

ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

PANTEION UNIVERSITY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ
ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ»
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: «ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ »

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ
ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

Βασίλειος Θ. Τσικρίκας
ΑΜ: 0818Μ020

Αθήνα, 2020

Τριμελής Επιτροπή

Καθηγητής Παλάσκας Θεοδόσιος (Επιβλέπων)

Αναπληρωτής Καθηγητής Στοφόρος Χρυσόστομος

Επίκουρος Καθηγητής Ψειρίδου Αναστασία



Copyright © Βασίλειος Θ. Τσικρίκας, 2020

All rights reserved. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας διπλωματικής εργασίας εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσής και να διατηρείται το παρόν μήνυμα, ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της διπλωματικής εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τη συγγραφέα.

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Πάντειον Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δεν δηλώνει την αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα.

Ευχαριστίες

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Θεοδόσιο Παλάσκα για την πολύτιμη καθοδήγηση του. Επίσης, ευχαριστώ το σύνολο των καθηγητών του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών, οι οποίοι συνέβαλλαν στο να διευρύνω τις γνώσεις και ικανότητες μου στο πεδίο των Οικονομικών και του Management.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους συμφοιτητές μου για την βοήθεια και την υποστήριξη κατά την διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος, καθώς και το φιλικό περιβάλλον μου για την έμπρακτη συμπαράσταση και κατανόηση τους.

Τέλος , πάνω από όλα ευχαριστώ την οικογένεια μου που με στηρίζει με τεράστια υπομονή για να προσπαθώ πάντα να φτάσω την εκπλήρωση των στόχων μου.

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες.....	3
Περιεχόμενα	4
Πίνακες.....	6
Διαγράμματα.....	7
Περίληψη.....	8
Abstract	9
Εισαγωγή	10
Κεφάλαιο 1: Βιβλιογραφική Επισκόπηση	11
1.1 Συναισθηματική Νοημοσύνη	11
1.1.1 Εννοιολογική προσέγγιση της συναισθηματικής νοημοσύνης	12
1.1.2 Μοντέλα Συναισθηματικής Νοημοσύνης	13
1.2 Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία	16
1.2.1 Ηγεσία.....	16
1.2.2 Τα τέσσερα συνδετικά χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης με τον ηγέτη.....	17
1.2.3 Στυλ Ηγεσίας και Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	20
1.2.4 Βασικά χαρακτηριστικά ενός συναισθηματικά νοήμων ηγέτη.....	25
1.2.5 Γιατί η συναισθηματική νοημοσύνη είναι εξαιρετικά ωφέλιμη για ένα ηγέτη	26
1.2.6 Πως η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει τους ηγέτες και τους οργανισμούς	27
1.2.7 Η μάθηση της συναισθηματικής νοημοσύνης μέσα από τον ηγέτη.....	28
1.3 Συναισθηματική νοημοσύνη, ηγεσία και χώρος εργασίας	30
Κεφάλαιο 2: Μεθοδολογία Έρευνας.....	32
2.1 Στόχος και ερευνητικά ερωτήματα.....	32
2.2 Περιγραφή Μεθοδολογικού Σχεδιασμού	33
2.3 Επιλογή Δείγματος	33
2.4 Εργαλεία συλλογής δεδομένων	34
2.5 Θέματα Δεοντολογίας - Αξιοπιστία της έρευνας	35
2.6 Δυσκολίες-Περιορισμοί	36
Κεφάλαιο 3: Ανάλυση Δεδομένων	37
3.1 Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση.....	37
3.1.1 Δημογραφικά στοιχεία	37

3.1.2 Ερωτηματολόγιο Συναισθηματικής Νοημοσύνης	38
3.1.3 Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας	46
3.2 Επαγωγική στατιστική ανάλυση	58
3.2.1 Συσχέτιση Συναισθηματικής Νοημοσύνης με Ηγεσία.....	59
3.2.2 Συσχέτιση φύλου με την Ηγεσία και την Συναισθηματική νοημοσύνη	59
3.2.3 Συσχέτιση εκπαιδευτικού επιπέδου με την Ηγεσία και την Συναισθηματική Νοημοσύνη	61
3.2.4 Συσχέτιση ηλικίας με την Ηγεσία και την Συναισθηματική νοημοσύνη	63
3.2.5 Συσχέτιση χρόνων προϋπηρεσίας με την Ηγεσία και την Συναισθηματική νοημοσύνη	64
Συμπεράσματα	65
Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	68
Βιβλιογραφία	69
Ελληνόγλωσση.....	69
Ξενόγλωσση.....	69
Παράρτημα	75

Πίνακες

<i>Πίνακας 1: Βασικές δεξιότητες Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Cherniss & Goleman, 2001)</i>	18
<i>Πίνακας 2: Στυλ ηγεσίας (Drzewiecka & Roczniowska, 2018)</i>	21
<i>Πίνακας 3: Δημογραφικά στοιχεία (Πρωτογενής έρευνα, Ιανουάριος-Μάιος 2020)</i>	37
<i>Πίνακας 4: Οι ερωτήσεις και η μέτρηση της κλίμακας Well-Being (Πρωτογενής έρευνα, Ιανουάριος-Μάιος 2020)</i>	39
<i>Πίνακας 5: Οι ερωτήσεις και η μέτρηση της κλίμακας Self-Control (Πρωτογενής έρευνα, Ιανουάριος-Μάιος 2020)</i>	40
<i>Πίνακας 6: Οι ερωτήσεις και η μέτρηση της κλίμακας Emotionality (Πρωτογενής έρευνα, Ιανουάριος-Μάιος 2020)</i>	42
<i>Πίνακας 7: Οι ερωτήσεις και η μέτρηση της κλίμακας Sociability (Πρωτογενής έρευνα, Ιανουάριος-Μάιος 2020)</i>	44
<i>Πίνακας 8: Παράγοντες Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Πρωτογενής έρευνα, Ιανουάριος-Μάιος 2020)</i>	45
<i>Πίνακας 9: Οι ερωτήσεις και η μέτρηση των ερωτήσεων της κλίμακας Share Leadership (Πρωτογενής έρευνα, Ιανουάριος-Μάιος 2020)</i>	47
<i>Πίνακας 10: Οι ερωτήσεις και η μέτρηση της κλίμακας Build Community (Πρωτογενής έρευνα, Ιανουάριος-Μάιος 2020)</i>	49
<i>Πίνακας 11: Οι ερωτήσεις και η μέτρηση της κλίμακας Value People (Πρωτογενής έρευνα, Ιανουάριος-Μάιος 2020)</i>	50
<i>Πίνακας 12: Οι ερωτήσεις και η μέτρηση της κλίμακας Display Authenticity (Πρωτογενής έρευνα, Ιανουάριος-Μάιος 2020)</i>	52
<i>Πίνακας 13: Οι ερωτήσεις και η μέτρηση της κλίμακας Develop People (Πρωτογενής έρευνα, Ιανουάριος-Μάιος 2020)</i>	54
<i>Πίνακας 14: Οι ερωτήσεις και η μέτρηση της κλίμακας Provide Leadership (Πρωτογενής έρευνα, Ιανουάριος-Μάιος 2020)</i>	56
<i>Πίνακας 15: Παράγοντες Ηγεσίας (Πρωτογενής έρευνα, Ιανουάριος-Μάιος 2020)</i>	58
<i>Πίνακας 16: Συσχέτιση Συναισθηματικής Νοημοσύνης – Ηγεσίας (Πρωτογενής έρευνα, Ιανουάριος-Μάιος 2020)</i>	59
<i>Πίνακας 17: Συσχέτιση φύλου με την Συναισθηματική Νοημοσύνη και την Ηγεσία (Πρωτογενής έρευνα, Ιανουάριος-Μάιος 2020)</i>	60
<i>Πίνακας 18: Συσχέτιση φύλου με Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία (ANOVA) (Πρωτογενής έρευνα, Ιανουάριος-Μάιος 2020)</i>	60
<i>Πίνακας 19: Συσχέτιση μορφωτικού επιπέδου με Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία (Πρωτογενής έρευνα, Ιανουάριος-Μάιος 2020)</i>	62
<i>Πίνακας 20: Συσχέτιση μορφωτικού επιπέδου με την Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία (ANOVA) (Πρωτογενής έρευνα, Ιανουάριος-Μάιος 2020)</i>	62
<i>Πίνακας 21: Συσχέτιση ηλικίας με την Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία (Πρωτογενής έρευνα, Ιανουάριος-Μάιος 2020)</i>	63
<i>Πίνακας 22: Συσχέτιση χρόνων προϋπηρεσίας με την Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία (Πρωτογενής έρευνα, Ιανουάριος-Μάιος 2020)</i>	64

Διαγράμματα

<i>Διάγραμμα 1: Ο Μέσος Όρος των ερωτήσεων της κλίμακας Well-Being (Πρωτογενής έρευνα, Ιανουάριος-Μάιος 2020)</i>	39
<i>Διάγραμμα 2: Ο Μέσος όρος των ερωτήσεων της κλίμακας Self-Control (Πρωτογενής έρευνα, Ιανουάριος-Μάιος 2020)</i>	41
<i>Διάγραμμα 3: Ο Μέσος όρος των ερωτήσεων της κλίμακας Emotionality(Πρωτογενής έρευνα, Ιανουάριος-Μάιος 2020)</i>	43
<i>Διάγραμμα 4: Ο Μέσος όρος των ερωτήσεων της κλίμακας Sociability(Πρωτογενής έρευνα, Ιανουάριος-Μάιος 2020)</i>	44
<i>Διάγραμμα 5: Ο Μέσος όρος των παραγόντων της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Πρωτογενής έρευνα, Ιανουάριος-Μάιος 2020)</i>	45
<i>Διάγραμμα 6: Ο Μέσος όρος των ερωτήσεων της κλίμακας Share Leadership(Πρωτογενής έρευνα, Ιανουάριος-Μάιος 2020)</i>	47
<i>Διάγραμμα 7: Ο Μέσος όρος των ερωτήσεων της κλίμακας Build Community(Πρωτογενής έρευνα, Ιανουάριος-Μάιος 2020)</i>	49
<i>Διάγραμμα 8: Ο Μέσος όρος των ερωτήσεων της κλίμακας Value People (Πρωτογενής έρευνα, Ιανουάριος-Μάιος 2020)</i>	51
<i>Διάγραμμα 9: Ο Μέσος όρος των ερωτήσεων της κλίμακας Display Authenticity(Πρωτογενής έρευνα, Ιανουάριος-Μάιος 2020)</i>	53
<i>Διάγραμμα 10: Ο Μέσος όρος των ερωτήσεων της κλίμακας Develop People (Πρωτογενής έρευνα, Ιανουάριος-Μάιος 2020)</i>	55
<i>Διάγραμμα 11: Ο Μέσος όρος των ερωτήσεων της κλίμακας Provide Leadership (Πρωτογενής έρευνα, Ιανουάριος-Μάιος 2020)</i>	57
<i>Διάγραμμα 12: Ο Μέσος όρος των παραγόντων Ηγεσίας (Πρωτογενής έρευνα, Ιανουάριος-Μάιος 2020)</i>	58

Περίληψη

Ο ρόλος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στις καθημερινές μας σχέσεις, είτε στην οικογένεια, είτε στο χώρο της εργασίας, είτε στην πολιτική, είναι αδιαμφισβήτητα σημαντικός με μελλοντική δυναμική. Η παρούσα διπλωματική επιδιώκει να εξετάσει εμπειρικά, υιοθετώντας πρωτογενή έρευνα, βασιζόμενη σε βιβλιογραφική επισκόπηση, το ερώτημα, αν και σε ποιο βαθμό η συναισθηματική νοημοσύνη των στελεχών των Ελληνικών επιχειρήσεων επηρεάζει την ανάπτυξη αποτελεσματικών σχέσεων μεταξύ των στελεχών και του εργατικού δυναμικού των επιχειρήσεων και κατ' επέκταση την απόδοση αυτής. Για τη διερεύνηση της υπό εξέταση υπόθεσης, πραγματοποιήθηκε σχετική βιβλιογραφική επισκόπηση, αναπτύχθηκε ερωτηματολόγιο, το οποίο, μετά τον προσδιορισμό του τυχαίου δείγματος, συμπληρώθηκε από ικανοποιητικό αριθμό στελεχών. Ακολούθησε περιγραφική και επαγωγική στατιστική ανάλυση, τα αποτελέσματα της οποίας αναλύθηκαν και οδήγησαν σε συμπεράσματα με αναφορά στην υπό εξέταση υπόθεση.

Λέξεις κλειδιά: Συναισθηματική Νοημοσύνη, Μάνατζμεντ, Ηγεσία, Αποτελεσματική συνεργασία, Απόδοση επιχειρήσεων, Πρωτογενής έρευνα

Abstract

The role of Emotional Intelligence in our daily relationships, whether in family, in workplace, or in politics, is undoubtedly important with future dynamics. The current thesis seeks to investigate empirically, adopting primary research, based on a literature review, the question, if and how much the emotional intelligence of managers in Greek businesses influences the development of effective relationships between managers and employees and finally the business performance. In order to investigate the case, a relevant literature review was conducted, a questionnaire was used, which, after determining the random sample, was completed by a sufficient number of managers. Descriptive and inferential statistics were followed, the results of which were analyzed and led to conclusions with reference to the case under consideration.

Keywords: Emotional Intelligence, Management, Leadership, Effective cooperation, Business performance, Primary research

Εισαγωγή

Στη συναισθηματική νοημοσύνη τα τελευταία χρόνια έχει αναφερθεί και ασχοληθεί μεγάλη επιστημονική κοινότητα. Για τις επιχειρήσεις πλέον είναι το πρώτο μέλημα τους να υπάρχει αρμονία και σχέση αλληλοκατανόησης μεταξύ των εργαζομένων τους. Έτσι τα τελευταία χρόνια οι εταιρίες έχουν στηρίξει οικονομικά πάρα πολλές έρευνες σχετικά με τη συσχέτιση της ηγεσίας με την συναισθηματική νοημοσύνη, οι οποίες αναφέρουν πως η επιρροή της συναισθηματικής νοημοσύνης στον ηγέτη είναι εξαιρετικά σημαντική.

Το πρώτο μέρος της διπλωματικής εργασίας γίνεται εκτενή αναφορά στη διεθνή βιβλιογραφία και συγκεκριμένα σε έρευνες επί της συναισθηματικής νοημοσύνης και έπειτα στη σύνδεση αυτής με την ηγεσία. Πιο συγκεκριμένα πρόκειται να ερευνηθεί η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης, η έννοια της ηγεσίας και τέλος πως η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται με την ηγεσία. Σε πρώτο στάδιο πρόκειται να γίνει αναφορά σε διεθνή έρευνες στον τομέα της συναισθηματικής νοημοσύνης ώστε να αναλυθεί η γενική έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης με την αναφορά ορισμών και μοντέλων συναισθηματικής νοημοσύνης. Στη συνέχεια πρόκειται να ακολουθήσουν διεθνή έρευνες στον τομέα της ηγεσίας. Πιο συγκεκριμένα πρόκειται να αναφερθούν έρευνες σε συγκεκριμένα στυλ ηγεσίας και θεωρίες ηγεσίας, να παρουσιαστούν διεθνή έρευνες που αναφέρονται στη σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης, ηγεσίας και πώς η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει την ηγεσία.

Στο δεύτερο μέρος της διπλωματικής διεξάγεται πρωτογενής έρευνα στο πλαίσιο ελληνικών ιδιωτικών επιχειρήσεων ώστε να εξεταστεί ο βασικός σκοπός της παρούσας έρευνας ο οποίος είναι η εξακρίβωση τυχόν σύνδεσης της συναισθηματικής νοημοσύνης και του τρόπου ηγεσίας των στελεχών.

Κεφάλαιο 1: Βιβλιογραφική Επισκόπηση

1.1 Συναισθηματική Νοημοσύνη

“Η ζωή είναι κωμωδία γι’ αυτούς που σκέφτονται και τραγωδία γι’ αυτούς που αισθάνονται (Horace Walpole)”.

Η συγκεκριμένη φράση που είπε ο συγγραφέας Horace Walpole μπορεί να προσδιορίσει κατά μεγάλο βαθμό την σημασία της συναισθηματική νοημοσύνη. Μέχρι τα τέλη του 19 αιώνα, ο δείκτης της συναισθηματικής νοημοσύνης δεν υπήρχε και όλοι οι οργανισμοί δίνανε βάση στον δείκτη νοημοσύνης. Θεωρούσαν ότι η επιτυχία στον επαγγελματικό τομέα ή στον ακαδημαϊκό οφειλόταν εξολοκλήρου στον δείκτη νοημοσύνης. Έπειτα από έρευνες που πραγματοποιήθηκαν από τους Goleman (1995), Mayer., Caruso, Salovey (2000), μετά τα τέλη του 19^{ου} αιώνα, προστέθηκε στον χάρτη ο δείκτης της συναισθηματικής νοημοσύνης. Στην ουσία η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα ενός ατόμου να μπορεί να ελέγχει και να διαχειρίζεται τα συναισθήματά του, όπως η διαχείριση της αισιοδοξίας του, της θέλησής του, της απογοήτευσής του κτλ..

Στην ουσία ένα άτομο με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη έχει υψηλό βαθμό αυτοεκτίμησης, αυτοσεβασμού και αυτογνωσίας. Γνωρίζει τα όρια του και τις δυνατότητες του. Οι στόχοι που θέτει είναι υψηλοί και τους επιδιώκει με ενθουσιασμό και θαυμασμό. Η αυτοπεποίθησή του είναι στα ύψη, όμως σε περίπτωση αποτυχίας δεν επηρεάζεται και είναι προσηλωμένος στον στόχο του (Mcaleer & Shannon, 2002). Επιπλέον, το άτομο είναι ανοιχτό σε διάλογο και κριτική, όπου προσπαθεί μέσα από αυτό να κατανοήσει τις απόψεις των άλλων. Επίσης είναι διορατικός και προσπαθεί να ελέγχει τις αντιδράσεις του σε δύσκολες καταστάσεις ώστε να μην υπάρχουν κρίσεις σε ανθρώπινες σχέσεις. Επιπλέον, έχει την ικανότητα να εκπέμπει εμπιστοσύνη στους γύρους του και να τους προσφέρει ένα κοινό στόχο και όραμα ώστε να συσπειρώσει την ομάδα με επιτυχία (Winn, 2015).

Η συναισθηματική νοημοσύνη αποδεικνύεται ότι είναι το πρώτο χαρακτηριστικό για την επιτυχία ενός ατόμου. Αφού το άτομο θα είναι σε θέση να αναγνωρίζει τα συναισθήματά του αλλά και των άλλων. Επιπλέον θα είναι σε θέση να

διαχειρίζεται καλύτερα τον εαυτό του ακόμα και σε δύσκολες καταστάσεις. Στη συνέχεια η συναισθηματική νοημοσύνη πρόκειται να βοηθήσει το άτομο να έχει υψηλού επιπέδου κοινωνικές επαφές και εκ του αποτελέσματος να μπορεί να διαχειρίζεται καλύτερα τις δημόσιες σχέσεις του, είτε είναι επαγγελματικές είτε είναι προσωπικές.

1.1.1 Εννοιολογική προσέγγιση της συναισθηματικής νοημοσύνης

Την τελευταία δεκαετία το θέμα συζήτησης της συναισθηματικής νοημοσύνης ολοένα αυξάνεται στην επιστημονική κοινότητα και υπάρχει μεγάλη δραστηριότητα γύρω από αυτό. Υπάρχουν αρκετοί ορισμοί που μπορούν να προσδιορίσουν την συναισθηματική νοημοσύνη αλλά δεν μπορεί να βρεθεί κάποιος καταλυτικός διότι ο επιστημονικός τομέας δεν έχει καταλήξει ακόμα. Υπάρχει αρκετή βιβλιογραφία για τον ορισμό της συναισθηματικής νοημοσύνης από διάφορους ερευνητές όπου θα αναφερθούν παρακάτω.

Οι ψυχολόγοι Mayer & Salovey από το πανεπιστήμιο του Yale ήταν αυτοί που όρισαν πρώτοι την σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης και αναφέρουν ότι: Η συναισθηματική νοημοσύνη χαρακτηρίζεται από την ικανότητα να μπορεί κάποιος να ρυθμίζει τα συναισθήματά του, αλλά και των υπολοίπων ατόμων, και να τα κατευθύνει στο σημείο που αυτός επιθυμεί (Mayer & Salovey, 1990).

Επιπλέον, οι Mayer & Salovey (1997) υποστήριξαν ότι το άτομο πρέπει να διαχειρίζεται τα συναισθήματά του δικά του και των άλλων, να είναι δημιουργικός και έχει πάθος με την δουλειά του, για να μπορέσει να φτάσει στο στόχο αυτής γρηγορότερα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την άμεση προσαρμογή του ατόμου σε πολλαπλά περιβάλλοντα.

Ο Goleman (1998) αναφέρει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα κάποιος να καταλαβαίνει και να αισθάνεται τι νιώθει, και να είναι σε θέση να μπορεί να διαχειριστεί και να ελέγχει τα συναισθήματά του χωρίς αυτά να μπορούν να τον κάνουν ότι θέλουν. Επιπλέον αναφέρεται ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ικανή να παρακινεί ένα άτομο στα όρια του και να του βγάλει τον καλύτερο του εαυτό στις επαγγελματικές του επιδόσεις και όχι μόνο. Στην ουσία παρακινεί το άτομο ώστε να κατακτήσει τους στόχους που έχει θέσει και να είναι δημιουργικός. Εν κατακλείδι αναφέρεται ότι αυτός που έχει υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να κατανοεί τι αισθάνονται οι άλλοι και να διαχειριστεί σχέσεις

όλων των ειδών.

Ο Bar-On (2000) αναφέρει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι εκείνη όπου σε κάνει να μένεις ήρεμος σε κρίσιμες και πιεστικές καταστάσεις, δημιουργείς ένα κλίμα εμπιστοσύνης στις σχέσεις και το κύριο μέλημα είναι η ανάπτυξη του ίδιου ατόμου αλλά και των γύρων του. Επίσης ο Bar-on υποστηρίζει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη περιβάλλεται από διάφορες προσωπικές δεξιότητες και ικανότητες. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την επίτευξη και μη επίτευξη των στόχων του κάθε ατόμου. Κάποιο άτομο μπορεί να αντέχει μεγαλύτερη πίεση στον εργασιακό χώρο. Οπότε ανάλογα την πίεση και την διαχείριση αυτής επηρεάζεται και η πορεία του κάθε ατόμου, αν είναι επιτυχημένη η όχι.

Οι Goleman & Boyatzis (2008) υποστηρίζουν ότι κάθε άνθρωπος έχει συναισθηματική νοημοσύνη και αυτή επηρεάζεται ανάλογα με τις πιέσεις και απαιτήσεις που ασκούνται σε αυτό. Φτάνουν στο συμπέρασμα ότι αυτή προέρχεται μέσα από την εμπειρία του ατόμου.

Σε έρευνα τους οι Bradberry & Antonakis (2015) αναφέρουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη έχει τον καθοριστικό ρόλο στην προσωπικότητα ενός ατόμου και είναι υπεύθυνη για την λήψη αποφάσεων και την συμπεριφορά των κοινωνικών σχέσεων. Επίσης αναφέρουν ότι χωρίζουν την συναισθηματική νοημοσύνη σε 4 παράγοντες οι οποίοι είναι:

1. Η Αυτεπίγνωση
2. Η Αυτοδιαχείριση
3. Η Κοινωνική επίγνωση
4. Η Διαχείριση σχέσεων

1.1.2 Μοντέλα Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Goleman (1997)

Ο Goleman θεωρείτε πατέρα της συναισθηματικής νοημοσύνης με πάρα πολλές έρευνες. Ο Goleman (1997) αναφέρει ότι τα χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι τα εξής:

- Η Αυτοπαρακίνηση
- Η Εν συναίσθηση

- Η Επικοινωνία
- Το Προσωπικό στυλ
- Οι Διαπροσωπικές σχέσεις
- Η Αυτεπίγνωση
- Η Συναισθηματική διαχείριση

Τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά προσδιορίζονται για τον εσωτερικό και εξωτερικό κόσμο ενός ατόμου. Ο Goleman είχε διαχωρίσει δύο έννοιες για την συναισθηματική νοημοσύνη, τις εσωτερικές δεξιότητες και εξωτερικές δεξιότητες.

Οι εσωτερικές δεξιότητες σχετίζονται με προσωπικά θέματα του ατόμου και έχουν να κάνουν καθαρά με τον εσωτερικό κόσμο του κάθε ανθρώπου. Σε αυτές συμπεριλαμβάνονται η αυτοπαρακίνηση, αυτεπίγνωση και το προσωπικό στυλ.

Οι εξωτερικές δεξιότητες σχετίζονται με το κοινωνικό πρόσωπο του ατόμου και τις συναναστροφές που έχει με την κοινωνία. Σε αυτές συμπεριλαμβάνονται οι διαπροσωπικές σχέσεις, η εν συναίσθηση, η επικοινωνία και η συναισθηματική διαχείριση.

Goleman (1998)

Την επόμενη χρονιά ο Goleman (1998) ανέπτυξε ένα μοντέλο που εφαρμόζεται περισσότερο σε επιχειρήσεις, όπου η συναισθηματική νοημοσύνη χαρακτηρίζεται από πέντε δεξιότητες και αυτές είναι:

- Αυτοέλεγχος
- Παρακίνηση
- Εν συναίσθηση
- Κοινωνικές δεξιότητες
- Αυτεπίγνωση

Όπου οι παραπάνω δεξιότητες χωρίζονται σε δύο βασικούς πόλους της συναισθηματικής νοημοσύνης, στις προσωπικές δεξιότητες και τις κοινωνικές δεξιότητες.

Προσωπικές δεξιότητες: καθορίζουν πόσο καλά μπορεί να διαχειριστεί

κάποιος τον εαυτό του. Στις προσωπικές δεξιότητες συμπεριλαμβάνονται ο αυτοέλεγχος (χειρισμός των συναισθημάτων του ατόμου), η αυτεπίγνωση (να αναγνωρίζει κάποιος τα συναισθήματα του και να στηρίζεται αρκετά στη διαίσθηση του) και η παρακίνηση (προδιαθέτει την επίτευξη των στόχων που έχει θέση ένα άτομο, δημιουργεί μια τάση για βελτίωση).

Οι Κοινωνικές δεξιότητες: καθορίζουν την διαχείριση των σχέσεων που έχει το άτομο με την κοινωνία. Στις κοινωνικές δεξιότητες συμπεριλαμβάνονται η εν συναίσθηση (η ικανότητα του ατόμου να καταλάβει τα συναισθήματα των ατόμων που συναναστρέφεται) και οι κοινωνικές δεξιότητες (ικανότητα επικοινωνίας, χειρισμός διαφωνιών με σκοπό την επίλυση τους)

Goleman – Boyatzis – Rhee (1998)

Η συγκεκριμένη θεωρία έχει αναπτυχθεί από τους Goleman- Boyatzis – Rhee (1998). Οι δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης από πέντε που ήταν στην έρευνα του Goleman (1998) διαμορφώθηκαν στις τέσσερις οι οποίες είναι οι εξής:

- Αυτεπίγνωση,
- Αυτοδιαχείριση
- Κοινωνική επίγνωση
- Διαχείριση διαπροσωπικών σχέσεων.

Ως αυτεπίγνωση χαρακτηρίζεται η ικανότητα του ατόμου αναγνωρίζει τον εσωτερικό του κόσμο, δηλαδή να αναγνωρίζει τις προτιμήσεις του, να αναγνωρίζει τα συναισθήματα του και από που προέρχονται αυτά και γιατί, τότε. Η αυτοδιαχείριση είναι η διαδικασία με την οποία κάποιος διαχειρίζεται την εσωτερική του κατάσταση, πού είναι κάτι εξαιρετικά δύσκολο και περίπλοκο. Η κοινωνική επίγνωση παραπέμπει στην εν συναίσθηση δηλαδή στην ικανότητα κάποιου να μπορεί να βιώσει εικονικά τα συναισθήματα του άλλου. Τέλος, η ηγετική ικανότητα ενός ατόμου μπορεί να συνδεθεί με τις διαπροσωπικές σχέσεις. Η ηγετική ικανότητα ενός ατόμου εμπνέει και καθοδηγεί τους άλλους ή μια ομάδα ατόμων. Σχεδόν το ίδιο είναι οι διαπροσωπικές σχέσεις όπου καθοδηγεί κάποιος μια συζήτηση και προσπαθεί να την κατευθύνει εκεί που επιθυμεί. Αυτό θα το πετύχει μέσω της επικοινωνίας και της ανάπτυξης δεσμών.

Bar-On (2000)

Το μοντέλο Bar-On παρέχει τη θεωρητική βάση για το Emotional Quotient Inventory (EQ-i), μια μέτρηση που αναπτύχθηκε αρχικά για να αξιολογήσει διάφορες πτυχές της Συναισθηματικής Νοημοσύνης καθώς και να εξετάσει την εννοιολογική υπόσταση της. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, η συναισθηματική-κοινωνική νοημοσύνη είναι ένα μείγμα αλληλένδετων συναισθηματικών και κοινωνικών ικανοτήτων/δεξιοτήτων. Όλα αυτά μας βοηθούν να κατανοήσουμε τον εαυτό μας και να μπορούμε να εκφραστούμε, να κατανοήσουμε τους άλλους ώστε να μπορέσουμε να συναναστραφούμε μαζί τους και τέλος να αντιμετωπίσουμε τις απαιτήσεις της καθημερινότητας. Σε γενικές γραμμές, ο Bar-On θεωρεί ότι τόσο η συναισθηματική νοημοσύνη όσο και η νοητική/γνωσιακή νοημοσύνη συμβάλλουν εξίσου στην ευρύτερη νοημοσύνη ενός ατόμου.

Η κλίμακα αξιολόγησης Emotion Quotient Inventory είναι ένα εργαλείο αυτό αναφοράς της συναισθηματικής νοημοσύνης του ατόμου. Το συγκεκριμένο εργαλείο περιλαμβάνει 133 ερωτήματα που επικεντρώνονται στις πέντε συνιστώσες του μοντέλου του Bar-On οι οποίες είναι:

1. Ενδοπροσωπική νοημοσύνη
2. Διαπροσωπική νοημοσύνη
3. Διαχείριση άγχους
4. Γενική διάθεση
5. Προσαρμοστικότητα

1.2 Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία

1.2.1 Ηγεσία

Σύμφωνα με την διεθνή βιβλιογραφία υπάρχουν αρκετές έρευνες που ασχολούνται με την ηγεσία και επίσης έχουν διατυπωθεί αρκετοί ορισμοί για τον όρο αυτό.

Ο Kotter (1990) αναφέρει ότι ηγεσία στην ουσία είναι η επιρροή των σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων, σε αντίθεση με τον ηγέτη όπου είναι εκείνος που δίνει κίνητρο και παροτρύνει με το όραμα του, να τον ακολουθήσουν οι εργαζόμενοι και να πιστέψουν σε αυτόν για μελλοντικές επιτυχίες. Οι ηγέτες μπορούν να

παρακινήσουν μεγάλες ομάδες ατόμων από το πάθος τους και μόνο.

Επίσης ηγέτης σημαίνει ένα άτομο που γνωρίζει τους στόχους και τη δυναμική των συμφραζομένων και ξέρει πώς να επηρεάζει, να κινητοποιεί και να καθοδηγεί την ομάδα. Ένας ηγέτης καθορίζει την κατεύθυνση, καθοδηγεί, παρακινεί και εμπνέει τους ανθρώπους (Kotter, 1998).

Επιπλέον μέσα σε έναν οργανισμό ένας ηγέτης μπορεί να διευκολύνει ή να εμποδίσει την εμπλοκή και την απόδοση των υφισταμένων του ανάλογα με τον τρόπο προσαρμογής και παρουσίας του ηγετικού του στυλ. Το στυλ ηγεσίας μπορεί να περιγραφεί ως μια επαναλαμβανόμενη πρακτική οικοδόμησης σχέσεων, συλλογής πληροφοριών, αντίδραση και λήψη αποφάσεων (Herman & Preston, 1994).

Στην ουσία αυτό που προσφέρει ο ηγέτης στις ομάδες είναι ότι δρα ως κινητήριοις μοχλός, τους παρακινεί, τους προσφέρει όραμα, οργάνωση και υψηλές προσδοκίες (Goleman 2015).

1.2.2 Τα τέσσερα συνδεδετικά χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης με τον ηγέτη

Τα τελευταία χρόνια στην επιστημονική κοινότητα έχει δημιουργηθεί μια διαφορετική γνώμη για την συναισθηματική νοημοσύνη και την ηγεσία. Οι βασικές αρχές δεξιοτήτων μειώθηκαν στις τέσσερις, την αυτοεπίγνωση, την αυτοδιαχείριση, την κοινωνική επίγνωση και την διαχείριση σχέσεων και οι επιμέρους δεξιότητες αυτών από είκοσι έγιναν δεκαοκτώ (Cherniss & Goleman, 2001)

Προσωπικές δεξιότητες	Κοινωνικές δεξιότητες
<u>Αυτεπίγνωση</u>	<u>Κοινωνική επίγνωση</u>
• Συναισθηματική αυτοεπίγνωση • Ακριβής αυτοαξιολόγηση • Αυτοπεποίθηση	• Εν συναίσθηση • Επιχειρησιακή επίγνωση • Προσανατολισμός προς την εξυπηρέτηση

<u>Αυτοδιαχείριση</u>	<u>Διαχείριση σχέσεων</u>
• Αυτοέλεγχος • Προσαρμοστικότητα • Πρωτοβουλία • Αξιοπιστία • Ευσυνειδησία • Προσανατολισμός προς την ολοκλήρωση των στόχων	• Ανάπτυξη άλλων • Έμπνευση • Επιρροή • Διευκόλυνση των αλλαγών • Διαχείριση συγκρούσεων • Ομαδικότητα και συνεργασία

Πίνακας 1: Βασικές δεξιότητες Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Cherniss & Goleman, 2001)

Αυτεπίγνωση

Η αυτεπίγνωση είναι η ικανότητα όταν ένας άνθρωπος μπορεί να καταλάβει τι ακριβώς αισθάνεται και γιατί. Δηλαδή, για να έχει αυτεπίγνωση πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίζει τα κίνητρα που έχει θέσει στον εαυτό του, τις αξίες που έχει βάλει στον εαυτό του, τα όρια που μπορεί να αντέξει ο ίδιος, τις δυνατότητες του και τα συναισθήματα του. Οι άνθρωποι που έχουν αυτεπίγνωση μπορεί να είναι χαλαροί με τον εαυτό τους και να αστειεύονται με τους άλλους για τα δικά τους μειονεκτήματα. Είναι αρκετά τίμιοι προς τον εαυτό τους και αυτό βγαίνει προς τα έξω, δηλαδή είναι τίμιοι και στον περίγυρο τους (Reicheld, 2003).

Οι ηγέτες οι οποίοι έχουν αυτοεπίγνωση μπορούν να διαχειριστούν τον εαυτό τους και την ομάδα τους με βάση τις αξίες που έχουν. Η επίγνωση των στόχων βάση των αξιών είναι σημαντικό κριτήριο για έναν τέτοιο ηγέτη όπου δεν θα κοιτάζει την οικονομική πλευρά ενός καλύτερου συμβολαίου με υψηλότερες αποδοχές, αλλά θα παραμένει πιστός στις αξίες του και στον στόχο που έχει θέσει (Ryback, 1998).

Αυτοδιαχείριση

Η αυτεπίγνωση συνδέεται άμεσα με την αυτοδιαχείριση. Δεν είναι δυνατόν ένας ηγέτη να έχει την αυτεπίγνωση, δηλαδή να μπορεί να απορρίψει μια αρκετά καλή οικονομική προσφορά αν αυτή δεν ακολουθεί τις αξίες του και τον στόχο του, χωρίς να διαθέτει αυτοδιαχείριση. Όταν κάποιος γνωρίζει τα συναισθήματα του, τότε κάλλιστα μπορεί να διαχειριστεί τα συναισθήματα του, άρα μπορεί να διαχειριστεί τον εαυτό του (Teng, 2002).

Οι ηγέτες, όπως και κάθε άνθρωπος, έχει αρνητικά και θετικά συναισθήματα τα οποία καταβάλλουν τον καθένα. Αν κάποιος δεν μπορεί να διαχειρίζεται τον εαυτό του, τότε τα αρνητικά συναισθήματα (άγχος, θυμό, πανικός, ψυχολογική κατάρρευση) θα τον καταβάλλουν, και αν αυτός ο άνθρωπος είναι σε ηγετική θέση, τότε η κατάσταση είναι δύσκολη για τον ίδιο και τον οργανισμό. Έτσι, είναι υποχρέωση για κάθε ηγέτη να είναι συναισθηματικά δυνατός, για το καλό του ίδιου αλλά και του οργανισμού, ώστε να υπάρχουν επιτυχή αποτελέσματα με την πάροδο του χρόνου (Zohar & Marshall, 2009).

Κοινωνική επίγνωση

Η κοινωνική επίγνωση στην ουσία μπορεί να χαρακτηριστεί κατά ένα μεγάλο βαθμό από την εν συναίσθηση. Η συγκεκριμένη δεξιότητα ενεργοποιείται από νευρώνες που είναι συνδεδεμένοι με την αμυγδαλή. Έτσι αναγνωρίζονται οι εντυπώσεις που βλέπει το άτομο για τυχόν συμπεριφορές ενός άλλου ατόμου. Οι αυθεντικοί ηγέτες διαθέτουν αυτεπίγνωση, συναισθηματική αυτοδιαχείριση και κοινωνική επίγνωση, άλλωστε για αυτό χαρακτηρίζονται αυθεντικοί (Dulewicz & Higgs, 2003).

Έτσι, οι ηγέτες που έχουν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη δημιουργούν θετικό κλίμα στον περίγυρο τους και με την βοήθεια της εν συναίσθησης βοηθούν αυτό το κλίμα με το να εκφράζουν τα συναισθήματα τους εντονότερα. Ο ηγέτης με κοινωνική επίγνωση και αυξημένη την εν συναίσθηση μπορεί να συντονίσει ομαδικές εργασίες και συζητήσεις, διότι μπορεί να διαισθάνεται τα στοιχεία που χρειάζεται η ομάδα, όπως είναι η κατανόηση των προτεραιοτήτων της ομάδας, οι αξίες της και οι αρχές της (Hopkins, Neil & Williams, 2007).

Διαχείριση σχέσεων

Ένας αποτελεσματικός ηγέτης τα ισχυρότερα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει είναι η πειθώ και οι διαχείριση των διαφωνιών. Δηλαδή, όταν κάποιος ηγέτης διαθέτει αυτά τα χαρακτηριστικά, κατά κάποιον τρόπο μπορεί να διαχειριστεί τα συναισθήματα των άλλων. Βέβαια για να πραγματοποιηθεί αυτό, θα πρέπει ο ηγέτης να διαθέτει την αυτεπίγνωση, την αυτοδιαχείριση και την κοινωνική επίγνωση, δηλαδή την εν συναίσθηση και την συναισθηματική αναγνώριση του άλλου ατόμου

(McKeown & Bates, 2013).

Όταν κάποιος διαθέτει υψηλές κοινωνικές δεξιότητες και είναι φιλικός προς τον περίγυρο του, δεν σημαίνει ότι μπορεί να είναι διαχειριστής σχέσεων. Είναι εξαιρετικά δύσκολο να γίνει η διαχείριση σχέσεων. Απαιτεί ειλικρίνεια και αυθεντικότητα πρώτα στον εαυτό του καθενός και στη συνέχεια στην κοινωνία και στην ομάδα. Ο ηγέτης που είναι αυθεντικός, καταλαβαίνει τα συναισθήματα της ομάδας, είναι σταθερός στις αξίες του και στον στόχο του και δημιουργεί θετικό κλίμα. Τότε είναι σίγουρο ότι η ομάδα θα έχει επιτυχία στο έργο της (Crumpton, 2015).

1.2.3 Στυλ Ηγεσίας και Συναισθηματική Νοημοσύνη

Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε από μία συμβουλευτική εταιρεία με επωνυμία Hay / McBer, με βάση ένα δείγμα περίπου 4000 στελεχών από όλο τον κόσμο, ο Goleman (2000) πρότεινε έξι στυλ ηγεσίας: το Καταπιεστικό (Commanding), το Οραματικό (Visionary), το Ανθρωπιστικό (Affiliative), το Δημοκρατικό (Democratic), το Καθοδηγητικό (Pacesetting) και το Συμβουλευτικό (Coaching). Το κάθε στυλ προέρχεται από έναν συγκεκριμένο συνδυασμό ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης.

Χωρίζει αυτά τα 6 ηγετικά στυλ σε 2 υποκατηγορίες όπου είναι η ηγεσία με διαταγές (αρνητικά στυλ ηγεσίας) και η ηγεσία με στόχους (θετικά στυλ ηγεσίας). Η προαναφερθείσα έρευνα αποτελεί απόδειξη ότι το κάθε στυλ ηγεσίας περιπλέκει και επηρεάζει την συναισθηματική νοημοσύνη σε έναν ηγέτη. Είχε ως σκοπό την αξιολόγηση των στυλ ηγεσίας και ποιο στυλ είναι αποδοτικότερο στα οικονομικά οφέλη για την εταιρία και την ομάδα που δραστηριοποιείται σε αυτή. Η έρευνα έδειξε ότι στα θετικά στυλ ηγεσίας (ηγεσία με στόχους) τα οικονομικά οφέλη που καταγράφηκαν ήταν πολύ σημαντικά σε σύγκριση με τα αρνητικά στυλ ηγεσίας (ηγεσία με διαταγές). Επίσης αναφέρει ότι οι πραγματικοί ηγέτες δεν διαθέτουν ένα συγκεκριμένο ηγετικό στυλ αλλά είναι προσαρμοστικοί και μπορούν να χρησιμοποιήσουν όλα τα στυλ ηγεσίας. Μπορούν να εναλλάσσουν τα στυλ ηγεσίας ανάλογα με την κατάσταση που έχουν να αντιμετωπίσουν.

Αυτό που αποδεικνύεται από την παραπάνω έρευνα είναι πως οι ηγέτες το ιδανικότερο που έχουν να κάνουν είναι να είναι προσαρμοστικοί διότι τα αποτελέσματα των επιδόσεων του οργανισμού είναι αρκετά αυξημένα. Βέβαια ένας

ηγέτης είναι εξαιρετικά δύσκολο να καταφέρει να είναι τόσο προσαρμοστικός και ευέλικτος σε όλες τις καταστάσεις. Απαιτεί πάρα πολύ υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη και μια τέτοια διαχείριση των πραγμάτων που είναι εξαιρετικά σπάνιο φαινόμενο. Είναι το ιδανικό για έναν ηγέτη να είναι προσαρμοστικός και ευέλικτος στον τρόπο που διοικεί τις καταστάσεις αλλά είναι εξαιρετικά δύσκολο να επιτευχθεί κάτι τέτοιο (Fisher, 2000).

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα 6 στυλ ηγεσίας που αναφέρθηκαν παραπάνω.

Leadership style characteristics			
Leadership style	Main characteristics	The style in a phrase	Underlying EI abilities
Commanding	Demands immediate compliance, does not let others to work on their own initiative, has overall negative impact on climate in organization, works well in times of crisis or in the case of problems with workers	<i>“Do, what I tell you”</i>	Drive to achieve, initiative and self-control
Visionary	Mobilizes people toward a vision; works exceptionally well, whenever new vision or clear direction is required	<i>“Come with me”</i>	Self-confidence, empathy, change catalyst
Affiliative	Concentrates on harmony and builds emotional bonds; works well, when people face stressful circumstances	<i>“People come first”</i>	Empathy, communication, building relationships
Democratic	Forges consensus through participation; works successfully, if there is a need to build consensus, or to obtain input from valuable team members	<i>“What do you think?”</i>	Team leadership, communication skills, collaboration
Pacesetting	Sets high standards for performance and quickly replace these employees, who do not rise to the occasion; destroys climate, but works effectively with motivated and competent people	<i>“Do it, as I do, now”</i>	Conscientiousness, drive to achieve, initiative
Coaching	Develops people for the future: works especially well, if there is a need to help others improve their performance or develop long-term strengths	<i>“Try this”</i>	Developing others, self-awareness, empathy

Πίνακας 2: Στυλ ηγεσίας (Drzewiecka & Roczniowska, 2018)

Καταπιεστικό στυλ ηγεσίας (Commanding leadership style)

Οι ηγέτες που ακολουθούν καταπιεστικό στυλ ηγεσίας απαιτούν άμεση υπακοή, στηρίζονται στη δύναμη της θέσης τους και γενικά διακρίνονται από έλλειψη ενσυναίσθησης. Αυτός ο τύπος ηγεσίας θα μπορούσε με μια λέξη να συνοψιστεί στο «κάντε ό, τι σας λέω» και είναι κατά βάση αποτελεσματικός σε περιόδους κρίσης ή όταν υπάρχουν προβληματικοί εργαζόμενοι. Η θετική εφαρμογή τέτοιου τύπου ηγεσίας απαιτεί τρεις δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης: την καθοδήγηση

προς επίτευξη, τη πρωτοβουλία και τον αυτοέλεγχο.

Το γενικό αποτέλεσμα αυτού του στυλ ηγεσίας στο κλίμα της επιχείρησης είναι αρνητικό. Υπάρχουν βέβαια και περιπτώσεις που αρκετοί ηγέτες (στελέχη, διευθυντές) είναι σκληροί και αγενής, αλλά είναι επιτυχημένοι. Η επιτυχία δεν οφείλεται σε αυτούς αλλά στους συνεργάτες που έχουν. Ο Goleman (2002) αναφέρει ότι ο Bill Gates (ιδιοκτήτης της Microsoft) διοικεί κατά αυτόν τον τρόπο, δηλαδή εφαρμόζοντας καταπιεστικό στυλ ηγεσίας, όμως οι συνεργάτες που έχει είναι εξαιρετικά συνεργάσιμοι και αποδοτικοί.

Οραματικό στυλ ηγεσίας (Visionary leadership style)

Ο ηγέτης με όραμα κινητοποιεί τα άτομα προς ένα κοινό όραμα. Τους δίνει την ελευθερία να καινοτομούν, να πειραματίζονται και να αναλαμβάνουν υπολογισμένους κινδύνους. Διακρίνεται από τις ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης της αυτοπεποίθησης, της ενσυναίσθησης και της διάθεσης για αλλαγή καθώς έχει αυτοεκτίμηση και γνωρίζει τις ικανότητές του, ταυτόχρονα κατανοεί τις προοπτικές και τα συναισθήματα των άλλων και τέλος, ξέρει πώς να εμπνέει, να διαχειρίζεται και να οδηγεί σε νέες κατευθύνσεις. Αυτό το στυλ ηγεσίας συνοψίζεται στη φράση «ακολουθήστε με» και είναι αποτελεσματικό όταν απαιτείται ένα νέο όραμα ή όταν χρειάζεται να δοθεί μια ξεκάθαρη γραμμή πορείας για τον οργανισμό. Δίνει την αίσθηση της αισιοδοξίας, της σιγουριάς και δίνει πίστη στους εργαζομένους.

Βέβαια κάθε στυλ ηγεσίας έχει και αρνητικά του, έτσι και το οραματικό στυλ ηγεσίας είναι δύσκολο να εφαρμοστεί όταν υπάρχουν αρκετοί έμπειροι στον χώρο εργασίας καθώς θα περιορίσουν το μεγαλειώδες πλάνο του οραματιστή.

Ανθρωπιστικό στυλ ηγεσίας (Affiliative leadership style)

Το ανθρωπιστικό στυλ ηγεσίας επικεντρώνεται πιο πολύ στις συναισθηματικές ανάγκες των υπαλλήλων. Ο ηγέτης δημιουργεί αρμονία και συναισθηματικούς δεσμούς ανάμεσα στα άτομα της ομάδας. Διακρίνεται από συναισθηματικές ικανότητες όπως η ενσυναίσθηση, η δημιουργία δεσμών και η επικοινωνίας ενώ το σύνθημα ενός τέτοιου ηγέτη είναι «οι άνθρωποι είναι πάνω απ' όλα». Αυτός ο τύπος είναι αποτελεσματικός όταν χρειάζεται να ενδυναμωθεί η συνοχή της ομάδας ή για

την εμπύχωση των ατόμων σε περιόδους κρίσης.

Αρκετά συχνός συνδυασμός ηγετικών στυλ είναι ο οραματικός και ο ανθρωπιστικός (Goleman & Senge, 2014). Ο οραματικός ηγέτης διαθέτει και χρησιμοποιεί πάρα πολλά χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως, δίνει ένα όραμα στους εργαζομένους, δίνει πάθος και πίστη στο πλάνο, οργανώνει τα καθήκοντα και τους επαινεί για την δουλειά που προσφέρουν στην ομάδα. Αν σε αυτό προσθέσει και το ανθρωπιστικό στυλ ηγεσίας, όπου υπάρχει μεγαλύτερη φροντίδα στη σχέση ενός εργαζομένου με έναν ηγέτη, τότε δημιουργείτε ένα πάρα πολύ ισχυρό ηγετικό στυλ.

Δημοκρατικό στυλ ηγεσίας (Democratic leadership style)

Ο δημοκρατικός ηγέτης είναι αυτός που θα συμβουλευτεί τους εργαζομένους στις αποφάσεις που θα πάρει διότι δεν είναι σίγουρος για την πορεία του έργου. Ο δημοκρατικός ηγέτης χρησιμοποιεί τρία χαρακτηριστικά από την συναισθηματική νοημοσύνη, τα οποία είναι η επιρροή, η διαχείριση των συγκρούσεων και ομαδική συνεργασία. Έχει εξαιρετικές ικανότητες επικοινωνίας επειδή ακούει τους άλλους σε συζητήσεις. Έτσι με αυτόν τον τρόπο, εφησυχάζει τους εργαζομένους διότι ακούει τα προβλήματα που έχουν. Επιπλέον, η εν συναίσθηση παίζει καθοριστικό ρόλο στο συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας διότι για έναν καλό ακροατή με άριστες δεξιότητες στην επικοινωνία, η εν συναίσθηση είναι από τα κυριότερα χαρακτηριστικά που μπορεί να κατέχει. Αυτό το στυλ ηγεσίας συνοψίζεται στην φράση «ποια είναι η γνώμη σας;» και είναι άριστη λύση ειδικά σε περιπτώσεις που ο ηγέτης δεν είναι σίγουρος για τις μελλοντικές κατευθύνσεις που πρέπει να ακολουθήσει και χρειάζεται τις ιδέες των άλλων.

Καθοδηγητικό στυλ ηγεσίας (Pacesetter leadership style)

Το καθοδηγητικό στυλ ηγεσίας βασίζεται πάνω στην συνεχόμενη βελτίωση τόσο του ίδιου του ηγέτη αλλά και των εργαζομένων. Ο καθοδηγητικός ηγέτης θέτει υψηλά κριτήρια απόδοσης και διακρίνεται από τις συναισθηματικές ικανότητες της ευσυνειδησίας, των κινήτρων επιτυχίας και της πρωτοβουλίας καθώς είναι έτοιμοι να δράσουν και να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες, να βελτιώσουν την απόδοση για να ανταποκριθούν σε υψηλά πρότυπα αριστείας και τέλος, επιδεικνύουν υψηλά επίπεδα συνείδησης. Το κίνητρο που έχει

δεν είναι το οικονομικό σκέλος αλλά πιο πολύ το προσωπικό και πιο συγκεκριμένα η προσωπική ανάπτυξη και η επίτευξη των στόχων που έχει θέσει με οποιοδήποτε κόστος. Αυτό το στυλ ηγεσίας συνοψίζεται στη φράση «κάντε ό, τι κάνω, τώρα» και δουλεύει καλύτερα όταν υπάρχει η ανάγκη για γρήγορα αποτελέσματα από μια ενθουσιώδη και ικανή ομάδα

Όμως, το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας αν δεν χρησιμοποιηθεί με χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης τότε τα αποτελέσματα πρόκειται να είναι τραγικά. Δηλαδή, αν ο ηγέτης δεν έχει το χαρακτηριστικό της εν συναίσθησης, τότε θα είναι προσηλωμένος μόνο στον στόχο ώστε να τον πετύχει πάση θυσία, χωρίς να κοιτάζει τις παράπλευρες απώλειες που τυχόν δημιουργεί στους εργαζομένους του από την συμπεριφορά του.

Συμβουλευτικό στυλ ηγεσίας (Coaching leadership style)

Το συμβουλευτικό στυλ ηγεσίας είναι ένα θετικό στυλ ηγεσίας διότι εμβαθύνει περισσότερο στην ανάπτυξη του υπαλλήλου της εταιρίας και δεν επικεντρώνεται τόσο στην τελειοποίηση του έργου. Ο συγκεκριμένος ηγέτης χρησιμοποιεί ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης όπως της ανάπτυξης των άλλων, της ενσυναίσθησης και της αυτεπίγνωσης διότι προσπαθεί να αποκτήσει μια στενότερη σχέση με τους εργαζομένους. Οι συζητήσεις που πραγματοποιεί μαζί τους δεν έχουν να κάνουν μόνο με το εργασιακό περιβάλλον αλλά και με την προσωπική τους ζωή, τους μακροπρόθεσμους στόχους, τα όνειρα τους, τις φιλοδοξίες τους. Το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας συνοψίζεται στη φράση «δοκιμάστε αυτό» και είναι αποτελεσματικό για τη βελτίωση και ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού και αξιοποίηση των δυνατοτήτων του.

Επιπλέον, με το πέρασμα των ετών, ανακαλύφθηκαν νέα στυλ ηγεσίας τα οποία είναι ο μετασχηματιστικός ηγέτης, ο υπηρετικός ηγέτης και ο χαρισματικός ηγέτης (Barling, Slater & Kelloway, 2000).

Με βάση τα παραπάνω η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται άμεσα με την ηγεσία και ο σωστός συνδυασμός αυτών έχει πολύ θετικά αποτελέσματα (Boyatzis, Smith & Blaize, 2006). Τα στυλ ηγεσίας που διαθέτει ο κάθε ηγέτης σίγουρα μπορούν να παίξουν καθοριστικό ρόλο για την θετική ή αρνητική πορεία της εταιρίας. Ο τρόπος που ένας ηγέτης διαχειρίζεται τους εργαζομένους του είναι εξαιρετικά σημαντικός για την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει ο ίδιος ως προς

την ομάδα του αλλά και ως προς τον όμιλο.

1.2.4 Βασικά χαρακτηριστικά ενός συναισθηματικά νοήμων ηγέτη

Ο Ryback (1998) μέσα από το βιβλίο με τίτλο “*Putting Emotional Intelligence to Work. Successful Leadership Is More Than I.Q.*” κατάφερε να διαφοροποιήσει κάποιες χαρακτηριστικές συμπεριφορές ένας συναισθηματικά νοήμων ηγέτη που τον κάνουν να ξεχωρίζει από τους όχι και τόσο συναισθηματικά νοήμονες ηγέτες.

Μία από αυτές είναι ότι ο συναισθηματικά νοήμων ηγέτης δεν κρατά επικριτική στάση απέναντι στους υφιστάμενους διότι το μόνο που θα καταφέρει είναι να κάνει τα πράγματα χειρότερα και πιο πειστικά. Η κριτική μέσω της συναισθηματικής νοημοσύνης γίνεται στον εργαζόμενο με εποικοδομητικά σχόλια, έχοντας ως στόχο τη βελτίωση και την καλύτερη αποτελεσματικότητα στη δουλειά και όχι την επικριτική παρατήρηση και μείωση της προσωπικότητας του εργαζομένου (Langley, 2005).

Επίσης ο ηγέτης με συναισθηματική νοημοσύνη θα ηγηθεί μέσω παραδειγμάτων από την προσωπική του εμπειρία και θα προσπαθήσει να κατανοήσει τα συναισθήματα των εργαζομένων (Wong, Chi & Law, 2002).

Επιπλέον, πρέπει να διαθέτει αυτεπίγνωση, χαρακτηριστικό της συναισθηματικής νοημοσύνης, ώστε να ξέρει τα συναισθήματα και τους στόχους του, να μπορεί να δώσει ξεκάθαρους στόχους στην ομάδα του (Wolff., Pescosolido & Druskat, 2002).

Ακόμα, η ειλικρίνεια και διαφάνεια είναι κύρια χαρακτηριστικά για έναν ηγέτη ώστε να κερδίσει την ομάδα με το μέρος του. Αναλαμβάνει την ευθύνη της αποτυχίας σε περίπτωση που το έργο δεν ολοκληρωθεί βάση σχεδίου (Cherniss & Goleman 2001).

Επίσης, ο ηγέτης που διαθέτει συναισθηματική νοημοσύνη έχει αυτοπεποίθηση, είναι αποφασιστικός και προσπαθεί να λύσει γρήγορα κάποιες παρεξηγήσεις και προβλήματα. Υποστηρίζει αρκετά το ομαδικό πνεύμα, δίνει νόημα και στίγμα στους εργαζόμενους πείθοντας τους ότι αυτό που κάνουν έχει αξία και ότι συμβάλουν και αυτοί για την επιτυχία της εταιρίας ή του έργου (Kotterman, 2006).

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

επιχείρησή του. Τέλος, έχει αυτοπεποίθηση και αφήνει στους γύρω του χώρο ν' αναπνεύσουν και να εξελιχθούν, ενθαρρύνοντάς τους να πάρουν μεγαλύτερα ρίσκα και να θέσουν υψηλότερους στόχους, αξιοποιώντας έτσι σε μέγιστο βαθμό το ταλέντο και τις δυνατότητές τους.(Ryback, 1998)

Ο ηγέτης που διαθέτει υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να απογειώσει μια ομάδα ή μια εταιρία με την χρησιμοποίηση των παραπάνω (Bailesteanu & Burz, 2011). Επιπλέον, ο Baesu (2018) αναφέρει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ο σημαντικότερος παράγοντας στην ηγεσία διότι ο ηγέτης έχει ξεκάθαρο στόχο και αυτό μπορεί να το μεταφέρει με ευκολία και με κίνητρο στους εργαζομένους.

1.2.5 Γιατί η συναισθηματική νοημοσύνη είναι εξαιρετικά ωφέλιμη για ένα ηγέτη

Η συναισθηματική νοημοσύνη βοηθάει έναν ηγέτη στον τρόπο που ηγείται της ομάδας του ή της επιχείρησης. Ο ηγέτης με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να αντλήσει την μεγαλύτερη απόδοση από τους εργαζόμενους και να τους βγάλει τον καλύτερο τους εαυτό. Οι συγκεκριμένοι ηγέτες έχει αποδειχτεί ότι έχουν τεράστια επιχειρησιακά οφέλη σε μακροπρόθεσμο πλάνο (Goleman, 2002).

Ο Williams (1994) αναφέρει ότι σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε υψηλόβαθμα στελέχη αμερικάνικων επιχειρήσεων, τα άτομα που είχαν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είχαν πολύ καλές επιδόσεις τόσο οι ίδιοι αλλά και η εταιρία βάση του τρόπου διοίκησης. Επιπλέον, μια παραπλήσια έρευνα του McCleskey (2014) παραπέμπει ότι πραγματοποιήθηκε έρευνα σε πολυεθνικές εταιρίες τροφίμων και οι διευθυντές που είχαν υψηλές ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης κατάφεραν να αυξήσουν τον τζίρο της εταιρίας κατά 20%, σε σύγκριση με τα στελέχη που δεν είχαν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη.

Επιπλέον, ο Claudio Fernandez-Araoz (2001) πραγματοποίησε έρευνα για να διερευνήσει ποιοι είναι οι παράγοντες επιτυχίας υψηλών στελεχών. Στην έρευνα υπήρχε δείγμα 515 υψηλών στελεχών επιχειρήσεων από 3 χώρες, την Αμερική, την Γερμανία και την Ιαπωνία. Διαπιστώθηκε ότι υπήρχαν διαφορετικοί παράγοντες στα επιτυχημένα στελέχη σε σχέση με τα αποτυχημένα στελέχη. Τα χαρακτηριστικά που διαπιστώθηκαν για την επιτυχία του ήταν η συναισθηματική νοημοσύνη, η γνωσιακή νοημοσύνη και η προϋπηρεσία.

Στη συνέχεια ο ερευνητής προσθέτει ότι ο πιο επιτυχημένος σύνδεσμος για τα υψηλόβαθμα στελέχη είναι η προϋπηρεσία και ο υψηλός δείκτης συναισθηματικής νοημοσύνης. Επιπλέον, αναφέρει ότι ο αμέσως επόμενος επιτυχημένος συνδυασμός για τα υψηλόβαθμα στελέχη είναι η υψηλή γνωσιακή νοημοσύνη με την υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη. Ενώ συμπεραίνει ότι ο κλασσικός τρόπος δηλαδή της μεγάλης προϋπηρεσίας και της γνωσιακής νοημοσύνης δεν φαίνεται να έχει επιτυχία.

Οι Ashakanasy et al. (2017) αναφέρουν ότι η χρήση της συναισθηματικής νοημοσύνης έχει αρκετά θετικά αποτελέσματα ως προς τον τρόπο διοίκησης και την αλλαγή συμπεριφοράς του ηγέτη. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης είναι αυτός που μπορεί να προσαρμοστεί σε σύγκριση με κάθε άλλον ηγέτη και μπορεί να εφαρμόσει αρκετές αλλαγές στον τρόπο ηγεσίας του.

Οι Bates και McKeown (2013) αναφέρουν σε πρόσφατες έρευνες ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να συνδεθεί με την μετασχηματιστική ηγεσία. Πιο συγκεκριμένα, σε έρευνα που πραγματοποίησαν σε ηγέτες εταιριών, όπου θα εξέταζαν αν η συναισθηματική νοημοσύνη τους ήταν ένα νέο αποτελεσματικό μοντέλο διοίκησης, αναφέρεται ότι το 73% πιστεύει ότι είναι νέο είδος διοίκησης το οποίο είναι αρκετά καθοριστικό και αποτελεσματικό.

Ο καθοριστικός ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στον ηγέτη μπορεί να αποφέρει τεράστια οφέλη στην εταιρία αλλά και στην απόδοση των εργαζόμενων. Βάση των παραπάνω ερευνών η επιτυχία της ηγεσίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την συναισθηματική νοημοσύνη. Όπως αποδείχθηκε το κέρδος μια εταιρίας μπορεί να έχει αύξηση έως και 20% του τζίρου της, αν ο ηγέτης της έχει πολύ υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη και τα μέλη της εταιρίας να αποδώσουν το 100% των δυνατοτήτων τους.

1.2.6 Πως η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει τους ηγέτες και τους οργανισμούς

Όσο περνάνε τα χρόνια τόσο πιο σημαντική γίνεται η συναισθηματική νοημοσύνη. Αρχικά, υπάρχει σε όλους τους ανθρώπους, σε άλλους με υψηλό δείκτη και σε άλλους με χαμηλό δείκτη. Μπορεί να επηρεάσει ένα ηγέτη και έναν ολόκληρο οργανισμό (Boyatzis, 2004). Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε υψηλόβαθμα στελέχη εταιριών αποδείχτηκε ότι ο βαθμός επιτυχίας και ολοκλήρωσης των

καθηκόντων τους έχει κατά το 90% κύριο και βασικό παράγοντα την συναισθηματική νοημοσύνη. Επίσης, σε άλλη μια έρευνα παραπλήσια που πραγματοποιήθηκε στην Αμερική, αποδείχτηκε ότι ο δείκτης νοημοσύνης δεν παίζει τόσο σημαντικό ρόλο, όσο η συναισθηματική νοημοσύνη. Πιο συγκεκριμένα στην επιτυχία 181 θέσεων εργασίας, διαφορετικών μεταξύ τους, κατά 67% συντελεί η συναισθηματική νοημοσύνη (Boyatzis & Smith, 2012).

Βάση ερευνών ο ηγέτης είναι αυτός που μπορεί να καθορίσει το θετικό κλίμα του εργασιακού του περιβάλλοντος ή της ομάδας που διαχειρίζεται. Το βασικό κλειδί για την επιτυχία αυτή, οφείλεται σχεδόν εξολοκλήρου στην συναισθηματική νοημοσύνη του ηγέτη. Ο ηγέτης πρέπει να αναπτύξει τις δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης (αν δεν τις έχει αναπτύξει) αν θέλει να δει το έργο του να έχει επιτυχία (Boyatzis & McKee, 2006).

Επίσης οι Alston και Dastoor (2018) αναφέρουν σε έρευνα τους ότι για την επιτυχία ενός ηγέτη, το ποσοστό συσχέτισης της συναισθηματικής νοημοσύνης ανέρχεται κοντά στο 90%. Επιπλέον, αναφέρουν ότι για να μπορεί κάποιος ηγέτης να είναι επιτυχημένος θα πρέπει είναι προσαρμοστικός και να χρησιμοποιεί σε πολύ καλό επίπεδο την συναισθηματική νοημοσύνη, διότι η επιτυχία του ηγέτη εξαρτάται από αυτήν σε μεγάλο βαθμό.

1.2.7 Η μάθηση της συναισθηματικής νοημοσύνης μέσα από τον ηγέτη

Η μάθηση της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να πραγματοποιηθεί αλλά είναι εξαιρετικά δύσκολα να ολοκληρωθεί με επιτυχία διότι συνήθως ο ηγέτης παίρνει λάθος μονοπάτι. Γενικά, στον εγκέφαλο υπάρχουν αρκετοί νευρώνες που είναι υπεύθυνοι για την σύνδεση και κατανόηση της συναισθηματικής νοημοσύνης του ατόμου (Bagshaw, 2000).

Ο Goleman (2000) αναφέρει ότι ένας ηγέτης όταν θέλει να μάθει μια δεξιότητα, η οποία θα αφομοιωθεί μόνιμα μέσα στον χρόνο, πρέπει να έχει κίνητρο για μάθηση. Όταν μια εταιρία αναθέσει σε έναν ηγέτη να ακολουθήσει ένα πρόγραμμα εκμάθησης συναισθηματικής νοημοσύνης, αυτός αν δεν έχει κανένα κίνητρο, θα διαβάσει απλά το βιβλίο που θα του πουν και οι δεξιότητες δεν θα αφομοιωθούν μόνιμα στον χρόνο ενώ αν έχει το κίνητρο της εκμάθησης, τότε ο ίδιος θα εμβαθύνει περισσότερο μέσα στον τομέα που του ανατέθηκε. Ο Goleman (2002)

υποστηρίζει ότι η εν συναίσθηση και αρκετά ηγετικά στυλ μπορούν να καλλιεργηθούν με οικειοθελή προσπάθεια μάθησης από τον ηγέτη.

Με σωστή εκπαίδευση οι εγκεφαλικοί νευρώνες μπορούν να ρυθμιστούν ώστε να αλλάζουν αρνητικά ή θετικά συναισθήματα. Σε έρευνα του πανεπιστημίου του Wisconsin, σε διάστημα οκτώ εβδομάδων, εφαρμόστηκε σε μια εταιρία βιοτεχνολογίας ένα πρόγραμμα εκμάθησης και βελτίωσης της συγκέντρωσης και προσοχής των υπαλλήλων. Τα αποτελέσματα ήταν παραπάνω από θετικά, αφού αποδείχθηκε ότι η εκμάθηση είχε αποτέλεσμα, αφού οι εργαζόμενοι ένιωθαν λιγότερο πιεσμένοι στο φόρτο εργασίας τους και οι εγκεφαλικοί νευρώνες είχαν προσαρμοστεί δημιουργώντας θετικά συναισθήματα. Αυτό είναι ένα δείγμα ότι μπορεί να γίνει εκμάθηση δεξιοτήτων και ότι ο εγκέφαλος μπορεί να προσαρμοστεί αναλόγως (Quqbbenabm & Rozell, 2002).

Η μάθηση είναι το κίνητρο που θα δοθεί στον εγκέφαλο ώστε να δημιουργήσει νέους νευρώνες και κατά αποτελέσματος καλύτερη λειτουργία εγκεφάλου. Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε, αναφέρει ότι οι νευρικοί ιστοί ενός εγκεφάλου μπορούν να δημιουργηθούν σε οποιαδήποτε ηλικία. Επίσης τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι ο εγκέφαλος δημιουργεί περισσότερους νευρικούς ιστούς όταν το άτομο είναι σε διαδικασία εκμάθησης της συναισθηματικής νοημοσύνης και στην εκμάθηση των ηγετικών δεξιοτήτων (Tang et al., 2010).

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε και δόθηκε σε ανθρώπους να διαλέξουν το πρόγραμμα εκμάθησης της αρεσκείας τους πάνω στις δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης, τα αποτελέσματα ήταν θετικά. Πιο συγκεκριμένα, οι σπουδαστές που ακολούθησαν τα προγράμματα που ήθελαν, κράτησαν τις δεξιότητες που έμαθαν για αρκετά χρόνια. Στις δεξιότητες της αυτεπίγνωσης και αυτοδιαχείρισης η ανάπτυξη των μαθητών ήταν στο 47% και η διαδικασία αλλαγής κράτησε δύο χρόνια. Επιπλέον, στις δεξιότητες της κοινωνικής επίγνωσης (εν συναίσθηση) και της διαχείρισης σχέσεων (ηγεσία ομάδας), το ποσοστό ανάπτυξης ήταν στο 75% (Jordan & Troth, 2011).

Σε άλλη μια έρευνα, που πραγματοποιήθηκε σε φοιτητές μεταπτυχιακού επιπέδου διοίκησης επιχειρήσεων, σε ένα αμερικανικό κολλέγιο για την μάθηση της συναισθηματικής νοημοσύνης τα αποτελέσματα δεν ήταν σε καλό επίπεδο. Σε σπουδαστές που μόλις ξεκινούσαν το πρόγραμμα μεταπτυχιακού επιπέδου η βελτίωση που παρουσίασαν στην δεξιότητα της αυτεπίγνωσης ήταν στο 4%, στη

συναισθηματική νοημοσύνη ήταν στο 2% και στην κοινωνική επίγνωση και στη διαχείριση σχέσεων ήταν στο 3%. Σε αντίθεση τα αποτελέσματα ήταν αρκετά θετικά με σπουδαστές που τελείωναν το μεταπτυχιακό πρόγραμμα. Οι βελτιώσεις έφταναν στο 67% για τις δεξιότητες της αυτοεπίγνωσης και της αυτοδιαχείρισης. Ενώ στις δεξιότητες της κοινωνικής επίγνωσης και της διαχείρισης σχέσεων η βελτίωση ήταν στο 40% (Riggio & Reichard, 2008).

Η έρευνα των Sabou., Toader & Radulescu(2012) αναφέρει ότι ο ηγέτης θα πρέπει να είναι σε θέση να αναπτύξει την συναισθηματική νοημοσύνη για να μπορέσει να έχει επιτυχημένα αποτελέσματα στον οργανισμό που εργάζεται. Επίσης, αναφέρεται στο μορφωτικό επίπεδο των ηγετών και αναφέρει ότι μερικοί κακοί ηγέτες έχουν εξαιρετικά προσόντα και διπλώματα αλλά έχουν χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη.

Βάση των ερευνών η μάθηση βελτιώνει την λειτουργία του εγκεφάλου με την δημιουργία των νέων νευρικών ιστών. Βέβαια για να προηγηθεί η μάθηση το άτομο (ο ηγέτης) θα πρέπει να έχει κίνητρο για μάθηση (Voegtlin, Walthert & Robertson, 2019).

1.3 Συναισθηματική νοημοσύνη, ηγεσία και χώρος εργασίας

Η συναισθηματική νοημοσύνη αποδείχθηκε, μέσω της αναζήτησης στην διεθνή βιβλιογραφία, ότι αποτελεί ένα ιδιαίτερα χρήσιμο χαρακτηριστικό για την επιτυχία ενός ατόμου αφού θα είναι σε θέση να αναγνωρίζει τα συναισθήματα του, τα συναισθήματα των άλλων, να διαχειρίζεται καλύτερα τον εαυτό σε δύσκολες καταστάσεις και να διαχειρίζεται καλύτερα τις δημόσιες σχέσεις του, είτε είναι επαγγελματικές είτε είναι προσωπικές. Αυτό οδήγησε τις επιχειρήσεις να έχουν συνεισφέρει οικονομικά αρκετά σε έρευνες για την συναισθηματική νοημοσύνη και πως αυτή μπορεί να σχετίζεται με τα στελέχη τους (managers και ηγέτες) και πως αυτό μπορεί να επηρεάσει τους εργαζόμενους άμεσα. Βάση των ερευνών η συναισθηματική νοημοσύνη διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στο χώρο της εργασίας είτε μιλάμε για τους εργαζόμενους είτε για τους ηγέτες, όπου η επιτυχία τους εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την συναισθηματική νοημοσύνη. Η συναισθηματική νοημοσύνη συνεισφέρει σε ένα manager/ηγέτη να προβεί σε βελτίωση της διαχείρισης των συναισθημάτων του αλλά και στην καλύτερη αναγνώριση των

συναισθημάτων των εργαζομένων. Επίσης τον βοηθάει στην ανάπτυξη και τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων της επιχείρησης αλλά και την αποτελεσματικότητα της ομαδικής συνεργασίας. Γενικά τον βοηθά στον απώτερο του σκοπό που δεν είναι άλλος από την δημιουργία ενός γόνιμου εργασιακού κλίματος, όπου συνυπάρχουν και συνεργάζονται εργαζόμενοι και ηγεσία αρμονικά χωρίς συγκρούσεις και διαμάχες και ενθαρρύνει τους εργαζομένους να αποδώσουν τα μέγιστα των δυνατοτήτων τους, γεγονός που σχετίζεται άμεσα με τον μακροπρόθεσμο επιχειρησιακό στόχο των περισσότερων εταιριών που είναι η αύξηση της απόδοσης τους αλλά και η αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων τους.

Με βάση τις παραπάνω παραδοχές αναπτύχθηκε και ο σκοπός της παρούσας μελέτης που είναι διερεύνηση της σημασίας της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στο χώρο εργασίας και η σύνδεση της με την ηγεσία στις Ελληνικές ιδιωτικές επιχειρήσεις, αρχικά μέσω αναζήτησης στην ελληνική και ξένη βιβλιογραφία και στην συνέχεια μέσω διεξαγωγής πρωτογενούς έρευνας.

Κεφάλαιο 2: Μεθοδολογία Έρευνας

Μέσω της βιβλιογραφικής επισκόπησης αναδείχθηκε η σημαντική συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης στον χώρο των επιχειρήσεων αλλά και η συμβολή της στην αποτελεσματική ηγεσία τους. Σε αυτό το κεφάλαιο γίνεται παρουσίαση της μεθοδολογία που ακολούθησε η πρωτογενής έρευνα που πραγματοποιήθηκε. Το δείγμα της έρευνας προέρχεται από ελληνικές ιδιωτικές επιχειρήσεις ανεξαρτήτου τομέα δραστηριοποίησης και μεγέθους. Τα στελέχη των επιχειρήσεων κλήθηκαν να συμπληρώσουν δύο ερωτηματολόγια, ένα ερωτηματολόγιο για τη μέτρηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και ένα για την Ηγεσία

2.1 Στόχος και ερευνητικά ερωτήματα

Η αναγνώριση της σημασίας της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στον χώρο των επιχειρήσεων, εάν και δεν είναι κάτι νέο και μολονότι έχει μελετηθεί εκτενώς, εξακολουθεί να αποτελεί ένα πεδίο που χρήζει περαιτέρω διερεύνησης. Μέσα από την βιβλιογραφική επισκόπηση του πεδίου της Συναισθηματικής Νοημοσύνης με έμφαση στον χώρο εργασίας, προέκυψαν διάφορα ερωτήματα τα οποία χρήζουν περαιτέρω έρευνας.

Γενικός στόχος της έρευνας είναι η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγεσίας σε ελληνικές ιδιωτικές επιχειρήσεις. Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα θα απεικονίσει το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης και πως η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να επηρεάσει τις ηγετικές ικανότητες των στελεχών των ιδιωτικών επιχειρήσεων. Με βάση τον σκοπό της έρευνας, ο ερευνητικός σχεδιασμός επικεντρώθηκε στα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα:

1. Ποιο το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης σε στελέχη ελληνικών ιδιωτικών επιχειρήσεων;
2. Ποιος ο τρόπος ηγεσίας των στελεχών ελληνικών ιδιωτικών επιχειρήσεων;
3. Υπάρχει επιρροή της συναισθηματικής νοημοσύνης των στελεχών στον τρόπο με τον οποίο ηγούνται;
4. Υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγεσίας αναφορικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία, εκπαιδευτικό επίπεδο, χρόνια προϋπηρεσίας) των στελεχών;

2.2 Περιγραφή Μεθοδολογικού Σχεδιασμού

Ως έρευνα ορίζεται μια επιστημονική και συστηματική αναζήτηση σχετικών πληροφοριών για ένα συγκεκριμένο θέμα. Η ερευνητική μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα εργασία χαρακτηρίζεται ως πρωτογενής και η διεξαγωγή της γίνεται με την χρήση ερωτηματολογίου, εργαλείο συνηθισμένο σε παρόμοιες ερευνητικές προσπάθειες (De Vaus, 2007).

Η συγκεκριμένη ερευνητική μέθοδος επιλέχθηκε με βάση την βιβλιογραφική ανασκόπηση καθώς και την εξυπηρέτηση των στόχων της έρευνας. Επιπλέον, η επιλογή της ποσοτικής έρευνας έγινε καθώς επιτρέπει την συλλογή μεγάλου όγκου δεδομένων, από μεγάλο δείγμα ερωτώμενων, καθώς και τη σύνδεση δύο ή περισσότερων χαρακτηριστικών (Bryman & Bell, 2015).

2.3 Επιλογή Δείγματος

Η επιλογή του δείγματος αναφέρεται στην λήψη ενός αριθμού ερωτώμενων από το ευρύτερο σύνολο. Σε γενικό επίπεδο, η δειγματοληψία μίας έρευνας θεωρείται πετυχημένη όταν η τελική επιλογή μετά την ανάλυση των δεδομένων έχει ως αποτέλεσμα ακριβείς μετρήσεις που μπορούν να γενικευτούν και βρίσκονται σχετικά κοντά στις μετρήσεις του ευρύτερου πληθυσμού (Bryman & Bell, 2015).

Η παρούσα έρευνα χρησιμοποιεί ως δείγμα στελέχη από ελληνικές ιδιωτικές επιχειρήσεις διαφόρων μεγεθών αλλά και τομέων δραστηριοποίησης. Πιο συγκεκριμένα πρόκειται για ένα δείγμα ευχέρειας 120 στελεχών που συγκεντρώθηκε από 12 ιδιωτικές επιχειρήσεις του νομού Αττικής. Το δείγμα ευχέρειας αναφέρεται στην επιλογή ερωτώμενων με βάση την ευκολία πρόσβασης του ερευνητή σε αυτούς (Bryman & Bell, 2015), και επιλέχθηκε για την όσο το δυνατόν ταχύτερη και οικονομικότερη συλλογή του δείγματος αλλά και με βάση την δυνατότητα πρόσβασης σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο δείγμα.

Η συλλογή των δεδομένων της έρευνας (χορήγηση και συλλογή ερωτηματολογίων) πραγματοποιήθηκε τον χειμώνα του 2020. Τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν προσωπικά από τον ερευνητή στα στελέχη των 12 ιδιωτικών επιχειρήσεων στις αρχές Ιανουαρίου και οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να παραδώσουν απαντημένα τα ερωτηματολόγια στα τέλη Φεβρουαρίου. Τα ερωτηματολόγια

δόθηκαν στα στελέχη των επιχειρήσεων προς συμπλήρωση, με τον ερευνητή να είναι διαθέσιμος να απαντήσει σε όλες τις πιθανές ερωτήσεις.

2.4 Εργαλεία συλλογής δεδομένων

Στην παρούσα διπλωματική επιλέχθηκε το ερωτηματολόγιο ως το εργαλείο συλλογής των δεδομένων της έρευνας. Συγκεκριμένα, το ερωτηματολόγιο επιλέχθηκε καθώς μπορεί να οδηγήσει στην γρήγορη, με ακρίβεια και όσο το δυνατόν χαμηλότερο κόστος συλλογή ερευνητικών δεδομένων (Bryman & Bell, 2015). Το ερωτηματολόγιο βασίστηκε σε προηγούμενες έρευνες στο αντικείμενο της έρευνας και ξεκινάει με τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτώμενων. Ειδικότερα, τα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα ήταν τα παρακάτω.

Ερωτηματολόγιο συναισθηματικής νοημοσύνης (TEIQue-SF)

Το ερωτηματολόγιο της συναισθηματικής νοημοσύνης (TEIQue-SF) προέρχεται από τους Petrides & Furnham, (2003) και οριοθετείτε σε 30 ερωτήσεις με κλίμακα διαστάσεων από 1 μέχρι 7. Το νούμερο 4 της κλίμακας είναι ότι ο ερωτηθέν είναι ουδέτερος και όσο πιο κοντά στον αριθμό 1 είναι η απάντηση τόσο μεγαλύτερη διαφωνία υπάρχει, και όσο πιο κοντά στον αριθμό 7 είναι η απάντηση τόσο μεγαλύτερη συμφωνία υπάρχει. Επίσης μέσα σε αυτές τις 30 ερωτήσεις υπάρχουν 4 διαφορετικές κλίμακες/παράγοντες συναισθηματικής νοημοσύνης που προσμετρώνται (στις οποίες περιλαμβάνονται 15 παράμετροι) , όπως η κλίμακα **Well Being** (*Self-Esteem, Happiness, Optimism*) (ερωτήσεις 5, 20, 9, 24, 12 και 27), **Self-control** (*Emotion Regulation, Stress Management, Impulsiveness*) (ερωτήσεις 4, 19, 7, 22, 15 και 30), **Emotionality** (*Emotion Perception- self and others, Emotion Expression, Relationship Skills, Empathy*) (ερωτήσεις 1, 16, 2, 17, 8, 23, 13 και 28), και **Sociability** (*Social Competence, Emotion Management, Assertiveness, Adaptability, Self-Motivation*) (ερωτήσεις 6, 21, 10, 25, 11 και 26). Το ερωτηματολόγιο έχει χρησιμοποιηθεί σε αρκετές σχετικές έρευνες εμφανίζοντας υψηλή αξιοπιστία (Cronbach $\alpha > 0.70$) (Petrides, 2009).

Ερωτηματολόγιο ηγεσίας (Organizational Leadership Assessment)

Το ερωτηματολόγιο της ηγεσίας (Organizational Leadership Assessment)

(Lambert et al., 2006) οριοθετείτε σε 60 ερωτήσεις με κλίμακα διαστάσεων από 1 μέχρι 7. Το νούμερο 4 της κλίμακας είναι ότι ο ερωτηθέν είναι ουδέτερος και όσο πιο κοντά στον αριθμό 1 είναι η απάντηση τόσο μεγαλύτερη διαφωνία υπάρχει, και όσο πιο κοντά στον αριθμό 7 είναι η απάντηση τόσο μεγαλύτερη συμφωνία υπάρχει. Επίσης, μέσα σε αυτές τις 60 ερωτήσεις υπάρχουν διαφορετικές κλίμακες/παράγοντες ηγεσίας που προσμετρώνται, όπως η κλίμακα **Share Leadership** (Διαμοιρασμός ηγεσίας) (ερωτήσεις 17, 24, 26, 29, 34, 39, 41, 48, 53 και 60), **Build Community** (Δημιουργία κοινότητας) (ερωτήσεις 1, 4, 9, 15, 19, 52, 54, 55, 56 και 59), **Value People** (Εκτίμηση εργαζομένων) (ερωτήσεις 7, 8, 12, 13, 16, 18, 21, 25, 38 και 47), η **Display Authenticity** (Επίδειξη αυθεντικότητας) (ερωτήσεις 3, 6, 10, 11, 23, 28, 32, 33, 35, 43, 51 και 58), **Develop People** (Ανάπτυξη εργαζομένων) (ερωτήσεις 20, 31, 37, 40, 42, 44, 46, 50 και 57) **Provide Leadership** (Επίδειξη ηγεσίας) (ερωτήσεις 2, 5, 14, 22, 27, 30, 36, 45 και 49). Το ερωτηματολόγιο έχει χρησιμοποιηθεί σε αρκετές σχετικές έρευνες εμφανίζοντας υψηλή αξιοπιστία (Cronbach $\alpha > 0.70$) (Lambert et al., 2006).

2.5 Θέματα Δεοντολογίας - Αξιοπιστία της έρευνας

Διευκρινίστηκε σε κάθε ερωτώμενο ότι το ερωτηματολόγιο θα χρησιμοποιηθεί για καθαρά ερευνητικούς σκοπούς και τα αποτελέσματα δεν θα επηρεάσουν την θέση τους στον οργανισμό. Επίσης οι ερωτώμενοι ενημερώθηκαν πως η συμμετοχή τους δεν είναι υποχρεωτική, πως μπορούν να σταματήσουν τη συμπλήρωση και τέλος πως η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων καλύπτεται από ανωνυμία.

Τα ζητήματα εγκυρότητας και αξιοπιστίας κάθε έρευνας αποτελούν σημαντικό παράγοντα ανησυχίας. Η τύπος ερευνητικής μεθόδου και το εργαλείο συλλογής δεδομένων που χρησιμοποιείται σε μια έρευνα επηρεάζει την εγκυρότητα και αξιοπιστία της. Στην παρούσα ερευνητική διαδικασία, η μεθοδολογία που επιλέχθηκε και οι σχετικές συνθήκες με τις οποίες διεξήχθη η έρευνα διασφαλίζουν την εγκυρότητα και την αξιοπιστία της.

2.6 Δυσκολίες-Περιορισμοί

Κατά τη διάρκεια της έρευνας , από το στάδιο σχεδιασμού της έως και το στάδιο της συλλογής δεδομένων, υπήρχαν διάφορες δυσκολίες-περιορισμοί που έπρεπε να αντιμετωπίσει ο συγγραφέας αυτής της διατριβής. Πιο συγκεκριμένα, οι δυσκολίες που προέκυψαν κατά την διεξαγωγή της έρευνας ήταν:

1. Ο χρόνος που διατίθεται ο συγγραφέας για την εκπόνηση της διατριβής ήταν περιορισμένος και έτσι έπρεπε να ερευνηθεί το θέμα σύντομα και τα αποτελέσματα να ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα.
2. Οι ερωτώμενοι, μιας και το θέμα ήταν πολυδιάστατο και αφορά τον συναισθηματικό κόσμο κάθε ατόμου, κάποιες φορές δίσταζαν να απαντήσουν με ειλικρίνεια στις ερωτήσεις
3. Η δύσκολη πρόσβαση σε κάποιες επιχειρήσεις και κυρίως το να δοθούν απαντήσεις από τα πιο υψηλά στελέχη, προφανώς λόγω δυσπιστίας και έλλειψης χρόνου.
4. Ο ερευνητής δεν είχε εμπειρία με την επιλεγμένη μέθοδο έρευνας με αποτέλεσμα όλη η διαδικασία να καθυστερήσει να ολοκληρωθεί.

Κεφάλαιο 3: Ανάλυση Δεδομένων

Σε αυτό το κεφάλαιο αναλύονται και παρουσιάζονται όλα τα αποτελέσματα με βάση τις πληροφορίες που συλλέχθηκαν από την διεξαγωγή της πρωτογενούς έρευνας. Αρχικά πραγματοποιείται περιγραφική στατιστική ανάλυση των δεδομένων και στην συνέχεια ακολουθεί η επαγωγική στατιστική ανάλυση των δεδομένων.

Για την ανάλυση των δεδομένων και την παρουσίαση των αποτελεσμάτων έγινε χρήση πινάκων συχνότητας και ραβδογραμμάτων. Η ανάλυση διακύμανσης (ANOVA) και το παραμετρικό τεστ Pearson correlation επιλέχθηκαν για την εξακρίβωση των στατιστικά σημαντικών συσχετίσεων. Η επιλογή των τεστ έγινε με βάση το επίπεδο μέτρησης των μεταβλητών. Συγκεκριμένα η ανάλυση διακύμανσης ANOVA επιλέχθηκε για την συσχέτιση μεταξύ μίας ποσοτικής και μίας ποιοτικής μεταβλητής ενώ το παραμετρικό τεστ Pearson για τη συσχέτιση μεταξύ δύο ποσοτικών μεταβλητών.

3.1 Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση

3.1.1 Δημογραφικά στοιχεία

Δείγμα					
Φύλο	<i>Άνδρες</i>	46.7%	Εκπαιδευτικό επίπεδο	<i>Γυμνάσιο/Λύκειο</i>	20.0%
	<i>Γυναίκες</i>	53.3%		<i>ΑΕΙ/ΤΕΙ</i>	40.0%
				<i>Μεταπτυχιακό</i>	30.0%
				<i>Διδακτορικό</i>	10.0%
Ηλικία	<i>Mean</i>	45.5	Χρόνια προϋπηρεσίας	<i>Mean</i>	17.6
	<i>Minimum</i>	28.0		<i>Minimum</i>	2.0
	<i>Maximum</i>	67.0		<i>Maximum</i>	38.0

Πίνακας 3: Δημογραφικά στοιχεία (Πρωτογενής έρευνα, Ιανουάριος-Μάιος 2020)

Τα ευρήματα της πρωτογενούς έρευνας σχετικά με τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων παρουσιάζονται στον Πίνακα 3. Όσο αφορά το φύλο των ατόμων που συμμετείχαν σε αυτή, οι περισσότεροι συμμετέχοντες ήταν γυναίκες. Πιο συγκεκριμένα το 53.3% των ερωτηθέντων ήταν γυναίκες, ενώ το 46.7% των ερωτηθέντων ήταν άνδρες.

Επίσης, τα αποτελέσματα σχετικά με την ηλικία των συμμετεχόντων έδειξαν πως ο μέσος όρος ηλικίας τους κυμαίνεται στα 44.5 έτη. Η ελάχιστη τιμή ηλικίας ανέρχεται στα 28 έτη ενώ η μέγιστη τιμή ηλικίας ανέρχεται στα 67 έτη.

Επιπλέον, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, το εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχόντων είναι αρκετά υψηλό. Πιο συγκεκριμένα, το μεγαλύτερο μέρος τους ήταν απόφοιτοι ΑΕΙ-ΤΕΙ με ποσοστό 40%. Επίσης το 30% των συμμετεχόντων είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος ενώ μερικοί είναι και κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος (10%). Τέλος, το 20% των συμμετεχόντων ήταν απόφοιτοι γυμνασίου και λυκείου. Γενικά, η πλειοψηφία του δείγματος έχει υψηλό εκπαιδευτικό επίπεδο και αυτό είναι απολύτως λογικό, καθώς η διαχείριση υπαλλήλων και ενός οργανισμού είναι μια εξαιρετικά απαιτητική και σημαντική δουλειά που απαιτεί κατάρτιση.

Τέλος, αναφορικά με τα χρόνια προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων τα αποτελέσματα δείχνουν τον μέσο όρο ετών προϋπηρεσίας των στελεχών να ανέρχεται στα 17.6 έτη με την ελάχιστη τιμή να ανέρχεται στα 2 έτη προϋπηρεσίας ενώ τη μέγιστη τιμή να ανέρχεται στα 38 έτη προϋπηρεσίας.

3.1.2 Ερωτηματολόγιο Συναισθηματικής Νοημοσύνης

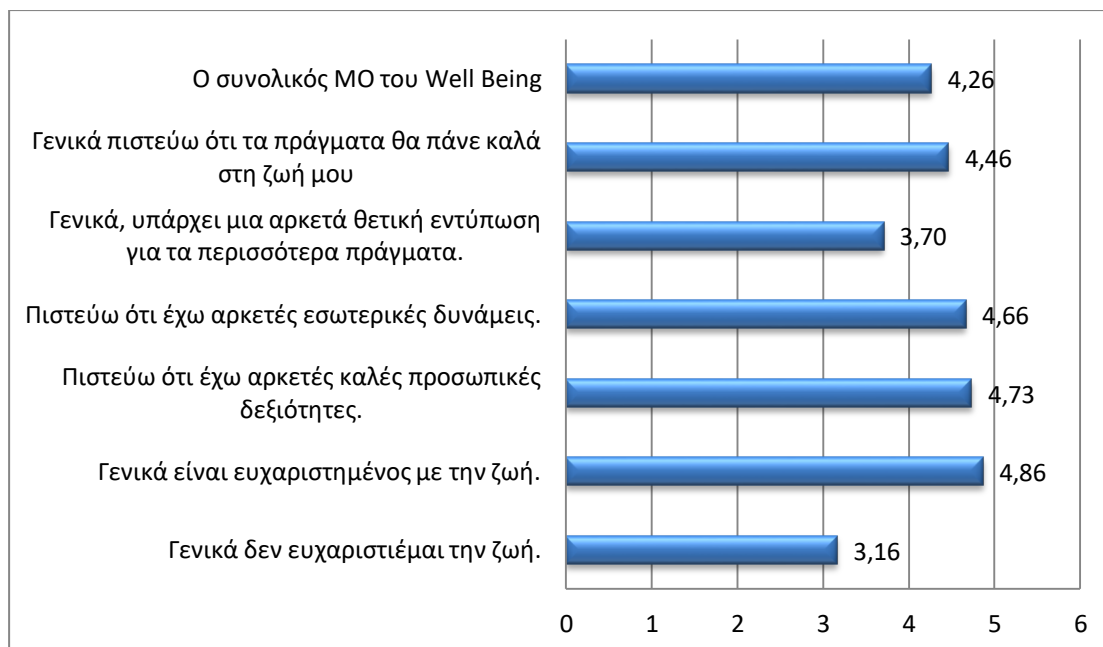
Σε αυτή την παράγραφο παρουσιάζονται οι μέσοι όροι των ερωτήσεων των παραγόντων της συναισθηματικής νοημοσύνης Well-Bing, Self-Control, Emotionality και Sociability.

Well-Being

Στον Πίνακα 4 διακρίνεται ο μέσος όρος των ερωτήσεων για τον παράγοντα Well Being (MO = 4.26). Βάση του αποτελέσματος, τα στελέχη έχουν συγκρατημένη αισιόδοξη στάση για τις μελλοντικές βλέψεις και για την ικανοποίηση του τρόπου ζωής τους, τόσο σε προσωπικό αλλά και σε επαγγελματικό επίπεδο (MO = 4.86). Υπάρχει συγκρατημένη αισιοδοξία και τα βήματα που κάνουν, είναι αρκετά προσεκτικά.

		Διαφωνώ απόλυτα → Συμφωνώ απόλυτα							Μέσος όρος
		1	2	3	4	5	6	7	
5	Γενικά δεν ευχαριστιέμαι την ζωή.	30.0	13.3	10.0	16.7	20.0	6.7	3.3	3.16
20	Γενικά είναι ευχαριστημένος με την ζωή.	6.7	-	20.0	10.0	20.0	23.3	20.0	4.86
9	Πιστεύω ότι έχω αρκετές καλές προσωπικές δεξιότητες.	3.3	10.0	13.3	16.7	16.7	20.0	20.0	4.73
24	Πιστεύω ότι έχω αρκετές εσωτερικές δυνάμεις.	10.0	6.7	10.0	10.0	26.7	16.7	20.0	4.66
12	Γενικά, υπάρχει μια αρκετά θετική εντύπωση για τα περισσότερα πράγματα.	13.3	10.0	30	20.0	3.3	13.3	10.0	3.70
27	Γενικά πιστεύω ότι τα πράγματα θα πάνε καλά στη ζωή μου	3.3	13.3	6.7	30.0	16.7	16.7	13.3	4.46
Ο συνολικός MO του Well Being		4.26							

Πίνακας 4: Οι ερωτήσεις και η μέτρηση της κλίμακας Well-Being (Πρωτογενής έρευνα, Ιανουάριος-Μάιος 2020)



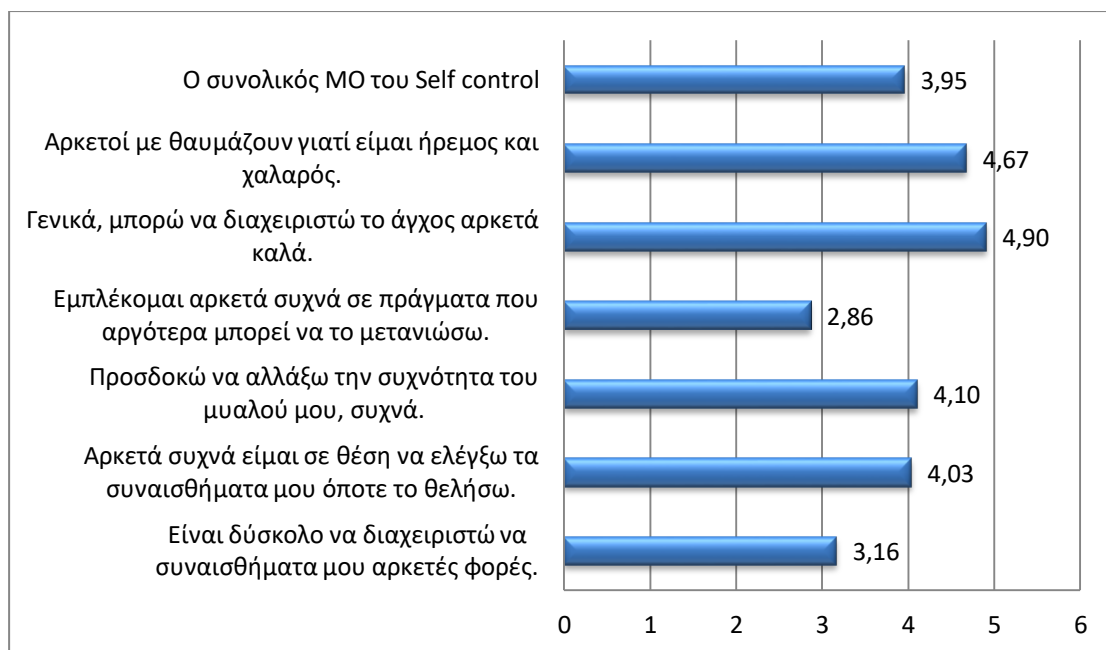
Διάγραμμα 1: Ο Μέσος Όρος των ερωτήσεων της κλίμακας Well-Being (Πρωτογενής έρευνα, Ιανουάριος-Μάιος 2020)

Self-Control

Όσον αφορά τον παράγοντα Self-Control ο μέσος όρος των ερωτήσεων είναι $MO = 3.95$ και παρουσιάζονται στον Πίνακα 5. Βάση του αποτελέσματος, τα στελέχη διατηρούν μια ουδέτερη στάση, όπου υπάρχουν στιγμές που είναι σε θέση να αλλάξουν την νοοτροπία του μυαλού τους για το ευρύτερο καλό ($M = 4.10$). Επίσης φαίνεται μερικές φορές να μην διαχειρίζονται τα συναισθήματα τους καλά ($M = 3.16$). Οι περισσότεροι αναφέρουν ότι μπορούν να διαχειριστούν το άγχος αρκετά καλά ($M = 4.9$).

		Διαφωνώ απόλυτα → Συμφωνώ απόλυτα							Μέσος όρος
		1	2	3	4	5	6	7	
4	Είναι δύσκολο να διαχειριστώ να συναισθήματα μου αρκετές φορές.	20.0	20.0	26.0	10.0	6.7	13.3	3.3	3.16
19	Αρκετά συχνά είμαι σε θέση να ελέγξω τα συναισθήματα μου όποτε το θελήσω.	-	16.7	30.0	16.7	10.0	23.3	3.3	4.03
7	Προσδοκώ να αλλάξω την συχνότητα του μυαλού μου, συχνά.	6.7	10.0	16.7	26.7	20.0	13.3	6.7	4.10
22	Εμπλέκομαι αρκετά συχνά σε πράγματα που αργότερα μπορεί να το μετανιώσω.	30.0	23.3	16.7	3.3	16.7	6.7	3.3	2.86
15	Γενικά, μπορώ να διαχειριστώ το άγχος αρκετά καλά.	-	10.0	6.7	20.0	23.3	26.7	13.3	4.90
30	Αρκετοί με θαυμάζουν γιατί είμαι ήρεμος και χαλαρός.	3.3	10.0	10.0	23.3	16.7	20.0	16.7	4.67
Ο συνολικός MO του Self -control		3.95							

Πίνακας 5: Οι ερωτήσεις και η μέτρηση της κλίμακας Self-Control (Πρωτογενής έρευνα, Ιανουάριος-Μάιος 2020)



Διάγραμμα 2: Ο Μέσος όρος των ερωτήσεων της κλίμακας Self-Control (Πρωτογενής έρευνα, Ιανουάριος-Μάιος 2020)

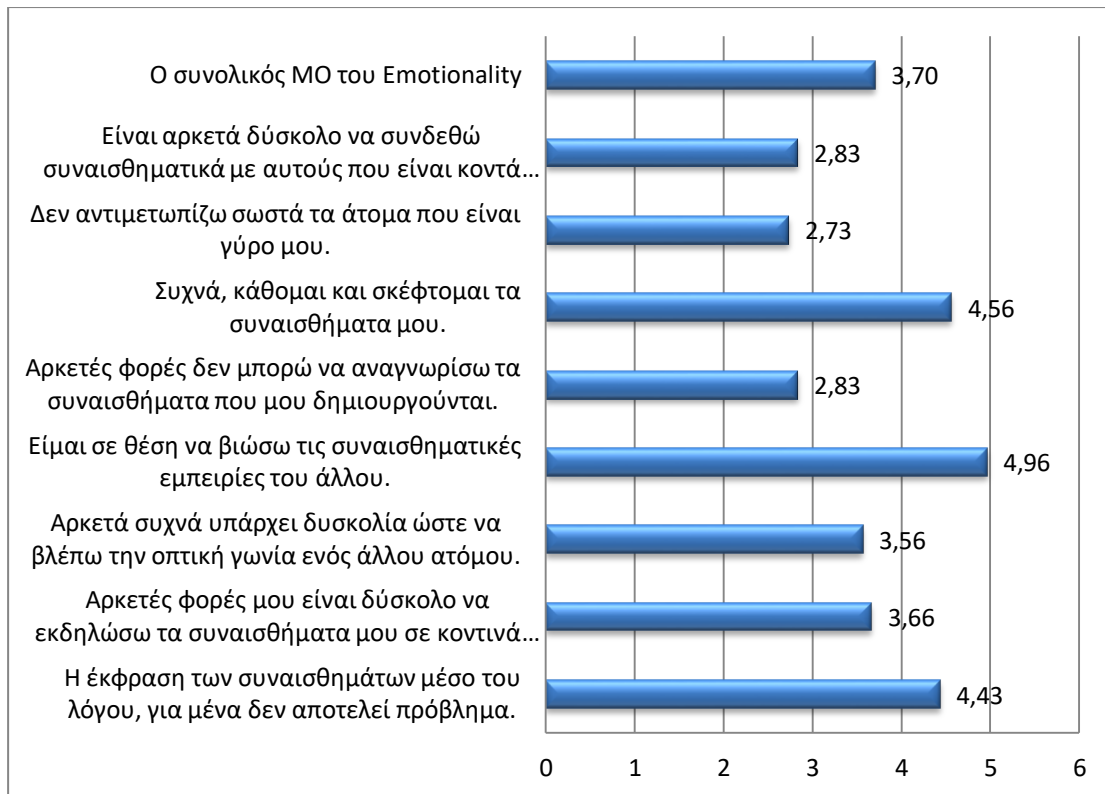
Emotionality

Ο μέσος όρος των ερωτήσεων για τον παράγοντα Emotionality είναι $MO = 3.70$ και διακρίνεται στον Πίνακα 6. Βάση του αποτελέσματος, αρκετά είναι τα στελέχη που αναφέρουν ότι έχουν την ικανότητα της εν συναίσθησης και σκέφτονται τα συναισθήματά τους ($M = 4.96$). Επίσης, μεγάλο μέρος αναφέρει ότι δυσκολεύεται να αναγνωρίσει τα συναισθήματα που τον διακατέχουν ($M = 2.83$) και δυσκολεύεται να βλέπει την οπτική γωνία ενός άλλου ατόμου ($M = 3.56$) και ταυτόχρονα θεωρεί ότι δεν αντιμετωπίζει σωστά αυτά τα άτομα ($M = 2.73$).

		Διαφωνώ απόλυτα → Συμφωνώ απόλυτα							Μέσος όρος
		1	2	3	4	5	6	7	
1	Η έκφραση των συναισθημάτων μέσω του λόγου, για μένα δεν αποτελεί πρόβλημα.	6.7	10.0	13.3	16.7	16.7	30.0	6.7	4.43

16	Αρκετές φορές μου είναι δύσκολο να εκδηλώσω τα συναισθήματα μου σε κοντινά μου άτομα.	13.3	13.3	30.0	10.0	10.0	16.7	6.7	3.66
2	Αρκετά συχνά υπάρχει δυσκολία ώστε να βλέπω την οπτική γωνία ενός άλλου ατόμου.	16.7	23.3	16.7	13.3	6.7	6.7	16.7	3.56
17	Είμαι σε θέση να βιώσω τις συναισθηματικές εμπειρίες του άλλου.	6.7	-	6.7	26.6	16.7	23.3	20.0	4.96
8	Αρκετές φορές δεν μπορώ να αναγνωρίσω τα συναισθήματα που μου δημιουργούνται.	30.0	26.7	10.0	16.7	3.3	6.7	6.7	2.83
23	Συχνά, κάθομαι και σκέφτομαι τα συναισθήματα μου.	6.7	6.7	13.3	20.0	20.0	16.7	16.7	4.56
13	Δεν αντιμετωπίζω σωστά τα άτομα που είναι γύρο μου.	30.0	26.7	13.3	13.3	6.7	6.7	3.3	2.73
28	Είναι αρκετά δύσκολο να συνδεθώ συναισθηματικά με αυτούς που είναι κοντά μου.	30.0	16.7	23.3	13.3	6.7	6.7	3.3	2.83
Ο συνολικός ΜΟ του Emotionality		3.70							

Πίνακας 6: Οι ερωτήσεις και η μέτρηση της κλίμακας Emotionality (Πρωτογενής έρευνα, Ιανουάριος-Μάιος 2020)



Διάγραμμα 3: Ο Μέσος όρος των ερωτήσεων της κλίμακας Emotionality (Πρωτογενής έρευνα, Ιανουάριος-Μάιος 2020)

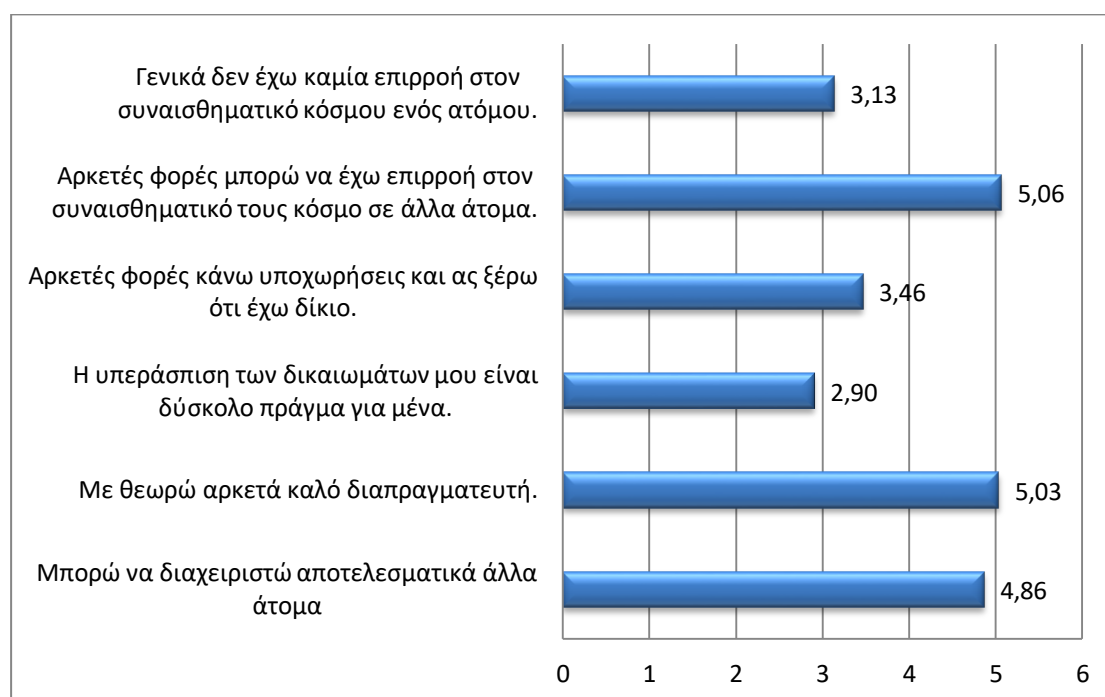
Sociability

Τέλος στον Πίνακα 7 διακρίνεται ο μέσος όρος των ερωτήσεων για τον παράγοντα Sociability (MO = 4.07). Βάση του αποτελέσματος, αρκετά στελέχη θεωρούν ότι είναι καλοί διαπραγματευτές (M = 5.03) και ότι μπορούν να διαχειριστούν καλά άλλα άτομα (M = 4.86) και να έχουν συναισθηματική επιρροή σε αυτούς (M = 5.06). Από την άλλη πλευρά, μεγάλο ποσοστό θεωρεί ότι δυσκολεύεται να υπερασπιστεί τα δικαιώματά του (M = 2.90).

		Διαφωνώ απόλυτα → Συμφωνώ απόλυτα							Μέσος όρος
		1	2	3	4	5	6	7	
6	Μπορώ να διαχειριστώ αποτελεσματικά άλλα άτομα	6.7	3.3	10.0	23.3	10.0	26.7	20.0	4.86

21	Με θεωρώ αρκετά καλό διαπραγματευτή.	13.3	6.7	-	13.3	13.3	16.7	36.7	5.03
10	Η υπεράσπιση των δικαιωμάτων μου είναι δύσκολο πράγμα για μένα.	30.0	16.7	20.0	6.7	23.3	-	3.3	2.90
25	Αρκετές φορές κάνω υποχωρήσεις και ας ξέρω ότι έχω δίκιο.	20.0	10.0	23.3	13.3	20.0	10.0	3.3	3.46
11	Αρκετές φορές μπορώ να έχω επιρροή στον συναισθηματικό τους κόσμο σε άλλα άτομα.	-	6.7	3.3	30.0	16.7	23.3	20.0	5.06
26	Γενικά δεν έχω καμία επιρροή στον συναισθηματικό κόσμο ενός ατόμου.	26.3	26.7	13.3	10.0	13.3	3.3	10.0	3.13
Ο συνολικός ΜΟ του Sociability		4.07							

Πίνακας 7: Οι ερωτήσεις και η μέτρηση της κλίμακας Sociability (Πρωτογενής έρευνα, Ιανουάριος-Μάιος 2020)

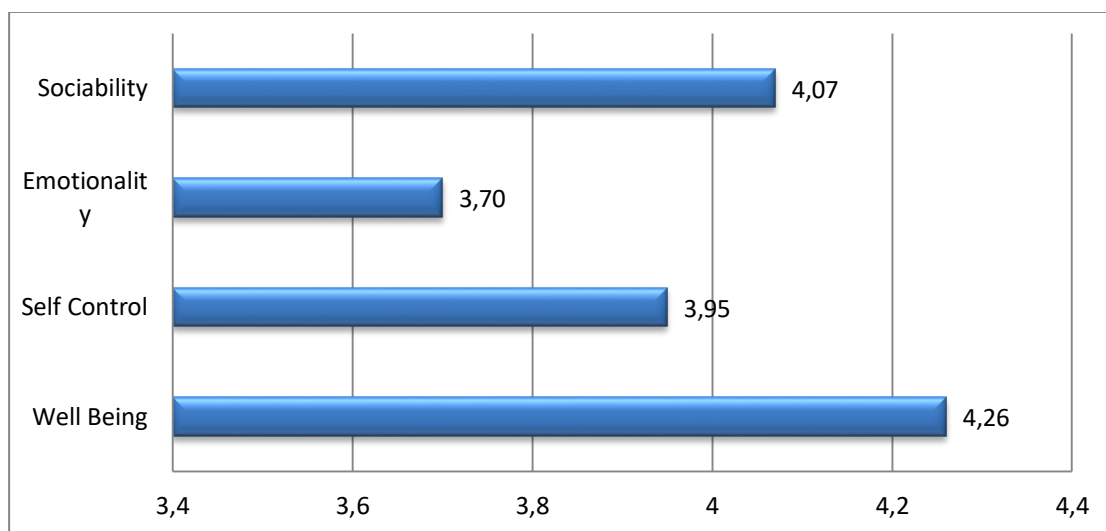


Διάγραμμα 4: Ο Μέσος όρος των ερωτήσεων της κλίμακας Sociability(Πρωτογενής έρευνα, Ιανουάριος-Μάιος 2020)

Επομένως ο συνολικός βαθμός συναισθηματικής νοημοσύνης που διακατέχει τα στελέχη είναι 4.00/7 (57,14%) και παρουσιάζεται στον Πίνακα 8. Βάση του αποτελέσματος, σε γενικά πλαίσια υπάρχει μια ισορροπία πραγμάτων με τους παράγοντες Well being (M = 4.26) και το Sociability (M = 4.07) να έχουν καλύτερη αντιμετώπιση από τα στελέχη. Αντιθέτως οι παράγοντες Self-control (M = 3.95) και το Emotionality (M = 3.70) είναι σε χαμηλότερα επίπεδα και υπάρχει μεγαλύτερη δυσκολία στα στελέχη σε αυτούς το τομή.

<i>Παράγοντες Συναισθηματικής νοημοσύνης</i>	<i>Μέσος όρος (ΜΟ)</i>
<i>Well Being</i>	4.26
<i>Self-Control</i>	3.95
<i>Emotionality</i>	3.70
<i>Sociability</i>	4.07
<i>Total</i>	4.00

Πίνακας 8: Παράγοντες Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Πρωτογενής έρευνα, Ιανουάριος-Μάιος 2020)



Διάγραμμα 5: Ο Μέσος όρος των παραγόντων της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Πρωτογενής έρευνα, Ιανουάριος-Μάιος 2020)

3.1.3 Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας

Σε αυτή την παράγραφο παρουσιάζονται οι μέσοι όροι των ερωτήσεων των παραγόντων της ηγεσίας Share Leadership, Build Community, Value People, Display Authenticity, Develop People και Provide Leadership.

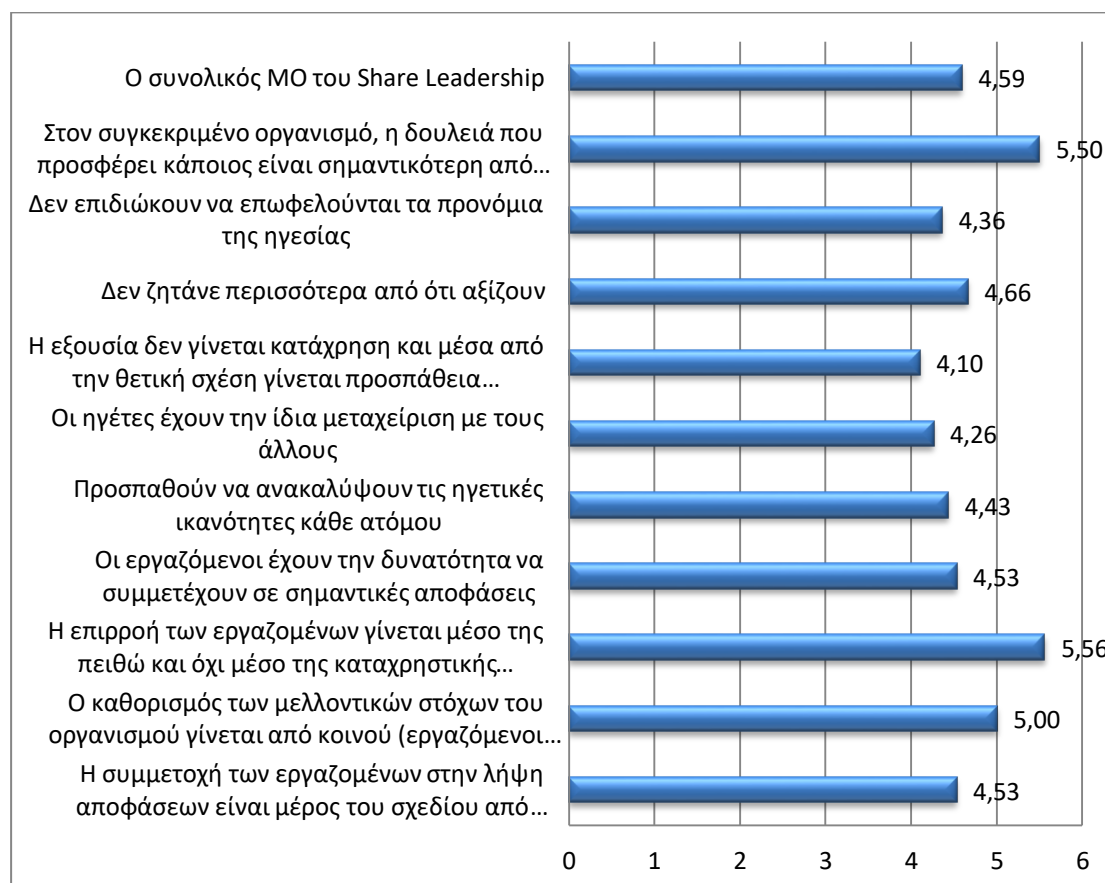
Share Leadership

Στον Πίνακα 9 διακρίνεται ο μέσος όρος ($MO = 4.59$) των ερωτήσεων του παράγοντα Share leadership. Βάση του αποτελέσματος, η ηγεσία που ασκείται από τα στελέχη δεν είναι καταχρηστική και είναι σε θετικά επίπεδα. Σε ιδιαίτερα υψηλά ποσοστά κυμαίνονται οι απόψεις ότι στις ελληνικές ιδιωτικές επιχειρήσεις πιο σημαντική είναι η δουλειά που κάνει κάποιος και όχι η θέση που κατέχει ($M = 5.5$). Επίσης η επιρροή των εργαζομένων είναι μέσω της πειθώ όπου είναι ένα δείγμα πολύ σημαντικό για αποτελεσματική ηγεσία ($M = 5.56$).

		Διαφωνώ απόλυτα → Συμφωνώ απόλυτα							Μέσος όρος
		1	2	3	4	5	6	7	
17	Η συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων είναι μέρος του σχεδίου από τους προϊσταμένους	-	20.0	16.7	13.3	10.0	20.0	20.0	4.53
24	Ο καθορισμός των μελλοντικών στόχων του οργανισμού γίνεται από κοινού (εργαζόμενοι & προϊστάμενοι)	-	3.3	23.3	16.7	6.7	26.7	23.3	5.00
26	Η επιρροή των εργαζομένων γίνεται μέσω της πειθώ και όχι μέσω της καταχρηστικής εξουσίας	6.7	10.0	16.7	10.0	20.0	16.7	20.0	5.56
29	Οι εργαζόμενοι έχουν την δυνατότητα να συμμετέχουν σε σημαντικές αποφάσεις	6.7	13.3	10.0	16.7	16.7	16.7	20.0	4.53
34	Προσπαθούν να ανακαλύψουν τις ηγετικές ικανότητες κάθε ατόμου	6.7	10.0	16.7	20.0	10.0	20.0	16.7	4.43

39	Οι ηγέτες έχουν την ίδια μεταχείριση με τους άλλους	3.3	10.0	23.3	20.0	16.7	16.7	10.0	4.26
41	Η εξουσία δεν γίνεται κατάχρηση και μέσα από την θετική σχέση γίνεται προσπάθεια επιρροής των εργαζόμενων	6.7	13.3	16.7	23.3	20.0	6.7	13.3	4.10
48	Δεν ζητάνε περισσότερα από ότι αξίζουν	-	10.0	20.0	10.0	23.3	26.7	10.0	4.66
53	Δεν επιδιώκουν να επωφελούνται τα προνόμια της ηγεσίας	-	13.3	26.7	13.3	20.0	10.0	16.7	4.36
60	Στον συγκεκριμένο οργανισμό, η δουλειά που προσφέρει κάποιος είναι σημαντικότερη από την θέση ή τον τίτλο που κατέχει	-	3.3	10.0	16.7	16.7	30.0	6.7	5.50
Ο συνολικός MO του Share Leadership		4.59							

Πίνακας 9: Οι ερωτήσεις και η μέτρηση των ερωτήσεων της κλίμακας Share Leadership (Πρωτογενής έρευνα, Ιανουάριος-Μάιος 2020)



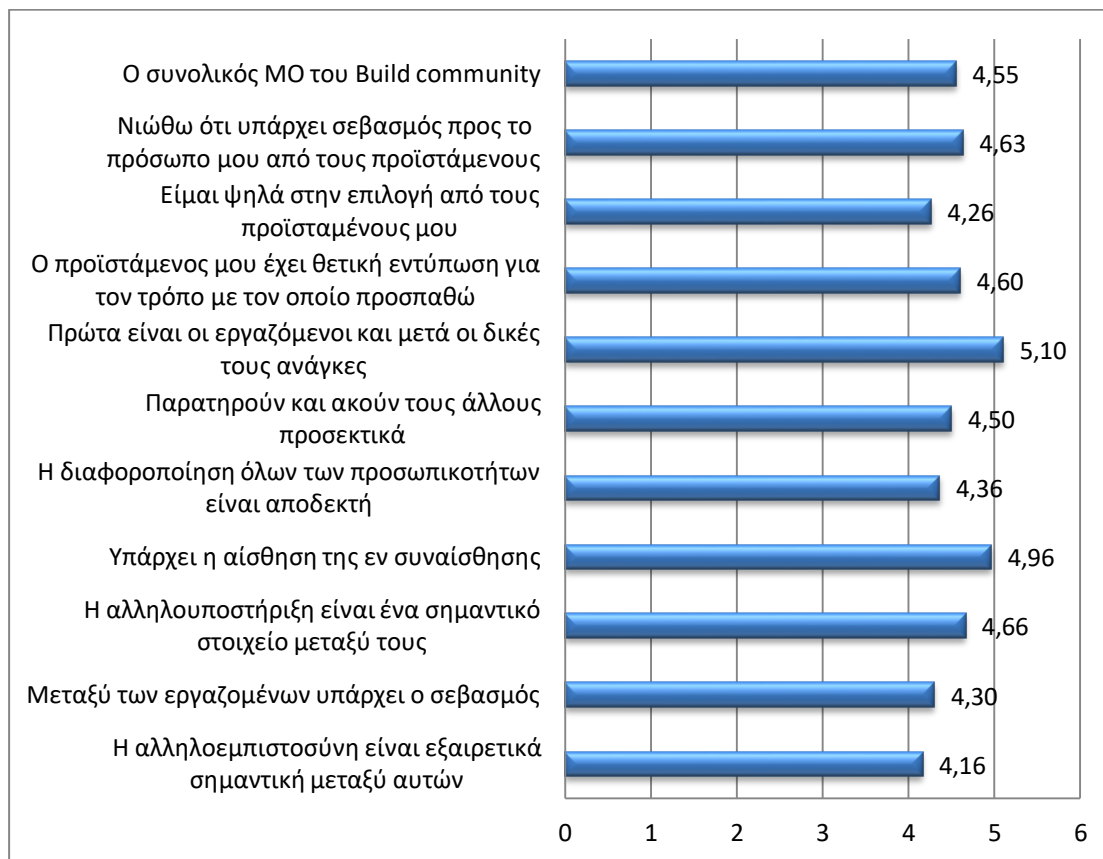
Διάγραμμα 6: Ο Μέσος όρος των ερωτήσεων της κλίμακας Share Leadership(Πρωτογενής έρευνα, Ιανουάριος-Μάιος 2020)

Build Community

Όσο αφορά τον παράγοντα Build Community ο μέσος όρος των ερωτήσεων είναι $MO = 4.55$ και παρουσιάζεται στον Πίνακα 10. Βάση του αποτελέσματος, σε γενικά πλαίσια η ανοικοδόμηση της συνεταιρικής αλληλεγγύης από τα στελέχη είναι σε θετικά επίπεδα. Τα στελέχη κοιτάζουν πρώτα τις ανάγκες των εργαζόμενων και έπειτα τις δικιές τους ($M = 5.10$). Επίσης, νιώθουν ότι γενικά υπάρχει η αίσθηση της εν συναίσθησης ($M = 4.96$) και ότι υπάρχει σεβασμός μεταξύ των μελών του οργανισμού ($M = 4.63$).

		Διαφωνώ απόλυτα → Συμφωνώ απόλυτα							Μέσος όρος
		1	2	3	4	5	6	7	
1	Η αλληλοεμπιστοσύνη είναι εξαιρετικά σημαντική μεταξύ αυτών	13.3	10.0	13.3	16.7	16.7	16.7	13.3	4.16
4	Μεταξύ των εργαζομένων υπάρχει ο σεβασμός	3.3	13.3	20.0	20.0	16.7	10.0	16.7	4.30
9	Η αλληλουποστήριξη είναι ένα σημαντικό στοιχείο μεταξύ τους	6.7	6.7	13.3	13.3	23.3	20.0	16.7	4.66
15	Υπάρχει η αίσθηση της εν συναίσθησης	3.3	3.3	16.7	13.3	16.7	26.7	20.0	4.96
19	Η διαφοροποίηση όλων των προσωπικοτήτων είναι αποδεκτή	6.7	16.7	16.7	10.0	16.7	10.0	23.3	4.36
52	Παρατηρούν και ακούν τους άλλους προσεκτικά	6.7	10.0	13.3	16.7	20.0	16.7	16.7	4.50
54	Πρώτα είναι οι εργαζόμενοι και μετά οι δικές τους ανάγκες	3.3	10.0	3.3	13.3	20.0	26.7	23.3	5.10
55	Ο προϊστάμενος μου έχει θετική εντύπωση για τον τρόπο με τον οποίο προσπαθώ	6.7	10.0	10.0	16.7	16.7	26.7	13.3	4.60
56	Είμαι ψηλά στην επιλογή από τους προϊσταμένους μου	6.7	10.0	13.3	23.3	26.7	6.7	13.3	4.26
59	Νιώθω ότι υπάρχει σεβασμός προς το πρόσωπο μου από τους προϊσταμένους	-	16.7	13.3	10.0	20.0	30.0	10.0	4.63
Ο συνολικός MO του Build Community		4.55							

Πίνακας 10: Οι ερωτήσεις και η μέτρηση της κλίμακας Build Community(Πρωτογενής έρευνα, Ιανουάριος-Μάιος 2020)



Διάγραμμα 7: Ο Μέσος όρος των ερωτήσεων της κλίμακας Build Community(Πρωτογενής έρευνα, Ιανουάριος-Μάιος 2020)

Value People

Ο μέσος όρος των ερωτήσεων του παράγοντα Value People είναι $MO = 4.56$ και διακρίνεται στον Πίνακα 11. Βάση του αποτελέσματος, τα στελέχη θεωρούν εξαιρετικά σημαντική την ομαδική εργασία ($M = 5.03$), χωρίς να λειτουργούν μεμονωμένα ($M = 5.00$) και επιδιώκουν την ευγενή συμπεριφορά γενικότερα ($M = 4.63$). Επίσης υψηλό ποσοστό έχει σημειωθεί στην αθέμιτη συμπεριφορά όπου είναι καταδικαστέα και δεν επιτρέπεται ($M = 4.66$).

		Διαφωνώ απόλυτα → Συμφωνώ απόλυτα							Μέσος όρος
		1	2	3	4	5	6	7	
7	Η δουλειά μεταξύ των ομάδων λειτουργεί φυσιολογικά	3.3	16.7	10.0	20.0	16.7	13.3	20.0	4.50
8	Η διαφορετικότητα της εθνικότητας και της κουλτούρας χαίρει άκρας εκτίμησης	3.3	6.7	16.7	26.7	16.7	13.3	16.7	4.53
12	Η μεταξύ τους συνεργασία είναι στα πλαίσια του επαγγελματισμού	3.3	13.3	20.0	26.7	10.0	20.0	6.7	4.13
13	Η ομαδική εργασία είναι σημαντικότερη από την μεμονωμένη εργασία	3.3	3.3	10.0	16.7	23.3	23.3	20.0	5.03
16	Η εκφορά των προσωπικών συναισθημάτων γίνεται ελεύθερα και χωρίς κριτική	10.0	16.7	10.0	13.3	10.0	23.3	16.7	4.33
18	Γίνεται προσπάθεια θετικής συμπεριφοράς μέσα στον εργασιακό χώρο	6.7	10.0	10.0	16.7	23.3	20.0	13.3	4.53
21	Η ευγενή συμπεριφορά και η εκτίμηση προσωπικού χώρου ενός ανθρώπου προσμετράτε πολύ	6.7	20.0	3.3	10.0	16.7	20.0	23.3	4.63
25	Η εργασία πραγματοποιείτε από κοινού και όχι μεμονωμένα	6.7	3.3	20.0	13.3	16.7	23.3	16.7	4.66
38	Η ομάδα με ομάδα κοινότητας σχετίζονται άμεσα	6.7	3.3	13.3	10.0	20.0	20.0	26.7	5.00
47	Ο αθέμητος ανταγωνισμός είναι καταδικαστέος, για αυτό επιδιώκουν στην ομαδική εργασία και όχι στον ανταγωνισμό	13.3	3.3	3.3	23.3	16.7	20.0	20.0	4.66
	Ο συνολικός MO του Value People	4.56							

Πίνακας 11: Οι ερωτήσεις και η μέτρηση της κλίμακας Value People (Πρωτογενής έρευνα, Ιανουάριος-Μάιος 2020)



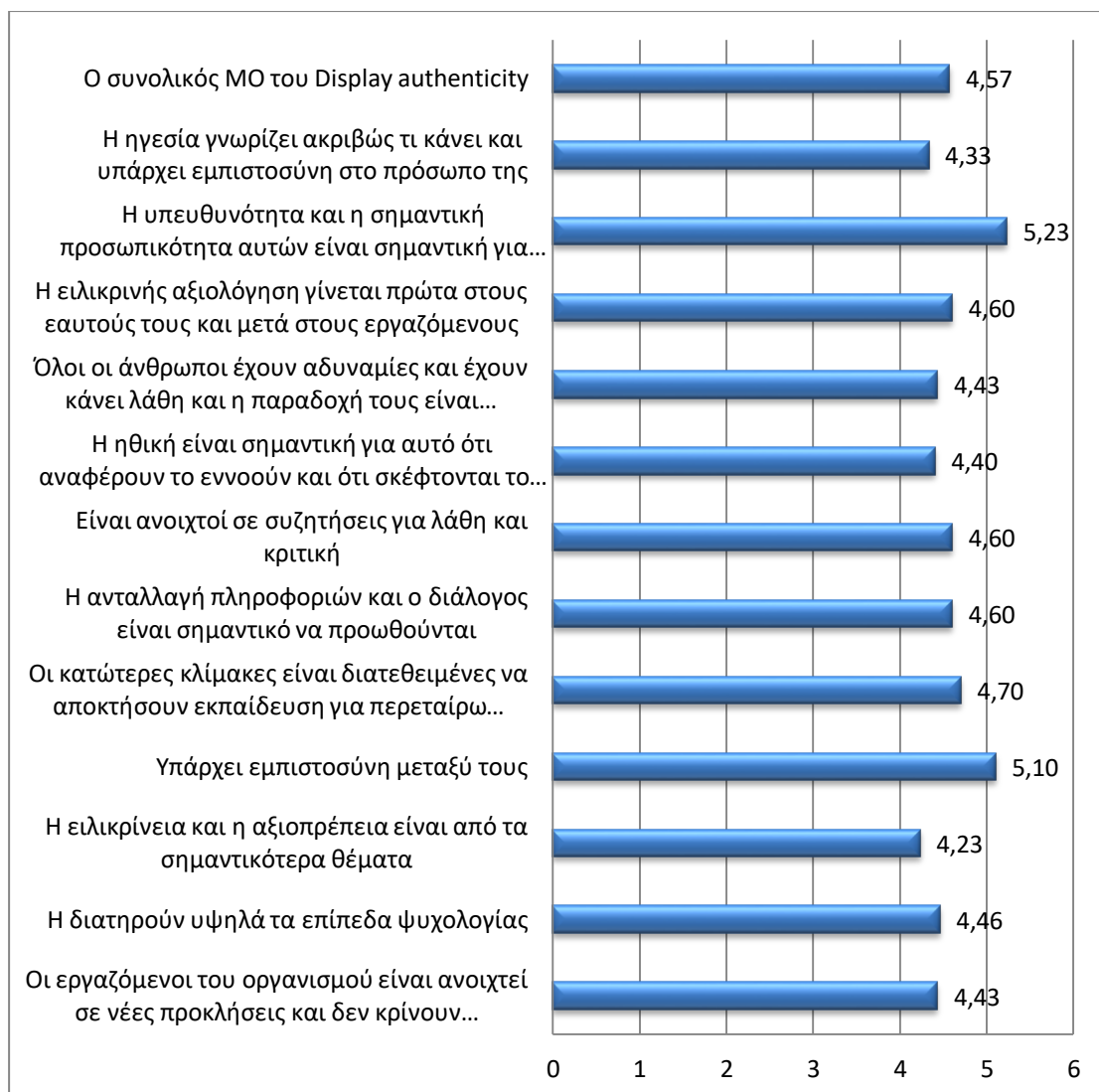
Διάγραμμα 8: Ο Μέσος όρος των ερωτήσεων της κλίμακας Value People (Πρωτογενής έρευνα, Ιανουάριος-Μάιος 2020)

Display Authenticity

Ο μέσος όρος των ερωτήσεων του παράγοντα Display Authenticity είναι $MO = 4.57$ και διακρίνεται στον Πίνακα 12. Βάση του αποτελέσματος, στον συγκεκριμένο τομέα σημειώθηκαν αρκετά υψηλά ποσοστά. Τα στελέχη, θεωρούν ότι η σωστή προσωπικότητα και υπευθυνότητα είναι εξαιρετικά σημαντικά ($M = 5.23$), όπως και να υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ αυτών (5.10). Επίσης σε εξίσου υψηλά ποσοστά κυμάνθηκαν οι εναπομείναντες ερωτήσεις.

		Διαφωνώ απόλυτα → Συμφωνώ απόλυτα							Μέσος όρος
		1	2	3	4	5	6	7	
3	Οι εργαζόμενοι του οργανισμού είναι ανοιχτεί σε νέες προκλήσεις και δεν κρίνουν καταστάσεις	-	13.3	10.0	16.7	23.3	26.7	10.0	4.43
6	Η διατηρούν υψηλά τα επίπεδα ψυχολογίας	10.0	16.7	3.3	10.0	20.0	26.7	13.3	4.46
10	Η ειλικρίνεια και η αξιοπρέπεια είναι από τα σημαντικότερα θέματα	10.0	6.7	20.0	16.7	20.0	13.3	13.3	4.23
11	Υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ τους	-	13.3	3.3	13.3	30	10.0	30.0	5.10
23	Οι κατώτερες κλίμακες είναι διατεθειμένες να αποκτήσουν εκπαίδευση για περεταίρω βελτίωση	3.3	13.3	10.0	6.7	26.7	30.0	10.0	4.70
28	Η ανταλλαγή πληροφοριών και ο διάλογος είναι σημαντικό να προωθούνται	6.7	6.7	10.0	23.3	16.7	23.3	13.3	4.60
32	Είναι ανοιχτοί σε συζητήσεις για λάθη και κριτική	-	16.7	13.3	16.7	20.0	13.3	20.0	4.60
33	Η ηθική είναι σημαντική για αυτό ότι αναφέρουν το εννοούν και ότι σκέφτονται το αναφέρουν	3.3	16.7	16.7	13.3	16.7	16.7	16.7	4.40
35	Όλοι οι άνθρωποι έχουν αδυναμίες και έχουν κάνει λάθη και η παραδοχή τους είναι σημαντική	10.0	13.3	3.3	16.7	20.0	26.7	10.0	4.43
43	Η ειλικρινής αξιολόγηση γίνεται πρώτα στους εαυτούς τους και μετά στους εργαζόμενους	16.7	10.0	6.7	3.3	16.7	20.0	26.7	4.60
51	Η υπευθυνότητα και η σημαντική προσωπικότητα αυτών είναι σημαντική για όλους	3.3	6.7	6.7	10.0	13.3	40.0	20.0	5.23
58	Η ηγεσία γνωρίζει ακριβώς τι κάνει και υπάρχει εμπιστοσύνη στο πρόσωπο της	10.0	6.7	13.3	10.0	30.0	30.0	-	4.33
	Ο συνολικός MO του Display Authenticity	4.57							

Πίνακας 12: Οι ερωτήσεις και η μέτρηση της κλίμακας Display Authenticity (Πρωτογενής έρευνα, Ιανουάριος-Μάιος 2020)



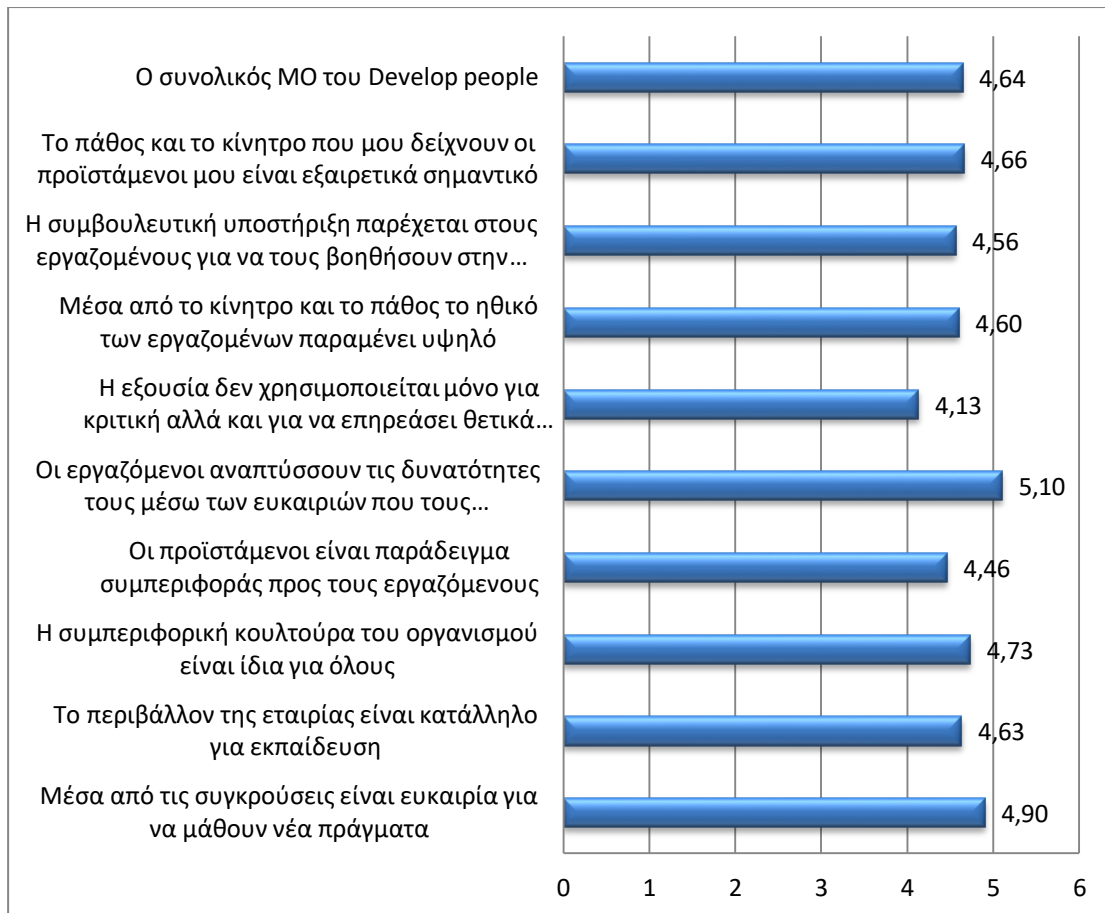
Διάγραμμα 9: Ο Μέσος όρος των ερωτήσεων της κλίμακας Display Authenticity (Πρωτογενής έρευνα, Ιανουάριος-Μάιος 2020)

Develop People

Στον Πίνακα 13 διακρίνεται ο μέσος όρος των ερωτήσεων του παράγοντα Develop People (ΜΟ = 4.64). Βάση του αποτελέσματος, η ανάπτυξη των ανθρώπων έρχεται μέσα από τις συγκρούσεις ($M = 4.90$), όπου εκεί δημιουργείτε ευκαιρία για μάθηση νέων δεξιοτήτων ($M = 5.10$) και επιπλέον σημειώνεται ότι είναι σημαντικό να ακολουθείτε η κουλτούρα του οργανισμού ($M = 4.73$). Στα άλλα ερωτήματα τα ποσοστά είναι εξίσου υψηλά και σχετικά στα ίδια επίπεδα.

		Διαφωνώ απόλυτα → Συμφωνώ απόλυτα							Μέσος όρος
		1	2	3	4	5	6	7	
20	Μέσα από τις συγκρούσεις είναι ευκαιρία για να μάθουν νέα πράγματα	10.0	3.3	13.3	6.7	13.3	33.3	20.0	4.90
31	Το περιβάλλον της εταιρίας είναι κατάλληλο για εκπαίδευση	3.3	13.3	10.0	16.7	23.3	13.3	20.0	4.63
37	Η συμπεριφορική κουλτούρα του οργανισμού είναι ίδια για όλους	10.0	6.7	6.7	13.3	30.0	6.7	26.7	4.73
40	Οι προϊστάμενοι είναι παράδειγμα συμπεριφοράς προς τους εργαζόμενους	13.3	10.0	10.0	13.3	13.3	16.7	23.3	4.46
42	Οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν τις δυνατότητες τους μέσω των ευκαιριών που τους παρέχονται για αυτόν τον σκοπό	-	6.7	13.3	13.3	16.7	30.0	20.0	5.10
44	Η εξουσία δεν χρησιμοποιείται μόνο για κριτική αλλά και για να επηρεάσει θετικά τους εργαζομένους	10.0	3.3	26.7	16.7	20.0	13.3	10.0	4.13
46	Μέσα από το κίνητρο και το πάθος το ηθικό των εργαζομένων παραμένει υψηλό	3.3	6.7	16.7	16.7	26.7	16.7	13.3	4.60
50	Η συμβουλευτική υποστήριξη παρέχεται στους εργαζομένους για να τους βοηθήσουν στην επαγγελματική τους ανάπτυξη	10.0	10.0	16.7	10.0	16.7	3.3	33.3	4.56
57	Το πάθος και το κίνητρο που μου δείχνουν οι προϊστάμενοι μου είναι εξαιρετικά σημαντικό	6.7	6.7	13.3	16.7	20.0	16.7	20.0	4.66
	Ο συνολικός MO του Develop People	4.64							

Πίνακας 13: Οι ερωτήσεις και η μέτρηση της κλίμακας Develop People (Πρωτογενής έρευνα, Ιανουάριος-Μάιος 2020)



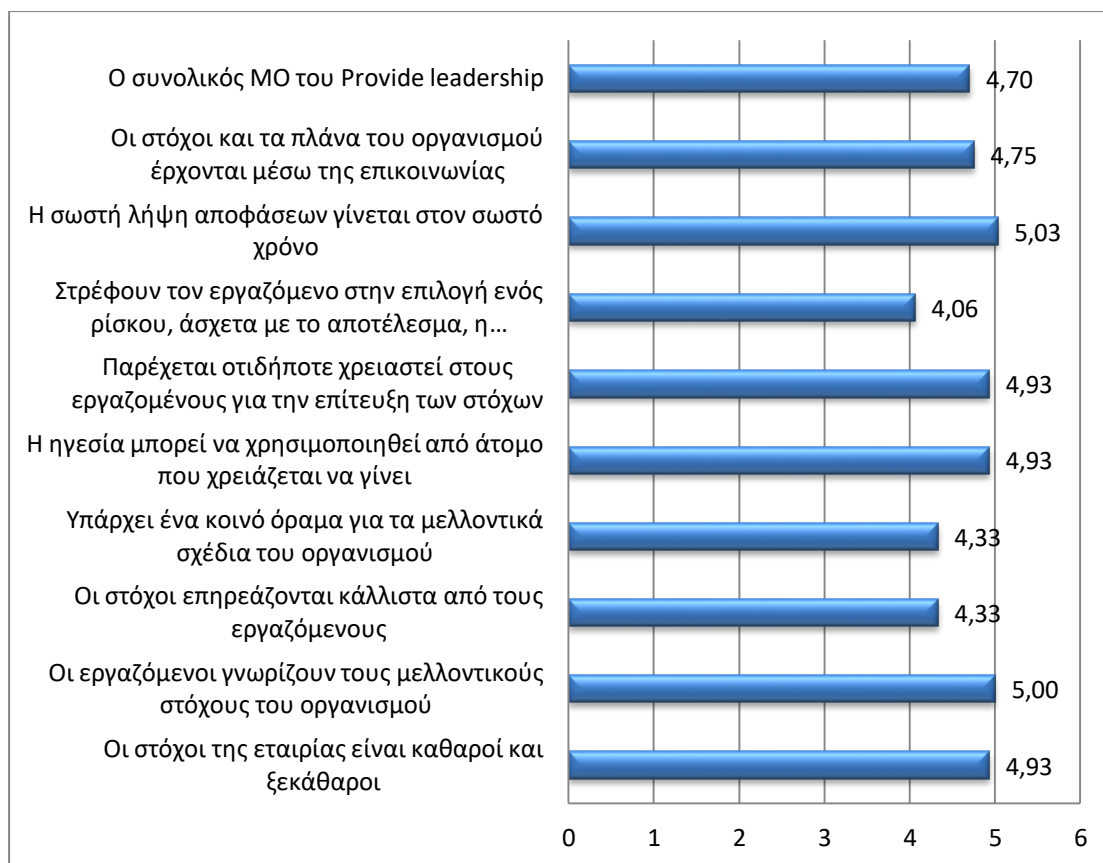
Διάγραμμα 10: Ο Μέσος όρος των ερωτήσεων της κλίμακας Develop People (Πρωτογενής έρευνα, Ιανουάριος-Μάιος 2020)

Provide Leadership

Τέλος στον Πίνακα 14 διακρίνεται ο μέσος όρος ($MO = 4.70$) των ερωτήσεων του παράγοντα Provide Leadership. Βάση του αποτελέσματος, στον συγκεκριμένο τομέα υπάρχουν τα υψηλότερα ποσοστά. Τα στελέχη θεωρούν ότι η απόφαση στην σωστή στιγμή είναι εξαιρετικά σημαντική δεξιότητα ($M = 5.03$). Επίσης, σημειώνεται ότι οι εργαζόμενοι έχουν στα χέρια τους ένα ξεκάθαρο πλάνο ($M = 4.75$), με σαφή σημείωση στους μελλοντικούς στόχους του οργανισμού ($M = 5.00$). Για την υλοποίηση αυτών των στόχων στους εργαζόμενους δίνεται η καλύτερη δυνατή βοήθεια ($M = 4.93$).

		Διαφωνώ απόλυτα → Συμφωνώ απόλυτα							Μέσος όρος
		1	2	3	4	5	6	7	
2	Οι στόχοι της εταιρίας είναι καθαροί και ξεκάθαροι	-	6.7	23.3	6.7	20.0	20.0	23.3	4.93
5	Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τους μελλοντικούς στόχους του οργανισμού	3.3	6.7	6.7	26.7	10.0	20.0	26.7	5.00
14	Οι στόχοι επηρεάζονται κάλλιστα από τους εργαζόμενους	6.7	10.0	13.3	16.7	26.7	20.0	6.7	4.33
22	Υπάρχει ένα κοινό όραμα για τα μελλοντικά σχέδια του οργανισμού	6.7	10.0	10.0	26.7	23.3	10.0	13.3	4.33
27	Η ηγεσία μπορεί να χρησιμοποιηθεί από άτομο που χρειάζεται να γίνει	3.3	3.3	20.0	16.7	13.3	13.3	30.0	4.93
30	Παρέχεται οτιδήποτε χρειαστεί στους εργαζομένους για την επίτευξη των στόχων	-	3.3	16.7	16.7	23.3	26.7	13.3	4.93
36	Στρέφουν τον εργαζόμενο στην επιλογή ενός ρίσκου, άσχετα με το αποτέλεσμα, η αποτυχία δεν είναι τόσο σημαντική	13.3	16.7	10.0	16.7	13.3	13.3	16.7	4.06
45	Η σωστή λήψη αποφάσεων γίνεται στον σωστό χρόνο	-	10.0	16.7	10.0	13.3	23.3	26.7	5.03
49	Οι στόχοι και τα πλάνα του οργανισμού έρχονται μέσω της επικοινωνίας	-	10.0	13.3	13.3	33.3	13.3	16.7	4.75
	Ο συνολικός ΜΟ του Provide Leadership	4.70							

Πίνακας 14: Οι ερωτήσεις και η μέτρηση της κλίμακας Provide Leadership (Πρωτογενής έρευνα, Ιανουάριος-Μάιος 2020)



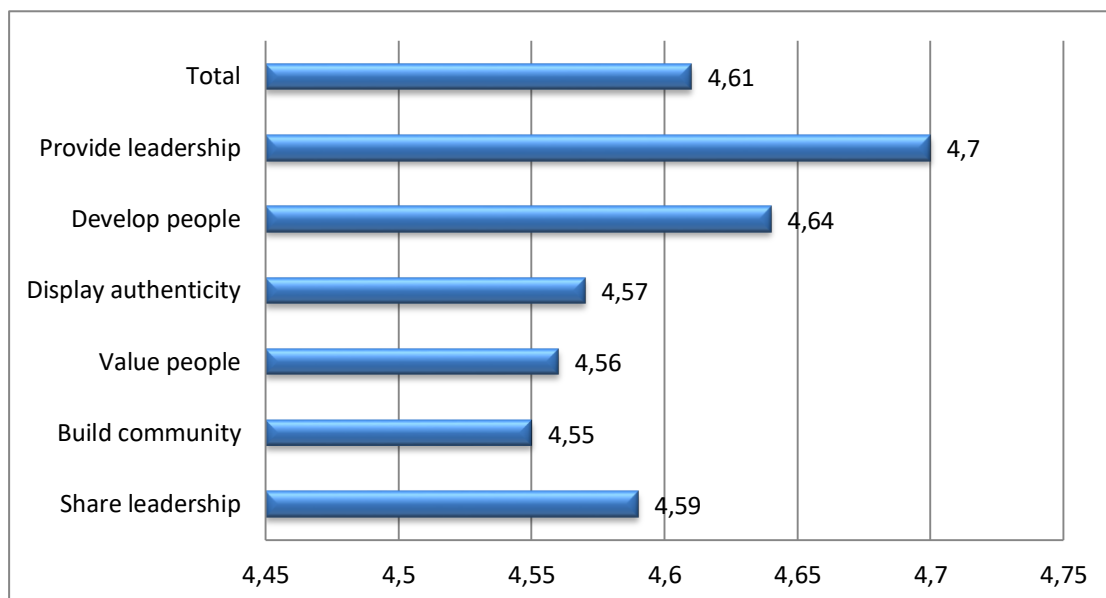
Διάγραμμα 11: Ο Μέσος όρος των ερωτήσεων της κλίμακας Provide Leadership (Πρωτογενής έρευνα, Ιανουάριος-Μάιος 2020)

Συνολικά ο μέσος όρος των παραγόντων της ηγεσίας είναι $MO = 4.61$ και παρουσιάζεται στον Πίνακα 16. Βάση του αποτελέσματος οι παράγοντες Provide Leadership ($M = 4.70$) και Develop People ($M = 4.64$) είναι οι σημαντικότεροι τομής για τα στελέχη ιδιωτικών επιχειρήσεων. Σε αρκετά καλό επίπεδο εκτίμησης βρίσκετε και ο παράγοντας Share Leadership (4.59) όπου έχει υψηλότερο ποσοστό από τους υπόλοιπους παράγοντες. Οι υπόλοιποι παράγοντες είναι σε ικανοποιητικά επίπεδα.

<i>Παράγοντες Ηγεσίας</i>	<i>Μέσος όρος (MO)</i>
<i>Share Leadership</i>	4.59
<i>Build Community</i>	4.55
<i>Value People</i>	4.56

<i>Display Authenticity</i>	4.57
<i>Develop People</i>	4.64
<i>Provide Leadership</i>	4.70
<i>Total</i>	4,61

Πίνακας 15: Παράγοντες Ηγεσίας (Πρωτογενής έρευνα, Ιανουάριος-Μάιος 2020)



Διάγραμμα 12: Ο Μέσος όρος των παραγόντων Ηγεσίας (Πρωτογενής έρευνα, Ιανουάριος-Μάιος 2020)

3.2 Επαγωγική στατιστική ανάλυση

Σε αυτή την ενότητα, πραγματοποιήθηκε ανάλυση διακύμανσης (ANOVA) και το παραμετρικό τεστ Pearson correlation χρησιμοποιώντας τα δεδομένα που συλλέχθηκαν για την εξακρίβωση στατιστικά σημαντικών συσχετίσεων. Πιο συγκεκριμένα, αρχικά διερευνάται ύπαρξη πιθανής συσχέτισης της συναισθηματικής νοημοσύνης των στελεχών με τον τρόπο που ηγούνται και στην συνέχεια γίνεται διερεύνηση πιθανών συσχετίσεων αυτών με το φύλο, το εκπαιδευτικό επίπεδο, την

ηλικία και την εργασιακή προϋπηρεσία των στελεχών.

3.2.1 Συσχέτιση Συναισθηματικής Νοημοσύνης με Ηγεσία

Υπόθεση 1: *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο ηγούνται τα στελέχη.*

Πραγματοποιήθηκε ανάλυση Pearson Correlation, χρησιμοποιώντας το πρόγραμμα SPSS, ώστε να εξεταστεί εάν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης των στελεχών και του τρόπου ηγεσίας τους (Υπόθεση 1). Τα αποτελέσματα του τεστ παρουσιάζονται στον παρακάτω Πίνακα 16.

		Ηγεσία
Συναισθηματική νοημοσύνη	Pearson Correlation	.710
	Sig. (2-tailed)	.013

Πίνακας 16: Συσχέτιση Συναισθηματικής Νοημοσύνης – Ηγεσίας(Πρωτογενής έρευνα, Ιανουάριος-Μάιος 2020)

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση των δύο μεταβλητών ($r = 0.710$, $P\text{-Value} = 0.013$) καθώς $P\text{-Value} < 0.05$, άρα η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο ηγούνται τα στελέχη.

3.2.2 Συσχέτιση φύλου με την Ηγεσία και την Συναισθηματική νοημοσύνη

Υπόθεση 2: *Το φύλο των στελεχών επηρεάζει την Συναισθηματική τους Νοημοσύνη.*

Υπόθεση 3: *Το φύλο των στελεχών επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο ηγούνται.*

Πραγματοποιήθηκε ανάλυση Pearson Correlation και ANOVA, χρησιμοποιώντας το πρόγραμμα SPSS, ώστε αρχικά τα διαπιστωθεί σε πιο τομέα (συναισθηματική νοημοσύνη ή ηγεσία) τα στελέχη εμφανίζουν τα υψηλότερα ποσοστά ανάλογα με το φύλο τους και στην συνέχεια αν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του φύλου των στελεχών με την συναισθηματική νοημοσύνη και του τρόπου με τον οποίο ηγούνται (Υπόθεση 2&3) . Τα αποτελέσματα των τεστ παρουσιάζονται στους

παρακάτω πίνακες.

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
						Lower Bound	Upper Bound		
Συναισθηματική ή νοημοσύνη	Γυναίκες	64	3.993	.367	.045	3.901	4.085	3.43	4.50
	Άνδρες	56	4.007	.278	.037	3.932	4.081	3.60	4.57
	Total	120	4.000	.327	.029	3.940	4.059	3.43	4.57
Ηγεσία	Γυναίκες	64	4.671	.149	.018	4.634	4.709	4.45	5.00
	Άνδρες	56	4.557	.101	.013	4.530	4.584	4.33	4.75
	Total	120	4.618	.140	.012	4.592	4.643	4.33	5.00

Πίνακας 17: Συσχέτιση φύλου με την Συναισθηματική Νοημοσύνη και την Ηγεσία (Πρωτογενής έρευνα, Ιανουάριος-Μάιος 2020)

Από την ανάλυση Pearson προέκυψαν τα αποτελέσματα του πίνακα 17. Αναφορικά με την Συναισθηματική Νοημοσύνη οι άνδρες παρουσιάζουν τα υψηλότερα επίπεδα ($M = 4.00$, $SD = .278$) και ακολουθούν οι γυναίκες ($M = 3.99$, $SD = .367$). Επίσης, αναφορικά με τη Ηγεσία οι γυναίκες παρουσιάζουν τα υψηλότερα επίπεδα ($M = 4.67$, $SD = .149$) και ακολουθούν οι άνδρες ($M = 4.55$, $SD = .101$).

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Συναισθηματική νοημοσύνη	Between Groups	.005	1	.005	.049	.824
	Within Groups	12.786	118	.108		
	Total	12.791	119			
Ηγεσία	Between Groups	.393	1	.393	23.577	.000
	Within Groups	1.968	118	.017		
	Total	2.361	119			

Πίνακας 18: Συσχέτιση φύλου με Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία (ANOVA) (Πρωτογενής έρευνα, Ιανουάριος-Μάιος 2020)

Από την ανάλυση ANOVA προέκυψαν τα αποτελέσματα του πίνακα 18. Σχετικά με την συναισθηματική νοημοσύνη βρέθηκε να μην υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με το φύλο (F -Statistic = 0.049, P -Value = 0.824) καθώς P -

Value > 0.05 οπότε η συναισθηματική νοημοσύνη των στελεχών δεν επηρεάζεται από το φύλο. Αντιθέτως, βρέθηκε να υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την ηγεσία (F-Statistic = 23.577, P-Value = 0) καθώς P-Value < 0.05 οπότε ο τρόπος με τον οποίο ηγούνται τα στελέχη επηρεάζεται από το φύλο τους.

3.2.3 Συσχέτιση εκπαιδευτικού επιπέδου με την Ηγεσία και την Συναισθηματική Νοημοσύνη

Υπόθεση 4: Το εκπαιδευτικό επίπεδο των στελεχών επηρεάζει την Συναισθηματική τους Νοημοσύνη.

Υπόθεση 5: Το εκπαιδευτικό επίπεδο των στελεχών επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο ηγούνται.

Πραγματοποιήθηκε ανάλυση Pearson Correlation και ANOVA, χρησιμοποιώντας το πρόγραμμα SPSS, ώστε αρχικά τα διαπιστωθεί σε πιο τομέα (συναισθηματική νοημοσύνη ή ηγεσία) τα στελέχη εμφανίζουν τα υψηλότερα ποσοστά ανάλογα με το εκπαιδευτικό επίπεδο τους, και στην συνέχεια αν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του εκπαιδευτικού επιπέδου των στελεχών με την συναισθηματική νοημοσύνη και του τρόπου με τον οποίο ηγούνται (Υπόθεση 4&5). Τα αποτελέσματα των τεστ παρουσιάζονται στους παρακάτω πίνακες.

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
						Lower Bound	Upper Bound		
Συναισθηματι κή νοημοσύνη	Γυμνάσιο / Λύκειο	24	4.188	.340	.069	4.044	4.332	3.60	4.57
	AEI-TEI	48	3.941	.341	.049	3.842	4.040	3.43	4.40
	Μεταπτυχιακό	36	4.011	.261	.043	3.922	4.099	3.57	4.50
	Διδακτορικό	12	3.822	.276	.079	3.646	3.997	3.47	4.10
	Total	120	4.000	.327	.029	3.940	4.059	3.43	4.57
Ηγεσία	Γυμνάσιο / Λύκειο	24	4.536	.064	.013	4.508	4.563	4.47	4.63

	<i>AEI-TEI</i>	48	4.636	.171	.024	4.586	4.685	4.33	5.00
	<i>Μεταπτυχιακό</i>	36	4.635	.103	.017	4.600	4.670	4.45	4.80
	<i>Διδακτορικό</i>	12	4.661	.166	.048	4.555	4.766	4.52	4.88
	<i>Total</i>	120	4.618	.140	.012	4.592	4.643	4.33	5.00

Πίνακας 19: Συσχέτιση μορφωτικού επιπέδου με Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία (Πρωτογενής έρευνα, Ιανουάριος-Μάιος 2020)

Από την ανάλυση Pearson προέκυψαν τα αποτελέσματα του πίνακα 19. Αναφορικά με την Συναισθηματική Νοημοσύνη οι απόφοιτοι Γυμνασίου / Λυκείου παρουσιάζουν τα υψηλότερα επίπεδα ($M = 4.18$) και ακολουθούν οι κάτοχοι μεταπτυχιακού ($M = 4.01$). Επίσης, αναφορικά με τη ηγεσία οι κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος παρουσιάζουν τα υψηλότερα επίπεδα ($M = 4.66$) και ακολουθούν οι κάτοχοι των AEI – TEI ($M = 4.63$).

		<i>Sum of Squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
<i>Συναισθηματική νοημοσύνη</i>	<i>Between Groups</i>	1.403	3	.468	4.765	.004
	<i>Within Groups</i>	11.388	116	.098		
	<i>Total</i>	12.791	119			
<i>Ηγεσία</i>	<i>Between Groups</i>	.210	3	.070	3.768	.013
	<i>Within Groups</i>	2.151	116	.019		
	<i>Total</i>	2.361	119			

Πίνακας 20: Συσχέτιση μορφωτικού επιπέδου με την Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία(ANOVA) (Πρωτογενής έρευνα, Ιανουάριος-Μάιος 2020)

Από την ανάλυση της ANOVA προέκυψαν τα αποτελέσματα του πίνακα 20. Σχετικά με την συναισθηματική νοημοσύνη βρέθηκε να υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με το εκπαιδευτικό επίπεδο (F -Statistic = 4.765, P -Value = 0.004) καθώς P -Value < 0.05 οπότε η συναισθηματική νοημοσύνη των στελεχών επηρεάζεται από το εκπαιδευτικό επίπεδο τους. Επίσης, βρέθηκε να υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση του εκπαιδευτικού επιπέδου των στελεχών με τον τρόπο ηγεσίας (F -Statistic = 3.768, P -Value = 0.013) καθώς P -Value < 0.05 οπότε ο τρόπος με τον οποίο ηγούνται τα στελέχη επηρεάζεται από το εκπαιδευτικό επίπεδο τους.

3.2.4 Συσχέτιση ηλικίας με την Ηγεσία και την Συναισθηματική νοημοσύνη

Υπόθεση 6: *Η ηλικία των στελεχών επηρεάζει την Συναισθηματική τους Νοημοσύνη.*

Υπόθεση 7: *Η ηλικία των στελεχών επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο ηγούνται.*

Πραγματοποιήθηκε ανάλυση Pearson Correlation, χρησιμοποιώντας το πρόγραμμα SPSS, ώστε να εξεταστεί εάν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης των στελεχών και του τρόπου ηγεσίας τους με την ηλικία τους (Υπόθεση 6&7). Τα αποτελέσματα του τεστ παρουσιάζονται στον παρακάτω Πίνακα 21.

		Συναισθηματική νοημοσύνη	Ηγεσία
Ηλικία	Pearson Correlation	.066	-.018
	Sig. (2-tailed)	.474	.846

Πίνακας 21: Συσχέτιση ηλικίας με την Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία (Πρωτογενής έρευνα, Ιανουάριος-Μάιος 2020)

Σχετικά με την συναισθηματική νοημοσύνη βρέθηκε να μην υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την ηλικία των στελεχών ($r = 0.066$, $P\text{-Value} = 0.474$) καθώς $P\text{-Value} > 0.05$ οπότε η συναισθηματική νοημοσύνη των στελεχών δεν επηρεάζεται από την ηλικία τους. Επίσης, βρέθηκε να μην υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση της ηλικίας των στελεχών με τον τρόπο ηγεσίας τους ($r = -0.018$, $P\text{-Value} = 0.846$) καθώς $P\text{-Value} > 0.05$ οπότε ο τρόπος με τον οποίο ηγούνται τα στελέχη δεν επηρεάζεται από την ηλικία τους.

3.2.5 Συσχέτιση χρόνων προϋπηρεσίας με την Ηγεσία και την Συναισθηματική νοημοσύνη

Υπόθεση 8: *Τα χρόνια προϋπηρεσίας των στελεχών επηρεάζουν την Συναισθηματική τους Νοημοσύνη.*

Υπόθεση 9: *Τα χρόνια προϋπηρεσίας των στελεχών επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο ηγούνται.*

Πραγματοποιήθηκε ανάλυση Pearson Correlation, χρησιμοποιώντας το πρόγραμμα SPSS, ώστε να εξεταστεί εάν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης των στελεχών και του τρόπου ηγεσίας τους με τα χρόνια προϋπηρεσίας τους (Υπόθεση 8&9). Τα αποτελέσματα του τεστ παρουσιάζονται στον παρακάτω Πίνακα 22.

		Συναισθηματική νοημοσύνη	Ηγεσία
Χρόνια υπηρεσίας	Pearson Correlation	.007	-.096
	Sig. (2-tailed)	.942	.296

Πίνακας 22: *Συσχέτιση χρόνων προϋπηρεσίας με την Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία (Πρωτογενής έρευνα, Ιανουάριος-Μάιος 2020)*

Σχετικά με την συναισθηματική νοημοσύνη βρέθηκε να μην υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με τα χρόνια προϋπηρεσίας των στελεχών ($r = 0.007$, $P\text{-Value} = 0.942$) καθώς $P\text{-Value} > 0.05$ οπότε η συναισθηματική νοημοσύνη των στελεχών δεν επηρεάζεται από τα χρόνια προϋπηρεσίας τους. Επίσης, βρέθηκε να μην υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση των χρόνων προϋπηρεσίας των στελεχών με τον τρόπο ηγεσίας τους ($r = -0.096$, $P\text{-Value} = 0.296$) καθώς $P\text{-Value} > 0.05$ οπότε ο τρόπος με τον οποίο ηγούνται τα στελέχη δεν επηρεάζεται από τα χρόνια προϋπηρεσίας τους.

Συμπεράσματα

Ο βασικότερος στόχος της συγκεκριμένης μελέτης ήταν, μέσω διεξαγωγής βιβλιογραφικής επισκόπησης και πρωτογενούς έρευνας, να διερευνηθεί εάν η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να επηρεάσει την ηγεσία στις ελληνικές ιδιωτικές επιχειρήσεις. Έπειτα οι επόμενοι στόχοι ήταν να ερευνηθεί πιο είναι το επίπεδο ηγεσίας και συναισθηματικής νοημοσύνης στις ελληνικές ιδιωτικές επιχειρήσεις. Πιο συγκεκριμένα ερευνήθηκαν τα χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης, θεωρίες ηγεσίας και στυλ ηγεσίας και τέλος, διερευνήθηκαν οι σχέσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ηγεσίας με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των στελεχών στις ελληνικές ιδιωτικές επιχειρήσεις, όπως φύλλο, ηλικία, εκπαιδευτικό επίπεδο και χρόνια προϋπηρεσίας.

Τα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιήθηκαν για τις συγκεκριμένες έρευνες ήταν το ερωτηματολόγιο συναισθηματικής νοημοσύνης (Trait Emotional Intelligence Questionnaire, TEIQue-SF) και το ερωτηματολόγιο της ηγεσίας (Organizational Leadership Assessment).

Από την ανάλυση των δημογραφικών χαρακτηριστικών προέκυψαν τα εξής αποτελέσματα: Για το φύλλο, οι γυναίκες κατέχουν το (53.3%) και οι άνδρες το (46.7%). Επιπλέον σύμφωνα με τα αποτελέσματα, οι γυναίκες στον τομέα ηγεσίας τοποθετούνται σε καλύτερα επίπεδα από τους άνδρες ($M = 4.67$ έναντι $M = 4.55$) ενώ οι άνδρες στον τομέα της συναισθηματικής νοημοσύνης τοποθετούνται σε καλύτερα επίπεδα από ότι οι γυναίκες ($M = 4.00$ έναντι $M = 3.99$). Επίσης βάση αποτελεσμάτων αποδεικνύεται ότι η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται με την ηγεσία. Στο ίδιο μήκος απευθύνεται και η έρευνα του Baesu (2018) όπου τα αποτελέσματα αποδεικνύουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη και συγκεκριμένα η παρακίνηση μπορεί να δώσει κίνητρα και ξεκάθαρο στόχο στον ηγέτη και στην συνέχεια αυτό μεταδίδεται και στους εργαζομένους. Τα αποτελέσματα της υπάρχουσας έρευνας σε συνδυασμό με του Baesu (2018) είναι ότι οι εργαζόμενοι έχουν το πλάνο και τους στόχους του οργανισμού από τα στελέχη τους. Άρα οι ηγέτες έχουν και μεταδίδουν την απαιτούμενη παρακίνηση για την επίτευξη και μετάδοση του πλάνου του οργανισμού.

Επιπλέον σύμφωνα με τα αποτελέσματα στο μορφωτικό επίπεδο, έχουν περισσότερο ανεπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη τα άτομα που είναι απόφοιτοι

γυμνασίου / λυκείου ($M = 4.18$), ενώ τα άτομα που είναι κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος ($M = 4.66$) έχουν περισσότερο ανεπτυγμένα τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας. Αναφορικά με το μορφωτικό επίπεδο και την συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την ηγεσία, αναφέρεται ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι εξαιρετικά σημαντική για έναν ηγέτη. Επίσης αρκετοί ηγέτες δεν είναι καλοί παρόλο που επενδύουν σε υψηλού κόστος εκπαίδευσης για μάθηση νέων τεχνικών ηγεσίας και στο τέλος δεν γίνεται καμία βελτίωση γιατί δεν εμβαθύνουν στην αναγνώριση της συναισθηματικής πραγματικότητας. Τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης εργασίας βάση της παραπάνω έρευνας σχετίζονται διότι αν παρατηρηθεί το μορφωτικό επίπεδο των στελεχών, θα παρατηρηθεί ότι τα στελέχη που έχουν ανεπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη είναι απόφοιτοι γυμνασίου και λυκείου και τα στελέχη που δεν έχουν τόσο ανεπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη είναι κάτοχοι διδακτορικού αλλά έχουν υψηλό δείκτη ηγεσίας. Παραπλήσια είναι τα αποτελέσματα που αναφέρονται στην έρευνα των Rada et al., (2013) ότι ο ηγέτης θα πρέπει να εμβαθύνει στα ανθρώπινα συναισθήματα και στην συναισθηματική πραγματικότητα για να μπορέσει να αλλάξει αποτελεσματικά επίπεδα την κουλτούρα του οργανισμού και την σχέση του ηγέτη με τους συνεργάτες του. Άλλωστε τα αποτελέσματα από την έρευνα αυτών έδειξαν ότι υπάρχουν αρκετοί κακοί ηγέτες που έχουν εξαιρετικά προσόντα και διπλώματα αλλά δεν έχουν υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης και για αυτόν τον λόγο είναι κακοί ηγέτες, τους λείπει η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη.

Επιπροσθέτως, στην υπάρχουσα έρευνα βρέθηκε συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την ηγεσία όπου υπάρχουν παρόμοιες αναφορές στην έρευνα των Alston και Dastoor (2018). Αναφέρεται ότι βρέθηκε θετική συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την ηγεσία και ότι για να γίνει ένας ηγέτης επιτυχημένος και αποτελεσματικός, θα πρέπει να προσαρμόζεται σε οποιαδήποτε κατάσταση και να χρησιμοποιήσει την συναισθηματική νοημοσύνη. Όπως αναφέρθηκε στην υπάρχουσα έρευνα τα στελέχη δηλαδή οι ηγέτες θεωρούν ότι μπορούν να διαχειριστούν καλά άλλα άτομα και ότι μπορούν να έχουν συναισθηματική επιρροή πάνω τους, άρα μπορούν να διαχειρίζονται συναισθηματικές καταστάσεις και έχουν την απαιτούμενη προσαρμοστικότητα για να επιτύχουν αυτό.

Συγκεντρωτικά, αναφορικά με τα ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας βρέθηκε ότι:

1. Αναφορικά με το αν τα στελέχη στις ελληνικές ιδιωτικές επιχειρήσεις διακατέχονται από συναισθηματική νοημοσύνη βρέθηκε πως διακατέχονται από συναισθηματική νοημοσύνη σε βαθμό $MO = 4.00/7$ (57,14%), όπου το υψηλότερο ποσοστό καταγράφεται στους παράγοντες του Well Being ($MO = 4.26$), άρα τα στελέχη πιστεύουν ότι έχουν δεξιότητες και βλέπουν με αισιοδοξία το μέλλον του οργανισμού και το δικό τους, και Sociability ($MO = 4.07$), άρα τα στελέχη μπορούν να διαχειριστούν καλά άλλα άτομα και να έχουν συναισθηματική επιρροή σε αυτούς
2. Όσον αφορά τον τρόπο ηγεσίας των στελεχών βάση των αποτελεσμάτων του βρέθηκε ότι στις ελληνικές ιδιωτικές επιχειρήσεις τα στελέχη παρουσιάζουν μεγάλη βαρύτητα στην ανάπτυξη και βοήθεια των εργαζομένων του οργανισμού και καθιστούν τους στόχους της εταιρίας ξεκάθαρους καθώς οι παράγοντες Provide Leadership ($MO = 4.70$) και Develop People ($MO = 4.64$) καταγράφουν τα μεγαλύτερα ποσοστά.
3. Επίσης σχετικά με το αν υπάρχει στατιστικά σημαντική σύνδεση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγεσίας στις ελληνικές ιδιωτικές επιχειρήσεις βρέθηκε ότι υπάρχει. Πιο συγκεκριμένα το αποτέλεσμα της συσχέτισης των δύο μεταβλητών (συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγεσίας) είναι $p\text{-value} = 0.013$, οπότε υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ αυτών και αυτή είναι θετική και δυνατή ($r = 0.710$).
4. Τέλος, σχετικά με το αν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης και τρόπου ηγεσίας των στελεχών αναφορικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά βάση αποτελεσμάτων βρέθηκε ότι το φύλο, η ηλικία και τα χρόνια προϋπηρεσίας δεν επηρεάζουν το επίπεδο συναισθηματικής τους νοημοσύνης ($P\text{-Value} > 0.05$) ενώ το εκπαιδευτικό τους επίπεδο αποτελεί παράγοντα διαφοροποίησης ($P\text{-Value} < 0.05$). Όσο αφορά των τρόπο ηγεσίας των στελεχών το φύλο και το εκπαιδευτικό τους επίπεδο αποτελούν παράγοντες διαφοροποίησης ($P\text{-Value} < 0.05$) ενώ ηλικία και χρόνια προϋπηρεσίας όχι ($P\text{-Value} > 0.05$).

Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Στην υπάρχουσα έρευνα βρέθηκε ότι υπάρχει σύνδεση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την ηγεσία. Πιο συγκεκριμένα αναφέρεται ότι για να είναι ένας ηγέτης επιτυχημένος και αποτελεσματικός θα πρέπει να κάνει χρήση της συναισθηματικής νοημοσύνης για να κινήσει θετικά του εργαζομένους και τον φέρει τον οργανισμό στην επιτυχία που απαιτείται.

Όμως, δημιουργούνται περιθώρια για περαιτέρω έρευνα καθώς η παρούσα έρευνα απευθύνεται σε ένα μικρό δείγμα ερωτώμενων που προέρχεται μόνο από επιχειρήσεις εντός των γεωγραφικών ορίων της Αττικής. Επομένως η παρούσα έρευνα θα μπορούσε να επεκταθεί αν απευθυνόταν σε μεγαλύτερο δείγμα εκτός Αττικής. Επιπλέον θα μπορούσε σε μελλοντικό σημείο να μελετηθεί αν και με ποιο τρόπο οι επιχειρήσεις προχωρούν στην εκμάθηση της συναισθηματικής νοημοσύνης στα στελέχη τους. Επίσης, θα μπορούσε να μελετηθεί το πως ο κλάδος και το περιβάλλον εργασίας επηρεάζουν τον ηγέτη και την ηγετική συμπεριφορά και πως άλλα στοιχεία όπως η ικανοποίηση των εργαζομένων μπορούν να συνδεθούν με την συναισθηματική νοημοσύνη του ηγέτη – προϊσταμένου.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Ο νέος ηγέτης: η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών*. Ελληνικά Γράμματα, ΑΘΗΝΑ, 14-16.

Ξενόγλωσση

- Alston, B. A., & Dastoor, B. (2018). Emotional Intelligence and Transformational Leadership to Foster Sustainability. *International Journal of Business and Social Science*, 7(5).
- Ashkanasy, N. M., Troth, A. C., Lawrence, S. A., & Jordan, P. J. (2017). *Emotions and emotional regulation in hrm: A multi-level perspective*
- Baesu, C. (2018). Leadership Based On Emotional Intelligence In Modern Organizations. *The USV Annals of Economics and Public Administration*, 18(2 (28)), 73-78.
- Bagshaw, M. (2000). Emotional intelligence – training people to be affective so they can be effective. *Industrial and Commercial Training*, 32(2), 61-65.
- Bailesteanu, G., & Burz, R. D. (2011). LEADER'S EMOTIONAL POTENTIAL EVALUATION. *Managerial Challenges of the Contemporary Society. Proceedings*, 8.
- Barling, J., Slater, F., & Kevin Kelloway, E. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3), 157-161.
- Bar-On, R. (2000). Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory. In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace* (p. 363–388).

- Boyatzis, R. (2004). Get motivated. *Harvard Business Review*, 82(1), 30.
- Boyatzis, R. (2012). Neuroscience and the link between inspirational leadership and resonant relationships. *Ivey Business Journal*, 76(1), 26-28.
- Boyatzis, R. E. (2004). Self-directed learning lead with emotional intelligence. *Executive Excellence*, 21(2), 11-12.
- Boyatzis, R. E., Smith, M. L., & Beveridge, A. J. (2013). Coaching with compassion: Inspiring health, well-being, and development in organizations. *Journal of Applied Behavioral Science*, 49(2), 153-178.
- Boyatzis, R. E., Smith, M., & Blaize, N. (2006). Developing sustainable leaders through coaching and compassion. *Academy of Management Journal on Learning and Education*, 5(1), 8-24.
- Boyatzis, R., & McKee, A. (2006). Inspiring others through resonant leadership. *Business Strategy Review*, 17(2), 15-19.
- Bradberry, T., & Antonakis, J. (2015). Is Emotional Intelligence a Good Measure of Leadership Ability. *HRMagazine*, 60(9), 22.
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business research methods (Vol. 4th)*. Glasgow: Bell & Bain Ltd.
- Cherniss, C. & Goleman, D. (2001). The emotionally intelligence workplace. *How to select for measure and improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations san Francisco: Jossey-Bass*.
- Cherniss, C. & Goleman, D. (2002, April). *Emotional intelligence: What it is and why it matters*. In annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New Orleans, LA (Vol. 15).
- Crumpton, M. A. (2015). *The emotionally intelligent mentor*. Library Staffing for the Future (Advances in Library Administration and Organization, Volume 34).
- De Vaus, D. (2007). *Surveys in social research*. Routledge.

- Drzewiecka, M., & Roczniowska, M. (2018). The relationship between perceived leadership styles and organisational constraints: An empirical study in Goleman's typology. *Revue Européenne De Psychologie Appliquée*, 68(4-5), 161-169.
- Dulewicz, V., & Higgs, M. (2000). Emotional intelligence – A review and evaluation study. *Journal of Managerial Psychology*, 15(4), 341-372.
- Fernández-Aráoz, C. (2001). The challenge of hiring senior executives. In Cherniss, C. & Goleman, D. (Eds.), *The emotionally intelligent workplace*, 182-206, San Francisco: Jossey-Bass.
- Fisher, C.D. (2000) *Emotion and the Illusory Correlation between job satisfactory and job performance*, Second conference on Emotions in Organizational Life, Toronto.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. NY: Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). The emotional intelligence of leaders. *Leader to Leader*, 1998(10), 20-26.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78-90.
- Goleman, D. (2002). Emotional Intelligence : Issues in Paradigm Building From the book *The Emotionally Intelligent Workplace*, 13, 26
- Goleman, D. (2002). Leading resonant teams. *Leader to Leader*, 25, 24-30.
- Goleman, D. (2015). *A force for good: The Dalai Lama's vision for our world*. Bloomsbury Publishing.
- Goleman, D., & Boyatzis, R. (2008). Social intelligence and the biology of leadership. *Harvard Business Review*, 86(9), 71-81+136.
- Goleman, D., & Senge, P. (2014). *The triple focus: A new approach to education*. Florence, MA: More than sound LLC
- Herman, M. G., & Preston, J. T. (1994). Presidents, advisers and foreign

policy: The effects of leadership style on executive arrangements. *Political Psychology*, 15, 75–96.

- Hopkins, M. M., O'Neil, D. A., & Williams, H. W. (2007). Emotional intelligence and board governance: Leadership lessons from the public sector. *Journal of Managerial Psychology*, 22(7), 683-700.
- Jordan, P. J., & Troth, A. (2011). Emotional intelligence and leader member exchange: The relationship with employee turnover intentions and job satisfaction. *Leadership and Organization Development Journal*, 32(3), 260-280.
- Kotter, J. P. (1990). What leaders really do. *Harvard Business Review*, 68(3), 103-111.
- Kotter, J. P. (1998). What leaders really do. In *Harvard Business Review on Leadership*. pp. 37–60. Harvard: Harvard Business School Press
- Kotterman, J. (2006). Leadership versus management: what's the difference?. *The Journal for Quality and Participation*, 29(2), 13.
- Lambert, W. E., Miears, L. D., Anderson, K. P., Irving, J. A., Iken, S. L., Krebs, K. D., ... & Cater III, J. J. (2006). *Servant leadership qualities of principals, organizational climate, and student achievement: A correlational study* (p. 00107). Nova Southeastern University; 1191.
- Langley, A. (2005). Emotional intelligence—a new evaluation for management development?. *Career development international*, 5(3), 177-183.
- Macaleer, W. D., & Shannon, J. B. (2002). Emotional intelligence: how does it affect leadership?. *Employment relations today*, 29(3), 9.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2000). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27(4), 267-298.
- McCleskey, J. (2014). Emotional intelligence and leadership: A review of the progress, controversy, and criticism. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 76-93.

- McKeown, A., & Bates, J. (2013). Emotional intelligent leadership: Findings from a study of public library branch managers in northern ireland. *Library Management*, 34(6-7), 462-485.
- Petrides, K. V. (2009). Psychometric properties of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue). In C. Stough, D. H. Saklofske, & J. D. A. Parker (Eds.), *The Springer series on human exceptionality. Assessing emotional intelligence: Theory, research, and applications* (p. 85–101). Springer Science + Business Media.
- Petrides, K. V., & Furnham, A. (2003). Trait emotional intelligence: Behavioural validation in two studies of emotion recognition and reactivity to mood induction. *European Journal of Personality*, 17, 39–57.
- Poon Teng Fatt, J. (2002). Emotional intelligence: For human resource managers. *Management Research News*, 25(11), 57-74
- Quebbeman, A. J., & Rozell, E. J. (2002). Emotional intelligence and dispositional affectivity as moderators of workplace aggression: The impact on behavior choice. *Human Resource Management Review*, 12(1), 125-143.
- Rada, E. C., Ragazzi, M., & Fedrizzi, P. (2013). Web-GIS oriented systems viability for municipal solid waste selective collection optimization in developed and transient economies. *Waste Management*, 33(4), 785-792.
- Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, 81(12), 46-54+124.
- Riggio, R. E., & Reichard, R. J. (2008). The emotional and social intelligences of effective leadership: An emotional and social skill approach. *Journal of managerial psychology*, 23(2), 169-185.
- Ryback, D. (1998). *Putting Emotional Intelligence to Work. Successful Leadership Is More Than IQ*. Boston.
- Sabou, S., Toader, R., & Radulescu, C. (2012). About emotional intelligence and leadership. *Annals of The University of Oradea, Economic Science Series*,

21(2), 744-749.

- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185-211.
- Tang, H. -. V., Yin, M. -. , & Nelson, D. B. (2010). The relationship between emotional intelligence and leadership practices: A cross-cultural study of academic leaders in taiwan and the USA. *Journal of Managerial Psychology*, 25(8), 899-926.
- Voegtlin, C., Walthert, I. M., & Robertson, D. C. (2019). Neuroscience Research and Ethical Leadership: Insights from a Neurological Micro-foundation. In *Business Ethics* (pp. 261-293). Emerald Publishing Limited.
- Williams, D. (1994). *Leadership for the 21st century: Life insurance leadership study*. Boston: HayGroup
- Winn, B. (2015). Learning to lead with cultural intelligence (CQ): when do global leaders learn best: recent academic research on people and strategy. *People & Strategy*, 36(3), 10-14.
- Wolff, S. B., Pescosolido, A. T., & Druskat, V. U. (2002). Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 505-522.
- Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The leadership quarterly*, 13(3), 243-274.
- Zohar, D. & Marshall, S. (2009). *Spiritual intelligence: The ultimate intelligence*. Bloomsbury publishing.

Παράρτημα

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Για την ολοκλήρωση των απαιτήσεων του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Εφαρμοσμένων Οικονομικών & Διοίκησης» του τμήματος Οικονομικής & Περιφερειακής Ανάπτυξης του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών & Πολιτικών Επιστημών, εκπονώ τη Διπλωματική μου εργασία μου με θέμα **"Συναισθηματική Νοημοσύνη στον εργασιακό χώρο ελληνικών ιδιωτικών επιχειρήσεων"**.

Η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία ερευνά την σύνδεση δύο μεταβλητών, οι οποίες είναι η συναισθηματική νοημοσύνη και η ηγεσία. Πιο συγκεκριμένα, διερευνάται σε τι βαθμό επηρεάζει η συναισθηματική νοημοσύνη την ηγεσία.

Διευκρινίζεται ότι η παρούσα έρευνα είναι απολύτως εμπιστευτική, ανώνυμη και οι απαντήσεις σας δεν πρόκειται να χρησιμοποιηθούν για περαιτέρω ανάλυση εκτός της συγκεκριμένης έρευνας.

Ο εκτιμώμενος χρόνος για τη συμπλήρωσή του ερωτηματολογίου είναι περίπου 10 λεπτά.

Παρακαλείσθε να απαντήσετε σε όλα τα ερωτήματα. Η δική σας συμβολή για την ολοκλήρωση της έρευνας, είναι πολύτιμη.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τον χρόνο που θα διαθέσετε για την συμπλήρωση του.

Τσικρίκας Θ. Βασίλειος

Προσωπικές Πληροφορίες		
Ηλικία :		
Φύλο :	Γυναίκα	Άνδρας
Εκπαιδευτικό επίπεδο (Γυμνάσιο /Λύκειο, ΑΕΙ-ΤΕΙ, Μεταπτυχιακό, Διδακτορικό):		
Χρόνια προϋπηρεσίας :		

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

Το παρακάτω ερωτηματολόγιο σχετίζεται με την συναισθηματική νοημοσύνη και παρακαλούμε οι ερωτηθέντες να κυκλώσουν τον αριθμό που πιστεύουν ότι αντιστοιχεί στην συγκεκριμένη ερώτηση. Οι αριθμοί προς το 1 σημαίνουν διαφωνία ενώ οι αριθμοί προς το 7 σημαίνουν συμφωνία. Οι απαντήσεις που πρόκειται να δώσετε δεν σχολιάζονται με σωστό ή λάθος διότι δεν κρίνονται αν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις. Συγκεντρωθείτε και απαντήστε αυτό που πραγματικά πιστεύετε ότι αντιπροσωπεύει εσάς για την ακρίβεια των αποτελεσμάτων.

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

1. Η έκφραση των συναισθημάτων μέσω του λόγου, για μένα δεν αποτελεί πρόβλημα.	1	2	3	4	5	6	7
2. Αρκετά συχνά υπάρχει δυσκολία ώστε να βλέπω την οπτική γωνία ενός άλλου ατόμου.	1	2	3	4	5	6	7
3. Θεωρώ γενικά ότι είμαι ένας άνθρωπος με αρκετό κίνητρο.	1	2	3	4	5	6	7
4. Είναι δύσκολο να διαχειριστώ να συναισθήματα μου αρκετές φορές.	1	2	3	4	5	6	7
5. Γενικά δεν ευχαριστιέμαι την ζωή.	1	2	3	4	5	6	7
6. Μπορώ να διαχειριστώ αποτελεσματικά άλλα άτομα	1	2	3	4	5	6	7
7. Προσδοκώ να αλλάξω την συχνότητα του μυαλού μου, συχνά.	1	2	3	4	5	6	7
8. Αρκετές φορές δεν μπορώ να αναγνωρίσω τα συναισθήματα που μου δημιουργούνται.	1	2	3	4	5	6	7
9. Πιστεύω ότι έχω αρκετές καλές προσωπικές δεξιότητες	1	2	3	4	5	6	7
10. Η υπεράσπιση των δικαιωμάτων μου είναι δύσκολο πράγμα για μένα.	1	2	3	4	5	6	7
11. Αρκετές φορές μπορώ να έχω επιρροή στον συναισθηματικό τους κόσμο σε άλλα άτομα.	1	2	3	4	5	6	7

12. Γενικά, υπάρχει μια αρκετά θετική εντύπωση για τα περισσότερα πράγματα.	1	2	3	4	5	6	7
13. Δεν αντιμετωπίζω σωστά τα άτομα που είναι γύρο μου.	1	2	3	4	5	6	7
14. Δυσκολεύομαι να προσαρμοστώ στην πραγματικότητα της ζωής μου αρκετά συχνά.	1	2	3	4	5	6	7
15. Γενικά, μπορώ να διαχειριστώ το άγχος αρκετά καλά..	1	2	3	4	5	6	7
16. Αρκετές φορές μου είναι δύσκολο να εκδηλώσω τα συναισθήματα μου σε κοντινά μου άτομα.	1	2	3	4	5	6	7
17. Είμαι σε θέση να βιώσω τις συναισθηματικές εμπειρίες του άλλου.	1	2	3	4	5	6	7
18. Σε γενικές γραμμές, είναι αρκετά δύσκολο να κρατήσω κίνητρο στον εαυτό μου.	1	2	3	4	5	6	7
19. Αρκετά συχνά είμαι σε θέση να ελέγξω τα συναισθήματα μου όποτε το θελήσω.	1	2	3	4	5	6	7
20. Γενικά είναι ευχαριστημένος με την ζωή	1	2	3	4	5	6	7
21. Με θεωρώ αρκετά καλό διαπραγματευτή.	1	2	3	4	5	6	7
22. Εμπλέκομαι αρκετά συχνά σε πράγματα που αργότερα μπορεί να το μετανιώσω.	1	2	3	4	5	6	7
23. Συχνά, κάθομαι και σκέφτομαι τα συναισθήματα μου.	1	2	3	4	5	6	7
24. Πιστεύω ότι έχω αρκετές εσωτερικές δυνάμεις.	1	2	3	4	5	6	7
25. Αρκετές φορές κάνω υποχωρήσεις και ας ξέρω ότι έχω δίκιο.	1	2	3	4	5	6	7
26. Γενικά δεν έχω καμία επιρροή στον συναισθηματικό κόσμο ενός ατόμου.	1	2	3	4	5	6	7
27. Γενικά πιστεύω ότι τα πράγματα θα πάνε καλά στη ζωή μου.	1	2	3	4	5	6	7
28. Είναι αρκετά δύσκολο να συνδεθώ συναισθηματικά με αυτούς που είναι κοντά μου.	1	2	3	4	5	6	7

29. Μπορώ να προσαρμοστώ αρκετά γρήγορα σε διάφορα περιβάλλοντα.	1	2	3	4	5	6	7
30. Αρκετοί με θαυμάζουν γιατί είμαι ήρεμος και χαλαρός.	1	2	3	4	5	6	7

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΗΓΕΣΙΑΣ

Το παρακάτω ερωτηματολόγιο σχετίζεται με την ηγεσία και παρακαλούμε οι ερωτηθέντες να κυκλώσουν τον αριθμό που πιστεύουν ότι αντιστοιχεί στην συγκεκριμένη ερώτηση. Οι αριθμοί προς το 1 σημαίνουν διαφωνία ενώ οι αριθμοί προς το 7 σημαίνουν συμφωνία. Οι απαντήσεις που πρόκειται να δώσετε δεν σχολιάζονται με σωστό ή λάθος διότι δεν κρίνονται αν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις. Συγκεντρωθείτε και απαντήστε αυτό που πραγματικά πιστεύετε ότι αντιπροσωπεύει εσάς για την ακρίβεια των αποτελεσμάτων.

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

		1	2	3	4	5	6	7
	Γενικότερα στον οργανισμό που εργάζομαι	1	2	3	4	5	6	7
1	Η αλληλοεμπιστοσύνη είναι εξαιρετικά σημαντική μεταξύ των εργαζομένων							
2	Οι στόχοι της εταιρίας είναι καθαροί και ξεκάθαροι							
3	Οι εργαζόμενοι του οργανισμού είναι ανοιχτεί σε νέες προκλήσεις και δεν κρίνουν καταστάσεις							
4	Μεταξύ των εργαζομένων υπάρχει ο σεβασμός							
5	Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τους μελλοντικούς στόχους του οργανισμού							
6	Η διατηρούν υψηλά τα επίπεδα ψυχολογίας							
7	Η δουλειά μεταξύ των ομάδων λειτουργεί φυσιολογικά							

8	Η διαφορετικότητα της εθνικότητας και της κουλτούρας χαίρει άκρας εκτίμησης							
9	Η αλληλουποστήριξη είναι ένα σημαντικό στοιχείο μεταξύ τους							
10	Η ειλικρίνεια και η αξιοπρέπεια είναι από τα σημαντικότερα θέματα							
11	Υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ τους							
12	Η μεταξύ τους συνεργασία είναι στα πλαίσια του επαγγελματισμού							
13	Η ομαδική εργασία είναι σημαντικότερη από την μεμονωμένη εργασία							
14	Οι στόχοι επηρεάζονται κάλλιστα από τους εργαζόμενους							
15	Υπάρχει η αίσθηση της εν συναίσθησης							
16	Η εκφορά των προσωπικών συναισθημάτων γίνεται ελεύθερα και χωρίς κριτική							
17	Η συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων είναι μέρος του σχεδίου από τους προϊστάμενους							
18	Γίνεται προσπάθεια θετικής συμπεριφοράς μέσα στον εργασιακό χώρο							
19	Η διαφοροποίηση όλων των προσωπικοτήτων είναι αποδεκτή							
20	Μέσα από τις συγκρούσεις είναι ευκαιρία για να μάθουν νέα πράγματα							
21	Η ευγενή συμπεριφορά και η εκτίμηση προσωπικού χώρου ενός ανθρώπου προσμετράτε πολύ							
	Η διεύθυνση και οι προϊστάμενοι σε αυτόν τον οργανισμό							
22	Υπάρχει ένα κοινό όραμα για τα μελλοντικά σχέδια του οργανισμού							
23	Οι κατώτερες κλίμακες είναι διατεθειμένες να αποκτήσουν εκπαίδευση για περεταίρω βελτίωση							
24	Ο καθορισμός των μελλοντικών στόχων του οργανισμού γίνεται από κοινού (εργαζόμενοι & προϊστάμενοι)							
25	Η εργασία πραγματοποιείτε από κοινού και όχι μεμονωμένα							
26	Η επιρροή των εργαζομένων γίνεται μέσο της πειθώ και όχι μέσο της καταχρηστικής εξουσίας							
27	Η ηγεσία μπορεί να χρησιμοποιηθεί από άτομο που χρειάζεται να γίνει							

28	Η ανταλλαγή πληροφοριών και ο διάλογος είναι σημαντικό να προωθούνται							
29	Οι εργαζόμενοι έχουν την δυνατότητα να συμμετέχουν σε σημαντικές αποφάσεις							
30	Παρέχεται οτιδήποτε χρειαστεί στους εργαζομένους για την επίτευξη των στόχων							
31	Το περιβάλλον της εταιρίας είναι κατάλληλο για εκπαίδευση							
32	Είναι ανοιχτοί σε συζητήσεις για λάθη και κριτική							
33	Η ηθική είναι σημαντική για αυτό ότι αναφέρουν το εννοούν και ότι σκέφτονται το αναφέρουν							
34	Προσπαθούν να ανακαλύψουν τις ηγετικές ικανότητες κάθε ατόμου							
35	Όλοι οι άνθρωποι έχουν αδυναμίες και έχουν κάνει λάθη και η παραδοχή τους είναι σημαντική							
36	Στρέφουν τον εργαζόμενο στην επιλογή ενός ρίσκου, άσχετα με το αποτέλεσμα, η αποτυχία δεν είναι τόσο σημαντική							
37	Η συμπεριφορική κουλτούρα του οργανισμού είναι ίδια για όλους							
38	Η ομάδα με ομάδα κοινότητας σχετίζονται άμεσα							
39	Οι ηγέτες έχουν την ίδια μεταχείριση με τους άλλους							
40	Οι προϊστάμενοι είναι παράδειγμα συμπεριφοράς προς τους εργαζόμενους							
41	Η εξουσία δεν γίνεται κατάχρηση και μέσα από την θετική σχέση γίνεται προσπάθεια επιρροής των εργαζόμενων							
42	Οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν τις δυνατότητες τους μέσω των ευκαιριών που τους παρέχονται για αυτόν τον σκοπό							
43	Η ειλικρινής αξιολόγηση γίνεται πρώτα στους εαυτούς τους και μετά στους εργαζόμενους							
44	Η εξουσία δεν χρησιμοποιείται μόνο για κριτική αλλά και για να επηρεάσει θετικά τους εργαζομένους							
45	Η σωστή λήψη αποφάσεων γίνεται στον σωστό χρόνο							
46	Μέσα από το κίνητρο και το πάθος το ηθικό των εργαζομένων παραμένει υψηλό							

47	Ο αθέμητος ανταγωνισμός είναι καταδικαστέος, για αυτό επιδιώκουν στην ομαδική εργασία και όχι στον ανταγωνισμό							
48	Δεν ζητάνε περισσότερα από ό τι αξίζουν							
49	Οι στόχοι και τα πλάνα του οργανισμού έρχονται μέσω της επικοινωνίας							
50	Η συμβουλευτική υποστήριξη παρέχεται στους εργαζομένους για να τους βοηθήσουν στην επαγγελματική τους ανάπτυξη							
51	Η υπευθυνότητα και η σημαντική προσωπικότητα αυτών είναι σημαντική για όλους							
52	Παρατηρούν και ακούν τους άλλους προσεκτικά							
53	Δεν επιδιώκουν να επωφελούνται τα προνόμια της ηγεσίας							
54	Πρώτα είναι οι εργαζόμενοι και μετά οι δικές τους ανάγκες							
	Σχετικά με το ρόλο μου							
55	Ο προϊστάμενος μου έχει θετική εντύπωση για τον τρόπο με τον οποίο προσπαθώ							
56	Είμαι ψηλά στην επιλογή από τους προϊσταμένους μου							
57	Το πάθος και το κίνητρο που μου δείχνουν οι προϊστάμενοι μου είναι εξαιρετικά σημαντικό							
58	Η ηγεσία γνωρίζει ακριβώς τι κάνει και υπάρχει εμπιστοσύνη στο πρόσωπο της							
59	Νιώθω ότι υπάρχει σεβασμός προς το πρόσωπο μου από τους προϊστάμενους							
60	Στον συγκεκριμένο οργανισμό, η δουλειά που προσφέρει κάποιος είναι σημαντικότερη από την θέση ή τον τίτλο που κατέχει							