



Πάντειον Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών

Σχολή Επιστημών Οικονομίας & Δημόσιας Διοίκησης

Τμήμα Οικονομικής και Περιφερειακής Ανάπτυξης

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

«Εφαρμοσμένων Οικονομικών και Περιφερειακής Ανάπτυξης»

στην κατεύθυνση «Εφαρμοσμένων Οικονομικών και Διοίκησης»

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ

ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ

Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Ειρήνη Καφούσια

Αθήνα, 2023

ΤΡΙΜΕΛΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

Θεοδόσιος Παλάσκας - Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου (Επιβλέπων)

Ασημίνα Χριστοφόρου - Επίκουρος Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου

Χρυσόστομος Στοφόρος – Αναπληρωτής Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας, ευχαριστώ τους καθηγητές του Τμήματος Οικονομικής και Περιφερειακής Ανάπτυξης του Παντείου Πανεπιστημίου και περισσότερο τον επιβλέποντα Καθηγητή κ. Θεοδόσιο Παλάσκα, που με ενέπνευσε και με καθοδήγησε σε όλη την διάρκεια των σπουδών μου, ανοίγοντάς μου νέους δρόμους σκέψης και γνώσης. Ευχαριστώ επίσης θερμά την οικογένειά μου για την στήριξη που μου προσέφερε και την κατανόηση καθ' όλη την διάρκεια των μεταπτυχιακών σπουδών μου.

Στην Ελεάννα και στον Θάνο

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	7
ABSTRACT.....	8
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	9
1.1 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	9
1.2 ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	10
2. ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ	12
2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ, ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΙ	12
2.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ.....	13
2.2 ΜΟΝΤΕΛΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ & ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ	15
3. ΗΓΕΣΙΑ	18
3.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	18
3.2 ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	20
3.2.1 ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ (TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP).....	20
3.2.2 ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ (TRANSACTIONAL LEADERSHIP)	21
3.2.3 ΑΔΙΑΦΟΡΗ ΗΓΕΣΙΑ (LAISSEZ-FAIRE LEADERSHIP).....	22
4. Ο ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	24
4.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ	24
4.2 ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ & ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ	25
4.3 ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	27
4.4 ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ	30
5. ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ	34
5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	34
5.2 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ	35

5.3 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΤΥΠΟΙ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	35
5.3.1 ΚΑΤΑΝΑΓΚΑΣΤΙΚΟΣ ΤΥΠΟΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	36
5.3.2 ΕΞΟΥΣΙΑΣΤΙΚΟΣ ΤΥΠΟΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	36
5.3.3 ΣΥΝΑΔΕΛΦΙΚΟΣ ΤΥΠΟΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	37
5.3.4 ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΟΣ ΤΥΠΟΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	38
5.3.5 ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΙΚΟΣ ΤΥΠΟΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	38
5.3.6 ΠΡΟΠΟΝΗΤΙΚΟΣ ΤΥΠΟΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	39
5.4 ΒΑΣΙΚΕΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ ΤΟΥ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΑ ΝΟΗΜΟΝΟΣ ΗΓΕΤΗ.....	39
6. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	42
6.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ	42
6.2 ΔΕΙΓΜΑ.....	46
6.3 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ & ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ	46
6.4 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ	47
6.5 ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	48
7. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	51
7.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ	51
7.2 ΕΛΕΓΧΟΣ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ	61
8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	100
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	103
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	103
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ	106
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	108

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η καλλιέργεια της συναισθηματικής νοημοσύνης στους ηγέτες του δημόσιου τομέα είναι απαραίτητη για την ενίσχυση της αποτελεσματικής ηγεσίας και την λήψη αποφάσεων εντός των οργανισμών. Δίνοντας έμφαση στην αυτογνωσία, την αυτορρύθμιση, την ενσυναίσθηση και τις κοινωνικές δεξιότητες, οι ηγέτες μπορούν να κατανοήσουν καλύτερα και να συνδεθούν με τους συνεργάτες και τους υφισταμένους τους.

Η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει την επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στον δημόσιο τομέα και πιο συγκεκριμένα στους φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης προσδιορίζοντας τον ρόλο που διαδραματίζει σε σχέση με τον τύπο ηγεσίας που ασκείται. Σε ένα περιβάλλον που ενσωματώνει την δομημένη ηγεσία με τις κοινωνικές απαιτήσεις καταδεικνύεται η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης ως στρατηγικός μοχλός αποτελεσματικής διακυβέρνησης και γέφυρα οικοδόμησης εμπιστοσύνης με τους συναλλασσόμενους πολίτες.

Εξετάστηκαν οι παράγοντες της συναισθηματικής νοημοσύνης (αυτογνωσία, αυτορρύθμιση, κίνητρα, ενσυναίσθηση και κοινωνικές δεξιότητες) σε συνδυασμό με τους τύπους ηγεσίας (Μετασχηματιστική Ηγεσία, Συναλλακτική Ηγεσία και Ηγεσία προς Αποφυγή) παράλληλα με τα δημογραφικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων.

Δυο εφαρμοσμένα και αξιόπιστα εργαλεία χρησιμοποιήθηκαν για την διεξαγωγή της έρευνας: το ερωτηματολόγιο μέτρησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Trait Emotional Intelligence Questionnaire – TEIQue-SF) των Petrides K.V & Furnham, A. (2003) και το Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire - M.L.Q) των Avolio & Bass (2004).

Η βασική υπόθεση σχετικά με την συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την ηγεσία στον δημόσιο τομέα επιβεβαιώνεται καταδεικνύοντας ως πιο επικρατές μοντέλο ηγεσίας την Μετασχηματιστική Ηγεσία.

ABSTRACT

Raising the emotional intelligence of the leaders in public sector is critical to improving efficient leadership and decision-making within organizations. Giving emphasis to self-awareness, self-regulation, empathy, and social skills public sector leaders' can better cognise and connect with their colleagues and employees.

This thesis examines the effect of emotional intelligence in the public sector and more specifically in the regional public administration. In an environment that integrates structured leadership within social demands, the power of emotional intelligence is demonstrated as a strategic driver of effective governance and a connection to build trust with the citizens dealing with.

Emotional intelligence factors (self-awareness, self-regulation, motivation, empathy and social skills) were examined in conjunction with leadership types (Transformational leadership, Transactional leadership, and Avoidant leadership) along with respondents' demographic and social characteristics.

Two applied and reliable tools were used to conduct the research: the Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue-SF) by Petrides K.V & Furnham, A. (2003) and the Multifactor Leadership Questionnaire (M.L.Q)) by Avolio & Bass (2004).

The basic assumption regarding the correlation of emotional intelligence and leadership is confirmed by demonstrating as the most prevalent model of leadership Transformational Leadership.

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Τα τελευταία σαράντα χρόνια τουλάχιστον ο Δημόσιος Τομέας στην Ελλάδα αποτελεί ένα πεδίο διαρκούς κριτικής όσον αφορά την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα αλλά και την γενικότερη επάρκεια στην αντιμετώπιση των σύγχρονων προκλήσεων και των ραγδαίων αλλαγών.

Ο 20^{ος} αιώνας έχει καταγραφεί ως μια περίοδος ραγδαίων τεχνολογικών και επιστημονικών εξελίξεων, που επηρέασε τον δημόσιο τομέα και στην Ελλάδα και επέβαλε τον εκσυγχρονισμό του ανεπαρκούς και μη αποτελεσματικού μοντέλου δημόσιας διοίκησης, προκειμένου να ακολουθήσει τους ρυθμούς της οικονομίας και της κοινωνίας στην 4^η Βιομηχανική Επανάσταση. Οι αλλαγές αυτές επηρέασαν τα συστήματα λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών της κεντρικής διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης αλλά και τον τρόπο διεκπεραίωσης και συναλλαγών με τους πολίτες (Σωτηρόπουλος, 2022).

Ο δημόσιος τομέας υποχρεωτικά ενσωματώνει όλες τις εξελίξεις και προωθεί τους σκοπούς ενός σύγχρονου κράτους με βιώσιμες αρχές που εκφράζονται σε οικονομικό, κοινωνικό και πολιτιστικό επίπεδο για μια πιο ποιοτική και αποτελεσματική παρεχόμενη εξυπηρέτηση στους πολίτες του κράτους (Παπούλιας, 2019). Ωστόσο ο ανθρώπινος παράγοντας είναι αυτός που πάντα καθόριζε και καθορίζει την λειτουργία και την αποτελεσματικότητα κάθε οργανισμού και επιχείρησης σε κάθε χρονικό σημείο και σε κάθε επίπεδο είτε είναι ιδιωτικός είτε δημόσιος (Μαρούδας, 2009).

Στα πλαίσια της οργάνωσης και της λειτουργίας του δημόσιου τομέα, η διαδικασία διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού είναι μια λειτουργία σύνθετη και απαιτητική που συγκεντρώνει πολλούς παράγοντες που απαιτούν ανάλυση και δυναμική διαχείριση. Η σωστή αξιοποίηση των γνώσεων και των ικανοτήτων των υπαλλήλων κάθε βαθμίδας, των προϊσταμένων και των διευθυντών σε τοπικό, περιφερειακό και εθνικό επίπεδο αξιολογείται ως πολύ υψηλής σημασίας (Meier, & O'Toole 2002).

Ωστόσο καθώς η ευφυΐα και οι τεχνικές ικανότητες είναι απαραίτητες και για τους managers και τους ηγέτες, ουσιαστικά αποτελούν μόνο την βάση των προσόντων για την ανάληψη καθηκόντων τις θέσεις ευθύνης. Οι διεθνείς τάσεις συμφωνούν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη πλέον είναι που κάνει τη διαφορά (Vigoda-Gadot, &

Meisler 2010). Ο ηγέτης είναι αυτός που εμπνέει και εξασφαλίζει την δημιουργία εμπιστοσύνης, την οικοδόμηση αυθεντικών σχέσεων και αποτελεσματικών ομάδων και οραματίζεται την επιτυχία του σκοπού. Είναι ζωτικής σημασίας να δίνει το παράδειγμα και να εμπνέει την αριστεία στους άλλους. Ο Daniel Goleman και πολλοί άλλοι ερευνητές προτείνουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι που κάνει την διαφορά μεταξύ ενός πραγματικά ικανού και αποτελεσματικού ηγέτη και των υπολοίπων (Melita et al. 2013).

Η ανάπτυξη ενός πλήρους στρατηγικού σχεδίου για το ανθρώπινο δυναμικό ενός δημόσιου φορέα και την αξιοποίησή του με τρόπο δομημένο και προσανατολισμένο στις στρατηγικές, πολιτικές και επιχειρησιακές του ανάγκες, είναι συνδεδεμένη με την αντίστοιχη υιοθέτηση αρχών εταιρικής διακυβέρνησης. Οι αξίες και οι σκοποί του δημόσιου τομέα μεταφράζονται και εφαρμόζονται στην πράξη και επηρεάζουν τις πρακτικές, τις πολιτικές και τις συμπεριφορές εντός του φορέα, σε όλα τα επίπεδα. Έτσι λοιπόν, για την αξιολόγηση και γενικότερα την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού σε μια δημόσια υπηρεσία δεν απαιτούνται μόνο γνώσεις διοίκησης ή εμπειρία ηγεσίας, αλλά και συναισθηματική νοημοσύνη (Melita et al. ,2013).

Η παρούσα μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία εξετάζει την σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την ηγεσία στην δημόσια διοίκηση και πώς αυτή επιδρά στις σχέσεις μεταξύ των προϊσταμένων με τους υφιστάμενούς τους. Αξιολογεί επίσης την αναγκαιότητα καλλιέργειας ενός υψηλότερου επιπέδου συναισθηματικής νοημοσύνης και πώς αυτή μπορεί να βελτιώσει τους όρους αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας στην δημόσια διοίκηση για την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών του δημόσιου τομέα.

1.2 ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η εργασία ξεκινάει με την βιβλιογραφική ανασκόπηση και παρουσιάζει αναλυτικά τα επικρατέστερα μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης που απαντώνται στην διεθνή βιβλιογραφία (Ιωσηφίδης, 2008). Στην συνέχεια γίνεται προσπάθεια συγκριτικής θεώρησης των μοντέλων. Η εργασία συνεχίζει με την παρουσίαση της έννοιας της ηγεσίας καθώς και των σύγχρονων μορφών αυτής και πώς διαφέρει η συγκεκριμένη έννοια από την διοίκηση. Παράλληλα συνδέεται η συναισθηματική νοημοσύνη με το εργασιακό περιβάλλον και γενικά αναλύεται πώς αυτή επιδρά στην απόδοση και την

αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Επιπλέον εντοπίζεται η σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την εργασιακή ικανοποίηση και την ποιότητα του ευρύτερου εργασιακού χώρου ενώ διατυπώνεται η θεωρητική επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης σε θέματα ηγεσίας.

Στην συνέχεια παρουσιάζεται η διάρθρωση του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα, ενώ παράλληλα γίνεται συνοπτική αναφορά στους τρόπους επιλογής και αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία τόσο σε επίπεδο κεντρικής διακυβέρνησης όσο και σε επίπεδο τοπικής αυτοδιοίκησης. .

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην συναισθηματική νοημοσύνη και πώς αυτή επιδρά στην άσκηση ηγεσίας διαμορφώνοντας συγκεκριμένα προφίλ και συμπεριφορές των ηγετών και διαφοροποιώντας τους ηγέτες από τους συναισθηματικά νοήμονες ηγέτες .

Η μεθοδολογία της έρευνας βασίζεται σε εφαρμοσμένα ερωτηματολόγια, οι απαντήσεις των οποίων αναλύθηκαν στατιστικά για να δώσουν σαφή συμπεράσματα σχετικά με το δείγμα που συμμετείχε στην έρευνα (Creswell, 2014 & Δημητρόπουλος, 2004). Κατέστη σαφές ότι η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει τον τρόπο άσκησης ηγεσίας και στον δημόσιο τομέα διαμορφώνοντάς το στυλ ηγεσίας και κατά συνέπεια επηρεάζοντας τα αποτελέσματα της δημόσιας διοίκησης.

2. ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ, ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΙ

Ο άνθρωπος είναι περίπλοκο ον που συνδυάζει τη λογική με το συναίσθημα. Η λογική του δίνει την δυνατότητα να ενεργεί και να κρίνει με μαθηματική ακρίβεια ενώ το συναίσθημα τον βοηθά να κατανοεί τους γύρω του και να συμπάσχει μαζί τους.

Το 1990, οι Salovey και Mayer διατύπωσαν τον όρο «συναισθηματική νοημοσύνη». Ο όρος «συναίσθημα» υποδηλώνει συναισθηματική συνιστώσα ενώ η «νοημοσύνη» υποδηλώνει γνωστική συνιστώσα. Έτσι σύμφωνα με τους ίδιους, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα των ατόμων να αντιλαμβάνονται, να εκφράζουν, να κατανοούν, να χρησιμοποιούν και να διαχειρίζονται συναισθήματα στον εαυτό τους (προσωπική νοημοσύνη) και στους άλλους (κοινωνική νοημοσύνη) που οδηγούν σε προσαρμοστική συμπεριφορά. Με άλλα λόγια, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα κατανόησης και ρύθμισης των συναισθημάτων.

Αν και η συναισθηματική νοημοσύνη αναπτύχθηκε από τους Salovey και Mayer το 1990, έφτασε στη αποκορύφωμά της το 1995 καθώς ο Howard Goleman δημοσίευσε το βιβλίο του για τη συναισθηματική νοημοσύνη (Goleman, 1995).

Η συναισθηματική νοημοσύνη (emotional intelligence) είναι ο όρος που μετρά την συναισθηματική ευφυΐα. Εκφράζεται με την ικανότητα του ατόμου να χρησιμοποιεί και να διαχειρίζεται τα συναισθήματά του καθώς και τις γνωστικές ικανότητες που διαθέτει στην καθημερινότητά του και στην συναναστροφή του με άλλους ανθρώπους (Goleman, 1995). Πρόκειται για μια πολύπλοκη και πολύπλευρη έννοια που εκφράζει ένα πλήθος αξιών μεταξύ των οποίων είναι η αυτογνωσία, η συναισθηματική κατανόηση, επιμονή και η δεξιότητα.

Αυτή η ικανότητα έκφρασης και ελέγχου των συναισθημάτων είναι απαραίτητη όσο και η ικανότητα κατανόησης, ερμηνείας και ανταπόκρισης στα συναισθήματα των άλλων. Ορισμένοι ειδικοί συμφωνούν σήμερα ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι πιο σημαντική από το IQ για την επιτυχία στην προσωπική και επαγγελματική ζωή (Goleman, 2011).

Ο Goleman (1995) δήλωσε ότι το 80% της επιτυχίας στην εργασία καθορίζεται από τη συναισθηματική νοημοσύνη και μόνο το 20% από τη συνηθισμένη νοημοσύνη. Είναι ενδιαφέρον επίσης ότι διατυπώθηκε η άποψη πως η συναισθηματική νοημοσύνη

αποκτάται με την εκμάθηση προσαρμοστικών συναισθηματικών δεξιοτήτων και αυξάνεται ή καλλιεργείται με το χρόνο (Goleman, 1995 & Mayer & Salovey, 1997). Σύμφωνα με την επαυξητική θεωρία, η προσπάθεια είναι υποχρεωτική για τη δημιουργία, την ανάπτυξη και την εφαρμογή της ικανότητας (Dweck, Chui, & Hong, 1995). Επομένως, καθώς η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια μορφή νοημοσύνης (ικανότητα), μπορεί να ενισχυθεί με εκπαίδευση και μάθηση.

Η πρόσφατη βιβλιογραφία επεκτείνεται καλύπτοντας εννοιολογικά το Psychomanagement και παρουσιάζει την συναισθηματική νοημοσύνη, και ιδιαίτερα τους τομείς της ενσυναίσθησης και των κοινωνικών δεξιοτήτων, ως το θεμέλιο των αρχών του «PsychoManagement» (Lountzis et Palaskas, 2022). Ο Παλάσκας το 2019 αναφέρει ότι ο απώτερος σκοπός του «PsychoManagement» είναι ο συνδυασμός των τεσσάρων βασικών ερωτημάτων «Τι» και «Γιατί» με το «Πώς» και με «Ποιον», της Οικονομίας με την Ψυχολογία, αλλά και του Συναισθήματος με την Λογική. Με τον τρόπο αυτό η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί τον πυρήνα του psychomanagement (Tsirimokou, et al., 2021, Palaskas, et al., 2020, Lect.1, Lountzis & Palaskas, 2022).

2.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

Για την καλύτερη κατανόηση της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης, μελετώνται οι επιμέρους διαστάσεις αυτής και τα χαρακτηριστικά που αναπτύσσονται στο πλαίσιο αύξησης των ανθρώπινων δεξιοτήτων.

Ο Goleman (1995), διατύπωσε στα βιβλία του την «νοημοσύνη της καρδιάς» που ορίζει την συναισθηματική νοημοσύνη ως «την ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει τα συναισθήματά του και τα συναισθήματα των άλλων, να τα χειρίζεται αποτελεσματικά και να δημιουργεί κίνητρα για τον εαυτό του». Επιπλέον προτείνει τις παρακάτω συναισθηματικές δεξιότητες ως χαρακτηριστικά που μπορεί το άτομο να εξασκήσει:

- 1. Αυτοεπίγνωση (self-awareness):** με την έννοια αυτή αναφέρεται στην επίγνωση των συναισθημάτων, στην αυτοαξιολόγηση και την αυτοπεποίθηση που έχει το άτομο. Οι άνθρωποι με αυτογνωσία μπορούν εύκολα να αναγνωρίσουν τα δικά τους συναισθήματα, τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες τους καθώς και των άλλων. Καταλαβαίνουν επίσης πώς τα συναισθήματά τους

μπορούν να επηρεάσουν ορισμένες καταστάσεις και έχουν μια σταθερή αντίληψη του ποιοι είναι ως άνθρωποι και πώς σχετίζονται με τους άλλους.

2. **Αυτοέλεγχος (self-management):** αναφέρεται στην αυτοπειθαρχία, την αυτορρύθμιση, την αξιοπιστία, την ευσυνειδησία και την προσαρμοστικότητα. Η αυτογνωσία είναι εξαιρετική, αλλά όσοι έχουν υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης είναι επίσης σε θέση να ρυθμίζουν τα συναισθήματά τους και να προσαρμόζονται καλά σε άγνωστες καταστάσεις. Η αυτορρύθμιση περιλαμβάνει επίσης την ικανότητα να ελέγχει κανείς τα συναισθήματά του αντί να αφήνει τα συναισθήματα να κυριαρχούν, ανεξάρτητα από το πόσο αγχωτική ή απογοητευτική είναι η κατάσταση.
3. **Ενσυναίσθηση:** Η ικανότητα της ενσυναίσθησης είναι μια βασική πτυχή της συναισθηματικής νοημοσύνης, καθώς δίνει τη δυνατότητα σε ένα άτομο να αξιολογεί διαφορετικές οπτικές γωνίες του άλλου με σεβασμό και εποικοδομητικό τρόπο. Είτε εμπλέκονται σε προσωπικά ζητήματα κάποιου είτε σε μια επιχειρηματική απόφαση, όσοι έχουν ενσυναίσθηση μπορούν να επεκτείνουν τη συμπόνια και την κατανόηση στους άλλους χωρίς να τους κρίνουν.
4. **Κοινωνικές δεξιότητες (social awareness):** πρόκειται για δεξιότητες επιρροής, επικοινωνίας, ηγεσίας και καταλυτικής δράσης όσον αφορά την αλλαγή, τον χειρισμό διαφωνιών, την καλλιέργεια δεσμών, τη συνεργασία και την ομαδικότητα. Όσοι είναι συναισθηματικά ευφυείς τείνουν να έχουν ισχυρές κοινωνικές δεξιότητες. Αυτό σημαίνει ότι είναι σε θέση να αντιδράσουν κατάλληλα και με ειλικρίνεια ανεξάρτητα από την κατάσταση ή τους ανθρώπους με τους οποίους πρέπει να επικοινωνήσουν ενώ μπορούν να χειριστούν το καλό, το κακό και το άσχημο. Τείνουν επίσης να έχουν εξαιρετικές δεξιότητες ακρόασης, μπορούν εύκολα να οικοδομήσουν σχέσεις και κατανοούν τη γλώσσα του σώματος και τις κοινωνικές ενδείξεις των ανθρώπων.
5. **Διαχείριση σχέσεων (relationship management):** η ικανότητα κατανόησης των άλλων, η ενίσχυση της ανάπτυξης των άλλων και ο σωστός χειρισμός της διαφορετικότητας αναπτύσσονται έχοντας ως βάση τις προηγούμενες 3 δεξιότητες. Επομένως ο όρος αναφέρεται στην οικοδόμηση διαπροσωπικών επικοινωνιακών δεξιοτήτων και στην ενασχόληση με τις σχέσεις προκειμένου

αυτές να είναι υγιείς και να εξελίσσονται με θετικό τρόπο σε μακροχρόνιο επίπεδο.

Ωστόσο αναφέρεται ότι το 2002 ο Goleman αναθεώρησε το μοντέλο αυτό και διατύπωσε ότι οι βασικές ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι 4: 1. Αυτοεπίγνωση, 2 Αυτοδιαχείριση, 3. Κοινωνική επίγνωση και 4. Διαχείριση σχέσεων (Goleman, 2022).

2.2 ΜΟΝΤΕΛΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ & ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ

Στην Εγκυκλοπαίδεια της Εφαρμοσμένης Ψυχολογίας (Spielberger, 2004), απαντώνται σήμερα 3 μεγάλα εννοιολογικά μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης (Bar-On, 2006): που βασίζονται σε 3 διαφορετικές προσεγγίσεις. Αυτά είναι τα μοντέλα των Bar-on, του Goleman και των Salovey & Mayer, οι οποίοι όρισαν διαφορετικά την συναισθηματική νοημοσύνη. Τα μοντέλα αυτά έχουν περιγράψει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως προσωπική νοημοσύνη (κατανόηση, διαχείριση και χρήση του συναισθήματος στον εαυτό του ατόμου) και κοινωνική νοημοσύνη (κατανόηση και διαχείριση συναισθήματος στα άλλα άτομα). Ουσιαστικά η παραλλαγή στους ορισμούς της συναισθηματικής νοημοσύνης που προτάθηκαν από τους σημαντικούς θεωρητικούς, συνέβαλε στην ανάπτυξη των διαφόρων μοντέλων συναισθηματικής νοημοσύνης. Διαπιστώνεται ωστόσο ότι υπάρχουν ουσιώδεις διαφορές στους ορισμούς, κυρίως σε σχέση με την ορολογία και την λειτουργικότητα της έννοιας (Spielberger, 2004).

Οι Salovey και Mayer (1990) όρισαν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως «την ικανότητα να παρακολουθεί κανείς τα συναισθήματά του και τα συναισθήματα του άλλου, να κάνει διακρίσεις μεταξύ τους και να χρησιμοποιεί τις πληροφορίες για να καθοδηγεί τη σκέψη και τις πράξεις του». Ο Goleman (1995) από την άλλη εξήγησε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι οποιοδήποτε υποκείμενο προσωπικό χαρακτηριστικό που δεν αντιπροσωπεύεται από τη γνωστική νοημοσύνη. Ωστόσο, ο Bar-On θεώρησε τη συναισθηματική νοημοσύνη ως μη γνωστικές ικανότητες και δεξιότητες που επηρεάζουν την ικανότητα ενός ατόμου να αντιμετωπίσει με επιτυχία τις περιβαλλοντικές απαιτήσεις και πιέσεις (Bar-On, 1997).

Το μοντέλο ικανοτήτων των Mayer & Salovey προτείνει 4 θεμελιώδεις ικανότητες που σχετίζονται με το συναίσθημα:

1. Αντίληψη/έκφραση συναισθήματος
2. Χρήση του συναισθήματος για διευκόλυνση της σκέψης
3. Κατανόηση του συναισθήματος
4. Διαχείριση του συναισθήματος του ατόμου και των άλλων

Το μοντέλο του Bar-on είναι ένα μικτό μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης περιλαμβάνει 15 αλληλένδετες συναισθηματικές και κοινωνικές ικανότητες που καθορίζουν πώς κατανοούμε τον εαυτό μας, σχετιζόμαστε με τους άλλους και αντιμετωπίζουμε καθημερινές απαιτήσεις και προκλήσεις.

Αυτές οι ικανότητες ομαδοποιούνται σε πέντε κύριους παράγοντες και μετρούνται από το Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i). Το EQ-i περιέχει 133 στοιχεία με τη μορφή σύντομων προτάσεων και χρησιμοποιεί μια κλίμακα Likert πέντε βαθμών με την οποία οι συμμετέχοντες απαντούν σε μια κλίμακα «πολύ σπάνια ή δεν είναι αλήθεια για μένα» (1) έως «πολύ συχνά αληθεύει για μένα ή αλήθεια από εμένα» (5). Τα αποτελέσματα μπορούν να υπολογιστούν σε μια βαθμολογία EQ για καθέναν από τους πέντε παράγοντες και καθέναν από τους 15 υποπαράγοντες.

Σύμφωνα με τον Goleman (1995), η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα του ατόμου να κατανοεί και να διαχειρίζεται τα δικά του συναισθήματα, καθώς και τα συναισθήματα των άλλων.

Ο Goleman αναλύει την συναισθηματική νοημοσύνη σε πέντε συστατικά:

1. Αυτογνωσία
2. Αυτορρύθμιση
3. Κίνητρο
4. Ενσυναίσθηση
5. Κοινωνικές δεξιότητες

Η συγκριτική θεώρηση των μοντέλων της συναισθηματικής νοημοσύνης διαπιστώνει ότι ένα κοινό στοιχείο των προαναφερόμενων μοντέλων είναι ότι δίνουν έμφαση στην ικανότητα του ατόμου να διαχειρίζεται το συναίσθημα καθώς και στην αυτοεπίγνωση (Kluemper, 2008). Επίσης κατά τον Bar-On έτσι και κατά τον Goleman, η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να αναπτύσσεται και να βελτιώνεται κατά την

διάρκεια της ζωής του ατόμου ενώ υπάρχουν μεγάλα περιθώρια εξέλιξης που σχετίζονται με την εκπαίδευση στον συγκεκριμένο τομέα ή με την θεραπεία.

Υπάρχουν όμως και στοιχεία που διαφοροποιούν τα μοντέλα. Σύμφωνα με τους Zeidner, Matthews, Roberts & MacCann (2003) το μοντέλο των Salovey και Mayer αποτελεί ένα επιστημονικά αυστηρό μοντέλο καθώς αποκλείονται χαρακτηριστικά προσωπικότητας που διατυπώνονται στα άλλα μοντέλα που περιγράφουν την συναισθηματική νοημοσύνη. Επίσης ο Goleman διατυπώνει την συναισθηματική νοημοσύνη με ένα ευρύ και κάπως γενικό τρόπο παραπέμποντας πολλές φορές στην ψυχολογία της προσωπικότητας του ατόμου, γεγονός που τον κάνει να αποκλίνει από τον αρχικό ορισμό των Salovey και Mayer. Σύμφωνα με τον Pfeiffer (2001), το μοντέλο του Goleman διακατέχεται από μεγάλο εύρος και γενικότερη θεώρηση, που το καθιστά περισσότερο ολοκληρωμένο όσον αφορά την προσωπικότητα του ατόμου και τις διαπροσωπικές σχέσεις, δίνοντάς τους προβάδισμα σε σχέση με το μοντέλο των Salovey και Mayer.

Οι Salovey και Mayer στο μοντέλο τους συνδέουν την συναισθηματική νοημοσύνη σε μεγάλο βαθμό με τον έλεγχο των συναισθημάτων σε πρακτικό επίπεδο ενώ η παρακίνηση δεν εξετάζεται ως πρωτεύον στοιχείο. Αντίθετα για τον Goleman, η παρακίνηση αποτελεί σημαντική συναισθηματική δεξιότητα.

Γενικά παρατηρείται ότι όλα τα μοντέλα έχουν ένα βαθμό αλληλοκάλυψης όσον αφορά τις συναισθηματικές ικανότητες των ατόμων καθώς και τις 2 διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης, τη ενδοπροσωπική και την κοινωνική νοημοσύνη. Ωστόσο προκύπτουν και διαφορές που εντοπίζονται στον τρόπο αλληλεπίδρασης των συναισθημάτων με την ευφυΐα και τα χαρακτηριστικά στοιχεία της προσωπικότητας.

Η παρούσα εργασία εξετάζει τα χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης των προϊσταμένων στην τοπική αυτοδιοίκηση σύμφωνα με τα 5 συστατικά αυτής, όπως διατυπώνονται από τον Goleman (1995) και τα συνδέει με τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας που οι ίδιοι ασκούν. Ταυτόχρονα αξιοποιεί το ερωτηματολόγιο Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i), για να μετρήσει τον βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης των ερωτώμενων και να διατυπώσει συμπεράσματα σε συνδυασμό με τις μορφές ηγεσίας.

3. ΗΓΕΣΙΑ

Στις προηγούμενες ενότητες συζητήθηκε η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης και τα μοντέλα αυτής συγκριτικά. Στην παρούσα ενότητα θα αναλυθεί η έννοια της ηγεσίας και πώς αυτή συνδέεται με την συναισθηματική νοημοσύνη.

3.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Η έννοια της ηγεσίας χρησιμοποιείται στις μέρες μας για να περιγράψει το σύνολο των διαδικασιών μέσω των οποίων ένα άτομο μπορεί να επηρεάσει ένα σύνολο άλλων ατόμων για την επίτευξη ενός ορισμένου στόχου (Northouse, 2021). Εκτιμάται ως μια διαδικασία με εξαιρετική πολυπλοκότητα, πολυεπίπεδη και πολυπαραγοντική, που λαμβάνει χώρα σε διαφορετικά περιβάλλοντα (εκπαιδευτικό, στρατιωτικό, επαγγελματικό). Επίσης μπορεί να αφορά περισσότερα του ενός ατόμου ανά περίπτωση (Goleman, 2018).

Η βιβλιογραφία παρουσιάζει μια πληθώρα θεωρητικών προσεγγίσεων και ερευνητικών δεδομένων που αφορούν την ηγεσία και εστιάζουν στην πολυπλοκότητα αυτής και τους τρόπους εφαρμογής.

Η αποτελεσματική ηγεσία αποτελεί στοιχείο μεγάλης σημασίας για την επιτυχία ενός οργανισμού. Οι ηγέτες διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη διαμόρφωση της κουλτούρας, της στρατηγικής και της απόδοσης των ομάδων τους (Yukl & Van Fleet, 1992). Επιπλέον η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα κρίσιμο συστατικό της ηγεσίας επειδή βοηθά τους ηγέτες να επικοινωνούν αποτελεσματικά, να χτίζουν ισχυρές σχέσεις, να διαχειρίζονται συγκρούσεις και να εμπνέουν τις ομάδες τους να επιτύχουν τους στόχους τους (Palmer et al. 2001 & George, 2000).

Η ενότητα αυτή παρουσιάζει τις βασικές διαστάσεις της ηγεσίας που περιλαμβάνουν μια σειρά θεωρητικών προσεγγίσεων όπου επιχειρούν να αναλύσουν και να δώσουν ερμηνεία στην ηγετική συμπεριφορά σαν ένα γενικότερο φαινόμενο.

Στην προσπάθεια απόδοσης του ορισμού της ηγεσίας η βιβλιογραφία παρουσιάζει διαφορετικές προσεγγίσεις που στην πλειοψηφία τους εστιάζουν στην ανθρώπινη και κοινωνική διάσταση της σχέσης του ηγέτη με τους συναδέλφους του.

Σύμφωνα με τον Vigoda-Gadot (2007), η ηγεσία είναι μια «συμπεριφορά που δίνει σκοπό, νόημα και καθοδήγηση στις συλλογικότητες αρθρώνοντας ένα συλλογικό

όραμα που απευθύνεται σε ιδεολογικές αξίες, κίνητρα και αυτοαντίληψη των ακολούθων». Σύμφωνα με μια διαφορετική προσέγγιση η ηγεσία είναι μια διαδικασία αλληλεπίδρασης μεταξύ ατόμων και ομάδων που περιλαμβάνει μια δομημένη ή αναδιαρθρωμένη κατάσταση, τις προσδοκίες και τις αντιλήψεις των μελών (Bass et al, 2003). Οι Marturano και Gosling (2008) διατύπωσαν ότι η ηγεσία είναι ο συνδυασμός χαρακτηριστικών, δεξιοτήτων και συμπεριφορών που χρησιμοποιούν οι ηγέτες όταν αλληλοεπιδρούν με τους υφισταμένους τους. Με τον τρόπο αυτό, η ηγεσία επικεντρώνεται στην ικανότητα του ατόμου να επικεντρώνεται στον καθορισμό κατευθύνσεων προσαρμόζοντας τις εκάστοτε διαθέσιμες δυνάμεις. Άλλοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι η ηγεσία μπορεί να οριστεί ως «η διαδικασία επιρροής των δραστηριοτήτων μιας οργανωμένης ομάδας προς τον καθορισμό και την επίτευξη στόχων», ή «η ικανότητα ενός ηγέτη να ακούει και να παρατηρεί, να χρησιμοποιεί την εμπειρογνωμοσύνη του ως αφετηρία για να ενθαρρύνει το διάλογο μεταξύ όλων των επιπέδων λήψης αποφάσεων, να καθιερώνει διαδικασίες, να έχει διαφάνεια στη λήψη αποφάσεων και να διατυπώνει τις αξίες και τα οράματά του με σαφήνεια αλλά όχι να τα επιβάλλουν» ή «η περίπτωση διαπροσωπικής επιρροής που άτομα ή ομάδες ανθρώπων κάνουν αυτό που ο ηγέτης θέλει να γίνει» (Abdulahi Ali et al., 2013).

Σύμφωνα με τον Burns (1978) στον τομέα της επιχειρηματικότητας η ηγεσία προσδιορίζεται ως το χαρακτηριστικό της διοίκησης που καθορίζει και επιτυγχάνει απαιτητικούς στόχους, λαμβάνει αποφάσεις για καίριες ενέργειες, αντιμετωπίζει τον ανταγωνισμό και παράλληλα μπορεί να εμπνεύσει τους υφιστάμενους προς ένα κοινό όραμα και μια ανοδική πορεία. Καθώς οι υφιστάμενοι πρέπει να αντιλαμβάνονται και να κατανοούν την κατεύθυνση που καλούνται να ακολουθήσουν, είναι υψίστης σημασίας να αποδέχονται τον ηγέτη/προϊστάμενο για να εξασφαλίσουν το τελικό αποτέλεσμα. Στο ίδιο πλαίσιο η έννοια ηγεσία ενσωματώνει επίσης την συμμετοχή των υφισταμένων στην διαδικασία αποτελεσματικής εκτέλεσης των καθηκόντων τους και στην επίβλεψη για την ολοκλήρωση των αναλαμβανόμενων ευθυνών τους. Οι ηγέτες που είναι συνήθως οι προϊστάμενοι ή διευθυντές στον δημόσιο τομέα, είναι επίσης υπεύθυνοι για να προωθούν το σωστό παράδειγμα προς τους υφισταμένους τους, παρακινώντας τους να αποκτήσουν νέες γνώσεις και να συνεισφέρουν τόσο σε ατομικές όσο και σε ομαδικές εργασίες (Burns, 1978).

Στις ημέρες μας πλέον είναι ευρέως αποδεκτό ότι η ηγεσία είναι το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό της οργανωτικής επιτυχίας ενός φορέα τόσο στον ιδιωτικό όσο και

στον δημόσιο τομέα (Daft, 2010). Οι καθημερινές συνήθειες και οι στάσεις των ηγετών αποτελούν ισχυρά στοιχεία που εν τέλει τα χαρακτηριστικά της γενικότερης εργασιακής απόδοσης των υφισταμένων (εργασιακή ικανοποίηση, οργανωτική δέσμευση, αίσθημα ομαδικότητας). Παράλληλα η ηγεσία περιλαμβάνει 3 διαφορετικούς τομείς εφαρμογών που είναι τα άτομα, η διαδικασία της επιρροής και οι τελικοί στόχοι. Επομένως η ηγεσία μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα «ταλέντο» που επηρεάζει τους ανθρώπους για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων (Daft, 2010).

3.2 ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

3.2.1 ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ (TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP)

Η προσέγγιση της μετασχηματιστικής ηγεσίας εισήχθη από τον James V. Downton το 1973 πρώτα, στη συνέχεια χρησιμοποιήθηκε από τον Macgregor Burns το 1978 ενώ περαιτέρω ο Bernard M. Bass έκανε προσθήκες σε αυτό το 1985. Ο James Macgregor Burns είχε δώσει την έννοια της θεωρίας της μετασχηματιστικής ηγεσίας του Burns. Είναι επίσης γνωστός ως ο πατέρας των Μετασχηματιστικών Θεωριών.

Αυτή η θεωρία λειτουργεί στον παράγοντα αλλαγής τόσο στους ανθρώπους όσο και στα κοινωνικά συστήματα. Στόχευε στην ανάπτυξη θετικής αλλαγής στους υφισταμένους και στην ανάπτυξη τους ως μελλοντικοί ηγέτες. Αυτή η θεωρία αυξάνει το επίπεδο κινήτρων, την απόδοση και το ηθικό των υφισταμένων. Ένας ηγέτης μπορεί να επιτύχει τα παραπάνω κάνοντας ανάλυση δύναμης, αδυναμίας των υφισταμένων, ενθαρρύνοντάς τους να έχουν μεγάλη αίσθηση ευθύνης και υπευθυνότητας για τη δουλειά τους δίνοντας το παράδειγμα του εαυτού τους.

Ο Burns έκανε διάκριση μεταξύ συναλλακτικών ηγετών και μετασχηματιστικών εξηγώντας ότι οι ηγέτες συναλλαγών είναι ηγέτες που ανταλλάσσουν απτές ανταμοιβές για τη δουλειά και την πίστη των υφισταμένων τους. Από την άλλη οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι ηγέτες που αλληλοεπιδρούν με οπαδούς, εστιάζουν σε εγγενείς ανάγκες ανώτερης τάξης και αυξάνουν τη συνείδηση σχετικά με τη σημασία συγκεκριμένων αποτελεσμάτων και νέων τρόπων με τους οποίους θα μπορούσαν να επιτευχθούν αυτά τα αποτελέσματα.

Ωστόσο, υπήρξαν πρόσφατα επιχειρήματα ότι η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να είναι πιο αποτελεσματική σε ένα μακροπρόθεσμο περιβάλλον. Τα στοιχεία των ερευνών δείχνουν ξεκάθαρα ότι οι ομάδες που καθοδηγούνται από

μετασχηματιστικούς ηγέτες έχουν υψηλότερα επίπεδα απόδοσης και ικανοποίησης από τις ομάδες που καθοδηγούνται από άλλους τύπους ηγετών» (Riggio 2001). Ο λόγος είναι ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες πιστεύουν ότι οι ακόλουθοί τους μπορούν να κάνουν ό,τι καλύτερο μπορούν, κάνοντας τα μέλη της ομάδας να αισθάνονται εμπνευσμένα και ενδυναμωμένα.

Οι συγγραφείς Bass και Riggio (2006) εξηγούν αναλυτικά ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι εκείνοι που διεγείρουν και εμπνέουν τους οπαδούς τους να επιτύχουν εξαιρετικά αποτελέσματα και, στη διαδικασία, να αναπτύξουν τη δική τους ικανότητα. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες βοηθούν τους οπαδούς να αναπτυχθούν και να εξελιχθούν σε ηγέτες ανταποκρινόμενοι στις ανάγκες των μεμονωμένων οπαδών, ενδυναμώνοντάς τους και ευθυγραμμίζοντας τους στόχους και τους στόχους των μεμονωμένων οπαδών, του ηγέτη, της ομάδας και του ευρύτερου οργανισμού.

Η θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας του Burns δηλώνει ότι η διαδικασία ηγεσίας βασίζεται στην αμοιβαία βοήθεια του ηγέτη και των υφισταμένων. Αυτή η θεωρία βασίζεται σε ένα ηθικό σύστημα αξιών που ορίζει την ηγεσία με τη μορφή της ενδυνάμωσης των υφισταμένων και της διαχείρισης της αλλαγής σε έναν οργανισμό μέσω της μεταφοράς των προτύπων και των στάσεων του ηγέτη. Επιπλέον η θεωρεία αυτή βασίζεται στην προσωπικότητα του ηγέτη, τα χαρακτηριστικά και την ικανότητα να δίνει το παράδειγμα δημιουργώντας επίδραση στους υφισταμένους. Οι ηγέτες αυτής της προσέγγισης δεν πιστεύουν στη μικροδιαχείριση και αναπτύσσουν ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης για το προσωπικό, έτσι ώστε να μπορούν να λογοδοτούν για τις αποφάσεις τους σε θέσεις εργασίας που τους έχουν ανατεθεί.

3.2.2 ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ (TRANSACTIONAL LEADERSHIP)

Από την άλλη πλευρά, το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας περιεγράφηκε για πρώτη φορά από τον Max Weber το 1947 και στη συνέχεια από τον Bernard Bass το 1981 και καθώς φαίνεται είναι το στυλ που υιοθετήθηκε καθολικά για πολλά χρόνια και εξακολουθεί να χρησιμοποιείται συχνότερα από τους διευθυντές.

Επικεντρώνεται στη βασική διαδικασία διαχείρισης του ελέγχου, της οργάνωσης και του βραχυπρόθεσμου προγραμματισμού. Η συναλλακτική ηγεσία περιλαμβάνει την παρακίνηση και την καθοδήγηση των οπαδών κυρίως μέσω της έλξης για το δικό τους συμφέρον. Η δύναμη των συναλλακτικών ηγετών προέρχεται από την επίσημη εξουσία

και την ευθύνη τους στον οργανισμό. Ο κύριος στόχος του υφιστάμενου είναι να υπακούει στις οδηγίες του ηγέτη. Ο ηγέτης πιστεύει στην παρακίνηση μέσω ενός συστήματος ανταμοιβών και τιμωρίας.

Εάν ένας υφιστάμενος κάνει ό,τι επιθυμεί ο διευθυντής, θα ακολουθήσει ανταμοιβή ενώ αν δεν κινείται σύμφωνα με τις επιθυμίες του ηγέτη, θα ακολουθήσει τιμωρία. Εδώ, η ανταλλαγή μεταξύ ηγέτη και υφιστάμενου λαμβάνει χώρα για την επίτευξη στόχων ρουτίνας απόδοσης (Bass, 2009).

Οι ηγέτες των συναλλαγών δίνουν υπερβολική έμφαση στους λεπτομερείς και βραχυπρόθεσμους στόχους, καθώς και σε τυπικούς κανόνες και διαδικασίες. Δεν κάνουν προσπάθεια να ενισχύσουν τη δημιουργικότητα των οπαδών και να δημιουργήσουν νέες ιδέες. Αυτό το είδος ηγεσίας μπορεί να λειτουργήσει καλά όταν τα οργανωτικά προβλήματα είναι απλά και σαφώς καθορισμένα. Τέτοιοι ηγέτες τείνουν να μην επιβραβεύουν ή να αγνοούν ιδέες που δεν ταιριάζουν με τα υπάρχοντα σχέδια και στόχους (Ryback, 2012).

Οι ηγέτες των συναλλαγών φαίνεται ότι είναι αρκετά αποτελεσματικοί στην καθοδήγηση αποφάσεων αποδοτικότητας που στοχεύουν στη μείωση του κόστους και στη βελτίωση της παραγωγικότητας. Οι συναλλακτικοί ηγέτες τείνουν να είναι ιδιαίτερα προσανατολισμένοι στην κατεύθυνση και τη δράση και η σχέση τους με τους οπαδούς τείνει να είναι παροδική και να μην βασίζεται σε συναισθηματικούς δεσμούς.

Η θεωρία υποθέτει ότι οι υφιστάμενοι μπορούν να παρακινηθούν από απλές ανταμοιβές. Η μόνη «συναλλαγή» μεταξύ του ηγέτη και των οπαδών είναι τα χρήματα που λαμβάνουν οι ακόλουθοι για τη συμμόρφωση και την προσπάθειά τους (Bass & Stogdill, 1990).

3.2.3 ΑΔΙΑΦΟΡΗ ΗΓΕΣΙΑ (LAISSEZ-FAIRE LEADERSHIP)

Ο όρος *laissez faire* (άστο να συμβεί), χρησιμοποιείται συχνά στον επιχειρηματικό κόσμο για να περιγράψει ένα στυλ ηγεσίας. Οι ηγέτες που ακολουθούν αυτό το στυλ έχουν μια στάση εμπιστοσύνης στους υπαλλήλους τους. Δεν διαχειρίζονται καταστάσεις με μικρό επίπεδο ούτε εμπλέκονται υπερβολικά και ταυτόχρονα δεν δίνουν πολλές οδηγίες ή καθοδήγηση. Αντίθετα, αφήνουν τους υπαλλήλους τους να χρησιμοποιήσουν τη δημιουργικότητα, τους πόρους και την εμπειρία τους για να τους βοηθήσουν να επιτύχουν τους στόχους τους (Avolio, Bass, & Zhu, 2004).

Σε αυτό το είδος ηγεσίας οι διευθυντές εμπιστεύονται τους υπαλλήλους τους και είναι σίγουροι για τις ικανότητές τους. Δίνουν καθοδήγηση και αναλαμβάνουν την ευθύνη όπου χρειάζεται, ενώ οι υφιστάμενοι και τα μέλη της ομάδας έχουν το πραγματικό προβάδισμα.

Ωστόσο αυτό το στυλ ηγεσίας δεν αρέσει σε όλους τους ηγέτες και τους εργαζόμενους καθώς ορισμένοι είναι πιθανό να επιλέξουν διαφορετικά στυλ διαχείρισης που πιστεύουν ότι θα λειτουργήσουν καλύτερα για τον οργανισμό τους. Οι ηγέτες που χρησιμοποιούν αυτό το στυλ ηγεσίας θα καθυστερήσουν τη λήψη αποφάσεων, δεν θα δώσουν ανατροφοδότηση και δεν θα ανταμείψουν τους υπαλλήλους τους για καλή απόδοση. Στην πραγματικότητα, καταβάλλεται ελάχιστη έως καθόλου προσπάθεια για την παρακίνηση των εργαζομένων ή την αναγνώριση της εργασίας τους (Avolio, Bass, & Zhu, 2004). Οι ηγέτες της αδιάφορης ηγεσίας απουσιάζουν συνήθως όταν τους χρειάζονται οι εργαζόμενοι. Έρευνες έχει δείξει ότι το στυλ ηγεσίας Laissez-Faire σχετίζεται με χαμηλότερη ικανοποίηση από την εργασία και χαμηλότερη ικανοποίηση με τον άμεσο προϊστάμενό του (Judge & Piccolo, 2004).

4. Ο ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η δομή και διάρθρωση του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα. Ο τρόπος στελέχωσης και τα κριτήρια με τα οποία επιλέγονται οι δημόσιοι λειτουργοί αναφέρονται προκειμένου να γίνει σαφής ο τρόπος διαχείρισης του ανθρώπινου κεφαλαίου στο περιβάλλον του δημόσιου τομέα. Ταυτόχρονα αναφέρεται ο ρόλος της τοπικής αυτοδιοίκησης εστιάζοντας στα θέματα λήψης αποφάσεων από τις διευθυντικές μονάδες. Από την συζήτηση γίνεται σαφές το γεγονός ότι οι διαδικασίες επιλογής προσωπικού δεν περιλαμβάνουν κριτήρια του Psychomanagement και της συναισθηματικής νοημοσύνης.

4.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ

Στην προσπάθεια ορισμού του Δημόσιου Τομέα επικρατούν δυο προσεγγίσεις. Η πρώτη προσδιορίζει τον Δημόσιο Τομέα μέσα από τον τρόπο που αυτός ενεργεί στην κοινωνία, εξετάζοντας το νομοθετικό πλαίσιο. Η δεύτερη προσέγγιση εξετάζει τις δραστηριότητες του Δημόσιου Τομέα σύμφωνα με την εφαρμογή του εγκεκριμένου κρατικού προϋπολογισμού (Lane, 2000).

Προκειμένου να κατανοήσουμε καλύτερα την έννοια του δημόσιου τομέα επιχειρείται συνοπτική αναφορά στις διαφορές του από τον ιδιωτικό τομέα, ενώ παράλληλα γίνεται μια συνοπτική αναφορά των ανομοιοτήτων που παρατηρούνται σε διαφορετικές χώρες. Κατά τον Parsons (1995), οι πρωταρχικές διαφορές ανάμεσα στον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα μπορούν να αναλυθούν ως εξής:

Ο δημόσιος τομέας:

1. έχει να αντιμετωπίσει ζητήματα που χαρακτηρίζονται από πολυπλοκότητα και δυσκολίες ως προς την επίλυσή τους,
2. συχνά αντιμετωπίζει μεγάλα εμπόδια προκειμένου να εφαρμόσει τις αποφάσεις του,
3. πρέπει να καταβάλει μεγαλύτερη προσπάθεια στο πλαίσιο εξασφάλισης ευκαιριών και δυνατοτήτων,
4. δείχνει μεγαλύτερο ενδιαφέρον για την αντιστάθμιση ή τη διόρθωση των αποτυχιών της αγοράς,

5. ορισμένες από τις ενέργειες που εκτελεί έχουν περισσότερο συμβολική σημασία παρά ουσιαστικά αποτελέσματα,
6. ενεργεί πάντοτε μέσα σε ένα αυστηρότερο πλαίσιο νομιμότητας και συγκέντρωσης,
7. όπου υπάρχουν κοινωνικές ανισότητες, δημιουργούνται περισσότερες δυνατότητες δράσεις,
8. το δημόσιο συμφέρον αποτελεί πρωταρχικό πυλώνα δράσης,
9. το παρεχόμενο επίπεδο δημόσιας στήριξης πρέπει να είναι εμφανώς μεγαλύτερο από το όποιο μπορεί να παρέχεται στον ιδιωτικό τομέα.

Στη σύγχρονη εποχή με την όλο και μεγαλύτερη συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα στο δημόσιο, που αποτυπώνεται με τις Συμπράξεις Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα αλλά και τον αυξημένο αριθμό των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων αλλά και των επιχειρήσεων του δημόσιου τομέα, τα όρια γίνονται ολοένα και πιο δυσδιάκριτα κυρίως όσον αφορά θέματα δημόσιας πολιτικής και διοίκησης. Παράλληλα αποτυπώνεται και μια αυξημένη παρουσία του εθελοντισμού στον δημόσιο τομέα σε θέματα κυρίως κοινωνικής πολιτικής ή πολιτικής προστασίας και περίθαλψης γεγονός που απορρέει από την ελλιπή παρουσία του δημόσιου τομέα ή την αδυναμία να αναλάβει τις συγκεκριμένες αρμοδιότητες (Parsons, 1995 & Λαδή, 2014).

4.2 ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ & ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ

Η οικονομική κρίση καθώς και η πανδημία επηρέασαν βαθύτατα τον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα τα τελευταία χρόνια. Εξαιτίας αυτών καταγράφηκαν δομικές αλλαγές και καθοριστικές μεταρρυθμίσεις που είχαν αντίκτυπο σε ένα ευρύ φάσμα των υπηρεσιών του δημοσίου προς τους πολίτες. Από το 2009 και έπειτα, όταν η Ελλάδα εντάχθηκε σε καθεστώς δημοσιονομικής προσαρμογής, ο εκσυγχρονισμός του δημόσιου τομέα αποτέλεσε επιτακτική ανάγκη. Αυτό περιλάμβανε μια συντονισμένη αναδιάρθρωση υπηρεσιών και διαδικασιών, τον εξορθολογισμό των κρατικών δαπανών και αλλαγές στην στελέχωση των δομών του κράτους. Παράλληλα το ανθρώπινο δυναμικό ήταν στο κέντρο των επεμβάσεων καθώς αποτελεί πάντοτε κεντρικό στοιχείο για την αποτελεσματική και ποιοτική εξυπηρέτηση και την ανάπτυξη υπηρεσιών. (Ι.Ε.Γ.Σ.Ε., 2022)

Μέχρι και την δεκαετία του '90 στην Ελλάδα κυριαρχούσε μια νοοτροπία πελατειακής σχέσης όσον αφορά την στελέχωση της δημόσιας διοίκησης, με αυθαιρεσίες, αδιαφανείς διαδικασίες και εξυπηρετήσεις. Το πολιτικό σύστημα εφαρμόζε παρωχημένες πελατειακές πρακτικές με στόχο την κάλυψη προσωπικών εξυπηρετήσεων και σχέσεων παραγνωρίζοντας τις πραγματικές ανάγκες της διοίκησης, τις ικανότητες και τα προσόντα των υποψηφίων και παρακάμπτοντας οποιαδήποτε αντικειμενική αξιολόγηση (OECD, 2012).

Αποτέλεσμα αυτών των διαδικασιών ήταν η διόγκωση του Δημόσιου Τομέα κυρίως μέσω της αριθμητικής αύξησης των δημοσίων υπαλλήλων γεγονός που επέφερε την μη αποτελεσματική ανταπόκριση στις πραγματικές ανάγκες των πολιτών. Η μείωση των μισθολογικών δαπανών αλλά και του προσωπικού ήταν αναπόφευκτες ενέργειες κυρίως μέσα από την εφαρμογή μέτρων ποσόστωσης όσον αφορά τις προσλήψεις σε σχέση με τις αποχωρήσεις του προσωπικού όπως διατυπώνεται στην ετήσια έκθεση του Εθνικού Ινστιτούτου Εργασίας και Ανθρώπινου Δυναμικού, Εργασία και Απασχόληση στην Ελλάδα (2012). Επιπλέον μέτρα περιλάμβαναν τις πρόωρες συνταξιοδοτήσεις, την εργασιακή εφεδρεία και την εσωτερική κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων με στόχο την μείωση των μισθολογικών δαπανών και άρα τον εξορθολογισμό των δαπανών του δημόσιου τομέα.

Ακολούθησε μια διαδικασία επαναστελέχωσης του δημόσιου τομέα με το κατάλληλο προσωπικό. Ωστόσο η εναλλαγή των κυβερνήσεων δυσχέρανε το συγκεκριμένο έργο καθώς οδήγησε σε έλλειψη σταθερότητας και ευκαιριακή αντιμετώπιση του προβλήματος, με μεταρρυθμίσεις που άλλαζαν κάθε φορά που άλλαζε η κυβέρνηση εφόσον δεν υπήρχε μακροπρόθεσμος προγραμματισμός και υπεύθυνη αντιμετώπιση. Ο ουσιαστικός προγραμματισμός όμως εξακολουθεί να απουσιάζει. Το κίνητρο συνεχίζει να είναι η μονιμότητα και η ασφάλεια που παρέχει ο δημόσιος τομέας ενώ απουσιάζουν εξολοκλήρου η παροχή κινήτρων που αφορούν την απόδοση, η ανέλιξη των δημοσίων υπαλλήλων σε υψηλότερες βαθμίδες, η εκπαίδευση και η κινητικότητα. Έτσι οι δράσεις που καταγράφονται βασίζονται κυρίως «στην τυπική διαχείριση της σταδιοδρομίας και του προσωπικού φακέλου του υπαλλήλου ατομικά παρά στον προγραμματισμό και στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού ως βασικού πόρου μιας δημόσιας οργάνωσης» (Τσέκος, 2014).

Κατά τα πρότυπα των διεθνών τάσεων αυτές οι πρακτικές φαίνεται ότι αρχίζουν να περιορίζονται μόλις τα τελευταία χρόνια καθώς υπάρχουν ενδείξεις που συντελούν

στην βελτιστοποίηση της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα. Ωστόσο οι παγκόσμιες αναλύσεις καταδεικνύουν ότι υπάρχουν ακόμη μεγάλα περιθώρια βελτίωσης του δημόσιου τομέα. Όσον αφορά τον Ευρωπαϊκό Δείκτη Δεξιοτήτων¹, η Ελλάδα κατατάσσεται στην 29^η θέση το έτος 2022, παραμένοντας στην ίδια θέση με το 2020. Έχοντας χαμηλές επιδόσεις και στους τρεις βασικούς πυλώνες, η Ελλάδα παραμένει στις χώρες «χαμηλών επιδόσεων» και κατατάσσεται 28^η στην ανάπτυξη δεξιοτήτων, 27^η στην ενεργοποίηση δεξιοτήτων και 30^η στην αντιστοίχιση δεξιοτήτων.

Ταυτόχρονα φαίνεται ότι μια καλύτερη εικόνα παρουσιάζεται όσον αφορά τους δείκτες της δημόσιας διοίκησης σχετικά με την επίλυση προβλημάτων και την ετοιμότητα. Σύμφωνα με την μελέτη για την παγκόσμια αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης (InCiSE) του Πανεπιστημίου της Οξφόρδης, η Yaremko (2022) αναφέρει ότι όσον αφορά τους δείκτες για την ισότιμη και χωρίς αποκλεισμούς ένταξη των γυναικών στην δημόσια διοίκηση καθώς και την συμμετοχή τους χωρίς αξιόλογους περιορισμούς, υπάρχει μεγάλη βελτίωση σε όλες τις χώρες μεταξύ των οποίων και η Ελλάδα. Επιπλέον είναι σημαντικό το ποσοστό συμμετοχής των γυναικών σε ανώτατες κυβερνητικές θέσεις (Yaremko, 2022).

4.3 ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

Ο νόμος 4765/2021 με τίτλο «Εκσυγχρονισμός του συστήματος προσλήψεων στον δημόσιο τομέα και ενίσχυση του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.) και λοιπές διατάξεις» που ψηφίστηκε το 2021, έρχεται να αναμορφώσει το ελληνικό δημόσιο σύστημα των προσλήψεων προσωπικού. Σκοπός είναι η βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών μέσα από την αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού. Μέσα από την διαδικασία των πανελλήνιων ανοιχτών διαγωνισμών διασφαλίζεται η επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων που συμφωνεί με τον κεντρικό σχεδιασμό του κράτους και τον ετήσιο προγραμματισμό των προσλήψεων.

¹ CEDEFOP (2023), "European Skills Index – Country Pillars (ESI)", διαθέσιμο στο <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/european-skills-index>, Τελευταία πρόσβαση 08/10/2023)

Η δομή των εξετάσεων και το περιεχόμενο των διαγωνισμών για την πλήρωση των θέσεων δημοσίων υπαλλήλων περιλαμβάνει δυο κατηγορίες (Άρθρο 9 του ν.4765/2021 (ΦΕΚ 6/Α/15.01.2021)):

1. Την εξέταση γνώσεων σε θέματα γενικού περιεχομένου που αναδεικνύουν όχι μόνο το ακαδημαϊκό γνωστικό υπόβαθρο αλλά και τις ευρύτερες γνώσεις που θα πρέπει να έχουν οι υποψήφιοι για να θεωρούνται ενεργά μέλη μιας κοινωνίας και μελλοντικοί υπάλληλοι μιας διοικητικής δομής του κράτους. Στην ίδια κατηγορία εξετάζονται οι γνώσεις που συνδέονται με την εξειδικευμένη φύση των κλάδων που προκηρύσσονται.
2. Την εξέταση πάνω σε συγκεκριμένες δεξιότητες γλωσσικού και αριθμητικού συλλογισμού, δεξιοτήτων ανάλυσης, επίλυσης προβλημάτων καθώς και ιεράρχησης προτεραιοτήτων στον χώρο εργασίας. Οι δεξιότητες αυτές αξιολογούνται εφόσον είναι αποδεδειγμένα αναγκαίες για την επιτυχημένη άσκηση των καθηκόντων στις προς πλήρωση θέσεις. Η αξιολόγηση της προσωπικότητας του υποψηφίου τίθεται προς εξέταση όσον αφορά στα προσωπικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά που διαθέτει προκειμένου να ενταχθεί σε ένα συγκεκριμένο εργασιακό περιβάλλον και να αλληλοεπιδράσει με τους συναδέλφους του και τους πολίτες με αποτελεσματικότητα και ποιότητα στην προσφερόμενη υπηρεσία.

Η έννοια της αξιολόγησης των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα σε όρους αποδοτικότητας αποτελεί ένα κρίσιμο στοιχείο που καθορίζει τις παρεχόμενες υπηρεσίες εξυπηρέτησης πολιτών, τα θέματα διαχείρισης προσωπικού και την εξοικονόμηση δημόσιων πόρων. Η αναγκαιότητα εξορθολογισμού των δαπανών του δημοσίου τομέα και η βελτίωση της αποδοτικότητας των υπηρεσιών είναι οι βασικοί στόχοι. Σημαντικό παράγοντα σε αυτή την προσπάθεια αποτελεί η ορθολογική και συνειδητή χρήση των ικανοτήτων των υπαλλήλων που επιτυγχάνεται μέσα από τις διαδικασίες αξιολόγησης της απόδοσης και της γενικότερης συμπεριφοράς τους.

Το Π.Δ. 318/1992 (ΦΕΚ161/τ.Α΄/25.9.1992) «Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών – πλην των εκπαιδευτικών λειτουργιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης – και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου» καταγράφει τις περιπτώσεις του ελληνικού δημόσιου τομέα όπου είναι αναγκαία η αξιολόγηση καθώς επίσης τα κριτήρια αυτής, ο τύπος, η

διαδικασία και τα όργανα αξιολόγησης, καθώς και τα δικαιώματα και οι εγγυήσεις υπέρ των υπαλλήλων σε σχέση με αυτή.

Σύμφωνα με το άρθρο 14 του ΠΔ 318/92, «την αξιολόγηση ενεργούν αυτοτελώς δύο, το πολύ, προϊστάμενοι, ανάλογα με τη θέση του αξιολογούμενου στην ιεραρχία της οικείας υπηρεσίας, δηλαδή ο οικείος προϊστάμενος του υπαλλήλου και ο αμέσως ανώτερος προϊστάμενος αυτού, όταν υπάρχει. Για τους αποσπασμένους υπαλλήλους συντάσσονται εκθέσεις αξιολόγησης από τους προϊσταμένους των υπηρεσιών όπου είναι αποσπασμένοι. Για τους υπαλλήλους των κατηγοριών Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης, Τεχνολογικής Εκπαίδευσης και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, που δεν είναι προϊστάμενοι, δεν βαθμολογείται το κριτήριο της διοικητικής ικανότητας. Οι εκθέσεις αξιολόγησης συντάσσονται τον Ιανουάριο κάθε έτους για τους υπαλλήλους όλων των κατηγοριών, με εξαίρεση τους υπαλλήλους της κατηγορίας Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (ΥΕ), για τους οποίους συντάσσονται κάθε δύο χρόνια. Η συμπλήρωση του εντύπου είναι υποχρεωτική για τον αξιολογούμενο και πρέπει να γίνεται το πρώτο δεκαπενθήμερο του Ιανουαρίου. Αν ο προϊστάμενος αξιολόγησής απέβαλε την ιδιότητά του αυτή πριν από την 31 Ιανουαρίου λόγω τοποθέτησης, μεταθέσης, μετακίνησης, απόσπασης, μετατάξης ή διορισμού σε άλλη υπηρεσία, συντάσσει εκθέσεις αξιολόγησης για όλους τους υπαλλήλους που υπηρέτησαν στην οργανική του μονάδα, κατά το έτος το οποίο αφορά η έκθεση, για πέντε τουλάχιστον μήνες».

Με την ψήφιση του ν. 3230/2004 «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις», εντάχθηκε στην ελληνική δημόσια διοίκηση η διαδικασία της Διοίκησης μέσω Στόχων (Management by Objectives). Με τον τρόπο αυτό εισήχθη μια διαδικασία προσδιορισμού σαφών επιδιώξεων και ξεκάθαρων επιδόσεων στα ανώτατα στελέχη του δημόσιου τομέα και στην συνέχεια ακολούθησε η διάχυση αυτών των στόχων με την μορφή ειδικών δραστηριοτήτων σε στα κατώτερα επίπεδα της δημόσιας ιεραρχίας. Οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι του δημόσιου τομέα καλούνται να δεσμευτούν ετησίως όσον αφορά την υλοποίηση συγκεκριμένων δράσεων και την επίτευξη συγκεκριμένων ποσοτικών και ποιοτικών αποτελεσμάτων, με δεδομένους συγκεκριμένους δείκτες αποδοτικότητας. Τέτοιοι αναφέρονται ενδεικτικά είναι: α) ο χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα πολιτών, β) το ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται, γ) η εφαρμογή νέων τεχνολογιών και δ) το κόστος διαχείρισης και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Με τον ν.3230/2004, τίθεται σε εφαρμογή η ετήσια αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων σύμφωνα με τρεις κατηγορίες: α) Την αποτελεσματική υλοποίηση των ετήσιων προκαθορισμένων στόχων κάθε υπηρεσιακής μονάδας, β) Την επιτυχή εκτέλεση του έργου τους (ποιότητα παραγόμενου έργου, χρόνος εκτέλεσης αυτού, καθώς και ορθολογική διαχείριση των διαθέσιμων πόρων), γ) Τις ικανότητες και δεξιότητες που επέδειξαν οι υπάλληλοι κατά την εκτέλεση του έργου τους.

4.4 ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ

Με την σύσταση του Ελληνικού Κράτους θεμελιώνεται η Δημόσια Διοίκηση, λαμβάνοντας υπόψη την γραφειοκρατική οργάνωση ως συνηθέστερη μορφή που σύμφωνα με τον Weber χαρακτηρίζεται από συγκεντρωτισμό, ιεραρχία, εξουσία, πειθαρχία, κανόνες, καριέρα, καταμερισμό εργασίας και θητεία (Weber, 1887, H.H. Gerth, & W. Mills, Trans, 2009). Η γραφειοκρατία αποτέλεσε για χρόνια ένα σύστημα διοικητικής οργάνωσης που χαρακτηρίστηκε από αποτελεσματικότητα κυρίως διότι αποσυνέδεσε τις δραστηριότητες του οργανισμού από τους συγκεκριμένους ανθρώπους που τις ασκούσαν. Έτσι, θεωρήθηκε ότι η γραφειοκρατική διοίκηση αποτελεί τον πλέον λογικό και απαραίτητο τύπο διακυβέρνησης, με πλεονεκτήματα όπως η ορθολογική κατανομή του έργου και το σύστημα κανόνων και προτύπων λειτουργίας. Είναι ωστόσο πλέον σαφώς αποδεδειγμένο ότι η γραφειοκρατική διοίκηση έχει βασικές αδυναμίες, όπως είναι η εμμονή στους τύπους και τους κανόνες, γεγονός που την καθιστά αυτόματα σε ένα εργαλείο που δημιουργεί αγκυλώσεις, καθυστερήσεις και προβλήματα στην εκτέλεση των εργασιών.

Η ελληνική δημόσια γραφειοκρατία συγκροτείται από συστήματα διοικητικής οργάνωσης που διακρίνονται σε συγκεντρωτικό σύστημα, αποκεντρωτικό σύστημα και σύστημα τοπικής αυτοδιοίκησης. Οι κεντρικές υπηρεσίες κατευθύνουν, συντονίζουν και ελέγχουν τα περιφερειακά όργανα. Τα περιφερειακά όργανα έχουν γενικές αρμοδιότητες για τις υποθέσεις της περιφέρειάς τους. Οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης ασκούν διοίκηση, συντονίζοντας και ελέγχοντας τοπικές υποθέσεις. Τέλος υπάρχουν και αυτοδιοικούμενοι φορείς όπως είναι για παράδειγμα τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα. Παράλληλα, λειτουργούν οι δημόσιες υπηρεσίες ως μονάδες διοικητικής οργάνωσης που αποτελούν διοικητικά όργανα με βασικό χαρακτηριστικό τους τη θεραπεία του δημοσίου συμφέροντος, στα οποία ανατέθηκε από το νόμο η

διαχείριση ορισμένων διοικητικών υποθέσεων. Ως μονάδες διοικητικής οργάνωσης λειτουργούν και οι ανεξάρτητες αρχές, που είναι μονοπρόσωπα ή συλλογικά όργανα του κράτους ή των νομικών προσώπων, με χαρακτηριστικό γνώρισμα την άσκηση αποφασιστικής αρμοδιότητας, τα οποία ασκούν αρμοδιότητα έκδοσης εκτελεστών διοικητικών πράξεων. Τέλος, όργανα διοικητικής οργάνωσης του κράτους ή των νομικών προσώπων, είναι τα φυσικά πρόσωπα τα οποία, φέροντας δημόσια εξουσία, εκφράζουν με τις πράξεις τους τη βούληση της δημόσιας διοίκησης.

Όσον αφορά τα επιτεύγματα της δημοσιονομικής πολιτικής, σύμφωνα με την έρευνα της Ευρωπαϊκής Ένωσης το 2020 με τίτλο Public Administration and Governance: Greece², η Ελλάδα έχει δείξει αποτελεσματικότητα στον εξορθολογισμό των δημόσιων οικονομικών της. Οι μεταρρυθμίσεις της δημόσιας διοίκησης την περασμένη δεκαετία πιέζονταν αφενός για ένα πιο ευέλικτο και αποτελεσματικό κράτος και αφετέρου για τη βελτίωση των υπηρεσιών. Ωστόσο η Ελλάδα φαίνεται ότι δεν εμφανίζει καλές επιδόσεις σε σύγκριση με τον ευρωπαϊκό μέσο όρο όσον αφορά πολλούς δείκτες δημόσιας διοίκησης.

Η Εθνική Στρατηγική για τη Μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης 2017-2019 αποσκοπούσε στη δημιουργία μιας ανεξάρτητης, λειτουργικής και διαφανούς δημόσιας διοίκησης. Επιπλέον, η νέα «Στρατηγική Ανάπτυξης» της κυβέρνησης, που ξεκίνησε το 2018, συνέκλινε με την «Εθνική Στρατηγική» δίνοντας έμφαση στη διοικητική μεταρρύθμιση που περιλάμβανε:

- Μείωση της γραφειοκρατίας
- Βελτίωση της διαχείρισης των δημόσιων υπηρεσιών με την χρήση ψηφιακών υποδομών και εργαλείων
- Ενίσχυση της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού
- Αντιμετώπιση της διαφθοράς
- Διάχυση των επιτυχημένων μεταρρυθμίσεων σε όλη την δημόσια διοίκηση ως καλές πρακτικές

Είναι όμως δεδομένο ότι ο ελληνικός δημόσιος τομέας παραμένει μεταξύ των περισσότερο δαπανηρών στην ΕΕ (οι κρατικές δαπάνες ήταν 47 % του ΑΕΠ το 2018). Όσον αφορά το μέγεθος της απασχόλησης στον δημόσιο τομέα, η Ελλάδα κατέχει

² https://commission.europa.eu/system/files/2021-10/greece-ht0321348enn.en_.pdf

υψηλή θέση μεταξύ των χωρών της Ε.Ε. Αυτό δείχνει ότι ενώ η Ελλάδα έχει ακολουθήσει μια πολιτική περικοπών του δημόσιου τομέα από το 2010, όταν υπογράφηκε το πρώτο Μνημόνιο Συνεργασίας μεταξύ της κυβέρνησης και των πιστωτών της χώρας, κατέστη δύσκολο να ανατραπούν οι ιστορικές τάσεις. Στην Ελλάδα, μια σημαντική τέτοια τάση, η οποία έχει επιβιώσει από την κρίση, είναι το να συντηρεί έναν σχετικά μεγάλο και ευρύ δημόσιο τομέα, συμπεριλαμβανομένων κρατικών φορέων και κρατικών επιχειρήσεων.

Το άλλο σημαντικό στοιχείο που διαφαίνεται στην μελέτη είναι το ότι η Ελλάδα παραμένει ένα από τα λιγότερο αποκεντρωμένα διοικητικά συστήματα της ΕΕ. Το 2015 το σύνολο των υπαλλήλων της περιφερειακής και τοπικής αυτοδιοίκησης ήταν μόλις 15,6%. Με την πάροδο του χρόνου και έως το 2020, η διαφορά ήταν μόλις 0,01%. Οι περισσότερες κρατικές δαπάνες προέρχονται από την κεντρική κυβέρνηση, ενώ οι περιφερειακές αρχές έχουν σχετικά λίγους πόρους και αρμοδιότητες. Η συνολική διοικητική ικανότητα των περιφερειακών και τοπικών διοικήσεων είναι πολύ άνιση. Η αποτελεσματικότητα των περιφερειακών και τοπικών επιπέδων διακυβέρνησης είναι σαφώς μη βέλτιστη. Η ροή των πόρων - για παράδειγμα του προσωπικού, των κεφαλαίων και των ψηφιακών υποδομών - που διοχετεύονται από το κέντρο στην περιφέρεια της δημόσιας διοίκησης της Ελλάδας είναι συχνά ανεπαρκής για την εφαρμογή της πολιτικής (Hlepas, 2015).

Οι μόνιμοι δημόσιοι υπάλληλοι και οι υπάλληλοι με συμβάσεις αορίστου χρόνου αποτελούν την συντριπτική πλειοψηφία του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης (90%). Ωστόσο ο επαγγελματισμός και η αμεροληψία φαίνεται ότι αποκλίνουν από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο³.

Σύμφωνα με τον νόμο 4674/2020, η κυβέρνηση βελτίωσε τους κανόνες και τις διαδικασίες για την οριζόντια κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων σε όλη την δημόσια διοίκηση, εφόσον κατέστη αναγκαίο καθώς οι δημοσιονομικοί περιορισμοί από το 2010 είχαν αποφέρει περιορισμένες νέες προσλήψεις στη δημόσια διοίκηση. Με τον ίδιο νόμο τροποποιήθηκαν και τα κριτήρια επιλογής προϊσταμένων διοικητικών μονάδων (τμημάτων, διευθύνσεων κ.λ.π.). Σκοπός ήταν να εξισορροπηθεί το ειδικό βάρος των προσόντων (χρόνια υπηρεσίας, εκπαιδευτικά προσόντα) με αυτό των συνεντεύξεων με υποψηφίους για τη θέση του προϊσταμένου μονάδας. Επομένως

³ The Quality of Government Institute, University of Gothenburg, <https://qog.pol.gu.se/data>

καθιερώθηκε ότι όσο υψηλότερος είναι ο βαθμός της θέσης (π.χ. γενικός διευθυντής), τόσο μεγαλύτερο είναι το σχετικό βάρος των συνεντεύξεων στη διαδικασία επιλογής.

Σύμφωνα με την Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης (Νόμος 3852/2010), συστήνεται η διοικητική διαίρεση της Ελλάδας και επανακαθορίζονται τα γεωγραφικά όρια των διοικητικών μονάδων, οι εκλογικοί τρόποι των οργάνων και οι αρμοδιότητες αυτών. Οι περιφέρειες είναι υπεύθυνες για τη διαχείριση των υποθέσεων της περιφέρειάς τους. Διαμορφώνουν, σχεδιάζουν και εφαρμόζουν πολιτικές σε περιφερειακό επίπεδο ως μέρος των αρμοδιοτήτων τους βάσει των αρχών της βιώσιμης ανάπτυξης και της κοινωνικής συνοχής της χώρας, λαμβάνοντας υπόψη τις εθνικές και ευρωπαϊκές πολιτικές.

Οι δήμοι είναι υπεύθυνοι για τη διαχείριση των τοπικών υποθέσεων. Διαχειρίζονται και ρυθμίζουν όλα τα τοπικά θέματα σύμφωνα με τις αρχές της επικουρικότητας και της εγγύτητας με στόχο την προστασία, την ανάπτυξη και τη συνεχή βελτίωση των συμφερόντων και της ποιότητας ζωής της τοπικής κοινωνίας.

Είναι σαφές επίσης ότι μεταξύ των δύο βαθμίδων τοπικής αυτοδιοίκησης δεν υπάρχουν σχέσεις ελέγχου και ιεραρχίας αλλά συνεργασίας, που αναπτύσσονται σύμφωνα με το νόμο, τις κοινές συμφωνίες, καθώς και με το συντονισμό κοινών δράσεων.

Στις προηγούμενες ενότητες παρουσιάστηκε ο δημόσιος τομέας στην Ελλάδα, οι διαδικασίες επιλογής προσωπικού και η διάρθρωση της τοπικής αυτοδιοίκησης προκειμένου να καταστεί σαφές το πλαίσιο μέσα στο οποίο ασκείται η ηγεσία και λαμβάνονται οι αποφάσεις. Στην συνέχεια γίνεται προσπάθεια η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης να συνδεθεί με την ηγεσία στον δημόσιο τομέα.

5. ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

Στα προηγούμενα κεφάλαια έγινε εκτενής αναφορά στα μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης έτσι όπως απαντώνται στην βιβλιογραφία καθώς και στα επικρατέστερα μοντέλα ηγεσίας. Στην παρούσα ενότητα οι δυο έννοιες συζητούνται συνδυαστικά προκειμένου να παρουσιασθεί η σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την ηγεσία. Παρουσιάζονται οι βασικές συναισθηματικές ικανότητες που επηρεάζουν την ηγεσία και χαρακτηρίζουν τον συναισθηματικά νοήμονα ηγέτη.

5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η σχέση της ηγεσίας με την συναισθηματική νοημοσύνη έχει βρεθεί στο επίκεντρο πολλών συζητήσεων και ερευνών. Πολλές θεωρίες έχουν κατά καιρούς αναπτυχθεί και περιγράφουν τα χαρακτηριστικά που συνθέτουν έναν επιτυχημένο και αποτελεσματικό ηγέτη (Mandell & Pherwani, 2003). Σε ένα πλαίσιο όπου αποδεδειγμένα η συναισθηματική νοημοσύνη δίνει τη δυνατότητα στους ηγέτες να χειρίζονται τις διαπροσωπικές σχέσεις τους με σύνεση και ενσυναίσθηση, η μελέτη της επίδρασης του παράγοντα στην ηγεσία και στα αποτελέσματα που παράγει κατέχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον και έχει μελετηθεί ελάχιστα.

Η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας επηρεάζεται από την ικανότητα των ηγετών να συνδέονται συναισθηματικά με τους υπαλλήλους τους και να διοικούν με τέτοιο γνώμονα. Η δέσμευση ενός υπαλλήλου, η αφοσίωση αλλά και αυτή καθαυτή η παραγωγικότητα εξαρτώνται από τον τρόπο που ο ηγέτης συμπεριφέρεται στους υπαλλήλους του και πώς επιδρά στα συναισθήματά τους.

Είναι δεδομένο ότι τα συναισθήματα μπορούν να συνυπάρχουν σε κάθε εργασιακή κατάσταση, όπως:

- Επίτευγμα και αποτυχία
- Προσπάθεια και εξάντληση
- Αλληλεπιδράσεις με συναδέλφους
- Συγκρούσεις και σχέσεις
- Αλλαγή και αβεβαιότητα

5.2 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ

Σύμφωνα με τον Goleman (1998), είναι 3 οι βασικοί παράγοντες που οδηγούν στην αποτυχία ενός ατόμου στον χώρο εργασίας του:

1. **Έλλειψη συναισθηματικής νοημοσύνης.** Πολλοί άνθρωποι με υψηλές ακαδημαϊκές και πρακτικές ικανότητες δεν καταφέρνουν να αναπτυχθούν λόγω σημαντικών κενών στη συναισθηματική τους νοημοσύνη.
2. **Ακαμψία.** Η ακαμψία είναι το αντίθετο της προσαρμοστικότητας. Αυτό συμβαίνει όταν κάποιος δεν είναι σε θέση να προσαρμοστεί και να ανταπεξέλθει στις αλλαγές φιλοσοφίας (κουλτούρας) σε έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση. Το άτομο που χαρακτηρίζεται από ακαμψία δεν έχει την ικανότητα να ακούσει και να μάθει, αδυνατεί να πάρει ή να δώσει ανατροφοδότηση σχετικά με χαρακτηριστικά που επιβάλλεται να αλλάξουν ή να βελτιωθούν.
3. **Ανεπάρκεια στις σχέσεις με άλλους.** Στην περίπτωση αυτή ένας εργαζόμενος συμπεριφέρεται επικριτικά ή απαιτητικά απέναντι στους συναδέλφους του με αποτέλεσμα να τους εξουθενώνει.

Οι παραπάνω παράγοντες μπορούν να οδηγήσουν σε επιτυχία τόσο σε ατομικό όσο και σε επιχειρηματικό επίπεδο, όταν δίνεται έμφαση στην ευελιξία, στις ομάδες και στον προσανατολισμό προς τον άνθρωπο. Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί ένα βασικό συστατικό για την επιτυχία καθώς η έλλειψή της συντελεί στην αποτυχία (ιδιαίτερα σε ένα ασταθές περιβάλλον). Η επιτυχία των ηγετών, σύμφωνα με έρευνες, αποδίδεται κατά ποσοστό 90% στη συναισθηματική νοημοσύνη (Goleman, 2000).

5.3 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΤΥΠΟΙ ΗΓΕΣΙΑΣ

Σύμφωνα με έρευνα που έγινε από την Hay Mcber (2012) σε διευθυντικά στελέχη, στην βάση του έργου περί συναισθηματικής νοημοσύνης του Daniel Goleman, καταγράφηκαν έξι διαφορετικοί τύποι ηγεσίας που συνδέονται άμεσα εργασιακή απόδοση. Αυτά είναι: ο καταναγκαστικός (coercive), ο εξουσιαστικός (authoritative), ο συναδελφικός (affiliative), ο δημοκρατικός (democratic), ο συντονιστικός (pacesetting) και ο προπονητικός (coaching).

5.3.1 ΚΑΤΑΝΑΓΚΑΣΤΙΚΟΣ ΤΥΠΟΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Αυτό το στυλ ηγεσίας είναι περισσότερο γνωστό ως μέθοδος λήψης αποφάσεων από πάνω προς τα κάτω. Περιλαμβάνει την παροχή κατευθύνσεων στους υπαλλήλους με την προσδοκία ότι θα ακολουθήσουν χωρίς αμφισβήτηση και αμφιβολία. Η χρήση του σημαίνει ότι υπάρχει ένας διευθυντής συνόλου που είναι υπεύθυνος για την επιβολή των διαδικασιών και των πολιτικών της εταιρείας ή του οργανισμού προκειμένου να επιτευχθούν οι συλλογικοί στόχοι. Ως εκ τούτου, αυτό το στυλ ταιριάζει καλύτερα σε καταστάσεις όπου πρέπει να ληφθεί μια απόφαση γρήγορα, όπως μια έκτακτη ανάγκη ή μια κρίση όπου η διαβούλευση με την υπόλοιπη ομάδα δεν αποτελεί επιλογή (Goleman et al., 2002).

- Πλεονεκτήματα: Αυτό το στυλ διαχείρισης θέτει πολύ σαφείς προσδοκίες για τους υπαλλήλους, ενώ δημιουργεί μια ξεχωριστή ιεραρχία που εξορθολογίζει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Οι διευθυντές που χρησιμοποιούν αυτό το στυλ θα αντιμετωπίσουν μικρή αντίσταση και συγκρούσεις, καθώς δεν ζητούν από τους υπαλλήλους τους ανατροφοδότηση.
- Μειονεκτήματα: Υπάρχουν πολλά μειονεκτήματα σε αυτό τον τύπο ηγεσίας. Το μεγαλύτερο είναι ότι δεν ενθαρρύνει την ανατροφοδότηση από τους υπαλλήλους. Αυτό μπορεί γρήγορα να οδηγήσει σε χαμηλό ηθικό και ν. Μπορεί κατά συνέπεια σε χαμηλές αποδόσεις. Επίσης μπορεί να οδηγήσει σε δυσαρεστημένους υπαλλήλους και χαμηλότερη παραγωγικότητα εάν η διοίκηση δεν είναι πρόθυμη να ακούσει τις ιδέες των εργαζομένων για βελτίωση. Μπορεί επίσης να είναι εξουθενωτικό για τους διευθυντές ώστε να καταφέρνουν να διατηρήσουν τη διαχείριση των οδηγιών και δεν συνιστάται για καθημερινή χρήση στο χώρο εργασίας.

5.3.2 ΕΞΟΥΣΙΑΣΤΙΚΟΣ ΤΥΠΟΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Ο τύπος αυτός της ηγεσίας ενθαρρύνει τους διευθυντές να μοιράζονται και να εφαρμόζουν τους μακροπρόθεσμους στόχους τους με τους υπαλλήλους τους. Αν και είναι απαραίτητο για τον διευθυντή να ελέγχει και να αξιολογεί την πρόοδο των εργαζομένων περιοδικά, αυτό το στυλ εμπνέει τους υπαλλήλους να χρησιμοποιούν τις δικές τους μεθόδους και τα ταλέντα τους για να βοηθήσουν στην επίτευξη του οράματος του διευθυντή τους. Για να είναι επιτυχημένοι, οι διευθυντές πρέπει να

πείσουν τους υπαλλήλους τους να συμμετάσχουν στο όραμά τους και συχνά χρησιμοποιούν πειστικές τακτικές για να το κάνουν. Η αξιοπιστία είναι το κλειδί για την δημιουργία εμπιστοσύνης στο όραμα του διευθυντή και δεν θα ήταν επιτυχές χωρίς υπαλλήλους που είναι εκπαιδευμένοι και ειδικευμένοι στον τομέα τους (Goleman et al., 2002).

- Πλεονεκτήματα: Οι εργαζόμενοι είναι πιθανό να αισθάνονται μια αίσθηση ελευθερίας ώστε να χρησιμοποιήσουν το σύνολο των δεξιοτήτων τους για να επιτύχουν το όραμα του διευθυντή τους. Η εποικοδομητική κριτική και η ανατροφοδότηση θα είναι ουσιαστικές εμπειρίες για τους υπαλλήλους.
- Μειονεκτήματα: Δεδομένου ότι αυτή είναι μια μέθοδος διαχείρισης, οι εργαζόμενοι μπορεί να απομακρυνθούν από τον στόχο, εάν ο διευθυντής δεν ελέγχει τακτικά τους υπαλλήλους. Μπορεί επίσης να μην συμμετάσχουν στο όραμα του διευθυντή τους, κάτι που θα ήταν προβληματικό καθώς προχωρά το έργο.

5.3.3 ΣΥΝΑΔΕΛΦΙΚΟΣ ΤΥΠΟΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Αυτό το στυλ διαχείρισης είναι γνωστό ως «πρώτα οι άνθρωποι, μετά το έργο» και ενθαρρύνει πραγματικά τις επαγγελματικές σχέσεις μεταξύ συναδέλφων και διοίκησης να ανθίσουν στο χώρο εργασίας. Είναι πιο αποτελεσματικό όταν χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με άλλα στυλ διαχείρισης για την ενθάρρυνση της ομαδικής εργασίας και θα πρέπει να αποφεύγεται σε περιόδους κρίσης όταν απαιτείται μια σαφής αλληλουχία στις ενέργειες διοίκησης (Goleman et al., 2002).

- Πλεονεκτήματα: Οι ευτυχισμένοι υπάλληλοι είναι το αποτέλεσμα αυτού του στυλ διαχείρισης, όπως και οι ισχυρές σχέσεις μεταξύ συναδέλφων και διευθυντών. Οι συγκρούσεις περιορίζονται στο ελάχιστο και οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι τους ακούει και τους εκτιμά η ομάδα τους.
- Μειονεκτήματα: Δεδομένου ότι η απόδοση και η παραγωγικότητα δεν είναι το επίκεντρο αυτού του στυλ διαχείρισης, μπορεί να διαπιστωθεί ότι οι υπάλληλοι εφησυχάζουν και δεν πιέζουν πλέον τον εαυτό τους. Υπάρχει επίσης ο κίνδυνος αυτός ο χώρος εργασίας να γίνει πολύ φιλικός και οικείος υπό τη διαχείριση συνεργατών.

5.3.4 ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΟΣ ΤΥΠΟΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Σε αντίθεση με το εξουσιαστικό στυλ ηγεσίας, ο δημοκρατικός τύπος ακολουθεί ένα μοντέλο στο οποίο ο διευθυντής είναι πρόθυμος να ακούσει τις απόψεις όλων και ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Χρησιμοποιώντας αυτό το στυλ ηγεσίας, οι διευθυντές είναι πιο πιθανό να αυξήσουν την συνεννόηση με τους υπαλλήλους και με τη σειρά τους, οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να επενδύσουν στην εργασία τους για την εταιρεία. Αυτό το στυλ χρησιμοποιείται καλύτερα σε χώρους εργασίας όπου η συνεργασία είναι απαραίτητη μεταξύ των μελών της ομάδας, καθώς επιτρέπει σε όλους να αισθάνονται ότι ακούγονται (Goleman et al., 2002).

- Πλεονεκτήματα: Η συνεργασία κάτω από αυτό το στυλ διαχείρισης παρακινεί τους εργαζόμενους και οικοδομεί εμπιστοσύνη μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης. Το ηθικό και η παραγωγικότητα θα χτιστούν καθώς οι εργαζόμενοι συνεχίζουν να επενδύουν στην εργασία τους και να αισθάνονται ότι οι συνεισφορές τους γίνονται αντιληπτές.
- Μειονεκτήματα: Αυτό το στυλ διαχείρισης μπορεί να προκαλέσει σύγκρουση καθώς ο διευθυντής ζητά απόψεις και λαμβάνει υπόψη κάθε προοπτική πριν καταλήξει σε ένα τελικό συμπέρασμα. Μπορεί επίσης να οδηγήσει σε αργή πρόοδο, καθώς οι εργαζόμενοι δίνουν τις απόψεις τους σε κάθε βήμα ενός έργου.

5.3.5 ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΙΚΟΣ ΤΥΠΟΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Σε αυτό τον τύπο ηγεσίας ο διευθυντής ορίζει τον ρυθμό με τον οποίο επιτυγχάνονται οι εργασίες και οι στόχοι. Σύμφωνα με αυτό το στυλ ηγεσίας, οι εργαζόμενοι αναμένεται να αποδίδουν και να διατηρούν υψηλό επίπεδο αποτελεσμάτων και επιτευγμάτων. Συχνά, ο διευθυντής ορίζει έναν γρήγορο ρυθμό και περιμένει από τους υπαλλήλους να συνεχίσουν από εκεί που σταμάτησαν με παρόμοια πρότυπα. Χρησιμοποιείται καλύτερα όταν οι εργαζόμενοι είναι ειδικοί στον τομέα τους και είναι πλήρως ικανοί να συνεχίσουν από εκεί που σταμάτησε ο διευθυντής τους, αυτό το στυλ μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε περιβάλλοντα με υψηλά κίνητρα όπου οι εργαζόμενοι

είναι πρόθυμοι να ακολουθήσουν το παράδειγμα του διευθυντή τους (Goleman et al., 2002).

- Πλεονεκτήματα: Ο γρήγορος χαρακτήρας αυτού του στυλ διαχείρισης δημιουργεί ένα παραγωγικό και υψηλής ενέργειας περιβάλλον για εργασία. Σε αυτό το περιβάλλον, οι εργαζόμενοι θα αισθάνονται ότι πιέζονται να επιτύχουν το προσωπικό τους καλύτερο και θα ενθαρρύνονται να επιτύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί μπροστά τους.
- Μειονεκτήματα: Δυστυχώς, ο ρυθμός που θέτουν οι διευθυντές μπορεί να είναι αδύνατο να διατηρήσουν οι εργαζόμενοι. Στην περίπτωση αυτή, το ηθικό μπορεί να μειωθεί και οι εργαζόμενοι να αναπτύξουν μια ηττοπαθή στάση στο χώρο εργασίας.

5.3.6 ΠΡΟΠΟΝΗΤΙΚΟΣ ΤΥΠΟΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Αυτό το στυλ ηγεσίας χρησιμοποιείται για να αναπτύξει ταλαντούχους υπαλλήλους και να τους βοηθήσει να συνειδητοποιήσουν και να επιτύχουν τις δυνατότητές τους. Παράλληλα αποσκοπεί να βοηθήσει τους υπαλλήλους στους στόχους επαγγελματικής τους εξέλιξης καθώς και στο να βελτιώσουν τις αδυναμίες τους. Για να είναι επιτυχής σε αυτόν τον ρόλο ηγεσίας, ο διευθυντής πρέπει να είναι ειδικός στον τομέα του και να είναι σίγουρος για την ικανότητά του να καθοδηγεί τους υπαλλήλους του. Αυτό το στυλ χρησιμοποιείται καλύτερα από έναν έμπειρο ηγέτη που έχει μια ομάδα ατόμων που χρειάζονται εκπαίδευση και κίνητρα (Goleman et al., 2002).

- Πλεονεκτήματα: Αυτό το στυλ ενισχύει έναν ισχυρό δεσμό μεταξύ των διευθυντών και των υφισταμένων τους και παράλληλα οδηγεί σε υψηλά ανεπτυγμένους υπαλλήλους που έχουν εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους.
- Μειονεκτήματα: Το κύριο μειονέκτημα αυτού του στυλ διαχείρισης είναι ότι είναι αναποτελεσματικό εάν ο διευθυντής δεν είναι ειδικός στον τομέα του.

5.4 ΒΑΣΙΚΕΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ ΤΟΥ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΑ ΝΟΗΜΟΝΟΣ ΗΓΕΤΗ

Η σημαντικότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης στην λήψη αποφάσεων καταδεικνύεται ολοένα και περισσότερο στην σύγχρονη βιβλιογραφία (Lountzis &

Palaskas, 2022 & Tsirimokou, 2021). Σύμφωνα με τον Ryback (2012), ένας ηγέτης που διακρίνεται από συναισθηματική νοημοσύνη, παρουσιάζει τις εξής συμπεριφορές:

1. Ασκήει εποικοδομητική κριτική βελτιώνοντας την αυτοπεποίθηση των υπαλλήλων του, ενώ προτείνει τρόπους βελτίωσης. Δεν επικρίνει, ούτε χρησιμοποιεί προσβλητικά σχόλια.
2. Κατανοεί τους άλλους και δίνει προσοχή στα συναισθήματά τους. Παρουσιάζει παραδείγματα από προσωπικές του εμπειρίες προκειμένου να διευκολύνει τους άλλους να κατανοήσουν καλύτερα την θέση τους.
3. Διακατέχεται από ειλικρίνεια, ευθύτητα και αυθεντικότητα. Διατυπώνει ξεκάθαρους στόχους, χωρίς ανακρίβειες και τάσεις εξαπάτησης.
4. Είναι πάντοτε διαθέσιμος και ανοιχτός στο να αναλάβει τις ευθύνες των πράξεων, των λαθών ή των επιλογών του. Δέχεται την κριτική, δεν αποποιείται των ευθυνών του ούτε προσπαθεί να ελαφρύνει την θέση του μεταφέροντας τις ευθύνες σε άλλους. Είναι ειλικρινής και ανοιχτός, δέχεται τις απόψεις των άλλων και στην συνέχεια προβαίνει στην λήψη αποφάσεων.
5. Δίνει σημασίες στις λεπτομέρειες χωρίς όμως να χάνει τον στόχο.
6. Η προσωπική επικοινωνία διαδραματίζει για αυτόν πολύ μεγάλο ρόλο. Μοιράζεται τις σκέψεις και τα συναισθήματά του, ωστόσο το κάνει με προσοχή και διακριτικότητα.
7. Δίνει σημασία στην ομαδικότητα και το συλλογικό πνεύμα στην ομάδα του κερδίζοντας έτσι την εμπιστοσύνη και τον σεβασμό των υπαλλήλων του.
8. Υποστηρίζει τους υπαλλήλους στο έργο τους και τους βοηθά να νιώθουν σημαντικοί συμβάλλοντας ενεργά στους στόχους και την αποτελεσματικότητα των εργασιών.
9. Φροντίζει να λύνει τις συγκρούσεις άμεσα και γρήγορα με αποφασιστικότητα πριν πάρουν μεγάλες διαστάσεις και καταστούν ανεξέλεγκτες.
10. Τον χαρακτηρίζει η δύναμη και ο ενθουσιασμός για ό,τι κάνει ωστόσο δεν παγιδεύεται στο κυνήγι της επιτυχίας.
11. Διαθέτει μεγάλη αυτοπεποίθηση ώστε να επιτρέπει στους υπαλλήλους του να θέσουν υψηλούς στόχους και να εξελιχθούν σύμφωνα με τις ικανότητες και τα talέντα τους.

Η έννοια του Psychomanagement που εμφανίζεται ολοένα και συχνότερα στην βιβλιογραφία αποτελεί την σύγχρονη εκδοχή του management που εμπεριέχει την

έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης (Palaskas, et al., 2020), (Lountzis & Palaskas, 2022). Επίσης η βελτίωση των κοινωνικών χαρακτηριστικών και των δεξιοτήτων συνυπάρχει με τις αυξημένες επιδόσεις των ηγετών που βελτιώνει πρακτικά την σχέση των προϊσταμένων με τους υφισταμένους τους (Lountzis & Palaskas, 2022, Gentry, et al., 2007).

6. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στα προηγούμενα κεφάλαια της παρούσας εργασίας έγινε διεξοδική βιβλιογραφική ανασκόπηση προκειμένου να κατανοηθεί το θεωρητικό πλαίσιο της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ηγεσίας σύμφωνα με την διεθνή βιβλιογραφία αλλά και η σχέση των δυο εννοιών.

Στο παρόν κεφάλαιο διατυπώνονται οι υποθέσεις της έρευνας, προκειμένου να γίνει στην συνέχεια η εμπειρική διερεύνηση της σχέσης που έχει η συναισθηματική νοημοσύνη με την ηγεσία στον δημόσιο τομέα σε μια προσπάθεια να αναδειχθεί η σημασία της για τον επιστημονικό κόσμο.

6.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ

Για την ανάλυση στην παρούσα διπλωματική εργασία διεξήχθη έρευνα με την χρήση ερωτηματολογίων. Η αποστολή τους ξεκίνησε ηλεκτρονικά, μέσω email και την βοήθεια του εργαλείου Google Forms, στις αρχές Σεπτεμβρίου 2023 και η συμπλήρωσή τους ολοκληρώθηκε στα τέλη του ίδιου μήνα.

Τα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιήθηκαν για τους σκοπούς της έρευνας είναι το ερωτηματολόγιο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης *Trait Emotional Intelligence Questionnaire – TEIQue-SF* (Petrides & Furnham, 2003) καθώς και το *Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο της Ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire - M.L.Q)* των Avolio & Bass (2004). Η ανάλυση των αποτελεσμάτων έγινε με τη χρήση του Microsoft Excel και του SPSS.

Το ερωτηματολόγιο 30 σημείων TEIQue-SF έχει σχεδιαστεί για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης. Βασίζεται στην πλήρη μορφή του TEIQue. Το ερωτηματολόγιο στην πλήρη εκδοχή του εμπεριέχει εκατόν πενήντα τρεις (153) ερωτήσεις-προτάσεις, μετρώντας δεκαπέντε (15) όψεις της συναισθηματικής νοημοσύνης και πέντε (5) παράγοντες (TEIQue-Full Form). Δύο στοιχεία από καθεμία από τις 15 πτυχές του TEIQue έχουν επιλεγεί να περιληφθούν, με βάση κυρίως τις συσχετίσεις τους με τις αντίστοιχες συνολικές βαθμολογίες πτυχών (Cooper & Petrides, 2010 και Petrides & Furnham, 2006). Το TEIQue-SF μετρά τη Συνολική Συναισθηματική Νοημοσύνη και τους τέσσερις (4) επιμέρους παράγοντες: Ευημερία, Αυτοέλεγχο, Συναισθηματικότητα και Κοινωνικότητα και όχι τις 2 Βοηθητικές Όψεις,

Προσαρμοστικότητα και Αυτο-παρακίνηση, που συνιστούν τον πέμπτο επιμέρους παράγοντα.

Οι ερωτήσεις 2, 4, 5, 7, 8, 10, 12, 13, 14, 16, 18, 22, 25, 26 και 28 του ερωτηματολογίου στην σύντομη μορφή του, είναι αντεστραμμένες προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι οι συμμετέχοντες δεν θα προχωρήσουν σε τυχαία συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Επομένως προκειμένου να γίνει η σωστή επεξεργασία οι ερωτήσεις αυτές ανεστράφησαν ώστε να ισχύει η ίδια κλίμακα μέτρησης για όλες τις ερωτήσεις. Η συνολική βαθμολογία του ερωτώμενου προκύπτει από το άθροισμα όλων των απαντήσεων και το εύρος τιμών του συνόλου και κυμαίνεται από 30 έως 210 βαθμούς, με το 30 να υποδεικνύει τον μικρότερο βαθμό Συναισθηματικής Νοημοσύνης και το 210 τον μεγαλύτερο βαθμό Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Petrides & Furnham, 2001). Οι ερωτήσεις χωρίζονται σε τέσσερις άξονες: 1. Συναισθηματικότητα, 2. Κοινωνικότητα, 3. Αυτό-έλεγχος και 4. Ευημερία.

Ο Petrides (2009) αναφέρει τους 4 παράγοντες της συναισθηματικής νοημοσύνης ως αλληλένδετους. Πιο συγκεκριμένα τους περιγράφει ως εξής εν συντομία:

- Η συναισθηματικότητα αναφέρεται στην ικανότητα των ανθρώπων να καταλαβαίνουν και να εκφράζουν τα συναισθήματά τους ενώ τα ταυτόχρονα αντιλαμβάνονται τα συναισθήματα των άλλων (ενσυναίσθηση). Με τον τρόπο αυτό δημιουργούν και διατηρούν στενές σχέσεις με τους συνανθρώπους τους.
- Ο αυτοέλεγχος αναφέρεται ως η ικανότητα των ανθρώπων να έχουν έναν υγιή βαθμό ελέγχου στα συναισθήματα και στις παρορμήσεις τους ενώ παράλληλα διαχειρίζονται τις εξωτερικές πιέσεις και το άγχος.
- Η έννοια της κοινωνικότητας εδράζει στις κοινωνικές σχέσεις και την κοινωνική επιρροή. Αναφέρεται στην ικανότητα του ανθρώπου να αλληλοεπιδρά με θετικό τρόπο και αυτοπεποίθηση σε κάθε κοινωνικό πλαίσιο, ανεξαρτήτως κοινωνικού υπόβαθρου έστω και αν αυτό διαφέρει από τα συνηθισμένα πλαίσια της οικογένειας ή των στενών σχέσεων.
- Ως απόρροια των παραπάνω αναφέρεται ο παράγοντας της ευημερίας, που εμφανίζεται ως μια κατάσταση γενικευμένης ευεξίας, χαράς και ικανοποίησης που επηρεάζει τις μελλοντικές προσδοκίες, το όραμα και τις μελλοντικές σχέσεις.

Ο καθένας από τους 4 παραπάνω παράγοντες, στοιχειοθετείται από συγκεκριμένες ερωτήσεις αριθμημένες στο ερωτηματολόγιο ως εξής:

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	1, 2, 8, 13, 16, 17, 23 και 28
ΑΥΤΟΕΛΕΓΧΟΣ	4, 7, 15, 19, 22 και 30
ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΤΗΤΑ	6, 10, 11, 21, 25 και 26
ΕΥΗΜΕΡΙΑ	5, 9, 12, 20, 24 και 27

Ωστόσο υπάρχουν κάποιες προτάσεις που δεν σχετίζονται με τους προαναφερθέντες παράγοντες. Συγκεκριμένα η ερώτηση με τον αριθμό 3: *«Γενικά είμαι ένα ιδιαίτερα δραστήριο άτομο με στόχους»* και η ερώτηση με τον αριθμό 18: *«Δεν έχω αρκετά κίνητρα στη ζωή μου»*, αναφέρονται στην διάσταση της συναισθηματικής ικανοποίησης που ονομάζεται «αυτοπαρακίνηση». Ομοίως η πρόταση με αριθμό 14: *«Συνήθως δυσκολεύομαι να προσαρμόζω τη ζωή μου ανάλογα με τις περιστάσεις»* και η πρόταση με αριθμό 29: *«Γενικά, μπορώ να προσαρμόζομαι σε καινούρια περιβάλλοντα και καταστάσεις»*, σχετίζονται με την διάσταση της «ικανότητας προσαρμογής» (Bar-on et al. 2007). (Παράρτημα Α)

Το Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας (MLQ) είναι ένα εργαλείο έρευνας που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση της ηγεσίας σύμφωνα με τον Hunt JG (1999). Δημιουργήθηκε από τους Bruce J. Avolio και Bernard M. Bass (1995) με στόχο να αξιολογήσει ένα πλήρες φάσμα των στυλ ηγεσίας. Έχει χρησιμοποιηθεί σε πολλές μελέτες για την εξέταση της γενικής θεωρίας ηγεσίας, συμπεριλαμβανομένων πολλών ατομικών και οργανωτικών συσχετισμών στο πλαίσιο του τομέα της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς (Bass & Avolio, 1997). Η αποτελεσματικότητα και η εγκυρότητα του επιβεβαιώνονται από πολλές έρευνες. Η σύντομη εκδοχή του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιείται στην έρευνα, αποτελείται από 36 ερωτήσεις που σχετίζονται τα τρία στυλ ηγεσίας: 1. την μετασχηματιστική ηγεσία, 2. την συναλλακτική ηγεσία και 3. την παθητική ηγεσία.

Από το σύνολο των ερωτήσεων, 12 αφορούν την συναλλακτική ηγεσία, 20 τη μετασχηματιστική και 4 την παθητική. Το ερωτηματολόγιο των Bass και Avolio στην παρούσα εργασία χρησιμοποιήθηκε στην ελληνική μετάφρασή του.

Οι ερωτήσεις του Πολυπαραγοντικού Ερωτηματολογίου Ηγεσίας ομαδοποιούνται ανάλογα με τον τύπο ηγεσίας ως εξής (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β):

ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ
Εξιδανικευμένη Επιρροή (χαρακτηριστικά)	10, 18, 21, 25
Εξιδανικευμένη Επιρροή (Συμπεριφορά)	6, 14, 23, 34
Εμπνευστική παρακίνηση	9, 13, 26, 36
Διανοητική διέγερση	2, 8, 30, 32
Εξατομικευμένη Εξέταση	15, 19, 29, 31

ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ
Έκτακτη Ανταμοιβή	1, 11, 16, 35
Ενεργητική Διαχείριση	4, 22, 24, 27
Παθητική Διαχείριση	3, 12, 17, 20

ΗΓΕΣΙΑ ΠΡΟΣ ΑΠΟΦΥΓΗ	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ
	5, 7, 28, 33

Η μετασχηματιστική ηγεσία βασίζεται περισσότερο στα συναισθήματα σε σύγκριση με τη συναλλακτική ηγεσία και περιλαμβάνει αυξημένα συναισθηματικά επίπεδα (Yammarino και Dubinsky, 1994). Στα περισσότερα οργανωτικά πλαίσια, η μετασχηματιστική σε σύγκριση με τη συναλλακτική ηγεσία θεωρείται πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας και διαπιστώνεται σταθερά ότι προάγει μεγαλύτερη οργανωτική απόδοση (Lowe and Kroeck, 1996). Στην παρούσα μελέτη, αποτελεσματικοί ηγέτες θεωρήθηκαν εκείνοι που ανέφεραν ότι είχαν μετασχηματιστικό και όχι συναλλακτικό στυλ ηγεσίας (όπως μετρήθηκε από το ερωτηματολόγιο πολυπαραγοντικής ηγεσίας MLQ (Avolio et al., 1995)).

6.2 ΔΕΙΓΜΑ

Το δείγμα περιελάμβανε δημόσιους υπαλλήλους σε θέσεις ευθύνης (προϊσταμένους, διευθυντές και γενικούς διευθυντές) από 3 ελληνικές περιφέρειες, Περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας, Περιφέρεια Πελοποννήσου και Περιφέρεια Ιονίων Νήσων. Το αρχικό δείγμα συνολικά ήταν 457 άτομα.

Τα ερωτηματολόγια εστάλησαν στις αρχές Σεπτεμβρίου 2023 μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στους εργαζομένους του δημοσίου τομέα σύμφωνα με τους επίσημους καταλόγους των περιφερειών. Οι συμμετέχοντες μέσω ενός συνδέσμου οδηγούνταν εύκολα στην ηλεκτρονική συμπλήρωση των ερωτηματολογίων ενός οι απαντήσεις καταχωρούνταν αυτόματα. Έγινε σαφές από το εισαγωγικό κείμενο ότι οι προσωπικές πληροφορίες των ερωτώμενων δεν θα χρησιμοποιηθούν για κανέναν άλλο λόγο πέραν της ακαδημαϊκής έρευνας. Όλα τα ερωτηματολόγια απαντήθηκαν ανώνυμα και χωρίς να υποδηλώνεται η υπηρεσία ή η γεωγραφική περιοχή από την οποία προέρχεται ο εργαζόμενος, προκειμένου να μετριαστεί η δυσπιστία και να υπάρχει μεγαλύτερη ευθύτητα και ειλικρίνεια στις απαντήσεις. Η ανωνυμία των ερωτηθέντων αποτέλεσε βασική προϋπόθεση, καθώς δεν αποθηκεύτηκαν ούτε οι ηλεκτρονικές διευθύνσεις, η γεωγραφική θέση ή άλλα στοιχεία που θα μπορούσαν να συνδεθούν με την ταυτότητά τους.

Τα ερωτηματολόγια που επεστράφησαν ήταν 95.

6.3 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ & ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία σχετικά με την επιλογή της καταλληλότερης μεθόδου για την ανάλυση των στοιχείων, διαπιστώνεται ότι αυτές είναι η ποσοτική και η ποιοτική μέθοδος. Κατά τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων, η ποσοτική έρευνα ασχολείται με αριθμούς και στατιστική ανάλυση, ενώ η ποιοτική έρευνα τις έννοιες και τα νοήματα. Και τα δύο είναι σημαντικά για την απόκτηση διαφορετικών ειδών γνώσης. Η ποσοτική έρευνα εκφράζεται σε αριθμούς και γραφήματα. Χρησιμοποιείται για τον έλεγχο ή την επιβεβαίωση θεωριών και υποθέσεων. Αυτός ο τύπος έρευνας μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη δημιουργία γενικεύσιμων γεγονότων σχετικά με ένα θέμα. Οι κοινές ποσοτικές μέθοδοι περιλαμβάνουν πειράματα, παρατηρήσεις που καταγράφονται ως αριθμοί και έρευνες με ερωτήσεις κλειστού τύπου. Ωστόσο η ποσοτική έρευνα κινδυνεύει από προκαταλήψεις έρευνας, συμπεριλαμβανομένης της

μεροληψίας πληροφοριών, της παραλειπόμενης μεταβλητής μεροληψίας, της μεροληψίας δειγματοληψίας ή της μεροληψίας επιλογής.

Η ποιοτική έρευνα εκφράζεται με λέξεις και χρησιμοποιείται για την κατανόηση εννοιών, σκέψεων ή εμπειριών. Αυτός ο τύπος έρευνας δίνει τη δυνατότητα να συγκεντρώσουμε σε βάθος πληροφορίες για θέματα που δεν είναι καλά κατανοητά. Οι συνήθεις ποιοτικές μέθοδοι περιλαμβάνουν συνεντεύξεις με ερωτήσεις ανοιχτού τύπου, παρατηρήσεις που περιγράφονται με λέξεις και βιβλιογραφικές ανασκοπήσεις που διερευνούν έννοιες και θεωρίες. Η ποιοτική έρευνα κινδυνεύει επίσης για ορισμένες ερευνητικές προκαταλήψεις, συμπεριλαμβανομένου του φαινομένου Hawthorne, της μεροληψίας του παρατηρητή, της μεροληψίας ανάκλησης και της μεροληψίας της κοινωνικής επιθυμίας (Streefkerk, 2023).

Το ερωτηματολόγιο σαν εργαλείο συλλογής δεδομένων αποτελεί το πιο δημοφιλές και χρηστικό εργαλείο με δεδομένου ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί με ευκολία ακόμη και χωρίς την παρουσία του ερευνητή. Αυτό εξασφαλίζει την ανωνυμία των συμμετεχόντων και επομένως δίνει μεγαλύτερη αξιοπιστία και εγκυρότητα στις απαντήσεις. (Cohen et al., 2007). Το ερωτηματολόγιο κλειστού τύπου δομημένων απαντήσεων είναι σχετικά εύκολο στην επεξεργασία και την ανάλυση, δεν απαιτεί πολύ χρόνο από τον αναλυτή καθώς ζητείται να απαντηθούν το ίδιο σύνολο ερωτήσεων κάθε φορά με προκαθορισμένη σειρά. Παράλληλα η επεξεργασία των απαντήσεων δεν εμφανίζει δυσκολίες (Bush, 2012).

6.4 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

Για την διεξαγωγή της έρευνας και την επεξεργασία των δεδομένων χρησιμοποιείται η ποσοτική μέθοδος ανάλυσης δεδομένων και συγκεκριμένα γίνεται χρήση των δυο προαναφερθέντων ερωτηματολογίων τα οποία συνενώθηκαν και απαντήθηκαν σε δυο ενότητες από τους ερωτώμενους. Η ανάλυση του ερωτηματολογίου υλοποιήθηκε με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS και του Microsoft Excel. Χρησιμοποιήθηκαν επίσης τα παρακάτω στατιστικά εργαλεία:

- ❖ Ο δείκτης Αξιοπιστίας Cronbach's Alpha είναι το πιο γνωστό μέτρο αξιοπιστίας σε περιπτώσεις πολλαπλών στοιχείων μιας έρευνας. Στην παρούσα ανάλυση χρησιμοποιείται για να ελεγχθεί η αξιοπιστία της

συναισθηματικής νοημοσύνης και της ηγεσίας όσον αφορά την εσωτερική δομή των ερωτηματολογίων.

- ❖ Το test κανονικότητας Kolmogorov- Smirnov, ως ο σπουδαιότερος στατιστικός έλεγχος υπόθεσης, χρησιμοποιήθηκε για να εξεταστεί εφόσον η κατανομή της μεταβλητής είναι συμβατή με την Κανονική Κατανομή.
- ❖ Ο συντελεστής γραμμικής συσχέτισης Pearson's r για να ελεγχθεί η ύπαρξη σχέσης ανάμεσα σε δύο ποσοτικές μεταβλητές.
- ❖ Η περιγραφική ανάλυση και η ανάλυση συχνοτήτων
- ❖ Παραμετρικά tests:
 - Independent Samples T-test για να διαπιστωθεί αν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στις μέσες τιμές δύο ανεξάρτητων δειγμάτων, μίας κατηγορικής μεταβλητής (φύλο) και μια ποσοτική μεταβλητή.
 - One way Anova για να ελεγχθεί η ύπαρξη ή μη, στατιστικά σημαντικής διαφοράς των μέσων όρων της ποσοτικής μεταβλητής στις διάφορες κατηγορίες της κατηγορικής μεταβλητής). Σε περίπτωση όπου η ανάλυση διακύμανσης έδειχνε την ύπαρξη στατιστικά σημαντικής διαφοράς έγινε ο Post hoc έλεγχος Bonferroni.

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

6.5 ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η παρούσα εργασία επιδιώκει να διερευνήσει την σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την ηγεσία στον δημόσιο τομέα και πώς οι ηγέτες (διευθυντές ή προϊστάμενοι) μπορούν να επηρεάσουν τους υφισταμένους τους, για την επίτευξη των βέλτιστων στόχων.

Το βασικό ερευνητικό ερώτημα λοιπόν, διατυπώνεται ως εξής:

«Πώς επηρεάζει η συναισθηματική νοημοσύνη την άσκηση της ηγεσίας στον δημόσιο τομέα και ειδικότερα στους φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα»

Οι ερευνητικές υποθέσεις χωρίζονται 2 ομάδες και διαμορφώνονται ως εξής:

ΟΜΑΔΑ Α

ΥΠΟΘΕΣΗ

Έλεγχος στατιστικά σημαντικής σχέσης ανάμεσα στην συναισθηματική νοημοσύνη των προϊσταμένων και την ηγεσία σύμφωνα με τα δημογραφικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά (ηλικία, φύλο, οικογενειακή κατάσταση, εκπαίδευση, έτη εργασιακής εμπειρίας).

ΟΜΑΔΑ Β

ΒΑΣΙΚΗ ΥΠΟΘΕΣΗ

Έλεγχος στατιστικά σημαντικής σχέσης μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ηγεσίας

ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ

B1. Έλεγχος στατιστικά σημαντικής σχέσης μεταξύ της ευημερίας των ηγετών και του μοντέλου ηγεσίας που ασκεί

B1.1 Ευημερία & μετασχηματιστική ηγεσία

B1.2 Ευημερία & συναλλακτική ηγεσία

B1.3 Ευημερία & ηγεσία προς αποφυγή

B2. Έλεγχος στατιστικά σημαντικής σχέσης μεταξύ του αυτοελέγχου των ηγετών και του μοντέλου ηγεσίας που ασκεί

B2.1 Αυτοέλεγχος & μετασχηματιστική ηγεσία

B2.2 Αυτοέλεγχος & συναλλακτική ηγεσία

B2.3 Αυτοέλεγχος & ηγεσία προς αποφυγή

B3 Έλεγχος στατιστικά σημαντικής σχέσης μεταξύ της συναισθηματικότητας των ηγετών και του μοντέλου ηγεσίας που ασκεί

B3.1 Συναισθηματικότητα & μετασχηματιστική ηγεσία

B3.2 Συναισθηματικότητα & συναλλακτική ηγεσία

B3.3 Συναισθηματικότητα & ηγεσία προς αποφυγή

B4 Έλεγχος στατιστικά σημαντικής σχέσης μεταξύ της κοινωνικότητας των ηγετών και του μοντέλου ηγεσίας που ασκεί

B4.1 Κοινωνικότητα & μετασχηματιστική ηγεσία

B4.2 Κοινωνικότητα & συναλλακτική ηγεσία

B4.3 Κοινωνικότητα & προς αποφυγή ηγεσία

Η συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται ως η κύρια ανεξάρτητη μεταβλητή ενώ η ηγεσία ως εξαρτημένη μεταβλητή.

Στην επόμενη ενότητα διερευνώνται οι αναφερόμενες υποθέσεις και η σχέση των εξαρτημένων με τις ανεξάρτητες μεταβλητές.

7. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας μετά την επεξεργασία των ερωτηματολογίων.

7.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει τα στοιχεία που προκύπτουν από την περιγραφική ανάλυση ως προς το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, την εκπαίδευση και στην εργασιακή εμπειρία των συμμετεχόντων.

Πίνακας 7.1 Συχνότητες των δημογραφικών και κοινωνικών χαρακτηριστικών

	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ %
Φύλο	Άνδρας	35	36,84%
	Γυναίκα	60	63,16%
	Σύνολο	95	100,00%
Ηλικία	18-29	0	0,00%
	30-39	4	4,21%
	40-49	32	33,68%
	50-	59	62,11%
	Σύνολο	95	100,00%
Οικογενειακή κατάσταση	Άγαμος	21	22,11%
	Παντρεμένος	64	67,37%
	Χήρος	2	2,11%
	Διαζευγμένος	8	8,42%
	Σύνολο	95	100,00%
Επίπεδο εκπαίδευσης	Λύκειο	4	4,21%
	ΑΕΙ/ΤΕΙ	24	25,26%
	Μεταπτυχιακό	62	65,26%

	Διδακτορικό	5	5,26%
	Σύνολο	95	100,00%
Εργασιακή εμπειρία	1-5 έτη	2	2,11%
	6-10 έτη	2	2,11%
	11-15 έτη	4	4,21%
	16-20	15	15,79%
	Άνω των 20	72	75,79%
	Σύνολο	95	100,00%

Από τον πίνακα 7.1 διαφαίνεται ότι το 63% όσων ανταποκρίθηκαν στις ερωτήσεις ήταν γυναίκες ενώ το υπόλοιπο 37% ήταν άνδρες. Το γεγονός αυτό οφείλεται ενδεχομένως στην μεγαλύτερη εξοικείωση των γυναικών με το θέμα και άρα στην μεγαλύτερη προθυμία αυτών να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο.

Δεδομένων των προκαθορισμένων ηλικιακών ομάδων που δόθηκαν ως πιθανές απαντήσεις διαπιστώνεται ότι η μεγάλη πλειοψηφία των ερωτηθέντων είναι άνω των 50 ετών. Το 33% είναι μεταξύ 40 και 49 ετών, ενώ μόλις το 4% που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο ήταν μεταξύ 30 και 39 ετών. Δεν υπήρξε καμία απάντηση από άτομο που να ανήκει στην ηλικιακή κατηγορία 18 έως 29 ετών. Το αποτέλεσμα δικαιολογείται σαφέστατα από τις προϋποθέσεις που ισχύουν προκειμένου να λάβει κάποιος διευθυντική θέση ή θέση προϊσταμένου στο δημόσιο και έχουν να κάνουν πρωτίστως με τα έτη προϋπηρεσίας.

Το 67% των ερωτηθέντων είναι έγγαμοι, το 22% είναι άγαμοι και το 8% είναι διαζευγμένοι. Μικρό ποσοστό (2%) δήλωσε χηρεία.

Το 65% των ερωτηθέντων είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, το 25% είναι απόφοιτοι ανώτατων ή ανώτερων σχολών, το 5% είναι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου ενώ εμφανίζεται και ένα μικρό ποσοστό 4% που είναι απόφοιτοι λυκείου.

Το 76% των ερωτηθέντων έχει πάνω από 20 έτη προϋπηρεσίας, το 16% από 16 έως 20 έτη, το 4% από 11 έως 15 έτη, ενώ αναφέρονται ένα 2% με εργασιακή εμπειρία από 6 έως 10 χρόνια και ακόμη 2% με εμπειρία από 1 έως 5 χρόνια.

Καταγράφοντας περιγραφικά τα δεδομένα σχετικά με τα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης των ερωτηθέντων αλλά και τα επίπεδα των ηγετικών χαρακτηριστικών αυτών, διαπιστώνεται ότι ο συνολικός μέσος όρος των απαντήσεων συναισθηματικής νοημοσύνης είναι 5,03, που χαρακτηρίζεται υψηλός. Η κατώτερη τιμή είναι 4,0 ενώ η υψηλότερη τιμή 5,67. είναι Από αυτό συμπεραίνεται ότι την ύπαρξη κάποιων ακραίων τιμών οι ερωτώμενοι έχουν υψηλή συνθηματική νοημοσύνη (πίνακας 7.2).

Όσον αφορά την ηγεσία η χαμηλότερη τιμή που καταγράφεται είναι 1,52 ενώ η υψηλότερη είναι 6,39. Ο μέσος όρος είναι 4,65 γεγονός που υποδηλώνει υψηλά επίπεδα ηγετικών χαρακτηριστικών.

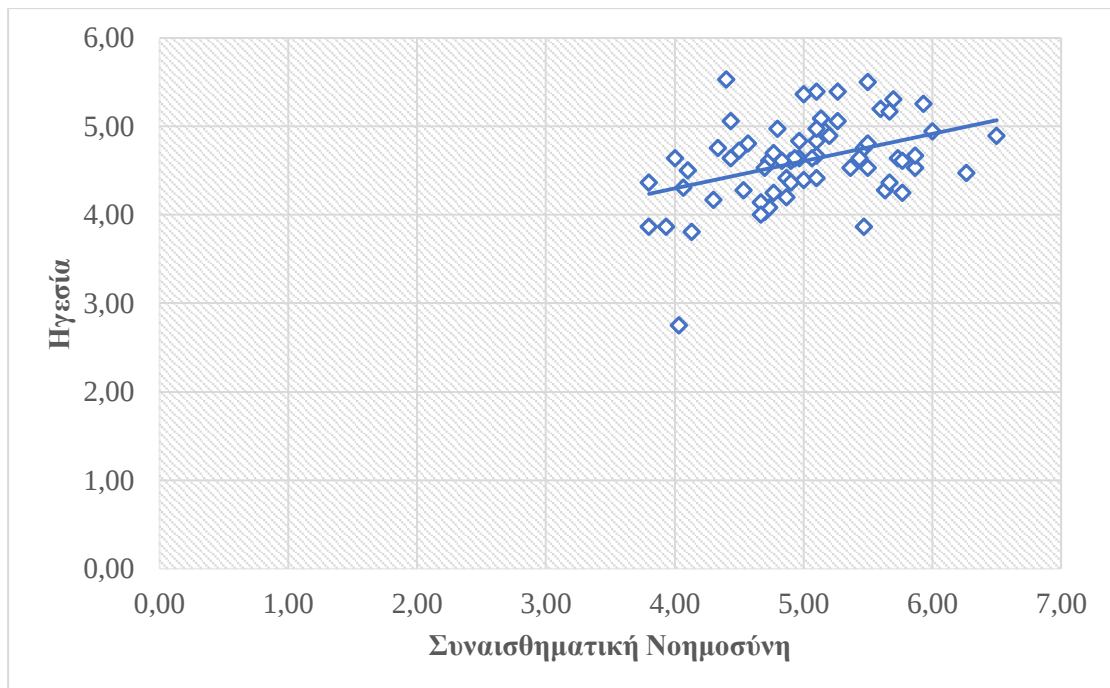
Υπολογίζοντας την τυπική απόκλιση των 2 τιμών παρατηρείται ότι είναι σχετικά μικρή και συγκεκριμένα είναι 0,611 για την συναισθηματική νοημοσύνη και 0,473 για την ηγεσία. Με τον τρόπο αυτό διαπιστώνεται ότι οι μέσοι όροι είναι ένα αντιπροσωπευτικό στατιστικό μέτρο για την κατανομή των δυο μεταβλητών.

Πίνακας 7.2 Περιγραφικά Στοιχεία

	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ	ΜΕΓΙΣΤΗ ΤΙΜΗ	ΕΛΑΧΙΣΤΗ ΤΙΜΗ	ΠΛΗΘΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ	5,03	,6107	5,67	4,0	95
ΗΓΕΣΙΑ	4,65	,4732	6,39	1,52	95

Αποτυπώνοντας τα δεδομένα σε διάγραμμα διασποράς, διαπιστώνεται η θετική γραμμική συσχέτιση μεταξύ των δυο μεταβλητών. Παρά το ότι εμφανίζονται ορισμένες ακραίες τιμές, τα αποτελέσματα τείνουν αν συγκεντρώνονται γύρω από την γραμμή τάσης. Διαφαίνεται επομένως η θετική συσχέτιση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ηγεσίας.

Διάγραμμα 7.1 Διασπορά Συναισθηματικής Νοημοσύνης & Ηγεσίας



Υπολογίζοντας τον συντελεστή συσχέτισης r του Pearson, να είναι 0,399 διαπιστώνεται επιπλέον ο βαθμός θετικής συσχέτισης των δυο μεταβλητών ο οποίος είναι ικανοποιητικός όπως φαίνεται και από το διάγραμμα 7.1 όπου οι τιμές τείνουν να συγκεντρώνονται επάνω και δεξιά.. Αυτό σημαίνει ότι οι δυο τιμές κινούνται προς την ίδια κατεύθυνση γεγονός που σημαίνει ότι υψηλότερες τιμές συναισθηματικής νοημοσύνης ακολουθούνται από τις υψηλές τιμές του παράγοντα ηγεσία.

Παρακάτω παρουσιάζεται αναλυτικά ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση των επιμέρους παραγόντων της συναισθηματικής νοημοσύνης και συγκεκριμένα της ευημερίας, του αυτοελέγχου, της συναισθηματικότητας και της κοινωνικότητας.

Πίνακας 7.3 Μέσος όρος & Τυπική απόκλιση Ευημερίας

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΕΥΗΜΕΡΙΑΣ	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ
5. Γενικά βρίσκω τη ζωή διασκεδαστική	5.57	1,38	95
9. Πιστεύω πως έχω πολλά χαρίσματα	4.83	1,13	95
12. Γενικά είμαι αισιόδοξος άνθρωπος	5.35	1,59	95
20. Σε γενικές γραμμές είμαι ευχαριστημένος από τη ζωή μου	5.46	1,17	95

24. Αισθάνομαι καλά με τον εαυτό μου	5.40	1,09	95
27. Πιστεύω γενικά τα πράγματα θα εξελιχθούν καλά στη ζωή μου	5.41	1,07	95
ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΝΟΛΑ	5.34	1,27	95

Από τον πίνακα 7.3 διαπιστώνεται ότι ο βαθμός ευημερίας είναι υψηλός (5,34) γεγονός που φανερώνει ότι το δείγμα των ερωτώμενων διαθέτει μια υψηλή αίσθηση της ευημερίας που δικαιολογείται από την εμπειρία των επιτευγμάτων του παρελθόντος δημιουργώντας υψηλές προσδοκίες για το μέλλον. Επιπλέον ο μέσος όρος αυτός φανερώνει ανθρώπους που είναι ικανοποιημένοι από τον εαυτό τους και αναζητούν νέες ευκαιρίες εργασίας και καριέρας.

Στον παρακάτω πίνακα (πίνακας 7.4) εμφανίζεται το αποτέλεσμα των μέσων όρων και της τυπικής απόκλισης στην κατηγορία του αυτοελέγχου.

Πίνακας 7.4 Μέσος όρος & Τυπική απόκλιση Αυτοελέγχου

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΑΥΤΟΕΛΕΓΧΟΥ	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ
4. Συνήθως μου είναι εύκολο να ελέγξω τα συναισθήματά μου	4,20	1.79	95
7. Έχω την τάση να μην αλλάζω τάση συχνά	5,17	1.39	95
15. Γενικά είμαι ικανός να αντιμετωπίζω το άγχος	4,66	1.42	95
19. Συνήθως μπορώ να βρω τρόπους να ελέγξω τα συναισθήματά μου όταν το θέλω	5,21	1.31	95
22. Συχνά ανακατεύομαι σε καταστάσεις που δεν μετανιώνω μετά	4,42	1.70	95
30. Οι άλλοι με θαυμάζουν γιατί είμαι «άνετος»	4,41	1.33	95
ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΝΟΛΑ	4,68	1,57	95

Ο συνολικός μέσος όρος στην κατηγορία αυτή είναι σχετικά υψηλός, 4,68. Αυτό δηλώνει μια σχετικά καλή ικανότητα των ερωτώμενων όσον αφορά τον έλεγχο των συναισθημάτων, των παρορμήσεων και των επιθυμιών τους. Διαφαίνεται επίσης μια καλή ικανότητα στην διαχείριση εξωγενών πιέσεων αλλά και στρεσογόνων καταστάσεων.

Σε επίσης υψηλά επίπεδα βρίσκεται και ο παράγοντας της συναισθηματικότητας (Πίνακας 7.5). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, ο συνολικός μέσος όρος διαμορφώνεται στο 5,13, γεγονός που υποδηλώνει ότι οι ηγέτες που ερωτήθηκαν διαθέτουν υψηλές συναισθηματικές ικανότητες που τους επιτρέπουν να κατανοούν τα συναισθήματά τους και να δημιουργούν και να διατηρούν ισχυρούς δεσμούς με τους συνεργάτες και τους υφισταμένους τους, αντιλαμβανόμενοι τα συναισθήματα των άλλων και τον τρόπο σκέψης τους.

Πίνακας 7.5 Μέσος όρος & Τυπική Απόκλιση Συναισθηματικότητας

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ
<i>1. Δε δυσκολεύομαι καθόλου να εκφράσω τα συναισθήματά μου με λόγια</i>	5,23	1,28	95
<i>2. Συχνά δεν δυσκολεύομαι να δω τα πράγματα από την οπτική γωνία των άλλων</i>	4,85	1,62	95
<i>8. Γενικά δε δυσκολεύομαι να κατανοήσω τι ακριβώς νιώθω</i>	5,61	1,42	95
<i>13. Οι κοντινοί μου άνθρωποι θεωρούν ότι τους φέρομαι καλά</i>	5,34	1,46	95
<i>16. Συχνά δεν δυσκολεύομαι να δείχνω στοργή στους κοντινούς μου ανθρώπους</i>	5,52	1,53	95
<i>17. Συνήθως μπορώ να μπω στη «θέση του άλλου» και να καταλάβω τα συναισθήματά του</i>	5,37	1,38	95
<i>23. Συχνά σταματώ αυτό που κάνω και συγκεντρώνομαι σε αυτό που νιώθω</i>	3,78	1,47	95
<i>28. Δε δυσκολεύομαι να δεθώ πολύ ακόμα και με όσους βρίσκονται πολύ κοντά μου</i>	5,34	1,38	95
ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΝΟΛΑ	5,13	1,54	95

Ολοκληρώνοντας την ανάλυση των μέσων όρων και των τυπικών αποκλίσεων στην κατηγορία της συναισθηματικότητας παρατίθενται τα αποτελέσματα της κατηγορίας κοινωνικότητα. Η κατηγορία αυτή εμφανίζει μέσο όρο χαμηλότερο από τις προηγούμενες κατηγορίες (4,58) και δηλώνει μια σχετικά καλή ικανότητα κοινωνικής αλληλεπίδρασης των ερωτώμενων με ανθρώπους που δεν ανήκουν στο στενό

εργασιακό περιβάλλον τους αλλά προέρχονται από διαφορετικές κοινωνικές ή εργασιακές ομάδες και ενδεχομένως διαθέτουν διαφορετικό επαγγελματικό, μορφωτικό ή κοινωνικό υπόβαθρο. Τα άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα φαίνεται ότι μπορούν να διαπραγματεύονται με σαφήνεια και αυτοπεποίθηση έχοντας επιρροή στον συνομιλητή τους.

Πίνακας 7.6 Μέσος όρος & Τυπική Απόκλιση Κοινωνικότητας

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΤΗΤΑΣ	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ
6. Μπορώ να χειριστώ αποτελεσματικά τους άλλους ανθρώπους	4,54	1,44	95
10. Δε δυσκολεύομαι να υπερασπισθώ τα δικαιώματά μου	4,55	1,69	95
11. Συνήθως μπορώ να επηρεάσω τα συναισθήματα των άλλων Ανθρώπων	4,42	1,17	95
21. Θα περιέγραφα τον εαυτό μου καλό διαπραγματευτή	5,05	1,25	95
25. Έχω την τάση να μην υποχωρώ όταν έχω δίκιο	4,00	1,51	95
26. Πιστεύω πως έχω επιρροή στα συναισθήματα των άλλων	4,92	1,25	95
ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΝΟΛΑ	4,58	1,44	95

Στους παρακάτω πίνακες εμφανίζονται τα στοιχεία των μέσων όρων της ηγεσίας ανά κατηγορία σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας.

Συγκεκριμένα από τα στοιχεία της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Πίνακας 7.7) προκύπτει ότι μέσος όρος είναι υψηλός και ανέρχεται στο 5,48 ενώ ακολουθεί ο μέσος όρος της συναλλακτικής ηγεσίας στο 4,09. Χαμηλό βαθμό εμφανίζει η ηγεσία προς αποφυγή (2,08). Τα αποτελέσματα αυτά φανερώνουν ότι οι στην πλειοψηφία τους οι ερωτηθέντες υιοθετούν τον τύπο της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Εξετάζοντας πιο αναλυτικά τα δεδομένα και σύμφωνα με τις επιμέρους κατηγορίες διαπιστώνεται ότι όλα τα επιμέρους στοιχεία παρουσιάζουν υψηλό μέσο όρο και συγκεκριμένα, η εξιδανικευμένη επιρροή-συμπεριφορά βρίσκεται στο 5,52, η εξιδανικευμένη επιρροή στο 5,51, η εμπνευστική κινητοποίηση στο 5,38, η διανοητική διέγερση στο 5,66 και τέλος η εξατομικευμένη εξέταση στο 5,48. Από αυτά καθίσταται εμφανές ότι οι

ερωτώμενοι ηγέτες διαθέτουν την ικανότητα να ενθαρρύνουν την καινοτόμο σκέψη των υφισταμένων τους και να τους προτρέπουν να βλέπουν αμφίπλευρα τα πράγματα. Επίσης διαθέτουν ηγετικά στοιχεία που εμπνέουν τον σεβασμό και την εμπιστοσύνη των υπαλλήλων τους ενώ παράλληλα αναπτύσσουν την αίσθηση της ομαδικότητας, του κοινού σκοπού και της συλλογικής αποστολής.

Πίνακας 7.7 Μέσος όρος & Τυπική Απόκλιση Μετασχηματιστικής Ηγεσίας ανά στοιχείο Ηγεσίας

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ
A. ΕΞΙΔΑΝΙΚΕΥΜΕΝΗ ΕΠΙΡΡΟΗ – ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ			
10. Νιώθω περήφανος που δουλεύω μαζί τους	5,23	1,27	95
18. Βάζω το καλό της ομάδας πιο πάνω από το ατομικό μου συμφέρον	5,82	0,99	95
21. Λειτουργώ κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό τους	5,79	0,99	95
25. Αποπνέω αίσθηση δύναμης και εμπιστοσύνης	5,24	1,19	95
ΣΥΝΟΛΑ	5,52	1,15	95
B. ΕΞΙΔΑΝΙΚΕΥΜΕΝΗ ΕΠΙΡΡΟΗ			
6. Αναφέρομαι στις δικές μου σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις	4,82	1,43	95
14. Καθορίζω τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού	5,60	1,17	95
23. Σκέπτομαι τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων	5,76	1,08	95
34. Δίνω έμφαση στο πόσο σημαντικό είναι να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής	5,86	1,04	95
ΣΥΝΟΛΑ	5,51	1,26	95
Γ. ΕΜΨΥΧΩΤΙΚΗ ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ			
9. Μιλάω με αισιοδοξία για το μέλλον	5,63	1,09	95
13. Μιλάω με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν	5,39	1,23	95
26. Προβάλλω ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον	4,62	1,27	95
36. Εκφράζω την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν	5,88	0,95	95

ΣΥΝΟΛΑ	5,38	1,23	95
Δ. ΔΙΑΝΟΗΤΙΚΗ ΔΙΕΓΕΡΣΗ			
2. Επανεξετάζω κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέμαι αν αυτά είναι κατάλληλα	5,48	1,07	95
8. Αναζητάω διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων	5,72	1,16	95
30. Τους παροτρύνω να βλέπουν τα πράγματα από πολλές διαφορετικές οπτικές γωνίες	5,75	1,12	95
32. Προτείνω νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορεί να επιδιωχθεί η ολοκλήρωση ενός έργου	5,69	1,06	95
ΣΥΝΟΛΑ	5,66	1,11	95
Ε. ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΜΕΝΗ ΕΞΕΤΑΣΗ			
15. Αφιερώνω χρόνο στο να διδάσκω και να καθοδηγώ	5,19	1,24	95
19. Αντιμετωπίζει τους υφισταμένους μου περισσότερο ως ξεχωριστά άτομα, παρά ως μέλη της ομάδας	4,38	1,71	95
29. Τους αντιμετωπίζω ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες	5,81	1,19	95
31. Τους βοηθώ να αναπτύξουν τις ικανότητές τους	5,96	1,01	95
ΣΥΝΟΛΑ	5,33	1,45	95
ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΝΟΛΑ	5,48	1,25	95

Στον πίνακα 7.8 εμφανίζονται τα στοιχεία της συναλλακτικής ηγεσίας. Η κατηγορία της έκτακτης ανταμοιβής παρουσιάζει το υψηλότερο σκορ (5,62) σε σχέση με την ενεργητική διαχείριση (3,81) και την παθητική διαχείριση (2,83) όπου τα αποτελέσματα εμφανίζονται αρκετά χαμηλότερα. Τα δεδομένα αυτά φανερώνουν ότι οι ηγέτες που συμμετείχαν στην έρευνα εκφράζουν την ικανοποίησή τους σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων τους και παρέχουν την βοήθειά τους όταν αυτό κρίνεται αναγκαίο. Παράλληλα στην κατηγορία της ενεργητικής ηγεσίας οι ηγέτες που συμμετείχαν φαίνεται ότι δίνουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον στα λάθη και τις παραλήψεις των υφισταμένων τους, εστιάζοντας στην επίλυση αυτών των προβλημάτων, εφαρμόζοντας διορθωτικά μέτρα. Ο χαμηλός μέσος όρος της παθητικής διαχείρισης

φανερώνει δεν επιτρέπουν στα προβλήματα να γίνουν χρόνια ή να επεκταθούν πριν επέμβουν προκειμένου να διορθωθούν.

Όσον αφορά την ηγεσία προς αποφυγή (Πίνακας 7.9) ο συνολικός μέσος όρος είναι σε χαμηλά επίπεδα, 2,18, γεγονός που δηλώνει ότι είναι παρόντες και δεν αποφεύγουν να παρέμβουν όταν οι υφιστάμενοί τους το χρειάζονται ή όταν ανακύπτουν προβλήματα.

Πίνακας 7.8 Μέσος όρος Συναλλακτικής Ηγεσίας ανά στοιχείο ηγεσίας

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ
A. ΕΚΤΑΚΤΗ ΑΝΤΑΜΟΙΒΗ			
1. Παρέχω βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών των υφισταμένων μου	5,33	1.68	95
11. Δηλώνω με σαφήνεια ποιος είναι υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων	5,45	1.25	95
16. Κάνω κατανοητό τι τα μέλη της ομάδας οφείλουν να περιμένουν μετά την ολοκλήρωση του σχεδίου	5,29	1.23	95
35. Εκφράζω ικανοποίηση όταν το προσωπικό εκπληρώνει τις προσδοκίες	6,39	0.82	95
ΣΥΝΟΛΑ	5,62	1.36	95
B. ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ			
4. Εστιάζω την προσοχή μου σε αντικανονικότητες, λάθη, εξαιρέσεις και πρότυπα απόδοσης	4,51	1.44	95
22. Επικεντρώνω την προσοχή μου αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών	3,60	1.69	95
24. Είμαι ο τύπος του ηγέτη που παρακολουθεί τα λάθη του προσωπικού	4,21	1.73	95
27. Στρέφω τη προσοχή του προσωπικού προς τις αποτυχίες προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος	2,94	1.48	95
ΣΥΝΟΛΑ	3,81	1.70	95
Γ. ΠΑΘΗΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ			
3. Δεν παρεμβαίνω μέχρι ένα θέμα να γίνει	3,69	1.60	95

ιδιαίτερα σοβαρό			
12. Περιμένω κάτι να πάει στραβά για να επέμβω	2,43	1.22	95
17. Είμαι σταθερός στην άποψη: «Αν δεν είναι χαλασμένο μη το φτιάξεις»	3,18	1.56	95
20. Ακολουθώ την τακτική του ότι τα προβλήματα πρέπει να γίνουν χρόνια πριν αναλάβω δράση	1,74	0.96	95
ΣΥΝΟΛΑ	2,83	1.60	95
ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΝΟΛΑ	4,09	1.94	95

Πίνακας 7.9 Μέσος όρος Ηγεσίας προς Αποφυγή

ΗΓΕΣΙΑ ΠΡΟΣ ΑΠΟΦΥΓΗ	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ
5. Αποφεύγω να αναμειχθώ όταν προκύπτουν προβλήματα	2,85	1.55	95
7. Είμαι απών όταν με χρειάζονται	1,52	0.81	95
28. Αποφεύγω να παίρνω αποφάσεις	2,19	1.38	95
33. Καθυστερώ να απαντήσω σε επείγοντα ερωτήματα	2,17	1.43	95
ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	2,18	1.40	95

7.2 ΕΛΕΓΧΟΣ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ

Έπειτα από την παρουσίαση του δείγματος στη προηγούμενη ενότητα με τη χρήση της περιγραφικής στατιστικής, σε αυτή την υποενότητα εφαρμόζονται έλεγχοι υποθέσεων μεταξύ δημογραφικών χαρακτηριστικών και των διαφορετικών κατηγοριών συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγεσίας.

Αρχικά θα χρησιμοποιηθεί ο t έλεγχος για την δίτιμη μεταβλητή φύλο, ενώ για τις υπόλοιπες κατηγορίες θα εφαρμοστεί ο έλεγχος ANOVA. Πριν την εφαρμογή των ελέγχων στα δεδομένα ελέγχεται εάν οι απαντήσεις των ερωτηθέντων ακολουθούν την κανονική κατανομή. Εφαρμόζεται ο έλεγχος κανονικότητας Kolmogorov – Smirnov ο οποίος επιβεβαιώνει πως στην συντριπτική πλειοψηφία των απαντήσεων ακολουθείται η κανονική κατανομή. Εφόσον $p\text{-value} > 0.05$, δεν απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση περί κανονικότητας.

Πίνακας 7.10 Kolmogorov – Smirnov normality test

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	Z-STATISTIC	P-VALUE
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	0.752	0.226
ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΗΚΑ	0.07	0.472
ΑΥΤΟΕΛΕΓΧΟΣ	-1.633	0.948
ΕΥΗΜΕΡΙΑ	1.935	0.026
ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΤΗΤΑ	1.22	0.111
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ	0.418	0.337
ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	-0.479	0.684
ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	1.903	0.028
ΑΔΙΑΦΟΡΗ ΗΓΕΣΙΑ	3.144	0.001
ΗΓΕΣΙΑ	2.365	0.001

Στον Πίνακα 7.10 εμφανίζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου για τις κατηγορίες της συναισθηματικής νοημοσύνης και τους τύπους ηγεσίας και τις απαντήσεις των δύο φύλων. Η μηδενική υπόθεση του ελέγχου δηλώνει πως οι απαντήσεις των δύο φύλων είναι ανεξάρτητες. Εφόσον τα p-value σε κάθε κατηγορία είναι μεγαλύτερα της κριτικής τιμής δεν απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση, έτσι πληρούνται τα κριτήρια εφαρμογής του t-test.

Στη συνέχεια εφαρμόζεται το test ανεξαρτησίας Chi-square. Το τεστ ανεξαρτησίας Chi-square είναι ένα τεστ στατιστικής υπόθεσης που χρησιμοποιείται για να προσδιορίσει εάν δύο μεταβλητές είναι πιθανόν να σχετίζονται ή όχι. Στόχος είναι να εξεταστεί αν οι απαντήσεις των δύο φύλων είναι ανεξάρτητες με βάση την κατηγορία ηγεσίας (Πίνακας 7.11) και τους παράγοντες της συναισθηματικής νοημοσύνης (Πίνακας 7.12.). Αυτή η υπόθεση είναι απαραίτητη για να εφαρμοστεί ο t έλεγχος.

Πίνακας 7.11 Chi-square test ανεξαρτησίας μεταξύ των απαντήσεων των δύο φύλων στις κατηγορίες ηγεσίας

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ	χ^2 STATISTIC	P-VALUE
ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	36.476	0.229
ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	48.657	0.256
ΑΔΙΑΦΟΡΗ ΗΓΕΣΙΑ	20.047	0.17
ΗΓΕΣΙΑ	35.713	0.863

Στον Πίνακα 7.12 βλέπουμε τα αποτελέσματα του ελέγχου για τις κατηγορίες της συναισθηματικής νοημοσύνης και τις απαντήσεις των δύο φύλων. Η μηδενική υπόθεση του ελέγχου δηλώνει πως οι απαντήσεις των δύο φύλων είναι ανεξάρτητες. Εφόσον ξανά τα p-value σε κάθε κατηγορία είναι μεγαλύτερα της κριτικής τιμής δεν απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση, έτσι πληρούνται τα κριτήρια εφαρμογής του t-test.

Πίνακας 7.12 Chi-square test ανεξαρτησίας μεταξύ των απαντήσεων των δύο φύλων στις κατηγορίες συναισθηματικής νοημοσύνης

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	χ^2 STATISTIC	P-VALUE
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	13.232	0.962
ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	8.625	0.801
ΑΥΤΟΕΛΕΓΧΟΣ	25.493	0.379
ΕΥΗΜΕΡΙΑ	20.003	0.333
ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΤΗΤΑ	20.124	0.575
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ	49.660	0.527

Στη συνέχεια χρησιμοποιείται το Levene's Test για να προσδιορίσει εάν δύο ή περισσότερες ομάδες έχουν ίσες διακυμάνσεις δηλαδή εάν οι απαντήσεις στην περίπτωση των δύο φύλων είναι ομοιογενείς. Αυτό είναι ένα ευρέως χρησιμοποιούμενο τεστ στις στατιστικές μελέτες επειδή πολλά στατιστικά τεστ όπως το t-test χρησιμοποιούν την υπόθεση ότι οι ομάδες έχουν ίσες διακυμάνσεις. Η μηδενική υπόθεση του Levene test είναι ότι οι απαντήσεις των δύο φύλων έχουν ίσες διακυμάνσεις. Στον Πίνακα 7.13 Βλέπουμε πως το p-value είναι μεγαλύτερο της κριτικής τιμής επομένως δεν απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση περί ομοιογένειας.

Πίνακας 7.13 Levene's test για ομοιογένεια των απαντήσεων των δύο φύλων ανά κατηγορία συναισθηματικής νοημοσύνης

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	LEVENE'S STATISTIC	P-VALUE
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	W0= 0.137	0.711
	W50= 0.151	0.697
	W10= 0.144	0.704
ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΗΚΑ	W0= 0.672	0.414
	W50= 0.561	0.455
	W10= 0.592	0.433
ΑΥΤΟΕΛΕΓΧΟΣ	W0= 0.113	0.737
	W50= 0.095	0.757
	W10= 0.109	0.741
ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΤΗΤΑ	W0= 0.621	0.432
	W50= 0.553	0.458
	W10= 0.679	0.411
ΕΥΗΜΕΡΙΑ	W0= 0.952	0.331
	W50= 0.885	0.349
	W10= 1.07	0.303

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ	W0= 0.743	0.391
	W50= 0.757	0.386
	W10= 0.764	0.384

Στον Πίνακα 7.14 παρατηρούμε πως το p-value είναι μεγαλύτερο της κριτικής τιμής στη συντριπτική πλειοψηφία των κατηγοριών της ηγεσίας επομένως δεν απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση περί ομοιογένειας.

Πίνακας 7.14 Levene's test για ομοιογένεια των απαντήσεων των δύο φύλων ανά κατηγορία ηγεσίας

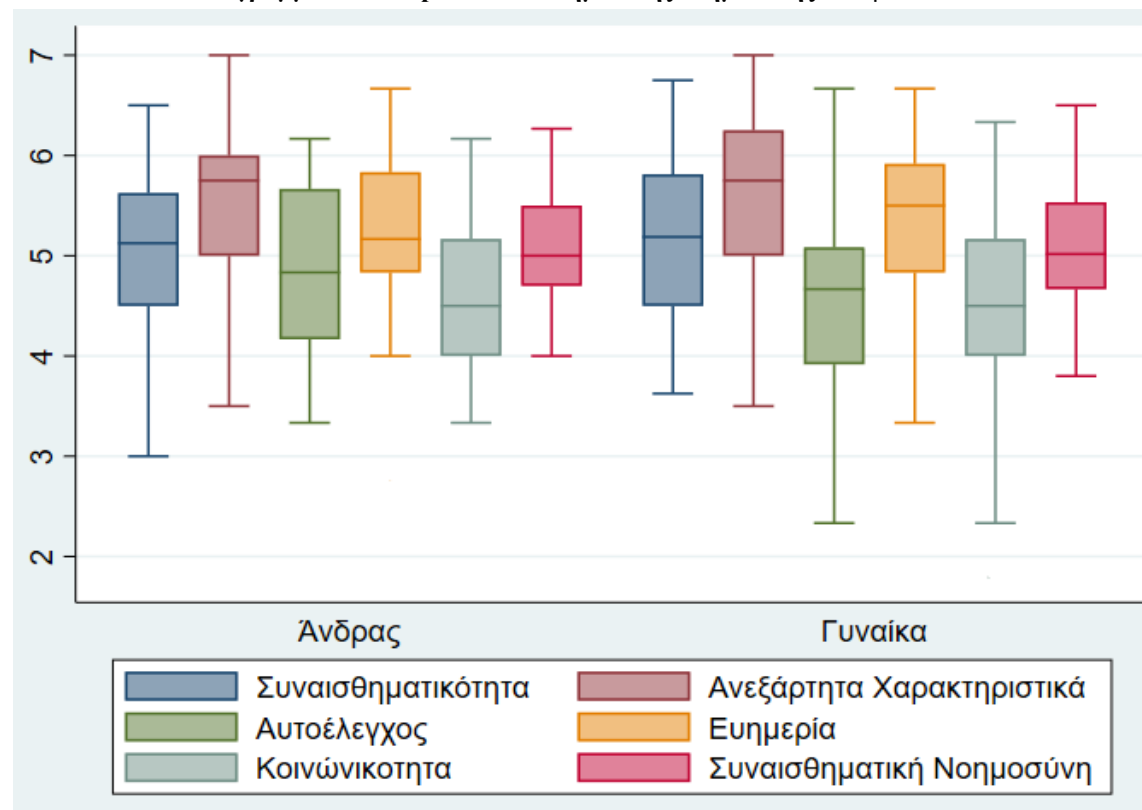
ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	LEVENE'S STATISTIC	P-VALUE
ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	W0= 3.605	0.06
	W50= 3.626	0.059
	W10= 3.516	0.063
ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	W0= 1.75	0.189
	W50= 1.49	0.225
	W10= 1.714	0.193
ΑΔΙΑΦΟΡΗ ΗΓΕΣΙΑ	W0= 0.533	0.466
	W50= 0.623	0.431
	W10= 0.488	0.486
ΗΓΕΣΙΑ	W0= 2.516	0.145
	W50= 1.95	0.165
	W10= 1.972	0.163

Στο Διάγραμμα 7.2 παρουσιάζεται το boxplots μεταξύ των απαντήσεων των δύο φύλων και στις κατηγορίες συναισθηματικής νοημοσύνης.

Γενικά τα διαγράμματα boxplots χρησιμοποιούνται για την εμφάνιση κατανομών τιμών αριθμητικών δεδομένων, ειδικά όταν είναι αναγκαία η σύγκριση μεταξύ πολλών ομάδων. Είναι κατασκευασμένα για να παρέχουν πληροφορίες σχετικά με τη συμμετρία, τη διακύμανση και τις ακραίες τιμές μιας ομάδας δεδομένων.

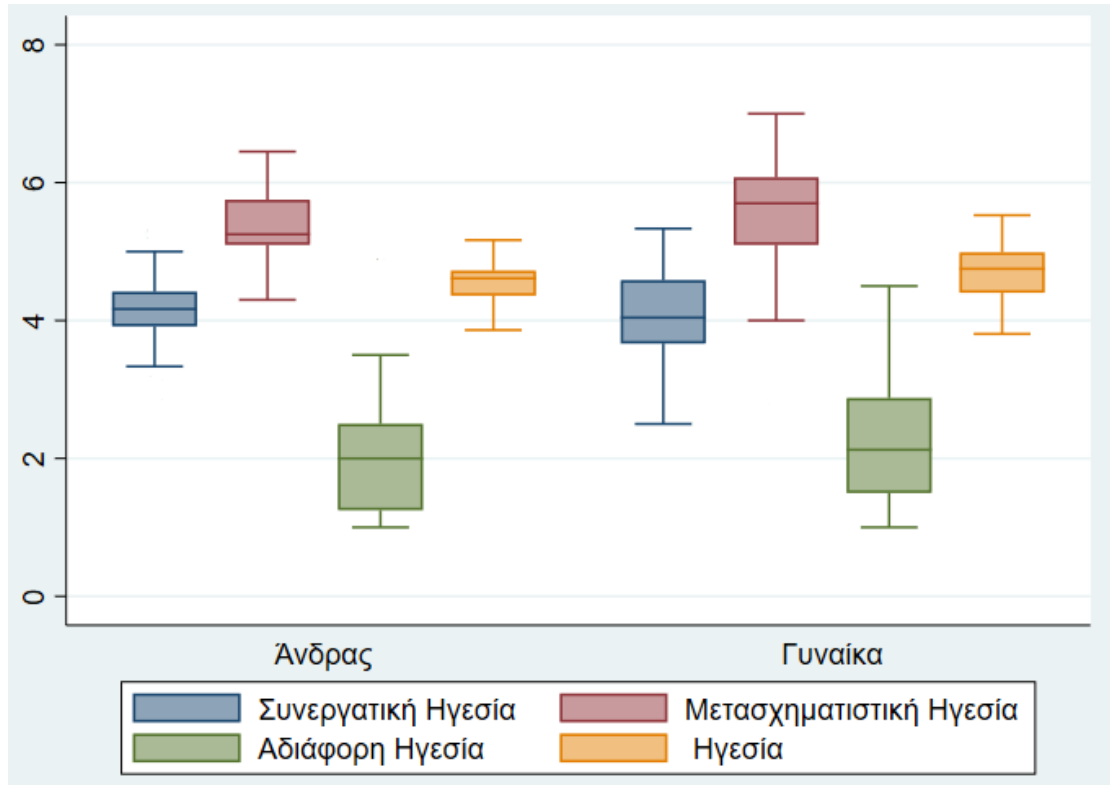
Στην συγκεκριμένη περίπτωση δεν παρατηρούνται ακραίες τιμές επομένως μπορούμε να εφαρμόσουμε έλεγχο t-τεστ.

Διάγραμμα 7.2 Box plot Συναισθηματικής νοημοσύνης και φύλου



Στο Διάγραμμα 7.3 παρουσιάζεται το boxplot μεταξύ των απαντήσεων των δύο φύλων στις κατηγορίες ηγεσίας. Παρά την συγκέντρωση των απαντήσεων γύρω από συγκεκριμένες τιμές, δεν παρατηρούνται ακραίες τιμές επομένως μπορούμε να εφαρμόσουμε έλεγχο t-τεστ.

Διάγραμμα 7.3 Box plot Ηγεσίας και φύλου



Εφόσον πληρούνται τα κριτήρια ακολουθεί η εφαρμογή των ελέγχων. Στον Πίνακα 7.15 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του t ελέγχου. Ο t έλεγχος εφαρμόζεται για να υποδείξει εάν οι μέσοι όροι των απαντήσεων των δύο ανεξάρτητων πληθυσμών (άντρων, γυναικών) διαφέρουν, δηλαδή εάν η διαφορά τους είναι στατιστικά σημαντική. Στην παρούσα περίπτωση δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στους μέσους όρους των απαντήσεων για τις κατηγορίες συναισθηματικής νοημοσύνης μεταξύ των δύο φύλων, καθώς το p-value είναι μεγαλύτερο από την κριτική τιμή 0,05.

Πίνακας 7.15 T-test συναισθηματικής νοημοσύνης και φύλου

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ		ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ		P-VALUE
	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ Σ	
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	5.057	5.170	0.130	0.098	0.487
ΑΝΕΞ. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	5.535	5.570	0.140	0.110	0.845
ΑΥΤΟΕΛΕΓΧΟΣ	4.842	4.583	0.140	0.120	0.176
ΕΥΗΜΕΡΙΑ	5.242	5.391	0.138	0.087	0.342
ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΤΗΤΑ	4.609	4.561	0.123	0.120	0.792
ΣΥΝΟΛΟ	5.025	5.028	0.091	0.078	0.979

Στον Πίνακα 7.16 εμφανίζονται τα αποτελέσματα του δεύτερου t test μεταξύ των κατηγοριών της ηγεσίας και του φύλου. Όπως και στον προηγούμενο έλεγχο παρατηρείται πως δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των μέσων όρων των απαντήσεων ανάμεσα στα δύο φύλα.

Πίνακας 7.16 T-test ηγεσίας και φύλου

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ		ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ		P-VALUE
	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	
ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	4.142	4.051	0.088	0.083	0.476
ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ Η.	5.354	5.555	0.093	0.092	0.156
ΑΔΙΑΦΟΡΗ ΗΓΕΣΙΑ	2.107	2.225	0.152	0.119	0.546
ΣΥΝΟΛΟ	4.589	4.684	0.062	0.063	0.325

Το φύλο είναι η μόνη δίτιμη (binary) μεταβλητή του ερωτηματολογίου με τις υπόλοιπες να είναι κατηγορικές μεταβλητές, οι οποίες δημιουργούν παραπάνω από δύο υποπληθυσμούς. Για τον λόγο αυτό χρησιμοποιείται ο έλεγχος ANOVA.

Η εφαρμογή του ελέγχου ANOVA (Analysis of Variance) αποτελεί ένα ισχυρό εργαλείο στη στατιστική ανάλυση δεδομένων, επιτρέποντας τη σύγκριση των μέσων τριών ή περισσότερων ομάδων. Η προλογική προσέγγιση του ελέγχου ANOVA συνήθως ξεκινά με την υπόθεση ότι οι μέσες τιμές των ομάδων είναι ίδιες, ενώ οποιαδήποτε απόκλιση οφείλεται στην τυχαιότητα ή την ιδιομορφία του εξεταζόμενου δείγματος. Η συντομευμένη διαδικασία του ANOVA περιλαμβάνει τρεις βασικούς τύπους: τον one-way ANOVA για την ανάλυση ενός παράγοντα, τον two-way ANOVA για δύο παράγοντες, και τον repeated measures ANOVA για επαναλαμβανόμενες μετρήσεις.

Κατά την εκτέλεση του ANOVA, ελέγχονται οι υποθέσεις και υπολογίζονται οι F-στατιστικές τιμές. Υπολογίζεται επίσης το p-value παρέχοντας έτσι τη δυνατότητα να αξιολογηθεί η σημαντικότητα των διαφορών μεταξύ των ομάδων. Αυτή η διαδικασία αποτελεί ένα κρίσιμο βήμα στην κατανόηση των στατιστικών πτυχών που κρύβονται πίσω από τα δεδομένα και συμβάλλει σημαντικά στη λήψη αποφάσεων βασισμένων σε επιστημονικά κριτήρια.

Στην παρούσα εργασία στόχος είναι να ελεγχθεί τυχόν στατιστικά σημαντική διαφορά για κάθε μία κατηγορία ξεχωριστά. Για τον λόγο αυτό θα χρησιμοποιηθεί ο έλεγχος one-way ANOVA. Στον Πίνακα 7.17 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου ANOVA μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και ηλικιακής ομάδας. Αρχικά παρατηρείται ότι η ηλικία δεν επηρεάζει τη συντριπτική πλειοψηφία των κατηγοριών συναισθηματικής νοημοσύνης εκτός από τον αυτοέλεγχο. Εφόσον το p-value είναι μικρότερο από την κριτική τιμή συμπεραίνεται ότι η ηλικία επηρεάζει τον αυτοέλεγχο.

Πίνακας 7.17 Έλεγχος ANOVA μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και ηλικιακής ομάδας

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΗΛΙΚΙΑΚΗ ΟΜΑΔΑ	N	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ	P-VALUE
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	30-39	4	4.5	0.714	0.109
	40-49	32	5.019	0.698	
	50+	59	5.230	0.784	
	ΣΥΝΟΛΟ	95	5.128	0.764	
ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	30-39	4	4.875	1.089	0.247
	40-49	32	5.617	0.868	
	50+	59	5.572	0.805	
	ΣΥΝΟΛΟ	95	5.557	0.841	
ΑΥΤΟΕΛΕΓΧΟΣ	30-39	4	4.833	1.178	0.026
	40-49	32	4.333	0.815	
	50+	59	4.855	0.887	
	ΣΥΝΟΛΟ	95	4.678	0.901	
ΕΥΗΜΕΡΙΑ	30-39	4	5.124	0.416	0.842
	40-49	32	5.348	0.832	
	50+	59	5.344	0.698	
	ΣΥΝΟΛΟ	95	5.336	0.732	
ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΤΗΤΑ	30-39	4	4.458	0.369	0.127
	40-49	32	4.338	0.889	
	50+	59	4.717	0.844	
	ΣΥΝΟΛΟ	95	4.578	0.858	
ΣΥΝΟΛΟ	30-39	4	4.733	0.436	0.115
	40-49	32	4.891	0.548	
	50+	59	5.121	0.593	

	ΣΥΝΟΛΟ	95	5.027	0.581	
--	--------	----	-------	-------	--

Εφόσον ο προηγούμενος έλεγχος ANOVA υπέδειξε ποια κατηγορία συναισθηματικής νοημοσύνης επηρεάζεται από την ηλικία, εφαρμόζεται στην συνέχεια ο έλεγχος Bonferroni. Η χρήση του Bonferroni ως μέθοδος διόρθωσης στη συγκριτική ανάλυση αποτελεσμάτων είναι ιδιαίτερα χρήσιμη, καθώς διακρίνεται για την ικανότητα να αναδεικνύει ποιες συγκεκριμένες ομάδες έχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές.

Η εφαρμογή αυτού του ελέγχου αυξάνει τη βεβαιότητα ότι οι διαφορές που αναφέρονται ως στατιστικά σημαντικές είναι πραγματικά αποτέλεσμα των δεδομένων και δεν αποτελούν απλώς τυχαία στατιστικά γεγονότα ή παρατηρούνται λόγω λανθασμένης επιλογής δείγματος. Συνεπώς, ο Bonferroni αναδεικνύει την ακρίβεια και την αξιοπιστία των συγκρίσεων, προσφέροντας παράλληλα ένα συγκεκριμένο πλαίσιο για την ερμηνεία των στατιστικών διαφορών μεταξύ των ομάδων.

Σύμφωνα με τα παραπάνω κατέστη σαφές ότι μόνο η κατηγορία αυτοέλεγχος διαφέρει ανά ηλικιακή ομάδα. Στον έλεγχο Bonferroni διαφαίνεται ποιες ηλικιακές ομάδες συγκεκριμένα διαφέρουν μεταξύ τους. Η ηλικιακή ομάδα 50+ φαίνεται να απάντησε πως έχει μεγαλύτερο αυτοέλεγχο κατά μέσο όρο σε σχέση με την ηλικιακή ομάδα 40 έως 49 (στατιστικά σημαντική διαφορά μέσω 0.522).

Πίνακας 7.18 Bonferroni test συναισθηματικής νοημοσύνης και ηλικιακής ομάδας

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΝΑ ΗΛΙΚΙΑΚΗ ΟΜΑΔΑ (BONFERRONI)		
ΔΙΑΦΟΡΑ ΜΕΣΩΝ	30 ΕΩΣ 39	40 ΕΩΣ 49
ΓΡΑΜΜΗ-ΣΤΗΛΗ		
40 ΕΩΣ 49	0.519	
50+	0.73	0.211
ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΝΑ ΗΛΙΚΙΑΚΗ ΟΜΑΔΑ (BONFERRONI)		
ΔΙΑΦΟΡΑ ΜΕΣΩΝ	30 ΕΩΣ 39	40 ΕΩΣ 49
ΓΡΑΜΜΗ-ΣΤΗΛΗ		
40 ΕΩΣ 49	0.742	
50+	0.697	-0.045
ΑΥΤΟΕΛΕΓΧΟΣ ΑΝΑ ΗΛΙΚΙΑΚΗ ΟΜΑΔΑ (BONFERRONI)		
ΔΙΑΦΟΡΑ ΜΕΣΩΝ	30 ΕΩΣ 39	40 ΕΩΣ 49
ΓΡΑΜΜΗ-ΣΤΗΛΗ		
40 ΕΩΣ 49	-0.5	
50+	0.022	0.522**
ΕΥΗΜΕΡΙΑ ΑΝΑ ΗΛΙΚΙΑΚΗ ΟΜΑΔΑ (BONFERRONI)		
ΔΙΑΦΟΡΑ ΜΕΣΩΝ	30 ΕΩΣ 39	40 ΕΩΣ 49
ΓΡΑΜΜΗ-ΣΤΗΛΗ		
40 ΕΩΣ 49	0.223	
50+	0.219	-0.004
ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΤΗΤΑ ΑΝΑ ΗΛΙΚΙΑΚΗ ΟΜΑΔΑ (BONFERRONI)		
ΔΙΑΦΟΡΑ ΜΕΣΩΝ	30 ΕΩΣ 39	40 ΕΩΣ 49
ΓΡΑΜΜΗ-ΣΤΗΛΗ		
40 ΕΩΣ 49	-0.119	
50+	0.259	0.378

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΑΝΑ ΗΛΙΚΙΑΚΗ ΟΜΑΔΑ (BONFERRONI)		
ΔΙΑΦΟΡΑ ΜΕΣΩΝ	30 ΕΩΣ 39	40 ΕΩΣ 49
ΓΡΑΜΜΗ-ΣΤΗΛΗ		
40 ΕΩΣ 49	0.158	
50+	0.388	0.229

Στον Πίνακα 7.19 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου ANOVA μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και του επιπέδου εκπαίδευσης. Όπως παρατηρείται από τις τιμές της κριτικής τιμής p-value, η εκπαίδευση των διοικητικών υπαλλήλων δεν επηρεάζει καμία από τις κατηγορίες συναισθηματικής νοημοσύνης ($p\text{-value} > 0.05$).

Πίνακας 7.19 Έλεγχος ANOVA μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και επιπέδου εκπαίδευσης

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΕΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	N	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ	P-VALUE
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΟΤΗ ΤΑ	ΑΠ. ΛΥΚΕΙΟΥ	4	5.375	0.395	0.635
	ΑΠ. ΑΕΙ/ΤΕΙ	24	5.271	0.729	
	ΚΑΤ. ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ	62	5.062	0.796	
	ΚΑΤ. ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟΥ	5	5.075	0.783	
	ΣΥΝΟΛΟ	95	5.128	0.764	
ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΑ ΧΑΡΑΧΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	ΑΠ. ΛΥΚΕΙΟΥ	4	5.687	0.8	0.26
	ΑΠ. ΑΕΙ/ΤΕΙ	24	5.260	0.864	
	ΚΑΤ. ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ	62	5.653	0.833	
	ΚΑΤ. ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟΥ	5	5.7	0.737	
	ΣΥΝΟΛΟ	95	5.558	0.815	
	ΑΠ. ΛΥΚΕΙΟΥ	4	5.333	0.304	

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΕΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	N	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ	P-VALUE
ΑΥΤΟΕΛΕΓΧΟΣ	ΑΠ. ΑΕΙ/ΤΕΙ	24	4.791	0.891	0.355
	ΚΑΤ. ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ	62	4.583	0.861	
	ΚΑΤ. ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟΥ	5	4.799	.923	
	ΣΥΝΟΛΟ	95	4.678	0.9	
ΕΥΗΜΕΡΙΑ	ΑΠ. ΛΥΚΕΙΟΥ	4	5.917	0.215	0.179
	ΑΠ. ΑΕΙ/ΤΕΙ	24	5.119	0.697	
	ΚΑΤ. ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ	62	5.385	0.807	
	ΚΑΤ. ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟΥ	5	5.333	0.745	
	ΣΥΝΟΛΟ	95	5.337	0.732	
ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΤΗΤΑ	ΑΠ. ΛΥΚΕΙΟΥ	4	4.792	0.809	0.789
	ΑΠ. ΑΕΙ/ΤΕΙ	24	4.458	0.968	
	ΚΑΤ. ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ	62	4.459	0.823	
	ΚΑΤ. ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟΥ	5	4.8	0.96	
	ΣΥΝΟΛΟ	95	4.579	0.858	
ΣΥΝΟΛΟ	ΑΠ. ΛΥΚΕΙΟΥ	4	5.4	0.349	0.6
	ΑΠ. ΑΕΙ/ΤΕΙ	24	4.981	0.584	
	ΚΑΤ. ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ	62	5.017	0.586	
	ΚΑΤ. ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟΥ	5	5.1	0.694	
	ΣΥΝΟΛΟ	95	5.028	0.581	

Τα αποτελέσματα του ελέγχου ANOVA επιβεβαιώνονται ξανά από τον έλεγχο Bonferroni που ακολουθεί. Διαπιστώνεται ότι δεν παρατηρείται καμία στατιστικά σημαντική διαφορά στους μέσους όρους των κατηγοριών εκπαίδευσης.

Πίνακας 7.20 Bonferroni test συναισθηματικής νοημοσύνης και εκπαίδευσης

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΝΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ (BONFERRONI)			
ΔΙΑΦΟΡΑ ΜΕΣΩΝ (ΓΡΑΜΜΗ-ΣΤΗΛΗ)	ΛΥΚΕΙΟ	ΑΕΙ/ΤΕΙ	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ
ΑΕΙ/ΤΕΙ	-0.104		
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	-0.312	-0.208	
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	-0.3	-0.195	0.012
ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΝΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ (BONFERRONI)			
ΔΙΑΦΟΡΑ ΜΕΣΩΝ (ΓΡΑΜΜΗ-ΣΤΗΛΗ)	ΛΥΚΕΙΟ	ΑΕΙ/ΤΕΙ	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ
ΑΕΙ/ΤΕΙ	-0.427		
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	-0.034	0.392	
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	.0125	0.439	0.046
ΑΥΤΟΕΛΕΓΧΟΣ ΑΝΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ (BONFERRONI)			
ΔΙΑΦΟΡΑ ΜΕΣΩΝ (ΓΡΑΜΜΗ-ΣΤΗΛΗ)	ΛΥΚΕΙΟ	ΑΕΙ/ΤΕΙ	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ
ΑΕΙ/ΤΕΙ	-0.541		
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	-0.75	-0.208	
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	-0.533	0.008	0.216
ΕΥΗΜΕΡΙΑ ΑΝΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ (BONFERRONI)			
ΔΙΑΦΟΡΑ ΜΕΣΩΝ (ΓΡΑΜΜΗ-ΣΤΗΛΗ)	ΛΥΚΕΙΟ	ΑΕΙ/ΤΕΙ	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ

ΑΕΙ/ΤΕΙ	-0.798		
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	-0.532	0.266	
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	-0.583	0.215	-0.051
ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΤΗΤΑ ΑΝΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ (BONFERRONI)			
ΔΙΑΦΟΡΑ ΜΕΣΩΝ (ΓΡΑΜΜΗ-ΣΤΗΛΗ)	ΛΥΚΕΙΟ	ΑΕΙ/ΤΕΙ	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ
ΑΕΙ/ΤΕΙ	-0.333		
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	-0.197	0.135	
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	0.008	0.341	0.205
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΑΝΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ (BONFERRONI)			
ΔΙΑΦΟΡΑ ΜΕΣΩΝ (ΓΡΑΜΜΗ-ΣΤΗΛΗ)	ΛΥΚΕΙΟ	ΑΕΙ/ΤΕΙ	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ
ΑΕΙ/ΤΕΙ	-0.419		
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	-0.383	0.035	
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	-0.3	0.119	0.083

Εν συνεχεία στον Πίνακα 7.21 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου ANOVA μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και οικογενειακής κατάστασης. Όπως φαίνεται από την κριτική τιμή ($p\text{-value} < 0.05$) τα ανεξάρτητα χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων φαίνεται να διαφέρουν από την οικογενειακή κατάσταση τους.

Πίνακας 7.21 Έλεγχος ANOVA μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της οικογενειακής κατάστασης

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	N	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ	P-VALUE
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	ΑΓΑΜΟΣ/Η	21	5	0.626	0.446
	ΔΙΑΖΕΥΓΜΕΝΟΣ/Η	8	5.453	0.521	
	ΠΑΝΤΡΕΜΕΝΟΣ/Η	64	5.117	0.831	
	ΧΗΡΟΣ/Α	2	5.562	0.088	
	ΣΥΝΟΛΟ	95	5.128	0.764	
ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΑ ΧΑΡΑΧΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	ΑΓΑΜΟΣ/Η	21	5.083	1.001	0.024
	ΔΙΑΖΕΥΓΜΕΝΟΣ/Η	8	5.468	0.712	
	ΠΑΝΤΡΕΜΕΝΟΣ/Η	64	5.718	0.755	
	ΧΗΡΟΣ/Α	2	5.75	0.707	
	ΣΥΝΟΛΟ	95	5.558	0.841	
ΑΥΤΟΕΛΕΓΧΟΣ	ΑΓΑΜΟΣ/Η	21	4.325	0.909	0.212
	ΔΙΑΖΕΥΓΜΕΝΟΣ/Η	8	4.196	0.666	
	ΠΑΝΤΡΕΜΕΝΟΣ/Η	64	4.755	0.904	
	ΧΗΡΟΣ/Α	2	5	1.178	
	ΣΥΝΟΛΟ	95	4.678	0.9	
ΕΥΗΜΕΡΙΑ	ΑΓΑΜΟΣ/Η	21	5.215	0.794	0.732
	ΔΙΑΖΕΥΓΜΕΝΟΣ/Η	8	5.5	0.57	
	ΠΑΝΤΡΕΜΕΝΟΣ/Η	64	5.364	0.793	
	ΧΗΡΟΣ/Α	2	5.083	0.353	
	ΣΥΝΟΛΟ	95	5.336	0.732	
	ΑΓΑΜΟΣ/Η	21	4.587	0.71	

ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΤΗΤΑ	ΔΙΑΖΕΥΤΜΕΝΟΣ/Η	8	4.812	0.893	0.873
	ΠΑΝΤΡΕΜΕΝΟΣ/Η	64	4.544	0.91	
	ΧΗΡΟΣ/Α	2	4.666	0.942	
	ΣΥΝΟΛΟ	95	4.579	0.859	
ΣΥΝΟΛΟ	ΑΓΑΜΟΣ/Η	21	4.836	0.582	0.311
	ΔΙΑΖΕΥΤΜΕΝΟΣ/Η	8	5.229	0.536	
	ΠΑΝΤΡΕΜΕΝΟΣ/Η	64	5.059	0.582	
	ΧΗΡΟΣ/Α	2	5.2	0.612	
	ΣΥΝΟΛΟ	95	0.503	0.581	

Ποιο συγκεκριμένα από τον έλεγχο Bonferroni που ακολουθεί (πίνακας 7.22) παρατηρείται στατιστικά σημαντική διαφορά στον μέσο όρο των ερωτηθέντων που είναι παντρεμένοι έναντι των άγαμων. Οι παντρεμένοι ερωτηθέντες έχουν κατά 0.635 μεγαλύτερο μέσο όρο στις απαντήσεις τους σε σχέση με τους ανύπαντρους με την διαφορά να είναι στατιστικά σημαντική σε 5% στατιστική σημαντικότητα.

Πίνακας 7.22 Bonferroni test συναισθηματικής νοημοσύνης και οικογενειακής κατάστασης

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΝΑ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ (BONFERRONI)			
ΔΙΑΦΟΡΑ ΜΕΣΩΝ (ΓΡΑΜΜΗ-ΣΤΗΛΗ)	ΑΓΑΜΟΣ/Η	ΔΙΑΖΕΥΜΕΝΟΣ/Η	ΠΑΝΤΡΕΜΕΝΟΣ/Η
ΔΙΑΖΕΥΜΕΝΟΣ/Η	0.453		
ΠΑΝΤΡΕΜΕΝΟΣ/Η	0.117	-0.335	
ΧΗΡΟΣ/Α	0.562	0.109	0.445
ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΝΑ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ (BONFERRONI)			
ΔΙΑΦΟΡΑ ΜΕΣΩΝ (ΓΡΑΜΜΗ-ΣΤΗΛΗ)	ΑΓΑΜΟΣ/Η	ΔΙΑΖΕΥΜΕΝΟΣ/Η	ΠΑΝΤΡΕΜΕΝΟΣ/Η
ΔΙΑΖΕΥΜΕΝΟΣ/Η	0.385		

ΠΑΝΤΡΕΜΕΝΟΣ/Η	0.635**	0.25	
ΧΗΡΟΣ/Α	0.666	0.281	0.031
ΑΥΤΟΕΛΕΓΧΟΣ ΑΝΑ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ (BONFERRONI)			
ΔΙΑΦΟΡΑ ΜΕΣΩΝ (ΓΡΑΜΜΗ-ΣΤΗΛΗ)	ΑΓΑΜΟΣ/Η	ΔΙΑΖΕΥΜΕΝΟΣ/Η	ΠΑΝΤΡΕΜΕΝΟΣ/Η
ΔΙΑΖΕΥΜΕΝΟΣ/Η	0.591		
ΠΑΝΤΡΕΜΕΝΟΣ/Η	0.429	-0.161	
ΧΗΡΟΣ/Α	0.674	0.083	0.244
ΕΥΗΜΕΡΙΑ ΑΝΑ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ (BONFERRONI)			
ΔΙΑΦΟΡΑ ΜΕΣΩΝ (ΓΡΑΜΜΗ-ΣΤΗΛΗ)	ΑΓΑΜΟΣ/Η	ΔΙΑΖΕΥΜΕΝΟΣ/Η	ΠΑΝΤΡΕΜΕΝΟΣ/Η
ΔΙΑΖΕΥΜΕΝΟΣ/Η	0.285		
ΠΑΝΤΡΕΜΕΝΟΣ/Η	0.15	-0.135	
ΧΗΡΟΣ/Α	-0.13	-0.416	-0.281
ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΤΗΤΑ ΑΝΑ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ (BONFERRONI)			
ΔΙΑΦΟΡΑ ΜΕΣΩΝ (ΓΡΑΜΜΗ-ΣΤΗΛΗ)	ΑΓΑΜΟΣ/Η	ΔΙΑΖΕΥΜΕΝΟΣ/Η	ΠΑΝΤΡΕΜΕΝΟΣ/Η
ΔΙΑΖΕΥΜΕΝΟΣ/Η	0.225		
ΠΑΝΤΡΕΜΕΝΟΣ/Η	-0.043	-0.2682	
ΧΗΡΟΣ/Α	0.079	-0.145	0.122
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΑΝΑ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ (BONFERRONI)			
ΔΙΑΦΟΡΑ ΜΕΣΩΝ (ΓΡΑΜΜΗ-ΣΤΗΛΗ)	ΑΓΑΜΟΣ/Η	ΔΙΑΖΕΥΜΕΝΟΣ/Η	ΠΑΝΤΡΕΜΕΝΟΣ/Η
ΔΙΑΖΕΥΜΕΝΟΣ/Η	0.392		
ΠΑΝΤΡΕΜΕΝΟΣ/Η	0.223	-0.169	
ΧΗΡΟΣ/Α	0.363	-0.029	0.14

Στον πίνακα 7.23 εμφανίζονται τα ανεξάρτητα χαρακτηριστικά, που διαφέρουν όμως αυτή την φορά και επηρεάζονται από τα έτη εργασιακής εμπειρίας. Ταυτόχρονα η συναισθηματική νοημοσύνη στο σύνολο των απαντήσεων επίσης διαφέρει σε σχέση με τα έτη της εργασιακής εμπειρίας, με τη στατιστική σημαντικότητα όμως να μην είναι τόσο ισχυρή (η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 10% έναντι 5% που είναι οι προαναφερθείσες).

Πίνακας 7.23 Bonferroni test συναισθηματικής νοημοσύνης και οικογενειακής κατάστασης

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ	N	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ	P-VALUE
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	1 ΕΩΣ 5	2	5.375	0.707	0.174
	6 ΕΩΣ 10	4	3.937	0.441	
	11 ΕΩΣ 15	15	4.875	1.141	
	16 ΕΩΣ 20	2	5.016	0.602	
	20+	72	5.192	0.764	
	ΣΥΝΟΛΟ	95	5.128	0.764	
ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	1 ΕΩΣ 5	2	6.375	0.883	0.0001
	6 ΕΩΣ 10	4	3.625	0.176	
	11 ΕΩΣ 15	15	6.025	0.688	
	16 ΕΩΣ 20	2	4.983	0.820	
	20+	72	5.68	0.741	
	ΣΥΝΟΛΟ	95	5.558	0.841	
ΑΥΤΟΕΛΕΓΧΟΣ	1 ΕΩΣ 5	2	3.75	1.060	0.2084
	6 ΕΩΣ 10	4	3.749	0.589	
	11 ΕΩΣ 15	15	4.708	1.157	
	16 ΕΩΣ 20	2	4.466	1.045	

	20+	72	4.773	0.844	
	ΣΥΝΟΛΟ	95	4.678	0.9	
ΕΥΗΜΕΡΙΑ	1 ΕΩΣ 5	2	5	0.471	0.777
	6 ΕΩΣ 10	4	5.666	0.707	
	11 ΕΩΣ 15	15	5.5	0.593	
	16 ΕΩΣ 20	2	5.177	0.996	
	20+	72	5.361	0.690	
	ΣΥΝΟΛΟ	95	5.336	0.732	
ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΤΗΤΑ	1 ΕΩΣ 5	2	4.75	0.117	0.397
	6 ΕΩΣ 10	4	4	4	
	11 ΕΩΣ 15	15	4.75	0.751	
	16 ΕΩΣ 20	2	4.233	0.734	
	20+	72	4.652	0.896	
	ΣΥΝΟΛΟ	95	4.57	0.858	
ΣΥΝΟΛΟ	1 ΕΩΣ 5	2	4.983	0.164	0.094
	6 ΕΩΣ 10	4	4.216	0.164	
	11 ΕΩΣ 15	15	5.1	0.607	
	16 ΕΩΣ 20	2	4.777	0.572	
	20+	72	5.099	0.573	
	ΣΥΝΟΛΟ	95	5.027	0.581	

Ο έλεγχος Bonferroni (Πίνακας 7.24) επιβεβαιώνει τις διαφορές???? που εμφανίζονται στα ανεξάρτητα χαρακτηριστικά με βάση την εργασιακή εμπειρία όμως μας υποδεικνύει πως η ασθενής στατιστική σημαντικότητα στο σύνολο της συναισθηματικής νοημοσύνης δεν είναι αρκετή για να απορρίψει την μηδενική υπόθεση. Σε αυτή τη περίπτωση ο post hoc έλεγχος βοήθησε στο να αποφευχθεί το σφάλμα τύπου 1 δηλαδή η απόρριψη μίας μηδενικής υπόθεσης η οποία είναι αληθής.

Πίνακας 7.23 Έλεγχος BONFERRONI Συναισθηματικότητα ανά εργασιακή εμπειρία

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΝΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ (BONFERRONI)				
ΔΙΑΦΟΡΑ ΜΕΣΩΝ (ΓΡΑΜΜΗ-ΣΤΗΛΗ)	1 ΕΩΣ 5	6 ΕΩΣ 10	11 ΕΩΣ 15	16 ΕΩΣ 20
6 ΕΩΣ 10	-1.437			
11 ΕΩΣ 15	-0.5	0.937		
16 ΕΩΣ 20	-0.358	1.079	0.141	
20+	-0.182	1.255	0.317	0.176
ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΝΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ (BONFERRONI)				
ΔΙΑΦΟΡΑ ΜΕΣΩΝ (ΓΡΑΜΜΗ-ΣΤΗΛΗ)	1 ΕΩΣ 5	6 ΕΩΣ 10	11 ΕΩΣ 15	16 ΕΩΣ 20
6 ΕΩΣ 10	-2.75***			
11 ΕΩΣ 15	-0.312	-2.437***		
16 ΕΩΣ 20	-1.391	1.358	-1.079	
20+	-0.694	2.055***	-0.381	0.697**
ΑΥΤΟΕΛΕΓΧΟΣ ΑΝΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ (BONFERRONI)				
ΔΙΑΦΟΡΑ ΜΕΣΩΝ (ΓΡΑΜΜΗ-ΣΤΗΛΗ)	1 ΕΩΣ 5	6 ΕΩΣ 10	11 ΕΩΣ 15	16 ΕΩΣ 20
6 ΕΩΣ 10	0			
11 ΕΩΣ 15	0.958	0.958		
16 ΕΩΣ 20	0.716	0.716	-0.241	
20+	1.023	1.023	0.064	0.306
11 ΕΩΣ 15	0.116	0.883		
16 ΕΩΣ 20	-0.205	0.561	-0.322	
20+	0.116	0.882	0	0.882

ΕΥΗΜΕΡΙΑ ΑΝΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ (BONFERRONI)				
ΔΙΑΦΟΡΑ ΜΕΣΩΝ (ΓΡΑΜΜΗ-ΣΤΗΛΗ)	1 ΕΩΣ 5	6 ΕΩΣ 10	11 ΕΩΣ 15	16 ΕΩΣ 20
6ΕΩΣ 10	0.5			
11 ΕΩΣ 15	0.666	-0.166		
16 ΕΩΣ 20	0.177	0.488	-0.322	
20+	0.361	-0.305	-0.138	0.183
ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΤΗΤΑ ΑΝΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ (BONFERRONI)				
ΔΙΑΦΟΡΑ ΜΕΣΩΝ (ΓΡΑΜΜΗ-ΣΤΗΛΗ)	1 ΕΩΣ 5	6 ΕΩΣ 10	11 ΕΩΣ 15	16 ΕΩΣ 20
6ΕΩΣ 10	-0.75			
11 ΕΩΣ 15	0	0.75		
16 ΕΩΣ 20	-0.516	0.233	-0.516	
20+	-0.097	0.652	-0.097	0.419
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΑΝΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ (BONFERRONI)				
ΔΙΑΦΟΡΑ ΜΕΣΩΝ (ΓΡΑΜΜΗ-ΣΤΗΛΗ)	1 ΕΩΣ 5	6 ΕΩΣ 10	11 ΕΩΣ 15	16 ΕΩΣ 20
6ΕΩΣ 10	-0.766			
11 ΕΩΣ 15	0.116	0.883		
16 ΕΩΣ 20	-0.205	0.561	-0.322	
20+	0.116	0.882	0	0.882

Στη συνέχεια θα εξεταστεί εάν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων έχουν στατιστικά σημαντική σχέση με τις μορφές ηγεσίας μέσω του ελέγχου one-way ANOVA. Στον πίνακα 7.24 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου ANOVA μεταξύ μορφών ηγεσίας και ηλικιακής ομάδας. Διαφαίνεται ότι η ηλικία δεν επηρεάζει

τις διάφορες μορφές ηγεσίας ούτε την συνολική ηγεσία (ΣΥΝΟΛΟ), καθώς οι κριτικές τιμές p-value είναι μεγαλύτερες του 0.05 (p-value>0.05).

Πίνακας 7.24 Έλεγχος ANOVA μεταξύ μορφών ηγεσίας και ηλικιακής κατηγορίας

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΗΛΙΚΙΑΚΗ ΟΜΑΔΑ	N	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ	P-VALUE
ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	30-39	4	4.270	0.381	0.651
	40-49	32	4.018	0.556	
	50+	59	5.230	0.636	
	ΣΥΝΟΛΟ	95	4.085	0.764	
ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	30-39	4	5.25	0.775	0.659
	40-49	32	5.435	0.597	
	50+	59	5.522	0.702	
	ΣΥΝΟΛΟ	95	5.481	0.667	
ΑΔΙΑΦΟΡΗ ΗΓΕΣΙΑ	30-39	4	2.25	0.540	0.943
	40-49	32	2.218	0.904	
	50+	59	2.156	0.947	
	ΣΥΝΟΛΟ	95	2.181	0.913	
ΣΥΝΟΛΟ	30-39	4	4.590	0.495	0.748
	40-49	32	4.605	0.372	
	50+	59	4.677	0.489	
	ΣΥΝΟΛΟ	95	4.649	0.450	

Εφαρμόζοντας τον έλεγχο Bonferroni (Πίνακας 7.25) διαπιστώνουμε ότι δεν υπάρχει καμιά στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των μεσών των ηλικιακών ομάδων των μορφών ηγεσίας καθώς παρατηρήθηκαν αρκετά υψηλά p-value. Συνεπώς ο συγκεκριμένος έλεγχος δίνει ακόμα μεγαλύτερη βαρύτητα στα αποτελέσματα του πίνακα 7.24.

Πίνακας 7.25 Bonferroni test μορφών ηγεσίας και ηλικιακής ομάδας

ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΑΝΑ ΗΛΙΚΙΑΚΗ ΟΜΑΔΑ (BONFERRONI)		
ΔΙΑΦΟΡΑ ΜΕΣΩΝ ΓΡΑΜΜΗ-ΣΤΗΛΗ	30 ΕΩΣ 39	40 ΕΩΣ 49
40ΕΩΣ 49	-0.252	
50+	-0.162	0.090
ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΑΝΑ ΗΛΙΚΙΑΚΗ ΟΜΑΔΑ (BONFERRONI)		
ΔΙΑΦΟΡΑ ΜΕΣΩΝ ΓΡΑΜΜΗ-ΣΤΗΛΗ	30 ΕΩΣ 39	40 ΕΩΣ 49
40ΕΩΣ 49	0.185	
50+	0.272	0.086
ΑΔΙΑΦΟΡΗ ΗΓΕΣΙΑ ΑΝΑ ΗΛΙΚΙΑΚΗ ΟΜΑΔΑ (BONFERRONI)		
ΔΙΑΦΟΡΑ ΜΕΣΩΝ ΓΡΑΜΜΗ-ΣΤΗΛΗ	30 ΕΩΣ 39	40 ΕΩΣ 49
40ΕΩΣ 49	-0.031	
50+	-0.093	-0.061
ΗΓΕΣΙΑ ΑΝΑ ΗΛΙΚΙΑΚΗ ΟΜΑΔΑ (BONFERRONI)		
ΔΙΑΦΟΡΑ ΜΕΣΩΝ ΓΡΑΜΜΗ-ΣΤΗΛΗ	30 ΕΩΣ 39	40 ΕΩΣ 49
40ΕΩΣ 49	0.156	
50+	0.86	0.71

Μια σημαντική μεταβλητή και χαρακτηριστικό των ερωτηθέντων είναι το επίπεδο εκπαίδευσης το οποίο κατέχουν. Χρησιμοποιώντας τον one-way ANOVA εξετάστηκε εάν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του επιπέδου εκπαίδευσης των ερωτηθέντων και του τρόπου με τον οποίο ασκούν την ηγεσία. Παρατηρώντας τον πίνακα 7.26 είναι εμφανές από τα p-value ($p\text{-value} > 0.05$) ότι δεν υπάρχει στατιστικά

σημαντική σχέση μεταξύ των διαφόρων μορφών ηγεσίας και του επιπέδου εκπαίδευσης. Συνεπώς καμιά μορφή ηγεσίας δεν επηρεάζεται από το επίπεδο εκπαίδευσης του ατόμου.

Πίνακας 7.26 Έλεγχος ANOVA μεταξύ μορφών ηγεσίας και έτη εκπαίδευσης

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΕΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	N	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ	P-VALUE
ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	ΑΠ. ΛΥΚΕΙΟΥ	4	3.916	0.485	0.366
	ΑΠ. ΑΕΙ/ΤΕΙ	24	3.937	0.658	
	ΚΑΤ. ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ	62	4.165	0.572	
	ΚΑΤ. ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟΥ	5	3.933	0.705	
	ΣΥΝΟΛΟ	95	4.085	0.599	
ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	ΑΠ. ΛΥΚΕΙΟΥ	4	5.574	0.510	0.931
	ΑΠ. ΑΕΙ/ΤΕΙ	24	5.433	0.842	
	ΚΑΤ. ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ	62	5.482	0.620	
	ΚΑΤ. ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟΥ	5	5.63	0.517	
	ΣΥΝΟΛΟ	95	5.481	0.667	
ΑΔΙΑΦΟΡΗ ΗΓΕΣΙΑ	ΑΠ. ΛΥΚΕΙΟΥ	4	2.562	0.826	0.355
	ΑΠ. ΑΕΙ/ΤΕΙ	24	1.885	0.737	
	ΚΑΤ. ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ	62	2.274	0.949	
	ΚΑΤ. ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟΥ	5	2.15	0.193	
	ΣΥΝΟΛΟ	95	2.181	0.913	
	ΑΠ. ΛΥΚΕΙΟΥ	4	4.687	0.216	

ΣΥΝΟΛΟ	ΑΠ. ΑΕΙ/ΤΕΙ	24	4.540	0.546	0.604
	ΚΑΤ. ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ	62	4.686	0.434	
	ΚΑΤ. ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟΥ	5	4.677	0.177	
	ΣΥΝΟΛΟ	95	4.649	0.450	

Στον παρακάτω πίνακα εφαρμόζεται έλεγχος Bonferroni (πίνακας 7.27) για να εξεταστεί εάν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των μέσων όρων των ετών εκπαίδευσης στις διάφορες μορφές ηγεσίας. Από τις κριτικές τιμές προκύπτει πως δεν υπάρχει σημαντικά στατιστική διαφορά μεταξύ του επιπέδου εκπαίδευσης όσον αφορά τον τρόπο ηγεσίας.

Πίνακας 7.27 Bonferroni test μορφών ηγεσίας και επιπέδου εκπαίδευσης

ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΑΝΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ (BONFERRONI)			
ΔΙΑΦΟΡΑ ΜΕΣΩΝ (ΓΡΑΜΜΗ-ΣΤΗΛΗ)	ΛΥΚΕΙΟ	ΑΕΙ/ΤΕΙ	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ
ΑΕΙ/ΤΕΙ	-0.020		
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	0.248	0.227	
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	0.016	-0.004	-0.231
ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΑΝΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ (BONFERRONI)			
ΔΙΑΦΟΡΑ ΜΕΣΩΝ (ΓΡΑΜΜΗ-ΣΤΗΛΗ)	ΛΥΚΕΙΟ	ΑΕΙ/ΤΕΙ	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ
ΑΕΙ/ΤΕΙ	-0.141		
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	0.092	0.048	
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	0.055	0.196	0.147
ΑΔΙΑΦΟΡΗ ΗΓΕΣΙΑ ΑΝΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ (BONFERRONI)			
ΔΙΑΦΟΡΑ ΜΕΣΩΝ	ΛΥΚΕΙΟ	ΑΕΙ/ΤΕΙ	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ

(ΓΡΑΜΜΗ-ΣΤΗΛΗ)			
ΑΕΙ/ΤΕΙ	-0.677		
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	-0.288	0.388	
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	-0.412	0.264	-0.124
ΗΓΕΣΙΑ ΑΝΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ (BONFERRONI)			
ΔΙΑΦΟΡΑ ΜΕΣΩΝ (ΓΡΑΜΜΗ-ΣΤΗΛΗ)	ΛΥΚΕΙΟ	ΑΕΙ/ΤΕΙ	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ
ΑΕΙ/ΤΕΙ	-0.146		
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	0	0.146	
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	-0.009	0.137	-0.009

Στον Πίνακα 7.28 αποτυπώνονται τα αποτελέσματα του ελέγχου one-way ANOVA για τη σχέση μεταξύ της οικογενειακής κατάστασης του ερωτηθέντος και των μορφών ηγεσίας. Παρόλο που στις περισσότερες μορφές ηγεσίας καθώς και στην ηγεσία σαν σύνολο η οικογενειακή κατάσταση δεν έχει στατιστικά σημαντική επιρροή, το p-value στην συναλλακτική ηγεσία είναι μικρότερο του 0.05 (0.028) συνεπώς σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5% η συναλλακτική ηγεσία διαφέρει ανάλογα την οικογενειακή κατάσταση.

Πίνακας 7.28 Έλεγχος ANOVA μεταξύ μορφών ηγεσίας και οικογενειακή κατάσταση

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	N	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ	P-VALUE
ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	ΑΓΑΜΟΣ/Η	21	3.996	0.610	0.028
	ΔΙΑΖΕΥΓΜΕΝΟΣ/Η	8	3.541	0.587	
	ΠΑΝΤΡΕΜΕΝΟΣ/Η	64	4.184	0.572	
	ΧΗΡΟΣ/Α	2	4	0.353	
	ΣΥΝΟΛΟ	95	4.085	0.599	
ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	ΑΓΑΜΟΣ/Η	21	5.307	0.863	0.544
	ΔΙΑΖΕΥΓΜΕΝΟΣ/Η	8	5.6	0.527	
	ΠΑΝΤΡΕΜΕΝΟΣ/Η	64	5.529	0.616	
	ΧΗΡΟΣ/Α	2	5.3	0.282	
	ΣΥΝΟΛΟ	95	5.481	0.667	
ΑΔΙΑΦΟΡΗ ΗΓΕΣΙΑ	ΑΓΑΜΟΣ/Η	21	2.345	0.966	0.138
	ΔΙΑΖΕΥΓΜΕΝΟΣ/Η	8	1.5	0.422	
	ΠΑΝΤΡΕΜΕΝΟΣ/Η	64	2.222	0.924	
	ΧΗΡΟΣ/Α	2	1.875	0.176	
	ΣΥΝΟΛΟ	95	2.181	0.913	
ΣΥΝΟΛΟ	ΑΓΑΜΟΣ/Η	21	4.541	0.547	0.238
	ΔΙΑΖΕΥΓΜΕΝΟΣ/Η	8	4.458	0.378	
	ΠΑΝΤΡΕΜΕΝΟΣ/Η	64	4.713	0.419	
	ΧΗΡΟΣ/Α	2	4.486	0.294	
	ΣΥΝΟΛΟ	95	4.649	0.450	

Πίνακας 7.29 Bonferroni test μορφών ηγεσίας και οικογενειακή κατάσταση

ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΑΝΑ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ (BONFERRONI)			
ΔΙΑΦΟΡΑ ΜΕΣΩΝ (ΓΡΑΜΜΗ-ΣΤΗΛΗ)	ΑΓΑΜΟΣ/Η	ΔΙΑΖΕΥΜΕΝΟΣ/Η	ΠΑΝΤΡΕΜΕΝΟΣ/Η
ΔΙΑΖΕΥΜΕΝΟΣ/Η	-0.454		
ΠΑΝΤΡΕΜΕΝΟΣ/Η	0.188	0.643	
ΧΗΡΟΣ/Α	0.003	0.458	-0.184
ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΑΝΑ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ (BONFERRONI)			
ΔΙΑΦΟΡΑ ΜΕΣΩΝ (ΓΡΑΜΜΗ-ΣΤΗΛΗ)	ΑΓΑΜΟΣ/Η	ΔΙΑΖΕΥΜΕΝΟΣ/Η	ΠΑΝΤΡΕΜΕΝΟΣ/Η
ΔΙΑΖΕΥΜΕΝΟΣ/Η	0.292		
ΠΑΝΤΡΕΜΕΝΟΣ/Η	0.222	-0.070	
ΧΗΡΟΣ/Α	-0.007	-0.3	-0.229
ΑΔΙΑΦΟΡΗ ΗΓΕΣΙΑ ΑΝΑ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ (BONFERRONI)			
ΔΙΑΦΟΡΑ ΜΕΣΩΝ (ΓΡΑΜΜΗ-ΣΤΗΛΗ)	ΑΓΑΜΟΣ/Η	ΔΙΑΖΕΥΜΕΝΟΣ/Η	ΠΑΝΤΡΕΜΕΝΟΣ/Η
ΔΙΑΖΕΥΜΕΝΟΣ/Η	-0.845		
ΠΑΝΤΡΕΜΕΝΟΣ/Η	-0.122	0.722	
ΧΗΡΟΣ/Α	-0.470	0.375	-0.347
ΗΓΕΣΙΑ ΑΝΑ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ (BONFERRONI)			
ΔΙΑΦΟΡΑ ΜΕΣΩΝ (ΓΡΑΜΜΗ-ΣΤΗΛΗ)	ΑΓΑΜΟΣ/Η	ΔΙΑΖΕΥΜΕΝΟΣ/Η	ΠΑΝΤΡΕΜΕΝΟΣ/Η
ΔΙΑΖΕΥΜΕΝΟΣ/Η	-0.082		
ΠΑΝΤΡΕΜΕΝΟΣ/Η	0.172	0.255	
ΧΗΡΟΣ/Α	-0.54	0.277	-0.227

Παρατηρώντας τα αποτελέσματα του ελέγχου Bonferroni (Πίνακας 7.29) είναι εμφανές ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των μέσων των κατηγοριών της οικογενειακής κατάστασης για των διαφόρων μορφών ηγεσίας αλλά και της ηγεσίας σαν σύνολο, καθώς τα p-value των διαφορών των μέσων ήταν υψηλά ώστε να θεωρηθούν στατιστικά σημαντικά.

Στον Πίνακα 7.30 αποτυπώνονται τα αποτελέσματα του ελέγχου one-way ANOVA, μεταξύ των χρόνων εργασιακής εμπειρίας και των μορφών ηγεσίας. Η συνολική ηγεσία καθώς και η συναλλακτική ηγεσία δεν επηρεάζονται ούτε έχουν στατιστικά σημαντική σχέση με την εργασιακή εμπειρία του ατόμου καθώς παρουσιάζουν αρκετά υψηλά p-value(>0.05).

Σημαντική επίδραση στην μετασχηματιστική ηγεσία έχουν τα χρόνια εργασιακής εμπειρίας σε βαθμό στατιστικής σημαντικότητας 5% ($p\text{-value} = 0.015 < 0.05$), συνεπώς η μετασχηματιστική ηγεσία διαφέρει ανάλογα με τα εργασιακά έτη.

Όσον αφορά την αδιάφορη ηγεσία παρατηρείται στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της αδιάφορης ηγεσίας και των εργασιακών ετών σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5% ($p\text{-value} = 0.041 < 0.05$). Η αδιαφορία που δείχνει η κάθε παρατήρηση σε ζητήματα ηγεσίας διαφέρει ανάλογα με την εργασιακή εμπειρία του ατόμου.

Πίνακας 7.30 Έλεγχος ANOVA μεταξύ μορφών ηγεσίας και εργασιακή εμπειρία

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ	N	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ	P- VALUE
ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	1 ΕΩΣ 5	2	4.253	0.117	0.477
	6 ΕΩΣ 10	4	4.333	0.955	
	11 ΕΩΣ 15	15	3.812	0.566	
	16 ΕΩΣ 20	2	3.877	0.353	
	20+	72	4.131	0.595	
	ΣΥΝΟΛΟ	95	4.085	0.599	
ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	1 ΕΩΣ 5	2	5.900	0.141	0.015
	6 ΕΩΣ 10	4	4.600	0.319	
	11 ΕΩΣ 15	15	5.587	0.891	
	16 ΕΩΣ 20	2	5.061	0.424	
	20+	72	5.576	0.592	
	ΣΥΝΟΛΟ	95	5.481	0.667	
ΑΔΙΑΦΟΡΗ ΗΓΕΣΙΑ	1 ΕΩΣ 5	2	1.625	0.176	0.041
	6 ΕΩΣ 10	4	3.251	1.767	
	11 ΕΩΣ 15	15	1.875	0.433	
	16 ΕΩΣ 20	2	2.7	1.018	
	20+	72	2.076	0.844	
	ΣΥΝΟΛΟ	95	2.181	0.913	
ΣΥΝΟΛΟ	1 ΕΩΣ 5	2	4.875	0.058	0.132
	6 ΕΩΣ 10	4	4.361	0.549	
	11 ΕΩΣ 15	15	4.583	0.483	
	16 ΕΩΣ 20	2	4.403	0.518	

	20+	72	4.706	0.573	
	ΣΥΝΟΛΟ	95	4.649	0.581	

Πίνακας 7.31 Bonferroni test μορφών ηγεσίας και εργασιακή εμπειρία

ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΑΝΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΡΙΑ (BONFERRONI)				
ΔΙΑΦΟΡΑ ΜΕΣΩΝ (ΓΡΑΜΜΗ-ΣΤΗΛΗ)	1 ΕΩΣ 5	6 ΕΩΣ 10	11 ΕΩΣ 15	16 ΕΩΣ 20
6ΕΩΣ 10	0.083			
11 ΕΩΣ 15	-0.437	0.520		
16 ΕΩΣ 20	0.083	0.455	0.319	
20+	-0.118	-0.201	-0.381	0.254
ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΑΝΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΡΙΑ (BONFERRONI)				
ΔΙΑΦΟΡΑ ΜΕΣΩΝ (ΓΡΑΜΜΗ-ΣΤΗΛΗ)	1 ΕΩΣ 5	6 ΕΩΣ 10	11 ΕΩΣ 15	16 ΕΩΣ 20
6 ΕΩΣ 10	-1.3			
11 ΕΩΣ 15	-0.312	-0.987		
16 ΕΩΣ 20	-0.84	-0.46	-0.527	
20+	-0.323	0.976	-0.011	0.516*
ΑΔΙΑΦΟΡΗ ΗΓΕΣΙΑ ΑΝΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΡΙΑ (BONFERRONI)				
ΔΙΑΦΟΡΑ ΜΕΣΩΝ (ΓΡΑΜΜΗ-ΣΤΗΛΗ)	1 ΕΩΣ 5	6 ΕΩΣ 10	11 ΕΩΣ 15	16 ΕΩΣ 20
6 ΕΩΣ 10	1.625			
11 ΕΩΣ 15	0.25	1.375		
16 ΕΩΣ 20	1.075	0.55	0.825	
20+	0.451	-1.173	0.201	-0.623

ΗΓΕΣΙΑ ΑΝΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ (BONFERRONI)				
ΔΙΑΦΟΡΑ ΜΕΣΩΝ (ΓΡΑΜΜΗ-ΣΤΗΛΗ)	1 ΕΩΣ 5	6 ΕΩΣ 10	11 ΕΩΣ 15	16 ΕΩΣ 20
6 ΕΩΣ 10	-0.513			
11 ΕΩΣ 15	-0.291	0.222		
16 ΕΩΣ 20	-0.471	0.042	0.179	
20+	-0.168	0.344	0.122	0.302

Στον Πίνακα 7.31 αναγράφονται τα αποτελέσματα του ελέγχου Bonferroni ανάμεσα στους μέσους των κατηγοριών της εργασιακής εμπειρίας με την κάθε μορφή ηγεσίας. Η μόνη στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στους μέσους δύο κατηγοριών είναι ανάμεσα στην κατηγορία από 16 έως 20 χρόνια εμπειρίας και στην κατηγορία από 20 χρόνια και άνω στην μετασχηματιστική ηγεσία, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 10% ($p\text{-value } 0.054 < 0.1$). Επιπλέον μεγαλύτερη αδιαφορία σε ζητήματα ηγεσίας δείχνει η κατηγορία με παραπάνω από 20 έτη εργασιακής εμπειρίας σε σχέση με αυτούς που έχουν εργασιακή εμπειρία μεταξύ 16 έως 20 έτη.

Συνοψίζοντας, τα διάφορα χαρακτηριστικά (ηλικία, εκπαίδευση, οικογενειακή κατάσταση, εργασιακή εμπειρία) στην πλειοψηφία τους φαίνεται να μην έχουν σημαντική επίδραση στην συναισθηματική νοημοσύνη ούτε παρατηρούνται σημαντικές διαφορές στις μορφές ηγεσίας, παρά μόνο στις περιπτώσεις που αναφερθήκαν.

Στην συνέχεια ακολουθούν στατιστικές συσχετίσεις μεταξύ των διαφορετικών κατηγοριών συναισθηματικής νοημοσύνης με τις μορφές ηγεσίας. Σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα 7.32, ο συντελεστής συσχέτισης ανάμεσα στη συναλλακτική ηγεσία και τη συναισθηματικότητα είναι ασθενής και μη στατιστικά σημαντική. Αντιθέτως ο συντελεστής συσχέτισης μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της συναισθηματικότητας είναι θετικός (0.405) και στατιστικά σημαντικός. Με $p\text{-value} < 0.01$ ο συντελεστής συσχέτισης είναι στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο σημαντικότητας 1%, δηλαδή υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της συναισθηματικότητας. Επίσης στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την συναισθηματικότητα εμφανίζει η αδιάφορη ηγεσία όμως

ο συντελεστής είναι αρνητικός. Επομένως παρατηρείτε μια αρνητική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ αδιάφορης ηγεσίας και συναισθηματικότητας. Τέλος το σύνολο της ηγεσίας έχει ασθενώς θετική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση με τη συναισθηματικότητα.

Πίνακας 7.32 Συντελεστής Pearson συναισθηματικότητας – μορφές ηγεσίας

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ PEARSON	P-VALUE
ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	-0.095	0.357
ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	0.405***	0
ΑΔΙΑΦΟΡΗ ΗΓΕΣΙΑ	-0.408***	0
ΗΓΕΣΙΑ	0.1991*	0.053

Στη συνέχεια ακολουθούν οι συντελεστές συσχέτισης μεταξύ ανεξάρτητων χαρακτηριστικών και των μορφών ηγεσίας. Ο συντελεστής συσχέτισης ανάμεσα στη συναλλακτική ηγεσία και των ανεξάρτητων χαρακτηριστικών είναι ασθενής και στατιστικά σημαντικός μόνο σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5%. Αντιθέτως ο συντελεστής συσχέτισης μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και των ανεξάρτητων χαρακτηριστικών είναι θετικός (0.514) και στατιστικά σημαντικός. Με $p\text{-value} < 0.01$ ο συντελεστής συσχέτισης είναι στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο σημαντικότητας 1%, δηλαδή υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και των ανεξάρτητων χαρακτηριστικών. Επίσης στατιστικά σημαντική συσχέτιση με τα ανεξάρτητα χαρακτηριστικά εμφανίζει η αδιάφορη ηγεσία όμως ο συντελεστής είναι όπως και προηγουμένως αρνητικός. Επομένως παρατηρείται μια αρνητική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ αδιάφορης ηγεσίας και των ανεξάρτητων χαρακτηριστικών. Τέλος το σύνολο της ηγεσίας έχει θετική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση με τα ανεξάρτητα χαρακτηριστικά.

Πίνακας 7.33 Συντελεστής Pearson ανεξάρτητα χαρακτηριστικά – μορφές ηγεσίας

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ PEARSON	P-VALUE
ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	0.19*	0.064
ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	0.514***	0
ΑΔΙΑΦΟΡΗ ΗΓΕΣΙΑ	-0.351***	0
ΗΓΕΣΙΑ	0.428***	0

Στον Πίνακα 7.34 βλέπουμε τους συντελεστές συσχέτισης μεταξύ αυτοέλεγχου και των μορφών ηγεσίας. Ο συντελεστής συσχέτισης ανάμεσα στη συναλλακτική ηγεσία και του αυτοέλεγχου είναι ασθενής και μη στατιστικά σημαντικός. Αντιθέτως ο συντελεστής συσχέτισης μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και του αυτοέλεγχου είναι θετικός (0.372) και στατιστικά σημαντικός. Με $p\text{-value} < 0.01$ ο συντελεστής συσχέτισης είναι στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο σημαντικότητας 1%, δηλαδή υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και του αυτοέλεγχου. Επίσης αρνητική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση υπάρχει μεταξύ αυτοέλεγχου και αδιάφορης ηγεσίας (-0.214). Επομένως παρατηρείται μια αρνητική και στατιστικά σημαντική σε επίπεδο 5% συσχέτιση μεταξύ αδιάφορης ηγεσίας και του αυτοέλεγχου. Τέλος το σύνολο της ηγεσίας έχει θετική (0.252) και στατιστικά σημαντική συσχέτιση με τα ανεξάρτητα χαρακτηριστικά.

Πίνακας 7.34 Συντελεστής Pearson αυτοέλεγχος – μορφές ηγεσίας

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ PEARSON	P-VALUE
ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	-0.012	0.907
ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	0.372***	0.002
ΑΔΙΑΦΟΡΗ ΗΓΕΣΙΑ	-0.214**	0.036

ΗΓΕΣΙΑ	0.252**	0.013
--------	---------	-------

Στη συνέχεια ακολουθούν οι συντελεστές συσχέτισης μεταξύ της ευημερίας και των μορφών ηγεσίας. Ο συντελεστής συσχέτισης ανάμεσα στη συναλλακτική ηγεσία και την ευημερία είναι ασθενής και μη στατιστικά σημαντικός. Αντιθέτως ο συντελεστής συσχέτισης μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της ευημερίας είναι θετικός (0.325) και στατιστικά σημαντικός. Με $p\text{-value} < 0.01$ ο συντελεστής συσχέτισης είναι στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο σημαντικότητας 1%, δηλαδή υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της ευημερίας. Επίσης στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την ευημερία εμφανίζει η αδιάφορη ηγεσία όμως ο συντελεστής είναι όπως και προηγουμένως αρνητικός. Επομένως παρατηρείται μια αρνητική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ αδιάφορης ηγεσίας και της ευημερίας. Τέλος στο σύνολο της ηγεσίας παρατηρείται θετική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση με τα ανεξάρτητα χαρακτηριστικά με συντελεστή (0.217).

Πίνακας 7.35 Συντελεστής Pearson ευημερία – μορφές ηγεσίας

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ PEARSON	P-VALUE
ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	-0.01	0.92
ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	0.325***	0.001
ΑΔΙΑΦΟΡΗ ΗΓΕΣΙΑ	-0.202**	0.04
ΗΓΕΣΙΑ	0.217**	0.03

Στον Πίνακα 7.35 εμφανίζονται οι συντελεστές συσχέτισης μεταξύ κοινωνικότητας και των μορφών ηγεσίας. Ο συντελεστής συσχέτισης ανάμεσα στη συναλλακτική ηγεσία και την κοινωνικότητα είναι ασθενής και μη στατιστικά σημαντικός. Αντιθέτως ο συντελεστής συσχέτισης μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της κοινωνικότητας είναι θετικός (0.519) και στατιστικά σημαντικός. Με $p\text{-value} < 0.01$ ο συντελεστής συσχέτισης είναι στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο σημαντικότητας 1%,

δηλαδή υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της κοινωνικότητας. Επίσης αρνητική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση υπάρχει μεταξύ κοινωνικότητας και αδιάφορης ηγεσίας (-0.373). Επομένως παρατηρείται μια αρνητική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση σε επίπεδο 1% μεταξύ αδιάφορης ηγεσίας και της κοινωνικότητας. Τέλος το σύνολο της ηγεσίας έχει θετική (0.401) και στατιστικά σημαντική συσχέτιση με τη κοινωνικότητα.

Πίνακας 7.36 Συντελεστής Pearson κοινωνικότητα – μορφές ηγεσίας

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ PEARSON	P-VALUE
ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	0.128	0.213
ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	0.519***	0
ΑΔΙΑΦΟΡΗ ΗΓΕΣΙΑ	- 0.373***	0
ΗΓΕΣΙΑ	0.401***	0

Στη συνέχεια ακολουθούν οι συντελεστές συσχέτισης μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης ως σύνολο και των μορφών ηγεσίας. Ο συντελεστής συσχέτισης ανάμεσα στη συναλλακτική ηγεσία και την συναισθηματική νοημοσύνη είναι ασθενής και μη στατιστικά σημαντικός. Αντιθέτως ο συντελεστής συσχέτισης μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι θετικός (0.592) και στατιστικά σημαντικός. Με $p\text{-value} < 0.01$ ο συντελεστής συσχέτισης είναι στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο σημαντικότητας 1%, δηλαδή υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης. Επίσης στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την συναισθηματική νοημοσύνη εμφανίζει η αδιάφορη ηγεσία όμως ο συντελεστής είναι όπως και προηγουμένως αρνητικός. Επομένως παρατηρείται μια αρνητική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ αδιάφορης ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης. Τέλος το σύνολο της ηγεσίας έχει θετική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την συναισθηματική νοημοσύνη με συντελεστή 0.404.

Πίνακας 7.37 Συντελεστής Pearson συναισθηματικής νοημοσύνης – μορφές ηγεσίας

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ PEARSON	P-VALUE
ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	0.035	0.592
ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	0.592***	0
ΑΔΙΑΦΟΡΗ ΗΓΕΣΙΑ	-0.439***	0
ΗΓΕΣΙΑ	0.404***	0

Από τους παραπάνω συντελεστές τα κύρια αποτελέσματα που παρατηρούνται είναι η ισχυρή και στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και όλων των κατηγοριών συναισθηματικής νοημοσύνης καθώς και η ισχυρά αρνητική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ αδιάφορης ηγεσίας και συναισθηματικής νοημοσύνης. Είναι πλέον σαφές από την ανάλυση του δείγματος ότι η ηγεσία ως σύνολο σχετίζεται θετικά και στατιστικά σημαντικά με την συναισθηματική νοημοσύνη.

Από την επεξεργασία των δεδομένων διαφαίνεται ότι οι μεταβολές στα ηγετικά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων επηρεάζονται από τα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης. Η μετασχηματιστική ηγεσία φαίνεται να είναι το επικρατέστερο μοντέλο μεταξύ των προϋσταμένων ενώ η συναλλακτική και η ηγεσία προς αποφυγή δεν υιοθετούνται σχεδόν καθόλου.

8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία παρατήρησε την σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την ηγεσία στον Δημόσιο Τομέα και πιο συγκεκριμένα στους φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα. Ελάχιστες έρευνες στον τομέα αυτό έχουν διενεργηθεί ως τώρα και η μελέτη κρίθηκε ενδιαφέρουσα. Το μοντέλο συναλλακτικής/μετασχηματιστικής ηγεσίας των Bass, (1985) και Bass και Avolio, (1990 και 1994) και το μοντέλο «ικανότητας» της συναισθηματικής νοημοσύνης από τους Mayer και Salovey (1997) παρείχαν μια διαισθητική βάση για την εξέταση αυτής της σχέσης. Το μοντέλο ικανότητας της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι το πιο καλά αποσαφηνισμένο θεωρητικά, καθώς αναπτύχθηκε σε μια σειρά άρθρων που εμφανίστηκαν στη δεκαετία του 1990 (Mayer and Salovey, 1993 και 1997). Αυτό το πλαίσιο αντιλαμβάνεται την συναισθηματική νοημοσύνη ως νοημοσύνη με την παραδοσιακή έννοια που αποτελείται από ένα εννοιολογικά σχετικό σύνολο νοητικών ικανοτήτων, που σχετίζονται με τα συναισθήματα και την επεξεργασία συναισθηματικών πληροφοριών.

Στα περισσότερα οργανωσιακά πλαίσια, η μετασχηματιστική σε σύγκριση με τη συναλλακτική ηγεσία θεωρείται πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας και διαπιστώνεται σταθερά ότι προάγει μεγαλύτερη οργανωτική ή οργανωσιακή απόδοση (Lowe and Kroeck, 1996). Στην παρούσα μελέτη, αποτελεσματικοί ηγέτες θεωρήθηκαν εκείνοι που ανέφεραν ότι είχαν μετασχηματιστικό και όχι συναλλακτικό στυλ ηγεσίας (όπως μετρήθηκε από το ερωτηματολόγιο πολυπαραγοντικής ηγεσίας (MLQ) (Avolio et al., 1995)). Η μετασχηματιστική ηγεσία βασίζεται περισσότερο στα συναισθήματα σε σύγκριση με τη συναλλακτική ηγεσία και περιλαμβάνει αυξημένα συναισθηματικά επίπεδα (Yammarino και Dubinsky, 1994). Έτσι διαφαίνεται ότι υπάρχει μια ισχυρότερη σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της μετασχηματιστικής ηγεσίας παρά μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της συναλλακτικής ηγεσίας και αυτό παρουσιάζεται εκτενώς στην βιβλιογραφία (Gardner & Stough 2001, Robbins & Judge, 2011).

Η ικανότητα παρακολούθησης των συναισθημάτων στο ίδιο το άτομο και στους άλλους και η ικανότητα διαχείρισης των συναισθημάτων στο ίδιο το άτομο και στους άλλους υποστηρίζεται ότι είναι αργότερα αναπτυσσόμενες και ψυχολογικά πιο σύνθετες ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης (Mayer and Salovey, 1997). Η

παρούσα μελέτη αξιολόγησε το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης ως προς αυτές τις ικανότητες και διαπίστωσε ότι είναι σχετικά υψηλές.

Τα ευρήματα της παρούσας μελέτης παρέχουν επιπλέον στοιχεία για τη σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και αποτελεσματικής ηγεσίας. Η κατανόηση ακριβώς του τρόπου με τον οποίο η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται με την αποτελεσματική ηγεσία μπορεί να έχει πολλές επιπτώσεις για τους υπευθύνους του ανθρώπινου δυναμικού. Παράλληλα η γνώση σχετικά με το πώς ακριβώς σχετίζεται η συναισθηματική νοημοσύνη με την ηγεσία μπορεί να οδηγήσει σε σημαντική πρόοδο όσον αφορά τα αποτελέσματα των παρεχόμενων υπηρεσιών των δημόσιων υπηρεσιών.

Από την ποσοτική και στατιστική ανάλυση προέκυψε ότι η πλειοψηφία των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν γυναίκες. Το μεγαλύτερο μέρος των ερωτώμενων είναι ηλικίας άνω των 50 ετών, έγγαμοι, ενώ οι περισσότεροι είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών. Η πλειοψηφία των ερωτώμενων έχει πάνω από 20 χρόνια εργασιακή εμπειρία. Τα αποτελέσματα αυτά δικαιολογούνται καθώς το εξεταζόμενο δείγμα ήταν οι προϊστάμενοι ή διευθυντές της τοπικής αυτοδιοίκησης, γεγονός που σημαίνει διαθέτουν τέτοιου είδους προσόντα.

Από την επεξεργασία των στοιχείων προέκυψε επίσης ότι η πλειοψηφία των ερωτώμενων διαθέτει υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης καθώς επίσης διαθέτει ηγετικά χαρακτηριστικά. Η μετασχηματιστική ηγεσία φαίνεται ότι είναι το μοντέλο ηγεσίας που παρατηρείται συχνότερα. Φαίνεται ακόμη ότι επιβεβαιώνεται η βασική ερευνητική υπόθεση που αναζητά την στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ηγεσίας. Διαπιστώνεται δηλαδή από την ανάλυση των δεδομένων ότι η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει την αποτελεσματική ηγεσία γεγονός που συνάδει με την εκτενή βιβλιογραφία.

Η πλειοψηφία των ερευνητικών υποθέσεων επαληθεύεται από τα αποτελέσματα της έρευνας. Συγκεκριμένα διαπιστώνεται ότι οι παράγοντες της συναισθηματικής νοημοσύνης σχετίζονται στατιστικά σημαντικά με την μετασχηματιστική ηγεσία. Οι παράγοντες που διαμορφώνουν την συναισθηματική νοημοσύνη (ευημερία, αυτοέλεγχος, κοινωνικότητα, συναισθηματικότητα) σχετίζονται στατιστικά σημαντικά με την μετασχηματιστική ηγεσία. Το αποτέλεσμα αυτό είναι σε συνάφεια με τα αποτελέσματα άλλων ερευνών (Polichroniou, 2009, Downey et al. 2006, Leban and Zulauf, 2003).

Επιπλέον, η περαιτέρω έρευνα για την συναισθηματική νοημοσύνη και την αποτελεσματική ηγεσία μπορεί να εντοπίσει νέα σύνολα δεξιοτήτων που βασίζονται στο συναίσθημα (αυτοεπίγνωση, αυτοέλεγχος, ενσυναίσθηση, αυτογνωσία) και θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν στις παρεχόμενες από την τοπική αυτοδιοίκηση υπηρεσίες προς τους πολίτες καθώς και στην ανάπτυξη της ηγεσίας για την ενίσχυση της αποδοτικότητας αυτής και την βελτίωση των αποτελεσμάτων.

Η γνώση που αποκτάται από την έρευνα μπορεί να αυξήσει την κατανόηση της αποτελεσματικής ηγεσίας και να βοηθήσει στην παραγωγή ισχυρών εργαλείων για την επιλογή, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη ηγετών, ενισχύοντας δυνητικά το οργανωσιακό κλίμα και την απόδοση του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα.

Επιπλέον και με δεδομένο ότι τα 2 ερωτηματολόγια συμπληρώνονται από τους ερωτώμενους απαντώντας για τους ίδιους, μπορούμε να θεωρήσουμε ότι διαθέτουν το υποκειμενικό στοιχείο. Τα δεδομένα της παρούσας εργασίας δίνουν το έναυσμα για περαιτέρω διερεύνηση στο ίδιο περιβάλλον, με ερωτηματολόγια που θα κατέγραφαν τις προσωπικές εκτιμήσεις των υφισταμένων για την άποψή τους σχετικά με τους προϊσταμένους τους, τον τρόπο που αυτοί ασκούν ηγεσία και την διασύνδεση με την συναισθηματική νοημοσύνη. .

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΗΓΕΣΙΑΣ⁴

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

Σας υπενθυμίζουμε ότι δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις.

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

1. Παρέχω βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών των υφισταμένων μου	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
2. Επανεξετάζω κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέμαι αν αυτά είναι κατάλληλα	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
3. Δεν παρεμβαίνω μέχρι ένα θέμα να γίνε ιδιαίτερα σοβαρό	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
4. Εστιάζω την προσοχή μου σε αντικανονικότητες, λάθη, εξαιρέσεις και πρότυπα απόδοσης	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
5. Αποφεύγω να αναμειχθώ όταν προκύπτουν προβλήματα	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
6. Αναφέρομαι στις δικές μου σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
7. Είμαι απών όταν με χρειάζονται	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
8. Αναζητώ διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
9. Μιλώ με αισιοδοξία για το μέλλον	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7

⁴ Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire - M.L.Q), Avolio & Bass (2004)

10. Νιώθω περήφανος που δουλεύω μαζί τους	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
11. Δηλώνω με σαφήνεια ποιος είναι υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
12. Περιμένω κάτι να πάει στραβά για να επέμβω	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
13. Μιλάω με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
14. Καθορίζω τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
15. Αφιερώνω χρόνο στο να διδάσκω και να καθοδηγώ	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
16. Κάνω κατανοητό τι τα μέλη της ομάδας οφείλουν να περιμένουν μετά την ολοκλήρωση του σχεδίου	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
17. Είμαι σταθερός στην άποψη: «Αν δεν είναι χαλασμένο μη το φτιάξεις»	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
18. Βάζω το καλό της ομάδας πιο πάνω από το ατομικό μου συμφέρον	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
19. Αντιμετωπίζει τους υφισταμένους μου περισσότερο ως ξεχωριστά άτομα, παρά ως μέλη της ομάδας	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
20. Ακολουθώ την τακτική του ότι τα προβλήματα πρέπει να γίνουν χρόνια πριν αναλάβω δράση	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
21. Λειτουργώ κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό τους	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
22. Επικεντρώνω την προσοχή μου αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
23. Σκέπτομαι τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
24. Είμαι ο τύπος του ηγέτη που παρακολουθεί ταλάθη του προσωπικού	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
25. Αποπνέω αίσθηση δύναμης και εμπιστοσύνης	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
26. Προβάλλω ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
27. Στρέφω τη προσοχή του προσωπικού προς τις αποτυχίες προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
28. Αποφεύγω να παίρνω αποφάσεις	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
29. Τους αντιμετωπίζω ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7

30. Τους παροτρύνω να βλέπουν τα πράγματα από πολλές διαφορετικές οπτικές γωνίες	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
31. Τους βοηθώ να αναπτύσσουν τις ικανότητές τους	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
32. Προτείνω νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορεί να επιδιωχθεί η ολοκλήρωση ενός έργου	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
33. Καθυστερώ να απαντήσω σε επείγοντα ερωτήματα	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
34. Δίνω έμφαση στο πόσο σημαντικό είναι να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
35. Εκφράζω ικανοποίηση όταν το προσωπικό εκπληρώνει τις προσδοκίες	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
36. Εκφράζω την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ⁵

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

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

⁵ Trait Emotional Intelligence Questionnaire – TEIQue-SF, Petrides K.V & Furnham, A. (2003)

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

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ali, A. S. A., Elmi, H. O., & Mohamed, A. I. (2013). The effect of leadership behaviors on staff performance in Somalia. *Educational Research International*, 2(2), 197-210.
- Antonakis, J. (2001). The validity of the transformational, transactional, and laissez-faire leadership model as measured by the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5X). Walden University.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The leadership quarterly*, 14(3), 261-295.
- Antonakis, J., & House, R. J. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory. *The leadership quarterly*, 25(4), 746-771.
- Armandi, B., Oppedisano, J., & Sherman, H. (2003). Leadership theory and practice: a “case” in point. *Management Decision*, 41(10), 1076-1088.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215. doi:10.1037/0033-295x.84.2.191
- Bar-On, R. (1997). The Emotional Quotient inventory (EQ-i): A test of emotional intelligence. Toronto, Canada: Multi-Health Systems.
- Bar-On, R. (2000). Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory. In R. Bar-On, & I. D. A. Parker (Eds.), *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the work place* (pp. 363- 388). San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Bar-On, R., Maree, J. G., & Elias, M. J. (2007). *Educating People to Be Emotionally Intelligent*. Praeger Publishers.
- Bartol, K. M., Martin, D. C., & Kromkowski, J. A. (2003). Leadership and the glass ceiling: Gender and ethnic group influences on leader behaviors at middle and executive managerial levels. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(3), 8-19.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). *Transformational Leadership and Organizational Culture*

Bass B.M., & Avolio B.J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Mindgarden.

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 88(2), 207.

Bass, B. M., & Bass, R. (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*.

Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.

Bennis, W. G., & Nanus, B. (1974). *Leadership*. University of Cincinnati

Bennis W. & Nanus B. (1985) *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. Harper and Row. p. 21

Boyatzis, R. E., McKee, A., & Goleman, D. (2002). *Reawakening your passion for work*. Harvard Business School Publishing Corporation.

Brackett, M. A., Bertoli, M., Elbertson, N., Bausseron, E., Castillo, R., and Salovey, P. (2013). Reconceptualizing the cognition-emotion link. In M. D. Robinson, E. R.

Burke, W. W. (1985). " *Leaders: The Strategies for Taking Charge*", by Warren Bennis and Burt Nanus (Book Review). *Human Resource Management*, 24(4), 503.

Bush, T. (2012). Authenticity in research: Reliability, validity and triangulation. *Research methods in educational leadership and management*, 6(19), 75-89.

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

Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. *Research Methods in Education*.

Cooper, A. & Petrides, K. V. (2010). A psychometric analysis of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire-Short Form (TEIQue-SF) using Item Response Theory. *Journal of Personality Assessment*, 92, 449-457.

Creswell, J. W. (2014). *A concise introduction to mixed methods research*. SAGE publications.

Daft, R. L. (2014). *The leadership experience*. Cengage Learning.

De Olivieri, M. A. C., & Puente, R. (2013). Modelos de negocio de emprendimientos por y para la base de la pirámide. *Revista de Ciencias sociales*, 19(2), 289-308.

Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N. E., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel psychology*, 64(1), 7-52.

Downey, L. A., Papageorgiou, V., & Stough, C. (2006). Examining the relationship between leadership, emotional intelligence and intuition in senior female managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 250-264.

Dweck, C. S., Chui, C., & Hong, Y. (1995). Implicit theories and their roles in judgments and reactions: A world from two perspectives. *Psychological Inquiry*, 6(4), 268-285. doi:10.1207/s15327965pli0604_1

Feldman Barrett, L., Gross, J., Christensen, T. C., & Benvenuto, M. (2001). Knowing what you're feeling and knowing what to do about it: Mapping the relation between emotion differentiation and emotion regulation. *Cognition and Emotion*, 15, 713–724.

Ferlie, E. (1996). *The new public management in action*. Oxford University Press, USA.

Gardner, H. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences* (10th ed.). New York, NY: Basic Books.

Gardner, L., & Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership & organization development journal*, 23(2), 68-78.

George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human relations*, 53(8), 1027-1055.

Goleman, D. (2001). An EI-based theory of performance. In C. Cherniss, & D. Goleman (Eds.), *The Emotionally Intelligent Workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Goleman, D. (2001). Emotional intelligence: Issues in paradigm building. In C. Cherniss and D. Goleman (Eds.), *The Emotionally Intelligent Workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*. 76, 93–102.
- Goleman, D. (1998). *Emotional intelligence*. New York: Bantam.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York: Bantam.
- Goleman, D. (2011). *The Brain and Emotional Intelligence: New Insights*. Northampton: More than Sound
- Goleman, D. (2018). What makes a leader?. In *Military leadership* (pp. 39-52). Routledge.
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Press.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2001). Primal leadership: The hidden driver of great performance. *Harvard business review*, 79(11), 42-53.
- Gottman, J., & Declaire, J. (1997). *Raising an emotionally intelligent child: The heart of parenting*. New York: Simon & Schuster.
- Gross, J.J. (1998). The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of General Psychology*, 2, 271-299.
- Hlepas, N. K. (2015). *Regionalism in Greece*. Assembly of European regions study on regionalism.
- Hunt J.G. (1999). Transformational/charismatic leadership's transformation of the field: an historical essay. *The Leadership Quarterly*, 10, 129–144
- Jarad, G. H. (2012). *The construction manager leading characteristics for the success of construction projects in the Gaza Strip*. The Islamic university of Gaza.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755.

Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of applied psychology*, 89(1), 36.

Kluemper, D. H. (2008). Trait emotional intelligence: The impact of core-self evaluations and social desirability. *Personality and Individual Differences*, 44(6), 1402-1412.

Kotter, J. (1990). Management Vs Leadership;« Work is a force for change.

Kotter, J. (2006). Leadership versus management: what's the difference?. *The Journal for Quality and Participation*, 29(2), 13.

Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *Academy of Management review*, 12(4), 648-657.

Lane, J. E. (2000). *New Public Management*. London and New York: Routledge

Lane, J.E., *The Public Sector*, Sage Publications, London, 2000

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

Loftus, E. F., Miller, D. G., & Burns, H. J. (1978). Semantic integration of verbal information into a visual memory. *Journal of experimental psychology: Human learning and memory*, 4(1), 19.

Lountzis, G., & Palaskas, T. (2022). PsychoManagement: A new approach to management. *Greek Economic Outlook*, 90.

Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The leadership quarterly*, 7(3), 385-425.

Mandell, B., & Pherwani, S. (2003). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: A gender comparison. *Journal of business and psychology*, 17, 387-404.

Marturano, A., & Gosling, J. (2008). The key concepts of leadership. *New York, NY*.

Maslow, A. H. (1998). *Maslow on management*. John Wiley & Sons.

Mayer, J. D., Caruso, D., & Salovey, P. (2000). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27(4), 267-298. doi: 10.1016/s0160-2896(99)00016-1

Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators* (pp. 3-31). New York, NY: Basic Books.

Mavroveli, S., Petrides, K. V., Sangareau, Y., & Furnham, A. (2009). Relating trait emotional intelligence to objective socioemotional outcomes in childhood. *British Journal of Educational Psychology*, 79, 259-272.

Mavroveli, S., Petrides, K. V., Shove, C., & Whitehead, A. (2008). Validation of the construct of trait emotional intelligence in children. *European Child & Adolescent Psychiatry*, 17, 516-526.

McBer, H. (2012). Research into teacher effectiveness. In *Early professional development for teachers* (pp. 193-209). David Fulton Publishers.

Meier, K. J., & O'Toole Jr, L. J. (2002). Public management and organizational performance: The effect of managerial quality. *Journal of Policy Analysis and Management: The Journal of the Association for Public Policy Analysis and Management*, 21(4), 629-643.

Melita Prati, L., Douglas, C., Ferris, G. R., Ammeter, A. P., & Buckley, M. R. (2003). Emotional intelligence, leadership effectiveness, and team outcomes. *The international journal of organizational analysis*, 11(1), 21-40.

Minogue, M., Polidano, C., & Hulme, D. (1998). *Beyond the new public management*. Edward Elgar Publishing.

Murphy, S. E., & Riggio, R. E. (Eds.). (2003). *The future of leadership development*. Psychology Press.

Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.

OECD (2012), "Greece: Review of the Central Administration (Greek version): OECD Public Governance Reviews", OECD Publishing

Palaskas, T., Tsirimokou, C., Lontzis, G., (2021) *Special Issues of Management and Administration of Business and Organisation, Lectures in MCs Programme*,

Department of Economics & regional Development, Panteion University of Social and Political Science

Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., & Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership & Organization development journal*, 22(1), 5-10.

Parsons, W., Public Policy, Edward Elgar, Cheltenham and Lyme, 1995.

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

Petrides, K. V. (2009). Technical manual for the Trait Emotional Intelligence Questionnaires (TEIQue). London: London Psychometric Laboratory.

Petrides, K. V., Niven, L., & Mouskounti, T. (2006). The trait emotional intelligence of ballet dancers and musicians. *Psicothema*, 18, 101-107.

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), 107-142.

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

Price, JJ. (2009). The Conception and Operationalization of leadership in construction companies, Masters Degrees Thesis, UNISA.

Riggio, R. E., Murphy, S. E., & Pirozzolo, F. J. (Eds.). (2001). Multiple intelligences and leadership. Psychology Press.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). *Organizational behavior*

Ryback, D. (2012). *Putting emotional intelligence to work*. Routledge.

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185-211.

Schedler, K., & Proeller, I. (2000). *New public management*. Stuttgart/Wien.

Spielberger, C. (2004). *Encyclopedia of applied psychology*. Academic press.

Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological bulletin*, 47(1), 1.

Streefkerk, R. (2023, June 22). Qualitative vs. Quantitative Research | Differences, Examples & Methods.

Terry, R. W. (1993). Authentic leadership: Courage in action. (No Title).

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

Tsirimokou, C., Richardson, C. & Palaskas, T., 2021. Emotional Intelligence and Machiavellianism: a meta-analysis. *Hellenic Journal of Psychology*, Issue accepted manuscript.

Vigoda-Gadot, E. (2007). Leadership style, organizational politics, and employees' performance: An empirical examination of two competing models. *Personnel Review*, 36(5), 661-683.

Vigoda-Gadot, E., & Meisler, G. (2010). Emotions in management and the management of emotions: The impact of emotional intelligence and organizational politics on public sector employees. *Public Administration Review*, 70(1), 72-86.

Watkins, E. Harmon-Jones (Eds.), *Handbook of Cognition and Emotion* (pp. 365-379). New York, NY: Guilford.

Weber, M. (2009). *From Max Weber: Essays in Sociology* (H.H. Gerth, & W. Mills, Trans.; 1st ed.). Routledge.

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

Wong, C.S., and K.S. Law. (2002). "Development of an Emotional Intelligence Instrument and an Investigation of its Relationship with Leader and Follower Performance and Attitudes. *The Leadership Quarterly*, 13, 243-274.

Wong, C.S., Law, K.S., & Wong, P.M. (2004). Development and validation of a forced choice emotional intelligence for Chinese respondents in Hong Kong. *Asia Pacific Journal of Management*.

Wong, C.S., Wong, P.M., & Law, K.S. (2004). The interaction effect of emotional intelligence and emotional labor on job satisfaction: A test of Holland's classification

of occupations. In Härtel, C. E. J., Zerbe, W. J. & Ashkanasy, N. M. (Eds.) (Forthcoming, 2004). *Emotions in Organizational Behavior*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Yammarino, F. J., & Dubinsky, A. J. (1994). Transformational leadership theory: Using levels of analysis to determine boundary conditions. *Personnel psychology*, 47(4), 787-811.

Yammarino, F. J., Spangler, W. D., & Bass, B. M. (1993). Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation. *The Leadership Quarterly*, 4(1), 81-102.

Yaremko, I. (2020). Efficiency of the Organization of the Government Service and Its Implementation in the Public Governance System. *Economics, Entrepreneurship, Management*, 7(1), 99-106.

Young, P. T. (1943). *Emotion in Man and Animal: Its nature and relation to attitude and motive*. New York: John Wiley and Sons

Yukl, G., Seifert, C. F., & Chavez, C. (2008). Validation of the extended influence behavior questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 609-621.

Yukl, G., & Van Fleet, D. D. (1992). *Theory and research on leadership in organizations*.

Zaleznik, A. (2004). Managers and leaders. *Harvard business review*, 1.

Zeidner, M., Matthews, G., Roberts, R. D., & MacCann, C. (2003). Development of emotional intelligence: Towards a multi-level investment model. *Human development*, 46(2-3), 69-96.

Δημητρόπουλος, Ε., (2004). Εισαγωγή στη μεθοδολογία της επιστημονικής έρευνας: προς ένα συστηματικό δυναμικό μοντέλο μεθοδολογίας επιστημονικής έρευνας. Αθήνα: Έλλην

Ελλάδας, Ι. Ε. Γ. Σ. Ε. (2022). Οι κοινωνικοοικονομικές επιπτώσεις της πανδημίας Covid-19 στους εργαζομένους του ιδιωτικού τομέα.

Ιωσηφίδης, Θ., (2008). Ποιοτικές μέθοδοι έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες. Αθήνα: Κριτική.

Λούντζης, Γ., Παλάσκας, Θ. «PsychoManagement»: Μία νέα προσέγγιση στη διοίκηση,

Μαρούδας, Θ. (2009). Ανθρώπινος παράγοντας και ποιότητα στον Ελληνικό δημόσιο Τομέα.

Παπούλιας, Δ. Β. (2019), Πώς συντελούνται οι μεταρρυθμίσεις. Εκδόσεις: Αλεξάνδρεια

Παρασκευόπουλος, Ι. (1993). Μεθοδολογία επιστημονικής έρευνας. *Αθήνα: ιδίου.*

Στέλλα, Λαδή. (2014). Ανάλυση δημόσιας πολιτικής. Publishers Papazisis.

Σωτηρόπουλος, Δ. Α. (2022). Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση Σήμερα: Χαρακτηριστικά και Προβλήματα. *Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης*, 2(1), 153-170.

Σωτηρόπουλος, Δ. Α. (1996). Γραφειοκρατία και πολιτική εξουσία: κοινωνιολογική έρευνα των σχέσεων διοίκησης και πολιτικής στην Ελλάδα της δεκαετίας του '80. Αθήνα-Κομοτηνή: Αντ. Ν. Σάκκουλας.