ζωή μου.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,615	<b>0,183</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,173</b>	
E15. Μπορώ να αντιμετωπίσω το άγχος.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,585	<b>0,273</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,267</b>	
E16r. Δεν ξέρω πως να δείξω στους κοντινούς μου ανθρώπους ότι τους νοιάζομαι.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,731	<b>0,716</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,169</b>	
E17. Μπορώ να μπω στη θέση του άλλου και να καταλάβω πως νιώθει.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,261	<b>0,492</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,507</b>	
E18r. Δυσκολεύομαι να βρίσκω κίνητρα.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,028	<b>0,029</b>	
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,008</b>	<b>Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους</b>
E19. Μπορώ να ελέγξω το θυμό μου όταν θέλω.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,489	<b>0,455</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,418</b>	

E20. Είμαι ευτυχισμένος με τη ζωή μου.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,938	<b>0,382</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,370</b>	
E21. Θα περιέγραφα τον εαυτό μου ως καλό μεσολαβητή.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,953	<b>0,094</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,072</b>	
E22r. Κάποιες φορές μπλέκομαι σε καταστάσεις που θα προτιμούσα να μην είχα εμπλακεί.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,069	<b>0,888</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,876</b>	
E23. Δίνω μεγάλη προσοχή στα συναισθήματά μου.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,005	<b>0,869</b>	
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,887</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E24. Αισθάνομαι καλά με τον εαυτό μου.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,156	<b>0,057</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,032</b>	
E25r. Συνηθίζω να κάνω πίσω έστω και αν έχω δίκαιο.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,450	<b>0,959</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,960</b>	
E26r. Δεν μπορώ να αλλάξω τον τρόπο που αισθάνονται οι άλλοι.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,703	<b>0,597</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,616</b>	
E27. Πιστεύω ότι τα πράγματα θα εξελιχθούν καλά στη ζωή μου.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,316	<b>0,012</b>	<b>Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους</b>
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,013</b>	
E28r. Κάποιες φορές εύχομαι να είχα καλύτερες σχέσεις με τους γονείς μου.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,472	<b>0,630</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,645</b>	

E29. Προσαρμόζομαι εύκολα σε καινούριες συνθήκες.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,016	<b>0,306</b>	
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,220</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E30. Προσπαθώ να ελέγχω τη σκέψη μου και να μην ανησυχώ πάρα πολύ για όσα συμβαίνουν γύρω μου.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,959	<b>0,696</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,697</b>	

Πίνακας 60. Αποτελέσματα Independent Sample T-Test για την Συναισθηματική Νοημοσύνη για το Φύλο

Από τον παραπάνω πίνακα γίνεται αντιληπτό ότι το φύλο επηρεάζει την άποψη του δείγματος ως προς τις ερωτήσεις (χαρακτηριστικά): E7, E8, E18 και E27. Με άλλα λόγια, υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους άντρες και στις γυναίκες όσον αφορά τις απόψεις τους σε σχέση με τα παραπάνω χαρακτηριστικά.

### 6.6.2 Ηλικία

Προκειμένου να μελετηθεί η υπόθεση αν υπάρχει διαφοροποίηση στα χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης των προϊσταμένων ανάλογα με την ηλικία, πραγματοποιήθηκε το στατιστικό Τεστ ANOVA (One-Way ANOVA) (Kent State University, 2021b). Ο πίνακας ANOVA είναι ένα στατιστικό τεστ που μετρά αν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στις μέσες τιμές ενός χαρακτηριστικού που χωρίζεται σε περισσότερες από δύο κατηγορίες (όπως είναι η ηλικία η οποία έχει 5 κατηγορίες). Όπως και στην περίπτωση του Independent T-Test έτσι και εδώ, αν η τιμή του p-value είναι μικρότερη του 0,05 (σε επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha = 0,05$  ή  $\alpha = 5\%$ ) τότε γίνεται αποδεκτή η υπόθεση ότι υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊστάμενους του δείγματος όσον αφορά το δημογραφικό στοιχείο (π.χ. ηλικία). Αν η τιμή του p-value είναι μεγαλύτερη από 0,05 τότε γίνεται δεκτή η υπόθεση ότι δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊστάμενους του δείγματος όσον αφορά το δημογραφικό στοιχείο. Τα αποτελέσματα του Τεστ ANOVA παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα (Πίνακας 61):

<b>Πίνακας ANOVA Συναισθηματικής Νοημοσύνης για την Ηλικία</b>		
<b>Ερώτηση</b>	<b>ANOVA p-value (sig.)</b>	<b>Αποτέλεσμα ANOVA (ύπαρξη ή μη διαφοράς ανάλογα την ηλικία)</b>
E1. Μου είναι εύκολο να μιλάω για τα συναισθήματα μου σε άλλους ανθρώπους.	<b>0,098</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E2r. Συχνά δυσκολεύομαι να δω τα πράγματα από την μεριά του άλλου.	<b>0,412</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E3. Είμαι άνθρωπος με κίνητρα.	<b>0,537</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E4r. Δυσκολεύομαι να ελέγξω τα συναισθήματα μου.	<b>0,000</b>	<b>Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους</b>
E5r. Η ζωή μου δεν είναι ευχάριστη.	<b>0,189</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E6. Είμαι κοινωνικός με τους συναδέλφους μου.	<b>0,039</b>	<b>Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους</b>
E7r. Αλλάζω συχνά γνώμη.	<b>0,402</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E8r. Δυσκολεύομαι να καταλάβω τι ακριβώς νιώθω	<b>0,642</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E9. Αισθάνομαι καλά με την εμφάνιση μου.	<b>0,078</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E10r. Δυσκολεύομαι να υπερασπιστώ τα δικαιώματά μου.	<b>0,837</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E11. Μπορώ να κάνω τους ανθρώπους να νιώθουν καλύτερα όταν θέλω.	<b>0,389</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους

E12r. Κάποιες φορές νιώθω ότι η ζωή μου θα είναι δυσάρεστη.	<b>0,372</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E13r. Μερικοί παραπονιούνται κάποιες φορές ότι τους μεταχειρίζομαι άσχημα.	<b>0,000</b>	<b>Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους</b>
E14r. Δυσκολεύομαι να τα καταφέρω όταν αλλάζουν τα πράγματα στη ζωή μου.	<b>0,003</b>	<b>Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους</b>
E15. Μπορώ να αντιμετωπίσω το άγχος.	<b>0,008</b>	<b>Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους</b>
E16r. Δεν ξέρω πως να δείξω στους κοντινούς μου ανθρώπους ότι τους νοιάζομαι.	<b>0,097</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E17. Μπορώ να μπω στη θέση του άλλου και να καταλάβω πως νιώθει.	<b>0,744</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E18r. Δυσκολεύομαι να βρίσκω κίνητρα.	<b>0,535</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E19. Μπορώ να ελέγξω το θυμό μου όταν θέλω.	<b>0,000</b>	<b>Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους</b>
E20. Είμαι ευτυχισμένος με τη ζωή μου.	<b>0,043</b>	<b>Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους</b>
E21. Θα περιέγραφα τον εαυτό μου ως καλό μεσολαβητή.	<b>0,385</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E22r. Κάποιες φορές μπλέκομαι σε καταστάσεις που θα προτιμούσα να μην είχα εμπλακεί.	<b>0,044</b>	<b>Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους</b>
E23. Δίνω μεγάλη προσοχή στα συναισθήματά μου.	<b>0,068</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E24. Αισθάνομαι καλά με τον εαυτό μου.	<b>0,144</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E25r. Συνηθίζω να κάνω πίσω έστω και αν έχω δίκαιο.	<b>0,104</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους

E26r. Δεν μπορώ να αλλάξω τον τρόπο που αισθάνονται οι άλλοι.	<b>0,098</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E27. Πιστεύω ότι τα πράγματα θα εξελιχθούν καλά στη ζωή μου.	<b>0,028</b>	Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E28r. Κάποιες φορές εύχομαι να είχα καλύτερες σχέσεις με τους γονείς μου.	<b>0,004</b>	Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E29. Προσαρμόζομαι εύκολα σε καινούριες συνθήκες.	<b>0,005</b>	Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E30. Προσπαθώ να ελέγγω τη σκέψη μου και να μην ανησυχώ πάρα πολύ για όσα συμβαίνουν γύρω μου.	<b>0,020</b>	Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους

Πίνακας 61. Αποτελέσματα ANOVA για τη Συναισθηματική Νοημοσύνη για την Ηλικία

Από τον παραπάνω πίνακα γίνεται αντιληπτό ότι η ηλικία του δείγματος επηρεάζει την άποψη του δείγματος ως προς τις ερωτήσεις (χαρακτηριστικά): E4, E6, E13, E14, E15, E19, E20, E22, E27, E28, E29 και E30.

### 6.6.3 Επίπεδο Εκπαίδευσης

Προκειμένου να μελετηθεί η υπόθεση αν υπάρχει διαφοροποίηση στα χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης των προϊσταμένων ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης, πραγματοποιήθηκε το στατιστικό Τεστ ANOVA. Τα αποτελέσματα του Τεστ ANOVA παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα (Πίνακας 62):

<b>Πίνακας ANOVA Συναισθηματικής Νοημοσύνης για το επίπεδο εκπαίδευσης</b>		
<b>Ερώτηση</b>	<b>ANOVA p-value (sig.)</b>	<b>Αποτέλεσμα ANOVA (ύπαρξη ή μη διαφοράς ανάλογα το επίπεδο εκπαίδευσης)</b>
E1. Μου είναι εύκολο να μιλάω για τα συναισθήματα μου σε άλλους ανθρώπους.	<b>0,001</b>	<b>Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους</b>
E2r. Συχνά δυσκολεύομαι να δω τα πράγματα από την μεριά του άλλου.	<b>0,335</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E3. Είμαι άνθρωπος με κίνητρα.	<b>0,008</b>	<b>Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους</b>
E4r. Δυσκολεύομαι να ελέγξω τα συναισθήματα μου.	<b>0,381</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E5r. Η ζωή μου δεν είναι ευχάριστη.	<b>0,305</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E6. Είμαι κοινωνικός με τους συναδέλφους μου.	<b>0,000</b>	<b>Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους</b>
E7r. Αλλάζω συχνά γνώμη.	<b>0,163</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E8r. Δυσκολεύομαι να καταλάβω τι ακριβώς νιώθω	<b>0,000</b>	<b>Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους</b>
E9. Αισθάνομαι καλά με την εμφάνιση μου.	<b>0,012</b>	<b>Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους</b>
E10r. Δυσκολεύομαι να υπερασπιστώ τα δικαιώματά μου.	<b>0,609</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους

E11. Μπορώ να κάνω τους ανθρώπους να νιώθουν καλύτερα όταν θέλω.	<b>0,226</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E12r. Κάποιες φορές νιώθω ότι η ζωή μου θα είναι δυσάρεστη.	<b>0,045</b>	Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E13r. Μερικοί παραπονιούνται κάποιες φορές ότι τους μεταχειρίζομαι άσχημα.	<b>0,000</b>	Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E14r. Δυσκολεύομαι να τα καταφέρω όταν αλλάζουν τα πράγματα στη ζωή μου.	<b>0,003</b>	Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E15. Μπορώ να αντιμετωπίσω το άγχος.	<b>0,032</b>	Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E16r. Δεν ξέρω πως να δείξω στους κοντινούς μου ανθρώπους ότι τους νοιάζομαι.	<b>0,044</b>	Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E17. Μπορώ να μπω στη θέση του άλλου και να καταλάβω πως νιώθει.	<b>0,155</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E18r. Δυσκολεύομαι να βρίσκω κίνητρα.	<b>0,000</b>	Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E19. Μπορώ να ελέγξω το θυμό μου όταν θέλω.	<b>0,045</b>	Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E20. Είμαι ευτυχισμένος με τη ζωή μου.	<b>0,165</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E21. Θα περιέγραφα τον εαυτό μου ως καλό μεσολαβητή.	<b>0,021</b>	Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E22r. Κάποιες φορές μπλέκομαι σε καταστάσεις που θα προτιμούσα να μην είχα εμπλακεί.	<b>0,220</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E23. Δίνω μεγάλη προσοχή στα συναισθήματά μου.	<b>0,116</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E24. Αισθάνομαι καλά με τον εαυτό μου.	<b>0,386</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους



E25r. Συνηθίζω να κάνω πίσω έστω και αν έχω δίκαιο.	<b>0,010</b>	<b>Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους</b>
E26r. Δεν μπορώ να αλλάξω τον τρόπο που αισθάνονται οι άλλοι.	<b>0,958</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E27. Πιστεύω ότι τα πράγματα θα εξελιχθούν καλά στη ζωή μου.	<b>0,152</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E28r. Κάποιες φορές εύχομαι να είχα καλύτερες σχέσεις με τους γονείς μου.	<b>0,152</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E29. Προσαρμόζομαι εύκολα σε καινούριες συνθήκες.	<b>0,019</b>	<b>Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους</b>
E30. Προσπαθώ να ελέγχω τη σκέψη μου και να μην ανησυχώ πάρα πολύ για όσα συμβαίνουν γύρω μου.	<b>0,034</b>	<b>Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους</b>

Πίνακας 62. Αποτελέσματα ANOVA για τη Συναισθηματική Νοημοσύνη για το Επίπεδο Εκπαίδευσης

Από τον παραπάνω πίνακα γίνεται αντιληπτό ότι το επίπεδο εκπαίδευσης του δείγματος επηρεάζει την άποψη του δείγματος ως προς τις ερωτήσεις (χαρακτηριστικά): E1, E3, E6, E8, E9, E12, E13, E14, E15, E16, E18, E19, E21, E25, E29 και E30.

#### 6.6.4 Ετήσιο Εισόδημα

Προκειμένου να μελετηθεί η υπόθεση αν υπάρχει διαφοροποίηση στα χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης των προϊσταμένων ανάλογα με το ετήσιο εισόδημα, πραγματοποιήθηκε το στατιστικό Τεστ ANOVA. Τα αποτελέσματα του Τεστ ANOVA παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα (Πίνακας 63):

<b>Πίνακας ANOVA Συναισθηματικής Νοημοσύνης για το ετήσιο εισόδημα</b>		
<b>Ερώτηση</b>	<b>ANOVA p-value (sig.)</b>	<b>Αποτέλεσμα ANOVA (ύπαρξη ή μη διαφοράς ανάλογα το ετήσιο εισόδημα)</b>
E1. Μου είναι εύκολο να μιλάω για τα συναισθήματα μου σε άλλους ανθρώπους.	<b>0,232</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E2r. Συχνά δυσκολεύομαι να δω τα πράγματα από την μεριά του άλλου.	<b>0,020</b>	<b>Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους</b>
E3. Είμαι άνθρωπος με κίνητρα.	<b>0,004</b>	<b>Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους</b>
E4r. Δυσκολεύομαι να ελέγξω τα συναισθήματα μου.	<b>0,926</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E5r. Η ζωή μου δεν είναι ευχάριστη.	<b>0,114</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E6. Είμαι κοινωνικός με τους συναδέλφους μου.	<b>0,177</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E7r. Αλλάζω συχνά γνώμη.	<b>0,058</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E8r. Δυσκολεύομαι να καταλάβω τι ακριβώς νιώθω	<b>0,003</b>	<b>Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους</b>
E9. Αισθάνομαι καλά με την εμφάνιση μου.	<b>0,023</b>	<b>Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους</b>
E10r. Δυσκολεύομαι να υπερασπιστώ τα δικαιώματά μου.	<b>0,301</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους

E11. Μπορώ να κάνω τους ανθρώπους να νιώθουν καλύτερα όταν θέλω.	<b>0,000</b>	<b>Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους</b>
E12r. Κάποιες φορές νιώθω ότι η ζωή μου θα είναι δυσάρεστη.	<b>0,292</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E13r. Μερικοί παραπονιούνται κάποιες φορές ότι τους μεταχειρίζομαι άσχημα.	<b>0,921</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E14r. Δυσκολεύομαι να τα καταφέρω όταν αλλάζουν τα πράγματα στη ζωή μου.	<b>0,351</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E15. Μπορώ να αντιμετωπίσω το άγχος.	<b>0,403</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E16r. Δεν ξέρω πως να δείξω στους κοντινούς μου ανθρώπους ότι τους νοιάζομαι.	<b>0,245</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E17. Μπορώ να μπω στη θέση του άλλου και να καταλάβω πως νιώθει.	<b>0,001</b>	<b>Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους</b>
E18r. Δυσκολεύομαι να βρίσκω κίνητρα.	<b>0,146</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E19. Μπορώ να ελέγξω το θυμό μου όταν θέλω.	<b>0,618</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E20. Είμαι ευτυχισμένος με τη ζωή μου.	<b>0,396</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E21. Θα περιέγραφα τον εαυτό μου ως καλό μεσολαβητή.	<b>0,869</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E22r. Κάποιες φορές μπλέκομαι σε καταστάσεις που θα προτιμούσα να μην είχα εμπλακεί.	<b>0,320</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E23. Δίνω μεγάλη προσοχή στα συναισθήματά μου.	<b>0,008</b>	<b>Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους</b>
E24. Αισθάνομαι καλά με τον εαυτό μου.	<b>0,085</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους

E25r. Συνηθίζω να κάνω πίσω έστω και αν έχω δίκαιο.	<b>0,159</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E26r. Δεν μπορώ να αλλάξω τον τρόπο που αισθάνονται οι άλλοι.	<b>0,431</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E27. Πιστεύω ότι τα πράγματα θα εξελιχθούν καλά στη ζωή μου.	<b>0,117</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E28r. Κάποιες φορές εύχομαι να είχα καλύτερες σχέσεις με τους γονείς μου.	<b>0,002</b>	<b>Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους</b>
E29. Προσαρμόζομαι εύκολα σε καινούριες συνθήκες.	<b>0,714</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E30. Προσπαθώ να ελέγχω τη σκέψη μου και να μην ανησυχώ πάρα πολύ για όσα συμβαίνουν γύρω μου.	<b>0,427</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους

Πίνακας 63. Αποτελέσματα ANOVA για τη Συναισθηματική Νοημοσύνη για το Ετήσιο Εισόδημα

Από τον παραπάνω πίνακα γίνεται αντιληπτό ότι το ετήσιο εισόδημα του δείγματος επηρεάζει την άποψη του δείγματος ως προς τις ερωτήσεις (χαρακτηριστικά): E2, E3, E8, E9, E11, E17, E23, E28.

### 6.6.5 Οικογενειακή Κατάσταση

Προκειμένου να μελετηθεί η υπόθεση αν υπάρχει διαφοροποίηση στα χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης των προϊσταμένων ανάλογα με την οικογενειακή κατάσταση, πραγματοποιήθηκε το στατιστικό Τεστ ANOVA. Τα αποτελέσματα του Τεστ ANOVA παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα (Πίνακας 64):

<b>Πίνακας ANOVA Συναισθηματικής Νοημοσύνης για την οικογενειακή κατάσταση</b>		
<b>Ερώτηση</b>	<b>ANOVA p-value (sig.)</b>	<b>Αποτέλεσμα ANOVA (ύπαρξη ή μη διαφοράς ανάλογα την οικογενειακή κατάσταση</b>
E1. Μου είναι εύκολο να μιλάω για τα συναισθήματα μου σε άλλους ανθρώπους.	<b>0,794</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E2r. Συχνά δυσκολεύομαι να δω τα πράγματα από την μεριά του άλλου.	<b>0,715</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E3. Είμαι άνθρωπος με κίνητρα.	<b>0,041</b>	<b>Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους</b>
E4r. Δυσκολεύομαι να ελέγξω τα συναισθήματα μου.	<b>0,147</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E5r. Η ζωή μου δεν είναι ευχάριστη.	<b>0,364</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E6. Είμαι κοινωνικός με τους συναδέλφους μου.	<b>0,138</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E7r. Αλλάζω συχνά γνώμη.	<b>0,721</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E8r. Δυσκολεύομαι να καταλάβω τι ακριβώς νιώθω	<b>0,332</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E9. Αισθάνομαι καλά με την εμφάνιση μου.	<b>0,261</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E10r. Δυσκολεύομαι να υπερασπιστώ τα δικαιώματά μου.	<b>0,146</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους

E11. Μπορώ να κάνω τους ανθρώπους να νιώθουν καλύτερα όταν θέλω.	<b>0,273</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E12r. Κάποιες φορές νιώθω ότι η ζωή μου θα είναι δυσάρεστη.	<b>0,120</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E13r. Μερικοί παραπονιούνται κάποιες φορές ότι τους μεταχειρίζομαι άσχημα.	<b>0,376</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E14r. Δυσκολεύομαι να τα καταφέρω όταν αλλάζουν τα πράγματα στη ζωή μου.	<b>0,286</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E15. Μπορώ να αντιμετωπίσω το άγχος.	<b>0,050</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E16r. Δεν ξέρω πως να δείξω στους κοντινούς μου ανθρώπους ότι τους νοιάζομαι.	<b>0,251</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E17. Μπορώ να μπω στη θέση του άλλου και να καταλάβω πως νιώθει.	<b>0,824</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E18r. Δυσκολεύομαι να βρίσκω κίνητρα.	<b>0,712</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E19. Μπορώ να ελέγξω το θυμό μου όταν θέλω.	<b>0,321</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E20. Είμαι ευτυχισμένος με τη ζωή μου.	<b>0,001</b>	<b>Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους</b>
E21. Θα περιέγραφα τον εαυτό μου ως καλό μεσολαβητή.	<b>0,988</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E22r. Κάποιες φορές μπλέκομαι σε καταστάσεις που θα προτιμούσα να μην είχα εμπλακεί.	<b>0,600</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E23. Δίνω μεγάλη προσοχή στα συναισθήματά μου.	<b>0,992</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E24. Αισθάνομαι καλά με τον εαυτό μου.	<b>0,019</b>	<b>Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους</b>

E25r. Συνηθίζω να κάνω πίσω έστω και αν έχω δίκαιο.	<b>0,020</b>	<b>Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους</b>
E26r. Δεν μπορώ να αλλάξω τον τρόπο που αισθάνονται οι άλλοι.	<b>0,080</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E27. Πιστεύω ότι τα πράγματα θα εξελιχθούν καλά στη ζωή μου.	<b>0,280</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E28r. Κάποιες φορές εύχομαι να είχα καλύτερες σχέσεις με τους γονείς μου.	<b>0,101</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E29. Προσαρμόζομαι εύκολα σε καινούριες συνθήκες.	<b>0,004</b>	<b>Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους</b>
E30. Προσπαθώ να ελέγχω τη σκέψη μου και να μην ανησυχώ πάρα πολύ για όσα συμβαίνουν γύρω μου.	<b>0,043</b>	<b>Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους</b>

Πίνακας 64. Αποτελέσματα ANOVA για τη Συναισθηματική Νοημοσύνη για την Οικογενειακή Κατάσταση

Από τον παραπάνω πίνακα γίνεται αντιληπτό ότι η οικογενειακή κατάσταση του δείγματος επηρεάζει την άποψη του δείγματος ως προς τις ερωτήσεις (χαρακτηριστικά): E3, E20, E24, E25, E29, E30.

### 6.6.6 Επάγγελμα

Προκειμένου να μελετηθεί η υπόθεση αν υπάρχει διαφοροποίηση στα χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης των προϊσταμένων ανάλογα με το επάγγελμα, πραγματοποιήθηκε το στατιστικό Τεστ ANOVA. Τα αποτελέσματα του Τεστ ANOVA παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα (Πίνακας 65):

<b>Πίνακας ANOVA Συναισθηματικής Νοημοσύνης για το επάγγελμα</b>		
<b>Ερώτηση</b>	<b>ANOVA p-value (sig.)</b>	<b>Αποτέλεσμα ANOVA (ύπαρξη ή μη διαφοράς ανάλογα το επάγγελμα</b>
E1. Μου είναι εύκολο να μιλάω για τα συναισθήματα μου σε άλλους ανθρώπους.	<b>0,578</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E2r. Συχνά δυσκολεύομαι να δω τα πράγματα από την μεριά του άλλου.	<b>0,001</b>	Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E3. Είμαι άνθρωπος με κίνητρα.	<b>0,047</b>	Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E4r. Δυσκολεύομαι να ελέγξω τα συναισθήματα μου.	<b>0,001</b>	Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E5r. Η ζωή μου δεν είναι ευχάριστη.	<b>0,249</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E6. Είμαι κοινωνικός με τους συναδέλφους μου.	<b>0,017</b>	Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E7r. Αλλάζω συχνά γνώμη.	<b>0,000</b>	Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E8r. Δυσκολεύομαι να καταλάβω τι ακριβώς νιώθω	<b>0,014</b>	Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E9. Αισθάνομαι καλά με την εμφάνιση μου.	<b>0,095</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E10r. Δυσκολεύομαι να υπερασπιστώ τα δικαιώματά μου.	<b>0,041</b>	Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους



E11. Μπορώ να κάνω τους ανθρώπους να νιώθουν καλύτερα όταν θέλω.	<b>0,009</b>	<b>Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους</b>
E12r. Κάποιες φορές νιώθω ότι η ζωή μου θα είναι δυσάρεστη.	<b>0,571</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E13r. Μερικοί παραπονιούνται κάποιες φορές ότι τους μεταχειρίζομαι άσχημα.	<b>0,350</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E14r. Δυσκολεύομαι να τα καταφέρω όταν αλλάζουν τα πράγματα στη ζωή μου.	<b>0,048</b>	<b>Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους</b>
E15. Μπορώ να αντιμετωπίσω το άγχος.	<b>0,119</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E16r. Δεν ξέρω πως να δείξω στους κοντινούς μου ανθρώπους ότι τους νοιάζομαι.	<b>0,027</b>	<b>Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους</b>
E17. Μπορώ να μπω στη θέση του άλλου και να καταλάβω πως νιώθει.	<b>0,711</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E18r. Δυσκολεύομαι να βρίσκω κίνητρα.	<b>0,118</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E19. Μπορώ να ελέγξω το θυμό μου όταν θέλω.	<b>0,085</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E20. Είμαι ευτυχισμένος με τη ζωή μου.	<b>0,398</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E21. Θα περιέγραφα τον εαυτό μου ως καλό μεσολαβητή.	<b>0,472</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E22r. Κάποιες φορές μπλέκομαι σε καταστάσεις που θα προτιμούσα να μην είχα εμπλακεί.	<b>0,006</b>	<b>Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους</b>
E23. Δίνω μεγάλη προσοχή στα συναισθήματά μου.	<b>0,007</b>	<b>Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους</b>
E24. Αισθάνομαι καλά με τον εαυτό μου.	<b>0,138</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους

E25r. Συνηθίζω να κάνω πίσω έστω και αν έχω δίκαιο.	<b>0,001</b>	Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E26r. Δεν μπορώ να αλλάξω τον τρόπο που αισθάνονται οι άλλοι.	<b>0,000</b>	Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E27. Πιστεύω ότι τα πράγματα θα εξελιχθούν καλά στη ζωή μου.	<b>0,917</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E28r. Κάποιες φορές εύχομαι να είχα καλύτερες σχέσεις με τους γονείς μου.	<b>0,037</b>	Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E29. Προσαρμόζομαι εύκολα σε καινούριες συνθήκες.	<b>0,000</b>	Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
E30. Προσπαθώ να ελέγχω τη σκέψη μου και να μην ανησυχώ πάρα πολύ για όσα συμβαίνουν γύρω μου.	<b>0,055</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους

Πίνακας 65. Αποτελέσματα ANOVA για τη Συναισθηματική Νοημοσύνη για το Επάγγελμα

Από τον παραπάνω πίνακα γίνεται αντιληπτό ότι το επάγγελμα του δείγματος επηρεάζει την άποψη του δείγματος ως προς τις ερωτήσεις (χαρακτηριστικά): E2, E3, E4, E6, E7, E8, E10, E11, E14, E16, E22, E23, E25, E26, E28 και E29.

## 6.7 Σύγκριση Ηγετικών Χαρακτηριστικών και Δημογραφικά Στοιχεία

### 6.7.1 Φύλο

Όπως και στην περίπτωση του τομέα (δημόσιος ή ιδιωτικός) έτσι και στην περίπτωση του φύλου (Άνδρας-Γυναίκα – 2 κατηγορίες) προκειμένου να μελετηθεί η υπόθεση αν υπάρχει διαφοροποίηση στα ηγετικά χαρακτηριστικά των προϊσταμένων ανάλογα με το φύλο, πραγματοποιήθηκε Independent Sample

T-test, τα αποτελέσματα του οποίο παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 66):

<b>Independent Samples Test Ηγετικά Χαρακτηριστικά για το Φύλο</b>				
<b>Ερώτηση</b>	<b>Υπόθεση Διακυμάνσεων Levene's Test</b>	<b>Levene's Test p-value (sig.)</b>	<b>T-Test p-value (sig.)</b>	<b>Αποτέλεσμα T-Test (ύπαρξη ή μη διαφοράς ανάλογα με το φύλο)</b>
H1. Έχω ξεκάθαρη κατανόηση για το που πηγαίνουμε.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,058	<b>0,038</b>	Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,042</b>	
H2. Έχω ξεκάθαρη εικόνα για το που θέλω να βρίσκεται η εργασιακή ομάδα σε 5 χρόνια.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,763	<b>0,709</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,707</b>	
H3r. Δεν έχω ιδέα που πηγαίνει ο οργανισμός.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,072	<b>0,126</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,185</b>	
H4. Αυτά που λέω κάνουν τους εργαζομένους να είναι υπερήφανοι που είναι μέλη του οργανισμού.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,943	<b>0,793</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,792</b>	
H5. Εκφράζομαι θετικά για την ομάδα.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,679	<b>0,059</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,051</b>	

H6. Ενθαρρύνω τους γύρω μου να βλέπουν τα μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα ως περιστάσεις γεμάτες με ευκαιρίες.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,016	<b>0,007</b>	
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,002</b>	<b>Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους</b>
H7. Προκαλώ τους εργαζομένους να σκεφτούν με νέους τρόπους παλιά προβλήματα.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,341	<b>0,569</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,576</b>	
H8. Έχω ιδέες που έχουν αναγκάσει τους εργαζομένους να ξανασκεφτούν μερικά πράγματα τα οποία στο παρελθόν δεν είχαν αμφισβητήσει ποτέ.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,473	<b>0,866</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,859</b>	
H9. Έχω εμπνεύσει τους εργαζομένους να αναθεωρήσουν μερικές από τις βασικές θέσεις τους σχετικά με την εργασιακή τους φιλοσοφία.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,167	<b>0,061</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,088</b>	
H10. Λαμβάνω υπόψη μου τα συναισθήματα των εργαζομένων πριν δράσω.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,672	<b>0,488</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,458</b>	
H11. Συμπεριφέρομαι με τρόπο που δείχνει ότι σκέφτομαι τις προσωπικές ανάγκες των εργαζομένων.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,028	<b>0,849</b>	
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,868</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους

H12. Δίνω την αρμόζουσα προσοχή στα συμφέροντα των εργαζομένων	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,718	<b>0,599</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,624</b>	
H13. Επαινώ τους εργαζομένους ότι κάνουν καλύτερη δουλειά από την αναμενόμενη.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,675	<b>0,047</b>	Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,028</b>	
H14. Αναγνωρίζω τη βελτίωση στην ποιότητα δουλειάς των εργαζομένων.	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,331	<b>0,911</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,915</b>	
H15. Συγχαίρω προσωπικά τους εργαζομένους όταν κάνουν εξαιρετικά καλή δουλειά	Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων	0,042	<b>0,505</b>	
	Υπόθεση μη ίσων διακυμάνσεων		<b>0,547</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους

Πίνακας 66. Αποτελέσματα Independent Sample T-Test για τα Ηγετικά Χαρακτηριστικά για το Φύλο

Από τον παραπάνω πίνακα γίνεται αντιληπτό ότι το φύλο επηρεάζει την άποψη του δείγματος ως προς τις ερωτήσεις (χαρακτηριστικά): H1 και H6. Με άλλα λόγια, υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους άντρες και στις γυναίκες όσον αφορά τις απόψεις τους σε σχέση με τα παραπάνω χαρακτηριστικά.

### 6.7.2 Ηλικία

Προκειμένου να μελετηθεί η υπόθεση αν υπάρχει διαφοροποίηση στα ηγετικά χαρακτηριστικά των προϊσταμένων ανάλογα με την ηλικία, πραγματοποιήθηκε το στατιστικό Τεστ ANOVA. Τα αποτελέσματα του Τεστ ANOVA παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα (Πίνακας 67):

<b>Πίνακας ANOVA Ηγετικών Χαρακτηριστικών για την Ηλικία</b>		
<b>Ερώτηση</b>	<b>ANOVA p-value (sig.)</b>	<b>Αποτέλεσμα T-Test (ύπαρξη ή μη διαφοράς ανάλογα με την ηλικία)</b>
H1. Έχω ξεκάθαρη κατανόηση για το που πηγαίνουμε.	<b>0,007</b>	Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
H2. Έχω ξεκάθαρη εικόνα για το που θέλω να βρίσκεται η εργασιακή ομάδα σε 5 χρόνια.	<b>0,000</b>	Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
H3r. Δεν έχω ιδέα που πηγαίνει ο οργανισμός.	<b>0,039</b>	Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
H4. Αυτά που λέω κάνουν τους εργαζομένους να είναι υπερήφανοι που είναι μέλη του οργανισμού.	<b>0,001</b>	Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
H5. Εκφράζομαι θετικά για την ομάδα.	<b>0,337</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
H6. Ενθαρρύνω τους γύρω μου να βλέπουν τα μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα ως περιστάσεις γεμάτες με ευκαιρίες.	<b>0,219</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
H7. Προκαλώ τους εργαζομένους να σκεφτούν με νέους τρόπους παλιά προβλήματα.	<b>0,212</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
H8. Έχω ιδέες που έχουν αναγκάσει τους εργαζομένους να ξανασκεφτούν μερικά πράγματα τα οποία στο παρελθόν δεν είχαν αμφισβητήσει ποτέ.	<b>0,423</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
H9. Έχω εμπνεύσει τους εργαζομένους να αναθεωρήσουν μερικές από τις βασικές θέσεις τους σχετικά με την εργασιακή τους φιλοσοφία.	<b>0,421</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους

H10. Λαμβάνω υπόψη μου τα συναισθήματα των εργαζομένων πριν δράσω.	<b>0,012</b>	<b>Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους</b>
H11. Συμπεριφέρομαι με τρόπο που δείχνει ότι σκέφτομαι τις προσωπικές ανάγκες των εργαζομένων.	<b>0,118</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
H12. Δίνω την αρμόζουσα προσοχή στα συμφέροντα των εργαζομένων	<b>0,066</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
H13. Επαινώ τους εργαζομένους ότι κάνουν καλύτερη δουλειά από την αναμενόμενη.	<b>0,114</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
H14. Αναγνωρίζω τη βελτίωση στην ποιότητα δουλειάς των εργαζομένων.	<b>0,087</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
H15. Συγχαίρω προσωπικά τους εργαζομένους όταν κάνουν εξαιρετικά καλή δουλειά	<b>0,013</b>	<b>Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους</b>

Πίνακας 67. Αποτελέσματα ANOVA για τα Ηγετικά Χαρακτηριστικά για την Ηλικία

Από τον παραπάνω πίνακα γίνεται αντιληπτό ότι η ηλικία του δείγματος επηρεάζει την άποψη του δείγματος ως προς τις ερωτήσεις (χαρακτηριστικά): H1, H2, H3, H4, H10, H15.

### 6.7.3 Επίπεδο Εκπαίδευσης

Προκειμένου να μελετηθεί η υπόθεση αν υπάρχει διαφοροποίηση στα ηγετικά χαρακτηριστικά των προϊσταμένων ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης, πραγματοποιήθηκε το στατιστικό Τεστ ANOVA. Τα αποτελέσματα του Τεστ ANOVA παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα (Πίνακας 68):

<b>Πίνακας ANOVA Ηγετικών Χαρακτηριστικών για το Επίπεδο Εκπαίδευσης</b>		
<b>Ερώτηση</b>	<b>ANOVA p-value (sig.)</b>	<b>Αποτέλεσμα T-Test (ύπαρξη ή μη διαφοράς ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης)</b>
H1. Έχω ξεκάθαρη κατανόηση για το που πηγαίνουμε.	<b>0,099</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
H2. Έχω ξεκάθαρη εικόνα για το που θέλω να βρίσκεται η εργασιακή ομάδα σε 5 χρόνια.	<b>0,101</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
H3r. Δεν έχω ιδέα που πηγαίνει ο οργανισμός.	<b>0,052</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
H4. Αυτά που λέω κάνουν τους εργαζομένους να είναι υπερήφανοι που είναι μέλη του οργανισμού.	<b>0,827</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
H5. Εκφράζομαι θετικά για την ομάδα.	<b>0,075</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
H6. Ενθαρρύνω τους γύρω μου να βλέπουν τα μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα ως περιστάσεις γεμάτες με ευκαιρίες.	<b>0,002</b>	<b>Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους</b>
H7. Προκαλώ τους εργαζομένους να σκεφτούν με νέους τρόπους παλιά προβλήματα.	<b>0,002</b>	<b>Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους</b>
H8. Έχω ιδέες που έχουν αναγκάσει τους εργαζομένους να ξανασκεφτούν μερικά πράγματα τα οποία στο παρελθόν δεν είχαν αμφισβητήσει ποτέ.	<b>0,008</b>	<b>Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους</b>
H9. Έχω εμπνεύσει τους εργαζομένους να αναθεωρήσουν μερικές από τις βασικές θέσεις τους σχετικά με την εργασιακή τους φιλοσοφία.	<b>0,525</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους



H10. Λαμβάνω υπόψη μου τα συναισθήματα των εργαζομένων πριν δράσω.	<b>0,000</b>	Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
H11. Συμπεριφέρομαι με τρόπο που δείχνει ότι σκέφτομαι τις προσωπικές ανάγκες των εργαζομένων.	<b>0,001</b>	Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
H12. Δίνω την αρμόζουσα προσοχή στα συμφέροντα των εργαζομένων	<b>0,002</b>	Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
H13. Επαινώ τους εργαζομένους ότι κάνουν καλύτερη δουλειά από την αναμενόμενη.	<b>0,009</b>	Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
H14. Αναγνωρίζω τη βελτίωση στην ποιότητα δουλειάς των εργαζομένων.	<b>0,000</b>	Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
H15. Συγχαίρω προσωπικά τους εργαζομένους όταν κάνουν εξαιρετικά καλή δουλειά	<b>0,001</b>	Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους

Πίνακας 68. Αποτελέσματα ANOVA για τα Ηγετικά Χαρακτηριστικά για το Επίπεδο Εκπαίδευσης

Από τον παραπάνω πίνακα γίνεται αντιληπτό ότι το επίπεδο εκπαίδευσης του δείγματος επηρεάζει την άποψη του δείγματος ως προς τις ερωτήσεις (χαρακτηριστικά): H6, H7, H8, H10, H11, H12, H13, H14 και H15.

#### 6.7.4 Ετήσιο Εισόδημα

Προκειμένου να μελετηθεί η υπόθεση αν υπάρχει διαφοροποίηση στα ηγετικά χαρακτηριστικά των προϊσταμένων ανάλογα με το ετήσιο εισόδημα, πραγματοποιήθηκε το στατιστικό Τεστ ANOVA. Τα αποτελέσματα του Τεστ ANOVA παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα (Πίνακας 69):

<b>Πίνακας ANOVA Ηγετικών Χαρακτηριστικών για το Ετήσιο Εισόδημα</b>		
<b>Ερώτηση</b>	<b>ANOVA p-value (sig.)</b>	<b>Αποτέλεσμα T-Test (ύπαρξη ή μη διαφοράς ανάλογα με το ετήσιο εισόδημα)</b>
H1. Έχω ξεκάθαρη κατανόηση για το που πηγαίνουμε.	<b>0,794</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
H2. Έχω ξεκάθαρη εικόνα για το που θέλω να βρίσκεται η εργασιακή ομάδα σε 5 χρόνια.	<b>0,147</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
H3r. Δεν έχω ιδέα που πηγαίνει ο οργανισμός.	<b>0,112</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
H4. Αυτά που λέω κάνουν τους εργαζομένους να είναι υπερήφανοι που είναι μέλη του οργανισμού.	<b>0,009</b>	<b>Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους</b>
H5. Εκφράζομαι θετικά για την ομάδα.	<b>0,477</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
H6. Ενθαρρύνω τους γύρω μου να βλέπουν τα μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα ως περιστάσεις γεμάτες με ευκαιρίες.	<b>0,529</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
H7. Προκαλώ τους εργαζομένους να σκεφτούν με νέους τρόπους παλιά προβλήματα.	<b>0,271</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
H8. Έχω ιδέες που έχουν αναγκάσει τους εργαζομένους να ξανασκεφτούν μερικά πράγματα τα οποία στο παρελθόν δεν είχαν αμφισβητήσει ποτέ.	<b>0,135</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
H9. Έχω εμπνεύσει τους εργαζομένους να αναθεωρήσουν μερικές από τις βασικές θέσεις τους σχετικά με την εργασιακή τους φιλοσοφία.	<b>0,200</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους

H10. Λαμβάνω υπόψη μου τα συναισθήματα των εργαζομένων πριν δράσω.	<b>0,096</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
H11. Συμπεριφέρομαι με τρόπο που δείχνει ότι σκέφτομαι τις προσωπικές ανάγκες των εργαζομένων.	<b>0,000</b>	<b>Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους</b>
H12. Δίνω την αρμόζουσα προσοχή στα συμφέροντα των εργαζομένων	<b>0,210</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
H13. Επαινώ τους εργαζομένους ότι κάνουν καλύτερη δουλειά από την αναμενόμενη.	<b>0,157</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
H14. Αναγνωρίζω τη βελτίωση στην ποιότητα δουλειάς των εργαζομένων.	<b>0,081</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
H15. Συγχαίρω προσωπικά τους εργαζομένους όταν κάνουν εξαιρετικά καλή δουλειά	<b>0,565</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους

Πίνακας 69. Αποτελέσματα ANOVA για τα Ηγετικά Χαρακτηριστικά για το Ετήσιο Εισόδημα

Από τον παραπάνω πίνακα γίνεται αντιληπτό ότι το ετήσιο εισόδημα του δείγματος επηρεάζει την άποψη του δείγματος ως προς τις ερωτήσεις (χαρακτηριστικά): H4 και H11.

### 6.7.5 Οικογενειακή Κατάσταση

Προκειμένου να μελετηθεί η υπόθεση αν υπάρχει διαφοροποίηση στα ηγετικά χαρακτηριστικά των προϊσταμένων ανάλογα με την οικογενειακή κατάσταση, πραγματοποιήθηκε το στατιστικό Τεστ ANOVA. Τα αποτελέσματα του Τεστ ANOVA παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα (Πίνακας 70):

<b>Πίνακας ANOVA Ηγετικών Χαρακτηριστικών για την Οικογενειακή Κατάσταση</b>		
<b>Ερώτηση</b>	<b>ANOVA p-value (sig.)</b>	<b>Αποτέλεσμα T-Test (ύπαρξη ή μη διαφοράς ανάλογα με την οικογενειακή κατάσταση)</b>
H1. Έχω ξεκάθαρη κατανόηση για το που πηγαίνουμε.	<b>0,017</b>	<b>Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους</b>
H2. Έχω ξεκάθαρη εικόνα για το που θέλω να βρίσκεται η εργασιακή ομάδα σε 5 χρόνια.	<b>0,002</b>	<b>Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους</b>
H3r. Δεν έχω ιδέα που πηγαίνει ο οργανισμός.	<b>0,457</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
H4. Αυτά που λέω κάνουν τους εργαζομένους να είναι υπερήφανοι που είναι μέλη του οργανισμού.	<b>0,689</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
H5. Εκφράζομαι θετικά για την ομάδα.	<b>0,063</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
H6. Ενθαρρύνω τους γύρω μου να βλέπουν τα μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα ως περιστάσεις γεμάτες με ευκαιρίες.	<b>0,297</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
H7. Προκαλώ τους εργαζομένους να σκεφτούν με νέους τρόπους παλιά προβλήματα.	<b>0,566</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
H8. Έχω ιδέες που έχουν αναγκάσει τους εργαζομένους να ξανασκεφτούν μερικά πράγματα τα οποία στο παρελθόν δεν είχαν αμφισβητήσει ποτέ.	<b>0,957</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
H9. Έχω εμπνεύσει τους εργαζομένους να αναθεωρήσουν μερικές από τις βασικές θέσεις τους σχετικά με την εργασιακή τους φιλοσοφία.	<b>0,202</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους

H10. Λαμβάνω υπόψη μου τα συναισθήματα των εργαζομένων πριν δράσω.	<b>0,128</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
H11. Συμπεριφέρομαι με τρόπο που δείχνει ότι σκέφτομαι τις προσωπικές ανάγκες των εργαζομένων.	<b>0,113</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
H12. Δίνω την αρμόζουσα προσοχή στα συμφέροντα των εργαζομένων	<b>0,114</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
H13. Επαινώ τους εργαζομένους ότι κάνουν καλύτερη δουλειά από την αναμενόμενη.	<b>0,629</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
H14. Αναγνωρίζω τη βελτίωση στην ποιότητα δουλειάς των εργαζομένων.	<b>0,257</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
H15. Συγχαίρω προσωπικά τους εργαζομένους όταν κάνουν εξαιρετικά καλή δουλειά	<b>0,956</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους

Πίνακας 70. Αποτελέσματα ANOVA για τα Ηγετικά Χαρακτηριστικά για την Οικογενειακή Κατάσταση

Από τον παραπάνω πίνακα γίνεται αντιληπτό ότι η οικογενειακή κατάσταση του δείγματος επηρεάζει την άποψη του δείγματος ως προς τις ερωτήσεις (χαρακτηριστικά): H1 και H2.

### 6.7.6 Επάγγελμα

Προκειμένου να μελετηθεί η υπόθεση αν υπάρχει διαφοροποίηση στα ηγετικά χαρακτηριστικά των προϊσταμένων ανάλογα με το επάγγελμα, πραγματοποιήθηκε το στατιστικό Τεστ ANOVA. Τα αποτελέσματα του Τεστ ANOVA παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα (Πίνακας 71):

<b>Πίνακας ANOVA Ηγετικών Χαρακτηριστικών για το Επάγγελμα</b>		
<b>Ερώτηση</b>	<b>ANOVA p-value (sig.)</b>	<b>Αποτέλεσμα T-Test (ύπαρξη ή μη διαφοράς ανάλογα με την οικογενειακή κατάσταση)</b>
H1. Έχω ξεκάθαρη κατανόηση για το που πηγαίνουμε.	<b>0,529</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
H2. Έχω ξεκάθαρη εικόνα για το που θέλω να βρίσκεται η εργασιακή ομάδα σε 5 χρόνια.	<b>0,402</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
H3r. Δεν έχω ιδέα που πηγαίνει ο οργανισμός.	<b>0,338</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
H4. Αυτά που λέω κάνουν τους εργαζομένους να είναι υπερήφανοι που είναι μέλη του οργανισμού.	<b>0,138</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
H5. Εκφράζομαι θετικά για την ομάδα.	<b>0,000</b>	<b>Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους</b>
H6. Ενθαρρύνω τους γύρω μου να βλέπουν τα μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα ως περιστάσεις γεμάτες με ευκαιρίες.	<b>0,557</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
H7. Προκαλώ τους εργαζομένους να σκεφτούν με νέους τρόπους παλιά προβλήματα.	<b>0,473</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
H8. Έχω ιδέες που έχουν αναγκάσει τους εργαζομένους να ξανασκεφτούν μερικά πράγματα τα οποία στο παρελθόν δεν είχαν αμφισβητήσει ποτέ.	<b>0,092</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
H9. Έχω εμπνεύσει τους εργαζομένους να αναθεωρήσουν μερικές από τις βασικές θέσεις τους σχετικά με την εργασιακή τους φιλοσοφία.	<b>0,061</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους

H10. Λαμβάνω υπόψη μου τα συναισθήματα των εργαζομένων πριν δράσω.	<b>0,024</b>	<b>Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους</b>
H11. Συμπεριφέρομαι με τρόπο που δείχνει ότι σκέφτομαι τις προσωπικές ανάγκες των εργαζομένων.	<b>0,062</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
H12. Δίνω την αρμόζουσα προσοχή στα συμφέροντα των εργαζομένων	<b>0,459</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
H13. Επαινώ τους εργαζομένους ότι κάνουν καλύτερη δουλειά από την αναμενόμενη.	<b>0,302</b>	Δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους
H14. Αναγνωρίζω τη βελτίωση στην ποιότητα δουλειάς των εργαζομένων.	<b>0,001</b>	<b>Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους</b>
H15. Συγχαίρω προσωπικά τους εργαζομένους όταν κάνουν εξαιρετικά καλή δουλειά	<b>0,001</b>	<b>Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους προϊσταμένους</b>

Πίνακας 71. Αποτελέσματα ANOVA για τα Ηγετικά Χαρακτηριστικά για το Επάγγελμα

Από τον παραπάνω πίνακα γίνεται αντιληπτό ότι το επάγγελμα του δείγματος επηρεάζει την άποψη του δείγματος ως προς τις ερωτήσεις (χαρακτηριστικά): H5, H10, H14 και H15.

## 6.8 Συσχέτιση Συναισθηματικής Νοημοσύνης & Ηγετικών Χαρακτηριστικών

Προκειμένου να μελετηθεί η συσχέτιση ανάμεσα στη συναισθηματική νοημοσύνη και τα ηγετικά χαρακτηριστικά θα χρησιμοποιηθεί το μοντέλο της πολλαπλής γραμμικής συσχέτισης (LaerdStatistics, 2018b). Πιο αναλυτικά, το μοντέλο της πολλαπλής παλινδρόμησης αποτελείται από ένα πλήθος ανεξάρτητων μεταβλητών (δύο ή περισσότερες) των οποίων οι τιμές μελετάται αν επηρεάζουν μια άλλη μεταβλητή, η οποία ονομάζεται εξαρτημένη. Με άλλα λόγια, μελετάται ο

βαθμός εξάρτησης της εξαρτημένης μεταβλητής από το πλήθος των ανεξάρτητων.

Στη συγκεκριμένη έρευνα το μοντέλο της γραμμικής συσχέτισης αποτελείται από τις έξι ανεξάρτητες μεταβλητές που εκφράζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη: α) ευημερία, β) αυτοέλεγχος, γ) συναισθηματικότητα, δ) κοινωνικότητα, ε) κίνητρα, και ζ) προσαρμοστικότητα. Επιπλέον, ως εξαρτημένη μεταβλητή ορίζονται τα ηγετικά χαρακτηριστικά, συνεπώς μελετάται ο βαθμός με τον οποίο συσχετίζεται η συναισθηματική νοημοσύνη με τα πέντε ηγετικά χαρακτηριστικά. Επιπρόσθετα, θα πρέπει να αναφερθεί ότι η κάθε μεταβλητή – συναισθηματικής νοημοσύνης δημιουργήθηκε από την ενοποίηση των αντίστοιχων ερωτήσεων που υπήρχαν στο ερωτηματολόγιο. Η ενοποίηση αυτή πραγματοποιήθηκε δικαιολογημένα αφού, όπως προαναφέρθηκε, ο συντελεστής Cronbach Alpha των ερωτήσεων της κάθε μεταβλητής – χαρακτηριστικού αποδείκνυε ικανοποιητική ως υψηλή αξιοπιστία μεταξύ των ερωτήσεων. Ομοίως πραγματοποιήθηκε και για την εξαρτημένη μεταβλητή – ηγετικά χαρακτηριστικά, ενοποιώντας τις μεταβλητές του οράματος, της εμπνέουσας επικοινωνίας, της διανοητικής υποκίνησης, της ενθαρρυντικής ηγεσίας και της προσωπικής αναγνώρισης (αφού πρώτα έγιναν οι κατάλληλοι έλεγχοι αξιοπιστίας μέσω του Cronbach Alpha). Επιπρόσθετα, γίνεται αναφορά ότι το Cronbach Alpha των χαρακτηριστικών για τα συνολικά Ηγετικά Χαρακτηριστικά είναι 0,668.

Συμπερασματικά οι μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν ήταν οι εξής:

- Ευημερία (ανεξάρτητη μεταβλητή)
- Αυτοέλεγχος (ανεξάρτητη μεταβλητή)
- Συναισθηματικότητα (ανεξάρτητη μεταβλητή)
- Κοινωνικότητα (ανεξάρτητη μεταβλητή)
- Κίνητρα (ανεξάρτητη μεταβλητή)
- Προσαρμοστικότητα (ανεξάρτητη μεταβλητή)
- Ηγετικά Χαρακτηριστικά (εξαρτημένη μεταβλητή)

Τα αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης παρουσιάζονται στους ακόλουθους πίνακες (Πίνακας 72, Πίνακας 73):



**Μοντέλο Πολλαπλής Παλινδρόμησης**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,671 <sup>a</sup>	,450	,401	,34002

a. Predictors: (Constant), Προσαρμοστικότητα, Συναισθηματικότητα, Αυτοέλεγχος\_A, Κοινωνικότητα, Κίνητρα, Ευημερία\_A

Πίνακας 72. Αποτελέσματα Πολλαπλής παλινδρόμησης – Τιμή του R Square

Με βάση τον παραπάνω πίνακα (Πίνακας 72), η τιμή του R Square υποδεικνύει το βαθμό εξάρτησης της εξαρτημένης μεταβλητής (ηγετικά χαρακτηριστικά) από τις ανεξάρτητες μεταβλητές (συναισθηματική νοημοσύνη). Ειδικότερα, η τιμή του R Square ισούται με 0,450 που σημαίνει ότι σε ποσοστό 45% τα ηγετικά χαρακτηριστικά εξαρτώνται από τη συναισθηματική νοημοσύνη. Το ποσοστό αυτό είναι αρκετά υψηλό. Παρόλα αυτά, φυσικό είναι το γεγονός ότι θα πρέπει κανείς να λάβει υπόψη του ότι υπάρχει και ένα ποσοστό 55% που αναδεικνύει ότι τα ηγετικά χαρακτηριστικά επηρεάζονται και από άλλους παράγοντες εκτός από τη συναισθηματική νοημοσύνη.

Επιπλέον, ο Πίνακας 73 παρουσιάζει το βαθμό εξάρτησης που έχει κάθε επιμέρους χαρακτηριστικό της συναισθηματικής νοημοσύνης στο να επιδρά ως προς τα ηγετικά χαρακτηριστικά.

**Συντελεστές<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error		
(Constant)	1,721	,368	4,682	,000
Ευημερία_A	,031	,061	,501	,618
Αυτοέλεγχος_A	,139	,054	2,597	,012
1 Συναισθηματικότητα	,167	,065	2,573	,012
Κοινωνικότητα	,097	,062	1,560	,123
Κίνητρα	,018	,048	,383	,703
Προσαρμοστικότητα	,017	,047	,368	,714

a. Dependent Variable: Ηγετικά Χαρακτηριστικά

Πίνακας 73. Αποτελέσματα Πολλαπλής παλινδρόμησης – Συντελεστές

Ειδικότερα, η τιμή του p-value (στήλη sig.) αναδεικνύει αν η επιρροή κάθε ανεξάρτητης μεταβλητής – χαρακτηριστικά συναισθηματικής νοημοσύνης είναι στατιστικά σημαντική για το μοντέλο. Αν η τιμή του p-value είναι μικρότερη από 0,05 (σε επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha = 5\%$ ) τότε επηρεάζει σημαντικά την εξαρτημένη μεταβλητή (ηγετικά χαρακτηριστικά) αλλιώς αν είναι μεγαλύτερη από 0,05 δεν την επηρεάζει σημαντικά. Επιπρόσθετα, η στήλη B (unstandardized Coefficients) δείχνει τους συντελεστές επηρεασμού της κάθε ανεξάρτητης μεταβλητής στην εξαρτημένη. Έτσι, το μοντέλο που θα προκύψει είναι το ακόλουθο:

***Ηγετικά χαρακτηριστικά***

$$\begin{aligned} &= 1,721 + 0,031 * \text{ευημερία} + 0,139 * \text{αυτοέλεγχος} + 0,167 \\ &* \text{συναισθηματικότητα} + 0,097 * \text{κοινωνικότητα} + 0,018 \\ &* \text{κίνητρα} + 0,017 * \text{προσαρμοστικότητα} \end{aligned}$$

Με βάση το μοντέλο αυτό εξάγονται τα επόμενα συμπεράσματα:

- Μια επιπλέον μονάδα (1) ευημερίας αυξάνει τα ηγετικά χαρακτηριστικά κατά 0,031 μονάδες.
- Μια επιπλέον μονάδα (1) αυτοελέγχου αυξάνει τα ηγετικά χαρακτηριστικά κατά 0,139 μονάδες.
- Μια επιπλέον μονάδα (1) συναισθηματικότητας αυξάνει τα ηγετικά χαρακτηριστικά κατά 0,167 μονάδες.
- Μια επιπλέον μονάδα (1) κοινωνικότητας αυξάνει τα ηγετικά χαρακτηριστικά κατά 0,097 μονάδες.
- Μια επιπλέον μονάδα (1) κινήτρων αυξάνει τα ηγετικά χαρακτηριστικά κατά 0,018 μονάδες.
- Μια επιπλέον μονάδα (1) προσαρμοστικότητα αυξάνει τα ηγετικά χαρακτηριστικά κατά 0,017 μονάδες.

Ολοκληρώνοντας, με βάση τη στήλη sign. του Πίνακα 73, στατιστικά σημαντική επιρροή στην εξαρτημένη μεταβλητή (ηγετικά χαρακτηριστικά) εμφανίζουν οι μεταβλητές αυτοέλεγχος και συναισθηματικότητα αφού οι τιμές του p-value είναι και των δύο  $0,012 < 0,05$ .

## 6.9 Συσχέτιση Συναισθηματικής Νοημοσύνης & Ηγετικών Χαρακτηριστικών ανάλογα τον Τομέα (Δημόσιος, Ιδιωτικός)

Το προηγούμενο γενικό μοντέλο ανέδειξε το γεγονός ότι τα ηγετικά χαρακτηριστικά εξαρτώνται σε ποσοστό 45% από τα χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης. Το ερώτημα που δημιουργείται είναι: «Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στα ποσοστά αυτά για τους προϊστάμενους του δημοσίου τομέα σε σχέση με αυτούς του ιδιωτικού τομέα;». Για το λόγο αυτό θα διεξαχθεί το μοντέλο της πολλαπλής παλινδρόμησης δύο φορές, μία για τους προϊσταμένους του δημοσίου τομέα και μία για τους προϊσταμένους του ιδιωτικού τομέα.

### 6.9.1 Προϊστάμενοι Δημοσίου Τομέα

Η εκτέλεση του μοντέλου της πολλαπλής παλινδρόμησης (με ανεξάρτητες μεταβλητές τα χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης και εξαρτημένα τα ηγετικά χαρακτηριστικά) για τους προϊστάμενους του δημοσίου τομέα δίνει τα ακόλουθα αποτελέσματα (Πίνακας 74, Πίνακας 75):

Μοντέλο Πολλαπλής Παλινδρόμησης				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,773 <sup>a</sup>	,597	,492	,30319

a. Predictors: (Constant), Προσαρμοστικότητα, Συναισθηματικότητα, Αυτοέλεγχος\_A, Κοινωνικότητα, Κίνητρα, Ευημερία\_A

Πίνακας 74. Αποτελέσματα Πολλαπλής παλινδρόμησης – Τιμή του R Square

Με βάση τον παραπάνω πίνακα (Πίνακας 74), η τιμή του R Square ισούται με 0,597 που σημαίνει ότι σε ποσοστό 59,7% τα ηγετικά χαρακτηριστικά εξαρτώνται από τη συναισθηματική νοημοσύνη. Το ποσοστό αυτό είναι αρκετά υψηλό. Αξίζει να σημειωθεί ότι το ποσοστό αυτό για τους προϊστάμενους του

δημοσίου τομέα είναι αρκετά υψηλότερο με το αντίστοιχο του γενικού μοντέλου που ήταν 45%.

Επιπλέον, ο Πίνακας 75 παρουσιάζει το βαθμό εξάρτησης που έχει κάθε επιμέρους χαρακτηριστικό της συναισθηματικής νοημοσύνης στο να επιδρά ως προς τα ηγετικά χαρακτηριστικά.

Συντελεστές <sup>a</sup>				
Model	Unstandardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error		
(Constant)	2,190	,557	3,932	,001
Ενημερία_A	,061	,096	,639	,529
Αυτοέλεγχος_A	,052	,088	,597	,557
1 Συναισθηματικότητα	,168	,102	1,642	,114
Κοινωνικότητα	-,057	,089	-,639	,529
Κίνητρα	-,131	,064	-2,055	,051
Προσαρμοστικότητα	,254	,068	3,729	,001

a. Dependent Variable: Ηγετικά Χαρακτηριστικά

Πίνακας 75. Αποτελέσματα Πολλαπλής παλινδρόμησης – Συντελεστές

Έτσι, το μοντέλο που θα προκύψει είναι το ακόλουθο:

**Ηγετικά χαρακτηριστικά**

$$= 2,190 + 0,061 * \text{ενημερία} + 0,052 * \text{αυτοέλεγχος} + 0,168 * \text{συναισθηματικότητα} - 0,057 * \text{κοινωνικότητα} - 0,131 * \text{κίνητρα} + 0,254 * \text{προσαρμοστικότητα}$$

Με βάση το μοντέλο αυτό εξάγονται τα επόμενα συμπεράσματα:

- Μια επιπλέον μονάδα (1) ενημερίας αυξάνει τα ηγετικά χαρακτηριστικά κατά 0,061 μονάδες.
- Μια επιπλέον μονάδα (1) αυτοελέγχου αυξάνει τα ηγετικά χαρακτηριστικά κατά 0,052 μονάδες.
- Μια επιπλέον μονάδα (1) συναισθηματικότητας αυξάνει τα ηγετικά χαρακτηριστικά κατά 0,168 μονάδες.

- Μια επιπλέον μονάδα (1) κοινωνικότητας μειώνει τα ηγετικά χαρακτηριστικά κατά 0,057 μονάδες (ενώ στο γενικό μοντέλο αυξάνει τα ηγετικά χαρακτηριστικά)
- Μια επιπλέον μονάδα (1) κινήτρων μειώνει τα ηγετικά χαρακτηριστικά κατά 0,131 μονάδες (ενώ στο γενικό μοντέλο αυξάνει τα ηγετικά χαρακτηριστικά)
- Μια επιπλέον μονάδα (1) προσαρμοστικότητας αυξάνει τα ηγετικά χαρακτηριστικά κατά 0,254 μονάδες.

Ολοκληρώνοντας, με βάση τη στήλη sign. του Πίνακα 75, στατιστικά σημαντική επιρροή στην εξαρτημένη μεταβλητή (ηγετικά χαρακτηριστικά) εμφανίζει η μεταβλητή προσαρμοστικότητα αφού η τιμή του p-value είναι  $0,001 < 0,05$ . Αντίθετα στο γενικό μοντέλο σημαντική στατιστική επιρροή ασκούσαν οι μεταβλητές αυτοέλεγχος και συναισθηματικότητα.

### 6.9.2 Προϊστάμενοι Ιδιωτικού Τομέα

Η εκτέλεση του μοντέλου της πολλαπλής παλινδρόμησης (με ανεξάρτητες μεταβλητές τα χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης και εξαρτημένη τα ηγετικά χαρακτηριστικά) για τους προϊστάμενους του ιδιωτικού τομέα δίνει τα ακόλουθα αποτελέσματα (Πίνακας 76, Πίνακας 77):

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,804 <sup>a</sup>	,646	,589	,28484

a. Predictors: (Constant), Προσαρμοστικότητα, Αυτοέλεγχος\_A, Συναισθηματικότητα, Κοινωνικότητα, Κίνητρα, Ευημερία\_A

Πίνακας 76. Αποτελέσματα Πολλαπλής παλινδρόμησης – Τιμή του R Square

Με βάση τον παραπάνω πίνακα (Πίνακας 76), η τιμή του R Square ισούται με 0,646 που σημαίνει ότι σε ποσοστό 64,6% τα ηγετικά χαρακτηριστικά εξαρτώνται από τη συναισθηματική νοημοσύνη. Το ποσοστό αυτό είναι αρκετά υψηλό. Αξίζει να σημειωθεί ότι το ποσοστό αυτό για τους προϊστάμενους του ιδιωτικού τομέα είναι αρκετά υψηλότερο με το αντίστοιχο του γενικού μοντέλου

που ήταν 45%, καθώς επίσης είναι υψηλότερο με το αντίστοιχο των προϊσταμένων του δημόσιου τομέα (59,7%)

Επιπλέον, ο Πίνακας 77 παρουσιάζει το βαθμό εξάρτησης που έχει κάθε επιμέρους χαρακτηριστικό της συναισθηματικής νοημοσύνης στο να επιδρά ως προς τα ηγετικά χαρακτηριστικά.

Συντελεστές <sup>a</sup>				
Model	Unstandardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error		
(Constant)	,675	,463	1,459	,153
Ενημερία_A	,198	,092	2,139	,039
Αυτοέλεγχος_A	,219	,065	3,396	,002
1 Συναισθηματικότητα	,235	,079	2,982	,005
Κοινωνικότητα	,073	,078	,936	,355
Κίνητρα	,160	,071	2,257	,030
Προσαρμοστικότητα	-,208	,067	-3,087	,004

a. Dependent Variable: Ηγετικά Χαρακτηριστικά

Πίνακας 77. Αποτελέσματα Πολλαπλής παλινδρόμησης – Συντελεστές

Έτσι, το μοντέλο που θα προκύψει είναι το ακόλουθο:

**Ηγετικά χαρακτηριστικά**

$$= 0,675 + 0,198 * \text{ενημερία} + 0,219 * \text{αυτοέλεγχος} + 0,235 * \text{συναισθηματικότητα} + 0,073 * \text{κοινωνικότητα} + 0,160 * \text{κίνητρα} - 0,208 * \text{προσαρμοστικότητα}$$

Με βάση το μοντέλο αυτό εξάγονται τα επόμενα συμπεράσματα:

- Μια επιπλέον μονάδα (1) ενημερίας αυξάνει τα ηγετικά χαρακτηριστικά κατά 0,198 μονάδες.
- Μια επιπλέον μονάδα (1) αυτοελέγχου αυξάνει τα ηγετικά χαρακτηριστικά κατά 0,219 μονάδες.
- Μια επιπλέον μονάδα (1) συναισθηματικότητας αυξάνει τα ηγετικά χαρακτηριστικά κατά 0,235 μονάδες.

- Μια επιπλέον μονάδα (1) κοινωνικότητας αυξάνει τα ηγετικά χαρακτηριστικά κατά 0,073 μονάδες.
- Μια επιπλέον μονάδα (1) κινήτρων αυξάνει τα ηγετικά χαρακτηριστικά κατά 0,160 μονάδες.
- Μια επιπλέον μονάδα (1) προσαρμοστικότητας μειώνει τα ηγετικά χαρακτηριστικά κατά 0,208 μονάδες (ενώ στο γενικό μοντέλο αυξάνει τα ηγετικά χαρακτηριστικά).

Ολοκληρώνοντας, με βάση τη στήλη sign. του Πίνακα 77, στατιστικά σημαντική επιρροή στην εξαρτημένη μεταβλητή (ηγετικά χαρακτηριστικά) εμφανίζουν σχεδόν όλες οι μεταβλητές: ευημερία, αυτοέλεγχος, συναισθηματικότητα, κίνητρα και προσαρμοστικότητα αφού οι τιμές των p-value είναι μικρότερες του 0,05 (0,039, 0,002, 0,005, 0,030 και 0,004 αντίστοιχα). Αντίθετα στο γενικό μοντέλο σημαντική στατιστική επιρροή ασκούσαν οι μεταβλητές αυτοέλεγχος και συναισθηματικότητα, ενώ στο μοντέλο των προϊσταμένων του δημοσίου ασκούσε μόνο η μεταβλητή προσαρμοστικότητα.

# Κεφάλαιο 7

## Συζήτηση για τα αποτελέσματα της έρευνας

Το δείγμα της παρούσας έρευνας αποτελείται από 74 προϊσταμένους οι οποίοι δραστηριοποιούνται σε οργανισμούς τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημοσίου φορέα. Πιο συγκεκριμένα, οι 30 προϊστάμενοι ανήκουν στο δημόσιο τομέα, ενώ οι υπόλοιποι 44 προϊστάμενοι κατέχουν θέση στον ιδιωτικό τομέα. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να σημειωθεί ότι στόχος της έρευνας ήταν να υπάρχει ένα επαρκές (περίπου ισόποσο) δείγμα από προϊσταμένους και των δύο τομέων ώστε να μπορεί να πραγματοποιηθεί η σύγκριση μεταξύ των δύο ομάδων προϊσταμένων όσον αφορά τη συναισθηματική νοημοσύνη και τα ηγετικά χαρακτηριστικά.

Επιπρόσθετα, το δείγμα αποτελείται από 50 άντρες και 24 γυναίκες. Η διαφορά μεταξύ του πλήθους των αντρών σε σχέση με αυτό των γυναικών οφείλεται στο γεγονός ότι ακόμα και στη σύγχρονη σημερινή εποχή, οι διοικητικές θέσεις εξακολουθούν να καταλαμβάνονται σε μεγάλο ποσοστό από άντρες. Σχετικά με την ηλικία του δείγματος, οι ηλικιακές κατηγορίες που επικρατούν είναι άνω των 40 ετών (40 – 49, 50 – 59, άνω των 60). Ακόμα, το δείγμα σε μέγιστο ποσοστό είναι τουλάχιστον κάτοχοι πτυχίου είτε σε προπτυχιακό επίπεδο είτε σε μεταπτυχιακό. Τα δύο αυτά στοιχεία είναι απόλυτα λογικά, λόγω της διοικητικής θέσης του δείγματος, αφού τα ανώτερα κλιμάκια ιεραρχίας σε έναν οργανισμό απαιτούν πολλές φορές και πανεπιστημιακές γνώσεις αλλά και ηλικιακή εμπειρία που συνάδει με την πολύχρονη εργασιακή εμπειρία. Ολοκληρώνοντας το προφίλ του δείγματος θα πρέπει να αναφερθεί ότι οι περισσότεροι προϊστάμενοι λαμβάνουν μισθό από 10.000 ευρώ και άνω. Ειδικά, οι εισοδηματικές κατηγορίες των 20.000 – 30.000 ευρώ καθώς και των 30.000 ευρώ και άνω είναι πάρα αυξημένες. Αντίθετα, πολύ μικρό ποσοστό του δείγματος (μόλις το 10,8%) ανήκει στην πρώτη εισοδηματική κατηγορία (0 – 10.000 ευρώ). Το γεγονός αυτό έρχεται



σε απόλυτη συμφωνία με τη διοικητική θέση των προϊσταμένων αφού παραδοσιακά οι προϊστάμενοι κατέχουν τα ανώτερα μισθολογικά κλιμάκια σε σχέση με τα υπόλοιπα στελέχη.

Εν συνεχεία, ακολούθησε η μελέτη της συναισθηματικής νοημοσύνης, τα χαρακτηριστικά της οποίας μετρήθηκαν από το ίδιο το δείγμα των προϊσταμένων μέσω της σύντομη έκδοση του εργαλείου αυτό-αναφοράς TEIQue-SF των Petrides και Furnham. Πιο αναλυτικά, στο χαρακτηριστικό της ευημερίας (well-being) το δείγμα συγκέντρωσε αρκετά υψηλές βαθμολογίες αφού η πλειονότητα του δείγματος συμφώνησε σε μεγάλα ποσοστά ότι η ζωή τους είναι ευχάριστη, αισθάνονται καλά με τον εαυτό τους και την εμφάνιση τους, είναι ευτυχισμένοι με τη ζωή τους και θεωρούν ότι τα πράγματα θα εξελιχθούν καλά με τη ζωή τους. Επιπλέον, ο υψηλός βαθμός αξιοπιστίας (Cronbach alpha 0,880) υποδηλώνει ότι το δείγμα δείχνει αρκετή συνέπεια ως προς τις απαντήσεις του, όσον αφορά το χαρακτηριστικό της ευημερίας στη ζωή του. Το γεγονός αυτό ενισχύεται και από τον συντελεστή Pearson ο οποίος λαμβάνει υψηλές τιμές συσχέτισης (>0,700) μεταξύ των ερωτήσεων «Αισθάνομαι καλά με τον εαυτό μου», «Είμαι ευτυχισμένος με τη ζωή μου» και «Θεωρώ ότι η ζωή μου είναι ευχάριστη».

Σχετικά με το χαρακτηριστικό του αυτοελέγχου (self-control), το δείγμα συγκέντρωσε υψηλές βαθμολογίες και σε αυτή τη δεξιότητα, αφού η πλειονότητα του δείγματος θεωρεί ότι δεν αλλάζουν συχνά γνώμη, μπορούν να αντιμετωπίσουν το άγχος και το θυμό όταν θέλουν καθώς επίσης μπορούν να ελέγξουν τις σκέψεις τους και να μην ανησυχούν πάρα πολύ για όσα συμβαίνουν γύρω τους. Παρόλα αυτά, υψηλό είναι το ποσοστό του δείγματος (24,3%) που δυσκολεύεται να ελέγξει τα συναισθήματα του καθώς και το ποσοστό του δείγματος που θα προτιμούσε να μην είχε εμπλακεί σε ορισμένες καταστάσεις (35,1%). Συνεπώς, στο χαρακτηριστικού του αυτοελέγχου οι βαθμολογίες δεν είναι το ίδιο υψηλές σε όλες τις ερωτήσεις γεγονός που υποδηλώνει ότι το δείγμα θα πρέπει να εκπαιδευτεί περισσότερο ενισχύοντας το χαρακτηριστικό του αυτοελέγχου. Η μικρή διαφοροποίηση που υπάρχει στις απαντήσεις του χαρακτηριστικού του αυτοελέγχου ενισχύεται και από τη χαμηλή (αλλά αποδεκτή) τιμή του Cronbach alpha (0,588), καθώς και από τις χαμηλότερες τιμές

του συντελεστή Pearson σε σχέση με το χαρακτηριστικό της ευημερίας. Εδώ, αρκετά καλή συσχέτιση έχουν μεταξύ τους οι ερωτήσεις «Μπορώ να αντιμετωπίσω το άγχος», «Μπορώ να ελέγξω το θυμό μου όταν θέλω» και «Προσπαθώ να ελέγξω τη σκέψη μου και να μην ανησυχώ για όσα συμβαίνουν γύρω μου».

Όσον αφορά το χαρακτηριστικό της συναισθηματικότητας (emotionality), το δείγμα εμφανίζει και στην περίπτωση αυτή υψηλές βαθμολογίες. Ειδικότερα, η πλειονότητα των προϊσταμένων δεν δυσκολεύεται να δει τα πράγματα από τη μεριά του άλλου, μπορεί να καταλάβει ακριβώς τι νιώθει, ξέρει να δείχνει στα οικεία άτομα ότι ενδιαφέρεται για αυτούς, μπορεί να μπει στη θέση του άλλου και να καταλάβει πως αισθάνεται, δίνοντας πάντα μεγάλη προσοχή στα συναισθήματα που αισθάνεται. Παρόλα αυτά, οι απαντήσεις του δείγματος είναι διχασμένες σχετικά με την ευκολία που αισθάνεται να μιλάει για τα προσωπικά του συναισθήματα στους άλλους ανθρώπους. Πιο συγκεκριμένα, το 32,4% διαφωνεί με την άποψη αυτή, ενώ αντίθετα το καθόλου ευκαταφρόνητο ποσοστό των 24,3% συμφωνεί με την άποψη αυτή. Παρότι υπάρχει η διαφοροποίηση αυτή, ο βαθμός αξιοπιστίας των ερωτήσεων για τη συναισθηματικότητα είναι αρκετά ικανοποιητικός (Cronbach alpha 0,700), επομένως η εσωτερική συνέπεια των απαντήσεων του δείγματος για τη συναισθηματικότητα είναι αρκετά ισχυρή. Ολοκληρώνοντας το χαρακτηριστικό της συναισθηματικότητας, δυστυχώς ο συντελεστής Pearson υπέδειξε μέτρια γραμμική συσχέτιση μεταξύ των ερωτήσεων αυτών.

Προχωρώντας στο χαρακτηριστικό της κοινωνικότητας (sociability), το δείγμα εμφανίζει υψηλές βαθμολογίες και στο χαρακτηριστικό αυτό. Πιο αναλυτικά, οι προϊστάμενοι θεωρούν ότι είναι πολύ κοινωνικοί με τους συναδέλφους τους, ότι μπορούν να κάνουν τους ανθρώπους να νιώθουν καλύτερα όταν το θέλουν, ότι είναι καλοί μεσολαβητές και ότι δε δυσκολεύονται να υπερασπίζονται τα δικαιώματά τους. Σε όλες αυτές τις απαντήσεις το δείγμα συμφωνεί σε ένα πολύ υψηλό βαθμό. Παρόλο που στις προηγούμενες ερωτήσεις οι προϊστάμενοι συμφωνούν σε σημαντικό επίπεδο, στην πρόταση «Δεν μπορώ να αλλάξω τον τρόπο που αισθάνονται οι άλλοι», η πλειονότητά τους δείχνει να διατηρεί

ουδέτερη στάση στην άποψη αυτή (27% ποσοστό). Όσον αφορά, τον βαθμό αξιοπιστίας των ερωτήσεων αυτών, ο συντελεστής Cronbach alpha λαμβάνει τιμή 0,631, με βάση την οποία θεωρείται ικανοποιητική η συνέπεια των απαντήσεων του δείγματος στο χαρακτηριστικό αυτό. Τέλος, ο συντελεστής Pearson ανέδειξε μέτρια γραμμική συσχέτιση μεταξύ των ερωτήσεων με την εξαίρεση των ερωτήσεων «Συνηθίζω να κάνω πίσω έστω και αν έχω δίκαιο» και «Δεν μπορώ να αλλάξω τον τρόπο που αισθάνονται οι άλλοι» στις οποίες η συσχέτιση είναι πολύ ικανοποιητική.

Σχετικά με τα κίνητρα (motivation) των προϊσταμένων, οι βαθμολογίες τους παραμένουν σε υψηλά επίπεδα. Οι προϊστάμενοι θεωρούν ότι είναι άνθρωποι που διαθέτουν κίνητρα και δε δυσκολεύονται στην εύρεση τους. Οι υψηλές βαθμολογίες των 2 ερωτήσεων που αφορούν τα κίνητρα, διέπονται και από εσωτερική συνέπεια αφού ο συντελεστής Cronbach alpha είναι αρκετά υψηλός (0,754). Επιπλέον, ο σημαντικά ικανοποιητικός συντελεστής Pearson (0,623) υποδηλώνει συσχέτιση μεταξύ των δύο ερωτήσεων.

Ολοκληρώνοντας με την προσαρμοστικότητα (adaptability) των προϊσταμένων, οι βαθμολογίες τους κυμαίνονται και εδώ σε υψηλά επίπεδα. Οι προϊστάμενοι θεωρούν ότι προσαρμόζονται εύκολα σε καινούριες συνθήκες, χωρίς να δυσκολεύονται να τα καταφέρνουν όταν αλλάζουν τα πράγματα στη ζωή τους. Οι υψηλές βαθμολογίες των 2 ερωτήσεων που αφορούν την προσαρμοστικότητα, διέπονται και σε αυτήν την περίπτωση από εσωτερική συνέπεια αφού ο συντελεστής Cronbach alpha είναι αρκετά υψηλός (0,790). Επιπλέον, ο σημαντικά ικανοποιητικός συντελεστής Pearson (0,674) υποδηλώνει συσχέτιση μεταξύ των δύο ερωτήσεων.

Εν συνεχεία, ακολούθησε η μελέτη των ηγετικών χαρακτηριστικών. Πιο αναλυτικά, οι προϊστάμενοι σημειώνουν υψηλές βαθμολογίες στο χαρακτηριστικό του οράματος (vision). Με άλλα λόγια, το δείγμα κατανοεί ξεκάθαρα που πηγαίνει ο οργανισμός, έχοντας ξεκάθαρη εικόνα για το που θέλει να βρίσκεται η εργασιακή ομάδα σε 5 χρόνια. Επιπλέον, η αξιοπιστία των απαντήσεων τους στις ερωτήσεις του οράματος είναι αρκετά υψηλή αφού ο

συντελεστής Cronbach alpha έλαβε τιμή 0,763. Ακόμα, ικανοποιητικές τιμές μεταξύ των ερωτήσεων έλαβε και ο συντελεστής Pearson γεγονός που αναδεικνύει τη θετική συσχέτιση μεταξύ των ερωτήσεων που αφορούν το όραμα.

Το δεύτερο ηγετικό χαρακτηριστικό ήταν η εμπνέουσα επικοινωνία (inspirational communication). Οι απαντήσεις του δείγματος δεν προκαλούν έκπληξη ούτε σε αυτό το χαρακτηριστικό αφού σημειώνουν υψηλές βαθμολογίες και σε αυτήν την περίπτωση. Αναλυτικότερα, οι προϊστάμενοι συμφωνούν ότι αυτά που λένε κάνουν τους εργαζομένους να είναι υπερήφανοι που είναι μέλη του οργανισμού, εκφράζονται θετικά για την ομάδα και ενθαρρύνουν τους γύρω τους να βλέπουν τα μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα ως περιστάσεις γεμάτες με ευκαιρίες. Ακόμα, σε υψηλά επίπεδα κυμαίνεται και η αξιοπιστία των απαντήσεων τους στις παραπάνω ερωτήσεις αφού ο συντελεστής Cronbach alpha λαμβάνει τιμή 0,726. Όσον αφορά την θετική συσχέτιση που έχουν οι ερωτήσεις μεταξύ τους αυτή κρίνεται ως ικανοποιητική.

Επόμενο ηγετικό χαρακτηριστικό αποτελεί η διανοητική υποκίνηση (intellectual stimulation). Ειδικότερα, οι προϊστάμενοι συμφωνούν σε μεγάλο βαθμό με τις ακόλουθες προτάσεις: Προκαλούν τους εργαζομένους να σκεφτούν με νέους τρόπους παλιά προβλήματα, έχουν ιδέες που έχουν αναγκάσει τους εργαζομένους να ξανασκεφτούν μερικά πράγματα τα οποία στο παρελθόν δεν είχαν αμφισβητήσει ποτέ καθώς έχουν εμπνεύσει τους εργαζομένους να αναθεωρήσουν μερικές από τις βασικές τους θέσεις σχετικά με την εργασιακή τους φιλοσοφία. Ο βαθμός αξιοπιστίας των ερωτήσεων της διανοητικής υποκίνησης κρίνεται ως ικανοποιητικός (Cronbach alpha: 0,689) παρόλα αυτά παρατηρείται ότι αν έλειπε η ερώτηση «Έχω εμπνεύσει τους εργαζομένους αναθεωρήσουν μερικές από τις βασικές τους θέσεις σχετικά με την εργασιακή τους φιλοσοφία», οι υπόλοιπες δύο ερωτήσεις θα είχαν καλύτερη εσωτερική συνέπεια μεταξύ τους αφού ο συντελεστής Cronbach alpha θα λάμβανε τιμή 0,838. Το γεγονός ότι οι δύο πρώτες ερωτήσεις σχετίζονται καλύτερα μεταξύ τους παρά με την τρίτη προκύπτει και από την υψηλή τιμή του συντελεστή Pearson στις δύο πρώτες ερωτήσεις (τιμή 0,722) σε σχέση με τις αντίστοιχες τιμές που

προκύπτουν από την πρώτη με την τρίτη (0,173) και από τη δεύτερη με την τρίτη (0,395).

Ακολουθεί το χαρακτηριστικό της ενθαρρυντικής ηγεσίας (supportive leadership) στο οποίο το δείγμα παρουσιάζει παρόμοιες υψηλές βαθμολογίες με τα προηγούμενα χαρακτηριστικά. Ειδικότερα οι προϊστάμενοι θεωρούν σε ένα σημαντικό βαθμό ότι λαμβάνουν υπόψη τους τα συναισθήματα των εργαζομένων πριν δράσουν, συμπεριφέρονται με τρόπο που δείχνει ότι σκέφτονται τις προσωπικές ανάγκες των εργαζομένων καθώς και δίνουν την αρμόζουσα προσοχή στα συμφέροντα των εργαζομένων. Όπως και στις προηγούμενες περιπτώσεις έτσι και στην ενθαρρυντική ηγεσία οι απαντήσεις στις ερωτήσεις της διέπονται από εσωτερική συνέπεια αφού ο συντελεστής Cronbach alpha λαμβάνει τιμή 0,743. Τέλος, σχετικά με τη συσχέτιση των ερωτήσεων, ο συντελεστής Pearson ανέδειξε υψηλή θετική συσχέτιση μεταξύ των 2 τελευταίων ερωτήσεων που αναφέρθηκαν παραπάνω και μέτρια θετική συσχέτιση μεταξύ της πρώτης ερώτησης με τις δύο άλλες.

Τελευταίο ηγετικό χαρακτηριστικό αποτελεί η προσωπική αναγνώριση (personal recognition). Οι προϊστάμενοι και σε αυτό το χαρακτηριστικό εμφανίζουν υψηλές βαθμολογίες στο να επαινούν τους εργαζομένους ότι κάνουν καλύτερη δουλειά από την αναμενόμενη, στο να αναγνωρίζουν τη βελτίωση στην ποιότητα δουλειάς των εργαζομένων και στο να συγχαίρουν προσωπικά τους εργαζόμενους όταν κάνουν εξαιρετικά καλή δουλειά. Επιπλέον, η αξιοπιστία των απαντήσεων τους είναι αρκετά υψηλή (Cronbach alpha: 0,833). Το ίδιο συμβαίνει και με τη μεταξύ τους συσχέτιση των ερωτήσεων της προσωπικής αναγνώρισης αφού οι τιμές που λαμβάνει ο συντελεστής Pearson είναι πολύ ικανοποιητικές.

Συμπερασματικά, παρατηρήθηκαν ικανοποιητικές και σε αρκετές περιπτώσεις υψηλές τιμές μεταξύ των συντελεστών Cronbach alpha και Pearson για τις ερωτήσεις των μεταβλητών τόσο της συναισθηματικής νοημοσύνης όσο και των ηγετικών χαρακτηριστικών. Οπότε, υπάρχει αξιοπιστία αλλά και συσχέτιση μεταξύ των ερωτήσεων που αφορούν τη συναισθηματική νοημοσύνη και τα ηγετικά χαρακτηριστικά οπότε γίνονται δεκτές οι Υποθέσεις 8 και 9 της έρευνας.

Εν συνεχεία, πραγματοποιήθηκε μελέτη προκειμένου να διερευνηθεί αν ο τομέας (δημόσιος ή ιδιωτικός) επηρεάζει τα χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης των προϊσταμένων. Μετά από στατιστικό έλεγχο μέσω του Independent Sample T-Test διαπιστώθηκε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά σε κανένα από τα χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης. Με άλλα λόγια, οι προϊστάμενοι τόσο του δημόσιου τομέα όσο και του ιδιωτικού, συμπεριφέρονται το ίδιο σε σχέση με τα χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης (Υπόθεση 3).

Αντίστοιχα, πραγματοποιήθηκε μελέτη προκειμένου να διερευνηθεί αν ο τομέας (δημόσιος ή ιδιωτικός) επηρεάζει τα ηγετικά χαρακτηριστικά των προϊσταμένων. Μετά από στατιστικό έλεγχο μέσω του Independent Sample T-Test διαπιστώθηκε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά (ανάλογα των τομέα-δημόσιος, ιδιωτικός-) μεταξύ των ακόλουθων χαρακτηριστικών: «H5. Εκφράζομαι θετικά για την ομάδα» (χαρακτηριστικό εμπνέουσας επικοινωνίας), «H8. Έχω ιδέες που έχουν αναγκάσει τους εργαζομένους να ξανασκεφτούν μερικά πράγματα τα οποία στο παρελθόν δεν είχαν αμφισβητήσει ποτέ» (χαρακτηριστικό διανοητικής υποκίνησης), «H10. Λαμβάνω υπόψη μου τα συναισθήματα των εργαζομένων πριν δράσω» (χαρακτηριστικό ενθαρρυντικής ηγεσίας) και «H15. Συγχαίρω προσωπικά τους εργαζομένους όταν κάνουν εξαιρετικά καλή δουλειά» (χαρακτηριστικό προσωπικής αναγνώρισης). Με άλλα λόγια, οι προϊστάμενοι συμπεριφέρονται διαφορετικά ανάλογα τον τομέα που ανήκουν σε σχέση με τα παραπάνω χαρακτηριστικά (Υπόθεση 4).

Υστερα, μελετήθηκε αν τα δημογραφικά στοιχεία επηρεάζουν τα χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης. Αναλυτικότερα, το φύλο βρέθηκε ότι διαφοροποιεί τις απόψεις του δείγματος στα ακόλουθα στοιχεία: «E7. Αλλάζω συχνά γνώμη», «E8. Δυσκολεύομαι να καταλάβω τι ακριβώς νιώθω», «E18. Δυσκολεύομαι να βρίσκω κίνητρα», «E27. Πιστεύω ότι τα πράγματα θα εξελιχθούν καλά στη ζωή μου». Δηλαδή, υπάρχει διαφοροποίηση στις αντιλήψεις των αντρών προϊσταμένων σε σχέση με των γυναικών προϊσταμένων στα παραπάνω χαρακτηριστικά.

Όσον αφορά την ηλικία, το στατιστικό τεστ ANOVA έδειξε ότι η ηλικία διαφοροποιεί τις απόψεις των προϊσταμένων όσον αφορά: τη δυσκολία ελέγχου των συναισθημάτων τους (ερώτηση E4), την κοινωνικότητα με τους συναδέλφους (ερώτηση E6), το γεγονός ότι μερικοί παραπονιούνται ότι τους μεταχειρίζονται άσχημα (ερώτηση E13), τη δυσκολία που αντιμετωπίζουν ώστε να τα καταφέρουν όταν αλλάζουν τα πράγματα στη ζωή τους (ερώτηση E14), το γεγονός ότι μπορούν να αντιμετωπίσουν το άγχος (ερώτηση E15) και το θυμό τους (ερώτηση E19), την ευτυχία που αισθάνονται με τη ζωή τους (ερώτηση E20), το γεγονός ότι κάποιες φορές μπλέκονται σε καταστάσεις που θα προτιμούσαν να μην είχαν εμπλακεί (ερώτηση E22), την εμπιστοσύνη ότι τα πράγματα θα εξελιχθούν καλά στη ζωή τους (ερώτηση E27), το γεγονός ότι κάποιες φορές εύχονται να είχαν καλύτερες σχέσεις με τους γονείς τους (ερώτηση E28), την ευκολία να προσαρμόζονται σε καινούριες συνθήκες (ερώτηση E29) και την προσπάθειά τους να ελέγξουν τη σκέψη τους και να μην ανησυχούν πάρα πολύ για όσα συμβαίνουν γύρω μου (ερώτηση E30).

Σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης, το στατιστικό τεστ ANOVA έδειξε ότι το μορφωτικό επίπεδο διαφοροποιεί τις απόψεις των προϊσταμένων όσον αφορά: την ευκολία που νιώθουν να μιλάνε σε άλλους για τα συναισθήματά τους (ερώτηση E1), τα κίνητρα τους (ερώτηση E3), την κοινωνικότητά με τους συναδέλφους τους (ερώτηση E6), τη δυσκολία που αισθάνονται να καταλάβουν τι νιώθουν (ερώτηση E8), το γεγονός ότι αισθάνονται καλά με την εμφάνισή τους (ερώτηση E9), το γεγονός ότι κάποιες φορές νιώθουν ότι η ζωή τους θα είναι δυσάρεστη (ερώτηση E12), το γεγονός ότι μερικοί παραπονιούνται κάποιες φορές ότι τους μεταχειρίζονται άσχημα (ερώτηση E13), τη δυσκολία να τα καταφέρουν όταν αλλάζουν τα πράγματα στη ζωή τους (ερώτηση E14), το γεγονός ότι μπορούν να αντιμετωπίσουν το άγχος (ερώτηση E15), τη δυσκολία που αισθάνονται να δείξουν στους οικείους τους ότι ενδιαφέρονται για αυτούς (ερώτηση E16), τη δυσκολία εύρεσης κινήτρων (ερώτηση E18), την ευκολία ελέγχου του θυμού τους (ερώτηση E19), την ευκολία που έχουν ως καλοί μεσολαβητές (ερώτηση E21), το γεγονός ότι συνηθίζουν να κάνουν πίσω έστω και αν έχουν δίκιο (ερώτηση E25), την εύκολη προσαρμοστικότητά τους σε νέες

συνθήκες (ερώτηση E29) και την προσπάθεια ελέγχου της σκέψης ώστε να μην ανησυχούν για όσα συμβαίνουν γύρω τους (ερώτηση E30).

Ακολουθεί το ετήσιο εισόδημα, το οποίο επηρεάζει και αυτό ορισμένα από τα χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης του δείγματος. Πιο συγκεκριμένα, το εισόδημα αποτελεί πηγή διαφοροποίησης των προϊσταμένων του δείγματος στα ακόλουθα χαρακτηριστικά: στη δυσκολία να δουν τα πράγματα από τη μεριά του άλλου (ερώτηση E2), στα κίνητρα (ερώτηση E3), στη δυσκολία κατανόησης των αισθημάτων τους (ερώτηση E8), στο αν αισθάνονται καλά με την εμφάνισή τους (ερώτηση E9), στο γεγονός ότι μπορούν να κάνουν τους ανθρώπους να νιώσουν καλύτερα όταν το θέλουν (ερώτηση E11), στο ότι μπορούν να μπουν στη θέση του άλλου και να καταλάβουν τι νιώθει (ερώτηση E17), στη μεγάλη προσοχή που δίνουν στα συναισθήματά τους (ερώτηση E23) και στο γεγονός ότι θα ήθελαν να είχαν κάποιες φορές καλύτερες σχέσεις με τους γονείς τους (ερώτηση E28).

Το επόμενο δημογραφικό στοιχείο είναι η οικογενειακή κατάσταση. Εδώ παρατηρείται διαφοροποίηση στους εξής παράγοντες: στα κίνητρα (ερώτηση E3), στο γεγονός αν είναι ευτυχισμένοι με τη ζωή τους (ερώτηση E20) και αν αισθάνονται καλά με τον εαυτό τους (ερώτηση E24), στη συνήθεια που έχουν να κάνουν πίσω έστω και αν έχουν δίκιο (ερώτηση E25), στην εύκολη προσαρμοστικότητά τους σε νέες συνθήκες (ερώτηση E29) και στον έλεγχο της σκέψης τους ώστε να μην ανησυχούν πάρα πολύ για όσα συμβαίνουν γύρω τους (ερώτηση E30).

Το τελευταίο δημογραφικό στοιχείο είναι το επάγγελμα. Όσον αφορά το επάγγελμα, ο πίνακας ANOVA ανέδειξε τη διαφοροποίηση μεταξύ των επόμενων στοιχείων: στη δυσκολία να δουν τα πράγματα από τη μεριά του άλλου (ερώτηση E2), στα κίνητρα (ερώτηση E3), στη δυσκολία ελέγχου των συναισθημάτων τους (ερώτηση E4), στην κοινωνικότητα ως προς τους συναδέλφους τους (ερώτηση E6), στην ευκολία με τη οποία αλλάζουν γνώμη (ερώτηση E7), στη δυσκολία να κατανοήσουν ακριβώς τι νιώθουν (ερώτηση E8), στη δυσκολία να υπερασπιστούν τα δικαιώματά τους (ερώτηση E10), στο γεγονός ότι μπορούν να



κάνουν τους ανθρώπους να νιώσουν καλύτερα όταν θέλουν (ερώτηση E11), στη δυσκολία να τα καταφέρουν όταν αλλάζουν τα πράγματα στη ζωή τους (ερώτηση E14), στο γεγονός ότι δεν ξέρουν πώς να δείξουν στους οικείους τους ότι νοιάζονται για αυτούς (ερώτηση E16), στο γεγονός ότι κάποιες φορές μπλέκονται σε καταστάσεις που θα προτιμούσαν να μην είχαν εμπλακεί (ερώτηση E22), στη μεγάλη προσοχή που δίνουν στα συναισθήματά τους (ερώτηση E23), στην ευκολία με την οποία κάνουν πίσω έστω και αν έχουν δίκιο (ερώτηση E25), στο γεγονός ότι δεν μπορούν να αλλάξουν τον τρόπο που αισθάνονται οι άλλοι (ερώτηση E26), στο γεγονός ότι θα ήθελαν να είχαν κάποιες φορές καλύτερες σχέσεις με τους γονείς τους (ερώτηση E28) και στην εύκολη προσαρμογή σε νέες συνθήκες (ερώτηση E29).

Συμπερασματικά, τα δημογραφικά στοιχεία επηρεάζουν ορισμένα από τα χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης του δείγματος. Μάλιστα σε ορισμένες περιπτώσεις, διαφορετικά δημογραφικά στοιχεία επηρεάζουν τα ίδια χαρακτηριστικά. Συνεπώς, γίνονται δεκτές οι Υποθέσεις 6 και 7 που διερευνούν αν τα δημογραφικά στοιχεία (όπως για παράδειγμα το επάγγελμα) επηρεάζουν τα χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Αντίστοιχα με τη συναισθηματική νοημοσύνη, ακολούθησε η διερεύνηση αν τα δημογραφικά στοιχεία επηρεάζουν τα ηγετικά χαρακτηριστικά. Πιο αναλυτικά, όσον αφορά το φύλο το Independent Samples T-Test έδειξε ότι το φύλο επηρεάζει τα ακόλουθα ηγετικά χαρακτηριστικά: το γεγονός ότι οι προϊστάμενοι έχουν ξεκάθαρη κατανόηση για το που πηγαίνουν (ερώτηση H1) καθώς και το γεγονός ότι ενθαρρύνουν τους γύρω τους να βλέπουν τα μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα ως περιστατικά γεμάτα ευκαιρίες (ερώτηση H6). Με άλλα λόγια, οι άντρες προϊστάμενοι διαφοροποιούν τη θέση τους σε σχέση με τις γυναίκες προϊσταμένους όσον αφορά τα παραπάνω στοιχεία.

Στη συνέχεια, ο πίνακας ANOVA έδειξε ότι η ηλικία του δείγματος επηρεάζει πιο πολλά χαρακτηριστικά από ότι το φύλο. Ειδικότερα, η ηλικία επηρεάζει τα εξής χαρακτηριστικά: το γεγονός ότι έχουν ξεκάθαρη κατανόηση για το που πηγαίνουν (ερώτηση H1 και H3) και που θέλουν να βρίσκεται ο οργανισμός σε 5

χρόνια (ερώτηση H2), στο γεγονός ότι αυτά που λένε κάνουν τους εργαζομένους να είναι υπερήφανοι που είναι μέλη του οργανισμού (ερώτηση H4), στο ότι λαμβάνουν υπόψη τους τα συναισθήματα των εργαζομένων πριν δράσουν (ερώτηση H10) καθώς και στο ότι συγχαίρουν προσωπικά τους εργαζομένους όταν κάνουν καλή δουλειά (ερώτηση H15).

Παρόμοια, το επίπεδο εκπαίδευσης επηρεάζει και αυτό με τη σειρά του τα ηγετικά χαρακτηριστικά. Πιο συγκεκριμένα, οι προϊστάμενοι συμπεριφέρονται διαφορετικά ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης τους σε σχέση με τα ακόλουθα χαρακτηριστικά: το γεγονός ότι ενθαρρύνουν τους γύρω τους να βλέπουν τα μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα ως περιστατικά γεμάτα ευκαιρίες (ερώτηση H6), το γεγονός ότι προκαλούν τους εργαζομένους να σκεφτούν με νέους τρόπους παλιά προβλήματα (ερώτηση H7), το γεγονός ότι έχουν ιδέες που έχουν αναγκάσει τους εργαζομένους να ξανασκεφτούν μερικά πράγματα τα οποία στο παρελθόν δεν είχαν αμφισβητήσει ποτέ (ερώτηση H8), το γεγονός ότι λαμβάνουν υπόψη τους τα συναισθήματα των εργαζομένων πριν δράσουν (ερώτηση H10), το γεγονός ότι συμπεριφέρονται με τρόπο που δείχνει ότι σκέφτονται τις προσωπικές ανάγκες των εργαζομένων (ερώτηση H11), το γεγονός ότι δίνουν την αρμόζουσα προσοχή στα συμφέροντα των εργαζομένων (ερώτηση H12), το γεγονός ότι επαινούν τους εργαζομένους ότι κάνουν καλύτερη δουλειά από την αναμενόμενη (ερώτηση H13), το γεγονός ότι αναγνωρίζουν τη βελτίωση στην ποιότητα δουλειάς των εργαζομένων (ερώτηση H14) και το γεγονός ότι συγχαίρουν προσωπικά τους εργαζομένους όταν κάνουν εξαιρετικά καλή δουλειά (ερώτηση H15).

Το επόμενο δημογραφικό στοιχείο αναφέρεται στο ετήσιο εισόδημα. Αναλυτικότερα, το ετήσιο εισόδημα επηρεάζει τα εξής ηγετικά χαρακτηριστικά: το γεγονός ότι αυτά που λένε κάνουν τους εργαζομένους να είναι υπερήφανοι που είναι μέλη του οργανισμού (ερώτηση H4) και το γεγονός ότι συμπεριφέρονται με τρόπο που δείχνει ότι σκέφτονται τις ανάγκες των εργαζομένων (ερώτηση H11).

Ακολουθεί η οικογενειακή κατάσταση η οποία και αυτή με τη σειρά της επηρεάζει μόνο δύο χαρακτηριστικά: το γεγονός ότι έχουν ξεκάθαρη κατανόηση για το που

πηγαίνουν καθώς και για το που θέλουν να βρίσκεται η ομάδα σε 5 χρόνια (ερώτηση H1 και H2).

Ολοκληρώνοντας, το επάγγελμα επηρεάζει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά: το γεγονός ότι εκφράζονται θετικά για την ομάδα (ερώτηση H5), το γεγονός ότι λαμβάνουν υπόψη τους τα συναισθήματά των εργαζομένων πριν δράσουν (ερώτηση H10), το γεγονός ότι αναγνωρίζουν τη βελτίωση στην ποιότητα δουλειάς των εργαζομένων (ερώτηση H14) καθώς και το γεγονός ότι συγχαίρουν προσωπικά τους εργαζομένους όταν κάνουν καλή δουλειά (ερώτηση H15).

Συμπερασματικά, εύκολα μπορεί να διαπιστώσει κανείς ότι τα δημογραφικά στοιχεία επηρεάζουν ορισμένες από τις δεξιότητες των 5 βασικών ομάδων των ηγετικών χαρακτηριστικών, συνεπώς γίνονται δεκτές οι Υποθέσεις 6 και 7 για ορισμένα από τα ηγετικά χαρακτηριστικά.

Το τελευταίο μέρος της έρευνας αποτελείται από τη διερεύνηση που επιτεύχθηκε προκειμένου να μελετηθεί η συσχέτιση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και των ηγετικών χαρακτηριστικών. Το αποτέλεσμα του στατιστικού μοντέλου της πολλαπλής παλινδρόμησης ανέδειξε ότι σε ποσοστό 45% τα ηγετικά χαρακτηριστικά εξαρτώνται από τη συναισθηματική νοημοσύνη. Το ποσοστό αυτό είναι αρκετά υψηλό. Παρόλα αυτά, φυσικό είναι το γεγονός ότι θα πρέπει κανείς να λάβει υπόψη του ότι υπάρχει και ένα ποσοστό 55% που αναδεικνύει ότι τα ηγετικά χαρακτηριστικά επηρεάζονται και από άλλους παράγοντες εκτός από τη συναισθηματική νοημοσύνη. Το μοντέλο που περιγράφει τη συσχέτιση αυτή είναι το ακόλουθο:

#### ***Ηγετικά χαρακτηριστικά***

$$\begin{aligned} &= 1,721 + 0,031 * \text{ενημερία} + 0,139 * \text{αυτοέλεγχος} + 0,167 \\ &* \text{συναισθηματικότητα} + 0,097 * \text{κοινωνικότητα} + 0,018 \\ &* \text{κίνητρα} + 0,017 * \text{προσαρμοστικότητα} \end{aligned}$$

Με βάση το μοντέλο αυτό εξάγονται τα επόμενα συμπεράσματα:

- Μια επιπλέον μονάδα (1) ενημερίας αυξάνει τα ηγετικά χαρακτηριστικά κατά 0,031 μονάδες.

- Μια επιπλέον μονάδα (1) αυτοελέγχου αυξάνει τα ηγετικά χαρακτηριστικά κατά 0,139 μονάδες.
- Μια επιπλέον μονάδα (1) συναισθηματικότητας αυξάνει τα ηγετικά χαρακτηριστικά κατά 0,167 μονάδες.
- Μια επιπλέον μονάδα (1) κοινωνικότητας αυξάνει τα ηγετικά χαρακτηριστικά κατά 0,097 μονάδες.
- Μια επιπλέον μονάδα (1) κινήτρων αυξάνει τα ηγετικά χαρακτηριστικά κατά 0,018 μονάδες.
- Μια επιπλέον μονάδα (1) προσαρμοστικότητα αυξάνει τα ηγετικά χαρακτηριστικά κατά 0,017 μονάδες.

Επιπρόσθετα, προκειμένου να μελετηθεί η υπόθεση 1 αν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και των ηγετικών χαρακτηριστικών των προϊσταμένων οργανισμών του ιδιωτικού τομέα διενεργήθηκε το μοντέλο της πολλαπλής παλινδρόμησης μόνο για τους προϊσταμένους του ιδιωτικού τομέα, τα αποτελέσματα του οποίου είναι τα εξής: σε ποσοστό 64,6% τα ηγετικά χαρακτηριστικά εξαρτώνται από τη συναισθηματική νοημοσύνη. Το ποσοστό αυτό είναι αρκετά υψηλό. Το μοντέλο που θα προκύψει είναι το ακόλουθο:

#### ***Ηγετικά χαρακτηριστικά***

$$= 0,675 + 0,198 * \text{ενημερία} + 0,219 * \text{αυτοέλεγχος} + 0,235 * \text{συναισθηματικότητα} + 0,073 * \text{κοινωνικότητα} + 0,160 * \text{κίνητρα} - 0,208 * \text{προσαρμοστικότητα}$$

Με βάση το μοντέλο αυτό εξάγονται τα επόμενα συμπεράσματα:

- Μια επιπλέον μονάδα (1) ενημερίας αυξάνει τα ηγετικά χαρακτηριστικά κατά 0,198 μονάδες.
- Μια επιπλέον μονάδα (1) αυτοελέγχου αυξάνει τα ηγετικά χαρακτηριστικά κατά 0,219 μονάδες.
- Μια επιπλέον μονάδα (1) συναισθηματικότητας αυξάνει τα ηγετικά χαρακτηριστικά κατά 0,235 μονάδες.
- Μια επιπλέον μονάδα (1) κοινωνικότητας αυξάνει τα ηγετικά χαρακτηριστικά κατά 0,073 μονάδες.

- Μια επιπλέον μονάδα (1) κινήτρων αυξάνει τα ηγετικά χαρακτηριστικά κατά 0,160 μονάδες.
- Μια επιπλέον μονάδα (1) προσαρμοστικότητας μειώνει τα ηγετικά χαρακτηριστικά κατά 0,208 μονάδες (ενώ στο γενικό μοντέλο αυξάνει τα ηγετικά χαρακτηριστικά).

Τέλος, προκειμένου να μελετηθεί η υπόθεση 2 αν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και των ηγετικών χαρακτηριστικών των προϊσταμένων οργανισμών του δημοσίου τομέα διενεργήθηκε το μοντέλο της πολλαπλής παλινδρόμησης μόνο για τους προϊσταμένους του δημόσιου τομέα, τα αποτελέσματα του οποίου είναι τα εξής: σε ποσοστό 59,7% τα ηγετικά χαρακτηριστικά εξαρτώνται από τη συναισθηματική νοημοσύνη. Το ποσοστό αυτό είναι αρκετά υψηλό. Το μοντέλο που θα προκύψει είναι το ακόλουθο:

***Ηγετικά χαρακτηριστικά***

$$= 2,190 + 0,061 * \text{ενημερία} + 0,052 * \text{αυτοέλεγχος} + 0,168 * \text{συναισθηματικότητα} - 0,057 * \text{κοινωνικότητα} - 0,131 * \text{κίνητρα} + 0,254 * \text{προσαρμοστικότητα}$$

Με βάση το μοντέλο αυτό εξάγονται τα επόμενα συμπεράσματα:

- Μια επιπλέον μονάδα (1) ευημερίας αυξάνει τα ηγετικά χαρακτηριστικά κατά 0,061 μονάδες.
- Μια επιπλέον μονάδα (1) αυτοελέγχου αυξάνει τα ηγετικά χαρακτηριστικά κατά 0,052 μονάδες.
- Μια επιπλέον μονάδα (1) συναισθηματικότητας αυξάνει τα ηγετικά χαρακτηριστικά κατά 0,168 μονάδες.
- Μια επιπλέον μονάδα (1) κοινωνικότητας μειώνει τα ηγετικά χαρακτηριστικά κατά 0,057 μονάδες (ενώ στο γενικό μοντέλο αυξάνει τα ηγετικά χαρακτηριστικά)
- Μια επιπλέον μονάδα (1) κινήτρων μειώνει τα ηγετικά χαρακτηριστικά κατά 0,131 μονάδες (ενώ στο γενικό μοντέλο αυξάνει τα ηγετικά χαρακτηριστικά)
- Μια επιπλέον μονάδα (1) προσαρμοστικότητας αυξάνει τα ηγετικά χαρακτηριστικά κατά 0,254 μονάδες.

Κατά συνέπεια, από τα παραπάνω αποτελέσματα διαφαίνεται μια μικρή διαφοροποίηση μεταξύ των μοντέλων των προϊσταμένων του δημοσίου σε σχέση με τους προϊστάμενους του ιδιωτικού τομέα (Υπόθεση 5).

# Κεφάλαιο 8

## Επίλογος - Συμπεράσματα

Βασικός στόχος της παρούσας εργασίας ήταν η μελέτη του ρόλου της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη διαμόρφωση των Ηγετικών Χαρακτηριστικών των Προϊσταμένων Οργανισμών τόσο του Δημοσίου όσο και του Ιδιωτικού τομέα. Με βάση την ανασκόπηση στη διεθνή βιβλιογραφία αναπτύχθηκαν οι βασικοί ορισμοί και τα βασικότερα θεωρητικά μοντέλα της συναισθηματικής νοημοσύνης, δίνοντας έμφαση στο μοντέλο του Goleman καθώς και το μοντέλο των Petrides & Furnham (συναισθηματική νοημοσύνη ικανότητα της ανθρώπινης προσωπικότητας) των οποίων το τεστ αυτό-αξιολόγησης της συναισθηματικής νοημοσύνης χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα.

Εν συνεχεία, παρουσιάστηκαν οι βασικοί ορισμοί (απόψεις) περί ηγεσίας καθώς και τα βασικά μοντέλα ηγεσίας, ξεκινώντας από τα παραδοσιακά μοντέλα και φτάνοντας μέχρι τις σύγχρονες απόψεις ηγεσίας, δίνοντας έμφαση στο μοντέλο της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας. Το μοντέλο αυτό είναι το μοντέλο που θα πρέπει να ακολουθεί ένας σύγχρονος χαρισματικός ηγέτης ο οποίος με το όραμα του αλλά και τη θετική στάση και συμπεριφορά του ως προς τους υφισταμένους του θα αποτελεί το παράδειγμα προκειμένου ο οργανισμός να μπορεί να ανταπεξέλθει στις σύγχρονες συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες του διεθνούς και εγχώριου οικονομικού περιβάλλοντος.

Ακολούθησαν, οι θεωρίες που ενισχύουν τη δημιουργία ενός Συναισθηματικά Νοήμονος Οργανισμού δίνοντας έμφαση στον πρακτικό οδηγό που συνέταξαν οι Cherniss, Goleman & Emmerling προκειμένου να βοηθήσουν τη διοίκηση ενός οργανισμού να εισάγει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως μέρος της εκπαίδευσης των εργαζομένων του. Στο σημείο αυτό, θα πρέπει να γίνει για άλλη μια φορά αναφορά στο μεγάλο πλεονέκτημα της συναισθηματικής νοημοσύνης, το οποίο

είναι το γεγονός ότι η συναισθηματική νοημοσύνη επιδέχεται διαδικασίες διδασκαλίας και μάθησης οι οποίες μπορούν να βοηθήσουν τα χαρακτηριστικά της ΣΝ να εξελιχθούν κατά τη διάρκεια της ζωής.

Ολοκληρώνοντας τη θεωρητική προσέγγιση του θέματος, πραγματοποιήθηκε η συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης με τα ηγετικά χαρακτηριστικά μέσω της θεωρίας των Goleman, Boyatzis & McKee οι οποίοι εστιάζουν σε τέσσερις κύριους τομείς της συναισθηματικής νοημοσύνης που επηρεάζουν έναν αποτελεσματικό ηγέτη: α) αυτοεπίγνωση, β) αυτοδιαχείριση, γ) κοινωνική επίγνωση και δ) διαχείριση σχέσεων.

Μετά το πέρας της θεωρητικού μέρους της εργασίας, ακολούθησε το ερευνητικό μέρος. Όπως αναλύθηκε διεξοδικώς στο προηγούμενο κεφάλαιο, διενεργήθηκε έρευνα με δείγμα 74 προϊσταμένων που εργάζονται σε οργανισμούς τόσο του δημοσίου όσο και του ιδιωτικού τομέα. Τα αποτελέσματα της έρευνας ανέδειξαν ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και των ηγετικών χαρακτηριστικών σε πολύ ικανοποιητικό επίπεδο τόσο στο σύνολο του δείγματος όσο και ξεχωριστά στους προϊσταμένους του δημοσίου αλλά και του ιδιωτικού τομέα. Τέλος, αναδείχτηκε η διαφοροποίηση που δημιουργούν τα δημογραφικά στοιχεία (καθώς και ο τομέας) σε ορισμένα από τα χαρακτηριστικά τόσο της συναισθηματικής νοημοσύνης όσο και της ηγεσίας.

Ολοκληρώνοντας, σκόπιμο είναι να γίνουν ορισμένες προτάσεις για περαιτέρω έρευνα της παρούσας μελέτης η οποία θα αποσκοπεί στο να βοηθήσει τους οργανισμούς (κυρίως στον εγχώριο τομέα) να αναθεωρήσουν τις απόψεις τους περί συναισθηματικής νοημοσύνης, ώστε να βοηθήσουν στην ένταξη της ΣΝ στις εκπαιδευτικές μεθόδους των οργανισμών της. Πιο αναλυτικά, θα μπορούσε να δοθεί ένα αντίστοιχο ερωτηματολόγιο σε υπαλλήλους, οι οποίοι θα μπορούν να κρίνουν αυτοί τις ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης αλλά και των ηγετικών χαρακτηριστικών των προϊσταμένων τους. Δηλαδή, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ένα εργαλείο αξιολόγησης μέσω αναφορών άλλων και όχι μόνο μέσω αυτό-αξιολόγησης όπως πραγματοποιήθηκε στη συγκεκριμένη έρευνα. Επιπρόσθετα, μπορούν να δοθούν στους υπαλλήλους ερωτηματολόγια αυτό-



αξιολόγησης των δικών τους ικανοτήτων ΣΝ ώστε να μπορεί να γίνει σύγκριση με τα αντίστοιχα των προϊσταμένων. Τέλος, η έρευνα θα γενικευτεί και σε προϊσταμένους και υπαλλήλους που εργάζονται όχι μόνο στον ελλαδικό χώρο αλλά και σε υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες ώστε να μελετηθεί και αυτός ο παράγοντας στον βαθμό επιρροής και συσχέτισης των ηγετικών χαρακτηριστικών με τη συναισθηματική νοημοσύνη.

# Παράρτημα Α

## Ερωτηματολόγιο

### Προϊσταμένων



**ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ**  
**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**  
**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

## Ερωτηματολόγιο

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος ερευνητικής μελέτης η οποία διενεργείται στα πλαίσια της διπλωματικής μου εργασίας στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διοίκησης Επιχειρήσεων» του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου. Ο τίτλος της διπλωματικής εργασίας είναι «Ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διαμόρφωση ηγετικών χαρακτηριστικών των προϊσταμένων οργανικών μονάδων του δημοσίου/ιδιωτικού φορέα» και σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να εξεταστεί ο βαθμός συσχέτισης των χαρακτηριστικών της συναισθηματικής νοημοσύνης σε σχέση με τα ηγετικά χαρακτηριστικά που διαθέτει ένας προϊστάμενος ενός οργανισμού τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα.

Συνεπώς κρίνεται απαραίτητη η δική σας συμβολή ώστε να διεξαχθεί με επιτυχία η παραπάνω έρευνα. Σημειώνεται ότι δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις και ο χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου είναι 5-10 λεπτά.

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι απολύτως εμπιστευτική και ανώνυμη και οι απαντήσεις θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο στη συγκεκριμένη έρευνα.

Εάν επιθυμείτε να λάβετε τα αποτελέσματα της έρευνας ή οποιαδήποτε άλλη διευκρίνιση παρακαλώ επικοινωνήστε μαζί μου στο email [adalak@gmail.com](mailto:adalak@gmail.com)

Ευχαριστώ πολύ εκ των προτέρων για τη συμβολή σας.

Με εκτίμηση

Άγγελος Νταλάκος

### **Α' Μέρος: Χαρακτηριστικά Συναισθηματικής Νοημοσύνης**

**Οδηγίες:** Παρακαλώ απαντήστε σε όλες τις παρακάτω προτάσεις σημειώνοντας ένα Χ στο βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την πρόταση αυτή. Αν δεν είστε σίγουροι για το αν συμφωνείτε ή διαφωνείτε, σημειώστε το κουτί «Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ». Δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις.

<b>ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ</b>	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ / ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ πολύ	Συμφωνώ απόλυτα
1. Μου είναι εύκολο να μιλάω για τα συναισθήματά μου σε άλλους ανθρώπους.							
2. Συχνά δυσκολεύομαι να δω τα πράγματα από την μεριά του άλλου.							
3. Είμαι άνθρωπος με κίνητρα.							
4. Δυσκολεύομαι να ελέγξω τα συναισθήματά μου.							
5. Η ζωή μου δεν είναι ευχάριστη.							

6. Είμαι κοινωνικός με τους συναδέλφους μου.							
7. Αλλάζω συχνά γνώμη.							
8. Δυσκολεύομαι να καταλάβω τι ακριβώς νιώθω.							
9. Αισθάνομαι καλά με την εμφάνιση μου.							
10. Δυσκολεύομαι να υπερασπιστώ τα δικαιώματά μου.							
11. Μπορώ να κάνω τους ανθρώπους να νιώθουν καλύτερα όταν θέλω.							
12. Κάποιες φορές νιώθω ότι η ζωή μου θα είναι δυσάρεστη.							
13. Μερικοί παραπονιούνται κάποιες φορές ότι τους μεταχειρίζομαι άσχημα.							
14. Δυσκολεύομαι να τα καταφέρω όταν αλλάζουν τα πράγματα στη ζωή μου.							
15. Μπορώ να αντιμετωπίσω το άγχος.							
16. Δεν ξέρω πως να δείξω στους κοντινούς μου ανθρώπους ότι τους νοιάζομαι.							
17. Μπορώ να μπω στη θέση του άλλου και να καταλάβω πως νιώθει.							
18. Δυσκολεύομαι να βρίσκω κίνητρα.							
19. Μπορώ να ελέγξω το θυμό μου όταν θέλω.							

20. Είμαι ευτυχισμένος με τη ζωή μου.							
21. Θα περιέγραφα τον εαυτό μου ως καλό μεσολαβητή.							
22. Κάποιες φορές μπλέκομαι σε καταστάσεις που θα προτιμούσα να μην είχα εμπλακεί.							
23. Δίνω μεγάλη προσοχή στα συναισθήματά μου.							
24. Αισθάνομαι καλά με τον εαυτό μου.							
25. Συνηθίζω να κάνω πίσω έστω και αν έχω δίκαιο.							
26. Δεν μπορώ να αλλάξω τον τρόπο που αισθάνονται οι άλλοι.							
27. Πιστεύω ότι τα πράγματα θα εξελιχθούν καλά στη ζωή μου.							
28. Κάποιες φορές εύχομαι να είχα καλύτερες σχέσεις με τους γονείς μου.							
29. Προσαρμόζομαι εύκολα σε καινούριες συνθήκες.							
30. Προσπαθώ να ελέγχω τη σκέψη μου και να μην ανησυχώ πάρα πολύ για όσα συμβαίνουν γύρω μου.							

### **Β' Μέρος: Ηγετικά Χαρακτηριστικά Προϊστάμενου**

**Οδηγίες:** Παρακαλώ απαντήστε σε όλες τις παρακάτω προτάσεις σημειώνοντας ένα Χ στο βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την πρόταση αυτή. Αν δεν είστε σίγουροι για το αν συμφωνείτε ή διαφωνείτε, σημειώστε το κουτί «Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ». Δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις.

<b>ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ</b>	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ / ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1. Έχω ξεκάθαρη κατανόηση για το που πηγαίνουμε.					
2. Έχω ξεκάθαρη εικόνα για το που θέλω να βρίσκεται η εργασιακή ομάδα σε 5 χρόνια.					
3. Δεν έχω ιδέα που πηγαίνει ο οργανισμός.					
4. Αυτά που λέω κάνουν τους εργαζομένους να είναι υπερήφανοι που είναι μέλη του οργανισμού.					
5. Εκφράζομαι θετικά για την ομάδα.					
6. Ενθαρρύνω τους γύρω μου να βλέπουν τα μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα ως περιστάσεις γεμάτες με ευκαιρίες.					
7. Προκαλώ τους εργαζομένους να σκεφτούν με νέους τρόπους παλιά προβλήματα.					
8. Έχω ιδέες που έχουν αναγκάσει τους εργαζομένους να ξανασκεφτούν μερικά πράγματα τα οποία στο παρελθόν δεν είχαν αμφισβητήσει ποτέ.					

9. Έχω εμπνεύσει τους εργαζομένους να αναθεωρήσουν μερικές από τις βασικές θέσεις τους σχετικά με την εργασιακή τους φιλοσοφία.					
10. Λαμβάνω υπόψη μου τα συναισθήματα των εργαζομένων πριν δράσω.					
11. Συμπεριφέρομαι με τρόπο που δείχνει ότι σκέφτομαι τις προσωπικές ανάγκες των εργαζομένων.					
12. Δίνω την αρμόζουσα προσοχή στα συμφέροντα των εργαζομένων					
13. Επαινώ τους εργαζομένους ότι κάνουν καλύτερη δουλειά από την αναμενόμενη.					
14. Αναγνωρίζω τη βελτίωση στην ποιότητα δουλειάς των εργαζομένων.					
15. Συγχαίρω προσωπικά τους εργαζομένους όταν κάνουν εξαιρετικά καλή δουλειά					

### Γ' Μέρος: Δημογραφικά Στοιχεία

**Οδηγίες:** Παρακαλώ απαντήστε σε όλες τις παρακάτω ερωτήσεις που περιγράφουν τα δημογραφικά στοιχεία σας, σημειώνοντας ένα X.

1) Το φύλο σας είναι: Άνδρας  Γυναίκα

2) Η ηλικία σας είναι ανάμεσα:

(α) 18-29

(β) 30-39

(γ) 40-49

(δ) 50-59

(ε) 60 και άνω

3) Το επίπεδο εκπαίδευσής σας είναι:

(α) Απόφοιτος Λυκείου

(β) Απόφοιτος ΙΕΚ/Κολλεγίου

(γ) Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ

(δ) Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών

(ε) Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου Σπουδών

4) Το ετήσιο εισόδημά σας κυμαίνεται ανάμεσα:

(α) 0 – 10.000 ευρώ

(β) 10.001 – 20.000 ευρώ

(γ) 20.001 – 30.000 ευρώ

(δ) Άνω των 30.000 ευρώ

5) Η οικογενειακή σας κατάσταση είναι:

(α) Άγαμος/η

(β) Έγγαμος/η

(γ) Διαζευγμένος/η

(δ) Χήρος/α

6) Εργάζεστε ως προϊστάμενος στον ιδιωτικό ή το δημόσιο τομέα;

(α) Δημόσιος Τομέας



(β) Ιδιωτικός Τομέας

7) Ο επαγγελματικός τομέας στον οποίο εργάζεστε ανήκει:

(α) Εκπαίδευση  (β) Υγεία  (γ) Σώματα Ασφαλείας

(δ) Υπουργείο  (ε) Δημόσια Υπηρεσία  (στ) Τουρισμό

(ζ) Επιχείρηση εστίασης/τροφίμων  (η) Επιχείρηση λιανεμπορίου

(θ) Τραπεζικοί Οργανισμοί  (ι) Ναυτιλιακά/Μεσιτικά

(κ) Παροχής Υπηρεσιών (πχ. ενέργεια, τηλεπικοινωνίες, μεταφορές)

(λ) Πολυεθνικές  (μ) Κατασκευαστικές  (ν) Άλλο

# Παράρτημα Β

## Διαγράμματα Ερωτήσεων

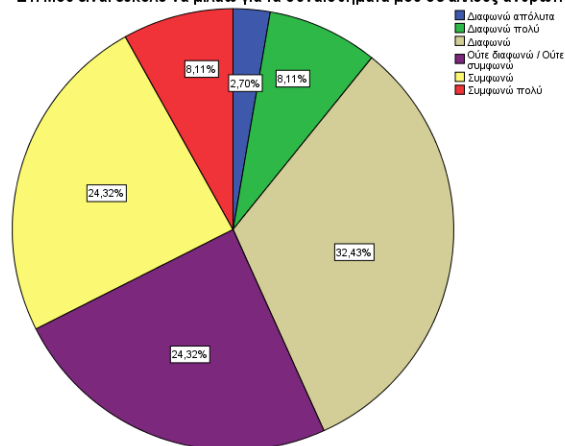
### Συναισθηματικής

### Νοημοσύνης & Ηγετικών

### Χαρακτηριστικών

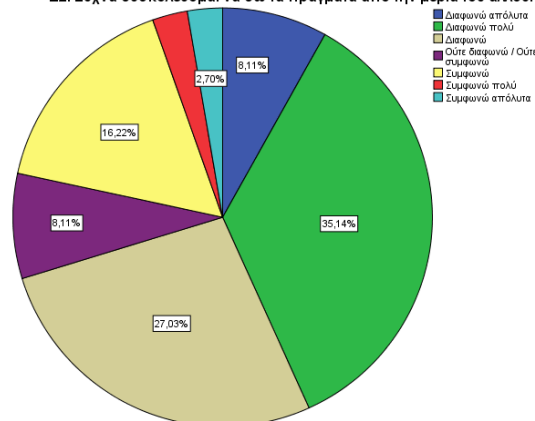
#### Β.1 Διαγράμματα Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Ε1. Μου είναι εύκολο να μιλάω για τα συναισθήματα μου σε άλλους ανθρώπους.

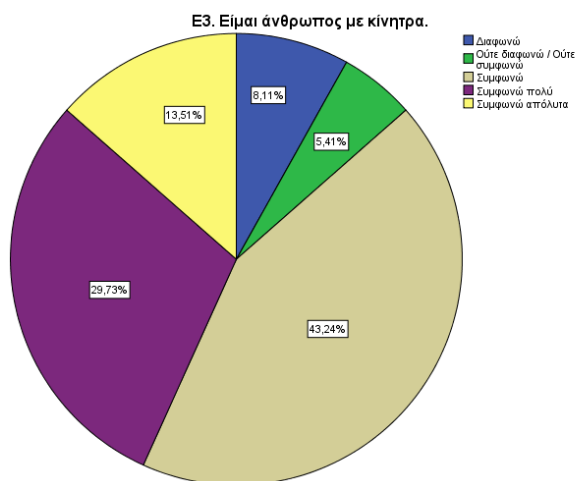


Γράφημα 1. Απαντήσεις στην Ερώτηση 1

Ε2. Συχνά δυσκολεύομαι να δω τα πράγματα από την μεριά του άλλου.



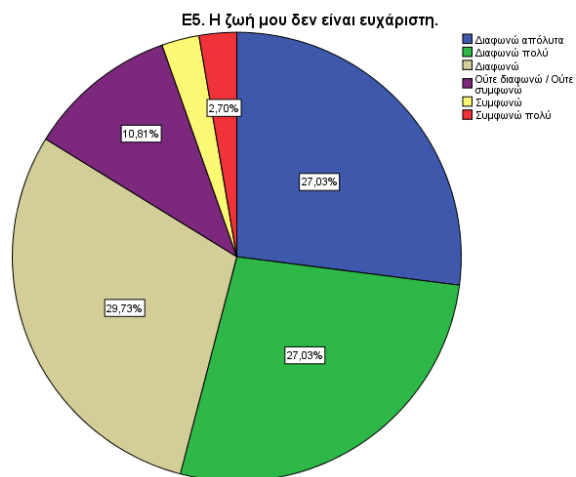
Γράφημα 2. Απαντήσεις στην Ερώτηση 2



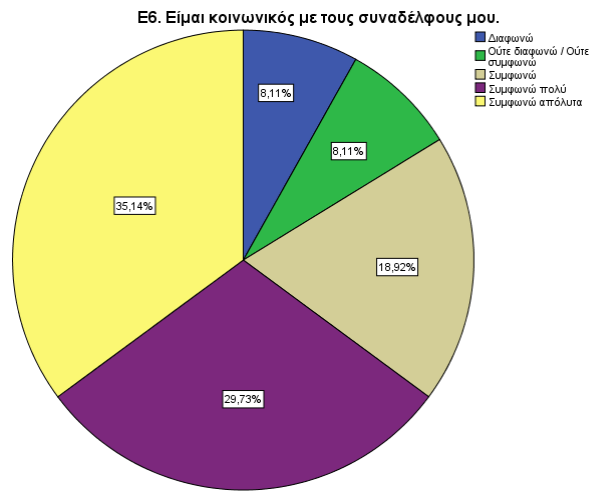
Γράφημα 3. Απαντήσεις στην Ερώτηση 3



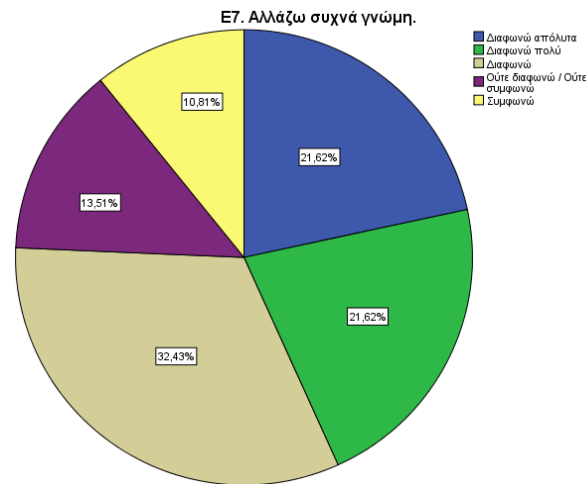
Γράφημα 4. Απαντήσεις στην Ερώτηση 4



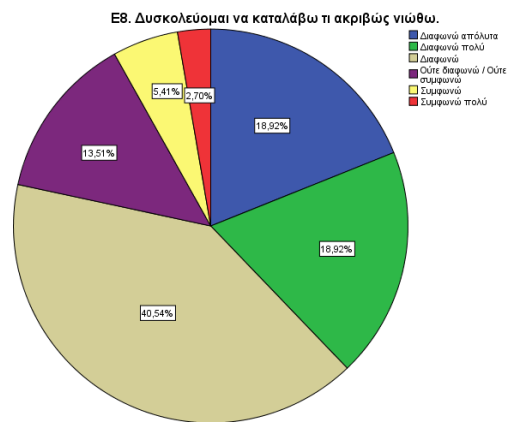
Γράφημα 5. Απαντήσεις στην Ερώτηση 5



Γράφημα 6. Απαντήσεις στην Ερώτηση 6

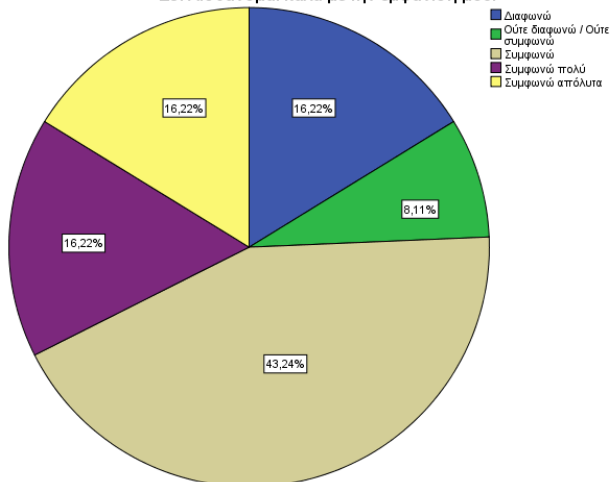


Γράφημα 7. Απαντήσεις στην Ερώτηση 7



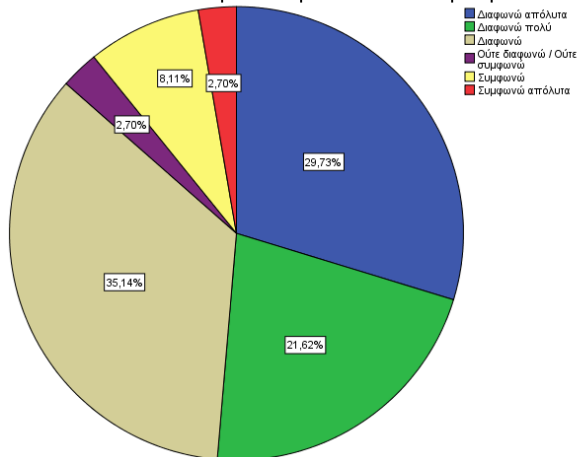
Γράφημα 8. Απαντήσεις στην Ερώτηση 8

**Ε9. Αισθάνομαι καλά με την εμφάνιση μου.**



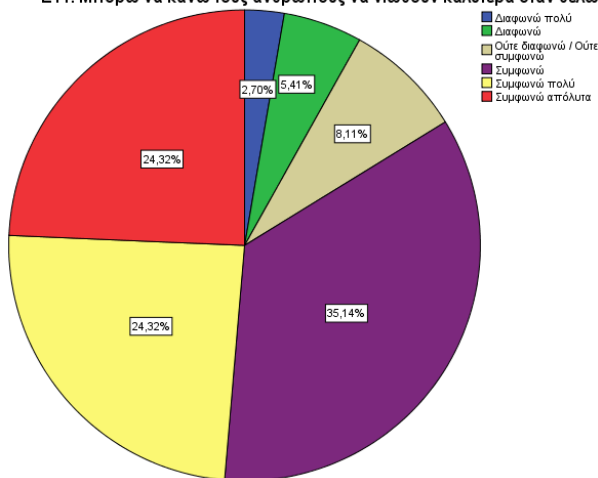
**Γράφημα 9. Απαντήσεις στην Ερώτηση 9**

**Ε10. Δυσκολεύομαι να υπερασπιστώ τα δικαιώματά μου.**

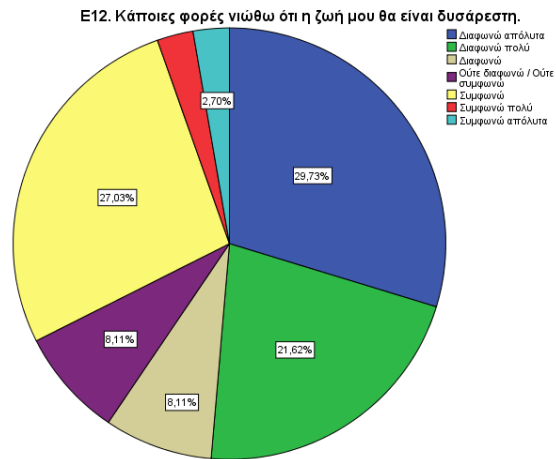


**Γράφημα 10. Απαντήσεις στην Ερώτηση 10**

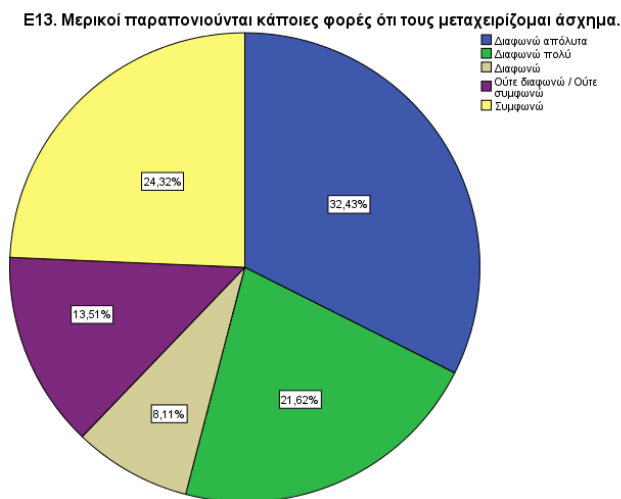
**Ε11. Μπορώ να κάνω τους ανθρώπους να νιώθουν καλύτερα όταν θέλω.**



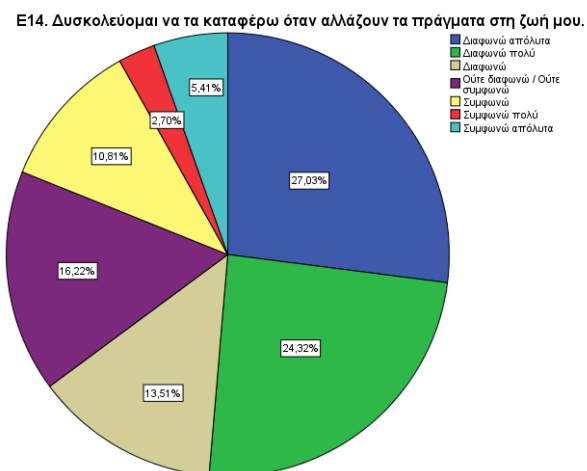
**Γράφημα 11. Απαντήσεις στην Ερώτηση 11**



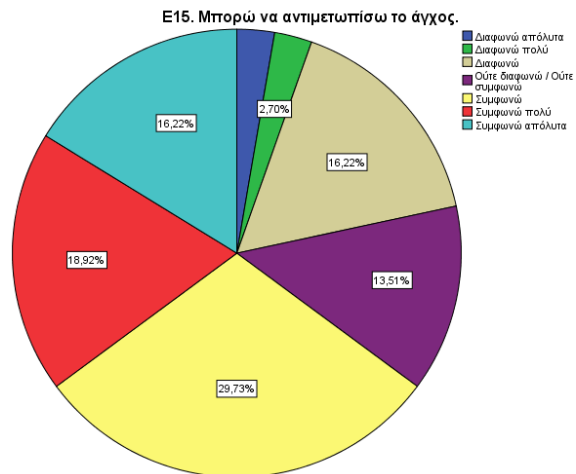
Γράφημα 12. Απαντήσεις στην Ερώτηση 12



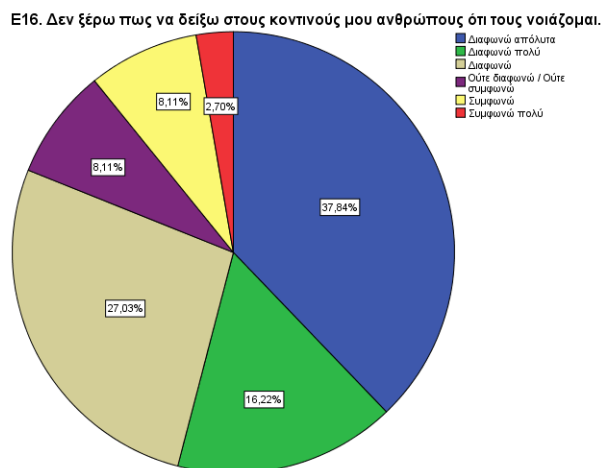
Γράφημα 13. Απαντήσεις στην Ερώτηση 13



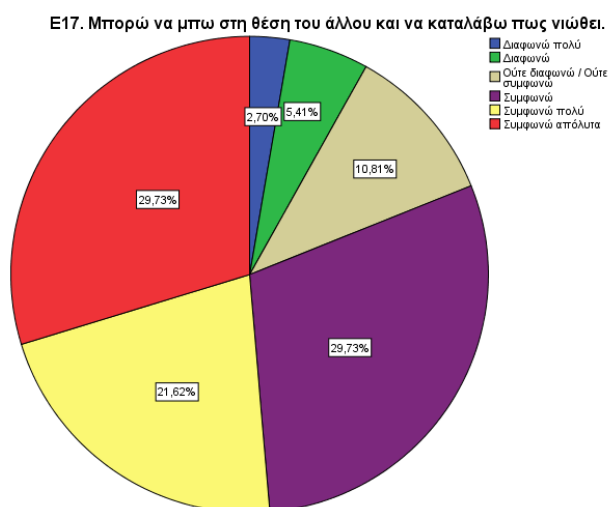
Γράφημα 14. Απαντήσεις στην Ερώτηση 14



Γράφημα 15. Απαντήσεις στην Ερώτηση 15

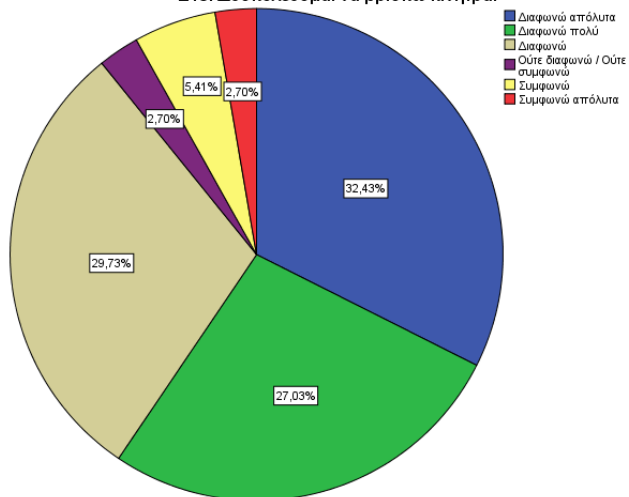


Γράφημα 16. Απαντήσεις στην Ερώτηση 16



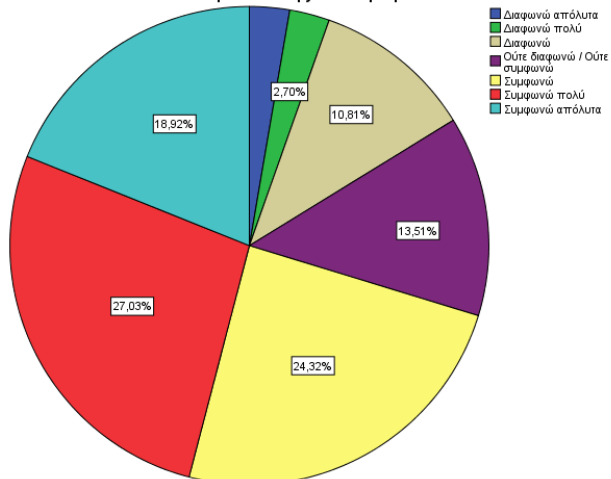
Γράφημα 17. Απαντήσεις στην Ερώτηση 17

**Ε18. Δυσκολεύομαι να βρισκω κίνητρα.**



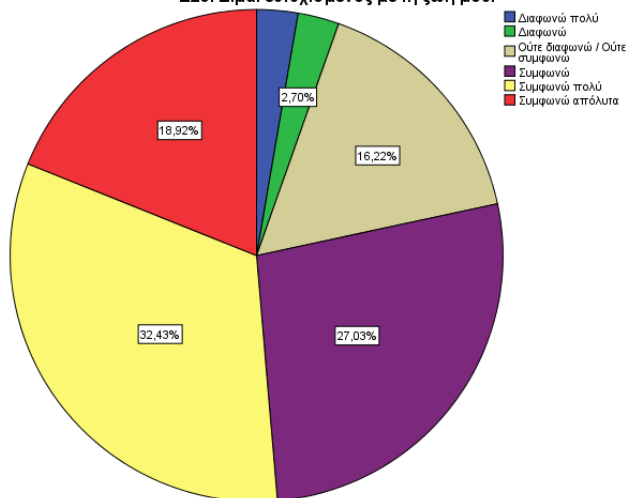
**Γράφημα 18. Απαντήσεις στην Ερώτηση 18**

**Ε19. Μπορώ να ελέγξω το θυμό μου όταν θέλω.**



**Γράφημα 19. Απαντήσεις στην Ερώτηση 19**

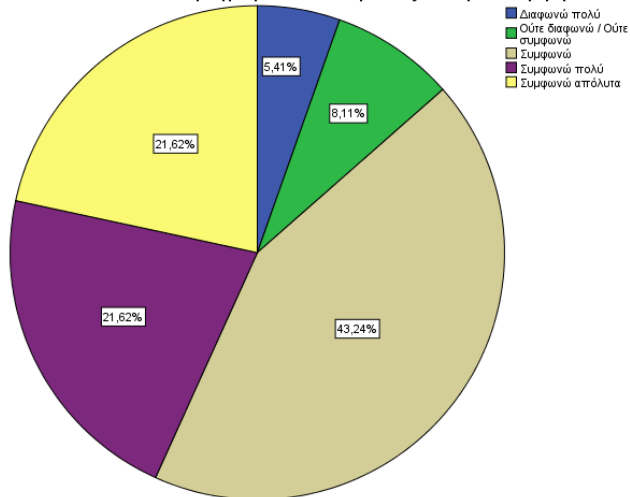
**Ε20. Είμαι ευτυχισμένος με τη ζωή μου.**



**Γράφημα 20. Απαντήσεις στην Ερώτηση 20**

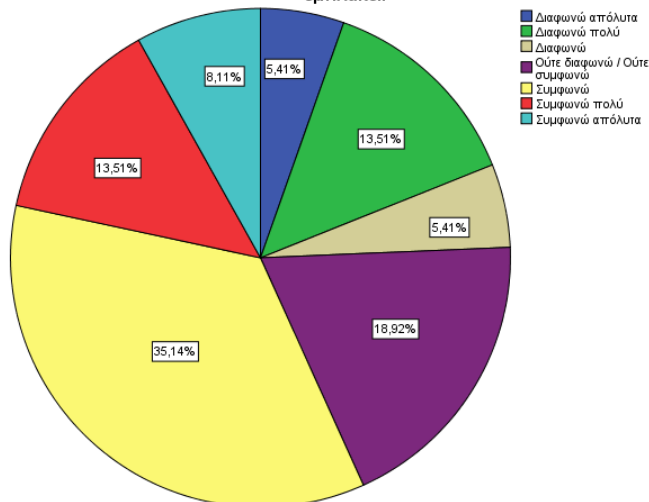


**Ε21. Θα περιέγραφα τον εαυτό μου ως καλό μεσολαβητή.**



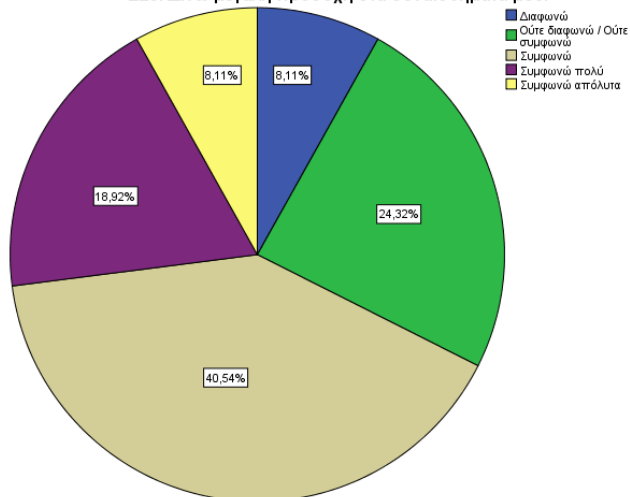
**Γράφημα 21. Απαντήσεις στην Ερώτηση 21**

**Ε22. Κάποιες φορές μπλέκομαι σε καταστάσεις που θα προτιμούσα να μην είχα εμπλακεί.**



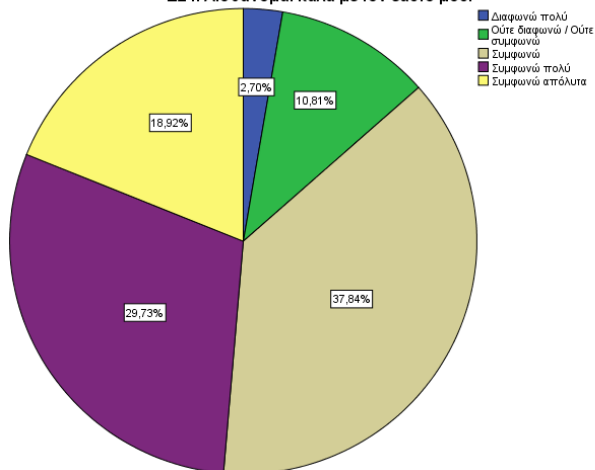
**Γράφημα 22. Απαντήσεις στην Ερώτηση 22**

**Ε23. Δίνω μεγάλη προσοχή στα συναισθήματα μου.**



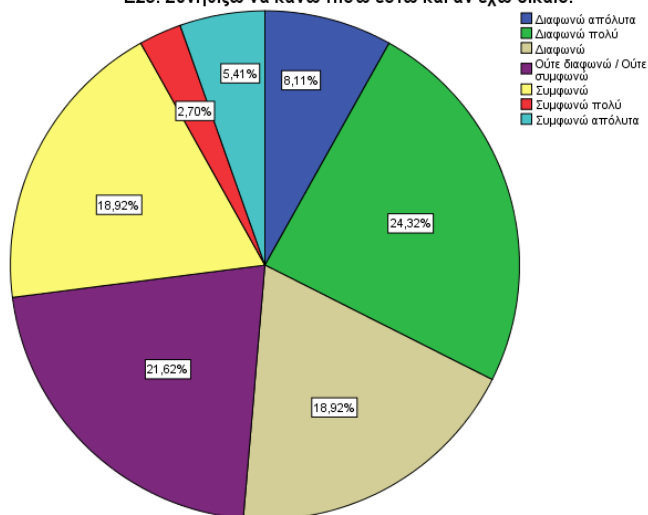
**Γράφημα 23. Απαντήσεις στην Ερώτηση 23**

**E24. Αισθάνομαι καλά με τον εαυτό μου.**



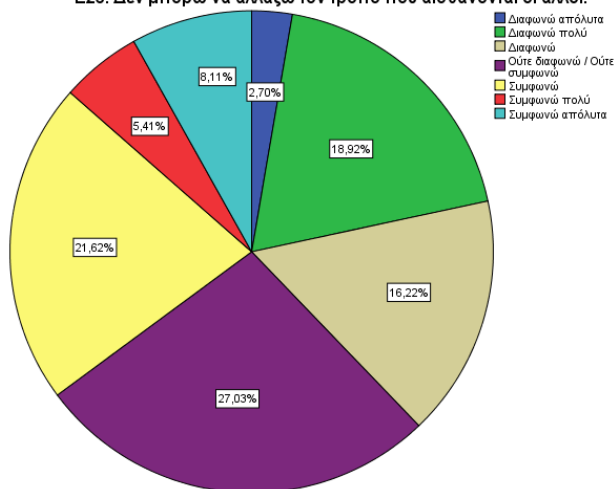
**Γράφημα 24. Απαντήσεις στην Ερώτηση 24**

**E25. Συνηθίζω να κάνω πίσω έστω και αν έχω δίκαιο.**



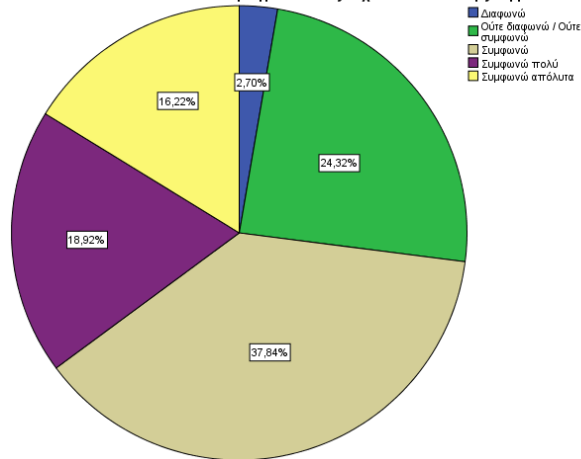
**Γράφημα 25. Απαντήσεις στην Ερώτηση 23**

**E26. Δεν μπορώ να αλλάξω τον τρόπο που αισθάνονται οι άλλοι.**



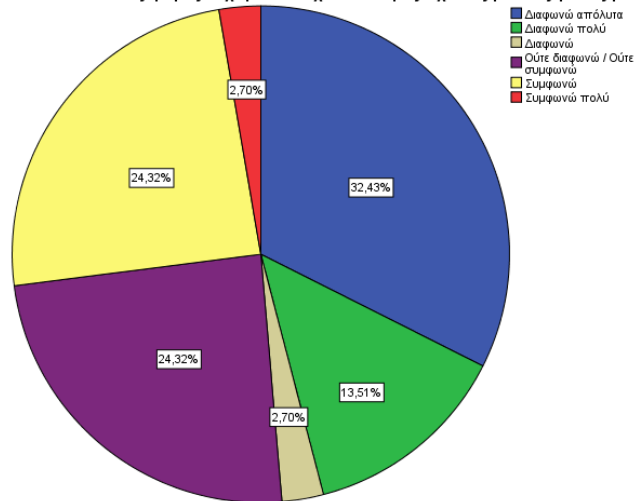
**Γράφημα 26. Απαντήσεις στην Ερώτηση 23**

**Ε27. Πιστεύω ότι τα πράγματα θα εξελιχθούν καλά στη ζωή μου.**



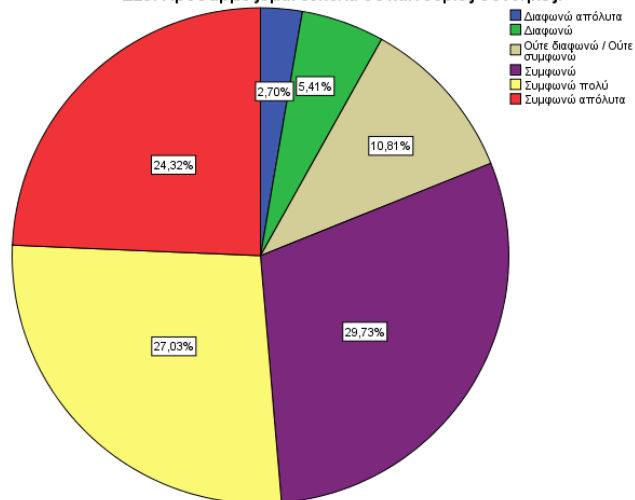
**Γράφημα 27. Απαντήσεις στην Ερώτηση 27**

**Ε28. Κάποιες φορές εύχομαι να είχα καλύτερες σχέσεις με τους γονείς μου.**



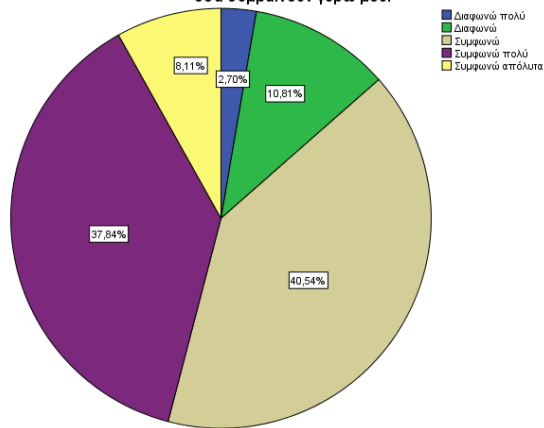
**Γράφημα 28. Απαντήσεις στην Ερώτηση 28**

**Ε29. Προσαρμόζομαι εύκολα σε καινούριες συνθήκες.**



**Γράφημα 29. Απαντήσεις στην Ερώτηση 29**

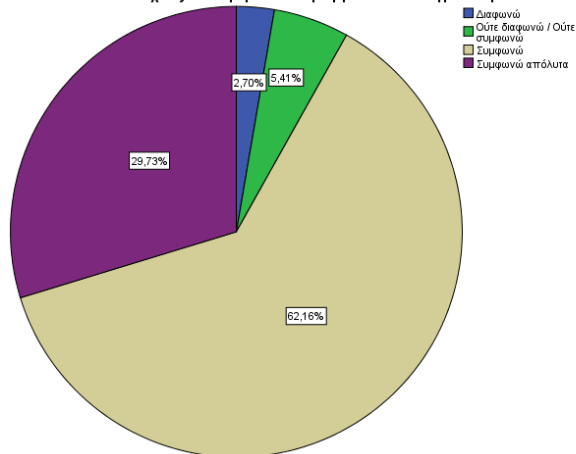
Ε30. Προσπαθώ να ελέγχω τη σκέψη μου και να μην ανησυχώ πάρα πολύ για όσα συμβαίνουν γύρω μου.



Γράφημα 30. Απαντήσεις στην Ερώτηση 30

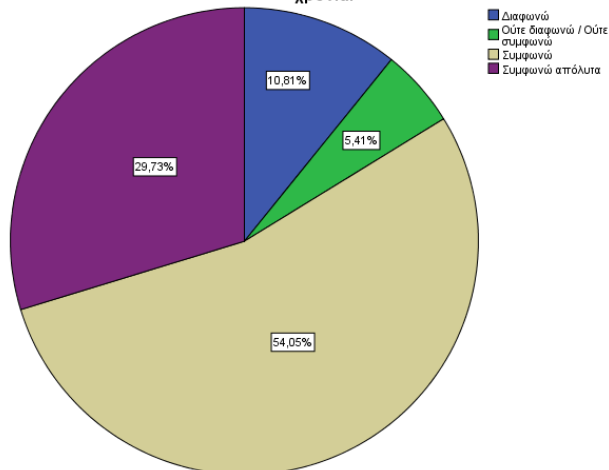
## B.2 Διαγράμματα Ηγετικών Χαρακτηριστικών

H1. Έχω ξεκάθαρη κατανόηση για το που πηγαίνουμε.



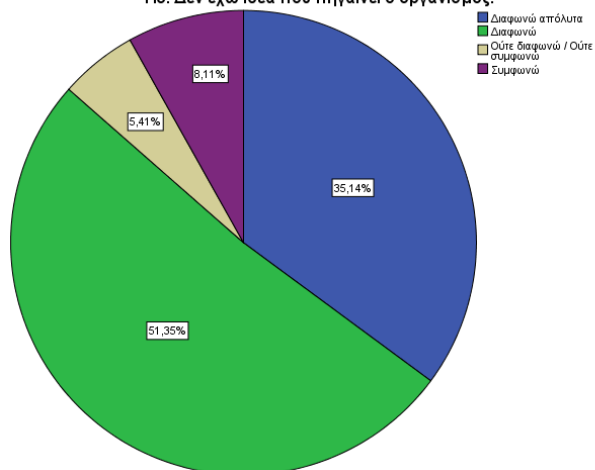
Γράφημα 31. Απαντήσεις στην Ερώτηση H1

H2. Έχω ξεκάθαρη εικόνα για το που θέλω να βρίσκεται η εργασιακή ομάδα σε 5 χρόνια.



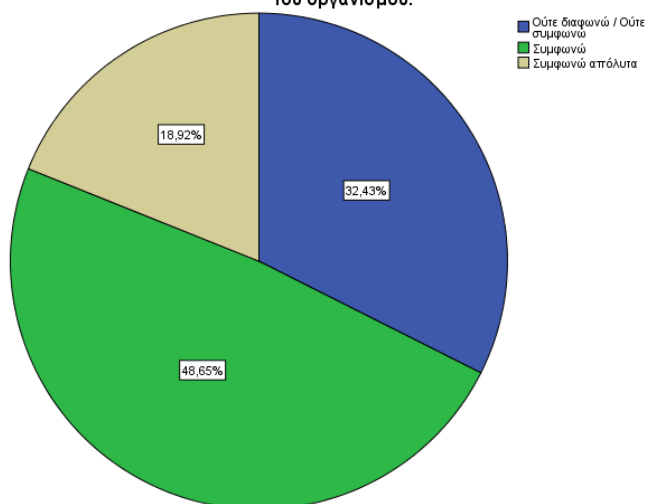
Γράφημα 32. Απαντήσεις στην Ερώτηση H2

H3. Δεν έχω ιδέα που πηγαίνει ο οργανισμός.



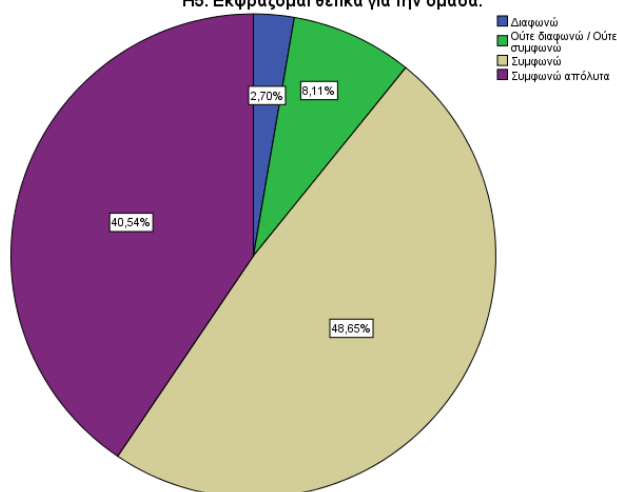
Γράφημα 33. Απαντήσεις στην Ερώτηση H3

H4. Αυτά που λέω κάνουν τους εργαζομένους να είναι υπερήφανοι που είναι μέλη του οργανισμού.



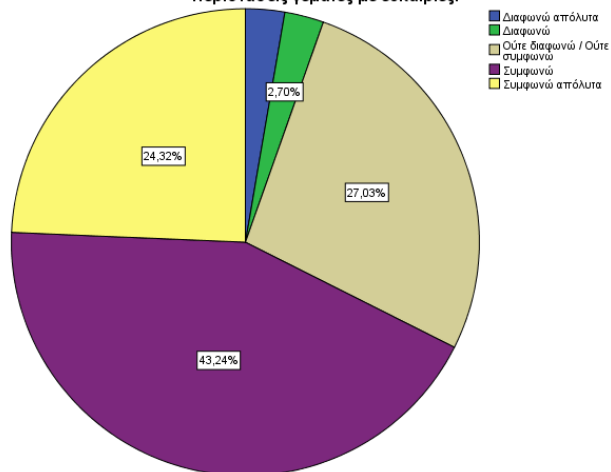
Γράφημα 34. Απαντήσεις στην Ερώτηση H4

H5. Εκφράζομαι θετικά για την ομάδα.



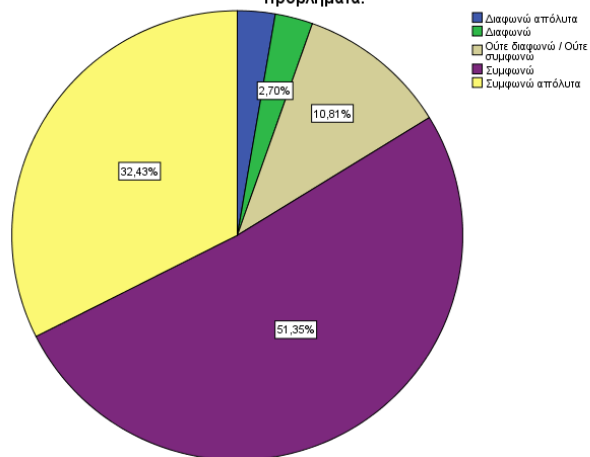
Γράφημα 35. Απαντήσεις στην Ερώτηση H5

H6. Ενθαρρύνω τους γύρω μου να βλέπουν τα μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα ως περιστάσεις γεμάτες με ευκαιρίες.



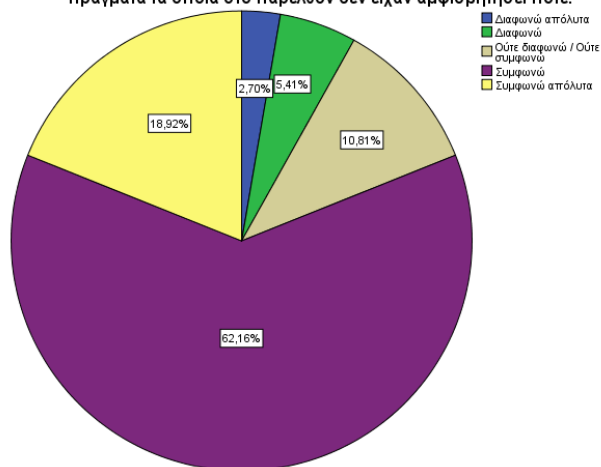
Γράφημα 36. Απαντήσεις στην Ερώτηση Η6

H7. Προκαλώ τους εργαζομένους να σκεφτούν με νέους τρόπους παλιά προβλήματα.



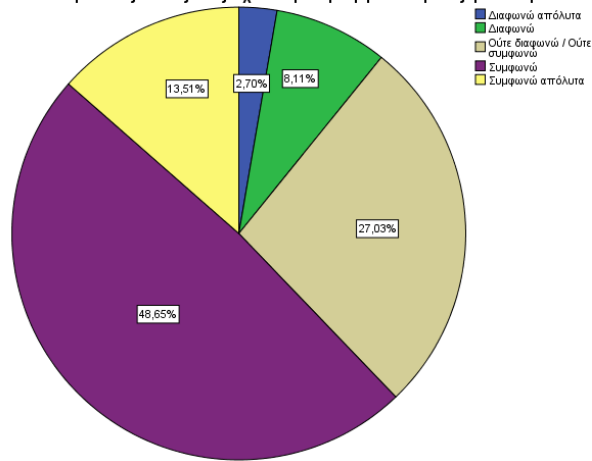
Γράφημα 37. Απαντήσεις στην Ερώτηση Η7

H8. Έχω ιδέες που έχουν αναγκάσει τους εργαζομένους να ξανασκεφτούν μερικά πράγματα τα οποία στο παρελθόν δεν είχαν αμφισβητήσει ποτέ.



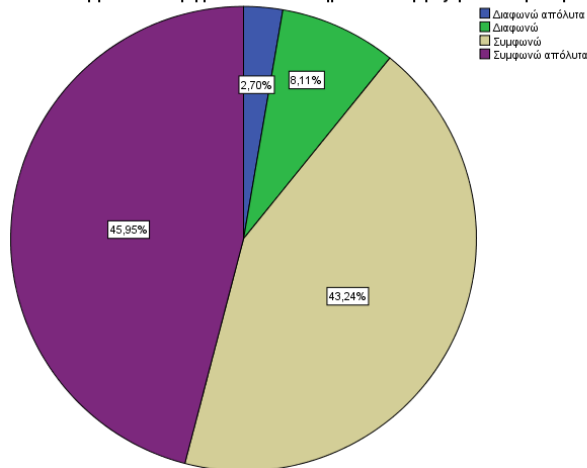
Γράφημα 38. Απαντήσεις στην Ερώτηση Η8

H9. Έχω εμπνεύσει τους εργαζομένους να αναθεωρήσουν μερικές από τις βασικές θέσεις τους σχετικά με την εργασιακή τους φιλοσοφία.



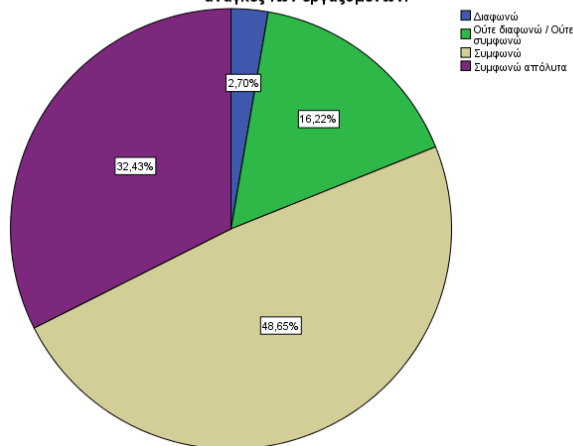
Γράφημα 39. Απαντήσεις στην Ερώτηση H9

H10. Λαμβάνω υπόψη μου τα συναισθήματα των εργαζομένων πριν δράσω.



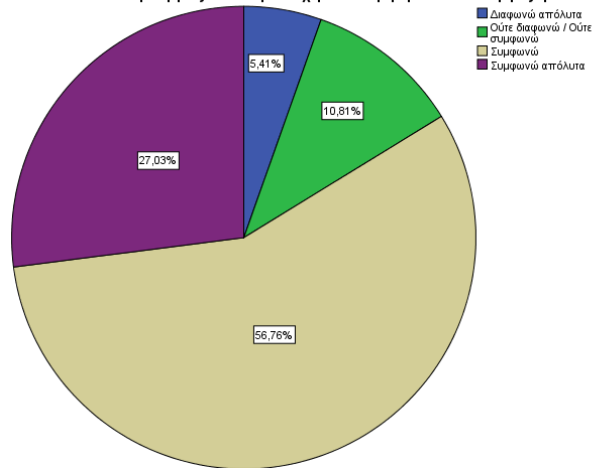
Γράφημα 40. Απαντήσεις στην Ερώτηση H10

H11. Συμπεριφέρομαι με τρόπο που δείχνει ότι σκέφτομαι τις προσωπικές ανάγκες των εργαζομένων.



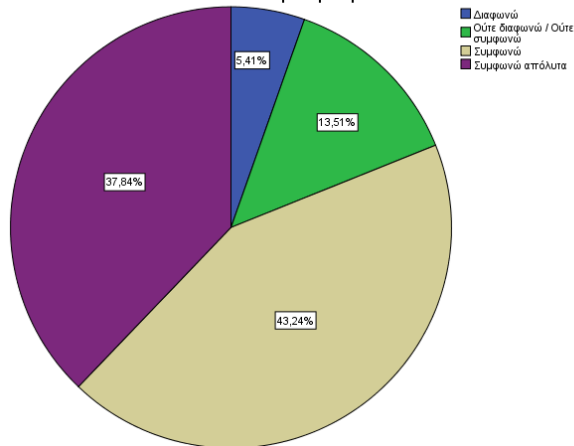
Γράφημα 41. Απαντήσεις στην Ερώτηση H11

**H12. Δίνω την αρμόζουσα προσοχή στα συμφέροντα των εργαζομένων**



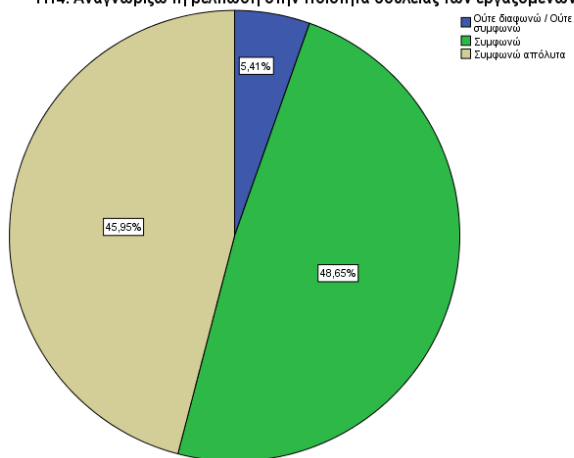
**Γράφημα 42. Απαντήσεις στην Ερώτηση H12**

**H13. Επαινών τους εργαζομένους ότι κάνουν καλύτερη δουλειά από την αναμενόμενη.**



**Γράφημα 43. Απαντήσεις στην Ερώτηση H13**

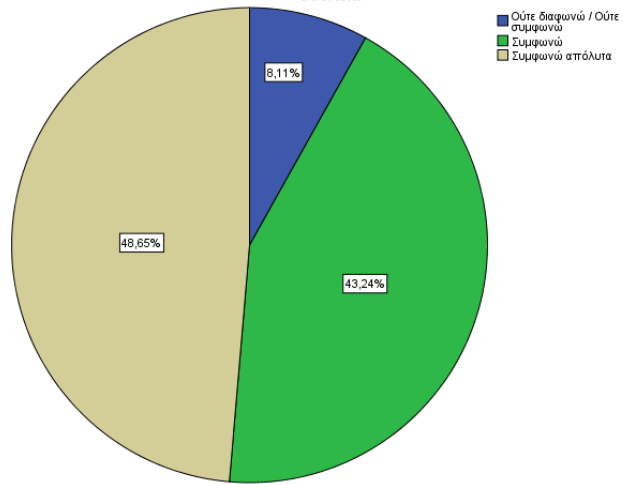
**H14. Αναγνωρίζω τη βελτίωση στην ποιότητα δουλειάς των εργαζομένων.**



**Γράφημα 44. Απαντήσεις στην Ερώτηση H14**



Η15. Συγχαίρω προσωπικά τους εργαζομένους όταν κάνουν εξαιρετικά καλή δουλειά



Γράφημα 45. Απαντήσεις στην Ερώτηση Η15

# Βιβλιογραφία

## Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

Ανδριώτη, Ε. (2018). Ο επιτυχημένος και αποτελεσματικός Project Manager. [διαδίκτυο]. Διαθέσιμο στο <https://www.compass-services.gr/o-epityximenos-kai-apotelesmatikos-project-manager/> [Πρόσβαση στις 5 Φεβρουαρίου 2021]

Δρένος, Δ. (2018). *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο Εργασίας*. Τελική Εργασία [διαδίκτυο]. Αθήνα: Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης. Διαθέσιμο στο [https://repositoryesdda.ekdd.gr/jspui/bitstream/123456789/288/Δρενός\\_Δημήτρης\\_TE.pdf](https://repositoryesdda.ekdd.gr/jspui/bitstream/123456789/288/Δρενός_Δημήτρης_TE.pdf) [Ημερομηνία Πρόσβασης στις 15 Μαρτίου 2021]

Ζαβλανός, Μ. (1998). *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Ελλην.

Ζαβλανός, Μ. (2002). *Οργανωτική συμπεριφορά*, Αθηνά: Σταμούλη.

Κέφης, Β. (2005). *Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ. Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες*. Αθήνα: Κριτική

Μπιτσάνη, Ε. (2006). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Ζητήματα και σύγχρονες προσεγγίσεις στη θεωρία της οργανωσιακής συμπεριφοράς και διοικητικής συμπεριφοράς*. Αθήνα: Διόνικος.

Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία – Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική

Μπουραντάς, Δ. (2015). *Μάνατζμεντ, Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο: Σύγχρονες προσεγγίσεις και μέθοδοι: Διοικητικές και ηγετικές ικανότητες*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Μπουραντάς, Δ. (2017). *Ηγεσία – Μικρές Εισαγωγές*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαδόπουλος

Πλατσίδου, Μ. (2010). *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη: Θεωρητικά μοντέλα, τρόποι μέτρησης και εφαρμογές στην εκπαίδευση και την εργασία*. Αθήνα: Gutenberg.

Πουτογλίδου Γ. (2017). *Ο ρόλος της Ηγεσίας στη σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση σε περίοδο οικονομικής ύφεσης: Η περίπτωση του Υπουργείου Οικονομικών – Δ.Ο.Υ. της Περιφέρειας Πειραιά*. Διπλωματική Εργασία [διαδίκτυο]. Πειραιάς: Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πειραιά Τεχνολογικού Τομέα. Διαθέσιμο στο <http://oceanis.lib2.uniwa.gr/xmlui/handle/123456789/3621> [Πρόσβαση στις 5 Φεβρουαρίου 2021]

Ρωσσίδης, Ι., Μπελιάς, Δ. & Ασπρίδης, Γ. (2020). *Διαχείριση Αλλαγών και Ηγεσία*. Θεσσαλονίκη: Τζιόλας

Σταθακόπουλος, Β. (2005). *Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς*. Αθήνα: Σταμούλη

Τζεμπελίκος, Ν. (2020). *Σημειώσεις μαθήματος ΜΔΕ61 Μάρκετινγκ. Διαφάνειες 4*. Λευκωσία: Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Φλάμπουρας-Νιέτος Η. (2017). *Η σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης και της αυτό-αποτελεσματικότητας με την επαγγελματική εξουθένωση εκπαιδευτικών*. Διδακτορική Διατριβή [online]. Τρίκαλα: Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας. Διαθέσιμο στο <https://www.didaktorika.gr/eadd/handle/10442/41296> [Πρόσβαση στις 8 Ιανουαρίου 2021]

Χατζηαγγελάκη, Δ. (2018). *Η επίδραση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και του Ηγετικού Προτύπου που υιοθετεί ο «Διευθυντής-Ηγέτης» στην Αποτελεσματικότητα της Διοίκησης*. Διδακτορική Διατριβή [online]. Αθήνα: Πάντειο Πανεπιστήμιο. Διαθέσιμο στο <https://www.didaktorika.gr/eadd/handle/10442/44064> [Πρόσβαση στις 8 Ιανουαρίου 2021]

## Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Aalateeg, S. (2017). Literature Review on Leadership Theories. *Journal of Business and Management*, 19 (11), pp 35 – 43.

Abodunde, S.M., Ayo – Oyebiyi, G.T. and Unachukwu, J.C. (2017). Leadership style of managers in insurance firms and its impact of employee's job satisfaction, *World Journal of Entrepreneurial Development Studies*, 1 (1), pp. 13 – 22.

Afshinpour, S. (2014). Leadership Styles and Employee Satisfaction, *International Letters of Social and Humanistic Sciences Online*, 27, pp. 156 – 169.

Alanazi, T.R., Alharthey, B.K. and Rasli, A. (2013). Overview of path – goal leadership theory, *Sains Humanika*, 64 (2).

Antonakis, J. & Day, D. V. (Eds). (2017). *The nature of leadership*. Sage publications.

Arenas, F.J. (2019). *A Casebook of Transformational and Transactional Leadership*, Routledge.

Ashkanasy, Neal M. & Daus, Catherine S. (2002). Emotion in the Workplace: The New Challenge for Managers. *The Academy of Management Executive* (1993-2005), vol. 16, pp. 76-86.

Avolio, B.J. and Yammarino F.J., (2013). *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*, London: Emerald Group Publishing.

Babcock, H. (1940). Personality and efficiency of mental functioning. *American Journal of Orthopsychiatry*, 10(3), (pp. 527-531)

Bain, A. (1880). Feeling in general *Mental science: A compendium of psychology, and the History of philosophy, presented as a text-book for high-schools and colleges.* (pp. 215-225). New York, NY, US: D. Appleton & Company

Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Bandura, A. & Cervone, D. (1983). Self-evaluative and self-efficacy mechanisms governing the motivational effects of goal systems. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45:1017-1028.

Bar-On, R. (1997). *Bar-on emotional quotient inventory technical manual*. Toronto: Multi-Health Systems.

Bar-On, R. (2000). Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory (EQ-i). In R. Bar-On and J. D. A. Parker (Eds.), *Handbook of emotional intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass.

Bar-On, R. (2006). The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI) *Psicothema*, 17. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/6509274\\_The\\_BarOn\\_Model\\_of\\_Emotional-Social\\_Intelligence](https://www.researchgate.net/publication/6509274_The_BarOn_Model_of_Emotional-Social_Intelligence). Accessed at 8<sup>th</sup> January 2021.

Bar-On Organization (Reuven Bar-On.org). (2020). Description of the Bar-On EQ-i, EQ-360 and EQ-i:YV [online] Retrieved from <https://www.reuvenbaron.org/wp/description-of-the-eq-i-eq-360-and-eq-iyv/>. Accessed at 8<sup>th</sup> January 2021.

Bass B.M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, (3<sup>rd</sup> Ed.), Free Press.

Bass, B.M. & Avolio, B.J. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set*, 3<sup>rd</sup> ed., Mind Garden Inc.

Bennis, W.G. (1959). Leadership theory and administrative behavior: The problem of authority. *Administrative Science Quarterly*, 4, 259-260.

Blatt, S.J., Zuroff, D.C., Quinlan, D.M., & Pilkonis, P. A. (1996). Interpersonal factors in brief treatment of depression: Further analyses of the National Institute of Mental Health Treatment of Depression Collaborative Research Program. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 64: 162-171.

Bray, D.W. (1976). *The Assessment Center Method*, in R. L. Craig (Ed.), *Training and Development Handbook*. New York: McGraw-Hill.

Brooks, K. & Nafukho, F.M. (2006). Human resource development, social capital, emotional intelligence: Any link to productivity? *Journal of European Industrial Training*, 30 (2/3), 117-128.

Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. and Dennison, P. (2003). A review of leadership theory and competency frameworks: edited version of a report for Chase Consulting and the Management Standards Centre. *Leadership*, pp 1 – 44.

Buontempo, G. & Brockner, J. (2008). Emotional intelligence and the ease of recall judgment bias: the mediating effect of private self-focused attention. *Journal of Applied Social Psychology*, 38:159–72

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

Carton, A.M., Murphy, C. and Clark, J.R. (2014). A (blurry) vision of the future: How leader rhetoric about ultimate goals influences performance, *Academy of Management Journal*, 57, pp. 1544 – 1570.

Cherniss, C., Goleman, D. & Emmerling (1998). Bringing Emotional Intelligence to the workplace: A technical Report. *The Consortium for Research on emotional intelligence in organizations* [online]. Retrieved from: [http://www.eiconsortium.org/pdf/technical\\_report.pdf](http://www.eiconsortium.org/pdf/technical_report.pdf) [Last Accessed at: 15<sup>th</sup> March 2021].

Cleeton, G. U., & Mason, C. W. (1946). *Executive ability: Its discovery and development. (rev. and enlarged)*, (pp. 294-330). Yellow Springs, OH; Antioch Press Publishers. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1037/14177-011>. Accessed at 8<sup>th</sup> January 2021.

Cobb, C., & Mayer, J. (2000). Emotional intelligence: What the research says. *Educational Leadership*, 58, (pp. 14-19).

Colfax, R., Rivera, J. & Perez, K. (2010). Applying Emotional Intelligence (EQ-I) in the Workplace: Vital to global business success. *Journal of International Business Research*, Volume 9, Special Issue I.

Cote, S. (2014). Emotional Intelligence in Organizations. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1:459-88

Daft, R. (2015). *The leadership experience*, 6<sup>th</sup> ed., Stamford: Cengage Learning.

Day, H. N. (1877). The sentiments *Elements of psychology* (pp. 94-98). New York, NY, US: G.P. Putnam's Sons

Day, D.V. & Antonakis, J. (2012). Leadership: Past, Present and Future. *Sociology*. [online] Retrieved from <https://www.semanticscholar.org/paper/Leadership%3A-Past%2C-Present%2C-and-Future-DayAntonakis/0358c408605b9a286ee34eab6fe986d818097eec>. Accessed at 5<sup>th</sup> February 2021.

Dasborough, MT., Ashkanasy, NM. (2002). Emotion and attribution of intentionality in leader-member relationships. *Leadership Quarterly*, 13:615–34

Davis, M. & Kraus, L. (1997). *Personality and accurate empathy*, in W. Ickes, ed., Empathic Accuracy. New York: Guilford Press.

Dessler, G. and Starke, F.A. (2004). *Management principles and practice for tomorrow's leader, 3<sup>rd</sup> ed.*, Upper Saddle River, NJ: Pearson Education Inc.

Drath, W. H., & Palus, C. J. (1994). *Making common sense: Leadership as meaning – making in a community of practice*. Greensboro, NC: Center for Crative Leadership.

Fiedler, E. (1993). The contingency model: New directions for leadership utilization. In Michael T. Matteson and John M. Ivancevich Eds. *Management and Organizational Behavior Classics*. ISBN 9780256087505

Foo, MD., Elfenbein, HA., Tan, HH., Aik, VC. (2004). Emotional intelligence and negotiation: the tension between creating and claiming value. *International Journal of Conflict Management*, 15:411–29

Frayne, C.A. & Latham, G.P. (1987). Application of social learning theory to employee self-management of attendance. *Journal of Applied Psychology*, 72: 387-392

Freudenthaler, H. H., & Neubauer, A. C. (2003). *The localization of emotional intelligence within human abilities and personality*. Poster presented at the 11th Biennial Meeting of the International Society for the Study of the Individual Differences (ISSID), Graz, Austria.

Furkan, B., Kara, E., Tascan, E. and Avsalli, H. (2010). The effects of leadership on job satisfaction (Visionary leadership, Transformational leadership, Transactional leadership), *3<sup>rd</sup> International Symposium on Sustainable Development*, pp. 220 – 226.

Gallo, P., Tausova, M. and Gonos, J. (2016). Leadership style model based on managerial grid, *Actual Problems in Economics*, 178, pp. 246 – 252.

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



Gardner, H. (1987). The theory of multiple intelligences. *Annals of Dyslexia*, 37(1), (pp. 19-35).

Gardner, J.W. (1990). *On Leadership*, The Free Press.

Ghasabeh, M.S., Soosay, C., and Reaiche, C. (2015). The emerging role of transformational leadership, *The Journal of Developing Areas*, 49 (6), pp. 459 – 467.

Gita, P.C. & Thenmozhi, R. (2015). Emotional Intelligence at Work Place. *International Journal of Business and Administration Research Review*, vol. 2, iss. 9, pp. 178-185.

Goldstein, I. (1993). *Training in Organizations (3rd Edition)*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.

Goleman, D. (1995). *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη: Γιατί το «EQ» είναι πιο σημαντικό από το «IQ»*; Μεταφράστηκε από Αγγλικά από Α. Παπασταύρου. Αθήνα: Πεδίο

Goleman, D. (1998). The emotional intelligence of leaders. *Leader to Leader*, 1998 (10), (pp. 20-26)

Goleman, D. (1998b). *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας*. Μεταφράστηκε από Αγγλικά από Φ. Μεγαλούδη. Αθήνα: Πεδίο

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Ο Νέος Ηγέτης: Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών*. Μεταφράστηκε από Αγγλικά από Χ. Ξενάκη & Μ. Κουμπαρέλη. Αθήνα: Πεδίο

Gosling, J., Jones, S., Sutherland, I., Dijkstra, J. (2012). *Key concepts in leadership*, Sage, UK, CPI Group Ltd.

Gottfredson, R.K. and Aguinis, H. (2017). Leadership behaviors and follower performance: Deductive and inductive examination of theoretical rationales and underlying mechanisms, *Journal of Organizational Behavior*, 38 (4), pp 558 – 591.

Graham, K., Ziegert, J. and Capitano, J. (2015). The effect of Leadership Style, Framing, and Promotion Regulatory Focus on Unethical Pro-Organizational Behavior, *J. Bus, Ethics*, 126, pp. 423 – 436.

Grinin, L. (2010). The Role of an Individual in History: A re – consideration, *Social Evolution and History*, 9 (2), pp 95 – 136.

Grossman, S. and Valiga, M.T. (2017). *The new leadership challenge: creating the future of nursing, 5<sup>th</sup> ed.*, Philadelphia, PA: EA Davis Company, pp. 2 – 5.

Groves, K. and LaRocca, M. (2011). An empirical study of leader ethical values, transformational and transactional leadership, and follower attitudes toward corporate social responsibility, *Journal of Business Ethics*, 103 (4), pp. 511 – 529.

Gunbayi, I. (2005). Women and men teachers' approaches to leadership styles, *Social Behavior and Personality: An international journal*, 33, pp 685 – 698.

Harms, PD. & Credé, M. (2010). Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: a metaanalysis. *Journal of Leadership Organization Studies*, 17:5–17

Heller, R. (1999). *Effective Leadership*. Μεταφράστηκε από Αγγλικά από Μ. Περαντάκου-Κουκ. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Hemphill, J.K. & Coons, A.E (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. Στο R.M. Stogdill & A.E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University, p.p. 6 - 38.

Hersey, H., Blanchard, K and Johnson, D. (2013). *Management of organizational behavior: Leading human resources*, 10th ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Hicks, W.D. (1984). The process of entering training programs and its effects on training outcomes. *Dissertation Abstracts International*, 44(11-B) 3564.

Hicks, W.D. (1984), op cit.; C. S. Clark, G. H. Dobbins, and R. T. Ladd, Exploratory field study of training motivation. *Group & Organizational Management*, 18 (1993): 292-307

Holt, K. and Seki, K. (2012). Global leadership: A developmental shift for everyone, *Industrial and Organizational Psychology*, 5 (2), pp. 196 – 215.

Horvath, A.O. & Symonds, B.D. (1991) Relation between working alliance and outcome in psychotherapy: A meta-analysis. *Journal of Counseling Psychology*, 139-149.

House, R. J., Wright, N.S., & Aditya, R.N. (1997). Cross – cultural research on organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory. Στο P.C. Earley & M. Erez (Eds.), *New perspectives on international/organizational psychology*. San Francisco: New Lexington Press, p.p. 535 – 625.

House, R. J. (1998). Appendix: Measures and assessments for the charismatic leadership approach: Scales, latent constructs, loadings, Cronbach alphas, interclass correlations. In F. Dansereau & F.J. Yammarino (Eds.), *Leadership: The multiplelevel approaches contemporary and alternative*, (24, Part B, pp. 23-30). London: JAI Press

Hunsley, J. & Meyer, GJ. (2003). The incremental validity of psychological testing and assessment: conceptual, methodological, and statistical issues. *Psychological Assessment*, 15:446–55

Hughes, T. (2005). *Identification of Leadership Style of Enrolement Management professionals in Post – Secondary Institutions In the Southern United States*, PhD Thesis, Texas Tech. University.

Hunter, G.S. (2016). *Small Acts of Leadership: 12 Intentional Behaviors that Lead to Big Impact*, Routledge.

Hussain, M. and Hassan, D. (2016). The leadership styles dilemma in the business world, *International Journal of Organizational Leadership*, 5, pp 411 – 425.

Ingram, D. (2018). *Transformational leadership vs transactional leadership definition*. [online] Retrieved from <https://smallbusiness.chron.com/transformational-leadership-vs-transactional-leadership-definition-13834.html> Accessed at 5<sup>th</sup> February 2021.

Jacobs, T.O., & Jacques, E. (1990). Military executive leadership. Στο K.E. Clark & M.B. Clark (Eds.), *Measures of leadership*. West Orange, NJ: Leadersip Library of America, p.p. 281 – 295.

Jansen, J., Vera, D. and Crossan, M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism, *The Leadership Quarterly*, 20, pp. 5 -18.

Jordan, PJ., Ashkanasy, NM. & Härtel, CEJ. (2002). Emotional intelligence as a moderator of emotional and behavioral reactions to job insecurity. *Academy of Management Review*, 27:361–72

Joseph, DL. & Newman, DA. (2010). Emotional intelligence: an integrative meta-analysis and cascading model. *Journal Applied Psychology*, 95:54–78

Kark, R., Van Dijk, D. and Vashdi D.R. (2018). Motivated or Demotivated to Be Creative: The Role of Self-Regulatory Focus in Transformational and Transactional Leadership Processes, *Applied Psychology*, 67 (1), pp. 186 – 224.

Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*, 2<sup>nd</sup> ed. New York: John Wiley

Kelloway, E.K., Turner N., Barling J. and Loughlin C., (2012). Transformational leadership and employee psychological well – being: The mediating role of employee trust in leadership, *Work and Stress*, 26, pp. 39 – 55.

Kent State University (2021a). *Spss Tutorials: Independent Samples T Test* [online] Retrieved from: <https://libguides.library.kent.edu/spss/independentttest> Last Accessed at: 10<sup>th</sup> April 2021

Kent State University (2021b). *Spss Tutorials: One-Way ANOVA* [online] Retrieved from: <https://libguides.library.kent.edu/spss/onewayanova> Last Accessed at: 10<sup>th</sup> April 2021

Kilduff, M., Chiaburu, D.S. & Menges, J.I. (2010). Strategic use of emotional intelligence in organizational settings: exploring the dark side. *Research in Organizational Behavior*, 30:129–52

Kim, S. and Yoon, G. (2015). An innovation – driven culture in local government: Do senior manager’s transformational leadership and the climate for creativity matter?, *Public Personnel Management*, 44 (2).

Komaki, J.L., Collins, R.L. & Penn, P. (1982). The role of performance antecedents and consequences in work motivation. *Journal of Applied Psychology*, 67: 334-340.

Kotterman, J. (2006). Leadership Versus Management: What’s the Difference? *The Journal for Quality and Participation*, 29, 2, ProQuest Central. p.p. 13.

Kotter, J.P. (1990). *Force for Change: How Leadership Differs From Management*, The Free Press.

Kram, K.E. (1985). Improving the mentoring process. *Training and Development Journal*. 39: 40-43

Kruse, K. (2013). *What is Leadership?* [online] Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/04/09/what-is-leadership/?sh=22f941b45b90> Accessed at 5<sup>th</sup> February 2021.

LaerdStatistics (2018a). *Pearson Product – Moment Correlation* [online] Retrieved from: <https://statistics.laerd.com/statistical-guides/pearson-correlation-coefficient-statistical-guide.php> Last Accessed at: 10<sup>th</sup> April 2021

LaerdStatistics (2018b). *Linear Regression Analysis using SPSS Statistics* [online] Retrieved from: <https://statistics.laerd.com/spss-tutorials/linear-regression-using-spss-statistics.php> Last Accessed at: 10<sup>th</sup> April 2021

Langton, N. and Robbins, S. (2007). Leadership. *Organizational behavior: Concepts, controversies, applications*, Totonto: Prentice Hall Canada, pp. 386 – 426.

Langton, N., Robbins P.S. & Judge, A.T. (2016). *Organizational behavior Concepts, controversies, applications*, 7<sup>th</sup> Canadian ed., Canada, Pearson Canada Inc., pp 382 – 383, 392 – 393.

Levy, L.H. (1976). Self-Help Groups: Types and Psychological Processes. *Journal of Applied Behavioral Science*. 12: 310-322.

Lievens, F & Chan, D. (2010). Practical intelligence, emotional intelligence, and social intelligence. In *Handbook of Employee Selection*, ed. JL Farr, NT Tippins, pp. 339–60. New York: Routledge

Locke, E.A. & Latham, G.P. (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

London Psychometric Laboratory (LPL). (2020). *Trait Emotional intelligence*. Retrieved from <http://traitei.com/trait>. Accessed at 8<sup>th</sup> January 2021.

MacKaye, D. L. (1928). The interrelation of emotion and intelligence. *American Journal of Sociology*, 34(3), (pp. 451-464).

Marquis, B.L. and Huston C.J. (2011). *Leadership Roles and Management Functions in Nursing: Theory and Application*, Philadelphia: Wolters Kluwer Health/Lippincott Williams & Wilkins.

Marturano, A. and Gosling, J. (2008). *Leadership*, London: Routledge.

Mavroveli, S., Petrides, K. V., Shove, C., & Whitehead, A. (2008). Investigation of the construct of trait emotional intelligence in children. *European Child and Adolescent Psychiatry*, 17, (pp. 516-526).

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

Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. (2000). Models of emotional intelligence. In R. J. Sternberg (Eds.), *Handbook of intelligence* (pp. 396–420). New York: Cambridge University Press.

Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2004). Emotional intelligence: Theory, Findings, and Implications. *Psychological Inquiry*, 15 (3), (pp. 197-215)

Mayer, J. D., DiPaolo, M., & Salovey, P. (1990). Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence. *Journal of Personality Assessment*, 54(3-4), (pp. 772-781).

Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3-31). New York: Basic Books.

McCleskey, J.A. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development, *Journal of Business Studies Quarterly*, 5 (4), pp 117 – 130.

Meirovich, G. and Gu, J. (2015). Empirical and theoretical validity of Hersey Blanchard's contingency model, *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 20 (3), pp 56 – 73.

Miller, W.R, Benefield, R.G. & Tonigan, J.S. (1993). Enhancing motivation for change in problem drinking: A controlled comparison of two therapist styles. *Journal of Consulting & Clinical Psychology*, 61: 455-461

Montana, P. & Charnov, B. (2008). *Μάνατζμεντ (Γ' Έκδοση)*. Μεταφράστηκε από Αγγλικά από Σ. Κατσαντώνη. Αθήνα: Κλειδάριθμος

Montgomery, V. (2012). *Leadership in Public Organizations*, New York: M.E. Sharpe Inc.

Morgan, J. (2012). *14 Top CEOs Share Their Definition of "Leadership", What's Yours?* [online] Retrieved from <https://medium.com/jacob-morgan/14-top-ceos-share-their-definition-of-leadership-whats-yours-2b89a58576a6>. Accessed at 5<sup>th</sup> February 2021.

Mullins, L. (2014). *Μάνατζμεντ και οργανωσιακή συμπεριφορά*. Μεταφράστηκε από Αγγλικά από Ι. Κατσέλη. Αθήνα: Εκδόσεις Utopia.

Murphy, KR. (2006). *A Critique of Emotional Intelligence: What Are the Problems and How Can They Be Fixed?* Mahwah, NJ: Erlbaum

Nebecker, D.M. & Tarum, B.C. (2002). Understanding Organizational Processes and Performance. In R.L. Lowman (Ed.), *Handbook of Organizational Consulting Psychology*, Jossey – Bass, pp 668 – 691.



Nelson, D. & Low G. (2011). *Emotional Intelligence: Achieving Academic and Career Excellence in College and in Life, 2<sup>nd</sup> edition*, Pearson, Texas.

Nielsen, M. B., Skogstad, A., Gjerstad, J. and Einarsen S.V. (2019). Are transformational and laissez – faire leadership related to state anxiety among subordinates? A two - wave prospective study of forward and reverse associations, *Work and Stress*, 33 (2), pp. 137 – 155.

O'Boyle, EH., Humphrey, RH., Pollack, JM., Hawver, TH., Story, PA. (2011). The relation between emotional intelligence and job performance: a meta-analysis. *Journal Organizational Behavior*. 32:788–818.

Perez, J. C., Petrides, K. V., & Furnham, A. (2005). Measuring trait emotional intelligence. In R. Schultze, & R. D. Roberts (Eds.), *International Handbook of emotional Intelligence*, (pp. 123-143). Cambridge, M. A: Hogrefe & Huber

Peterson, D.B. (1996). Executive coaching at work: The art of one-on-one change. *Consulting Psychology Journal*, 48: 78-86.

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

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

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

Petrides, K. V., Furnham, A., & Mavroveli. S. (2007). *Trait emotional intelligence: Moving forward in the field of EI*. In G. Matthews, M. Zeidner, & R. Roberts, R. (Eds.).

Emotional intelligence: Knowns and unknowns. Series in Affective Science. Oxford: Oxford University Press. 151-166.

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

Pierce, J.L. and Newstrom, J.W. (2008). *Leaders and leadership process: Readings, self- assessments and applications*, McGraw – Hill, Irwin, Boston, MA.

Pieterse, A.N., Van Knippenber, D., Schippers, M. and Stam, D. (2009). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment, *Journal of Organizational Behavior*, 31 (4), pp. 609 – 620.

Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1 (2), (pp. 107-142).

Prochaska, J.O, Norcross, J.C. & DiClemente, C.C. (1994). *Changing For Good: The Revolutionary Program that Explains the Six Stages of Change and Teaches You How to Free Yourself From Bad Habits*. New York: W. Morrow.

Pucik, V., Evans, P.A., Bjorkman, I. and Morris, S.S. (2016). *The global challenge: International human resource management*, 3<sup>rd</sup> ed., Chicago, IL: Chicago Business Press.

Rauch, C. F., & Bechling, O. (1984). Functionalism: Basic for an alternate approach to the study of leadership. Στο J.G. Hunt, D. M. Hosking, C.A. Schriesheim, & R. Steward (Eds.), *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership*. Elmsford, NY: Pergamon Press.

Rafferty E.A. & Griffin A.M. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15, (pp. 329-354).

Richards, D., & Engle, S. (1986). After the vision: Suggestions to corporate visionaries and vision champions. Στο J. D. Adams (Επίμ.), *Transforming leadership*. Alexandria, VA: Miles River Press, page 199 – 214.

Robbins, P.S. and Judge, A.T. (2013). *Organizational behavior, 15<sup>th</sup> ed.*, New Jersey, Pearson education Inc.

Robinson, S.L., O' Reilly, J. and Wang, W. (2013). Invisible at work: An integrated model of workplace ostracism, *Journal of Management*, 39, pp. 203 – 231.

Ronald, B. (2104). Comprehensive leadership review – literature, theories and research, *Advances in Management*, 7 (5), p.52.

Ronay, R. and Vugt, M. V. (2014). The evolutionary psychology of leadership: Theory, review, and roadmap, *Organizational Psychology Review*, 4 (1), pp. 74 – 95.

Rosenbach, W.E. (2018). *Contemporary issues in leadership*, Routledge.

Ross, J. and Dixon, G. (2016). Theoretical relationship between Chaleff's follower behaviors and Blake and Mouton's managerial grid: A discussion. In Proceedings of the international annual conference of the American society for engineering management, American Society for Engineering Management (ASEM), pp. 1 – 10.

Rouiller, J.Z. & Goldstein, I.L. (1993). The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training, *Human Resource Development Quarterly*, 4: 377-390.

Ryman, & Biersner (1989). Op. cit.; M. E. Gist, C. Schwoerer, and B. Rosen, "Effects of alternative training methods on self-efficacy and performance in computer training," *Journal of Applied Psychology*, 74, 884-891;

Sabancı, A. (2008). School principals' assumptions about human nature: Implications for leadership in Turkey, *Educational Management Administration and Leadership*, 36 (4), p.p. 511 – 529.

Salovey, P., Bedell, BT., Detweiler, JB. & Mayer, JD. (1999). Coping intelligently: emotional intelligence and the coping process. In *Coping: The Psychology of What Works*, ed. CR Snyder, pp. 141–64. New York: Oxford Univ. Press

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*. 9(3) (pp. 185-211)

Samad, A., Reaburn, P. Davis, H. and Ahmed, E. (2015). An empirical study on the effect of leadership styles on employee wellbeing and organizational outcomes within an Australian regional university. In *Proceedings of the Australasian Conference on Business and Social Sciences*, Sydney 2015, pp. 984 – 999.

Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*, 2<sup>nd</sup> ed. San Francisco: Jossey – Bass.

Schmidt, FL., Hunter, JE. (1977). Development of a general solution to the problem of validity generalization. *Journal Applied Psychology*, 62:529–40.

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

Sechrest, L., & Jackson, D. N. (1961). Social intelligence and accuracy of interpersonal predictions<sup>1, 2</sup>. *Journal of Personality*, 29(2), (pp. 167-182).

Skogstad, A., Hetland, J., Glaso, L. and Einarsen, S. (2014). Is avoidant leadership a root cause of subordinate stress? Longitudinal relationships between laissez – faire leadership and role ambiguity, *Work and Stress*, 28, pp. 323 – 341.

Skogstad, A., Nielsen M.B. and Einarsen, S. (2017). Destructive forms of leadership and their relationships with employee well – being. In E. K. Kelloway K. Nielsen and J.K. Dimoff (Eds). *Leading to occupational health and safety*, Chichester: Wiley, pp. 163 – 195).

Smirchich, L. & Morgan, G. (1980). The case for qualitative research. *Academy of Management Review*, 5, 491 – 500.

Spearman, C. (1904). 'General intelligence,' objectively determined and measured. *The American Journal of Psychology*, 15(2), (pp. 201–293) Retrieved from <https://doi.org/10.2307/1412107>. Accessed at 8<sup>th</sup> January 2021.

StatisticsSolutions (2021). *Cronbach's Alpha*. [online] Retrieved from: <https://www.statisticssolutions.com/cronbachs-alpha/> Last Accessed: at 10<sup>th</sup> April 2021

Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.

Storey, J. (2016). Changing theories or leadership and leadership development. In *Leadership in Organizations*, Routledge, p.p. 33 – 58.

Sullivan, S. (1999). The changing nature of careers: A review and research agenda. *Journal of Management*. 25(3), (pp. 457-484).

Sullivan, E. & Decker, P.J. (2005). *Effective Leadership and Management in Nursing*, 6<sup>th</sup> ed., New Jersey: Prentice Hall.

Sully, J. (1910). Part III. The development of feeling *The teacher's handbook of psychology (new 5th ed. re-written and enlarged)*. (pp. 359-471). New York, NY, US: D. Appleton & Company.

Taber, K.S. (2018). The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education. *Research in Science Education* 48, 1273–1296.

Tett, R. P., Fox, K. E., & Wang, A. (2005). Development and validation of a self-report measure of emotional intelligence as a multidimensional trait domain. *Personality, Society, Psychology Bulletin*. 31(7) (pp. 859-888).

Thurstone, L. L. (1938). *Primary mental abilities*. Chicago: University of Chicago Press

Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its uses. *APA PsycNet*, 140, (pp. 227-235)

Walker, R. E., & Foley, J. M. (1973). Social intelligence: Its history and measurement. *Psychological Reports*, 33(3), (pp. 839-864).

Torlak, N.G. and Kuzey, C. (2019). Leadership, job satisfaction and performance links in private educational institutes of Pakistan, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68 (2), pp. 276 – 295.

Travis, E. (2018). *A look at the benefits of transactional leadership style* [online] Retrieved from <https://smallbusiness.chron.com/principal-leadership-styles-62199.html> Accessed at 5<sup>th</sup> February 2021.

Van Rooy, DL. & Viswesvaran, C. (2004). Emotional intelligence: a meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net. *Journal of Vocational Behavior*, 65:71–95.

Warrilow, S. (2012). Transformational leadership theory – The 4 key components in leading change and managing change, *Harvard Business Review*, 2 (3), pp. 101 – 104.

Wart, V.M. (2003). Public – Sector Leadership Theory: An Assessment, *Public Administration Review*, 63 (2), pp 214 – 228.

Wolff, S. (2005). *Emotional Competence Inventory (ECI). Technical Manual*. Hay Group, McClelland Center for Research and Innovation. Retrieved from <http://sicurello.com.ar/folletos/Technical Manual ECI.pdf> . Accessed at 8<sup>th</sup> January 2021.

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

Wright, B.E., Moynihan, D. P. and Pandey, S.K. (2012). Pulling the levers: Transformational leadership, public service motivation, and mission valance, *Public Administration Review*, 72, pp. 206 – 215.

Yukl, G. (2009). *Η Ηγεσία στους Οργανισμούς (Έκτη Αμερικάνικη Έκδοση)* Μεταφράστηκε από Αγγλικά από Α.Σ. Αντωνίου. Αθήνα: Κλειδάριθμος

Yukl, G. (2011). Contingency theories of effective leadership. In A. Bryman D. Collinson K. Grint B. Jackson and M. Uhl – Bien (Eds). *The SAGE handbook of leadership*, London, UK: Sage, pp. 286 – 298.

Zaccaro, S.J., Kemp, C. and Bader, P. (2004). Leader traits and attributes. In Antonakis J., Cianciolo, A.T. and RJ Sternberg R.J., (Eds.). *The nature of leadership*, Sage, Thousands Oaks, CA.

Zaleznik, A. (1977). Managers and Leaders: Are They Different? *Harvard Business Review on Leadership*, *Harvard Business School Press*. [online] Retrieved from [https://files.transtutors.com/cdn/uploadassignments/5517167\\_3\\_leadership-versus-management-.pdf](https://files.transtutors.com/cdn/uploadassignments/5517167_3_leadership-versus-management-.pdf) Accessed at 5<sup>th</sup> February 2021.

Zohar, D. (2002). The effects of leadership dimensions, safety climate, and assigned priorities on minor injuries in work groups, *Journal of organizational behavior*, 23 (1), pp. 75 – 92.