



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΑΤΡΩΝ**  
UNIVERSITY OF PATRAS

**Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης Επιχειρήσεων  
Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας**

**Πτυχιακή εργασία**

**Συναισθηματική Νοημοσύνη και στυλ Ηγεσίας.  
Μία περίληψη ακαδημαϊκών ευρημάτων από  
διαφορετικές βιομηχανίες τα τελευταία 10 έτη**

**Γεωργούλιας Δημήτριος  
Μήττα Χριστίνα Άννα  
Ρόρος Περικλής**

**Εποπτεύων Καθηγητής : Κωτσάκης Αριστομένης**

**Πάτρα-2022**

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Κάθε επιχείρηση αποτελείται από τμήματα που απαρτίζονται από ανθρώπους με συναισθήματα, νοητικές δυνατότητες, δυνατά και αδύνατα σημεία χαρακτήρα. Περνώντας λοιπόν από την βιομηχανική εποχή, όπου ο άνθρωπος θεωρούνταν «εργαλείο» ή και «μηχάνημα», και συνελήφθη η αντίληψη ότι ο άνθρωπος είναι πολλά παραπάνω από ένα ζευγάρι χέρια, άρχισαν να γίνονται και οι αντίστοιχες έρευνες για το πώς μπορούν να βελτιωθούν και οι υπόλοιπες αξίες που πλέον έχουν σημασία σε μια επιχείρηση, με επίκεντρο τον άνθρωπο.

Ο ανθρωποκεντρικός χαρακτήρας του θέματος αυτού είναι που μας παρότρυνε στην επιλογή της συγκεκριμένης πτυχιακής εργασίας, καθώς και η δυνατότητα να διερευνήσουμε ένα κομμάτι της επιχείρησης το οποίο δεν αποτελείται μόνο από νούμερα, διαγράμματα και αποδείξεις, αλλά από θεωρίες και έρευνες με γνώμονα τον ανθρώπινο παράγοντα.

Για την ολοκλήρωση αυτής της εργασίας θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τον επόπτη καθηγητή μας, Κύριο Κωτσάκη Αριστομένη, ο οποίος με το αμείωτο ενδιαφέρον του, τις γνώσεις του, την καθοδηγητικότητα του και την όρεξη για καθοδήγηση και έμπνευση, μας βοήθησε στο να φέρουμε εις πέρας την συγγραφή αυτής της εργασίας.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η ηγεσία αποτελεί ουσιαστικό στοιχείο για τους οργανισμούς. Ενώ οι επιτυχημένοι και αποτελεσματικοί ηγέτες μπορούν να προσφέρουν πολλά οφέλη σε έναν οργανισμό, οι αποτυχημένοι ηγέτες μπορεί να αποτελέσουν σημαντική τροχοπέδη στη σωστή λειτουργία της. Η ιδέα ότι η συναισθηματική νοημοσύνη παίζει ρόλο στην αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη έχει προσελκύσει αρκετά το ερευνητικό ενδιαφέρον τις τελευταίες δεκαετίες.

Στην παρούσα μελέτη επιχειρήθηκε η αξιολόγηση της πιθανής σχέσης μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και των στυλ ηγεσίας. Για τη διερεύνηση αυτής της σχέσης, χρησιμοποιήθηκαν διάφορες μελέτες από την Ελληνική και ξένη βιβλιογραφία. Οι συγκεκριμένες μελέτες έχουν διεξαχθεί σε διάφορα εργασιακά περιβάλλοντα ενώ υπογραμμίζονται οι διαφορετικές οπτικές της συναισθηματικής νοημοσύνης και λαμβάνονται υπόψη τα συστατικά της: αυτογνωσία, αυτορρύθμιση, αυτο-κίνητρο, ενσυναίσθηση και κοινωνική δεξιότητα. Επιπλέον, οι μελέτες που επελέγησαν βασίζονται κυρίως στη διερεύνηση των αντιλήψεων των υφισταμένων για τις συναισθηματικές ευφυείς ικανότητες των ηγετών τους, ενώ οι συγκεκριμένες αντιλήψεις μπορεί να διαφοροποιούνται, να εξελίσσονται και να αλλάζουν ανάλογα με το εργασιακό περιβάλλον.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι συνολικά, υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και αποτελεσματικότητας της ηγεσίας. Αυτό που έχει σημασία είναι ότι, η σχέση αυτή επιβεβαιώθηκε ανεξάρτητα με τον τύπο μέτρησης που χρησιμοποιήθηκε για τη συναισθηματική νοημοσύνη. Εντούτοις, η συναισθηματική νοημοσύνη συμβάλλει στην αποτελεσματική ηγεσία και στην ηγεσία αλλαγής, εστιάζοντας στη συγκρότηση μιας ομάδας για να προωθήσει την αλλαγή και να ξεπεράσει την αντίσταση στην αλλαγή.

Αυτά τα ευρήματα επιβεβαιώνουν την αναγκαιότητα της αξιολόγησης των εν δυνάμει στελεχών ως προς την συναισθηματική νοημοσύνη που διαθέτουν, παράλληλα με τη διαδικασία πρόσληψη, επιλογής, εκπαίδευσης και ανάπτυξης των ηγετικών στελεχών.

**ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ:** *συναισθηματική νοημοσύνη, αποτελεσματικότητα ηγεσίας, στυλ ηγεσίας*

## **ABSTRACT**

Leadership is an essential element for organizations. While successful and effective leaders can offer many benefits to an organization, failed leaders can bring harm. The idea that emotional intelligence plays a role in a leader's effectiveness has attracted quite an interest in the research community in the last decades.

In the present study, an attempt was made to evaluate the possible correlation between emotional intelligence and leadership effectiveness. To investigate this relationship, various studies from Greek and foreign literature were used. The specific studies have been conducted in different work environments while emphasizing the different perspectives of emotional intelligence and taking into account its components: self-knowledge, self-regulation, self-motivation, empathy and social skills. In addition, the selected studies are mainly based on the investigation of the perceptions of the subordinates about the emotionally intelligent abilities of their leaders, while the specific perceptions can be differentiated, evolving and changing depending on the working environment.

The results revealed that overall, there is a positive relationship between emotional intelligence and leadership effectiveness. What matters most is, that this relationship was confirmed regardless of the type of measurement used for emotional intelligence. Emotional intelligence contributes to effective leadership and change leadership, focusing on building a team to promote change and overcome resistance to change.

These findings confirm the need to integrate emotional intelligence interventions alongside the recruitment and selection process, the training and development of leaders.

***KEYWORDS:*** *emotional intelligence, leadership effectiveness, leadership styles*

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

i.	<u>Πρόλογος</u>	2
ii.	<u>Περίληψη</u>	3
iii.	<u>Abstract</u>	4
iv.	<u>Εισαγωγή</u>	7
v.	<u>Δήλωση προβλήματος και ερευνητικά ερωτήματα</u>	8
vi.	<u>Σημασία της Μελέτης</u>	9
vii.	<u>Μεθοδολογία βιβλιογραφικής έρευνας</u>	9
viii.	<u>Δομή της εργασίας</u>	10
	<u>Κεφάλαιο 1ο: Ηγεσία</u>	12
	<u>1.1 Ορισμοί</u>	12
	<u>1.1.1 Η Διοικητική Σχάρα των Blake &amp; Mouton</u>	12
	<u>1.1.2 Η περιστασιακή προσέγγιση</u>	15
	<u>1.1.3 Μοντέλο TANNENBAUM-SCHMIDT: η κλιμάκωση από την αυταρχική στη δημοκρατική ηγεσία</u>	17
	<u>1.2. Αναφορά στον Weber, τον Burns και τον Bass</u>	21
	<u>1.2.1 Συναλλακτική ηγεσία</u>	26
	<u>1.2.2. Μετασχηματιστική ηγεσία</u>	27
	<u>1.2.3. Παθητική-Αποφευκτική (Αδιάφορη)</u>	29
	<u>1.3 Χαρακτηριστικά ηγετών</u>	30
	<u>1.4 Η ενδεχομενική θεωρία ηγεσίας</u>	31
	<u>1.5 Θεωρία Μονοπατιού - Στόχου</u>	34
	<u>1.6 Κανονιστικό μοντέλο απόφασης</u>	36
	<u>1.7 Στυλ ηγεσίας του Likert</u>	37
	<u>Κεφάλαιο 2ο: Συναισθηματική νοημοσύνη</u>	39
	<u>2.1. Ορισμοί</u>	39
	<u>2.2 Εξέλιξη της συναισθηματικής νοημοσύνης</u>	41
	<u>2.2 Το μοντέλο του Salovey και Mayer</u>	43
	<u>2.3 Συναισθηματική νοημοσύνη του Boyatzis &amp; Goleman</u>	45
	<u>2.3.1 Θεωρία Daniel Goleman</u>	45
	<u>2.3.2 Θεωρία Goleman – Boyatzis – Rhee</u>	48
	<u>2.3.4. Η μέτρηση της συναισθηματικής επάρκειας Goleman – Boyatzis</u>	51
	<u>2.4 Θεωρία Petrides - Furnham</u>	52
	<u>2.5 Αξιολόγηση συναισθηματικής νοημοσύνης</u>	54
	<u>2.5.1 Μικτό μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης</u>	55
	<u>2.6 Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία</u>	56
	<u>2.7 Συναισθηματική νοημοσύνη και φύση της ηγεσίας</u>	58
	<u>2.8 Συναισθηματική νοημοσύνη, εμπιστοσύνη, ακεραιότητα και αποτελεσματική επικοινωνία στην ηγεσία</u>	59
	<u>2.9 Θεωρία EIL</u>	62
	<u>2.9.1 Ηγέτης, ακόλουθοι, πλαίσιο</u>	64
	<u>2.9.2 Πρόθεση &amp; Δημιουργία Αισθήσεων</u>	64
	<u>2.9.3 Η Συναισθηματική νοημοσύνη στο EIL</u>	65
	<u>Κεφάλαιο 3ο: Ευρήματα Ερευνών σε Εθνική Βιβλιογραφία</u>	66
	<u>3.1. Πρώτη έρευνα</u>	66
	<u>3.2 Δεύτερη έρευνα</u>	68
	<u>3.3. Τρίτη έρευνα</u>	70

3.4. Τέταρτη έρευνα	71
3.5. Πέμπτη έρευνα	73
3.6. Έκτη έρευνα	74
Κεφάλαιο 4 <sup>ο</sup> : Ευρήματα Ερευνών σε Διεθνής Βιβλιογραφία	76
4.1 Πρώτη έρευνα	76
4.2 Δεύτερη έρευνα	76
4.3 Τρίτη έρευνα	77
4.4 Τέταρτη έρευνα	77
4.5 Πέμπτη έρευνα	78
4.6 Έκτη έρευνα	79
4.7 Έβδομη έρευνα	80
Κεφάλαιο 5 <sup>ο</sup> : Προτάσεις για αξιοποίηση των ευρημάτων και συμπερασμάτων	83
Συμπεράσματα	83
Πρακτικές συνεισφορές	87
Βιβλιογραφία	89
Ελληνική βιβλιογραφία	89
Ξενόγλωσση βιβλιογραφία	89

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα θέμα που ερευνάται συνεχώς, αναφορικά με την ανάπτυξη και τη δοκιμή θεωρίας. Ωστόσο, γίνεται όλο και πιο δημοφιλής στους τομείς των επιχειρήσεων, της εκπαίδευσης, της ηγεσίας και του μάνατζμεντ. Οι Mayer και Salovey (1993) δημιούργησαν για πρώτη φορά τον όρο «συναισθηματική νοημοσύνη» που αναφέρεται στην ικανότητα διαχείρισης, κατανόησης και ανάπτυξης συναισθημάτων. Η έννοια επεκτάθηκε από τον Goleman (2000) για να κατανοήσει τα διαφορετικά χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης και τη στενή σχέση της με την ηγεσία, αυτογνωσία, αυτοεκτίμηση, κοινωνική επίγνωση και διαχείριση σχέσεων. Στην πραγματικότητα, η αυτογνωσία εξηγεί την ικανότητα διαχείρισης των συναισθημάτων του ατόμου και των άλλων. Οι Boyatzis et al. (2012) υποστήριξαν ότι οι ηγέτες, αυτοί που ηγούνται και επηρεάζουν τους άλλους, θα πρέπει να έχουν ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης όπως αυτοπεποίθηση, συναισθηματική έκφραση και επιρροή.

Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει συσχετιστεί σε μεγάλο βαθμό με την καλή απόδοση σε συνεργατικές ομάδες καθώς τα συναισθηματικά ευφυή άτομα είναι σε θέση να σχηματίσουν συνεκτικές και αποτελεσματικές ομάδες εργασίας πιο γρήγορα από τους λιγότερο συναισθηματικά ευφυείς συναδέλφους. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι επίσης καλός συντονιστής των επιθετικών συμπεριφορών και του στρες στο χώρο εργασίας. Τα άτομα με υψηλή συναισθηματική ευφυΐα μπορούν να αντιμετωπίσουν στρεσογόνες καταστάσεις, διατηρώντας καλύτερη σωματική και ψυχολογική ψυχραιμία από τους λιγότερο συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες. Επιπλέον, οι ηγέτες με υψηλότερο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης είναι πιο ικανοί να συμμετάσχουν στη συνεργατική επίλυση συγκρούσεων. Αντίθετα, τα χαμηλότερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν συσχετιστεί με λιγότερο αποτελεσματικές ικανότητες χειρισμού συγκρούσεων σε εργασιακές καταστάσεις. Συμπερασματικά, η ικανότητα χρήσης συναισθημάτων μπορεί να εξηγήσει γιατί και πώς τα άτομα ανταποκρίνονται σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον και αυξάνουν την ανθεκτικότητά τους σε στρεσογόνες καταστάσεις.

Σκοπός αυτής της εργασίας είναι να τονίσει την ανάγκη πρόσληψης προσωπικού για ηγετικές θέσεις, που είναι σε θέση να αναγνωρίζει και να διαχειρίζεται τα συναισθήματα. Για την πρόσληψη προσωπικού με υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης συνήθως χρησιμοποιούνται διαφορετικού είδους τεστ. Ένας αυξανόμενος αριθμός οργανισμών αρχίζει να ενδιαφέρεται για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης σε ηγετικές θέσεις λόγω της απόδειξης από την έρευνα ότι η αποκλειστική εστίαση στα αποτελέσματα και την απόδοση δεν θα δημιουργήσει αποτελεσματικότητα στις εργασιακές συμπεριφορές. Το κάθε ηγετικό στέλεχος έχει τον δικό του στόχο στο μυαλό του, κάνοντας ιδιαίτερα δύσκολο να παρακινηθούν οι

άνθρωποι χωρίς κάποιου είδους έμπνευση. Επομένως, είναι σημαντικό να κατανοήσουμε τα συναισθήματα των άλλων και τις αντιλήψεις τους για τους στόχους. Η συναισθηματική νοημοσύνη γίνεται αναμφίβολα μια απαραίτητη ικανότητα ή χαρακτηριστικό όλων των θεμάτων που αφορούν το περιφερειακό πεδίο της ηγεσίας. Ομαδική συνεργασία, διαχείριση άγχους, επίλυση συγκρούσεων και διαχείριση αλλαγών. Εξάλλου, τα εργαλεία μέτρησης και οι θεωρίες συναισθηματικής νοημοσύνης, φαίνεται να παραμελούν τη σημασία των σχετικών αντιλήψεων των άλλων (υφισταμένων ή προϊσταμένων) στη διαδικασία αξιολόγησης, η οποία αποτελεί απαραίτητο συστατικό τόσο της ηγεσίας όσο και της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Στην πραγματικότητα, οι ηγέτες που είναι σε θέση να ελέγχουν τα συναισθήματά τους, κατανοούν τη συναισθηματική κατάσταση των άλλων και έχουν την ικανότητα να προσαρμόζουν το στυλ ηγεσίας ανάλογα με τις περιστάσεις, κρίνονται πολύτιμοι στην οργανωσιακή πυραμίδα του οργανισμού.

### **Δήλωση προβλήματος και ερευνητικά ερωτήματα**

Όπως ήδη αναφέρθηκε, υπάρχουν αυξανόμενες ενδείξεις για τον σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει η συναισθηματική νοημοσύνη σε διάφορες διαστάσεις του χώρου εργασίας. Παρόλα αυτά, η ασυνέπεια στις θεωρίες και τις μεθόδους που εφαρμόζονται για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης, καθώς και η συγκρισιμότητα τους εξακολουθεί να είναι ένα διαρκές ζήτημα προς επίλυση. Ειδικότερα, υπάρχει ανάγκη να κατανοηθεί εάν οι διαφορετικές μέθοδοι μέτρησης είναι αξιόπιστες, με την έννοια της δυνατότητας παροχής αποτελεσμάτων που θα μπορούσαν εξίσου να γίνουν αντιληπτά από παράγοντες του οργανωσιακού περιβάλλοντος (υφισταμένους και προϊσταμένους), όπου η συναισθηματική νοημοσύνη εφαρμόζεται. Η θεωρία δεν εξηγεί τον βαθμό στον οποίο τα άτομα που παρουσιάζουν υψηλές ικανότητες και συμπεριφορές συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν θετική επιρροή στους γύρω τους και εάν η θετική επιρροή γίνεται αντιληπτή με τον ίδιο τρόπο από υφισταμένους και ανώτερους. Ως εκ τούτου, τα αποτελέσματα που δίνονται από τα τεστ δεν αξιολογούν απαραίτητα την ικανότητα ενός ηγέτη να διαχειρίζεται τα συναισθήματά του και των άλλων σε πρακτικό πλαίσιο, αλλά εστιάζουν στην αξιολόγηση μιας βασικής γνώσης των συναισθημάτων και της καθαρής διαχείρισής τους. Σε πολλούς τομείς όπως η ηγεσία, η ομαδική εργασία, η διαχείριση του άγχους και η επίλυση συγκρούσεων, η αντίληψη των υφισταμένων είναι απολύτως σχετική για την κατανόηση της αποτελεσματικότητας της συναισθηματικής νοημοσύνης που εφαρμόζεται στην ηγεσία.

Ο γενικός στόχος της μελέτης μπορεί να εκφραστεί με τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:



H1: Η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται θετικά με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας.

H2: : Η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται θετικά με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, ανεξάρτητα με το αν χρησιμοποιήθηκε ένα μέτρο του μοντέλου ικανότητας ή ένα μικτό μοντέλο μέτρησης.

## **Σημασία της Μελέτης**

Αυτή η μελέτη θα συνεισφέρει στην βιβλιογραφία και θα παρέχει σημαντικές πληροφορίες τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για τους ερευνητές σχετικά με το θέμα της συναισθηματικής νοημοσύνης. Στην πραγματικότητα, από τις υπάρχουσες έρευνες προκύπτει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη θα πρέπει να αξιολογείται μόνο με καθαρά τεστ αντικειμενικής απόδοσης αντί να χρησιμοποιεί μέτρα αυτοαναφοράς. Για το λόγο αυτό, αναπτύχθηκαν αξιολογήσεις πολλαπλών βαθμολογητών των μοντέλων συναισθηματικής νοημοσύνης προκειμένου να παρακάμψουν τους περιορισμούς των μέτρων αυτοαναφοράς. Αυτοί οι περιορισμοί αναφέρονται στο γεγονός ότι θα μπορούσε να υπάρχει ανακρίβεια της αυτογνωσίας του ερωτώμενου ή της προθυμίας να παρουσιάσει έναν κοινωνικά επιθυμητό εαυτό.

Η συμβολή της έρευνας είναι σημαντική για τους οργανισμούς, καθώς τα αποτελέσματα θα παίξουν υποστηρικτικό ρόλο στον καθορισμό του τι είναι σημαντικό να λαμβάνεται υπόψη κατά την αξιολόγηση μιας ηγετικής θέσης, καθώς και το ότι θα συγκεντρώνει ένα μεγάλο μέρος της σχετικής βιβλιογραφίας σε μία μελέτη. Επιπρόσθετα, θα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη βελτίωση των προγραμμάτων κατάρτισης, πρόσληψης και επιλογής σε οργανισμούς.

## **Μεθοδολογία βιβλιογραφικής έρευνας**

Στην παρούσα εργασία πραγματοποιήθηκε μια εκτενής ανασκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας, σχετικά με την ηγεσία και τη συναισθηματική νοημοσύνη. Έγινε αναζήτηση και μελέτη άρθρων και ερευνών, τόσο από την ελληνική, όσο και από την ξένη βιβλιογραφία. Η αναζήτηση των μελετών πραγματοποιήθηκε σε ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων, στο διαδίκτυο, ενώ τα άρθρα βασίζονταν τόσο με ποσοτικές όσο και σε ποιοτικές μελέτες. Η επιλογή της βιβλιογραφίας, έγινε με βάση συγκεκριμένα κριτήρια:

- α) Την εγκυρότητα του περιεχομένου με βάση την αξιοπιστία της επιστημονικής μεθόδου που ακολουθήθηκε και των βιβλιογραφικών αναφορών που επικαλείται η μελέτη
- β) Το έτος δημοσίευσης από το 2010 και μετά, δεδομένου ότι επιδιώκεται να ανταποκρίνεται η μελέτη σε σύγχρονα δεδομένα
- γ) Η γλώσσα των κειμένων ήταν είτε η Ελληνική είτε η Αγγλική
- δ) Τα άρθρα που αναζητήθηκαν και επελέγησαν μελετούν το θέμα που πραγματεύεται η συγκεκριμένη εργασία και απαντούν στα συγκεκριμένα ερευνητικά ερωτήματα.

Τα άρθρα που επιλέχθηκαν έπρεπε να πληρούν όλα τα κριτήρια που τέθηκαν. Εκείνα που δεν πληρούσαν όλα τα κριτήρια αποκλείστηκαν. Χρησιμοποιήθηκαν οι μηχανές αναζήτησης Semantic Scholar, Research gate, Sciencedirect, ενώ κατά την αναζήτηση χρησιμοποιήθηκαν συγκεκριμένες λέξεις- κλειδιά και όροι που σχετίζονται με το θέμα της μελέτης. Για την αγγλική γλώσσα ως λήμματα χρησιμοποιήθηκαν: emotional intelligence, leadership styles, leadership effectiveness. Τα ίδια λήμματα χρησιμοποιήθηκαν και για την αναζήτηση στην ελληνική γλώσσα: συναισθηματική νοημοσύνη, στυλ ηγεσίας, αποτελεσματική ηγεσία.

## **Δομή της εργασίας**

Στην παρούσα πτυχιακή εργασία θα προσπαθήσουμε να εξηγήσουμε και να κατανοήσουμε τις έννοιες «ηγεσία» και «συναισθηματική νοημοσύνη», δύο όροι μείζονος σημασίας στον χώρο των επιχειρήσεων πλέον. Η ανάλυση του θέματος αυτού επικεντρώνει το ενδιαφέρον της περισσότερο στο ανθρωποκεντρικό κομμάτι της επιχείρησης, παρά το τεχνικό, αναλυτικό και στατιστικό κομμάτι της απόδοσής της. Και στα δύο κομμάτια της θεματολογίας, υπάρχουν βασικά συγγράμματα που θα ακολουθήσουμε για να καταλάβουμε την σημαντικότητα του θέματος και τον τρόπο ανάπτυξης αυτών.

Στο πρώτο κεφάλαιο θα αναλύσουμε τον όρο «ηγεσία» και τις διαφορετικές προσεγγίσεις του ορισμού. Η ηγεσία αποτελείται από τρία κύρια στυλ. Την συναλλακτική, την μετασχηματιστική και την παθητική/αποφευκτική ηγεσία. Τα τρία διαφορετικά αυτά στυλ μπορούν να χαρακτηρίσουν έναν ηγέτη, ανάλογα με τον τρόπο που επιλέγει να διαχειριστεί το προσωπικό του, την απόδοση και τις ανάγκες αυτών. Θα αναλυθούν τα χαρακτηριστικά του κάθε στυλ ηγεσίας και οι διαφορετικές παραδοχές τους.

Στο δεύτερο κεφάλαιο θα γίνει μια εισαγωγή στην έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης. Παρουσιάζονται οι ορισμοί, τα διάφορα θεωρητικά μοντέλα και η εξέλιξη της συναισθηματικής νοημοσύνης θεωρητικά και εμπειρικά. Γίνεται αναφορά για την αξιολόγηση και τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης και παρουσιάζεται η σύνδεση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την ηγεσία.

Στο τρίτο και τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται μελέτες από την Ελληνική και Ξένη βιβλιογραφία αντίστοιχα, που αναφέρονται στη σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ηγεσίας. Οι μελέτες έχουν διεξαχθεί σε διαφορετικά εργασιακά περιβάλλοντα και η μέτρηση των μεταβλητών έχει γίνει με διάφορα εργαλεία.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι προτάσεις για την αξιοποίηση των ευρημάτων, οι πρακτικές συνεισφορές και προκύπτουν χρήσιμα συμπεράσματα.



# Κεφάλαιο 1ο: Ηγεσία

## 1.1 Ορισμοί

«Αποτελεσματική ηγεσία είναι η αλληλεπίδραση μεταξύ μελών μιας ομάδας, η οποία δημιουργεί και συντηρεί αυξημένες προσδοκίες και την ικανότητα της ομάδας για την επίλυση προβλημάτων ή την επιτυχία σκοπών» (Bass, 1990). Η ηγεσία είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται για να περιγράψει τη διαδικασία με την οποία ένα πρόσωπο μπορεί να επηρεάσει ένα σύνολο ανθρώπων προς την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Είναι μια πολύπλοκη διαδικασία με πολλαπλές διαστάσεις. Μπορεί να λάβει χώρα μέσα στο πολιτικό, το στρατιωτικό, το εκπαιδευτικό περιβάλλον, αλλά και στο περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται οι εταιρείες. Αναφέρεται είτε σε ένα πρόσωπο, είτε σε μια ομάδα ατόμων. Στο παρόν κεφάλαιο θα ανατρέξουμε χρονολογικά σε μερικές από τις βασικότερες προσεγγίσεις, βλέποντας μερικές από αυτές και πιο εν τω βάθει.

Οι πρώτες επιστημονικές μελέτες κατά τον 20ο αιώνα από τον Stogdill, R. M. (1974), Lord, R. G., DeVader, C. L., & Alliger, G. M. (1986) υποστήριξαν ότι υπήρχαν στοιχεία στην προσωπικότητα ενός ηγέτη, τα οποία δεν βρίσκονταν στον υπόλοιπο πληθυσμό. Στα μέσα του 20ου αιώνα όμως αυτή η θεώρηση αμφισβητήθηκε, και αντί αυτού άρχισε να υποστηρίζεται ότι τόσο οι περιστάσεις όσο και οι οπαδοί διαδραματίζουν εξίσου σημαντικό ρόλο στην ηγεσία. Οι έρευνες απέδειξαν όμως ότι αρκετά χαρακτηριστικά όπως η κοινωνικότητα, η ευφυΐα, και η αυτοπεποίθηση είναι απαραίτητα να υπάρχουν σε έναν ηγέτη.

Σε μεταγενέστερες προσπάθειες ερευνών να αποκρυσταλλώσουν τι είναι αυτό που κάνει κάποιον καλό ηγέτη, το ενδιαφέρον μετατοπίστηκε στην έρευνα των δεξιοτήτων, που εν αντιθέσει των στοιχείων της προσωπικότητας, μπορούν να εξελιχθούν και χρήζουν βελτιώσεων. (Katz 1955) (Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Connelly, M. S., & Marks, M. A. 2000). Η όλη έρευνα αναπτύχθηκε μέσα από την προσέγγιση των τριών δεξιοτήτων του Katz, όπου θεωρεί το εξής, ότι υπάρχουν τρεις δεξιότητες ενός αποτελεσματικού ηγέτη, οι τεχνικές, οι ανθρώπινες, και οι εννοιολογικές. Το πόσο σημαντική είναι η καθεμία έχει να κάνει με το επίπεδο της διαχείρισης του ηγέτη, ανάλογα με το πόσο το οποίο καταλαμβάνει κάθε φορά. Έτσι, ένας αποτελεσματικός ηγέτης με βάση την προσέγγιση των δεξιοτήτων, είναι αυτός που έχει αναπτύξει και εκφράζει τις δεξιότητες του, ανάλογα με την θέση που βρίσκεται.

### 1.1.1 Το Διαχειριστικό πλέγμα στοιχείων των Blake & Mouton

Η ηγεσία προσεγγίστηκε και ως προς την συμπεριφορά του ηγέτη. Πιο συγκεκριμένα, κατά την δεκαετία του 1940 το Δημόσιο πανεπιστήμιο του Ohio (Hemphill, J. K., & Coons, A. E. (1957), και το πανεπιστήμιο του Michigan, διεξήγαγαν έρευνες οι οποίες σύστησαν την συμπεριφορική προσέγγιση στην ακαδημαϊκή κοινότητα, και λίγο αργότερα, το 1960 οι έρευνες των Blake & Mouton στο διαχειριστικό πλέγμα. Η συμπεριφορική προσέγγιση βασίζεται αποκλειστικά στο τι κάνουν οι ηγέτες και πως δρουν, σε αντίθεση με τις δύο προηγούμενες προσεγγίσεις. Οι κατηγορίες συμπεριφορών είναι διχοτομημένες : αυτές που έχουν να κάνουν με την στοχοθεσία, και αυτές που έχουν να κάνουν με τις κοινωνικές σχέσεις. Έτσι προσπαθούν να εξηγήσουν, πως με τον συνδυασμό αυτών των δύο συμπεριφορών, μπορούν οι ηγέτες να επηρεάσουν τους οπαδούς τους για να καταφέρουν έναν κοινό στόχο. Αυτό επιτεύχθηκε μέσα από την δημιουργία ενός συγκεκριμένου ερωτηματολογίου, του Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) από το πανεπιστήμιο του Οχάιο, με τους καθηγητές του πανεπιστημίου του Michigan κινούμενους σε παράλληλες γραμμές έρευνας, ανέπτυξαν την θεώρηση ότι χωρίζεται σε δύο βασικές ηγετικές συμπεριφορές ως προσανατολισμός παραγωγής και προσανατολισμός εργαζομένων. Στο τέλος, οι Blake και Mouton ανέπτυξαν ένα πρακτικό μοντέλο εκπαίδευσης διαχείρισης στο οποίο χρησιμοποιούν δύο άξονες για να ταξινομήσουν τη συμπεριφορά: εστίαση στα αποτελέσματα και εστίαση στους ανθρώπους. Οι ηγέτες μπορούν να συνδυάσουν αυτές τις δύο βασικές κατηγορίες με συγκεκριμένο τρόπο με βάση τα μοντέλα τους, και να προτείνουν πέντε κύριες μορφές ηγεσίας: authority – compliance (9,1), country – club management (1,9), impoverished management (1,1), middle-of-the-road management (5,5) και team management (9,9).

Αν και ο Robert R. Blake και η Jane S. Mouton δίδαξαν και εφάρμοσαν την κοινωνική ψυχολογία ολοκληρωμένα και πέρα από τα όρια, ήταν περισσότερο γνωστοί για τη δημιουργία και τη διδασκαλία του Διαχειριστικού Πλέγματος. Με βάση τις δύο θεμελιώδεις λειτουργίες της ηγεσίας – τη δομή των εργασιών και τις ανθρώπινες σχέσεις – πήραν τη θέση ότι υπήρχε ένας καλύτερος τρόπος για να ηγηθούν και να διαχειριστούν. Αυτή η κανονιστική στάση προήλθε από το συνδυασμό του ενδιαφέροντος μιας μήτρας για την παραγωγή (καθήκον) και του ενδιαφέροντος για τους ανθρώπους (σχέση). Το 5ήμερο σεμινάριο Grid των Blake and Mouton στη δεκαετία του 1960 έγινε δημοφιλές παγκοσμίως. Ο ανταγωνισμός εμφανίστηκε σύντομα με τη μορφή των ενδεχομενικών θεωριών και μοντέλων ηγεσίας καταστάσεων που αντιπροσωπεύονται καλύτερα από το μοντέλο των Hersey και Blanchard. Μεταξύ άλλων, υποστήριξαν ότι το Πλέγμα δεν έλαβε υπόψη την κατάσταση που ποικίλλει ανάλογα με τα επίπεδα γνώσεων και εμπειρίας εργασίας των υφισταμένων. Επομένως, η προσέγγιση ενός ηγέτη θα πρέπει να κυμαίνεται από την αφήγηση, την πώληση, τη συμμετοχή ή την ανάθεση, ανάλογα με την κατάσταση, όπως

ορίζεται από τα επίπεδα ωριμότητας των υφισταμένων σχετικά με τις εργασιακές τους γνώσεις.

Χρησιμοποιώντας μια κλίμακα 9 βαθμών, οι Blake και Mouton υποστήριξαν περαιτέρω ότι ο βαθμός των δύο ανησυχιών για την παραγωγή και τους ανθρώπους καθιέρωσε ένα «στυλ» διαχείρισης και ότι ένας συνδυασμός 9,9 των δύο ανησυχιών (μέγιστος βαθμός 9) καθόρισε το στυλ. αυτή ήταν μια συμμετοχική προσέγγιση για την ηγεσία και τη διαχείριση – ο καλύτερος τρόπος διαχείρισης και ηγεσίας. Ένας συνδυασμός 9,1, ένα στυλ εξουσίας-υπακοής. ένα 1,9 ήταν διοίκηση «country club». το 1,1 ήταν ένα «φτωχό» στυλ (όλες οι κακές επιλογές) και στη μέση του Grid 5,5 ήταν ένα δεύτερο καλύτερο συμβιβαστικό στυλ (Burke, 2017).

Οι παράγοντες που επηρεάζουν τα στυλ ηγεσίας είναι:

1. **Η ανάγκη προσαρμογής συμπεριφοράς/στυλ/μεθόδων σύμφωνα με διαφορετικές καταστάσεις**
2. **Η ψυχολογική σύνθεση του ηγέτη.**

Για να το εξηγήσουν αυτό, ο Robert Blake και η Jane Mouton δημιούργησαν το μοντέλο τους " Managerial Grid " το 1964, στο βιβλίο τους, The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence .

Ο Blake και ο Mouton απεικόνισαν το μοντέλο τους ως ένα πλέγμα με δύο άξονες:

3. **Μέριμνα για τους ανθρώπους**
4. **Μέριμνα για την παραγωγή (Task/Results)**

Οι Blake and Mouton Managerial Grid προσδιόρισαν πέντε είδη ηγετικής συμπεριφοράς , από τα οποία πρότειναν ότι το ομαδικό στυλ είναι το ιδανικό (Burke, 2017).

Εικόνα 1: Το Διευθυντικό Πλέγμα (ή Διοικητική Σχάρα) των Blake & Mouton ('60)



18

- Θέση 1,1 χρεοκοπημένη διοίκηση: αδιαφορία τόσο για τους ανθρώπους όσο και για την παραγωγή
- Θέση 1,9 διοίκηση λέσχης: μεγάλο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους, μικρό για την παραγωγή συνεπώς η εργασία «μένει» πίσω. Ο ηγέτης είναι δημοφιλής.
- Θέση 9,1 διοίκηση καθκόντων: μεγάλο ενδιαφέρον για την επίτευξη της επιθυμητής παραγωγής αλλά ελάχιστο για τις ανάγκες των ανθρώπων
- Θέση 9,9 διοίκηση ομάδας: εξίσου μεγάλο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους και την παραγωγή, σπάνια όμως εφαρμόζεται από τους μάνατζερ
- Θέση 5,5 ενδιάμεση διοίκηση: ο πιο συνηθισμένος τύπος μάνατζερ

Μειονέκτημα του μοντέλου της Διοικητικής Σχάρας το ότι δέχεται μόνο δύο διαστάσεις της ηγεσίας (άνθρωποι /παραγωγή) (Burke, 2017).

### 1.1.2 Η περιστασιακή προσέγγιση

Κατά την δεκαετία του 1960 και 1970, με βάση την έρευνα του Reddin το 1967 στο τρισδιάστατο διαχειριστικό στυλ, οι Hershey and Blanchard ανέπτυξαν μία από τις ευρέως γνωστές προσεγγίσεις στην ηγεσία, η οποία είναι η περιστασιακή προσέγγιση. Η συγκεκριμένη δέχθηκε πολλές αναθεωρήσεις και χρησιμοποιείται ακόμη και σήμερα στην εκπαίδευση και για την ανάπτυξη ηγετικών στελεχών. Η βασική ιδέα της συγκεκριμένης θεώρησης, όπως λέει και το όνομά της, είναι ότι αναλόγως με τις διαφορετικές περιστάσεις, το άτομο θα πρέπει να είναι σε θέση να αλλάζει τα διαφορετικά στυλ ηγεσίας. Όλο το μοντέλο αποτυπώνεται στο SL2 ή situational leadership 2, το οποίο θεωρεί την κατευθυντήρια και την υποστηρικτική ως τις δύο διαστάσεις που αποτελούν την ηγεσία και χρησιμοποιούνται περιστασιακά.

Την ίδια δεκαετία έγινε και η αρχή της θεωρίας πορείας στόχου, που ξεκίνησε με τα έργα των Evans, House, House & Dessler, House & Mitchell. Οι βασικές αρχές της θεωρίας προσανατολισμένης στον στόχο, προέρχονται από τη θεωρία προσδοκιών, η οποία δηλώνει ότι οι οπαδοί έχουν κίνητρα μόνο όταν αισθάνονται ότι είναι ικανοί, εάν πιστεύουν ότι οι προσπάθειές τους θα ανταμειφθούν και οι ανταμοιβές για τη δουλειά τους είναι σημαντικές. Η θεωρία πιστεύει ότι ένας ηγέτης μπορεί να βοηθήσει τους υφισταμένους του επιλέγοντας ένα κατάλληλο στυλ ηγεσίας (καθοδήγηση, υποστήριξη, συμμετοχή ή προσανατολισμός επιτεύγματος) για να αντισταθμίσει την έλλειψη ευθύνης. Ο ηγέτης είναι υπεύθυνος για να βοηθήσει τους υφισταμένους του να επιτύχουν τους στόχους τους μέσω κατάλληλης καθοδήγησης. Ο κύριος στόχος της θεωρίας είναι να βελτιώσει την απόδοση και την ικανοποίηση των θαυμαστών, δίνοντας προσοχή στα κίνητρά τους. Η θεωρία των στόχων μπορεί να προβλέψει σχετικά με ακρίβεια πώς να χρησιμοποιήσει τα κατάλληλα στυλ ηγεσίας στο σωστό περιβάλλον για να καλύψει τις ανάγκες των οπαδών.

Η έρευνα δείχνει ότι το στυλ ηγεσίας είναι πιο αποτελεσματικό σε ασαφή καθήκοντα, το υποστηρικτικό στυλ ηγεσίας είναι πιο αποτελεσματικό σε επαναλαμβανόμενα καθήκοντα, το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας είναι πιο αποτελεσματικό σε ασαφείς εργασίες όπου οι υφιστάμενοι ενεργούν αυτόνομα και το προσανατολισμένο στυλ ηγεσίας είναι πιο αποτελεσματικό. Όσον αφορά την επίτευξη, είναι πιο αποτελεσματικό σε απαιτητικές εργασίες.

Όλες οι προηγούμενες θεωρήσεις έχουν δώσει έμφαση, και περιγράφουν την σχέση της ηγεσίας είτε από την πλευρά των υφισταμένων, είτε από την πλευρά του ηγέτη. Η θεωρία ανταλλαγής ηγέτη-μέλους (leader-member exchange theory) δίνει βάση στις αλληλεπιδράσεις που έχουν οι δυαδικές σχέσεις των δύο στην ηγετική διαδικασία. Πρωτοεμφανίστηκε την δεκαετία του 70 μέσα από την έρευνα των Graen, Haga, Graen & Cashman. Έχουν δύο κατηγοριοποιήσεις, οι leader's in-group ή ενδο-ομαδικές που σημαίνει



είχαν περισσότερες προσωπικές σχέσεις, και οι leader's out-group ή εξω-ομαδικές όσες ήταν τυπικές. Όσοι είχαν ενδο-ομαδικές σχέσεις ήταν πιθανότερο να είναι πιο πρόθυμοι να αναλάβουν περισσότερες ευθύνες, να χαίρουν προνομίων, όπως διευκολύνσεις, καλύτερες αμοιβές κ.λπ. ενώ όσοι ανήκουν στην εξω-ομαδική κατηγορία είχαν τις βασικές παροχές της εργασίας τους.

Βασισμένοι σε αυτές τις μελέτες, μεταγενέστεροι μελετητές εξερεύνησαν πως οι αλληλεπιδράσεις αυτές επηρεάζουν την οργανωσιακή απόδοση, ανακαλύπτοντας ότι συνδέεται θετικά με μεγαλύτερες δεσμεύσεις, λιγότερες απολύσεις και περισσότερες προαγωγές, ενισχύοντας εν τούτοις την πεποίθηση ότι η συμμετοχή στις ενδο-ομάδες είναι κάτι από κοινού επωφελές στην σφαίρα την συνεργασίας εργοδότη-εργαζομένου. Οι Lowe & Gardner σε μία δεκαετία απο το '90 μέχρι το 1999 ανέλυσαν 188 άρθρα που είχαν δημοσιευθεί στο leadership quarterly και συμπέραναν ότι το ένα τρίτο περίπου σχετιζόταν με τη χαρισματική ή την μετασχηματιστική ηγεσία. Αυτό το είδος ηγεσίας θεωρεί ότι ένα άτομο χρειάζεται να είναι χαρισματικό για να μπορεί να εμπνέει ουσιαστικά και να δίνει κατευθύνσεις προς ένα κοινό όραμα και κοινές αξίες στους ακόλουθους του. Συχνά σχετίζεται με περιστατικά αυτοθυσίας, ανάληψη προσωπικού ρίσκου και με μη κοινότυπες συμπεριφορές στον εργασιακό χώρο από την πλευρά του ηγέτη.

Το μοναδικό τρόπο έμπνευσης των οπαδών τους, πέραν του τρόπου που τους διαχειρίζονται οι ηγέτες, παρουσιάστηκαν σε διάφορες μελέτες στα τέλη του 20ου αιώνα. Η Χαρισματική Ηγεσία, προϊόν σκέψης του Max Weber το 1920, πήρε εκτάσεις το 1970. Αυτή η θεωρία επιχειρεί να συλλάβει τους λόγους πίσω από τα χαρακτηριστικά και τις συμπεριφορές των μεγάλων ηγετών που βρίσκονται σε ένα μεγαλύτερο περιβάλλον και ασκούν ασυνήθιστες και μοναδικές επιρροές στους οπαδούς τους. Υπήρξε ο εμπνευστής της θεωρίας της μετασχηματιστικής Ηγεσίας, γνωστή από τον B.Bass όπου και μοιράζονται πολλά κοινά στοιχεία Ταυτόχρονα, από τα τέλη της δεκαετίας του 1980 έως σήμερα, οι ερευνητές επικεντρώθηκαν στη μελέτη της στρατηγικής ηγεσίας, ενώ για αυτήν την προσπάθεια, χρησιμοποίησαν την θεωρία της συναλλακτικής και μετασχηματιστικής ηγεσίας. Η στρατηγική ηγεσία είναι για την κορυφή, συμπεριλαμβανομένου του ηγέτη, της ανώτερης ομάδας διαχείρισης και του διοικητικού συμβουλίου. Σε αντίθεση με τα κλασικά είδη ηγεσίας που ασχολούνται με την ηγεσία που λαμβάνει χώρα σε οργανισμούς, η στρατηγική ηγεσία επικεντρώνεται στην ηγεσία των οργανισμών. Σε μετέπειτα καιρούς, η χαρισματική ηγεσία, υπήρξε πάλι η βάση για τις λεγόμενες νεοχαρισματικές προσεγγίσεις, όπως η υπηρετική ηγεσία του Robert K. Greenleaf, και την ηθική ηγεσία των Brown, M. ,Trevino, L. ενώ ακόμη πιο μετά, στις αρχές του 21ου αιώνα, παρουσιάστηκαν οι νέες κατευθύνσεις της ηγεσίας, που αυτή τη φορά επικεντρώνονται στο πλαίσιο που δρά ο ηγέτης και το πως αλληλεπιδρά με τα άτομα. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν η αυθεντική ηγεσία που παρουσιάστηκε

από τον Avolio, B.; Gardner, W. (2005), η e-ηγεσία του Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. and Weber, T. J. (2009) καθώς και μελέτες που έγιναν το 2018 και βασίστηκαν στο φύλο, μιας και οι ηγετικές θέσεις καλυπτόμενες από γυναίκες, έχουν αυξηθεί τα τελευταία χρόνια.

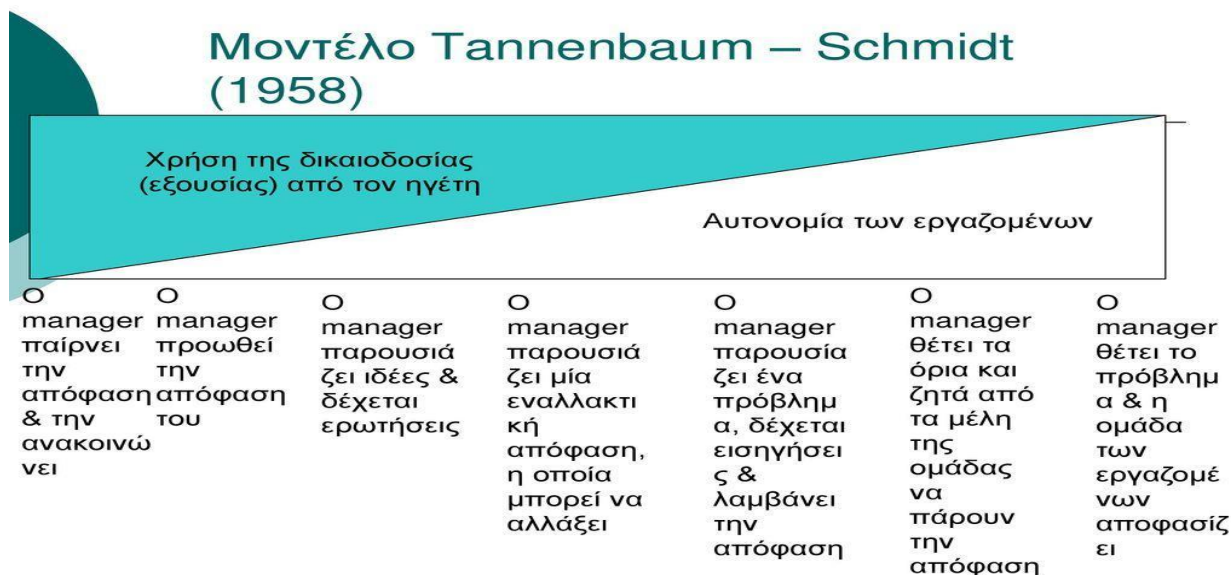
Το νέο αυτό στυλ ηγεσίας ονομάστηκε χαρισματική ηγεσία, από τον Max Weber την δεκαετία του 1920 και δημοσιεύτηκε το 1947. Αργότερα με βάση τις θεωρίες της χαρισματικής ηγεσίας αναπτύχθηκε η θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας (transformational leadership), από τον Bass το 1970, η οποία είχε πολλά κοινά σημεία με την προαναφερθείσα. Η στρατηγική ηγεσία η οποία αφορά τα ανώτατα κλιμάκια της διοίκησης και επικεντρώνεται στην ηγεσία των οργανισμών ήταν ένα επίκεντρο μελέτης των ερευνητών, και στην προσπάθεια ανάλυσής της χρησιμοποίησαν τις έννοιες που είχαν εισαχθεί από τον Bass, την μετασχηματιστική και την συναλλακτική ηγεσία.

### ***1.1.3 Μοντέλο TANNENBAUM-SCHMIDT: η κλιμάκωση από την αυταρχική στη δημοκρατική ηγεσία***

Ο Robert Tannenbaum και ο Warren Schmidt παρουσίασαν για πρώτη φορά το Leadership Behavior Continuum σε ένα άρθρο του 1958 στο Harvard Business Review, με τίτλο « Πώς να επιλέξετε ένα πρότυπο ηγεσίας ».

Οι Tannenbaum και Schmidt εξήγησαν τις επιλογές που έχουν οι ηγέτες στη λήψη αποφάσεων και τις πιέσεις που προκύπτουν από αυτές τις επιλογές. Πρότειναν ότι ένας ηγέτης έχει επτά επιλογές λήψης αποφάσεων όταν ηγείται μιας ομάδας, τις οποίες δείχνει το παρακάτω διάγραμμα:

**Εικόνα 2: ΜΟΝΤΕΛΟ TANNENBAUM-SCHMIDT: η κλιμάκωση από την αυταρχική στη δημοκρατική διοίκηση**



Το διάγραμμα και η ορολογία έχουν προσαρμοστεί από το πρωτότυπο των Tannenbaum και Schmidt, για βελτιωμένους σκοπούς παρουσίασης.

- 'Χρήση εξουσίας από τον διευθυντή' = 'Περιοχή εξουσίας που διατηρεί ο ηγέτης'
- 'Χώρος ελευθερίας για υφισταμένους' = 'Ποσό εξουσίας που κατέχει ολόκληρη η ομάδα (συμπεριλαμβανομένου του αρχηγού)'

**Από την σκοπιά της ομαδικής ανάπτυξης**, κινούμενος από αριστερά προς τα δεξιά κατά μήκος της συνέχειας, ο ηγέτης εγκαταλείπει τη δύναμή του στη λήψη ατομικών αποφάσεων, έτσι ώστε να εμπλέκει προοδευτικά την ομάδα, έως ότου η ομάδα γίνει αποτελεσματικά αυτοδιαχειριζόμενη.

**Στην άκρη αριστερά**, ο ηγέτης θέτει στόχους, παίρνει αποφάσεις και μετά λέει στους άλλους τι πρόκειται να κάνουν. Στο αντίθετο άκρο του συνεχούς, ο ηγέτης επιτρέπει (ίσως ενθαρρύνει) την ομάδα να καθορίσει τα ζητήματα που αντιμετωπίζει και να μοιραστεί τη λήψη αποφάσεων.

Το μοντέλο των Tannenbaum και Schmidt προσανατολίζεται κυρίως στη λήψη αποφάσεων και αγνοεί άλλες πτυχές της ηγεσίας. Ωστόσο, το μοντέλο είναι ισχυρό και διορατικό. Είναι ένα εξαιρετικά συνοπτικό και εύκολα εφαρμόσιμο εργαλείο, που δείχνει στους ηγέτες τις πολλές επιλογές που έχουν.

Το μοντέλο Tannenbaum and Schmidt Continuum μας υπενθυμίζει επίσης ότι και οι (επτά) επιλογές είναι διαθέσιμες στους ηγέτες ανάλογα με την κατάσταση. Η «κατάσταση» είναι συνήθως ένας συνδυασμός που αποτελείται από:

Την ικανότητα της ομάδας (από διάφορες απόψεις - δεξιότητες, εμπειρία, φόρτος εργασίας, κ.λπ.), και

Τη φύση της εργασίας ή του έργου (και πάλι από διάφορες απόψεις - πολυπλοκότητα, δυσκολία, κίνδυνος, αξία, χρονοδιάγραμμα, συνάφεια με την ικανότητα της ομάδας, κ.λπ.).

Το μοντέλο στη συνέχεια συμπληρώθηκε από τους δημιουργούς του, υποστηρίζοντας ότι οι ηγέτες θα πρέπει να λαμβάνουν τις αποφάσεις με τρόπο που να είναι σύμφωνες με:

- Την προσωπικότητα των υφισταμένων
- Τις προσδοκίες των υφισταμένων & τη συμπεριφορά των ηγετών
- την ικανότητα των διαφόρων ομάδων υφισταμένων να αντιμετωπίζουν και να λύνουν τα προβλήματα
- Τη διάθεση των υφισταμένων να αποδέχονται κάποια υπευθυνότητα (Tannenbaum & Schmidt, 1973).

#### **1.1.4 Θεωρία ηγεσίας με βάση τις αξίες**

Η θεωρία της ηγεσίας των αξιών προέκυψε από τη διευρυνόμενη κατανόηση και εμπειρία της επιτυχημένης ηγεσίας σε πολλαπλά επίπεδα και σε πολλούς τομείς. Τρία υποσύνολα αυτής της ομάδας θεωριών είναι η υπηρετική ηγεσία, η αυθεντική ηγεσία και η θετική ηγεσία.

#### **Υπηρετική ηγεσία**

Καθώς η μετασχηματιστική ηγεσία ξεκίνησε τη δεκαετία του 1970, το ίδιο έγινε και με την υπηρετική ηγεσία, όταν ο Robert Greenleaf έκανε για πρώτη φορά διάλεξη, έγραψε και επινόησε τον όρο (Greenleaf, 2002). Η θεωρία αναπτύχθηκε τις επόμενες δεκαετίες πριν ωριμάσει και γίνει ευρέως γνωστή στα τέλη του 20ου αιώνα. Σύμφωνα με το Greenleaf Centre for Servant Leadership, είναι «μια φιλοσοφία και ένα σύνολο πρακτικών που εμπλουτίζει τις ζωές των ατόμων, χτίζει καλύτερους οργανισμούς και τελικά δημιουργεί έναν κόσμο πιο δίκαιο» (Greenleaf Center for Servant Leadership).

Ενώ η μετασχηματιστική ηγεσία επικεντρώθηκε στα αποτελέσματα των ηγετών και των οπαδών στον οργανισμό, η υπηρετική ηγεσία επιδιώκει πρώτα και κύρια να αναπτύξει τον ακόλουθο με τη σκέψη ότι στη συνέχεια θα κάνει καλύτερη δουλειά για τον οργανισμό (Stone, Russell, Patterson, 2004). Η υπηρετική ηγεσία προϋποθέτει ότι τόσο τα άτομα όσο και οι οργανισμοί μπορούν να επικεντρωθούν στους υπηρέτες. Ένας υπηρέτης ηγέτης ηγείται εξυπηρετώντας οπαδούς μέσα σε έναν οργανισμό ενώ οι οργανισμοί υπηρετών εξυπηρετούν και ηγούνται άλλων οργανισμών (Stone, Russell, Patterson, 2004). Τα χαρακτηριστικά της

υπηρετικής ηγεσίας περιλαμβάνουν τόσο λειτουργικά όσο και συνοδευτικά γνωρίσματα. Τα λειτουργικά χαρακτηριστικά περιγράφονται λεπτομερώς όπως το όραμα, η ειλικρίνεια/ακεραιότητα, η εμπιστοσύνη, η υπηρεσία, η μοντελοποίηση, η πρωτοπορία, η εκτίμηση των άλλων και η ενδυνάμωση (Russell & Stone, 2004). Τα συνοδευτικά χαρακτηριστικά είναι η επικοινωνία, η αξιοπιστία, η ικανότητα, η διαχείριση, η ορατότητα, η επιρροή, η πειθώ, η ακρόαση, η ενθάρρυνση, η διδασκαλία και η ανάθεση (Stone, Russell, Patterson, 2004).

Η πρώτη κριτική της υπηρετικής ηγεσίας είναι ότι δεν είναι για κάθε άτομο ούτε για κάθε οργανισμό. Πολλοί παραδοσιακοί διευθυντές επιχειρήσεων και περιβάλλοντα λειτουργούν σχεδόν σε αντίθεση με την υπηρετική ηγεσία. Επιπλέον, αυτό το στυλ ηγεσίας μπορεί να οδηγήσει σε οπαδούς με λιγότερα κίνητρα. Η υπηρετική ηγεσία, που βασίζεται σε σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ ατόμων και ομάδων, χρειάζεται χρόνο για να αναπτυχθεί και μπορεί να μην λειτουργεί σε ομάδες με βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό. Τρίτον, η θεωρία τείνει να αγνοεί τη δυναμική εξουσίας που συνοδεύει την ηγεσία και τις διασταυρούμενες σχέσεις εξουσίας μεταξύ των φύλων, της σεξουαλικότητας, της ηλικίας, της τάξης, της φυλής και ούτω καθεξής (Liu, 2019). Τέλος, υπάρχουν προβλήματα ορισμού στο ότι περισσότερα από 40 διαφορετικά γνωρίσματα έχουν συσχετιστεί με την έννοια (Nahavandi, 2014).

### **Αυθεντική Ηγεσία**

Με τη δημοσίευση του Authentic Leadership στις αρχές της δεκαετίας του 2000 από τον Bill George, μια νέα υποκατηγορία ηγεσίας που βασίζεται σε αξίες έγινε δημοφιλής κατά την προηγούμενη δεκαετία (Avolio & Walumbwa, 2014). Ο George (2004) υποστηρίζει ότι οι καλύτεροι ηγέτες είναι εκείνοι που είναι πιο αυθεντικοί, όντας πιστοί στον εαυτό τους, μπορούν στη συνέχεια να συνδεθούν πιο στενά με τους οπαδούς τους και να είναι οι ηγέτες που χρειάζονται οι ομάδες και τα άτομα (Cooper, Scandura, & Schriesheim, 2005).

Είναι γενικά αποδεκτό ότι υπάρχουν τέσσερα συστατικά της αυθεντικής ηγεσίας. Οι αυθεντικοί ηγέτες έχουν επίγνωση του εαυτού τους και επιδιώκουν συνεχώς βαθύτερη κατανόηση του εαυτού τους (Avolio & Walumbwa, 2014). Η ηθική τους προοπτική βασίζεται στο ότι αυτορρυθμίζονται με βάση τις δικές τους ηθικές αξίες και τις εκφράζουν τόσο στη λήψη αποφάσεων όσο και στη συμπεριφορά (Ladkin & Taylor, 2010). Αυτοί οι ηγέτες έχουν επίσης μια ισορροπημένη ικανότητα επεξεργασίας όπου οι αρχικές στάσεις είναι η αντικειμενικότητα κατά την οποία ζητείται από άλλους να δώσουν πληροφορίες, ερωτήσεις ή πρόκληση (Avolio & Walumbwa, 2014). Τέλος, οι αυθεντικοί ηγέτες αναζητούν σχεσιακή διαφάνεια όπου υπάρχει ειλικρινής ανταλλαγή απόψεων, συναισθημάτων και αξιών με άλλους (Avolio & Walumbwa, 2014).

Υπάρχουν πολλές κριτικές για την αυθεντική ηγεσία. Μια από αυτές υποστηρίζει ότι οι κοινωνικοιστορικές συνθήκες επηρεάζουν κάθε ηγέτη και ότι έτσι η εξουσία και τα προνόμια

κατανέμονται άνισα. Επιπλέον, η αυθεντική ηγεσία μπορεί να καταστραφεί και να χρησιμοποιηθεί για τον έλεγχο και τη χειραγώγηση των οπαδών και συνεπώς να επιφέρει ζημιά στον οργανισμό (Costas and Fleming 2009).

### **Θεωρία Θετικής Ηγεσίας**

Η θεωρία της θετικής ηγεσίας προήλθε από την ανάπτυξη της θετικής ψυχολογίας και της θετικής οργανωσιακής συμπεριφοράς. Αυτό το σύμπλεγμα επιδιώκει να μετατρέψει τις παραδοσιακές απόψεις που θεωρούνται «αρνητικές» σε θετικές. Οι κρίσεις και οι προκλήσεις γίνονται ευκαιρίες και ανοίγματα. Μερικά κοινά χαρακτηριστικά που εντόπισε ο Cameron (2008) περιλαμβάνουν: το να είσαι αισιόδοξος και να εκφράζεις αισιοδοξία, να εστιάζεις στα δυνατά σημεία, να δημιουργείς θετική κουλτούρα, να οικοδομείς και να διατηρείς υγιείς και θετικές σχέσεις, καθιστώντας την επικοινωνία θετική και αποτρέποντας την αρνητικότητα (Nahavandi, 2014).

Οι πιο βαριές κριτικές για τη θετική ηγεσία προέρχονται από τον Collinson που την ονόμασε «prozac leadership». Σε αρκετά άρθρα την τελευταία δεκαετία ο Collinson (2012), υποστήριξε πειστικά ότι ως κοινωνία έχουμε «εθιστεί σε μια υπερβολική και τεχνητή θετικότητα». Επισημαίνει επίσης ότι μια τόσο απλή τακτική μπορεί να μην αντιμετωπίσει την πολυπλοκότητα που αντιμετωπίζουν οι ηγέτες στον πραγματικό κόσμο. Ομοίως, ο Nahavandi (2014), αμφισβητεί εάν ισχύει για κάθε ηγέτη σε όλες τις καταστάσεις. Τέλος, υπάρχει ανησυχία ότι αυτό το στυλ ηγεσίας μειώνει στην πραγματικότητα τις ικανότητες των οπαδών να σκέφτονται κριτικά και διαφωνούν με την ηγεσία και τις αποφάσεις τους.

## **1.2. Αναφορά στον Weber, τον Burns και τον Bass**

### **Το μοντέλο του Weber**

Με βάση τα παραπάνω χαρακτηριστικά και την έρευνα που διεξήγαγε ο Weber, κατάφερε να προσαρμόσει τις θεωρίες του σε ένα «μοντέλο» ηγεσίας.

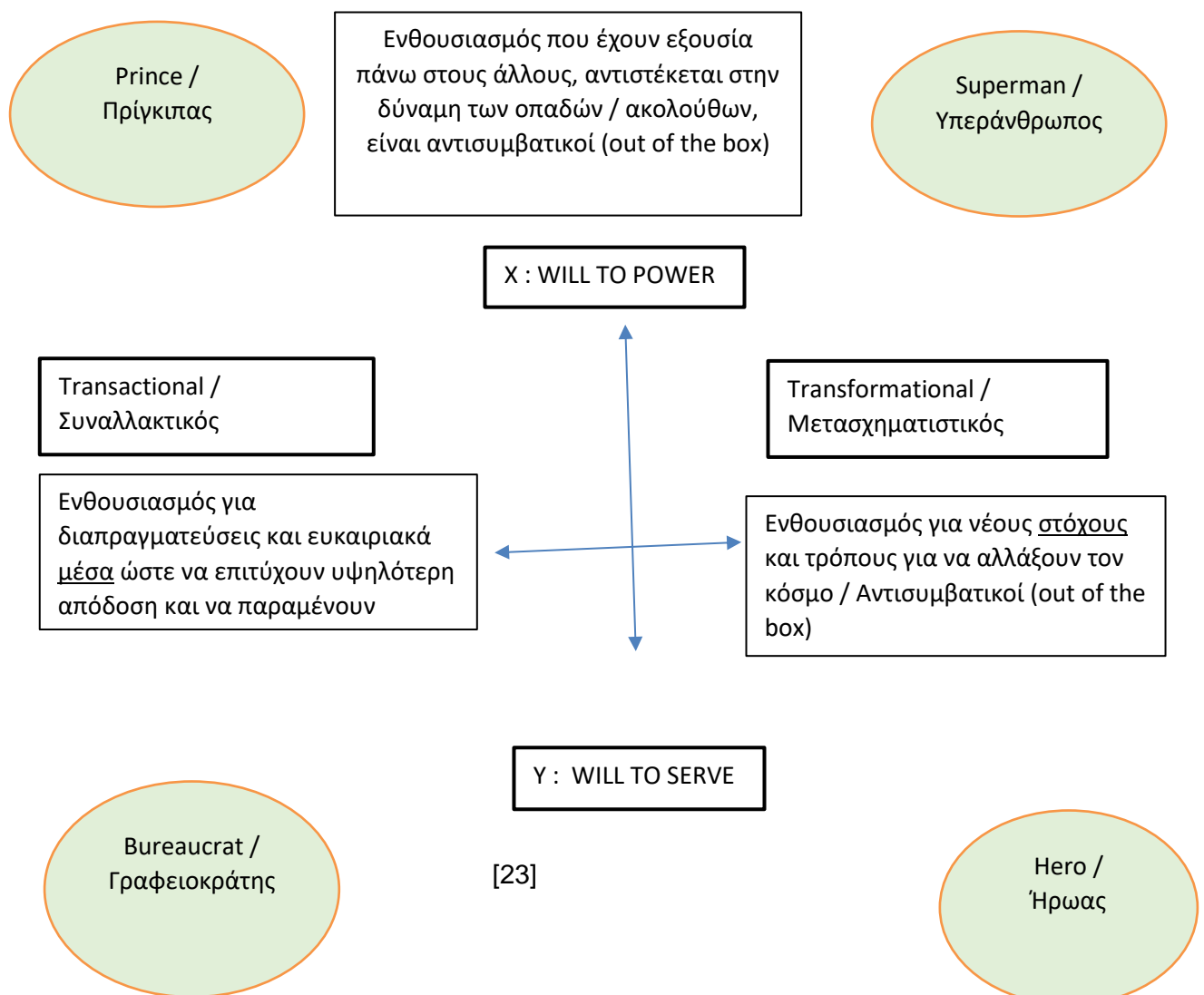
Σε αυτό το μοντέλο, ο Weber υποστηρίζει ότι κανένας από τους τρεις προαναφερόμενους «ιδανικούς» τύπους δεν εμφανίζεται σε αγνή μορφή. Πάντα υπάρχουν κάποιου είδους μεταβάσεις ή παρατηρούνται συνδυασμοί των τύπων αυτών. Σε μερικές περιπτώσεις μπορεί να υπάρξει ακόμα και συνδυασμός και των τριών τύπων. Οι μόνες περιπτώσεις στις οποίες βλέπουμε τους τύπους ηγεσίας στην αγνή τους μορφή, είναι όταν μεταλλάσσονται από τον έναν στον άλλον. Δηλαδή, μπορεί με τον καιρό να υπάρξει μετάβαση μεταξύ των τριών τύπων, από χαρισματικό ηγέτη, σε γραφειοκρατικό, σε παραδοσιακό κ.ο.κ.

Ο Weber, όπως και άλλοι ερευνητές, έθεσε με την σειρά του, την δική του στροφή στις έννοιες των συναλλακτικών και μετασχηματιστικών μοντέλων. Με βάση τις θεωρίες του για το συναλλακτικό και το μετασχηματιστικό μοντέλο και βάση των δύο παρακάτω θεωριών που διέκρινε, κατάφερε να οριοθετήσει τις τέσσερις κατηγορίες του «ιδανικού» ηγέτη, όπως εμφανίζονται στο σχήμα 1.

Θεωρία του Weber:

- Will to power (Θέληση για δύναμη / εξουσία) – Θεωρία X
- Will to serve (Θέληση να υπηρετήσει) – Θεωρία Y

Σχήμα 1: Μοντέλα X και Y



Ενθουσιασμός για νέα μέσα και τρόπους να  
μετασχηματίσει τον κόσμο /  
Αντισυμβατικοί (out of the box)

### **Το συναλλακτικό και μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας του James McGregor Burns**

Μετά τις θεωρίες του Weber, ακολούθησε ένας ακόμα ερευνητής του θέματος της ηγεσίας, ο Burns. Ο Burns, ναι μεν βασίστηκε πολύ στις θεωρίες του Weber αλλά έθιξε μια διαφορετική προσέγγιση στο θέμα «ιδανικός ηγέτης». Έθεσε μια δυαδικότητα μεταξύ ανήθικων και ηθικών ηγετών. Κατά τον Burns ο συναλλακτικός και ο μετασχηματιστικός χαρακτήρας της ηγεσίας μπορεί να αποδοθεί μόνο από ηθικούς ηγέτες με στόχους και απώτερους σκοπούς.

Πιο συγκεκριμένα, ιεράρχησε τρεις κατηγορίες ηγετών κατά τον παρακάτω τρόπο

#### Ο ανήθικος ηγέτης

Ο ανήθικος ηγέτης δεν είναι ούτε συναλλακτικός ούτε μετασχηματιστικός. Χαρακτηρίζεται από έντονη αντιφατικότητα και ως οξύμωρος. Πιο συγκεκριμένα όπως είπε ο Burns, « Η γυμνή εξουσιαστικότητα δεν μπορεί να είναι ούτε συναλλακτική ούτε μετασχηματιστική · μόνο η ηγεσία μπορεί να είναι». Ιστορικά παραδείγματα ανήθικων ηγετών αποτέλεσαν οι: Χίτλερ, Μουσολίνι, Στάλιν.

#### Ηγέτης ηθικών αξιών

Ο ηγέτης ηθικών αξιών, βάση του Burns πρεσβεύει, υποστηρίζει και μεταλαμπαδεύει τις επιθυμίες, τους ηθικούς στόχους και τις αξίες των ατόμων της ομάδας του. Αναγνωρίζεται ότι οι ακόλουθοι πλέον έχουν επίγνωση των εναλλακτικών που υφίστανται μεταξύ ηγετών και δύνανται να επιλέξουν μεταξύ αυτών. Όταν λοιπόν ένας ηγέτης υπόσχεται κάποια πράγματα, κάποιες συμπεριφορές και κάποια αποτελέσματα, η ευθύνη της υλοποίησής τους είναι του ηγέτη και αποτελεί δέσμευσή του προς τους ακόλουθους. Ένας ηγέτης με υψηλότερους σκοπούς - στόχους μπορεί να είναι επίσης συναλλακτικός ή μετασχηματιστικός με διαφορετικούς τρόπους, χωρίς όμως να χάνει ποτέ την ηθική του. Έτσι δημιουργούνται οι δύο υποκατηγορίες / υπο-τύποι ηθικών ηγετών. Πιο αναλυτικά:

#### Ο Συναλλακτικός Ηθικός Ηγέτης

Ο συναλλακτικός ηθικός ηγέτης, ηγείται με βάση τυπικές αξίες, βάζοντας τα μέσα πάνω απ' τον σκοπό. Προτιμά να γίνει σωστά και διαδικαστικά η δουλειά του, παρά να φτάσει με κάθε



τρόπο στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Οι τυπικές αξίες αυτές χαρακτηρίζονται από: ειλικρίνεια, υπευθυνότητα, δικαιοσύνη και έμφαση στη δέσμευση του ηγέτη προς τους ακόλουθους.

Ο μετασχηματιστικός ηθικός ηγέτης βασίζει την ηγεσία του σε υπερβατικές αξίες. Είναι ο άνθρωπος που ναι μεν θα κρατήσει τους ηθικούς τύπους αλλά θα βάλει τον σκοπό πάνω από τα μέσα. Ο στόχος είναι το θεμιτό αποτέλεσμα και όλες οι πράξεις της ομάδας προσανατολίζονται προς αυτόν. Οι υπερβατικές αξίες αυτές, συμπεριλαμβάνουν ελευθερία, δικαιοσύνη, ισότητα και συλλογική ευημερία. Η μετασχηματιστική ηθική ηγεσία χωρίζεται περαιτέρω και σε τέσσερις κατηγορίες ηγεσίας. Οι κατηγορίες αυτές αναλύονται ως εξής:

### ***Intellectual leader (Διανοούμενοι ηγέτες)***

Οι διανοούμενοι ηγέτες με την ιδιότητα να βλέπουν ιδέες και αξίες που υπερβαίνουν τις άμεσες πρακτικές ανάγκες, βλέπουν πιο μακριά και με αυτόν τον τρόπο καταφέρνουν να αλλάζουν και να μεταμορφώνουν το περιβάλλον τους. Όπως είπε και ο Burns: "The concept of intellectual leadership brings in the role of conscious purpose drawn from values", δηλαδή, "Η έννοια της πνευματικής ηγεσίας αποφέρει τον ρόλο του συνειδητού σκοπού που αντλείται από τις αξίες". Οι διανοούμενοι ηγέτες κοιτάνε πιο μακριά από την απλή βελτίωση και καθοδήγηση μιας ομάδας με οικονομικούς στόχους. Έχουν όραμα να αλλάξουν εντελώς την κοινωνία, αυξάνοντας την κοινωνική συνείδηση. Δεν συμβιβάζονται με τους χώρο-χρονικούς περιορισμούς της εποχής τους, πάντα προσπαθούν να είναι προοδευτικοί και βρίσκονται σε μόνιμη σύγκρουση με το κατεστημένο.

### ***Reform leaders (Μεταρρυθμιστικοί ηγέτες)***

Οι μεταρρυθμιστικοί ηγέτες, καταρχάς, είναι ηγέτες που θέτουν στόχους μεταρρυθμιστικούς και μη μεταρρυθμιστικούς. Βασίζονται όμως στην συμμετοχή ενός μεγάλου αριθμού συμμάχων και συχνά τον απαιτούν, οι οποίοι θα έχουν από μόνοι τους ίδιους ή παρόμοιους στόχους. Λόγω της μεγάλης αυτής συμμετοχικότητας, πολύ συχνά έρχονται αντιμέτωποι με ατελείωτες διαιρέσεις των τάξεων και με την αίσθηση αντι-ηγεσίας που κατακλύζει το σύνολο των συμμάχων. Κύριος σκοπός ενός μεταρρυθμιστικού ηγέτη είναι να μπορέσει να μετασχηματίσει την κοινωνία, έτσι ώστε να αντιληφθούν και να ενστερνιστούν τις ηθικές αρχές.

### ***Revolutionary leader (Επαναστατικοί ηγέτες)***

Η φράση που χρησιμοποίησε ο Burns και χαρακτηρίζει απόλυτα τον επαναστατικό ηγέτη, είναι: "Revolutionary leadership demands commitment, persistence, courage and selflessness", δηλαδή, "Η επαναστατική ηγεσία απαιτεί αφοσίωση, επιμονή, κουράγιο και ανιδιοτέλεια". Συγκριτικά, ο μεταρρυθμιστικός ηγέτης ήταν αυτός που θα λειτουργούσε σε κομμάτια του συνόλου της κοινωνίας. Ο επαναστατικός ηγέτης λειτουργεί σε όλο το σύνολο. Έχει πολύ

έντονη και δυνατή αίσθηση του οράματος, της αποστολής και της τελικής αξίας του αυθεντικού σκοπού. Έχει την δυνατότητα να κινητοποιήσει μάζες ανθρώπων και να τους παρακινήσει να εξεγερθούν στο όνομα της επανάστασης.

### **Το μοντέλο της συναλλακτικής και μετασχηματιστικής ηγεσίας του Bernard M. Bass**

Ο Bernard M. Bass με την σειρά του έκανε τις δικές του θεωρίες σχετικά με τα μοντέλα της συναλλακτικής και μετασχηματιστικής ηγεσίας. Έχοντας αφιερώσει χρόνο στην εξέταση της θεωρίας του Burns, τον κατηγόρησε σκληρά για τρεις “θηριωδίες”, όπως τις χαρακτήρισε:

- 1) Ότι δεν έδωσε καμία (ή όχι αρκετή) σημασία στις ανάγκες και στα θέλω των ακολούθων
- 2) Ότι περιόρισε την μετασχηματιστική ηγεσία μόνο σε ηθικούς σκοπούς
- 3) Ότι δημιούργησε μια ενιαία συνέχεια από συναλλακτικούς σε μετασχηματιστικούς τύπους ηγεσίας

Έπειτα από αυτήν την επίδειξη διαφωνίας του με τον Burns, συνέχισε θέτοντας τους δικούς του ισχυρισμούς. Ο Bass είχε μία αρκετά εκτεταμένη και συγκεκριμένη άποψη σχετικά με τα δύο μοντέλα ηγεσίας. Αρχικά υποστήριζε ότι η μετασχηματιστική ηγεσία είναι καθολικά εφαρμόσιμη. Άσχετα με την κουλτούρα (ή όποιους άλλους δημογραφικούς παράγοντες), οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι αυτοί που εμπνέουν τους ακόλουθους να υπερβαίνουν τα δικά τους συμφέροντα, για το καλό της ομάδας ή του οργανισμού στον οποίο ανήκουν. Με αυτόν τον τρόπο κινητοποιούνται οι ακόλουθοι και εν τέλει καταβάλλουν μεγαλύτερες προσπάθειες απ’ότι θα αναμενόταν συνήθως. Μια μεγάλη δήλωση του Bass σχετικά και με τα δύο μοντέλα ηγεσίας ήταν η εξής: “Most leaders do both (transformational and transactional) in different amounts”, δηλαδή, “Οι περισσότεροι ηγέτες ασκούν και τα δύο (συναλλακτική και μετασχηματιστική ηγεσία) σε διαφορετικά ποσοστά”. Ή αλλιώς, “ Η συναλλακτική και η μετασχηματιστική ηγεσία είναι πιθανό να εκφράζονται από το ίδιο άτομο σε διαφορετικό ποσοστό και ένταση”.

Πιο συγκεκριμένα, όμως, για κάθε τύπο ηγεσίας ξεχωριστά δήλωσε πως, η συναλλακτική ηγεσία συνεισφέρει στην αυτοπεποίθηση και στην θέληση του ακόλουθου, ξεκαθαρίζοντας παράλληλα την απαιτούμενη απόδοση και το πως θα καλυφθούν οι ανάγκες που απαιτούνται για το επιθυμητό αποτέλεσμα. Η μεταρρυθμιστική ηγεσία ωστόσο, συμπεριλαμβάνει επιπρόσθετη προσπάθεια με μεγαλύτερη επίδειξη εμπιστοσύνης των “υφιστάμενων” και

αύξηση της αξίας των αποτελεσμάτων για τον υφιστάμενο. Ιεραρχικά, η μεταρρυθμιστική ηγεσία θεωρείται “ανώτερη” από την συναλλακτική κι αυτό γιατί είναι ικανή να επεκτείνει τις ανάγκες του υφιστάμενου, δίνοντας έμφαση σε πιο υπερβατικά συμφέροντα. Οι συναλλακτικοί ηγέτες απευθύνονται σε ανάγκες “χαμηλότερης τάξης” ενώ οι μετασχηματιστικοί σε πολύ υψηλότερης. Αυτό που έθεσε ο Bass ουσιαστικά είναι πως, αυτά που καταφέρνει ο συναλλακτικός ηγέτης, ο μετασχηματιστικός ηγέτης μπορεί να τα “αυξήσει” και να ανυψώσει την αξία των αποτελεσμάτων. Πιο συγκεκριμένα: “Οι συναλλακτικοί ηγέτες δουλεύουν με βάση την κουλτούρα της επιχείρησης - οργανισμού ως έχει. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες αλλάζουν την κουλτούρα της επιχείρησης”.

### **1.2.1 Συναλλακτική ηγεσία**

Σαν έννοια η συναλλακτική ηγεσία πρωτοσυστήθηκε από τον κοινωνιολόγο Max Weber το 1943 και αναλύθηκε περαιτέρω από τον Bass το 1981. Είναι επίσης συχνά γνωστή και ως Διευθυντική Ηγεσία (Managerial leadership) καθώς από τεχνικής απόψεως, εστιάζει το ενδιαφέρον της στην επίβλεψη, την οργάνωση και την απόδοση της ομάδας. Είναι ένα στυλ ηγεσίας στο οποίο ο ηγέτης παρέχει στους υφισταμένους του ανταμοιβές ή τιμωρίες. Όπως όρισε και ο Bass το 1985, ο συναλλακτικός ηγέτης μέσα από την οικονομική συναλλαγή επιδιώκει, να ικανοποιήσει τις υλικές ανάγκες του υφισταμένου ως αντάλλαγμα για την παροχή υπηρεσιών του. Το στυλ αυτό κυρίως ενθαρρύνει και κατευθύνει τους υφισταμένους ή τους ακόλουθους με την παροχή κινήτρων. Η δύναμη αυτής της ηγεσίας προέρχεται από τον έλεγχο, τους κανόνες και τις ρυθμίσεις των εταιριών. Συγκεκριμένα οι διοικούντες προτιμούν το συναλλακτικό στυλ σε σχέση με άλλα.

Η συναλλακτική ηγεσία είναι πιο κατάλληλη όταν τα προβλήματα είναι απλά και καθορισμένα. Είναι συχνά κατάλληλο σε καταστάσεις κρίσης όπου ο καθένας υποχρεούται να ολοκληρώσει τα καθήκοντα του που του έχουν ανατεθεί από τον ηγέτη. Το μοντέλο αυτό έχει σχεδιαστεί μόνο για την διατήρηση της ακεραιότητας και της απόδοσης της ομάδας.

Τα σημαντικά στοιχεία της συναλλακτικής ηγεσίας είναι: α) καθορισμός στόχων β) παροχή-ανατροφοδότηση γ) ανταμοιβή της αποδοτικότητας του εργαζομένου ως αντάλλαγμα την παροχή υπηρεσιών του.

Η συναλλακτική ηγεσία, με βάση τον Bass έχει 4 βασικές παραδοχές οι οποίες είναι:

- Οι άνθρωποι αποδίδουν καλύτερα όταν οι στόχοι αλυσίδας της διοίκησης είναι σαφείς.
- Οι ανταμοιβές και οι τιμωρίες παρακινούν τους εργαζομένους
- η τήρηση των εντολών και των οδηγιών του ηγέτη είναι ο πρωταρχικός στόχος των στελεχών.
- Οι υφιστάμενοι θέλουν συνεχής παρακολούθηση για να διασφαλιστεί ότι ικανοποιούνται οι προσδοκίες τους.

Στη δεκαετία του 1990, ερευνητές όπως ο James McGregor Burns, ο Bernard M. Bass, η Jane Howell και ο Bruce Avolio συνέχισαν να προωθήσουν τη θεωρία του Weber για τη Συναλλακτική Ηγεσία και καθόρισαν τρεις κύριες διαστάσεις αυτού του στυλ:

- contingent reward- κατά περίπτωση αμοιβή: πρόκειται για ανταλλαγές μεταξύ επιβραβεύσεων και προσπάθειας στις οποίες προβαίνει ο ηγέτης. Ο ηγέτης υπόσχεται την παροχή αμοιβών σε περίπτωση καλής εκτέλεσης των έργων και αναγνωρίζει την επίτευξη αυτών.
- management by exception (active), ο ηγέτης αναζητά τις αποκλίσεις από τους κανόνες και αναλαμβάνει διορθωτική δράση.
- management by exception (passive) επεμβαίνει σε περίπτωση μη τήρησης προδιαγραφών.

### **1.2.2. Μετασχηματιστική ηγεσία**

Η μετασχηματιστική ηγεσία είναι ένα στυλ που περιλαμβάνει τη συνεργασία μαζί με τα μέλη της ομάδας για τον εντοπισμό της ανάγκης για αλλαγή, τη δημιουργία ενός εμπνευσμένου και κινητήριου οράματος και την εκτέλεση των απαραίτητων μέτρων για την αλλαγή σε συνδυασμό με τα μέλη της ομάδας.

Περιγράφεται για πρώτη φορά από τον Αμερικανό ιστορικό και πολιτικό επιστήμονα James MacGregor Burns στο βιβλίο του με τίτλο ' Ηγεσία' το 1978. Σύμφωνα με τον Burns , η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να φανεί όταν «οι ηγέτες και οι οπαδοί κάνουν ο ένας τον άλλον να προχωρήσει σε ένα υψηλότερο επίπεδο ηθικής και κινήτρου.» (Burns, James Macgregor (2004). Transformational Leadership). Ο Burns είχε μελετήσει διάφορους πολιτικούς ηγέτες, συμπεριλαμβανομένων των Franklin D. Roosevelt και John F. Kennedy, και κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου ανέπτυξε τις ηγετικές του θεωρίες, συμπεριλαμβανομένης της συναλλακτικής και μετασχηματιστικής ηγεσίας, τις οποίες

αργότερα ανέπτυξε περαιτέρω και ο Bernard M. Bass το 1985 στο βιβλίο του 'Ηγεσία και απόδοση πέρα από τις προσδοκίες' .

Είναι ένα στυλ που χρησιμοποιείται από τους ηγέτες που διαθέτουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, που αναζητούν να συνεργάζονται μαζί με τα μέλη της ομάδας τους για να εντοπίσουν την αλλαγή και να αναπτύξουν τα επόμενα βήματα δράσης. Αλλά το πιο σημαντικό, μετασχηματίζουν άλλους - αναπτύσσοντας και ενδυναμώνοντας τους μεμονωμένους οπαδούς τους για να γίνουν ηγέτες μέσα τους.

Σύμφωνα με τον Bass οι μετασχηματιστικοί ηγέτες:

- Δρουν με ακεραιότητα και δικαιοσύνη
- Θέτουν σαφείς στόχους για άτομα και την ομάδα
- Ενθαρρύνουν τους άλλους
- Παρέχουν ατομική υποστήριξη και αναγνώριση
- Αυξάνουν το ηθικό και το κίνητρο των άλλων
- Κατευθύνουν τα άτομα μακριά από το συμφέρον τους και προς την ανιδιοτέλεια
- Εμπνέουν τους άλλους να αγωνιστούν για το απίθανο

Με βάση την ερμηνεία του Bass, χαρακτήρισε τέσσερα ξεχωριστά στοιχεία που αποτελούν έναν μετασχηματιστικό ηγέτη, τα οποία έγιναν γνωστά ως τα 4 I's. Αυτά είναι:

- Ιδανική επιρροή ( Idealised Influence )
- Πνευματική διέγερση ( Intellectual Stimulation )
- Εμπνευσμένο κίνητρο ( Inspirational Motivation )
- Εξατομικευμένη εκτίμηση ( Individualised Consideration )

Αυτά τα 4 στοιχεία, κατά την άποψη του Bass, ήταν κρίσιμα εάν ένας ηγέτης ήθελε να εμπνεύσει, να καλλιεργήσει και να εξελίξει τους οπαδούς του. Θα τα χρησιμοποιούσαν για να δημιουργήσουν μια ανοιχτή, επικοινωνιακή και διαφορετική κουλτούρα, επιτρέποντας στους οπαδούς να μοιράζονται ελεύθερα ιδέες και ως εκ τούτου να τις ενδυναμώνουν σε ατομικό επίπεδο.

### **1. Ιδανική επιρροή (II)**

Αυτό αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο οι μετασχηματιστικοί Ηγέτες ασκούν την επιρροή τους μέσα σε μια ομάδα. Αυτοί οι ηγέτες σέβονται βαθιά την ομάδα τους λόγω του παραδείγματος που έθεσαν για τους άλλους. Πίσω από αυτό, παρέχουν ένα σαφές όραμα και μια αίσθηση του ανήκειν που ενθαρρύνει τα άτομα να αφουγκραστούν και ενστερνιστούν τους μακροπρόθεσμους στόχους του οργανισμού, και τους οδηγεί να επιτύχουν τους δικούς

τους στόχους. Επομένως, αυτά τα άτομα ενεργούν ως ισχυρά πρότυπα, και οι οπαδοί τους αντιγράφουν ή μιμούνται, καθώς θέλουν να γίνουν ηγέτες με βάση το σύνολο των παραδειγμάτων που έχουν.

## **2. Διανοητική διέγερση (IS)**

Οι μετασχηματιστικοί Ηγέτες δημιουργούν ένα διαφορετικό και ανοιχτό περιβάλλον, μέσα στο οποίο ενθαρρύνουν τους άλλους να καινοτομούν και να διαμορφώνουν νέες ιδέες για τον οργανισμό και τους ίδιους. Αναζητούν άλλους δρόμους προς στόχους που απομακρύνονται από τον κανόνα και ωθούν ανοιχτά άλλους να αμφισβητήσουν τις δικές τους πεποιθήσεις και αξίες, καθώς και εκείνες της εταιρείας. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο αυτό το στυλ ηγεσίας μπορεί να διαδραματίσει τόσο σημαντικό ρόλο στην αλλαγή και στον στρατηγικό σχεδιασμό.

## **3. Εμπνευσμένο κίνητρο (IM)**

Οι μετασχηματιστικοί Ηγέτες διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη βελτίωση της απόδοσης, εργαζόμενοι για την αύξηση του ηθικού της ομάδας μέσω τεχνικών κινητοποίησης και ενεργώντας ως έμπνευση για τους οπαδούς τους. Είναι ευτυχείς να κοινοποιήσουν τις υψηλές προσδοκίες τους σε μεμονωμένους οπαδούς και να τους παρακινήσουν σε ένα μοναδικό επίπεδο για να αποκτήσουν τη δέσμευσή τους για ένα κοινό οργανωτικό ή ομαδικό όραμα. Όταν το άτομο δεσμεύεται για τους οργανωτικούς στόχους, το ενθαρρύνει εγγενώς να εργαστεί σκληρότερα για να επιτύχει αυτούς τους στόχους. Όταν συνδυάζεται με την ατομική επιρροή που ασκούν οι μετασχηματιστικοί Ηγέτες, το εμπνευσμένο κίνητρο βοηθά στη σύνθεση του χαρίσματος αυτών των ηγετών.

## **4. Εξατομικευμένη εκτίμηση (IC)**

Οι μετασχηματιστικοί Ηγέτες εργάζονται ενεργά για τη δημιουργία ενός διαφορετικού και υποστηρικτικού περιβάλλοντος, όπου οι μεμονωμένες διαφορές γίνονται σεβαστές και ενθαρρύνονται. Θα γνωρίσουν κάθε έναν από τους οπαδούς τους ξεχωριστά και θα ακούσουν με χαρά τυχόν ανησυχίες ή ανάγκες που μπορεί να έχουν τα μέλη της ομάδας τους. Θα λειτουργήσουν ως μέντορες και προπονητές για τα μέλη της ομάδας, εργαζόμενοι για την ανάπτυξη, την ενδυνάμωση και την έμπνευσή τους να επιτύχουν περισσότερα και να είναι περισσότερα. Αυτή η ατομική προσπάθεια είναι το κλειδί για την επίτευξη των καλύτερων αποτελεσμάτων και τη δημιουργία μελλοντικών ηγετών.

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες περιγράφονται συχνά ως μέντορες και πρότυπα, καθώς αποτελούν παραδείγματα προς μίμηση, ενθαρρύνοντας ένα περιβάλλον όπου η καινοτόμος σκέψη είναι ευθυγραμμισμένη με τις αξίες, τις πεποιθήσεις και τους στόχους του οργανισμού και τα άτομα αναγνωρίζονται ανοιχτά για τις συνεισφορές τους και για το ότι υπερβαίνουν τις προσδοκίες της περιγραφής της εργασίας τους.

### **1.2.3. Παθητική-Αποφευκτική (Αδιάφορη)**

Το παθητικό στυλ ηγεσίας θεωρείται ως το πιο αναποτελεσματικό. Σύμφωνα με τον Bass (2008), «ο παθητικός ηγέτης αποφεύγει να αναμειχθεί σε βασικά ζητήματα διοίκησης και οργάνωσης, δεν επεμβαίνει, δεν κατευθύνει τους οπαδούς του, δεν θέτει στόχους προς επίτευξη και ανταποκρίνεται στις καταστάσεις και τα προβλήματα περισσότερο ως αντίδραση σε αυτά και όχι με τρόπο συστηματικό».

Η παθητική ηγεσία θα μπορούσαμε να πούμε ότι διαμορφώνεται από δύο είδη διοικητικής αντιμετώπισης/παραγόντων:

#### **A) Διοίκηση/Διαχείριση κατ' εξαίρεση – παθητική (management-by-exception passive)**

Με βάση τις θεωρίες των Bass και Avolio (2004), η παθητική κατ' εξαίρεση διοίκηση υφίσταται όταν ο ηγέτης παρεμβαίνει σε μια κατάσταση όταν πλέον έχει δημιουργηθεί κάποιο πρόβλημα ή όταν έχει γίνει χρόνιο, προσπαθώντας να το διορθώσει αντί να το προλάβει. Αποφεύγει τη λήψη αποφάσεων, την ανάληψη δράσης για την πρόληψη προβληματικών καταστάσεων, τη αποσαφήνιση των προσδοκιών και τέλος την επίτευξη των στόχων του εκπαιδευτικού οργανισμού. Αυτός ο τρόπος ηγεσίας, καθώς και η παρόμοιά της, ηγεσία προς αποφυγή, έχουν αρνητικές επιπτώσεις στην επιχείρηση καθώς και στους εργαζομένους.

#### **B) Αδιάφορη διοίκηση (laissez-faire)**

Στην αδιάφορη ηγεσία, ή αλλιώς, την ηγεσία τύπου laissez-faire, ο ηγέτης αποφεύγει να εμπλέκεται ή να παίρνει αποφάσεις, είναι απών όταν τον χρειάζονται, δεν αναλαμβάνει τις ευθύνες του, δεν κάνει χρήση της εξουσίας του και δεν κάνει καμία προσπάθεια να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των εργαζόμενων (Avolio & Bass, 2004). Αυτή η μορφή ηγεσίας θεωρείται πλέον αναποτελεσματική, διότι με αυτό τον τρόπο οι ηγέτες αδυνατούν να προωθήσουν τους υφισταμένους τους να γίνουν πιο παραγωγικοί στην εργασία τους και να επιτύχουν τους στόχους του οργανισμού, καθώς ικανοποιούνται στο να βρίσκουν λύσεις που δεν θα έχουν αρνητικές επιπτώσεις στον οργανισμό τους και στον εαυτό τους (Barbutto, 2005). Οι αδιάφοροι ηγέτες στερούνται όλα τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που αποδίδονται στους επιτυχημένους και αποτελεσματικούς ηγέτες. Αυτός ο τύπος ηγεσίας χαρακτηρίζεται περισσότερο ως απουσία εξουσίας και θεωρείται ότι επιδρά αρνητικά στην ψυχολογία και την απόδοση του εργαζομένου. Η έλλειψη καθοδήγησης των εργαζομένων από τον ηγέτη μπορεί να προκαλέσει στρες και να συντελέσει στην μείωση των επιπέδων εργασιακής δέσμευσης,

προκαλώντας πολλά συνολικά μειονεκτήματα και προβλήματα για την επιχείρηση και τον οργανισμό.

### 1.3 Χαρακτηριστικά ηγετών

Μετά από μελέτες για τα χαρακτηριστικά των ηγετών , τα περισσότερα μπορούν να οργανωθούν σε τέσσερις ομάδες:

**Προσωπικότητα:** Μοτίβα συμπεριφοράς, όπως η προσαρμοστικότητα και η άνεση με την ασάφεια, και οι τάσεις διάθεσης, όπως τα κίνητρα και οι αξίες, συνδέονται με την αποτελεσματική ηγεσία.

**Δημογραφικά στοιχεία:** Σε αυτή την κατηγορία, το φύλο έχει λάβει μακράν τη μεγαλύτερη προσοχή όσον αφορά την ηγεσία. Ωστόσο, οι περισσότεροι μελετητές έχουν διαπιστώσει ότι το φύλο δεν αποτελεί καθοριστικό δημογραφικό χαρακτηριστικό, καθώς οι άνδρες και οι γυναίκες ηγέτες είναι εξίσου αποτελεσματικοί.

**Ικανότητα εργασίας:** Αυτό σχετίζεται με τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα προσεγγίζουν την εκτέλεση και την εκτέλεση των καθηκόντων. Ο Χόφμαν ομαδοποιεί την ευφυΐα, την ευσυνειδησία, το άνοιγμα στην εμπειρία και τη συναισθηματική σταθερότητα σε αυτήν την κατηγορία.

**Διαπροσωπικά χαρακτηριστικά:** Αυτά σχετίζονται με τον τρόπο με τον οποίο ένας ηγέτης προσεγγίζει τις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις. Σύμφωνα με τον Hoffman et al., (2011), χαρακτηριστικά όπως η εξωστρέφεια και η συμφιλίωση περιλαμβάνονται σε αυτή την κατηγορία.

### 1.4 Η ενδεχομενική θεωρία ηγεσίας

Οι Stogdill και Mann διαπίστωσαν ότι ενώ ορισμένα χαρακτηριστικά ήταν κοινά σε διάφορες μελέτες, τα συνολικά στοιχεία υποδηλώνουν ότι τα άτομα που είναι ηγέτες σε μια κατάσταση μπορεί να μην είναι απαραίτητα ηγέτες σε άλλες καταστάσεις. Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, που ονομάζεται ενδεχομενική θεωρία, κανένα μεμονωμένο ψυχολογικό προφίλ ή σύνολο διαρκών χαρακτηριστικών δεν συνδέεται άμεσα με την αποτελεσματική ηγεσία. Αντίθετα, η αλληλεπίδραση μεταξύ αυτών των ατομικών χαρακτηριστικών και των συνθηκών που επικρατούν είναι αυτή που δημιουργεί την αποτελεσματική ηγεσία. Με άλλα λόγια, η ενδεχομενική θεωρία προτείνει ότι η αποτελεσματική ηγεσία εξαρτάται από παράγοντες ανεξάρτητους από έναν μεμονωμένο ηγέτη. Ως εκ τούτου, η θεωρία προβλέπει ότι αποτελεσματικοί ηγέτες είναι εκείνοι των οποίων τα προσωπικά χαρακτηριστικά ταιριάζουν με τις ανάγκες της κατάστασης στην οποία βρίσκονται. Το μοντέλο ενδεχομενικής ηγεσίας του Fiedler εστιάζει στην αλληλεπίδραση του στυλ ηγεσίας και της κατάστασης προσδιόρισε τρεις



σχετικές πτυχές της κατάστασης: την ποιότητα των σχέσεων του ηγέτη με τους άλλους, το πόσο καλά δομημένα ήταν τα καθήκοντά του και το μέγεθος της επίσημης εξουσίας του ηγέτη (Hoffman et al., 2011).

Στη δεκαετία του 1960, ο Fred Fielder προώθησε την πρώιμη θεωρία χρησιμοποιώντας την ενδεχομενική προσέγγιση, της οποίας η κύρια ιδέα ήταν ότι η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας (από την άποψη της ομαδικής απόδοσης) εξαρτάται από την αλληλεπίδραση δύο παραγόντων: του καθήκοντος του ηγέτη ή των σχέσεων μεταξύ των κινήτρων και των πτυχών της κατάστασης.

Το κίνητρο για το καθήκον ή τις σχέσεις του ηγέτη μετρείται μέσω της κλίμακας λιγότερο προτιμώμενων συναδέλφων (LPC). Αυτή η κλίμακα ζητά από τους ηγέτες να ανακαλέσουν έναν συνάδελφο (πλαισιωμένο ή επί του παρόντος) με τον οποίο εργάζονται λιγότερο καλά και να χαρακτηρίσουν αυτό το άτομο με αξιολογήσεις σε μια σειρά από διπολικά επίθετα 8 σημείων (π.χ., απόμακρο-κρύο) (Εικόνα 2.) Οι υψηλές βαθμολογίες LPC αντικατοπτρίζουν πιο θετικές περιγραφές του λιγότερο προτιμώμενου συναδέλφου, ενώ οι χαμηλές βαθμολογίες LPC δείχνουν περισσότερες αρνητικές αντιλήψεις. Ο Fielder υποστήριξε ότι ένα άτομο με υψηλή βαθμολογία LPC έχει κίνητρο να διατηρεί αρμονικές διαπροσωπικές σχέσεις, ενώ ένα άτομο με χαμηλό σκορ LPC έχει κίνητρο να επικεντρωθεί στην ολοκλήρωση της εργασίας

**Εικόνα 3: Το μοντέλο Fielder**

Το μοντέλο Fiedler									
Ευχάριστος	8	7	6	5	4	3	2	1	Δυσάρεστος
Φιλικός	8	7	6	5	4	3	2	1	Εχθρικός
Απορριπτικός	1	2	3	4	5	6	7	8	Δεκτικός
Αγχώδης	1	2	3	4	5	6	7	8	Ήρεμος
Απόμακρος	1	2	3	4	5	6	7	8	Προσιτός
Συνεργάσιμος	8	7	6	5	4	3	2	1	Μη συνεργάσιμος
Βαρετός	1	2	3	4	5	6	7	8	Ενδιαφέρων

*Σκεφτείτε έναν συνεργάτη με τον οποίο συνεργαστήκατε τελευταία και η συνεργασία σας ήταν ελάχιστα αποδοτική. Περιγράψτε τον σημειώνοντας την κατάλληλη απάντηση σε καθεμιά από τις κλίμακες που ακολουθούν.*

Όσο μεγαλύτερη βαθμολογία, τόσο περισσότερο προσανατολισμένος είναι ο manager προς τον εργαζόμενο, ενώ όσο χαμηλότερη είναι η βαθμολογία, τόσο περισσότερο προσανατολισμένος είναι στην εργασία.

Η ερμηνεία του τι ακριβώς σημαίνουν οι υψηλές και χαμηλές βαθμολογίες LPC έχει αποτελέσει αντικείμενο πολλών διαφωνιών και συζητήσεων. Για παράδειγμα, ο Robert Rice πρότεινε ότι οι

βαθμολογίες στο LPC αντιπροσωπεύουν αξίες και στάσεις, ενώ άλλοι μελετητές έχουν δημιουργήσει συνδέσμους μεταξύ υψηλών και χαμηλών LPC και συμπεριφορών ηγεσίας καθηκόντων έναντι των σχέσεων.

Ο Fielder υποστήριξε ότι τα κίνητρα των εργασιών και των σχέσεων είναι σταθερά χαρακτηριστικά που δεν επιδέχονται εύκολα αλλαγή. Επομένως, οι προσπάθειες να ενθαρρύνουν έναν ηγέτη υψηλού ή χαμηλού LPC να προσαρμοστεί στις μεταβαλλόμενες καταστάσεις θα ήταν δύσκολες, αν όχι εντελώς μάταιες. Για να βελτιστοποιηθεί η πιθανότητα ενός αποτελεσματικού ομαδικού αποτελέσματος, αυτό το μοντέλο υποστηρίζει την αντιστοίχιση ενός ηγέτη υψηλού ή χαμηλού LPC με τον σωστό τύπο κατάστασης. Το μοντέλο υποστηρίζει ότι τα κίνητρα των εργασιών ή των σχέσεων εξαρτώνται από το αν ο ηγέτης μπορεί να ελέγξει και να προβλέψει το αποτέλεσμα της ομάδας (δηλαδή, ευνοϊκή κατάσταση). Η ευνοϊκότητα της κατάστασης εξαρτάται από τρεις εκτιμήσεις:

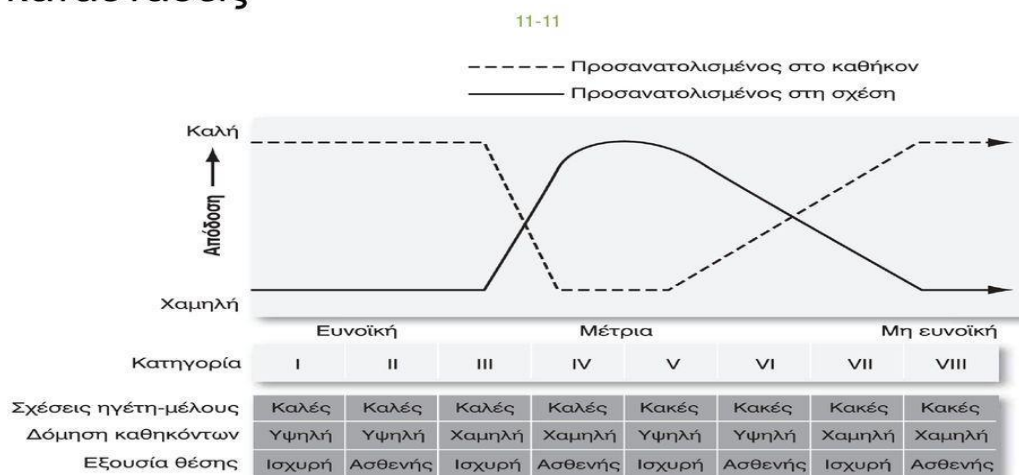
- εάν ο ηγέτης αντιλαμβάνεται τις σχέσεις συνεργασίας με υφισταμένους (σχέσεις ηγέτη-μέλους),
- εάν η εργασία είναι πολύ δομημένη με τυποποιημένες διαδικασίες και μέτρα επαρκούς απόδοσης (δομή εργασιών)
- εάν το επίπεδο εξουσίας του ηγέτη είναι τιμωρητικό ή επιβραβευτικό για την ομάδα

Ο συνδυασμός σχέσεων ηγέτη-μέλους, δομή καθηκόντων και δύναμη θέσης δημιουργεί οκτώ διαφορετικούς τύπους καταστάσεων, γνωστούς ως octants 1-8, που έχουν κατηγοριοποιηθεί ευρύτερα ως ευνοϊκές καταστάσεις, ενδιάμεσες καταστάσεις και δυσμενείς καταστάσεις. Κάθε διαφορετικός τύπος κατάστασης αντιμετωπίζεται πιο αποτελεσματικά από έναν ηγέτη υψηλού ή χαμηλού LPC. Συγκεκριμένα, οι ηγέτες υψηλού LPC είναι πιο αποτελεσματικοί στον επηρεασμό της απόδοσης της ομάδας σε ενδιάμεσες καταστάσεις και οι ηγέτες με χαμηλό LPC είναι πιο αποτελεσματικοί σε ευνοϊκές ή δυσμενείς καταστάσεις (Εικόνα 3).

Το ενδεχομενικό μοντέλο του Fielder έχει χρησιμοποιηθεί σε εκπαιδευτικά προγράμματα και έχει λάβει τη μερίδα του λέοντος της ερευνητικής προσοχής. Ένας μεγάλος αριθμός μελετών και τρεις μετα-αναλύσεις υποστηρίζουν λίγο πολύ τις αξιώσεις του μοντέλου. Ωστόσο, σχεδόν μισό αιώνα μετά την εισαγωγή του, μπορεί να απαιτούνται περαιτέρω διευκρινίσεις και μελλοντικές μελέτες για να διευκρινιστούν τόσο τα θεωρητικά όσο και τα μεθοδολογικά ζητήματα που σχετίζονται με το μοντέλο. Παρόλα αυτά, πολλοί μελετητές θεωρούν το έργο του Fielder και των συναδέλφων του μια κλασική συμβολή που ενέπνευσε την εξέταση των πτυχών του ατόμου και της ηγεσίας (Fielder, 1986).

**Εικόνα 4: Συνδυασμός σχέσεων ηγέτη-μέλους, δομή καθηκόντων και δύναμη θέσης**

**Το μοντέλο του Fiedler: Συνταίριασμα ηγετών με καταστάσεις**



**Αλλάξτε είτε τον ηγέτη είτε την κατάσταση για να βελτιώσετε την αποτελεσματικότητα**

Στο μοντέλο του Fielder απεικονίζονται ο συνδυασμός σχέσεων ηγέτη-μέλους, η δομή καθηκόντων και η δύναμη θέσης

A) Η κατάσταση

i) Σχέσεις ηγετών-μελών (από «φτωχές» μέχρι «καλές»)

ii) Δομή καθηκόντων (από «ασθενή» μέχρι «ισχυρή»)

Ευνοϊκή κατάσταση: καθήκοντα συγκεκριμένα, σαφώς καθορισμένα, προγραμματισμένα

Δυσμενής κατάσταση: καθήκοντα αδόμητα, πρωτότυπα ή συγκεχυμένα

iii) Δύναμη θέσης (από «ασθενή» μέχρι «ισχυρή»): όσο μεγαλύτερη νομιμοποιημένη δύναμη (π.χ ανταμοιβής, τιμωρίας) διαθέτει ο ηγέτης, τόσο μεγαλύτερη είναι η δυνατότητά του να επηρεάζει τα μέλη της ομάδας.

Η άποψη για την καταλληλότητα διαφορετικού τύπου ηγεσίας κάτω από διαφορετικές συνθήκες είναι αποδεκτή ακόμη και σήμερα, αλλά είναι ασαφής στο πως αποκωδικοποιούνται οι έννοιες εχθρικός, φιλικός, απόμακρος, προσιτός κτλ., στο πώς ορίζονται οι φτωχές και καλές σχέσεις, η ισχυρή και η αδύνατη εξουσία, το δομημένο πλαίσιο εργασίας. Η κυρίαρχη ιδέα είναι ότι ο οργανισμός προσαρμόζεται στον ηγέτη και σε ηγέτη που είναι προσανατολισμένος στην εργασία αναθέτουμε τους κατάλληλους εργαζόμενους (ανάγκη από σαφείς και δομημένες εργασίες)

## 1.5 Θεωρία Μονοπατιού - Στόχου

Η θεωρία μονοπατιού-στόχου αναπτύχθηκε αρχικά από τον Martin Evans το 1970 και επεκτάθηκε από τον Robert House το 1971 σε μια πιο περίπλοκη ενδεχομενική θεωρία. Βασιζόμενος στη θεωρία της προσδοκίας και στις μελέτες συμπεριφοράς των ηγετών του Οχάιο και του Μίτσιγκαν, ο House πρότεινε ότι ένας ηγέτης θα πρέπει να συμβάλλει στη διαλεύκανση της πορείας των οπαδών για την επίτευξη ομαδικών στόχων. Αυτό περιλαμβάνει τον ηγέτη να χρησιμοποιεί συγκεκριμένες συμπεριφορές σε συγκεκριμένες καταστάσεις για να αυξήσει την ικανοποίηση των οπαδών και να παρακινήσει τις προσπάθειες για την ολοκλήρωση της εργασίας. Η θεωρία προσδιορίζει τέσσερις τύπους συμπεριφοράς ηγέτη που περιλαμβάνουν υποστηρικτική (προσανατολισμένη στις σχέσεις), κατευθυντική (προσανατολισμένη στην εργασία), προσανατολισμένη στο επίτευγμα, συμμετοχική συμπεριφορά ηγέτη, καθώς και δύο πτυχές της κατάστασης, συγκεκριμένα χαρακτηριστικά οπαδού και χαρακτηριστικά καθήκοντος (House, 1996).

Σε περιπτώσεις όπου η εργασία είναι βαρετή, η θεωρία προβλέπει ότι οι υποστηρικτικές συμπεριφορές ηγεσίας μπορεί να αυξήσουν το ενδιαφέρον των οπαδών για την ολοκλήρωση της εργασίας και να ενθαρρύνουν τις προσδοκίες των οπαδών για ένα επιτυχημένο αποτέλεσμα. Με τη σειρά του, αυτό μπορεί να παρακινήσει τις προσπάθειες των οπαδών να επιτύχουν το έργο. Σε καταστάσεις όπου η εργασία είναι ασαφής ή περίπλοκη, κατευθυντήριες συμπεριφορές όπως η αποσαφήνιση της εργασίας και η έμφαση στις ανταμοιβές που εξαρτώνται από την καλή απόδοση θα μπορούσαν να αυξήσουν τις θετικές προσδοκίες των οπαδών. Αυτό μπορεί κατά συνέπεια να παρακινήσει τις προσπάθειες των οπαδών να επιτύχουν καθορισμένους στόχους.

Ένας μεγάλος αριθμός μελετών έχει εξετάσει αξιώματα που προέρχονται από τη θεωρία μονοπατιού-στόχου. Συνολικά, αυτές οι μελέτες παρέχουν μικτή υποστήριξη για τη θεωρία. Διάφοροι μελετητές έχουν υποστηρίξει ότι μπορεί να είναι πρόωρο να εξαχθούν σταθερά συμπεράσματα σχετικά με την εγκυρότητα της θεωρίας λόγω των μεθοδολογικών περιορισμών που σχετίζονται με παλαιότερες έρευνες και της αραιής εμπειρικής προσοχής σε διάφορες μεταβλητές που περιγράφονται στο μοντέλο. Για παράδειγμα, ελάχιστη εμπειρική έρευνα έχει διερευνήσει συμμετοχικά και προσανατολισμένα στα επιτεύγματα στυλ ηγεσίας. Ωστόσο, η θεωρία μονοπατιού-στόχου έχει συμβάλλει σημαντικά στην ανάδειξη της πιθανής επιρροής των ηγετών στα κίνητρα των οπαδών για απόδοση. Επιπλέον, έχει ενημερώσει την ανάπτυξη επακόλουθων θεωριών ηγεσίας, όπως τα υποκατάστατα της θεωρίας ηγεσίας από τους Steve Kerr και John Jermier και η βασισμένη στην αυτοαντίληψη θεωρία της χαρισματικής ηγεσίας από τους Boas Shamir, Robert House και Michael Arthur.

Αποτελεσματικός ηγέτης σύμφωνα με τη συγκεκριμένη θεωρία, είναι αυτός που μπορεί να συνδυάσει τους επιθυμητούς στόχους ή ανταμοιβές των υφισταμένων με τους στόχους του οργανισμού. Επομένως, ο ηγέτης θα πρέπει να αναγνωρίζει τις ανάγκες των υφισταμένων του, να τους βοηθά να κάνουν σαφείς τις προσδοκίες τους, να περιορίζει τα εμπόδια και να αυξάνει

τις δυνατότητες απόδοσής τους, να τους καθοδηγεί και να τους συμβουλεύει, να αναπτύσσει τη συνοχή των ομάδων, να κάνει συγκεκριμένες τις ανταμοιβές

Η θεωρία των στόχων προσπαθεί να εξηγήσει την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας στη βάση της υπόθεσης ότι η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί συνάρτηση της έντασης της επιθυμίας τους να αποκτήσουν ορισμένες ανταμοιβές (υλικές ή όχι) και των αντιλήψεων τους για την πιθανότητα ότι οι προσπάθειές τους θα οδηγήσουν σε τέτοια αποτελέσματα, από τα οποία θα προκύψουν οι επιθυμητές ανταμοιβές. Υποστηρίζει, λοιπόν, ότι ο αποτελεσματικός ηγέτης είναι αυτός ο οποίος μπορεί να συνδέσει τους επιθυμητούς στόχους ή ανταμοιβές των υφισταμένων με τους στόχους του οργανισμού και να δημιουργήσει όλες εκείνες τις συνθήκες που κάνουν πιο δυνατή την υλοποίηση των εν λόγω στόχων και κατά συνέπεια την ικανοποίηση των υφισταμένων.

Η θεωρία των στόχων έχει μεγαλύτερη ισχύ στα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια, ενώ ο House (1996), προτείνει τέσσερα διαφορετικά στυλ ηγεσίας:

i) Το διευθυντικό ή αυταρχικό (directive leadership). Ο ηγέτης πληροφορεί για το αποτέλεσμα και δίνει σαφείς οδηγίες

ii) Το υποστηρικτικό (supportive leadership). Ο ηγέτης ενδιαφέρεται περισσότερο για τους υφισταμένους και είναι πιο φιλικός

iii) Το συμμετοχικό (participative leadership). Ο ηγέτης λαμβάνει υπόψη του τις απόψεις των υφισταμένων

iv) Το προσανατολισμένο στην επίτευξη στόχων (achievement oriented leadership) κατά το οποίο ο ηγέτης θέτει υψηλούς προκλητικούς στόχους για τους υφισταμένους και τους εμπιστεύεται την υλοποίησή τους.

## **1.6 Κανονιστικό μοντέλο απόφασης**

Πολλές ενδεχομενικές θεωρίες ορίζουν την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας με όρους ομαδικής απόδοσης ή ικανοποίησης της ομάδας. Ωστόσο, το κανονιστικό μοντέλο απόφασης είναι μια μοναδική θεωρία που εστιάζει αποκλειστικά στην παροχή συνταγών για τη βελτιστοποίηση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων του ηγέτη. Το κανονιστικό μοντέλο απόφασης, αρχικά αναπτύχθηκε από τους Victor Vroom και Philip Yetton το 1973 και αργότερα αναθεωρήθηκε από τους Victor Vroom και Arthur Jago, τονίζοντας περισσότερο τους παράγοντες της κατάστασης παρά τις συμπεριφορές ηγεσίας. Περιγράφει ένα σύνολο πέντε διαφορετικών στρατηγικών λήψης αποφάσεων που κυμαίνονται σε μια συνέχεια από την οδηγία έως τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων. Αυτές οι στρατηγικές περιλαμβάνουν δύο τύπους αυταρχικών στυλ (ο ηγέτης αποφασίζει μόνος), δύο τύπους συμβουλευτικών στυλ (ο ηγέτης συμβουλεύεται τους οπαδούς αλλά αποφασίζει μόνος) και μια επιλογή ομαδικής λήψης αποφάσεων (ομαδική συναίνεση) (Seyranian, 2009).

Η βέλτιστη στρατηγική για καταστάσεις λήψης αποφάσεων μπορεί να επιτευχθεί απαντώντας με «ναι» ή «όχι» σε επτά ερωτήσεις σε ένα δέντρο αποφάσεων που μπορεί ή όχι να χαρακτηρίζει την κατάσταση λήψης αποφάσεων. Μερικά παραδείγματα αυτών των περιστάσεων περιλαμβάνουν τη σημασία της ποιότητας της απόφασης, την πιθανότητα οι ακόλουθοι να αποδεχτούν και να εφαρμόσουν την απόφαση και τον όγκο των διαθέσιμων πληροφοριών που απαιτούνται για την απόφαση. Το δέντρο αποφάσεων λαμβάνει υπόψη επτά κανόνες απόφασης ή ευρετικές μεθόδους που εξαλείφουν επιλογές απόφασης που θα έβαζαν σε κίνδυνο την ποιότητα της απόφασης ή θα παρεμπόδιζαν την αποδοχή της απόφασης. Με αυτόν τον τρόπο, πραγματοποιούνται επιλογές στρατηγικής απόφασης από ένα εφικτό σύνολο που φιλοδοξεί να βελτιστοποιήσει την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων (Vroom & Jago, 1995).

Ένας αριθμός μελετών και πειραμάτων που πραγματοποιήθηκαν σε διάφορες χώρες παρέχουν υποστήριξη για το μοντέλο. Για παράδειγμα οι Vroom και Jago (1995), ανέφεραν συσσωρευμένα στοιχεία ότι οι αποφάσεις που ακολουθούσαν το δέντρο αποφάσεων είχαν σχεδόν διπλάσιες πιθανότητες να είναι επιτυχείς από αποφάσεις που δεν χρησιμοποιούσαν τις συνταγές που υποστηρίζει το μοντέλο. Επιπλέον, οι ηγέτες που λαμβάνουν αποφάσεις ακολουθώντας το δέντρο αποφάσεων τείνουν να λαμβάνουν ευνοϊκές αξιολογήσεις από υφισταμένους. Παρά τα ισχυρά εμπειρικά στοιχεία που επικυρώνουν το μοντέλο, οι μελετητές έχουν σημειώσει διάφορους περιορισμούς. Για παράδειγμα, ενώ αναγνώρισε τη χρησιμότητα του μοντέλου, ο Sternberg αμφισβήτησε εάν οι ηγέτες είναι σε θέση να απαντήσουν με ακρίβεια στις ερωτήσεις που τίθενται από το δέντρο αποφάσεων (π.χ., πρόβλεψη αποδοχής οπαδών) (Seyranian, 2009).

### **1.7 Στυλ ηγεσίας του Likert**

Ο Ρένσις Λίκερτ και οι συνεργάτες του μελέτησαν τα πρότυπα και τα στυλ των ηγετών για τρεις δεκαετίες στο Πανεπιστήμιο του Μίσιγκαν, ΗΠΑ, και εντόπισαν ένα τετραπλό μοντέλο συστημάτων ηγεσίας. Το μοντέλο αναπτύχθηκε με βάση ένα ερωτηματολόγιο που χορηγήθηκε σε διευθυντές σε περισσότερους από 200 οργανισμούς και μελετά τα χαρακτηριστικά απόδοσης διαφορετικών τύπων οργανισμών. Τα τέσσερα συστήματα του συστήματος διαχείρισης ή τα τέσσερα στυλ ηγεσίας που προσδιορίζονται από τον Likert είναι:

**Σύστημα 1 - Εκμεταλλευτική Εξουσιαστική:** Η ευθύνη βρίσκεται στα χέρια των ανθρώπων στα ανώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας. Ο ανώτερος δεν έχει εμπιστοσύνη στους υφισταμένους. Οι αποφάσεις επιβάλλονται στους υφισταμένους και δεν νιώθουν καθόλου ελεύθεροι να συζητήσουν πράγματα για τη δουλειά με τον ανώτερό τους. Η ομαδική εργασία ή η επικοινωνία είναι πολύ μικρή και το κίνητρο βασίζεται σε απειλές.

**Σύστημα 2 - Καλοπροαίρετος Εξουσιαστικός:** Η ευθύνη βρίσκεται στα διευθυντικά επίπεδα αλλά όχι στα κατώτερα επίπεδα της οργανωτικής ιεραρχίας. Ο ανώτερος έχει συγκαταβατική εμπιστοσύνη και εμπιστοσύνη στους υφισταμένους (σχέση αφέντη-υπηρέτη). Και εδώ, οι υφιστάμενοι δεν αισθάνονται ελεύθεροι να συζητήσουν πράγματα για τη δουλειά με τον ανώτερό τους. Η ομαδική εργασία ή η επικοινωνία είναι πολύ μικρή και το κίνητρο βασίζεται σε ένα σύστημα ανταμοιβών.

**Σύστημα 3 - Συμβουλευτικό:** Η ευθύνη κατανέμεται ευρέως μέσω της οργανωτικής ιεραρχίας. Ο ανώτερος έχει ουσιαστική αλλά όχι πλήρη εμπιστοσύνη στους υφισταμένους. Κάποια ποσότητα συζήτησης για θέματα που σχετίζονται με τη δουλειά λαμβάνει χώρα μεταξύ του ανώτερου και των υφισταμένων. Υπάρχει αρκετός όγκος ομαδικής εργασίας και η επικοινωνία πραγματοποιείται κάθετα και οριζόντια. Το κίνητρο βασίζεται στις ανταμοιβές και τη συμμετοχή στη δουλειά.

**Σύστημα 4 - Συμμετοχικό:** Η ευθύνη για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων είναι ευρέως διαδεδομένη σε όλη την οργανωτική ιεραρχία. Υπάρχει υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης που έχει ο ανώτερος στους υφισταμένους του. Υπάρχει υψηλό επίπεδο ομαδικής εργασίας, επικοινωνίας και συμμετοχής (Pierce & Newstrom, 2008).

Η φύση αυτών των τεσσάρων συστημάτων διαχείρισης έχει περιγραφεί από τον Likert μέσω ενός προφίλ οργανωτικών χαρακτηριστικών. Σε αυτό το προφίλ, τα τέσσερα συστήματα διαχείρισης συγκρίθηκαν μεταξύ τους με βάση ορισμένες οργανωτικές μεταβλητές που είναι:

- Διαδικασίες ηγεσίας
- Παρακινητικές δυνάμεις
- Διαδικασία επικοινωνίας
- Διαδικασία αλληλεπίδρασης-επιρροής
- Διαδικασία λήψης αποφάσεων
- Καθορισμός στόχων
- Διαδικασίες ελέγχου

Με βάση αυτό το προφίλ, ο Likert χορήγησε ένα ερωτηματολόγιο σε αρκετούς υπαλλήλους που ανήκαν σε διαφορετικούς οργανισμούς και από διαφορετικές διευθυντικές θέσεις (τόσο γραμμής όσο και προσωπικού). Οι μελέτες του επιβεβαίωσαν ότι τα τμήματα ή οι μονάδες που χρησιμοποιούν πρακτικές διαχείρισης στα Συστήματα 3 και 4 ήταν τα πιο παραγωγικά. Με τη βοήθεια του προφίλ που ανέπτυξε ο Likert, κατέστη δυνατός ο ποσοτικός προσδιορισμός των αποτελεσμάτων της εργασίας που έγινε στον τομέα της δυναμικής ομάδας. Η θεωρία Likert

διευκόλυνε επίσης τη μέτρηση των «ήπιων» τομέων διαχείρισης, όπως η εμπιστοσύνη και η επικοινωνία.

Σύμφωνα με τον Rensis Likert, όσο πιο κοντά είναι τα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς μιας οργάνωσης που προσεγγίζει το Σύστημα 4 (Συμμετοχικό), τόσο πιο πιθανό είναι αυτό να οδηγήσει σε μακροπρόθεσμη βελτίωση του κύκλου εργασιών του προσωπικού και υψηλή παραγωγικότητα, χαμηλό κόστος και υψηλές αποδοχές. Αν ο οργανισμός θέλει να επιτύχει τη βέλτιστη αποτελεσματικότητα, τότε αυτό είναι το ιδανικό σύστημα (Likert, R & Likert J, 1976).



## Κεφάλαιο 2ο: Συναισθηματική νοημοσύνη

### 2.1. Ορισμοί

Την τελευταία δεκαετία όλο και περισσότεροι ερευνητές στρέφουν το ενδιαφέρον τους στη Συναισθηματική Νοημοσύνη (ΣΝ). «Η συναισθηματική νοημοσύνη συνδυάζει από μόνη της δύο ξεχωριστές έννοιες: συναίσθημα και νοημοσύνη. Επομένως είναι πολύ σημαντικό να οριστούν αυτά τα συστατικά της συναισθηματικής νοημοσύνης. Η συναισθηματική νοημοσύνη, συχνά εκφρασμένη ως EI ή EQ, είναι ένα σύνολο δεξιοτήτων που σχετίζονται με τη συναισθηματική και κοινωνική φύση, που επηρεάζουν την αντίληψη και την έκφραση των ανθρώπων για τον εαυτό τους (Lubbadeh 2020).

Οι ψυχολόγοι περιγράφουν την έννοια του συναισθήματος με διαφορετικούς τρόπους, αλλά η κοινή βάση τους είναι ότι τα συναισθήματα είναι ψυχοφυσιολογικές αντιδράσεις σε περιβαλλοντικά ερεθίσματα. Πρόκειται δηλαδή για πολύπλευρες απαντήσεις σε γεγονότα που θεωρούμε προκλήσεις ή ευκαιρίες στον εσωτερικό ή εξωτερικό μας κόσμο, γεγονότα που είναι σημαντικά για τους στόχους μας και ιδιαίτερα τους κοινωνικούς. Από την άλλη, η νοημοσύνη είναι ένα πολύπλοκο φαινόμενο που περιλαμβάνει πολλές ικανότητες όπως η μνήμη, η επίλυση προβλημάτων, ο συλλογισμός, η μάθηση. Μπορεί επομένως να οριστεί ως η ικανότητα κατανόησης πολύπλοκων ιδεών, αποτελεσματικής προσαρμογής στο περιβάλλον, διδασχής από την εμπειρία, συμμετοχής σε διάφορες μορφές συλλογισμού, υπέρβασης των εμποδίων και λήψης αποφάσεων (Malery, 2019).

Σύμφωνα με τους Salovey και Mayer, ΣΝ είναι το σύνολο δεξιοτήτων οι οποίες ορίζουν την διακύμανση της ακρίβειας στον τόπο με τον οποίο οι άνθρωποι καταλαβαίνουν και συνειδητοποιούν τα συναισθήματα τους. «Η ΣΝ παριστά την ικανότητα της αντίληψης, εκτίμησης και έκφρασης των συναισθημάτων κατά τρόπο ακριβή και προσαρμοστικό. Η ΣΝ είναι η ικανότητα να κατανοεί τα συναισθήματα και τη γνώση για τα συναισθήματα, η ικανότητα να αποκτάς πρόσβαση και να δημιουργείς συναισθήματα όταν αυτά διευκολύνουν τις γνωστικές λειτουργίες και τις λειτουργίες προσαρμογής, και τέλος η ικανότητα να ρυθμίζεις τα συναισθήματα στον εαυτό σου και στους άλλους.» (Mayer & Salovey, 1997, σελ.2). Επομένως η ΣΝ αποτελείται από δύο τομείς την βιωματική νοημοσύνη που είναι η ικανότητα να αντιλαμβανόμαστε, να διαχειριζόμαστε, να ελέγχουμε τα συναισθήματα μας χωρίς αυτό απαραίτητα να γίνεται αντιληπτό και από την ικανότητα να διαχειριζόμαστε με στρατηγικό τρόπο τα συναισθήματα μας χωρίς να τα αντιλαμβανόμαστε πλήρως.

Ο Robert K. Cooper ορίζει τη ΣΝ ως την ικανότητα να αισθάνεσαι, να κατανοείς και να εφαρμόζεις με επιτυχία τη δύναμη και τη σοφία των συναισθημάτων ως βάση για την επικοινωνία και την επιρροή. Ομοίως, ο Byron Stock εξήγησε τη συναισθηματική νοημοσύνη ως την εγγενή δυνατότητα της αίσθησης, της χρήσης, της μεταφοράς, της αναγνώρισης, της ανάμνησης, της μάθησης, της αντιμετώπισης, της κατανόησης και της εξήγησης των συναισθημάτων. Μεταξύ άλλων ορισμών, οι Travis Bradberry και Jean Greaves περιγράφουν τη ΣΝ ως την ικανότητα κάποιου να διακρίνει και να κατανοεί τα συναισθήματα του εαυτού του και των άλλων, και την ικανότητα κάποιου να εφαρμόζει αυτή τη γνώση για να χειρίζεται συμπεριφορές και σχέσεις (Gardner & Stough, 2002).

Το βιβλίο 'Emotional Intelligence' του Daniel Goleman, που εκδόθηκε το 1995, θεωρείται ορόσημο στον τομέα της ΣΝ. Σε αυτό ακριβώς το βιβλίο, ο Goleman έδειξε ότι το πηλίκο νοημοσύνης ενός ατόμου (IQ) είναι υπεύθυνο για την παροχή μόνο του 20% των παραγόντων που συμβάλλουν στην επιτυχία στη ζωή, ενώ η συναισθηματική νοημοσύνη (EI) είναι ένα από τα μεγαλύτερα ποσοστά. Πολλές μελέτες έχουν δείξει ότι υπάρχει σχέση μεταξύ ηγεσίας και συναισθηματικής νοημοσύνης. Η σχέση έχει συχνά χωριστεί σε ικανότητες ενσυναισθητικής ακρόασης, συντονισμού και αυτογνωσίας. Ομοίως, ο Goleman έχει υποδείξει στα γραπτά του ότι υπάρχει ένας κοινός παρονομαστής στους περισσότερους από τους εξαιρετικά αποτελεσματικούς ηγέτες και ότι το κοινό στοιχείο είναι η συναισθηματική νοημοσύνη. Δήλωσε μάλιστα ότι οι τεχνικές γνώσεις και το IQ είναι περισσότερο προαπαιτούμενα εισαγωγικού επιπέδου για ηγετικές θέσεις, ενώ το EQ είναι απολύτως απαραίτητη προϋπόθεση. Ο Goleman πρόσθεσε ότι ένα άτομο μπορεί να έχει έξυπνες ιδέες και δεξιότητες κριτικής σκέψης και μπορεί να έχει εκπαιδευτεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, αλλά χωρίς συναισθηματική νοημοσύνη, αυτό το άτομο δεν θα μπορούσε να γίνει ένας σπουδαίος ηγέτης.

Η συναισθηματική νοημοσύνη αντικατοπτρίζει την ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει, να αξιολογεί και να διαχειρίζεται τα συναισθήματά του, αλλά και τα συναισθήματα των άλλων, συμπεριλαμβανομένων των ομάδων. Ο Martinez, αναφέρεται στη συναισθηματική νοημοσύνη ως «μια σειρά από μη γνωστικές ικανότητες και δεξιότητες που επηρεάζουν την ικανότητα κάποιου να πετύχει στην αντιμετώπιση των περιβαλλοντικών απαιτήσεων και πιέσεων». Τα άτομα με υψηλό βαθμό ΣΝ έχουν επίγνωση του εαυτού τους και είναι επίσης σε θέση να αισθανθούν τα συναισθήματα των άλλων. Η ΣΝ ορίζεται ως η αυτογνωσία των ανθρώπων για τα συναισθήματα και τις ανάγκες τους και η ικανότητα να τα αναγνωρίζουν κατάλληλα και να τα συνδυάζουν με τις δικές τους μακροπρόθεσμες προσωπικές ανάγκες καθώς και με τις ανάγκες και τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων. (Berenson, Boyle & Weaver 2008.)

Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης αντλείται από θεωρίες για διαφορετικούς κλάδους όπως οι συμπεριφορές, τα συναισθήματα και οι επικοινωνίες. Ο όρος «συναισθηματική νοημοσύνη» χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά από τους Peter Salovey και John Mayer και διαδόθηκε περαιτέρω από τον Daniel Goleman (Mehta & Singh 2013). Ο Goleman διεύρυνε την προοπτική για τη συναισθηματική νοημοσύνη. Υποστήριξε ότι η ΣΝ είναι ένας τρόπος να γνωρίζει κανείς τι αισθάνεται, να μπορεί να τα διαχειριστεί χωρίς να τον κατακλύζουν, να παρακινεί τον εαυτό του, να είναι καινοτόμος και να αποδίδει τα μέγιστα και ταυτόχρονα να μπορεί να αισθάνεται τα συναισθήματα των άλλων και να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις σχέσεις (Jena & Pradhan 2014).

## 2.2 Εξέλιξη της συναισθηματικής νοημοσύνης

Το 1920, ο Thorndike πρότεινε ένα μοντέλο νοημοσύνης στο οποίο δεν περιλάμβανε μόνο συμβατικούς παράγοντες νοημοσύνης αλλά και άλλους νέους παράγοντες που ονόμασε «κοινωνική νοημοσύνη». Ο Thorndike διαφοροποίησε την ακαδημαϊκή, τη μηχανική και την κοινωνική νοημοσύνη (Weis & Süß 2005.) Εξήγησε την κοινωνική νοημοσύνη ως την «ικανότητα κατανόησης και διαχείρισης ανδρών και γυναικών, αγοριών και κοριτσιών - να ενεργούν με σύνεση στις ανθρώπινες σχέσεις» (Mo & Andrew 2007). Σε αυτόν τον ορισμό της κοινωνικής νοημοσύνης, ο Thorndike έκανε τη διαφοροποίηση μεταξύ γνωστικών και συμπεριφορικών στοιχείων. Το «να κατανοείς τους άλλους» σχετίζεται με γνωστικά στοιχεία, ενώ το «να ενεργείς με σύνεση στις ανθρώπινες σχέσεις» τείνει προς τις συμπεριφορικές πτυχές (Weis & Süß 2005.) Η έρευνα που ακολούθησε στην κοινωνική νοημοσύνη παρουσιάζει διαφορετικά ενδιαφέροντα και διάφορες προσεγγίσεις. Πολλές μελέτες έχουν γίνει για τη διάκριση της ακαδημαϊκής νοημοσύνης και της κοινωνικής νοημοσύνης, αλλά η επιτυχία ήταν ελάχιστη. (Mo & Andrew 2007.)

Στη δεκαετία του 1940, οικοδομήθηκε η έννοια της μη γνωστικής νοημοσύνης, η οποία υποστήριξε ότι η νοημοσύνη ήταν ελλιπής έως ότου οι μη γνωστικές της πτυχές καθορίστηκαν επαρκώς. Την επόμενη δεκαετία, ο Maslow έδειξε ότι ήταν δυνατό για τους ανθρώπους να αναπτύξουν τη συναισθηματική τους δύναμη. Η διαπροσωπική και ενδοπροσωπική νοημοσύνη ως έννοιες, εισήχθησαν από τον Gardner. Στη δεκαετία του 1990, δημοσιεύτηκε ένα καινοτόμο άρθρο «Συναισθηματική Νοημοσύνη», που συντάχθηκε από τους Salovey και Mayer. Η έννοια της ΣΝ στη συνέχεια διαδόθηκε περαιτέρω από τον Daniel Goleman στο βιβλίο του «Συναισθηματική Νοημοσύνη: Γιατί μπορεί να έχει μεγαλύτερη σημασία από το IQ» (Dhani & Sharma 2016).

Στον παρακάτω πίνακα απεικονίζεται το χρονοδιάγραμμα για την ανάπτυξη της ΣΝ στον εικοστό αιώνα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1. Πέντε περίοδοι ανάπτυξης των συναισθημάτων και της νοημοσύνης τον περασμένο αιώνα (Dhani & Sharma 2016)

<p>1900-1969 Νοημοσύνη και συναισθήματα ως χωριστά πεδία</p>	<p>Έρευνα Νοημοσύνης</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Αναπτύχθηκε και βελτιώθηκε η ψυχομετρική προσέγγιση της νοημοσύνης</li> </ul> <p>Έρευνα Συναισθημάτων</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Το συναίσθημα ως φυσιολογική αντίδραση.</li> <li>• Μετακίνηση από τη θεωρία του Δαρβίνου για την κληρονομικότητα και την εξέλιξη των συναισθηματικών αντιδράσεων στο να θεωρούνται πλέον ως πολιτισμικά καθορισμένα.</li> <li>• Εισάγεται η έννοια της κοινωνικής νοημοσύνης.</li> </ul>
<p>1970-1989 Πρόδρομοι παράγοντες της ΣΝ</p>	<p>Το πεδίο της γνώσης και του συναισθήματος προέκυψε για να εξετάσει πώς αλληλεπιδρούν τα συναισθήματα με τις σκέψεις.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Η θεωρία Gardner για τις πολλαπλές νοημοσύνες περιέγραψε μια ενδοπροσωπική νοημοσύνη και μια διαπροσωπική νοημοσύνη.</li> <li>• Η εμπειρική εργασία για την κοινωνική νοημοσύνη ανέπτυξε τέσσερις συνιστώσες: κοινωνικές δεξιότητες, δεξιότητες ενσυναίσθησης, πρακτικές στάσεις και συναισθηματικότητα (ευαισθησία).</li> <li>• Η έρευνα της νευροεπιστήμης άρχισε να διαχωρίζει τη σύνδεση μεταξύ συναισθήματος και γνώσης.</li> <li>• Εμφανίστηκε περιστασιακή χρήση της ΣΝ.</li> </ul>
<p>1990-1993 Η Ανάδυση της ΣΝ</p>	<p>Οι Mayer και Salovey δημοσιεύουν μια σειρά άρθρων για τη ΣΝ.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Δημοσιεύτηκε το πρώτο εργαλείο με μέτρο ικανότητας EI.</li> <li>• Ο εκδότης του περιοδικού Intelligence υποστήριξε την ύπαρξη EI.</li> <li>• Περαιτέρω εξελίξεις για τη ΣΝ στις επιστήμες του εγκεφάλου</li> </ul>
<p>1994-1997 Η Διεύρυνση της ΣΝ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ο Goleman εκδίδει τη Συναισθηματική Νοημοσύνη το οποίο γίνεται best seller παγκοσμίως.</li> <li>• Το περιοδικό Time χρησιμοποίησε τον όρο «EQ» στο εξώφυλλό του</li> <li>• Δημοσιεύτηκαν μετρήσεις ΣΝ χρησιμοποιώντας μικτές θεωρίες μοντέλων.</li> </ul>
<p>1998-Σήμερα Έρευνα για τη Θεσμοθέτηση της EI</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Βελτιώσεις στην έννοια της EI.</li> <li>• Εισήχθησαν νέα μέτρα EI.</li> <li>• εμφάνιση άρθρων με κριτικές πάνω σε αυτό το θέμα.</li> </ul>

Από τον παραπάνω πίνακα φαίνεται η εξέλιξη της συναισθηματικής νοημοσύνης. Η μελέτη των συναισθημάτων και της νοημοσύνης ως δυο ξεχωριστά πεδία, εμφανίστηκε κατά τη δεκαετία του 1960, ενώ εισήχθη η έννοια της κοινωνικής νοημοσύνης. Στην επόμενη εποχή των δεκαετιών του 1970 και του 1980 εισήχθησαν οι έννοιες της γνώσης, της αλληλεπίδρασης των συναισθημάτων και των σκέψεων και της διαπροσωπικής και ενδοπροσωπικής νοημοσύνης. Στις εποχές που ακολούθησαν, μελετητές όπως οι Mayer, Salovey και Goleman

δημοσίευσαν πολλά άρθρα σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη και τη διέδωσαν στην παγκόσμια βιβλιογραφία.

## 2.2 Το μοντέλο του Salovey και Mayer

Το μοντέλο του Salovey και Mayer είναι ένα θεωρητικό μοντέλο ικανοτήτων. Οι συγκεκριμένοι ερευνητές ήταν οι πρώτοι που έψαξαν και μελέτησαν τι είναι συναισθηματική νοημοσύνη.

Αυτοί οι δύο διέκριναν 4 διαστάσεις της οι οποίες συμπεριλαμβάνουν διάφορες ικανότητες:

A) Την έκφραση και την ικανότητα των συναισθημάτων των ανθρώπων. Είναι η ικανότητα του να καταλαβαίνει τα εσωτερικά συναισθήματα και να μπορεί να τα παρουσιάζει με απλό τρόπο στους γύρω του.

B) Την ενσωμάτωση των συναισθημάτων στην σκέψη και την καλύτερη διαχείριση της σκέψης. Η δεξιότητα αυτή ονομάζεται αυτορρύθμιση και είναι η ικανότητα του ανθρώπου να ελέγξει τα συναισθήματα του έτσι ώστε αυτά να μην εμποδίζουν την επαγγελματική του ζωή αλλά να την καλυτερεύουν.

Γ) Την ενσυναίσθηση. Είναι η ικανότητα των ανθρώπων να αντιλαμβάνονται και να κατανοούν τα συναισθήματα των άλλων ατόμων καθώς με αυτόν τον τρόπο λειτουργεί προς όφελος των κοινωνικών και επαγγελματικών σχέσεων τους.

Δ) Την διαχείριση των συναισθημάτων τους η οποία αναφέρεται στον έλεγχο και στην χρήση των συναισθημάτων τους με σκοπό να πετύχουν τους στόχους τους και να βελτιώσουν την επαγγελματική τους απόδοση.

Ο Mayer και οι συνεργάτες του θέλοντας να μετρήσουν την ΣΝ δημιούργησαν 2 κλίμακες αξιολόγησης και μέτρησης της με σκοπό την αντικειμενική αξιολόγηση των συναισθηματικών δεξιοτήτων του ανθρώπου. Οι τέσσερις κατηγορίες που διέκριναν μετριοούνται με την κλίμακα Multifactor Emotional Intelligence Scale (MEIS, 1999) και από ένα τεστ που εφηύραν με την ονομασία Emotional Intelligence Test (MSCEIT, 2000). Η αξιολόγηση που προκύπτει από αυτά είναι είτε συναινετική είτε ειδική. Στην συναινετική αξιολόγηση η βαθμολογία στηρίζεται στα αποτελέσματα της πλειοψηφίας ώστε να καθοριστεί το αν οι απαντήσεις αυτών που συμμετέχουν είναι σωστές ή λάθος. Αντίθετα στην ειδική αξιολόγηση η βαθμολογία διαμορφώνεται από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αλλά και από τις απαντήσεις εικοσιένα ερευνητών. Το τεστ των Salovey, Mayer, Caruso έχει υιοθετηθεί από τον Κύριο Τσαούση και τους συνεργάτες του. Το τεστ αυτό περιλαμβάνει 4 κλίμακες που διερευνούν την έκφραση την αξιολόγηση την χρήση και την κατανόηση των συναισθημάτων. Η αξιολόγηση δεν βασίζεται στην αμερόληπτη μέτρηση αλλά βασίζεται στα αποτελέσματα που

απορρέουν από τους συμμετέχοντες σε σχέση με το πως αντιλαμβάνονται τις συναισθηματικές τους ικανότητες.

### Εικόνα 5: Μοντέλο του Salovey και Mayer

**ΣΧΗΜΑ 1:** Το μοντέλο Συναισθηματικής Νοημοσύνης των John Mayer, Peter Salovey, Mayer & Salovey, 1997)

<b>Στοχαστική Ρύθμιση του Συναισθήματος για την προαγωγή της συναισθηματικής και πνευματικής ανάπτυξης</b>
Ικανότητα να είσαι ανοιχτός σε συναισθήματα
Ικανότητα να προσκολλάσαι ή να αποσπάσαι στοχαστικά από ένα συναίσθημα
Ικανότητα να καταγράφεις στοχαστικά συναισθήματα
Ικανότητα να διαχειρίζεσαι συναισθήματα χωρίς να μεταβάλλεται η όποια πληροφορία περιέχουν
<b>Κατανόηση και Ανάλυση των συναισθημάτων /υιοθέτηση συναισθηματικής γνώσης</b>
Ικανότητα να χαρακτηρίζεις συναισθήματα και να αναγνωρίζεις τις σχέσεις μεταξύ τους
Ικανότητα να αποδίδεις τις οημοσίες που εμπεριέχουν τα συναισθήματα σχετικά με συσχετίσεις
Ικανότητα να κατανοείς σύνθετα συναισθήματα
Ικανότητα να αναγνωρίζεις πιθανές μεταβάσεις μεταξύ των συναισθημάτων
<b>Συναισθηματική Διευκόλυνση της σκέψης</b>
Η σκέψη ακολουθεί των συναισθημάτων που κατευθύνουν την προσοχή
Τα συναισθήματα είναι επαρκώς έντονα και διαθέσιμα που μπορούν να αναπαραχθούν
Οι συναισθηματικές αλλαγές της διάθεσης τροποποιούν τις προοπτικές του ατόμου
Συναισθηματικές καταστάσεις ενθαρρύνουν διαφορετικές προσεγγίσεις σε συγκεκριμένα προβλήματα
<b>Αντίληψη, Αξιολόγηση και Έκφραση του συναισθήματος</b>
Ικανότητα να αναγνωρίζεις συναισθήματα
Ικανότητα να αναγνωρίζεις συναισθήματα άλλων μέσα από τη γλώσσα, την εμφάνιση, τη συμπεριφορά
Ικανότητα να εκφράζεις ακριβώς τα συναισθήματα σου
Ικανότητα να διακρίνεις μεταξύ της ειλικρινούς και μη ειλικρινής έκφρασης του συναισθήματος

Το σχήμα που απεικονίζεται παραπάνω είναι το μοντέλο των Salovey & Mayer, το οποίο αναλύει τις 4 ικανότητες της Σ.Ν και τις αντίστοιχες συναισθηματικές διαδικασίες, οι οποίες είναι δομημένες έτσι ώστε η τελευταία κατηγορία αντιστοιχεί στην πιο απλή ικανότητα αντίληψης και έκφρασης του συναισθήματος, ενώ η πρώτη κατηγορία αναφέρεται στην συνειδητή και συγχρόνως στοχαστική ρύθμιση του συναισθήματος.

Η τέταρτη κατηγορία του παραπάνω σχήματος, δηλαδή η αντίληψη, η αξιολόγηση και η έκφραση του συναισθήματος υποδηλώνει την ακρίβεια με την οποία τα άτομα μπορούν να αντιληφθούν, να αξιολογήσουν και τέλος να εκφράσουν τα συναισθήματα τους.

Η τρίτη κατηγορία αναφέρεται στην συναισθηματική διευκόλυνση της σκέψης. Εξηγεί δηλαδή πως το συναίσθημα επηρεάζει το γνωστικό σύστημα, με σκοπό να το εφοδιάσει ώστε να πετύχει μια αποτελεσματική επίλυση προβλημάτων όπως η αιτιολόγηση, η κατηγοριοποίηση και η λήψη αποφάσεων.

Η δεύτερη κατηγορία του σχήματος αναφέρεται στην ικανότητα της κατανόησης των συναισθημάτων, της υιοθέτησης και χρήσης της συναισθηματικής γνώσης.

Και τέλος, η πρώτη κατηγορία του σχήματος της Σ.Ν του Salovey & Mayer αναφέρεται στην ρύθμιση των συναισθημάτων, συνειδητά όμως από το άτομο, με σκοπό να προάγει τη

συναισθηματική και πνευματική ανάπτυξή του, περιλαμβάνοντας την ικανότητα διαχείρισης των συναισθημάτων του για να πετύχει τους στόχους του.

### **2.3 Συναισθηματική νοημοσύνη του Boyatzis & Goleman**

*«Πρόκειται για την ευφυή αντίληψη των συναισθημάτων. Ο ηγέτης σήμερα καλείται κατ' αρχάς να αντιληφθεί και στη συνέχεια να διαχειριστεί και να αξιοποιήσει με τον κατάλληλο τρόπο τα δικά του συναισθήματα. Κατόπιν, πρέπει να είναι σε θέση να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα των ανθρώπων με τους οποίους συνεργάζεται, των υφισταμένων του. Πρόκειται για την ικανότητα του ατόμου δηλαδή να διαβάσει το πώς αισθάνονται οι άνθρωποι γύρω του. Πρόκειται για ένα σπάνιο χάρισμα, όμως η ηγεσία είναι πάνω απ' όλα σχέση. Αν αυτό δεν γίνεται αντιληπτό από τον ηγέτη, τότε υπάρχει πρόβλημα στον οργανισμό.»* (Boyatzis, *Assessing Emotional Intelligence Competencies*, 2004)

#### **2.3.1 Θεωρία Daniel Goleman**

Ο Daniel Goleman ήταν ένας σπουδαίος ψυχολόγος και επιστημονικός συγγραφέας. Είχε εντρυφήσει στην διερεύνηση του ανθρώπινου εγκεφάλου και της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Η έρευνα που διεξήγαγε οδήγησε στην δημιουργία των δύο πολύ επιτυχημένων βιβλίων του. Το πρώτο του βιβλίο, «Συναισθηματική νοημοσύνη», κυκλοφόρησε το 1995 και είχε σαν έμπνευση το έργο των Salovey & Mayer (1990), και το δεύτερο βιβλίο με ονομασία «Συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας» κυκλοφόρησε το 1998. Και τα δύο βιβλία του, αποτελούν μέχρι και σήμερα ορόσημο για την κατανόηση του αντικειμένου τους, τόσο από δημόσιες όσο και από ιδιωτικές επιχειρήσεις. Ο Daniel Goleman ήταν ο πρώτος ερευνητής της συναισθηματικής νοημοσύνης που επισήμανε την σπουδαιότητα του ηγέτη σε σχέση με την επιτυχία μιας επιχείρησης οργανισμού και κατάφερε να εξοικειώσει και τον πιο αμαθή πληθυσμό, με έννοιες που μέχρι τότε ήταν δυσνόητες.

Ο ισχυρισμός του (Daniel Goleman) είναι πως η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένας σύνθετος συνδυασμός ικανοτήτων, οι οποίες μας βοηθούν να κατανοούμε και να οργανώνουμε τα συναισθήματά μας αλλά και των γύρω μας, ούτως ώστε να μπορέσουμε να ελέγξουμε αποτελεσματικά τις σχέσεις μας με τους υπόλοιπους. Σύμφωνα με τον Goleman (1997), η Σ.Ν. αποτελείται από κάποια προσωπικά χαρακτηριστικά τα οποία ταξινομούνται στις 7 (επτά) ακόλουθες δεξιότητες:

1. Αντίληψη του εαυτού (self-awareness)
2. Συναισθηματική διαχείριση (emotional management)
3. Κινητοποίηση του εαυτού (self-motivation)
4. Ενσυναίσθηση (empathy)
5. Διαπροσωπικές σχέσεις (interpersonal relationships)
6. Επικοινωνία (communication)
7. Προσωπικό ύφος (personal style)

Παρατηρείται ότι τα παραπάνω χαρακτηριστικά μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες:

Στις προσωπικές δεξιότητες, όπως είναι: η αντίληψη του εαυτού, η συναισθηματική διαχείριση, η κινητοποίηση του εαυτού, το προσωπικό ύφος, και στις κοινωνικές δεξιότητες όπως είναι: οι διαπροσωπικές σχέσεις, η ενσυναίσθηση και η επικοινωνία.

Με βάση λοιπόν το διαχωρισμό αυτό, ο Goleman δημιούργησε ένα νέο, ανανεωμένο μοντέλο (1998), το οποίο ονομάστηκε «Θεωρία της Απόδοσης», ενσωματώνοντας έτσι τις συναισθηματικές αυτές δεξιότητες σε 5 (πέντε) νέες κατηγορίες:

1. Αυτεπίγνωση (self-awareness), Αντίληψη του εαυτού
2. Αυτοέλεγχος – Αυτορρύθμιση (self-regulation)
3. Κίνητρα συμπεριφοράς, παρακίνηση (motivation)
4. Ενσυναίσθηση (empathy)
5. Κοινωνικές δεξιότητες (social skills)

#### Πιο αναλυτικά:

##### 1) Η αυτεπίγνωση

Αναφέρεται στην αντίληψη του εαυτού, σχετίζεται με την ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει τα συναισθήματα που τον διέπουν την προκειμένη στιγμή και να μπορεί να τα κατανοήσει και να τα χρησιμοποιήσει κατά την διαδικασία λήψης μιας απόφασης, η οποία σε κάθε περίπτωση δέχεται επιρροές και από τις αξίες του κάθε ατόμου. Μια ακόμα ικανότητα που προκύπτει με την σωστή αντίληψη του εαυτού, είναι η δυνατότητα να κρίνει με ρεαλιστικό τρόπο ποιες είναι οι δυνατότητές του, δηλαδή ποια είναι τα δυνατά και τα αδύνατά του σημεία. Η σωστή αυτεπίγνωση των συναισθημάτων, η αυτοαξιολόγηση και λίγη αυτοπεποίθηση, μπορούν να καταστήσουν οποιοδήποτε άτομο έτοιμο, να δεχτεί κάθε είδους εποικοδομητική κριτική. Επίσης μπορεί να βοηθήσει στην μάθηση και επομένως βελτίωση του ατόμου με βάση προηγούμενες εμπειρίες που έχει αποκτήσει. Τέλος, γνωρίζοντας τις πραγματικές ικανότητές του, αποκτά και



μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση σχετικά με τις δεξιότητες που διαθέτει, τις αξίες και τους στόχους του.

## 2) Αυτορρύθμιση / Αυτοέλεγχος

Με την έννοια αυτοέλεγχος αναφερόμαστε σε πέντε (5) κύριες σχετικές αρετές, την αυτοπειθαρχία, την αυτορρύθμιση, την ευσυνειδησία, την αξιοπιστία και την προσαρμοστικότητα. Η αυτορρύθμιση σχετίζεται με την δυνατότητα ενός ατόμου να διαχειριστεί τα συναισθήματά του με τέτοιο τρόπο ώστε να διευκολύνεται η καθημερινή ζωή και τα καθήκοντα του, παρά να δυσκολεύεται. Εκτός αυτού, η αυτορρύθμιση βοηθάει στην καθυστέρηση κάποιων ενεργειών, αν αυτό κρίνεται αποδοτικό σε σχέση με τον απώτερο σκοπό του ατόμου.

## 3) Κίνητρο / Παρακίνηση

Το κίνητρο εξ ορισμού αποτελεί μια θετική συναισθηματική τάση η οποία μπορεί να κατευθύνει καθώς και να διευκολύνει ένα άτομο στο να εκπληρώσει τους στόχους του. Συνεπώς, τα άτομα με αυξημένη παρακίνηση μπορούν με μεγαλύτερη ευκολία να πάρουν πρωτοβουλίες και εμφανίζουν εξίσου ανεπτυγμένη θέληση για βελτίωση καθώς βρίσκουν οι ίδιοι κίνητρα για τους εαυτούς τους και αντιλαμβάνονται τα τυχόν λάθη τους ως ευκαιρίες για βελτίωση. Επίσης, σύμφωνα με τους Spencer & Spencer (1993), « η ανάγκη για επιτυχία είναι αυτό που διακρίνει τους μέτριους από τους χαρισματικούς ηγέτες ».

## 4) Ενσυναίσθηση

Ο όρος ενσυναίσθηση αφορά την ικανότητα ενός ατόμου να συνειδητοποιεί, να αναγνωρίζει και πάνω απ' όλα να κατανοεί τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων. Σχετίζεται ακόμα με την δυνατότητα να ταυτιστεί και να συνυπολογίσει τα άλλα άτομα, λαμβάνοντας υπόψη την ανάπτυξη και την διαφορετικότητά τους. Είναι δηλαδή «η δυνατότητα ενός ανθρώπου να αντιλαμβάνεται το εσωτερικό πλαίσιο αναφοράς κάποιου άλλου με ακρίβεια, χωρίς να ξεχνά την δική του συναισθηματική ταυτότητα», (Rogers 1959). Παράλληλα η ενσυναίσθηση αναφέρεται και στην ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίσει εκφράσεις, όπως η ομιλία και τα αντίστοιχα χαρακτηριστικά της (π.χ. ο τόνος της φωνής, εκφράσεις προσώπου, κινήσεις των χεριών κ.α.) καθώς οι άνθρωποι τα χρησιμοποιούν πολύ συχνά στην έκφραση συναισθημάτων. Μια τέτοια ικανότητα προϋποθέτει πολύ υψηλό επίπεδο αντίληψης του εαυτού καθώς και αυτοδιαχείρισης.

## 5) Κοινωνικές Δεξιότητες

Ένα άτομο μπορούμε να πούμε ότι διαθέτει κοινωνικές δεξιότητες όταν δύναται να διαχειριστεί τα συναισθήματά του στις διαπροσωπικές του σχέσεις και όταν μπορεί να τις αναπτύξει με ευκολία. Συγκεκριμένα, όταν μιλάμε για δεξιότητες, αναφερόμαστε στην δυνατότητα του ατόμου να ασκεί επιρροή, επικοινωνία, ηγεσία και καταλυτική δράση. Η διπλωματία και οι ευγενείς τρόποι απαιτούνται στις κοινωνικές δεξιότητες καθώς και οι ικανότητες πειθούς, διαπραγμάτευσης και επίλυσης παρεξηγήσεων. Για να μπορεί ένα άτομο ωστόσο να αναπτύξει τις κοινωνικές του δεξιότητες, θα πρέπει πρώτα να έχει αναπτύξει τις προσωπικές του ικανότητες. Μία σημαντική σημείωση σχετικά με τις πέντε (5) διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι ότι αλληλεξαρτώνται ιεραρχικά με τις επιμέρους συναισθηματικές ικανότητες. Επηρεάζουν η μία την άλλη έως ένα βαθμό και παράλληλα εξελίσσονται και θεμελιώνονται η μία πάνω στην άλλη. Με λίγα λόγια, η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί την κοινή βασική διάσταση πάνω στην οποία στηρίζεται το συγκρότημα των συναισθηματικών ικανοτήτων.

### 2.3.2 Θεωρία Goleman – Boyatzis – Rhee

Με βάση την προηγούμενη μελέτη που είχε διεξάγει ο Goleman, την οποία ονόμασε «Θεωρία της απόδοσης», οι Boyatzis, Goleman και Rhee, διατύπωσαν σε συνεργασία μια καινούρια θεωρία. Το παλιό μοντέλο εξέφραζε πέντε (5) συναισθηματικές δεξιότητες, ενώ το νέο μοντέλο αποτελείται από τέσσερις (4):

- 1) Αυτεπίγνωση
- 2) Αυτοδιαχείριση
- 3) Κοινωνική Επίγνωση
- 4) Διαχείριση Διαπροσωπικών Σχέσεων

Πιο αναλυτικά:

- 1) Αυτεπίγνωση

Όταν μιλάμε για αυτεπίγνωση, αναφερόμαστε στην ικανότητα ενός ανθρώπου να αναγνωρίζει την εσωτερική προσωπική του συναισθηματική κατάσταση και να είναι σε επαφή με την διαίσθησή του. Η αυτεπίγνωση μπορεί να χαρακτηριστεί από τα παρακάτω γνωρίσματα:

A) Συναισθηματική επίγνωση – Πρόκειται για την ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίσει τα συναισθήματα που τον διατρέχουν και να έχει συνείδηση των αποτελεσμάτων τους καθώς και των συνεπειών που τα ακολουθούν.

B) Αυτοαξιολόγηση – Κατέχεται από άτομα που γνωρίζουν τα προσωπικά τους όρια και μπορούν να αναγνωρίσουν τα δυνατά και αδύνατα σημεία του χαρακτήρα τους.

Γ) Αυτοπεποίθηση – Όταν κάποιος έχει επίγνωση της αξίας και των ικανοτήτων του.

## 2) Αυτοδιαχείριση

Η αυτοδιαχείριση αποτελεί την ικανότητα που μπορεί να έχει ένας άνθρωπος να διαχειριστεί την εσωτερική συναισθηματική του κατάσταση, τις πιθανές παρορμήσεις και τα προσωπικά του αποθέματα.

Η έννοια της αυτοδιαχείρισης συντελείται από τα εξής γνωρίσματα:

A) Αυτοέλεγχος (Emotional self-control) – Η δυνατότητα κάποιου να διαχειρίζεται τα συναισθήματα και τις παρορμήσεις του.

B) Αξιοπιστία (Trustworthiness) – Όταν το άτομο εκδηλώνει τιμιότητα και ακεραιότητα στις ενέργειες και στα λόγια του.

Γ) Ευσυνειδησία (Conscientiousness) – Όταν το άτομο αναλαμβάνει ανάλογα τις ευθύνες του.

Δ) Πρωτοβουλία (Initiative) – Η δυνατότητα κάποιου να δράσει με κάθε ευκαιρία και σε κάθε περίπτωση, ενώ βρίσκεται πάντα σε ετοιμότητα.

Ε) Τάση για επίτευξη (Achievement orientation) – Όταν οι προσπάθειες που καταβάλει κάποιος έχουν σαν κίνητρο την βελτίωση και την ολοκλήρωση των στόχων του.

ΣΤ) Προσαρμοστικότητα (Adaptability) – Η δυνατότητα ευελιξίας ενός ατόμου σε προκείμενες αλλαγές.

Ζ) Αισιοδοξία (Optimism) – Η δυνατότητα ενός ανθρώπου να διατηρεί θετική και επίμονη στάση για την πραγματοποίηση των στόχων του, ακόμα και υπό απρόβλεπτες και δυσχερείς συνθήκες.

### 3) Κοινωνική επίγνωση

Σύμφωνα με μελέτες που έχουν διεξαχθεί, η κοινωνική επίγνωση σε έναν άνθρωπο σχετίζεται με την ικανότητά του να έχει αντίληψη και επίγνωση των συναισθημάτων τρίτων, καθώς και των αναγκών και των ανησυχιών που μπορεί να τους διατρέχουν.

Η ικανότητα αυτή χαρακτηρίζεται από τα εξής:

Α) Ενσυναίσθηση (Empathy) – Είναι η δυνατότητα ενός ατόμου να κατανοήσει τα συναισθήματα και τις απόψεις των άλλων, αλλά και η ένδειξη ενδιαφέροντος σε δυσκολίες που μπορεί να αντιμετωπίζει κάποιος τρίτος.

Β) Προσανατολισμός στην εξυπηρέτηση (Service orientation) – Πρόκειται για την δυνατότητα ενός ατόμου να αντιληφθεί, και πολλές φορές να προβλέψει ακόμα, τις ανάγκες των άλλων και να ενεργεί με σκοπό να τις καλύψει.

Γ) Επιχειρησιακή επίγνωση (Organizational awareness) – Όταν ένα άτομο έχει σωστή αντίληψη των γεγονότων στον χώρο εργασίας του.

Δ) Πολιτική αντίληψη (Cultural awareness) – Η δυνατότητα ενός ατόμου να κάνει σωστές συναισθηματικές επιλογές και τάσεις για την ομάδα στην οποία συμμετέχει.

### 4) Διαχείριση Διαπροσωπικών Σχέσεων

Η διαχείριση των διαπροσωπικών σχέσεων είναι η δυνατότητα ενός ατόμου να εισπράττει τις παθητικές αντιδράσεις από κάποιον άλλο μέσω της ανάλογης αντιμετώπισης της κάθε κατάστασης. Η σωστή διαχείριση των διαπροσωπικών σχέσεων επιτυγχάνεται με γνώμονα τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- A) Ηγεσία (Leadership) – Η δυνατότητα ενός ατόμου να εμπνεύσει και να καθοδηγήσει έναν άνθρωπο ή μία ομάδα ανθρώπων.
- B) Επικοινωνία (Communication) – Η δυνατότητα ενός ατόμου να εκφράζει σαφή, πειστικά και ακριβή μηνύματα.
- Γ) Διαχείριση συγκρούσεων (Conflict management) – Η ικανότητα ενός ατόμου να αντιμετωπίζει καταστάσεις έντασης, δηλαδή να κάνει διαπραγμάτευση και τέλος να επιλύει την όποια διαφωνία.
- Δ) Διευκόλυνση αλλαγών (Change catalyst) – Η πρόκληση και κατάλληλη διαχείριση αλλαγών.
- Ε) Επιρροή (Influence) – Η ικανότητα ενός ατόμου να πείθει ένα πλήθος χρησιμοποιώντας αποτελεσματικές μεθόδους.
- ΣΤ) Ενίσχυση ανάπτυξης των άλλων (Developing others) – Η δυνατότητα να αντιληφθεί κάποιος τις ανάγκες ενός ανθρώπου και να τον βοηθήσει να τις αντιμετωπίσει, με στόχο να τις αναπτύξει και να τις βελτιώσει.
- Z) Ανάπτυξη δεσμών (Building bonds) – Η δυνατότητα κάποιου να δημιουργήσει και να καλλιεργήσει λειτουργικές σχέσεις με σκοπό την επίτευξη των στόχων της ομάδας/επιχείρησης.
- H) Ομαδικότητα και συνεργασία (Teamwork & collaboration) – Σωστή συνεργασία με σκοπό την επίτευξη κοινών στόχων.

#### **2.3.4. Η μέτρηση της συναισθηματικής επάρκειας Goleman – Boyatzis**

Κατά το 2000, οι Goleman και Boyatzis συνεργάστηκαν ξανά για την δημιουργία – κατασκευή του Emotional Competence Inventory 360, ή αλλιώς εν συντομία ECI 360, με σκοπό να καταμετρησουν την συναισθηματική επάρκεια. Εκμεταλλευόμενοι την πολύχρονη εμπειρία του Boyatzis σε θέματα εργασιακής συμπεριφοράς, μπόρεσαν να δημιουργήσουν ένα «τεστ 360 μοιρών».

Ένα ECI 360 τεστ διεξάγεται με βάση τις αναφορές τρίτων, όπως συνάδελφοι, προϊστάμενοι και υφιστάμενοι, ώστε να αξιολογηθεί η συναισθηματική επάρκεια του ατόμου. Εκτός αυτού, το ECI 360 μπορεί να βοηθήσει στον προσδιορισμό του προφίλ μιας εταιρείας-οργανισμού.

Με αυτή την γνώση η εταιρία μπορεί να αναγνωρίσει τις δυνατότητες που έχει για περαιτέρω ανάπτυξη.

Πιο συγκεκριμένα, το ECI 360 αξιολογεί συνολικά τέσσερις (4) συστοιχίες ικανοτήτων οι οποίες αποτελούνται από 20 ικανότητες στο όλο τους, και είναι οι εξής:

- A) Αυτογνωσία – Εξετάζει την ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίσει τα προσωπικά του συναισθήματα, την αυτοαξιολόγηση και την αυτοπεποίθησή του.
- B) Αυτοδιαχείριση – Ελέγχει την ικανότητα για αυτοέλεγχο, αξιοπιστία, ευσυνειδησία, προσαρμοστικότητα, πρωτοβουλία και προσανατολισμό προς την επίτευξη στόχων.
- Γ) Κοινωνική ενημερότητα – Ελέγχει την ενσυναίσθηση, την οργανωτική ενημερότητα και τον προσανατολισμό προς την εξυπηρέτηση.
- Δ) Κοινωνικές δεξιότητες – Αξιολογεί την ικανότητα για ηγεσία, επικοινωνία, επιρροή, καταλυτικές αλλαγές, διαχείριση συγκρούσεων, οικοδόμηση θεσμών, ομαδική εργασία και ανάπτυξη των ικανοτήτων άλλων ατόμων.

## **2.4 Θεωρία Petrides - Furnham**

Οι Salovey & Mayer (1990), ήταν οι πρώτοι που πρότειναν μία συστηματοποιημένη θεωρητική προσέγγιση του EI. Στο πρώτο μοντέλο όπου είχαν παρουσιάσει, είχαν συμπεριλάβει και μεταβλητές εκτός του τομέα της νοημοσύνης όπως η ευελιξία και το κίνητρο, το 1997 όμως πρότειναν ένα ανανεωμένο μοντέλο, το οποίο επαναπροσδιορίζει το EI με γνωστικούς-συναισθηματικούς όρους, βασισμένο μόνο σε ικανότητες, όπως αυτές της αντίληψης, της εκτίμησης και της έκφρασης συναισθημάτων.

Η αναζήτηση των χαρακτηριστικών ή των γνωρισμάτων των αποτελεσματικών ηγετών υπήρξε κεντρική στη μελέτη της ηγεσίας. Κάτω από αυτήν την έρευνα βρίσκεται η υπόθεση ότι οι ηγετικές ικανότητες έχουν τις ρίζες τους σε χαρακτηριστικά που διαθέτουν τα άτομα. Η έρευνα στον τομέα της θεωρίας χαρακτηριστικών έχει δείξει σημαντικές θετικές σχέσεις μεταξύ της αποτελεσματικής ηγεσίας και των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας όπως η ευφυΐα, η εξωστρέφεια, η ευσυνειδησία, η αυτοαποτελεσματικότητα και το άνοιγμα στην εμπειρία. Αυτά τα ευρήματα δείχνουν επίσης ότι τα άτομα αναδεικνύονται ως ηγέτες σε μια ποικιλία καταστάσεων και καθηκόντων.

Σύμφωνα με τη θεωρία της ηγεσίας χαρακτηριστικών, οι αποτελεσματικοί ηγέτες έχουν κοινό ένα πρότυπο προσωπικών χαρακτηριστικών που υποστηρίζουν την ικανότητά τους να

κινητοποιούν τους άλλους προς ένα κοινό όραμα. Αυτά τα χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν διαστάσεις προσωπικότητας και κινήτρων, σύνολα δεξιοτήτων και ικανοτήτων και συμπεριφορά στις κοινωνικές σχέσεις. Η χρήση χαρακτηριστικών για την εξήγηση της αποτελεσματικής ηγεσίας λαμβάνει υπόψη τόσο τα χαρακτηριστικά που κληρονομούνται όσο και τα χαρακτηριστικά που μαθαίνονται. Αυτή η προσέγγιση έχει χρησιμοποιηθεί για να διαφοροποιήσει τους ηγέτες από τους μη ηγέτες. Η κατανόηση της σημασίας αυτών των χαρακτηριστικών μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να επιλέξουν, να εκπαιδεύσουν και να αναπτύξουν ηγέτες (Zaccaro, Kemp & Bader, 2004).

Βασιζόμενοι κυρίως στο μοντέλο Salovey & Mayer και στην προσπάθειά τους να δώσουν έμφαση στο πόσο σημαντική είναι η μέτρηση στη λειτουργία του EI, οι Petrides & Furnham προτείνουν δύο νέους όρους με σκοπό την διαφοροποίηση μεταξύ του Trait EI και του Ability EI (γνωστό και ως Information-Processing EI).

Το trait EI περικλείει συμπεριφορικές τοποθετήσεις και ικανότητες όπως τις αντιλαμβάνεται το άτομο και μετριέται με αυτοαναφορά.

Το ability EI έχει να κάνει με πραγματικές ικανότητες και θα πρέπει να μετριέται με τεστ μέγιστης απόδοσης.

Το μοντέλο που προτείνουν δεν παρουσιάζει μία καινοτόμα προσέγγιση στο EI, αλλά προσπαθεί να συστηματοποιήσει ή να αξιολογήσει μία προσέγγιση που υπάρχει ήδη. Η διακριτική εγκυρότητα του Trait EI, εξερευνάται σε δύο μελέτες.

Στη πρώτη (N=227) οι ψυχομετρικές ιδιότητες του BarOn Emotional Quotient inventory ελέγχθηκαν μέσω επιβεβαιωτικής παραγοντικής ανάλυσης, και η μέτρηση ήταν μονοπαραγοντική. Όταν το EQ-i εξετάστηκε ταυτόχρονα με το Eysenck Personality profiler, ένας ξεκάθαρος παράγοντας του Trait EI, αναδύθηκε στο Eysenckian factor space.

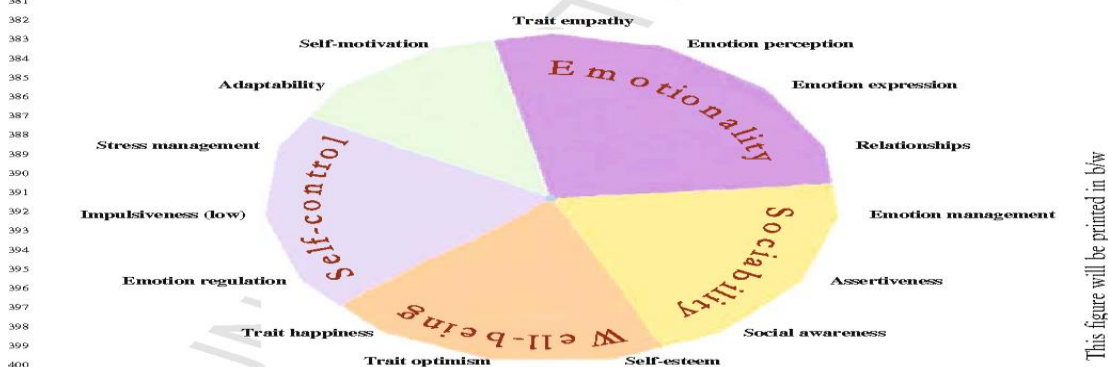
Στη δεύτερη (N=166) μία διαφοροποιημένη εκδοχή του EQ-i εξετάστηκε ταυτόχρονα με το NEO-PI R και ένας συντομευμένος παράγοντας του EI απομονώθηκε μέσα στο Five factor Model. Τα αποτελέσματα συζητούνται με αποκλειστική αναφορά στα εγκαθιδρυμένα μοντέλα προσωπικότητας, και συμπεραίνεται ότι το Trait EI μπορεί να εννοιολογηθεί ως διακριτό σύνθετο δόμημα στο πρωτογενές επίπεδο των ιεραρχικών δομών των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας. Πρέπει να τονίσουμε ότι, το Trait και Ability EI, δεν αλληλοαποκλείονται, και άρα μπορούν να συνυπάρχουν.

## Εικόνα 5: Μοντέλο χαρακτηριστικών του EQ που προτείνεται από τον Πετρίδη

360 **Table 3** Factor pattern matrix for the 15 TEIQue facets  
 361

	Emotionality	Self-control	Sociability	Well-being
362 Emotion perception	0.680			
363 Trait empathy	0.638			
364 Emotion expression	0.597			
365 Relationships	0.595			
366 Emotion regulation		0.859		
367 Stress management		0.726		
368 Impulsiveness (low)		0.618		
369 Adaptability		0.418		
370 Self-motivation		0.380		
371 Assertiveness			0.724	
372 Emotion management			0.694	
373 Social awareness			0.654	
374 Self-esteem			0.419	0.350
375 Trait happiness				0.923
376 Trait optimism				0.741

377 *Note.* All factors except *Emotionality* have been reflected. Loadings below |0.30| have been  
 378 suppressed.  
 379  
 380  
 381  
 382



Πηγή: Kanesan & Fauzan 2019

## 2.5 Αξιολόγηση συναισθηματικής νοημοσύνης

Πολλά λογοτεχνικά περιεχόμενα έχουν κάνει γενικά προφανές ότι η κατηγοριοποίηση της συναισθηματικής νοημοσύνης έχει γίνει σε τρία μοντέλα: μοντέλο ικανότητας, μικτό μοντέλο και μοντέλο χαρακτηριστικών. Πολλοί βασικοί θεωρητικοί όρισαν τη συναισθηματική νοημοσύνη διαφορετικά, κάτι που οδήγησε στην ανάπτυξη διαφορετικών μοντέλων συναισθηματικής νοημοσύνης. Τα μοντέλα έχουν συχνά χαρακτηρίσει το EQ ως προσωπική και κοινωνική νοημοσύνη (Kanesan & Fauzan 2019). Σύμφωνα με τους Salovey και Mayer, το EQ είναι η κατανόηση και διαχείριση των προσωπικών (δικών) συναισθημάτων και των κοινωνικών (των άλλων) συναισθημάτων. Το μικτό μοντέλο που πρότείνει ο Bar-On αποτελούνταν επίσης από ενδοπροσωπικά και διαπροσωπικά (κοινωνικά) στοιχεία. Επίσης, οι Petrides και Furnham πρότειναν την ιδέα ότι η έννοια του EQ αφορά την επεξεργασία της πληροφορίας εσωτερικά και διαπροσωπικά (Roberts, Mccann, Matthews & Zeidner 2010).

Η διευκόλυνση της χρήσης συναισθημάτων είναι μια άλλη διάσταση του μοντέλου ικανότητας. Είναι η ικανότητα χρήσης συναισθημάτων για την ενεργοποίηση της διαδικασίας σκέψης όπως



η ορθολογική ερμηνεία, η επίλυση προβλημάτων και η επικοινωνία με άλλα άτομα ή ομάδες (Kanesan & Fauzan 2019). Σε θεμελιώδες επίπεδο, ένα άτομο εφαρμόζει τα συναισθήματα για να δώσει προτεραιότητα στη σκέψη μέσω της εστίασης στις ζωτικές πληροφορίες στο περιβάλλον. Τελικά, το άτομο γίνεται ικανό να δημιουργήσει ζωντανά συναισθήματα για να βοηθήσει τη μνήμη και τη διαδικασία κρίσης του. Τέτοια συναισθήματα στη συνέχεια γίνονται βαθιά αισθητά, επηρεάζονται και διερευνώνται από το άτομο για να συντάξει ένα σχέδιο ή να κάνει μια κρίση. Αυτή η διάσταση του μοντέλου ικανότητας εκφράζει ότι μια χαρούμενη συναισθηματική κατάσταση επιταχύνει τη δημιουργική και επαγωγική συλλογιστική, ενώ η λυπημένη συναισθηματική κατάσταση επιτρέπει την απαγωγική συλλογιστική (Mayer et al. 2016).

Η επόμενη πτυχή σε αυτό το μοντέλο είναι η κατανόηση των συναισθημάτων. Αυτή η διάσταση σχετίζεται με την ικανότητα ενός ατόμου να ταξινομεί τα συναισθήματα και να κατανοεί τα νοήματα που μεταφέρονται από αυτά τα συναισθήματα (Kanesan & Fauzan 2019). Μόλις ένα άτομο καταστεί ικανό να χαρακτηρίζει τα συναισθήματα και να συνειδητοποιεί τις ομοιότητες και τις διαφορές μεταξύ τέτοιων χαρακτηρισμένων συναισθημάτων, μπορεί να κατανοήσει καλύτερα τα συναισθήματα. Τελικά, το άτομο αναπτύσσει την ικανότητα να αναγνωρίζει την πολυπλοκότητα και τη συγχώνευση συναισθημάτων κάθε φορά, όπως τα ταυτόχρονα συναισθήματα αγάπης και μίσους. Αυτό βοηθά επίσης στην αναγνώριση των μεταβάσεων μεταξύ των συναισθημάτων (Mayer et al. 2016).

Η τελική διάσταση στο μοντέλο ικανότητας είναι η διαχείριση των συναισθημάτων. Ασχολείται ουσιαστικά με την ικανότητα πρόληψης, μείωσης, ενίσχυσης ή τροποποίησης των συναισθημάτων του εαυτού και των άλλων. Αυτή η διάσταση είναι υπεύθυνη για την ανάδειξη μιας γνωστικής και συναισθηματικής ανάπτυξης σε ένα άτομο (Mayer et al. 2016). Όταν ένα άτομο μαθαίνει να ρυθμίζει τα συναισθήματά του, είναι έτοιμο να δεχτεί κάθε είδους συναισθήματα είτε θετικά είτε αρνητικά. Μαθαίνουν να αναλογίζονται και να ρυθμίζουν τα συναισθήματά τους και επίσης μαθαίνουν να εμπλέκονται ή να αποσπώνται από τα συναισθήματα αφού λάβουν υπόψη τη χρησιμότητά τους (Kanesan & Fauzan 2019).

### **2.5.1 Μικτό μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης**

Το μικτό μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης είναι ο συνδυασμός του μοντέλου ικανότητας και χαρακτηριστικών. Δύο μεγάλοι θεωρητικοί του EQ, δηλαδή, ο Reuven Bar-On και ο Daniel

Goleman έχουν προτείνει τα μικτά μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης. Το μοντέλο του Goleman βασίζεται στην πρακτικότητα ενώ το μοντέλο του Bar-On περισσότερο τείνει προς τη θεωρία. (Kanesan & Fauzan 2019). "Το μοντέλο του Bar-On βασίζεται στην έννοια των διαστάσεων της προσωπικότητας που δίνει έμφαση στην αλληλεξάρτηση μεταξύ των στοιχείων ικανότητας και χαρακτηριστικών του EQ και στην εφαρμογή τους για ευεξία. Το μοντέλο του Goleman βασίζεται στην απόδοση που προκύπτει από το συνδυασμό των ικανοτήτων και της προσωπικότητας ενός ατόμου (Mehta & Singh 2013).

Σύμφωνα με τον Bar-On, το EQ μπορεί να θεωρηθεί ως μη γνωστικές ικανότητες και ικανότητες που επηρεάζουν την ικανότητα ενός ατόμου να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τις απαιτήσεις και την πίεση του περιβάλλοντος. Το αρχικό μοντέλο που προτείνει η Bar-On αποτελείται από 5 διαστάσεις που περιλαμβάνουν 15 στοιχεία. Οι 5 διαστάσεις είναι η ενδοπροσωπική νοημοσύνη, η διαπροσωπική νοημοσύνη, η προσαρμοστικότητα, η διαχείριση του άγχους και η γενική διάθεση. (Mehta & Singh 2013.)

**Το μικτό μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης του Bar-On (προσαρμοσμένο από Kanesan & Fauzan 2019)**

<b>Ενδοπροσωπική</b>	<b>Διαπροσωπική</b>	<b>Προσαρμοστικότητα</b>	<b>Διαχείριση άγχους</b>	<b>Γενική διάθεση</b>
Αυτοεκτίμηση, συναισθηματικός εαυτός επίγνωση, διεκδίκηση, αυτοπραγμάτωση, ανεξαρτησία	Ενσυναίσθηση, κοινωνική υπευθυνότητα, διαπροσωπικές σχέσεις	Επίλυση προβλημάτων, ευελιξία, έλεγχος πραγματικότητας	Ανοχή στο στρες, συνεπαγόμενος έλεγχος	Ευτυχία, αισιοδοξία

Ο Daniel Goleman περιέγραψε τη συναισθηματική νοημοσύνη ως κάθε θεμελιώδες προσωπικό χαρακτηριστικό που δεν ενσαρκώνεται από τη γνωστική νοημοσύνη. Οι διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης στο μοντέλο του είναι η αυτογνωσία, η αυτοδιαχείριση, οι κοινωνικές δεξιότητες και η διαχείριση σχέσεων. Ο Goleman βλέπει τη ΣΝ ως ένα μείγμα γνωστικών ικανοτήτων και χαρακτηριστικών προσωπικότητας και πιστεύει ότι αυτοί οι δύο παράγοντες είναι καθοριστικοί για την απόφαση της επιτυχίας στο χώρο εργασίας (Afroz, Firoz & Pandey 2017).

## 2.6 Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία

Η ηγεσία και η συναισθηματική νοημοσύνη αποκτούν μεγαλύτερη σημασία λόγω του ανταγωνιστικού εργασιακού περιβάλλοντος και της παγκοσμιοποίησης των εταιρειών. Η παγκόσμια παρουσία του οργανισμού δημιουργεί πίεση μεταξύ των εργαζομένων για απόδοση και διατήρηση. Οι ηγέτες έχουν μεγαλύτερη πίεση για να εκπληρώσουν τις προσδοκίες του ιδιοκτήτη και να διατηρήσουν την απόδοση του εργαζόμενου (Dobre 2013). Οι ηγέτες πρέπει να διαχειρίζονται τις συγκρούσεις και για την επίλυση των συγκρούσεων, η συναισθηματική νοημοσύνη παίζει πολύ σημαντικό ρόλο. Οι ηγέτες πρέπει να είναι σε θέση να εντοπίζουν το πρόβλημα, τις συγκρούσεις και τα ζητήματα και να προσδιορίζουν ένα στυλ που μπορεί να το επιλύσει. Για να διατηρήσουν ένα υγιές περιβάλλον στην εταιρεία, οι ηγέτες πρέπει να γνωρίζουν πώς να χειρίζονται τα συναισθήματά τους και να διατηρούν μια ισορροπία μεταξύ της συμπεριφοράς των εργαζομένων και της δικής τους αντίδρασης (Dhani & Sharma 2016).

Η έρευνα έχει δείξει ότι η ΣΝ έχει θετικό αντίκτυπο στα διαφορετικά στυλ ηγεσίας, ειδικά όσον αφορά την κατανόηση και την απάντηση σε ένα πρόβλημα. Σημαντική επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης έχει παρατηρηθεί στο μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας. Στο μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας, ένας ηγέτης συνεργάζεται στενά με τους υπαλλήλους και προσπαθεί να κατανοήσει τις ανάγκες τους, να τους παρακινήσει και να ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα. Οι ερευνητές Bass και Avolio ανέφεραν επίσης ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες «παρακινούν τους άλλους να κάνουν περισσότερα από όσα αρχικά σκόπευαν και συχνά περισσότερα από όσα πίστευαν ότι είναι δυνατόν. Θέτουν πιο απαιτητικές προσδοκίες και συνήθως επιτυγχάνουν υψηλότερες επιδόσεις» (Jyoti & Dev 2015.) Η συμπεριφορά αυτών των ηγετών περιστρέφεται γύρω από την παρακίνηση των εργαζομένων, την ενθάρρυνση της πνευματικής σκέψης και την εξατομικευμένη προσέγγιση, ενώ στα στυλ συναλλακτικής ηγεσίας παρατηρείται μια συναλλαγή μεταξύ ηγέτη και συναδέλφου, οπαδών και εργαζομένων. Ένας ηγέτης χωρίς συναλλαγές συνήθως αποφεύγει να είναι μέρος του έργου το οποίο μετατρέπεται σε λάθος κατεύθυνση και είναι αδύναμος στη λήψη αποφάσεων (Hamstra, Yperen, Wisse & Sassenberg 2013.) Τα αποτελέσματα της ηγεσίας ισχύουν για την πρόσθετη προσπάθεια που είναι διατεθειμένοι να καταβάλουν οι εργαζόμενοι προκειμένου να επιτύχουν καθορισμένους στόχους (Abbas & Asghar 2010). Έρευνα έχει γίνει για να δείξει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη και το στυλ ηγεσίας σχετίζονται. Ένα καλό παράδειγμα είναι η έρευνα που πραγματοποιήθηκε από την κοινότητα Johnson and Johnson Customer Care and Personal Care Community, η οποία διαπίστωσε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι σημαντικά μεγαλύτερη για τα στελέχη με κορυφαίες επιδόσεις από ό,τι για άλλα στελέχη (Cavallo & Brienza 2001).

Οι Gardner και Stough (2002) διεξήγαγαν μια άλλη μελέτη, συνδέοντας τη συναισθηματική νοημοσύνη με το στυλ ηγεσίας, για να διερευνήσουν αυτή τη σχέση μεταξύ των ανώτερων

στελεχών. Στην έρευνά τους, οι Leban και Zulauf (2004) τεκμηρίωσαν μια σχέση που συνδέει τις δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης και το στυλ της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Μια μελέτη που διεξήχθη από τους Duckett και Macfarlane (2003) καταδεικνύει περαιτέρω μια σχέση μεταξύ της επιτυχίας, της συναισθηματικής νοημοσύνης και της μετασχηματιστικής ηγεσίας σε ένα πλαίσιο διαχείρισης λιανικής.

## **2.7 Συναισθηματική νοημοσύνη και φύση της ηγεσίας**

Η ηγεσία καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο τα μέλη ενός οργανισμού αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και το επίπεδο επικοινωνίας, συνεργασίας και αρμονίας. Η συνεργασία ενώνει όλα τα μέλη του οργανισμού για την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Ομοίως, η δημιουργία ισχυρών επαγγελματικών δεσμών και συνέργειας μεταξύ των μελών της ομάδας, έγκειται στην ικανότητα των ηγετών. Στη μελέτη των Colbert et al. (2008), βρέθηκε ότι το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας όταν υιοθετείται από κορυφαία στελέχη, παρέχει μια αρμονική σχέση στα μέλη μιας ομάδας για την επίτευξη των στόχων. Η ευελιξία και η συναισθηματική νοημοσύνη είναι τα εργαλεία για την επίτευξη της οργανωσιακής αριστείας που πρέπει να καλυφθεί, ενώ το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας συσχετίζεται σημαντικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη. Οι Hur et al. (2011), μελέτησαν το ρόλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην αποτελεσματικότητα της ομάδας. Επικεντρώθηκαν στον ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης και την αποτελεσματικότητά της στην οργανωτική ηγεσία και σε επίπεδο ομάδας μεταξύ 859 εργαζομένων, που εργάζονται σε 55 ομάδες σε οργανισμό του δημόσιου τομέα της Νότιας Κορέας. Τα αποτελέσματα κατέληξαν σε μια θετική σχέση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ο ηγέτης της ομάδας επηρεάζει την απόδοσή της ενώ η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ο μεσολαβητής ανάμεσα στο ρόλο του αρχηγού της ομάδας, των συναισθηματικών ικανοτήτων και της αποτελεσματικότητας της ομάδας. Η συγκεκριμένη μελέτη συμπέρανε ότι οι οργανισμοί μπορούν να αναπτύξουν συναισθηματικά ικανές ομάδες, με την συναισθηματική νοημοσύνη του ηγέτη να λειτουργεί ως γέφυρα μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της δέσμευσης των εργαζομένων (Milhem, Muda & Khalil, 2019).

Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας είναι προτιμότερο σε σχέση με το συναλλακτικό και το laissez-faire. Οι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες δείχνουν ενδιαφέρον για τα μέλη της ομάδας τους. Οι Gardner και Stough (2002), μελέτησαν τα συστατικά της συναισθηματικής νοημοσύνης και τα διάφορα στυλ ηγεσίας μεταξύ των κορυφαίων μάνατζερ. Το ερωτηματολόγιο Multifactor Leadership (MLQ) και το Τεστ Συναισθηματικής Νοημοσύνης του Πανεπιστημίου Swinburne (SUEIT) διεξήχθη σε 110 διευθυντικά στελέχη ανώτερου επιπέδου. Τα ευρήματα της μελέτης

κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η μετασχηματιστική ηγεσία συσχετίστηκε σε μεγάλο βαθμό με τη συναισθηματική νοημοσύνη σε σύγκριση με το συναλλακτικό στυλ και το laissez-faire στυλ ηγεσίας. Η τεχνική της συναισθηματικής διαχείρισης είναι χρήσιμη για την κατανόηση των θετικών και αρνητικών συναισθημάτων των εργαζομένων. Όμοια, οι Palmer et al. (2001) προσδιόρισαν την επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στα αποτελεσματικά στυλ ηγεσίας, σε ένα δείγμα 43 συμμετεχόντων του πανεπιστημιακού κέντρου Swinburne. Τα αποτελέσματα κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι συνιστώσες του εμπνευσμένου κινήτρου και της ατομικής θεώρησης της μετασχηματιστικής ηγεσίας συσχετίστηκαν σημαντικά με την ικανότητα εκτίμησης και διαχείρισης των συναισθημάτων. Η εν λόγω μελέτη υπέδειξε τη φύση της συναισθηματικής νοημοσύνης που μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά σε έναν οργανισμό, ενώ απέδειξε ότι το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας είναι πιο αποτελεσματικό από τα άλλα στυλ ηγεσίας. Επιπλέον, προτείνεται ένα νέο μοντέλο αποτελεσματικής ηγεσίας σε έναν οργανισμό, το οποίο βασίζεται στον τρόπο που η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει θετικά τους τρεις οργανωσιακούς παράγοντες εμπιστοσύνης, ακεραιότητας και αποτελεσματικής επικοινωνίας. Οι τρεις αυτοί παράγοντες μπορούν να ενσωματωθούν μέσω της πρακτικής γνώσης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, η οποία στη συνέχεια θα συμβάλλει στην αποτελεσματική και ηθική ηγεσία των οργανισμών.

## **2.8 Συναισθηματική νοημοσύνη, εμπιστοσύνη, ακεραιότητα και αποτελεσματική επικοινωνία στην ηγεσία**

Η εμπιστοσύνη σε έναν οργανισμό μπορεί να οικοδομήσει ένα συνεργατικό εργασιακό περιβάλλον, καθώς μειώνει το σύμπλεγμα κατωτερότητας μεταξύ των μελών της ομάδας. Οι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες αντιμετωπίζουν όλους τους υπαλλήλους με τον ίδιο τρόπο χωρίς κανενός είδους διάκριση, οδηγώντας στη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού. Το υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης μπορεί να δημιουργήσει αμοιβαίο σεβασμό, να προσφέρει κίνητρο για απόδοση των εργαζόμενων και να εξασφαλίσει ένα ευχάριστο κλίμα στο εργασιακό περιβάλλον. Η αξιοπιστία και η συνεργατικότητα της ομάδας θα καθορίσει το στυλ ηγεσίας το οποίο μπορεί να είναι μετασχηματιστικό ή χαρισματικό (Engelbrecht, Heine &, Mahembe, 2017).

Μια μελέτη μεταξύ 178 εργαζομένων σε έξι εργοστάσια παραγωγής, αποκαλύπτει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία και η συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετών έχουν θετικό αντίκτυπο στη δέσμευση της ομάδας. Ομοίως, η αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά βασίζεται στην εμπιστοσύνη που δημιουργεί η δυναμική της ομάδας (Schlechter & Strauss, 2008). Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας και η συμπεριφορά υπεράσπισης των εργαζομένων επηρεάζονται από την εμπιστοσύνη στην ηγεσία. Σε μια μελέτη μεταξύ 175 μελών της ομάδας έργου στη βιομηχανία τεχνολογίας πληροφοριών και λογισμικού, έδειξε ότι η ανταλλαγή γνώσεων και η εμπιστοσύνη των ηγετών επηρεάζονται από την ηθική ηγεσία. Επίσης, η επιτυχία του έργου εξαρτάται από την εμπιστοσύνη των ηγετών και την ανταλλαγή γνώσεων.

Η εμπιστοσύνη μπορεί να βοηθήσει στην άνεση έκφρασης των συναισθημάτων, μειώνοντας το στρες και την εξουθένωση. Οι ηγέτες πρέπει να κατανοήσουν τα δικά τους συναισθήματα καθώς και των εργαζομένων, προκειμένου να αποφύγουν αρνητικές καταστάσεις όπως η εξάντληση και η ασυδοσία στο χώρο εργασίας. Οι Knight et al. (2015) στη μελέτη τους, έχουν αποκαλύψει τη σημαντική συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης και της εμπιστοσύνης μεταξύ των προϊσταμένων και των μελών του προσωπικού αντίστοιχα.

Η εμπιστοσύνη των εργαζομένων αποτελεί έναν μηχανισμό διαμεσολάβησης μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της οργανωσιακής απόδοσης. Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει θετικό αντίκτυπο στην εμπιστοσύνη και την απόδοση, τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο, ενώ η εμπιστοσύνη λειτουργεί ως μεσολαβητής για τη δημιουργία σχέσης μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της απόδοσης [ 43 , 44 ]. Η εμπιστοσύνη σε μια ομάδα, μπορεί να αυξηθεί μέσω της συναισθηματικής νοημοσύνης και έχει βρεθεί ότι σχετίζεται θετικά με την απόδοση της ομάδας και την αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων, ενώ υπάρχει θετικός αντίκτυπος της συναισθηματικής νοημοσύνης στην εργασιακή ικανοποίηση και εμπιστοσύνη που είναι η κύρια αιτία επιτυχίας ενός έργου [ 47]. Η εμπιστοσύνη των εργαζομένων επηρεάζεται από τη συναισθηματική ειλικρίνεια των ηγετών και η συναισθηματική ειλικρίνεια επηρεάζει σημαντικά την εμπιστοσύνη, την ακεραιότητα και την ποιότητα της σχέσης των ηγετών. Επιπλέον, φαίνεται πως υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ της ακεραιότητας, της εμπιστοσύνης στους ηγέτες και της ηθικής ηγεσίας. Η ανάπτυξη της ηγεσίας βασίζεται στην ακεραιότητα, τη συναίνεση και το εργασιακό περιβάλλον υψηλής αξίας, στοιχεία που μπορούν να δημιουργήσουν μια ποιοτική δέσμευση στην εργασία (Engelbrecht, Heine & Mahembe, 2015, Nisar et al, 2021).

Η υψηλή ακεραιότητα δημιουργεί ένα καινοτόμο και διαφανές εργασιακό περιβάλλον, παρέχει ηθική υποστήριξη, θεμελιώνει την πίστη των πελατών, τη διαφάνεια και την εταιρική κουλτούρα. Η επιτυχία του οργανισμού ορίζεται από την ακεραιότητα των εργαζομένων, ενώ η ακεραιότητα βελτιώνει την ειλικρίνεια και τις ηθικές αξίες στους ηγέτες. Όταν οι άνθρωποι εργάζονται ομαδικά σε έναν οργανισμό, είναι απαραίτητο να ενεργούν ανοιχτά στη συμπεριφορά τους. Η ακεραιότητα καθιστά τους ηγέτες αφοσιωμένους στα καθήκοντά τους και υπεύθυνους για την απόδοση της εργασίας τους. Η εργασιακή απόδοση επηρεάζεται σημαντικά από την ικανότητα, την ακεραιότητα και τη συναισθηματική νοημοσύνη (Putra, 2021). Από την άλλη, οι ηθικές αξίες ενός οργανισμού εξαρτώνται από την ακεραιότητα και την υπευθυνότητα. Οι ηγέτες που παραδέχονται τα λάθη τους, είναι πιο ειλικρινείς απέναντι στα μέλη της ομάδας τους, ενώ οι συνεργάτες και οι πελάτες των οργανισμών προτιμούν ένα ειλικρινές στυλ επικοινωνίας.

Οι σύγχρονοι οργανισμοί απαιτούν εργαζομένους που όχι μόνο είναι αρκετά ικανοί να εκτελούν τα καθήκοντά τους αλλά να έχουν διάθεση να υποστηρίξουν άλλους σε κρίσιμες συνθήκες, αναλαμβάνοντας την ευθύνη για τυχόν λάθη και εκτελώντας την εργασία με οργανωμένο τρόπο. Η ακεραιότητα των ανθρώπων σε έναν οργανισμό μπορεί να ανοίξει νέο ορίζοντα για

καινούργιες ιδέες και συνεπή απόδοση των εργαζομένων. Η ακεραιότητα, το θάρρος και η ενσυναίσθηση αποτελούν τα τρία βασικά στοιχεία της ηγεσίας. Οι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες επιδεικνύουν και τα τρία χαρακτηριστικά στη συμπεριφορά τους. Η ηθική συμπεριφορά των ηγετών επηρεάζεται από τη συναισθηματική νοημοσύνη και την αντιληπτή ακεραιότητά τους. Η αντίληψη των εργαζομένων για την ακεραιότητα ενός ηγέτη βασίζεται στις ενέργειες του ηγέτη και στο ηθικό όραμα του οργανισμού. Οι ηγέτες με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι πιο αποτελεσματικοί στη λήψη αποφάσεων (Akroty, 2020)

Η αποτελεσματική επικοινωνία βοηθά στην απόδοση της ομάδας και της οργανωσιακής επιτυχίας. Οι ηγέτες που έχουν υψηλό επίπεδο επικοινωνιακών δεξιοτήτων μπορούν να εργαστούν έξυπνα με τα μέλη της ομάδας τους. Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι απαραίτητη για την επίλυση συγκρούσεων, ενώ το αποτελεσματικό στυλ επικοινωνίας μπορεί να δημιουργήσει ενσυναίσθηση, αμοιβαίο σεβασμό και να παρέχει ανατροφοδότηση μεταξύ εργαζομένου και προϊσταμένου. Παρόμοια, τα άτομα με καλές επικοινωνιακές δεξιότητες μπορούν να αντιμετωπίσουν δύσκολες καταστάσεις, να ακούν τους άλλους προσεκτικά και να μοιράζονται τις πληροφορίες με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Η επικοινωνία ηγεσίας βοηθά στη δημιουργία ομαδικής συγκρότησης και ενδυναμώνει την απόδοση, την ανάπτυξη και την κερδοφορία των οργανισμών (Colocassides, 2021).

Οι ηγέτες που είναι σε θέση να δημιουργήσουν συναισθηματικό δέσιμο με τις ομάδες τους μπορούν να οικοδομήσουν μακροχρόνιες σχέσεις μαζί τους. Η αποτελεσματική επικοινωνία και η ηγεσία που είναι προσανατολισμένη στις σχέσεις εργασίας μπορούν να προσφέρουν ικανοποίηση από την εργασία και κίνητρα για οργανωσιακή δέσμευση. Οι ανεπτυγμένες διαπροσωπικές δεξιότητες των ηγετών, αποτελούν μια σημαντική πηγή επικοινωνίας σε έναν οργανισμό. Οι διαπροσωπικές δεξιότητες επικεντρώνονται στις σκέψεις, τα συναισθήματα και τις πράξεις των άλλων και μπορούν να προκαλέσουν θετική στάση και συναισθήματα μεταξύ των εργαζομένων μιας ομάδας (Mobolade & Akinade, 2021).

Η ικανοποίηση των εργαζομένων επηρεάζεται από την ικανότητα του προϊσταμένου στην επικοινωνία. Οι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες μπορούν να οικοδομήσουν εμπιστοσύνη μέσω των διαπροσωπικών δεξιοτήτων. Οι ηγέτες με υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης είναι σε θέση να παρέχουν επαρκείς λύσεις σε προβλήματα και μπορούν εύκολα να προσαρμοστούν σε καταστάσεις. Η μετασχηματιστική ηγεσία, η διαφανής επικοινωνία και η οργανωσιακή εμπιστοσύνη έχει βρεθεί ότι επηρεάζουν τη θετική στάση των εργαζομένων στις αλλαγές. Διάφορες μελέτες έχουν εστιάσει στις δεξιότητες επικοινωνίας του ηγέτη, καθώς τα εμπόδια και τα προβλήματα της ομάδας μπορούν να ξεπεραστούν με ορισμένους τύπους επικοινωνιακών ικανοτήτων και οι ομαδικοί στόχοι μπορούν να επιτευχθούν από τους ηγέτες μέσω της επικοινωνίας (Petrovici & Dobrescu, 2014).

Είναι φανερό ότι οι ομαδικοί στόχοι μπορούν να επιτευχθούν μόνο με τον κατάλληλο τρόπο επικοινωνίας, ως μια διαδικασία ανταλλαγής ιδεών μεταξύ των ανθρώπων. Οι κατάλληλες

δεξιότητες επικοινωνίας μπορούν να βοηθήσουν να ξεπεραστούν τα υπάρχοντα προβλήματα και να εξαλειφθούν οι εγωιστικές αντιπαραθέσεις μέσα σε μια ομάδα. Η αποτελεσματικότητα και η επιτυχία ενός έργου βασίζεται στη συναισθηματική νοημοσύνη και την επικοινωνία μεταξύ των διαχειριστών του έργου και των μελών της ομάδας, ενώ οι ικανότητες αυτογνωσίας και κοινωνικής επίγνωσης μπορούν να κάνουν αποτελεσματική την εσωτερική επικοινωνία. Η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να βοηθήσει στην ενίσχυση των επικοινωνιακών δεξιοτήτων. Η έλλειψη συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να δημιουργήσει πρόβλημα επικοινωνίας, το οποίο μπορεί να οδηγήσει σε προβλήματα στην εταιρική κουλτούρα (Jorfi, 2012).

Το αποτελεσματικό στυλ επικοινωνίας των ηγετών τους καθιστά πιο επιτυχημένους σε έναν οργανισμό. Η αυτογνωσία των συναισθημάτων βοηθά τον ηγέτη να κατανοήσει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του και επηρεάζει τη συμπεριφορά του είτε με θετικό είτε με αρνητικό τρόπο. Οι ηγέτες που έχουν αυτογνωσία μπορούν να αξιολογήσουν και να προσαρμόσουν τη συμπεριφορά τους με βάση τις καταστάσεις. Από την άλλη, η προσαρμοστικότητα φέρνει ευελιξία στην εργασία. Οι άνθρωποι που δεν είναι ευέλικτοι στη δουλειά τους, αντιμετωπίζουν πολλές δυσκολίες στο να είναι ανοιχτοί σε νέες ιδέες και να επικοινωνούν τις σκέψεις τους με τους άλλους. Οι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες έχουν την ικανότητα να σκέφτονται ανεξάρτητα και να λαμβάνουν ακριβείς αποφάσεις προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους του οργανισμού (Momeni & Gourgues, 2020).

## **2.9 Θεωρία EIL**

Τα θεμέλια για τη θεωρία EIL βασίζεται στην ανάμειξη δύο κρίσιμων δομών, της EI και της ηγεσίας. Αυτές οι δύο κατασκευές σχηματίζουν μια νέα κατασκευή που ονομάζεται EIL. Η θεωρία EIL αντιλαμβάνεται την ηγεσία ως δυναμική και εξαρτάται από τρεις κύριους παράγοντες που αλληλεπιδρούν με ουσιαστικούς τρόπους: το πλαίσιο, τον εαυτό και τους άλλους. Οι τρεις παράγοντες αποτελούνται από 21 επιμέρους παράγοντες, που ονομάζονται χωρητικότητες. Αυτοί οι παράγοντες και οι ικανότητες πηγάζουν τόσο από τη βιβλιογραφία της EI όσο και από τη βιβλιογραφία της ηγεσίας. Η θεωρία του EIL αντιλαμβάνεται το κατασκεύασμα του EIL ως ένα συνδυασμό γνωστικών διαδικασιών, χαρακτηριστικών προσωπικότητας, συμπεριφορών και ικανοτήτων που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Οι συγγραφείς πιστεύουν ότι η απομόνωση οποιουδήποτε χαρακτηριστικού θα ήταν περιοριστική. Η επίδειξη του EIL κάποιου μπορεί να περιλαμβάνει οποιαδήποτε από τις ικανότητες, ή ακόμα και όλες, ανάλογα με την κατάσταση. Εξάλλου, τα άτομα φέρνουν ένα βασικό επίπεδο γνώσης σχετικά με τα συναισθήματα, τα εγγενή χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και τα επίπεδα/ικανότητες απόδοσης (Bar-On, 2010; Petrides & Furnham, 2000; Goleman et al., 2002).

Τρεις Παράγοντες και 21 Ικανότητες του EIL



### **Περιβάλλον (πλαίσιο)**

- Περιβαλλοντική επίγνωση: Σκόπιμη σκέψη για το περιβάλλον μιας ηγετικής κατάστασης
- Ομαδική γνώση: Ερμηνεία της κατάστασης και/ή των δικτύων ενός οργανισμού

### **Εαυτός**

- Συναισθηματική αυτοαντίληψη: Προσδιορισμός των συναισθημάτων και των αντιδράσεων από το άτομο και της επίδρασής τους σε αυτό
- Ειλικρινής αυτοκατανόηση: Επίγνωση των δυνατοτήτων και των περιορισμών
- Υγιής αυτοεκτίμηση: Έχοντας μια ισορροπημένη αίσθηση του εαυτού
- Συναισθηματικός αυτοέλεγχος: Συνειδητός έλεγχος των συναισθημάτων και των αντιδράσεων
- Αυθεντικότητα: Να το να είναι κανείς διαφανής και αξιόπιστος
- Ευελιξία: Να είναι κάποιος ανοιχτός και προσαρμοστικός σε μεταβαλλόμενες καταστάσεις
- Επίτευγμα: Επίτευξη στόχων σύμφωνα με προσωπικά
- Αισιοδοξία: Να είναι κάποιος θετικός
- Πρωτοβουλία: Η αναζήτηση ευκαιριών

### **Οι άλλοι**

- Ενσυναίσθηση : Κατανοώντας τους άλλους από την οπτική τους
- Αναγνώριση: εκπλήρωση της ευθύνης σας για τους άλλους ή την ομάδα
- Έμπνευση: Παρακίνηση των άλλων προς ένα κοινό όραμα
- Επιρροή: Επίδειξη δεξιοτήτων πειθούς
- Coaching: Βοηθώντας άλλους να βελτιώσουν τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους
- Φορέας αλλαγής: Αναζήτηση και συνεργασία με άλλους προς νέες κατευθύνσεις
- Διαχείριση συγκρούσεων : Εντοπισμός και επίλυση προβλημάτων και ζητημάτων με άλλους
- Ανάπτυξη σχέσεων: Δημιουργία συνδέσεων μεταξύ των ανθρώπων
- Ομαδική εργασία: Δουλεύοντας αποτελεσματικά με άλλους σε ομαδικό επίπεδο
- Αξιοποίηση της διαφορετικότητας (Bar-On, 2010; Petrides & Furnham, 2000; Goleman et al., 2002).

Σύμφωνα με το μοντέλο, το EIL είναι προγνωστικό των συμπεριφορών των ηγετών (π.χ. συμμετοχή, δέσμευση). Αυτές οι συμπεριφορές είναι στη συνέχεια προγνωστικές για ατομικά, ομαδικά και οργανωτικά αποτελέσματα (π.χ. ομαδική επιτυχία στην επίτευξη των στόχων). Αυτό το μοντέλο δεν έχει δοκιμαστεί εμπειρικά.

#### **2.9.1 Ηγέτης, ακόλουθοι, πλαίσιο**

Στον πυρήνα της η θεωρία EIL υποστηρίζει ότι η ηγεσία είναι μια σχέση μεταξύ του ηγέτη, των οπαδών και του πλαισίου. Για να μπορέσει ένα άτομο να προσεγγίσει επιτυχώς τις

πολυπλοκότητες της ηγεσίας, οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι το EIL θα εξυπηρετήσει καλά το άτομο στη συνεργασία με άλλους και στην προσαρμογή στις προκλήσεις και τις ευκαιρίες όπως απαιτείται. Με τα χαρακτηριστικά της ΣΝ ως θεμέλιο, το EIL ενσωματώνει την ιδέα ότι τα συναισθήματα επηρεάζουν τις σκέψεις, τις αποφάσεις και τις συμπεριφορές. Αυτή η συνέχεια παρέχει διορατικότητα και επίγνωση στο άτομο που ασχολείται με την ηγεσία. Η ικανότητα, λοιπόν, να παρακολουθεί κανείς τα συναισθήματά του ενώ έχει επίγνωση των συναισθηματικών αντιδράσεων και δυναμικών των άλλων είναι ένα βασικό στοιχείο της θεωρίας EI και EIL.

### **2.9.2 Πρόθεση & Δημιουργία Αισθήσεων**

Η σκόπιμη επιλογή της δράσης είναι βασικό στοιχείο της θεωρίας EIL. Ομοίως, η θεωρία EIL υποστηρίζει το νόημα στη διαδικασία επίδειξης ηγεσίας. Η σκοπιμότητα και η δημιουργία λογικής απομακρύνουν τα άτομα από τον τομέα της εξάρτησης από τις *προεπιλογές τους*. Οι προεπιλογές είναι «οι συμπεριφορές στις οποίες εμπλεκόμαστε φυσικά σε πολλές διαφορετικές καταστάσεις που έχουν λειτουργήσει τόσο συχνά για εμάς στο παρελθόν» (Meissen, 2010). Ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο διαθέτει καθεμία από τις 21 ικανότητες επηρεάζει την ικανότητα ενός ατόμου να επιλέξει σκόπιμα μια προσέγγιση κατάλληλη για το πλαίσιο. Η επιδέξια παρέμβαση περιλαμβάνει την επιλογή να ανταποκριθεί κανείς με έναν προσεκτικά σχεδιασμένο τρόπο για να επηρεάσει θετικά μια κατάσταση. Με αυτόν τον τρόπο, η θεωρία EIL προτείνει ότι ένα άτομο θα είναι πιο πιθανό να παρέμβει με σκόπιμο τρόπο, δίνοντας καλύτερες πιθανότητες για επιτυχή αποτελέσματα (Meissen, 2010).

Το EIL μπορεί να αναπτυχθεί όπως υποστηρίζουν πολλοί μελετητές, ενώ η αναπτυξιακή διαδικασία είναι μια μακροπρόθεσμη και σκόπιμη προσπάθεια. Όσον αφορά την ανάπτυξη της ΣΝ, οι απόψεις διαφέρουν με βάση το επιλεγμένο θεωρητικό μοντέλο και την προοπτική ενός μελετητή. Οι συγγραφείς συμφωνούν με την άποψη ότι το EIL μπορεί να αναπτυχθεί με μακροπρόθεσμη εστίαση στη σκόπιμη πρακτική, την καθοδήγηση, τον προβληματισμό και την πρόθεση (Posner, 2009).

### **2.9.3 Η Συναισθηματική νοημοσύνη στο EIL**

Η θεωρία EIL είναι μια θεωρία μικτού μοντέλου και υποστηρίζει ότι το EI είναι το βασικό θεμέλιο για αποτελεσματική ηγεσία. Για να ενσωματωθεί η προτεινόμενη θεωρία EIL στην υπάρχουσα βιβλιογραφία, οι συγγραφείς έχουν εντοπίσει τις δυνατότητες EIL που μοιάζουν περισσότερο με συστατικά των τεσσάρων πρωταρχικών μοντέλων της EI. Ωστόσο, απαιτείται μελλοντική έρευνα για τη διερεύνηση των διακρίσεων μεταξύ των ικανοτήτων. Οι χωρητικότητες που αναφέρονται

αντιπροσωπεύονται σε τρία ή περισσότερα από τα τέσσερα μοντέλα EI, επομένως οι συγγραφείς επέλεξαν να τις εξερευνήσουν πρώτα ως ένα σύμπλεγμα δυνατοτήτων EI.

<b>Θέματα στα τέσσερα βασικά μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης</b>				
<b>Μοντέλο EIL</b>	<b><i>Petrides et al. (2001)</i></b>	<b><i>Goleman et al. (2002)</i></b>	<b><i>Mayer &amp; Salovey (1997)</i></b>	<b><i>Bar-On (2010)</i></b>
Συναισθηματικός Αυτοέλεγχος	X	X	X	
Συναισθηματική Αυτοαντίληψη	X	X	X	X
Ευκαμψία	X	X		X
Αισιοδοξία	X	X		X
Ενσυναίσθηση	X	X	X	X

## **Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>: Ευρήματα Ερευνών σε Εθνική Βιβλιογραφία**

Όπως έχουμε συμπεράνει από τις έρευνες που έχουν διεξαχθεί πάνω στο θέμα της ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης, και οι δύο αποτελούν αναπόσπαστους παράγοντες για την σωστή και ομαλή λειτουργία οποιασδήποτε επιχείρησης. Πρόκειται για δύο αλληλεξαρτώμενες ανθρωποκεντρικές επιστήμες των οποίων η παράλληλη εφαρμογή, μπορεί να φέρει τα βέλτιστα αποτελέσματα σε έναν οργανισμό. Υπάρχουν πολλά σχετικά παραδείγματα που αποδεικνύουν την συσχέτιση των δύο παραπάνω θεωριών σε κάθε είδος επιχείρησης/οργανισμού. Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα ασχοληθούμε με παραδείγματα εθνικού βεληνεκούς κατατεταγμένα με χρονική αλληλουχία και θα δούμε σε κάθε περίπτωση τι αντίκτυπο έχουν η ηγεσία και η συναισθηματική νοημοσύνη στην ανάπτυξη και την λειτουργία της κάθε επιχείρησης ξεχωριστά. Στα παρακάτω υποκεφάλαια θα αναλύσουμε τις έρευνες και τα ευρήματα που έχουν προκύψει την τελευταία δεκαετία στην Ελλάδα καθώς και τα συμπεράσματα της καθεμίας ξεχωριστά με σκοπό να καταλήξουμε σε μια κοινή, ομοιογενή ιδέα σχετικά με την σύνδεση της ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης με τις Ελληνικές επιχειρήσεις.

### **3.1. Πρώτη έρευνα**

Η πρώτη έρευνα που θα αναλύσουμε διεκπεραιώθηκε το 2012 και αφορά την συναισθηματική νοημοσύνη και το μάντζμεντ των σύγχρονων νοσοκομείων. Στην συγκεκριμένη περίπτωση έχει πραγματοποιηθεί έρευνα στα τοπικά νοσοκομεία της Πάτρας. Μέσω βιβλιογραφικής ανασκόπησης που πραγματοποιήθηκε με βάση τα τότε δεδομένα, παρατηρήθηκε πως η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί ένα μέσο ύψιστης σημασίας για την διοίκηση των μονάδων υγείας. Σημαντικός παράγοντας για την εφαρμογή αυτών των μέσων όμως, είναι να γνωρίζουν τα διοικητικά στελέχη της μονάδας, το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης των εργαζομένων σε κάθε μονάδα υγείας καθώς μόνο με αυτό τον τρόπο μπορεί να επιτευχθεί η καταλληλότερη διαχείριση της. Παρατηρήθηκε λοιπόν μια έντονη θετική σχέση μεταξύ της επίδοσης των εργαζομένων και του επιπέδου συναισθηματικής νοημοσύνης που τους διακατέχει, πράγμα το οποίο φαίνεται να έχει μεγάλη επιρροή και στα διοικητικά προσόντα των στελεχών.

Είναι δεδομένο, όχι μόνο στην συγκεκριμένη περίπτωση αλλά και γενικά, πως ο κύριος στόχος μιας επιχείρησης όσον αφορά την διοίκηση, είναι να μπορέσει να βοηθήσει τα στελέχη της να είναι όσο το δυνατόν πιο παραγωγικά ώστε να κατακτήσουν τους στόχους που έχουν θέσει και να εκπληρώσουν την γενικότερη αποστολή του οργανισμού στον οποίο ανήκουν. Γι' αυτό και η

μέγιστη αποδοτικότητα των ανθρώπινων πόρων στα νοσοκομειακά συστήματα αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς παράγοντες για την εξέλιξη και σωστή λειτουργία τους. Ωστόσο οι άνθρωποι πόροι του συγκεκριμένου κλάδου, δηλαδή οι υπάλληλοι, επηρεάζονται από πληθώρα παραγόντων οι οποίοι σχετίζονται με την απόδοσή τους, όπως είναι η ιεραρχική εξέλιξη ή και άλλα κίνητρα που τους παρέχονται. Επηρεάζονται από την αυτοϊκανοποίηση του έργου που πραγματοποιούν-παράγουν πάνω στο αντικείμενό τους αλλά και από τις συνθήκες εργασίας με τις οποίες έρχονται αντιμέτωποι. Δύο ακόμη παράγοντες επιρροής είναι η επιστημονική κατάρτιση καθώς και το επιμορφωτικό επίπεδο που διαθέτουν και αποκτούν επιπλέον μέσω των εμπειριών τους κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής τους πορείας.

Για να μπορέσουν τα διοικητικά στελέχη μιας επιχείρησης υγείας να φτάσουν στην άριστη απόδοση που θέλουν να πετύχουν, θα πρέπει να προετοιμάσουν και να οργανώσουν ένα σχέδιο σχετικά με τις ανάγκες που έχει σαν επιχείρηση η μονάδα από άποψη προσωπικού. Θα πρέπει επίσης να υπολογίσουν ότι στην συγκεκριμένη περίπτωση θα πρέπει να απευθυνθούν σε επαγγελματίες υγείας και να έχουν προκαθορίσει τον τρόπο με τον οποίο θα γίνει και η αναγκαία και πολύ απαραίτητη εξέταση καταλληλότητας τους. Αφού και μόνο εφόσον έχει γίνει η τοποθέτηση του σχεδίου της επιχείρησης και η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού, μπορεί ο οργανισμός να θέσει στόχους και με την βοήθεια του αντίστοιχου και καταρτισμένου προσωπικού και της σωστής διοίκησης να τους φέρει εις πέρας.

Σε αυτό το σημείο οφείλουμε να αναφέρουμε πως με βάση την συγκεκριμένη έρευνα και με τα κοινά δεδομένα, η δια βίου επιμόρφωση, ένα αναπόσπαστο κομμάτι της εκπαίδευσης των εργαζομένων (ή και των δυνητικών εργαζομένων) των νοσοκομειακών μονάδων, είναι μια ακριβή διαδικασία η οποία όμως αποτελεί επένδυση για την μελλοντική πορεία οποιασδήποτε επιχείρησης. Για να επιτύχει αυτή η προσπάθεια της περαιτέρω επιμόρφωσης μέσω της πρακτικής εκμάθησης, θα πρέπει να διακατέχει τους εκπαιδευόμενους ένα επιμορφωτικό επίπεδο. Συγκεκριμένα, αναφερόμαστε στο στάδιο της πρόσληψης (δηλαδή οι γνώσεις που έχει αποκτήσει ως εξειδίκευση ένας δυνητικός εργαζόμενος πριν αναλάβει μια θέση στον τομέα της υγείας) ή ακόμα και στο στάδιο της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Για να μπορέσουμε να προετοιμάσουμε τις νέες γενιές για πιο αποδοτικές και σίγουρες αποφάσεις στον χώρο της υγείας, έχουν γίνει προσπάθειες συνεργασίας μεταξύ των μάντζερ διαφόρων τμημάτων υγείας καθώς και συνεργασίες με καθηγητές δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και αντίστοιχους συμβούλους.

Τα συμπεράσματα στα οποία καταλήξαμε μέσα από την παραπάνω έρευνα ήταν πώς, καταρχάς η διοίκηση των μονάδων υγείας απαιτεί συνεχή και διαρκή μελέτη και ενημέρωση. Όπως κάθε άλλη επιχείρηση που θέλει να πετύχει, πρέπει να εφαρμόζει μεθοδικότητα και

προγραμματισμό. Σε σχέση με την συναισθηματική νοημοσύνη αντιληφθήκαμε πως στον χώρο της υγείας όπου όλοι οι εργαζόμενοι έρχονται καθημερινά αντιμέτωποι με πολύ έντονες συναισθηματικά φορτισμένες συνθήκες, είναι απαραίτητο να υπάρχει υψηλός δείκτης συναισθηματικής νοημοσύνης από μέρους της διοίκησης. Θα πρέπει το διοικητικό προσωπικό να μπορεί να καταλάβει την θέση των εργαζομένων του για να μπορεί να επιτευχθεί η αποτελεσματική διοίκηση της μονάδας. Ευτυχώς, τα τελευταία χρόνια έχει αναπτυχθεί κατά πολύ η αντίληψη των διοικητικών στελεχών ως προς το γεγονός ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι βασικός παράγοντας για την επιτυχία της επιχείρησης και βασίζεται στην κατανόηση των συναισθημάτων των εργαζόμενων αλλά και των πελατών τους.

Εν κατακλείδι, μέσα από το δείγμα που εξετάστηκε στις νοσοκομειακές μονάδες της Πάτρας, σε ότι αφορά την συναισθηματική νοημοσύνη, φαίνεται να υπάρχει υψηλή συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης με τους εργαζόμενους το οποίο σίγουρα επηρεάζει και το διοικητικό προσωπικό. Εμφανίστηκαν πολλά αποτελέσματα που έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι διακατέχονται από μεγάλο βαθμό αυτοσεβασμού και υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης ως προς την αντίληψη της σημασίας της ομαδικής εργασίας και της κατανόησης των αναγκών του υπόλοιπου προσωπικού. Παρόλα αυτά παρατηρήθηκαν χαμηλές τιμές συναισθηματικής νοημοσύνης όταν έρχονταν αντιμέτωποι με καταστάσεις έντονης συναισθηματικής έξαρσης ή έντονων και δύσκολων καταστάσεων. Συνολικά, παρατηρήθηκαν υψηλοί μέσοι όροι, γεγονός το οποίο δείχνει ότι υπάρχει πολύ καλή συνολική αντίληψη η οποία προσφέρει θετικά αποτελέσματα σε ότι αφορά το μάνατζμεντ της επιχείρησης. Γενικότερα, το συμπέρασμα στο οποίο καταλήγουμε είναι πως η σχέση μεταξύ του ποσοστού συναισθηματικής νοημοσύνης με την διοίκηση των μονάδων υγείας από το συγκεκριμένο δείγμα είναι απόλυτα θετική, πράγμα το οποίο καταλήγει και σε υψηλά ποσοστά αντίληψης σε ότι έχει να κάνει με το μάνατζμεντ της υγείας.

### **3.2 Δεύτερη έρευνα**

Το δεύτερο παράδειγμα που θα αναλύσουμε, πραγματοποιήθηκε με έρευνα πάνω στους καθηγητές της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, το 2013. Στο συγκεκριμένο παράδειγμα ο σκοπός ήταν να αποδειχθεί η συσχέτιση μεταξύ των προσωπικών ικανοτήτων (αυτοέλεγχος και αυτορρύθμιση συναισθημάτων) και των συνιστωσών της συναισθηματικής νοημοσύνης (κοινωνικές δεξιότητες, κίνητρο και ενσυναίσθηση), με την μετασχηματιστική ηγεσία που εφαρμόζουν οι καθηγητές/εκπαιδευτές στην δευτεροβάθμια εκπαίδευση των Ελληνικών σχολείων, συγκεκριμένα στην περιοχή της Δυτικής Ελλάδας.

Είναι κοινώς γνωστό πως εντοπίζονται πολλά προβλήματα στον προγραμματισμό και την διεκπεραίωση των εκπαιδευτικών συστημάτων στην Ελλάδα και σήμερα αλλά και όλα τα προηγούμενα χρόνια. Το σχολικό σύστημα έχει χαρακτηριστεί πολλάκις ως άκρως ανταγωνιστικό και βαθμοθηρικό. Αποτελείται από ένα εξαιρετικά αυστηρό και δύσκολο σύστημα εξετάσεων (τριμηνιαίες, εξαμηνιαίες, Πανελλήνιες κλπ) το οποίο αναγκάζει τους μαθητές να γίνονται μηχανές αποστήθισης και να χάνουν εντελώς την αίσθηση του οράματος που θα έπρεπε να χαρακτηρίζει τα σχολεία και αυτά με τη σειρά τους να εμπνέουν τους μαθητές ώστε να δημιουργήσουν δικά τους.

Εν αντιθέσει με αυτά που ακούγονται από μαθητές, γονείς και συλλόγους, τα υπουργεία παιδείας της χώρας εξακολουθούν να υποστηρίζουν, μέσω αναφοράς στους εκπαιδευτικούς, στο πως ο χαρακτήρας του εκπαιδευτικού μας συστήματος είναι άκρως ανθρωποκεντρικός και πως είναι απολύτως αναγκαίο από τους εκπαιδευτικούς φορείς και τους εκπροσώπους αυτών (τους εκπαιδευτές), να εφαρμόζουν καινοτόμα προγράμματα εκμάθησης καθώς και να προσαρμόζονται καταλλήλως σε ένα περιβάλλον και μια τεχνολογία, η οποία διαρκώς μεταβάλλεται.

Με βάση τις παραπάνω επισημάνσεις, για να καταφέρει ο εκπαιδευτικός τομέας να φτάσει από αυτό που πραγματικά συμβαίνει σε αυτό που θα ήθελε ιδανικά να συμβαίνει, πρέπει να πραγματοποιήσει αρκετές αλλαγές στο σύστημα που εφαρμόζει. Για να επιτευχθεί ο στόχος αυτός, θα πρέπει να διευθετηθούν δυο σημαντικές μεταβολές στις δύο κύριες συνιστώσες του συστήματος. Θα πρέπει αρχικά να δοθούν στους εκπαιδευτικούς οι κατάλληλοι οικονομικοί, επιμορφωτικοί και λοιποί πόροι που χρειάζονται και δεύτερον να μπορέσουν οι εκπαιδευόμενοι να εμπιστευτούν τους εκπαιδευτικούς φορείς για την υλοποίηση των πολυπόθητων αλλαγών.

Αφού έχουμε πλέον κατανοήσει το σύστημα εκπαίδευσης και τις προτάσεις βελτίωσης του, μπορούμε να περάσουμε και στα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας. Σε αυτή την έρευνα μέσω ερωτηματολογίων διαπιστώθηκε για μια ακόμα φορά η θετική συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την μετασχηματιστική ηγεσία που εφαρμόζεται από τους εκπαιδευτικούς φορείς. Πιο συγκεκριμένα αποδείχτηκε μέσω του δείγματος των 226 ερωτηματολογίων πως οι προσωπικές δεξιότητες και η συναισθηματική νοημοσύνη ενός δασκάλου-καθηγητή-εκπαιδευτή, παίζουν τεράστιο ρόλο στην αποτελεσματικότητα της μετασχηματιστικής ηγεσίας που εφαρμόζει σε μια ομάδα εκπαιδευόμενων (μαθητών).

Αναλυτικότερα, με βάση την αντίληψη των μαθητών στο θέμα αυτής της συσχέτισης, όταν οι καθηγητές εφαρμόζουν και εκδηλώνουν “ανοιχτά” τις προσωπικές τους δεξιότητες (αυτορρύθμιση και αυτοέλεγχο συναισθημάτων) και αφιερώνουν χρόνο στο να εκμεταλλευτούν

και να εκφράσουν και τις τρεις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης (κοινωνικές δεξιότητες, κίνητρο και ενσυναίσθηση), τότε και μόνο τότε ασκούν πραγματικά μετασχηματιστική ηγεσία. Αυτό, γιατί η ουσία της μετασχηματιστικής ηγεσίας, όπως έχει προ αναλυθεί, είναι το χάρισμα που καταφέρνει να αναπτύξει ο ηγέτης, η διανοητική υποκίνηση και η εκτίμηση του καθενός ξεχωριστά σαν άτομο, μέσω των παραπάνω. Με λίγα λόγια συμπεραίνουμε, πως οι καθηγητές-ηγέτες που εκφράζουν και ενσωματώνουν στους τρόπους διδασκαλίας τους, την συναισθηματική νοημοσύνη τους, εφαρμόζουν ουσιαστικά το μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας. Το μοντέλο που αντιπροσωπεύει παράλληλα την αλλαγή και την εφαρμογή των στόχων της ομάδας για τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα. Με αυτό τον τρόπο οι δάσκαλοι-ηγέτες καταφέρνουν να κερδίσουν την εμπιστοσύνη των μαθητών τους και να δεθούν μαζί τους συναισθηματικά, καθώς νιώθουν πιο άνετα να συνεργαστούν με έναν ηγέτη που τους προωθεί στην βελτίωση και τους παρακινεί με θετικά κίνητρα και εποικοδομητικό σχολιασμό, και έχουν σαν κύριο στόχο την ανύψωση και βελτίωση του συνόλου (δηλαδή της ομάδας).

Από την πλευρά των καθηγητών, δε, είναι πολύ περισσότερες οι πιθανότητες για έναν δάσκαλο με ενεργή ενσυναίσθηση να αντιληφθεί τις πραγματικές και ουσιαστικές ανάγκες των μαθητών του και να θέλει να βοηθήσει ενεργά στην αντιμετώπιση τους, απ' ότι για κάποιον που δεν έχει ιδιαίτερα υψηλό δείκτη ΣΝ. Παρά τις λίγες και ελλιπείς έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί πάνω στο συγκεκριμένο θέμα στην Ελλάδα, αντιλαμβανόμαστε πως όσο πιο θετική είναι η σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγεσίας στον τομέα της εκπαίδευσης, τόσο μεγαλύτερες είναι και οι πιθανότητες επιτυχίας του απώτερου σκοπού του εκπαιδευτικού συστήματος. Η εκμάθηση και εκπαίδευση των νέων γενεών.

### **3.3. Τρίτη έρευνα**

Στο τρίτο σχετικό παράδειγμα αυτής της ενότητας, θα αναφερθούμε σε τραπεζικές επιχειρήσεις της Ελλάδας και την σχέση συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγεσίας που εντοπίζεται σε αυτές. Η συγκεκριμένη έρευνα διεκπεραιώθηκε το 2014. Αρχικά να αναφέρουμε πως, σύμφωνα με θεωρίες και σχετικές έρευνες που έχουν διεξαχθεί, γνωρίζουμε πως στον χώρο των τραπεζικών επιχειρήσεων εντοπίζεται ισότιμα και η μετασχηματιστική και η συναλλακτική ηγεσία. Αυτό συμβαίνει γιατί στον συγκεκριμένο τομέα επιχειρήσεων κάθε ένα από τα δύο αυτά είδη ηγεσίας, έχει να προσφέρει κάτι διαφορετικό.

Η μετασχηματιστική ηγεσία χαρακτηρίζεται κατά κύριο λόγο από την ενσυναίσθηση. Ένας ηγέτης με την αίσθηση της ενσυναίσθησης ενεργή έχει το πλεονέκτημα στην ανταπόκριση των συναισθηματικών αναγκών των υφισταμένων του. Έχει την δυνατότητα να αναγνωρίζει τις ανάγκες τους και να πράττει ανάλογα για να τις καλύψει ή να τους βοηθήσει να τις καλύψουν



από μόνοι τους. Με αυτό τον τρόπο υπάρχει ένα ιδανικό, συνεργατικό κλίμα που ευνοεί τις επιτυχίες της επιχείρησης και την επίτευξη των κοινών της στόχων. Κατ' επέκταση λοιπόν, η μετασχηματιστική ηγεσία βασίζεται πολύ και στην επίσημη επικοινωνία εντός του τραπεζικού οργανισμού, καθώς και στις δεξιότητες και την αυτορρύθμιση του ηγέτη του. Με τον έλεγχο των συναισθημάτων του και την σωστή και καλή επικοινωνία, ο ηγέτης μπορεί να παρακινεί τους υφιστάμενους του και να βελτιώνει την συνεργασία και τα αποτελέσματα της επιχείρησης. Με αυτούς τους διπλωματικούς τρόπους καταφέρνει παράλληλα να κατευθύνει τις συζητήσεις και τις καταστάσεις ώστε να αποφεύγονται και να αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά και οι συγκρούσεις, οι οποίες δεν εκλείπουν από κανέναν επιχειρηματικό κλάδο.

Από την άλλη μεριά, υπάρχει και εμφανίζεται και ο συναλλακτικός τρόπος ηγεσίας. Ανάλογα με την μετασχηματιστική ηγεσία, παρατηρούμε και στην συναλλακτική ηγεσία την ύπαρξη και την σημασία της ενσυναίσθησης, η οποία αποδίδει τα απαραίτητα διπλωματικά χαρακτηριστικά στον ηγέτη, που χρειάζονται για να μπορεί να χειριστεί τους υφισταμένους του. Επίσης, παρατηρούμε το αντίκτυπο της επίσημης επικοινωνίας που, και σε αυτή τη μορφή ηγεσίας, βοηθάει τον ηγέτη στην παρουσίαση των στόχων της επιχείρησης στους υφιστάμενους και βοηθάει ιδιαίτερα, όχι μόνο στο να μπορέσει ο ηγέτης να τους κατευθύνει με ακρίβεια ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι, αλλά να μεταφράσει και να διαχειριστεί σωστά κάθε μορφής εκλαμβανόμενη ανατροφοδότηση. Ωστόσο, αντίθετα με την μετασχηματιστική ηγεσία, στην συναλλακτική δεν εμφανίζεται ο παράγοντας της συμμετοχικής λήψης αποφάσεων τόσο πολύ, διότι σε αυτή τη μορφή ηγεσίας, ο ηγέτης δεν εμπιστεύεται εύκολα τους υφισταμένους του και δεν επιτρέπει συχνά την ελεύθερη βούληση στο κομμάτι των αποφάσεων, παρα μόνο αν έχει λάβει έντονη θετική ανταπόκριση και ανατροφοδότηση από τα αποτελέσματα των υφισταμένων σε σχέση με τους στόχους που έχουν διεκπεραιώσει σε βάθος χρόνου.

Συμπερασματικά, βλέπουμε ότι στον τραπεζικό κλάδο, μέσα και από τα δύο είδη ηγεσίας που επικρατούν και που είναι πλέον απαραίτητα, κυριαρχούν η ενσυναίσθηση και η επίσημη επικοινωνία σαν χαρακτηριστικά ενός ηγέτη, συνδέοντας έτσι άμεσα την ηγεσία με την συναισθηματική νοημοσύνη. Η ενσυναίσθηση είναι απαραίτητη για την ηγεσία τέτοιων επιχειρήσεων καθώς βοηθάει στην κατανόηση και κατεύθυνση των υφισταμένων και η επίσημη επικοινωνία εξυπηρετεί σε τόσο μεγάλους οργανισμούς ώστε να μην υπάρχει παραπληροφόρηση τόσο εντός, όσο και εκτός των τειχών της επιχείρησης. Ακόμα και η συλλογική λήψη αποφάσεων, που εκλείπει στην συναλλακτική μορφή ηγεσίας, έχει πλέον εδραιωθεί σαν αξία καθώς οι εταιρίες πλέον λειτουργούν σε τμήματα, χωρίς βέβαια αυτά να είναι εντελώς αυτόνομα. Έτσι επιβεβαιώνεται και η θετική σχέση ηγεσίας και συναισθηματικής νοημοσύνης και σε αυτόν τον κλάδο Ελληνικών επιχειρήσεων.

### 3.4. Τέταρτη έρευνα

Σε συνέχεια των παραδειγμάτων της σύνδεσης συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγεσίας, θα αναλύσουμε ένα παράδειγμα για το οποίο διεξήχθη έρευνα το 2017 - 2018 και αφορά τον τομέα του Πολεμικού Ναυτικού. Στο συγκεκριμένο παράδειγμα έγινε επικεντρωμένη έρευνα της συναισθηματικής νοημοσύνης σε συσχέτιση με την μετασχηματιστική ηγεσία κυρίως, καθώς στον συγκεκριμένο τομέα των ειδικών δυνάμεων δεν υπήρχαν περαιτέρω έρευνες και στοιχεία για μια πιο γενικευμένη αναζήτηση και κατ' επέκταση σύγκριση.

Η έρευνα αυτή παρεμπιπτόντως προέρχεται από σχετικά πρόσφατες πηγές, γεγονός το οποίο δείχνει την έλλειψη εμπειριστατωμένων ερευνών στο θέμα. Ωστόσο, από την έρευνα αυτή ένα από τα πρώτα συμπεράσματα που προέκυψαν είναι πως δεν υφίσταται ένα και μοναδικό στυλ ηγεσίας το οποίο να είναι πλέον κατάλληλο για κάθε κατάσταση και για κάθε μάντζερ, κάθε ξεχωριστής επιχείρησης. Κάθε μάντζερ και κάθε διαφορετική επιχείρηση χρήζει διαφορετικής αντιμετώπισης και διαχείρισης. Έτσι, κάθε στυλ ηγεσίας προσφέρει διαφορετικά προτερήματα σε κάθε μάντζερ ο οποίος ξέρει να τα χρησιμοποιήσει ανάλογα την κατάσταση, την επιχείρηση και την περίπτωση. Αυτή η επιλογή μεταξύ των στυλ ηγεσίας μπορεί να πραγματοποιηθεί μόνο με την βοήθεια και την αντίληψη της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Μέσα από την έρευνα στον τομέα των ειδικών δυνάμεων παρατηρήθηκε ότι, όπως και σε όλα τα προηγούμενα παραδείγματα, η συναισθηματική νοημοσύνη, η επίσημη επικοινωνία και η συμμετοχική λήψη αποφάσεων είναι παράγοντες οι οποίοι προ καθορίζουν την μετασχηματιστική και την συναλλακτική ηγεσία. Οι προσωπικές δεξιότητες (η αυτορρύθμιση και ο αυτοέλεγχος) καθώς και οι συνιστώσες της συναισθηματικής νοημοσύνης (όπως είναι οι κοινωνικές δεξιότητες, το κίνητρο και η ενσυναίσθηση) σχετίζονται με την μετασχηματιστική αποτελεσματικότητα της ομάδας απολύτως θετικά. Η μελέτη αυτή απέδειξε πως, οι ηγέτες που έχουν καταφέρει να αφομοιώσουν όλες τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης και τις κατάλληλες κοινωνικές δεξιότητες, διαφοροποιούνται από το υπόλοιπο πλήθος προϊσταμένων καθώς έχουν την δυνατότητα να ελέγχουν τις αντιδράσεις τους με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορούν να παρακινήσουν τους υφισταμένους τους και κατ' επέκταση να αναπτύξουν και τις κοινωνικές δεξιότητες της ομάδας τους. Με λίγα λόγια, όταν ο αξιωματικός εκδηλώνει τις προσωπικές του δεξιότητες και αυτοέλεγχο, καθώς και αν έχει ανεπτυγμένες τις τρεις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης, τότε είναι πάρα πολύ πιο πιθανό (έως και σίγουρο) ότι η ομάδα του θα αναπτύξει καλύτερη διανοητική υποκίνηση, καλύτερη εξατομικευμένη εκτίμηση και χάρισμα.

Συμπεραίνουμε λοιπόν, πως η χρήση της συναισθηματικής νοημοσύνης και σε αυτό τον τομέα είναι ακόμα ένας τρόπος να υπάρχει μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα σε σχέση με την ανάπτυξη της ομάδας και των στόχων της που σε αυτή την περίπτωση είναι να υπάρχει κίνητρο και θετικό πνεύμα από μέρους των ομάδων του Πολεμικού Ναυτικού και ατομική προσοχή ώστε να μην γίνονται λάθη. Έχοντας έναν συναισθηματικά νοήμων ηγέτη, η ομάδα σέβεται και δένεται περισσότερο με τον ηγέτη της και ενδιαφέρεται διακριτά περισσότερο για την επιβράβευση από μέρους του. Για αυτό το λόγο και πασχίζουν για τη διαρκή βελτίωση και αποτελεσματικότητα του συνόλου. Παρά την έλλειψη ερευνών στον τομέα, η συγκεκριμένη μελέτη στην πράξη μπορεί να προσφέρει πληθώρα θετικών αποτελεσμάτων και προτάσεων προς βελτίωση και ανάπτυξη.

Μετά από τα παραπάνω συμπεράσματα και λαμβάνοντας υπόψη τα δεδομένα που ισχύουν στον τομέα του Πολεμικού Ναυτικού, για να επιτευχθεί κάποιο είδος βελτίωσης και προόδου απαιτεί να γίνουν αρκετές αλλαγές στην ομάδα (Πλήρωμα Πολεμικού πλοίου στην συγκεκριμένη περίπτωση) για να μπορούν να ανταπεξέλθουν στα σημερινά δεδομένα. Μία από τις προϋποθέσεις ανάπτυξης και εξέλιξης του τομέα είναι πως οι φορείς θα παρακινούν τους ήδη ενταγμένους καθώς και τους νεοσύλλεκτους και δυνητικούς ενταγμένους, να παρακολουθούν επιμορφωτικά προγράμματα και για την θεωρητική τους ανάπτυξη αλλά και για την πρακτική εφαρμογή των μορφωμένων απόψεων και εντολών αυτών και αργότερα στις παραγωγικές σχολές και στο ίδιο το Πολεμικό Ναυτικό. Αυτά είναι μερικά από τα συμπεράσματα που μπορούν να προσφέρουν έμπρακτα αποτελέσματα μέσω της συγκεκριμένης έρευνας.

### **3.5. Πέμπτη έρευνα**

Παραμένοντας σε μία σχετική θεματολογία, το επόμενο παράδειγμα που θα εξετάσουμε αφορά ένα περιβάλλον ιεραρχημένης εξουσίας και συγκεκριμένα των ενόπλων δυνάμεων. Η έρευνα αυτού του παραδείγματος διεξήχθη το 2018 και πραγματεύεται τις έννοιες της μετασχηματιστικής, της συναλλακτικής και της αδιάφορης ηγεσίας, καθώς και ππό συγκεκριμένα την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, της στρατιωτικής διοίκησης, της παρακίνησης και της εξουσίας τους.

Μετά από αρκετή ανάλυση και εμπειριστατωμένη έρευνα στον χώρο των ενόπλων δυνάμεων σε σχέση με τα συλ ηγεσίας, σκοπός ήταν να συγκριθεί η αποτελεσματικότητα κάθε είδους ηγερίας. Με λίγα λόγια, ποιο είδος ηγεσίας είναι αυτό που μπορεί να αποφέρει μεγαλύτερη απόδοση στην ομάδα και ποιες είναι οι τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν για να καταφέρουν το επιθυμητό αποτέλεσμα; Προσπαθώντας να λύσουν αυτές τις απορίες, οι ερευνητές του συγκεκριμένου παραδείγματος εξέτασαν ποια είδη κινήτρων βοηθούν περισσότερο τα μέλη των

ενόπλων δυνάμεων να παρακινηθούν. Τα απτά και υλικά κίνητρα (όπως η χρηματική ανταμοιβή) ή η έμπνευση και η παροχή οράματος;

Το συμπέρασμα στο οποίο καταλήξαμε μέσα από τα αποτελέσματα της έρευνας, ήταν πως στον συγκεκριμένο χώρο γενικά προτιμάται η άσκηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας από την πλειονότητα των Διοικητικών Μονάδων, αλλά εφαρμόζονται και ελάχιστα στοιχεία από την συναλλακτική ηγεσία. Σύμφωνα με την άποψη των υφισταμένων στρατιωτικών η μετασχηματιστική ηγεσία βοηθάει πολύ περισσότερο στην παρακίνησή τους για την επίτευξη των στόχων που έχουν θέσει. Ακόμα, τα χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας θεωρείται πως εξυπηρετούν και στην εξέλιξη και την ανοδική πορεία των υφισταμένων. Ωστόσο οφείλουμε να επισημάνουμε πως αναφέρθηκε και η επιθυμία τους για παραπάνω επιβράβευση (στοιχείο της συναλλακτικής ηγεσίας) καθώς και για περαιτέρω αξιολόγηση από τους προϊσταμένους τους.

Συμπερασματικά, πολλά στοιχεία της μετασχηματιστικής ηγεσίας πρέπει να αξιολογούνται για την απόδοση των προϊσταμένων του χώρου, καθώς έχει αποδειχθεί πως οι Προϊστάμενοι με χαρακτηριστικά και αξίες που αντιστοιχούν σε αυτά της μετασχηματιστικής ηγεσίας μπορούν να αποφέρουν καλύτερα και πιο αξιόλογα αποτελέσματα ακόμη και στον τομέα των ενόπλων δυνάμεων. Εντούτοις για την μεγιστοποίηση την αποτελεσματικότητας στην ομάδα, είναι αναγκαία η συνύπαρξη και των δύο ειδών ηγεσίας.

Για να μπορέσουμε όμως να εξηγήσουμε την ύπαρξη της θετικής σχέσης συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγεσίας στην συγκεκριμένη περίπτωση, θα αναφέρουμε ξανά, πως η μετασχηματιστική ηγεσία και η συναισθηματική νοημοσύνη είναι δύο αλληλένδετες έννοιες. Για να υπάρχει αποτελεσματική μετασχηματιστική ηγεσία θα πρέπει ο προϊστάμενος-ηγέτης να διακρίνεται από τα χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης όπως είναι η ενσυναίσθηση, οι κοινωνικές δεξιότητες και άλλα. Εφόσον, στην συγκεκριμένη περίπτωση ο καταλληλότερος ηγέτης θεωρείται πως είναι ο μετασχηματιστικός, άμεσα και με την απλή μέθοδο της επαγωγής, ο ηγέτης με χαρακτηριστικά συναισθηματικής νοημοσύνης είναι και ο πιο αποδοτικός.

### **3.6. Έκτη έρευνα**

Ένα ακόμα παράδειγμα είναι αυτό που ακολουθεί και για το οποίο η έρευνα πραγματοποιήθηκε κατά το έτος 2020. Αποτελεί το πιο πρόσφατο παράδειγμα που διαθέτουμε στην ελληνική βιβλιογραφία και στην έρευνά μας και έγινε με διερεύνηση δύο ακόμα μεγάλων ελληνικών επιχειρήσεων - οργανισμών (οι οποίες όμως δεν αναφέρονται).

Καταρχήν η συγκεκριμένη έρευνα βασίστηκε σε μία βασική υπόθεση η οποία είναι η εξής: οι μάνατζερς - ηγέτες μιας επιχείρησης ασκούν μετασχηματιστική ηγεσία όταν προβάλουν ικανότητες προσωπικού επιπέδου (όπως είναι η αυτορρύθμιση και ο αυτοέλεγχος) στην καθημερινότητα τους και όταν έχουν ανεπτυγμένες τις τρεις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης, δηλαδή τις κοινωνικές δεξιότητες, τα κίνητρα και την ενσυναίσθηση. Αν και εφόσον πληρούν τις δύο παραπάνω προϋποθέσεις, μπορούμε να υποθέσουμε ότι έχουν αναπτύξει χάρισμα, πνευματικό κίνητρο και εξατομικευμένη αντιμετώπιση του συνόλου της επιχείρησης. Παρά το γεγονός ότι αυτή η έρευνα εστιάζει στην ευαισθητοποίηση και την αντίληψη που υπάρχει στην Ελλάδα σχετικά με το θέμα της συναισθηματικής νοημοσύνης τα τελευταία χρόνια, μπορούμε μέσα από τα συμπεράσματα να αναγνωρίσουμε και να εντοπίσουμε την συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την ηγεσία για μία ακόμα φορά.

Μετά από μία μακρήγορη ανάλυση των στατιστικών αποτελεσμάτων που πραγματοποιήθηκαν στο συγκεκριμένο θέμα μεταξύ πολλών μάνατζερ εντός των δυο επιχειρήσεων, καταφέραμε να αντλήσουμε τα παρακάτω στοιχεία που σχετίζονται άμεσα με το θέμα της συσχέτισης της ηγεσίας με την συναισθηματική νοημοσύνη.

Αρχικά, περισσότεροι από το 90% των μάνατζερ που συμμετείχαν στην έρευνα, συμφώνησαν στο ότι, σε μία επιχείρηση για να υπάρχει απόδοση στην ηγεσία που ασκείται, θα πρέπει ο ηγέτης να είναι ικανός να εκφράζει τις επιθυμίες και τις εντολές του ξεκάθαρα και να εφαρμόζει διαπροσωπική επικοινωνία με τους υφισταμένους του. Ακόμα, θα πρέπει να έχει αυτοπεποίθηση και να βοηθάει τους υφισταμένους του να είναι ευέλικτοι και να έχουν δυνατότητα εξέλιξης και ανάπτυξης. Όλα αυτά για να πραγματοποιηθούν συνειδητά προϋποθέτουν την ύπαρξη ενεργής συναισθηματικής νοημοσύνης.

Έπειτα, πάνω από το 80% των συμμετεχόντων της έρευνας συμφώνησαν ,εκτός των άλλων, και στην θετική συνεισφορά που επιβάλλει η συναισθηματική νοημοσύνη στα αποτελέσματα των υφισταμένων της επιχείρησης, καθώς με την επίκληση του κατάλληλου συναισθήματος κάθε φορά, ο ηγέτης μπορεί να παρακινήσει τους υφισταμένους του προς την βελτίωση και να τους παρακινήσει για τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα. Χρησιμοποιώντας την συμπόνια και την κατανόηση του ο ηγέτης βοηθάει τους υφισταμένους του και κυρίως μοιράζοντας προσωπικές του εμπειρίες και παραδείγματα, τα οποία είναι όλα ενδείξεις ενσυναίσθησης.

Τέλος, τα  $\frac{3}{4}$  όλων των συμμετεχόντων της συγκεκριμένης έρευνας, πιστεύουν πως ο ηγέτης μπορεί να επιτύχει μεγάλη ανάπτυξη του ομαδικού πνεύματος και της ομαδικής ταυτότητας της

επιχείρησης όταν μοιράζεται τα συναισθήματά του και τις σκέψεις του με τους υφισταμένους, διότι δημιουργεί μια αίσθηση εννοποίησης του συνόλου της επιχείρησης.

Από όλη την παραπάνω στατιστική ανάλυση, καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως η μετασχηματιστική αποδοτικότητα ενός ηγέτη σχετίζεται έντονα θετικά με τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης (τις κοινωνικές δεξιότητες, τα κίνητρα και την ενσυναίσθηση). Αποδεικνύεται πως οι τρεις αυτές διαστάσεις είναι άμεσα σχετιζόμενες με την μετασχηματιστική ηγεσία που εφαρμόζουν οι ηγέτες και σε αυτές τις δύο επιχειρήσεις και ο συσχετισμός αυτός είναι αρκετά ισχυρός.

## **Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>: Ευρήματα Ερευνών σε Διεθνής Βιβλιογραφία**

Στην προσπάθεια μας να μελετήσουμε την σχέση της ΣΝ με τα στυλ ηγεσίας ανατρέξαμε και στην διεθνή βιβλιογραφία. Παρακάτω θα παρουσιαστούν κάποιες από τις βασικότερες βιβλιογραφικές αναφορές που επιβεβαιώνουν την υπόθεση μας: δηλαδή ότι η ΣΝ έχει ισχυρή συσχέτιση με τα στυλ ηγεσίας.

### **4.1 Πρώτη έρευνα**

Το 2010 οι P. D. Harms Marcus Credé διεξήγαγαν μία ανάλυση για να αξιολογήσουν τους ισχυρισμούς ότι η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται σημαντικά με μετασχηματιστικές και άλλες ηγετικές συμπεριφορές. Τα αποτελέσματα (με βάση 62 ανεξάρτητα δείγματα) έδειξαν μια εκτίμηση εγκυρότητας 0,59 όταν οι αξιολογήσεις τόσο της συναισθηματικής νοημοσύνης όσο και των ηγετικών συμπεριφορών παρέχονταν από την ίδια πηγή (εαυτός, υφισταμένους, συνομηλίκους ή ανώτερους). Ωστόσο, όταν οι αξιολογήσεις των κατασκευών προέρχονταν από διαφορετικές πηγές, η εκτίμηση εγκυρότητας ήταν 0,12. Βρέθηκαν χαμηλότερες εκτιμήσεις εγκυρότητας για συναλλακτικές και laissez-faire ηγετικές συμπεριφορές. Πραγματοποιήθηκαν ξεχωριστές αναλύσεις για κάθε μέτρο συναισθηματικής νοημοσύνης. Οι μετρήσεις χαρακτηριστικών της συναισθηματικής νοημοσύνης έτειναν να παρουσιάζουν υψηλότερη εγκυρότητα από τις μετρήσεις συναισθηματικής νοημοσύνης που βασίζονται σε ικανότητες. Η συμφωνία μεταξύ των πηγών αξιολογήσεων για την ίδια δομή ήταν χαμηλή τόσο για τη μετασχηματιστική ηγεσία (0,14) όσο και για τη συναισθηματική νοημοσύνη (0,16).

### **4.2 Δεύτερη έρευνα**

Το 2015 η Deepika Dabke διεξήγαγε μια έρευνα μελετώντας την σχέση μεταξύ της ΣΝ βασισμένη στην απόδοση και στην μετασχηματιστική ηγεσία όπως αποδεικνύεται από τους συμμετέχοντες στον εργασιακό ρόλο με την ηγετική αποτελεσματικότητα όπως την αντιλαμβάνονται οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι τους.

Η στατιστική ανάλυση έδειξε ότι όλες οι μετασχηματιστικές συμπεριφορές έδειξαν μια στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με την αντιλαμβανόμενη ηγετική αποτελεσματικότητα. Τα αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης οδήγησαν στην εμφάνιση μετασχηματιστικών συμπεριφορών ηγεσίας ως θετικούς προγνωστικούς παράγοντες της ηγετικής αποτελεσματικότητας των υφισταμένων. Και στις δύο περιπτώσεις η ΣΝ του ηγέτη απέτυχε να εμφανιστεί ως προγνωστικός παράγοντας της αντιληπτής αποτελεσματικότητας.

Αυτή η μελέτη ανέδειξε τους παράγοντες που συμβάλλουν στην αντίληψη της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας. Διαπιστώθηκε ότι τόσο το EI όσο και το TL συνδέονται θετικά με τις αντιλήψεις για την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Ωστόσο, οι κρίσεις αποτελεσματικότητας είναι περισσότερο συνάρτηση του τι κάνει ο ηγέτης στο ρόλο του, παρά των έμφυτων ικανοτήτων του. Ενώ η ΣΝ του ηγέτη είναι ένας σημαντικός παράγοντας, η ηγετική συμπεριφορά στον συγκεκριμένο ρόλο φαίνεται να έχει μεγαλύτερη σχέση με αυτές τις αντιλήψεις, επομένως, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη θα πρέπει να επικεντρώνονται στη βελτίωση της συναισθηματικής πληροφόρησης και στην εξέλιξη των δεξιοτήτων της ΜΗ. Συμπερασματικά, η ΣΝ είναι ένας σημαντικός παράγοντας στην ηγεσία, αλλά σίγουρα δεν είναι η υπέρτατη, ενιαία λύση για αποτελεσματικότητα.

### **4.3 Τρίτη έρευνα**

Το 2017 οι Kwasi Dartey-Baahaand Benjamin Mekporb διεξήγαγαν μια έρευνα της οποίας ο σκοπός ήταν να καθορίσει κατά πόσο οι εργαζόμενοι του τραπεζικού τομέα της Γκάνας, αντιλαμβάνονταν τους προϊσταμένους τους ως συναισθηματικά ευφείς με βάση το στυλ ηγεσίας που διέθεταν. Η φύση της έρευνας ήταν διατηματική και έκανε χρήση δομημένων ερωτηματολογίων για την συλλογή ποσοτικών δεδομένων. Από τα 234 απαντημένα ερωτηματολόγια βγήκε το συμπέρασμα ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της ΣΝ ενώ βρέθηκε μια αρνητική σχέση μεταξύ της συναλλακτικής ηγεσίας και της ΣΝ των προϊσταμένων. Ενδιαφέρον αποτελεί το γεγονός ότι, η έρευνα έδειξε πως οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι πιο συναισθηματικά ευφείς. Προτάθηκε η ΣΝ, ένα χαρακτηριστικό συσχετισμένο με την αποτελεσματικότητα των ηγετών, να γίνει μέρος της ανάπτυξης της ηγεσίας στους οργανισμούς.

### **4.4 Τέταρτη έρευνα**

Το 2019 η Tammy Compagnone μελέτησε την σχέση μεταξύ ΣΝ και των στυλ ηγεσίας στους προϊσταμένους του κλάδου της νοσηλευτικής. Έχοντας ως δεδομένο η ΣΝ και το στυλ της είναι συνδεδεμένο με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας καθώς και ότι υπήρχε ένα κενό γνώσης στο συγκεκριμένο κλάδο, ξεκίνησε με σκοπό να αξιολογήσει την σχέση αυτών των δύο στους προϊσταμένους νοσηλευτές, να αξιολογήσει την ικανότητα των συμμετεχόντων, να ορίσουν με ακρίβεια την ΣΝ να αξιολογηθεί η πεποίθηση τους ότι η εκπαίδευση μπορεί να αυξήσει το επίπεδο της ΣΝ και να ανακαλύψει την προτιμότερη μέθοδο εκμάθησης του επιπέδου της ΣΝ. Χρησιμοποιώντας διαφορετικά είδη διαφορετικών μεθόδων όπως δημογραφικά ερωτηματολόγια και περιγραφικές- συγκριτικές μελέτες συνέλεξε δεδομένα τα οποία χρησιμοποιήθηκαν για να υπολογιστεί η ικανότητα προσδιορισμοί της ΣΝ καθώς και τις πεποιθήσεις σχετιζόμενες με την εκπαίδευση της ΣΝ. Το αποτέλεσμα της έρευνας ήταν ότι βρέθηκε θετική συσχέτιση μεταξύ της ΣΝ και της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Οι συμμετέχοντες δεν ήταν σε θέση να καθορίσουν την ΣΝ, πίστευαν ότι η εκπαίδευση μπορεί να την αυξήσει και προτιμούσαν την διδασκαλία σε αίθουσα. Αποτελεσματικά, η συσχέτιση μεταξύ ΣΝ και ΜΗ στο τομέα της νοσηλευτικής υποστηρίζει περαιτέρω εκπαίδευση και εξάσκηση στην ΣΝ για την βελτίωση των αποτελεσμάτων του δείγματος. Στο περιβάλλον της υγειονομικής περίθαλψης του σήμερα το στυλ της ΜΗ έχει προσδιοριστεί ως το στυλ το οποίο υποστηρίζει το όραμα, την αποστολή, και τις αξίες των υγειονομικών οργανισμών. Στην παρούσα έρευνα βρέθηκε ότι οι συμμετέχοντες κατείχαν χαρακτηριστικά της ΣΝ και ΜΗ πίστευαν ότι η εκπαίδευση μπορεί να αυξήσει το επίπεδο τους. Κλείνοντας υποστηρίζει ότι, η χρήση αξιολογικών εργαλείων της ΣΝ θα βοηθούσε στη πρόσληψη καλύτερων ταλέντων στο τομέα, δημιουργώντας τις βάσεις για μία εξέλιξη στο όραμα και στην αποστολή της παροχής μιας καλύτερης περίθαλψης.

#### **4.5 Πέμπτη έρευνα**

Σε μια μελέτη 154 ατόμων, συμπεριλαμβανομένων 15 διευθυντών, 139 εργαζομένων, κυρίως άνδρες, ηλικίας μεταξύ 20 και 60 ετών, με μέσο όρο ηλικίας τα 42 έτη, ο Pastor, (2014), μελέτησε τον βαθμό συσχέτισης, τόσο στους ηγέτες όσο και στους υφισταμένους, μεταξύ του επιπέδου συναισθηματικής νοημοσύνης και της επαγγελματικής απόδοσης ή επαγγελματικής ικανοποίησης. Βρέθηκε ότι οι ηγέτες με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης τείνουν να επιτυγχάνουν τόσο υψηλότερες επαγγελματικές επιδόσεις όσο και υψηλές βαθμολογίες στην επαγγελματική ικανοποίηση.

Για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης χρησιμοποιήθηκε μια κλίμακα που αποτελείται από 33 στοιχεία που περιλαμβάνει τέσσερις υποκλίμακες: ρύθμιση των προσωπικών συναισθημάτων, αξιολόγηση συναισθημάτων, ρύθμιση των συναισθημάτων του άλλου και χρήση συναισθημάτων. Η συνολική βαθμολογία προκύπτει από τα αθροίσματα των μερικών βαθμολογιών των στοιχείων της κλίμακας και κυμαίνεται μεταξύ 33 και 165.



Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η επαγγελματική απόδοση των ηγετών συσχετίζεται θετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη ( $r = 0,58$ ). Αυτό σημαίνει ότι όσο μεγαλύτερο είναι το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης, τόσο μεγαλύτερη είναι η αποτελεσματικότητα και η επιτυχία των ηγετών.

Στα συμπεράσματα της μελέτης διαπιστώνεται πως όταν οι ηγέτες κατανοούν και είναι σε θέση να επηρεάσουν τα συναισθήματα των υφισταμένων, τότε μπορούν να τους δώσουν ώθηση ώστε να επαναξιολογήσουν τα συναισθήματα που βιώνουν και τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να τα εκφράσουν και να τα εκδηλώσουν. Η συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει εκείνες τις δεξιότητες ή τις ιδιαίτερες ικανότητες του ηγέτη, προκειμένου να πετύχει σημαντικές αλλαγές στον οργανισμό. Υπάρχουν ηγέτες που δυσκολεύονται να προσδιορίσουν τις συναισθηματικές καταστάσεις άλλων και άλλοι που δυσκολεύονται να ανταποκριθούν στα συναισθήματα τρίτων. Αυτοί οι δύο τύποι ηγετών δεν είναι σε θέση να επιβάλουν σημαντικές αλλαγές σε έναν οργανισμό. Οι ηγέτες που μπορούν να αξιολογήσουν τα συναισθήματα των άλλων και μπορούν να ανταποκριθούν σε αυτά τα συναισθήματα με προσαρμοστικό τρόπο, αποδεικνύονται περισσότερο ικανοί να ξεπεράσουν την αντίσταση στην αλλαγή και να μεταμορφώσουν τον οργανισμό.

#### **4.6 Έκτη έρευνα**

Οι Nabih, Metwally and Nawar (2016), μελέτησαν την επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Το δείγμα αποτέλεσαν 191 εργαζόμενοι μιας εταιρείας παγκοσμίου φήμης στην Αίγυπτο. Το 51,8% του δείγματος ήταν άνδρες, ενώ το 60,3 % ήταν μέχρι 30 ετών και η πλειονότητα των ερωτηθέντων ήταν κάτοχοι πτυχίου κολλεγίου. Το 22% κατείχε μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών και το 2,1% είχαν διδακτορικό δίπλωμα. Αναφορικά με το επάγγελμα, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων ήταν κατώτερα διευθυντικά στελέχη 32,6%, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό είχε απασχόληση 1-5 έτη στην εταιρεία.

Βρέθηκε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη έχει μια σημαντική ισχυρή και θετική σχέση με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας ( $r=0,771$  και  $p=0,01$ ). Οι τυποποιημένοι συντελεστές παλινδρόμησης είναι για την εκτίμηση αυτοσυναισθήματος ( $\beta =0,265$ ,  $p < 0,01$ ), για τη συναισθηματική αξιολόγηση άλλων ( $\beta =0,235$ ,  $p < 0,01$ ), για τη χρήση συναισθήματος ( $\beta =0,285$ ,  $p < 0,01$ ) και για τη ρύθμιση του συναισθήματος ( $\beta =0,184$ ,  $p < 0,01$ ). Αυτά τα αποτελέσματα έδειξαν ότι όλες οι ανεξάρτητες υπομεταβλητές της συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν θετικές σχέσεις με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Η υπο μεταβλητή που επηρεάζει περισσότερο την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας είναι η χρήση του συναισθήματος και ακολουθούν η αξιολόγηση αυτοσυναισθήματος, η εκτίμηση συναισθημάτων άλλων και η ρύθμιση συναισθήματος. Ο συντελεστής προσδιορισμού βρέθηκε 0,589, εξηγώντας ότι η

αποτελεσματικότητα της ηγεσίας επηρεάζεται κατά 58,9% από τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Η ερμηνεία των αποτελεσμάτων έγκειται στο γεγονός ότι η συναισθηματική νοημοσύνη συμβάλλει στην ικανότητα των ανθρώπων να εργάζονται αποτελεσματικά σε ομάδες, να διαχειρίζονται το άγχος και να καθοδηγούν τους άλλους αποτελεσματικά. Επιπλέον, η συναισθηματική νοημοσύνη βοηθά στη βελτίωση της ηγεσίας και της απόδοσης, επηρεάζοντας έτσι την αποτελεσματικότητα των ηγετών, καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένας δείκτης της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας. Η αξιολόγηση και η χρήση του συναισθήματος ήταν οι παράγοντες της συναισθηματικής νοημοσύνης που επηρέασαν περισσότερο την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας στον οργανισμό, ενώ η ρύθμιση των συναισθημάτων ήταν δυσκολότερο να ελεγχθεί κι επομένως είναι ο παράγοντας που επηρεάζει λιγότερο την αποτελεσματικότητα ηγετών. Από τα ευρήματα συνάγεται ότι η χρήση του συναισθήματος ευθύνεται περισσότερο για τη διακύμανση της ηγετικής αποτελεσματικότητας.

#### **4.7 Έβδομη έρευνα**

Σε μια ποιοτική μελέτη για τη διερεύνηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης σε Νοτιο Αφρικανές γυναίκες ηγέτες που εργάζονται στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, οι Mayer, Oosthuizen & Sabie (2017), χρησιμοποίησαν έναν ποιοτικό σχεδιασμό έρευνας και μια προσέγγιση που βασίζεται στη σύγχρονη ερμηνευτική του Dilthey. Το δείγμα αποτέλεσαν είκοσι τρεις γυναίκες επικεφαλής του δικτύου της Υπηρεσίας Ερευνών Ανώτατης Εκπαίδευσης, από τις οποίες οι ερευνητές πήραν ημιδομημένες συνεντεύξεις, ενώ τα δεδομένα αναλύθηκαν μέσω ανάλυσης περιεχομένου.

Τα ευρήματα της μελέτης έδειξαν ότι οι γυναίκες ηγέτες αναφέρονται κυρίως στο ενδοπροσωπικό συναισθηματικό πηλίκο (EQ), ακολουθούμενο από το διαπροσωπικό συναισθηματικό πηλίκο, την προσαρμοστικότητα, τη διαχείριση του άγχους και, τέλος, τη γενική διάθεση. Τα στοιχεία του συναισθηματικού πηλίκου με την υψηλότερη βαθμολογία είναι η αυτοεκτίμηση και ακολουθούν οι διαπροσωπικές σχέσεις, η επίλυση προβλημάτων, η ενσυναίσθηση, η συναισθηματική αυτογνωσία, η διεκδίκηση, ο έλεγχος των παρορμήσεων και η κοινωνική ευθύνη. Οι συμμετέχοντες εκφράζουν τις εμπειρίες τους αναφορικά με τις ανισότητες μεταξύ των φύλων, τις εμπειρίες μεροληπτικής συμπεριφοράς, την περιθωριοποίηση και τον αποκλεισμό. Οι γυναίκες ηγέτες στοχεύουν σε υψηλής ποιότητας επαγγελματική ηγεσία εφαρμόζοντας πτυχές του συναισθηματικού πηλίκου.

Επιπλέον, τα ευρήματα έδειξαν ότι η αυτοεκτίμηση είναι ο πυρήνας της επαγγελματικής ηγεσίας και της διαπροσωπικής συνεργασίας. Επιπλέον, η συναισθηματική επίγνωση εκτιμάται

έντονα από τις γυναίκες ηγέτες όσον αφορά τη συναισθηματική επίγνωση και τη συμπεριφορά, αναφερόμενη στην υγιή αυτο-ανάπτυξη στην οποία η παραγωγικότητα, η οικοδόμηση θετικών σχέσεων και η απόκτηση συναισθηματικής δέσμευσης αποτελούν το ανθρώπινο κεφάλαιο. Επιπλέον, οι γυναίκες ηγέτες είναι δυναμικές στην έκφραση συναισθημάτων, πεπειθήσεων και σκέψεων για την υπεράσπιση των δικαιωμάτων τους, ενώ είναι πολύ ευαίσθητες όσον αφορά την επικοινωνιακή ατομική εργασιακή συμπεριφορά και γνωρίζουν πολύ καλά πώς να εκφράσουν τα συναισθήματα, τις σκέψεις και τις πεποιθήσεις τους με επικοινωνιακό τρόπο.

Για να αξιολογήσει το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης, η Petrovici (2014), διενήργησε μια εκτενή έρευνα πεδίου στην οποία συμμετείχαν αρκετά ιδρύματα και οργανισμοί. Η μελέτη περίπτωσης αφορούσε ένα ερωτηματολόγιο που εφαρμόστηκε σε 15 άτομα που ανταποκρίθηκαν θετικά στο συγκεκριμένο αίτημα και εργάζονται ως ανώτατα στελέχη ή σε τμήματα ανθρώπινου δυναμικού. Στο δείγμα κυριαρχούν οι άντρες με 10 άτομα, ενώ οι γυναίκες αντιπροσωπεύονται από 5 άτομα.

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε περιείχε ένα σύνολο 10 ερωτήσεων, που αποτελείτο από παρουσιάσεις πιθανών σεναρίων τα οποία μπορεί να αντιμετωπίσει ένα άτομο. Οι ερωτήσεις περιέχουν τέσσερις εναλλακτικές απαντήσεις και βασίζονται σε ορισμένα στοιχεία που σχετίζονται με τις κύριες διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης: αυτογνωσία των συναισθημάτων του ατόμου, γνώση των συναισθημάτων των άλλων, προσωπικότητα, προσωπικά κίνητρα, αισιοδοξία, μεταβαλλόμενες προκαταλήψεις σχετικά με την φυλετική διαφορετικότητα, έλεγχος των αρνητικών συναισθημάτων και των δεξιοτήτων ενσυναίσθησης ενός ατόμου, διαχείριση αντικρουόμενων καταστάσεων, καλλιέργεια άνετου ψυχικού κλίματος, εμπλοκή ατόμων σε νέες καταστάσεις, τόνωση και ανάπτυξη προσωπικών δεξιοτήτων. Καλύπτονται επίσης ορισμένα χαρακτηριστικά συναισθηματικής ευφυΐας, για παράδειγμα η επιμονή, η ενσυναίσθηση ή το επίπεδο αισιοδοξίας ενός ατόμου.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι μόνο το 40% των ερωτηθέντων εμφανίζουν ένα μέσο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης, ενώ το 60% από αυτούς έχει επίπεδο κάτω του μέσου όρου. Τα στοιχεία με τις πιο σχετικές βαθμολογίες σχετίζονται με την αυτογνωσία των συναισθημάτων του ατόμου, τη γνώση των συναισθημάτων των άλλων, τα προσωπικά κίνητρα, τις μεταβαλλόμενες προκαταλήψεις σχετικά με την φυλετική διαφορετικότητα και την υιοθέτηση ενός δημοκρατικού τρόπου σχέσης, την εμπλοκή σε νέες καταστάσεις (πάνω από 65%), ενώ τα στοιχεία που σχετίζονται με τον έλεγχο των αρνητικών συναισθημάτων, την αισιοδοξία, τη διαχείριση αντικρουόμενων καταστάσεων, τη δημιουργία άνετου ψυχικού κλίματος ή την ανάπτυξη προσωπικών δεξιοτήτων έλαβαν αρκετά χαμηλές βαθμολογίες (κάτω από 35%). Αν και η βαθμολογία σχετικά με το επίπεδο ανάπτυξης της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι σχετικά μικρή σε σχέση με τη μέγιστη, το γεγονός ότι οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες

προσανατολίζονται στο να γνωρίσουν τους άλλους συναισθηματικά, είναι ένα θετικό γεγονός. Στην πραγματικότητα, η έρευνα που διεξήχθη υποδεικνύει μια σύνδεση μεταξύ της ικανότητας να έχει κανείς επίγνωση των συναισθημάτων του και της ικανότητας κατανόησης των συναισθημάτων των άλλων, αντίστοιχα, της ικανότητας οικοδόμησης και διατήρησης διαπροσωπικών σχέσεων. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν δείχνουν το γεγονός ότι η διαπροσωπική σχέση σχετίζεται με την ευαισθησία προς τους άλλους, την επιθυμία να εδραιωθούν και να διατηρηθούν σχέσεις και αντίστοιχες θετικές προσδοκίες σχετικά με τη διαπροσωπική συμπεριφορά.

Αν και το ανδρικό τμήμα αποτελούσε την πλειοψηφία, οι γυναίκες πέτυχαν τα καλύτερα αποτελέσματα, αποκαλύπτοντας υψηλότερο επίπεδο συναισθηματικής ευφυΐας. Αυτά τα δεδομένα συμπίπτουν με αυτά που παρέχονται από τη βιβλιογραφία, που δείχνουν ότι οι γυναίκες έχουν πλεονεκτική θέση αναφορικά με τις δεξιότητες που σχετίζονται με τη συναισθηματική νοημοσύνη. Ωστόσο, όταν μιλάμε για τη συμπεριφορά ενός ηγέτη, οι γυναίκες είναι σαφώς σε μειονεκτική θέση, αν και μπορεί να είναι αποτελεσματικοί ηγέτες. Αυτό που είναι συνήθως αποδεκτό για ένα άνδρα στέλεχος δεν θεωρείται πάντα κατάλληλο για μια γυναίκα σε ηγετική θέση, καθώς η κοινωνία έχει λεπτούς κανόνες σχετικά με αυτό το ζήτημα. Για παράδειγμα, είναι απολύτως αποδεκτό για έναν άνδρα να είναι σκληρός και ειλικρινής, αλλά όχι για μια γυναίκα, της οποίας η αντρική συμπεριφορά μπορεί να γίνει αντιληπτή με έναν εντελώς διαφορετικό τρόπο. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν δείχνουν ότι, γενικά, η συναισθηματική νοημοσύνη παίζει δευτερεύοντα ρόλο στο επίπεδο της ηγεσίας, καθώς το στάδιο ανάπτυξης της είναι κάτω από το μέσο όρο, γεγονός που υποδηλώνει την ανάγκη εκπαίδευσης από αυτή την άποψη. Οι κατευθύνσεις δράσης στοχεύουν στην ανάπτυξη διαπροσωπικών δεξιοτήτων όπως η ενσυναίσθηση, η αισιοδοξία, ο (αυτο)έλεγχος αρνητικών συναισθημάτων, η διαχείριση συγκρουόμενων καταστάσεων, η δημιουργία θετικών αλληλεπιδράσεων, η καλλιέργεια ενός άνετου ψυχικού κλίματος που μπορεί να επιτρέψει την έκφραση προσωπικών ιδεών με φυσικό, χαλαρό και δημιουργικό τρόπο, χαρακτηριστικά που ενισχύουν τη συναισθηματική νοημοσύνη. Οι μελέτες που διεξήχθησαν σε οργανισμούς υποδηλώνουν ότι για τις ηγετικές θέσεις, περίπου το 80% των ικανοτήτων που απαιτούνται για την επιτυχία είναι συναισθηματικής και κοινωνικής φύσης, με τις πιο συχνά αναφερόμενες να είναι οι διαπροσωπικές δεξιότητες, η ενσυναίσθηση, η θετική αλληλεπίδραση και η συνεργασία με άλλους. Το χαρακτηριστικό γνώρισμα των ηγετών είναι η αισιοδοξία και η εμπιστοσύνη στους συνομηλίκους τους, καθώς και η προσοχή που δίνεται στην ενσυναίσθηση και τον σεβασμό.

## **Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>: Προτάσεις για αξιοποίηση των ευρημάτων και συμπερασμάτων**

### **Συμπεράσματα**

Η αποτελεσματική ηγεσία είναι στο επίκεντρο της έρευνας. Μόλις πρόσφατα, η συναισθηματική νοημοσύνη έχει συνδεθεί με την αποτελεσματική ηγεσία. Ενώ η διαθέσιμη έρευνα είναι ακόμη περιορισμένη, το θέμα της πιθανής σχέσης συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγετικής αποτελεσματικότητας φαίνεται να κερδίζει το ενδιαφέρον. Η παρούσα βιβλιογραφική επισκόπηση έγινε με την παραδοχή ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και αποτελεσματικότητας της ηγεσίας.

Η υπόθεση 1 επιβεβαιώθηκε, υποδεικνύοντας ότι υπάρχει πράγματι μια θετική σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας ανεξάρτητα από τη φύση του μέτρου που χρησιμοποιείται για τη συναισθηματική νοημοσύνη ή την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Επειδή οι ορισμοί και οι θεωρίες τόσο της συναισθηματικής νοημοσύνης όσο και της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας εξακολουθούν να διαφέρουν πολύ στη βιβλιογραφία, αυτά τα αποτελέσματα θα πρέπει να θεωρούνται διερευνητικά. Ωστόσο, αυτά τα αποτελέσματα υποδεικνύουν ότι οι ιδιαιτερότητες των μετρήσεων συναισθηματικής νοημοσύνης και αποτελεσματικότητας ηγεσίας δεν είναι κρίσιμες.

Επιβεβαιώθηκε επίσης η υπόθεση 2, υποδεικνύοντας ότι υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας τόσο για τα μέτρα του μοντέλου ικανότητας όσο και για τα μέτρα του μικτού μοντέλου της συναισθηματικής νοημοσύνης. Τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι μια ποικιλία μετρήσεων της συναισθηματικής νοημοσύνης σχετίζεται θετικά με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Ωστόσο προτείνεται περαιτέρω έρευνα για τη συναισθηματική νοημοσύνη και την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Επειδή υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που επηρεάζουν τη σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης και της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας, χρειάζεται μια σαφέστερη κατανόηση αυτής της σχέσης. Ένας πιθανός παράγοντας είναι το μέτρο αποτελέσματος που χρησιμοποιείται. Ενώ στις περισσότερες μελέτες ελέγχεται ο πιθανός συντονιστής του μέτρου συναισθηματικής νοημοσύνης που χρησιμοποιείται, συνήθως δεν εξετάζεται ο πιθανός συντονιστής του μέτρου αποτελεσματικότητας της ηγεσίας που χρησιμοποιείται. Μελλοντική έρευνα θα μπορεί να εξετάσει αυτή τη σχέση αναφορικά με την ποικιλία των μέτρων της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας. Ένας άλλος πιθανός συντονιστής είναι ο τύπος οργάνωσης και το είδος του εργασιακού περιβάλλοντος στο οποίο πραγματοποιήθηκαν οι μελέτες. Εξάλλου, τα αποτελέσματα μπορεί να επηρεαστούν από τις πολιτιστικές ή οργανωσιακές συνθήκες. Δεν

είναι γνωστό ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να γενικευθεί σε οποιονδήποτε τύπο εργασιακού περιβάλλοντος και η μελλοντική έρευνα μπορεί να εξετάσει το είδος της εργασίας ως δυνητικό συντονιστή στη σχέση συναισθηματικής νοημοσύνης και αποτελεσματικότητας ηγεσίας.

Οι πρακτικές συνέπειες για τα εξαγόμενα αποτελέσματα περιλαμβάνουν την ιδέα ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένας αρκετά καλός προγνωστικός παράγοντας της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας. Ενώ κάποτε αναμενόταν μόνο από τους ηγέτες να εκπληρώσουν τους επιχειρηματικούς στόχους, φαίνεται ότι ο σημερινός αποτελεσματικός ηγέτης μπορεί επίσης να αυξήσει την πιθανότητα επιτυχίας του με το να είναι συναισθηματικά ευφυής. Οι οργανισμοί δεν μπορούν να αγνοήσουν τη σημασία της επιλογής και του εντοπισμού επιτυχημένων ηγετών. Η καλύτερη κατανόηση του γιατί οι ηγέτες είναι ή δεν είναι αποτελεσματικοί είναι ζωτικής σημασίας για τους οργανισμούς. Η επιλογή των ηγετών μπορεί επίσης να επηρεάσει άλλες πτυχές ενός οργανισμού, όπως η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, η εργασιακή απόδοση, η συμμετοχή, η δέσμευση και η αφοσίωση στον οργανισμό.

Το ανθρώπινο κεφάλαιο πρέπει να αποτελεί την κύρια ευθύνη ενός ηγέτη. Η ικανότητα αποτελεσματικής αλληλεπίδρασης, οικοδόμησης ενός υγιούς περιβάλλοντος, τόνωσης της εμπιστοσύνης και της υπεύθυνης συμπεριφοράς αποτελεί μια πραγματική πρόκληση για την ηγεσία. Για να καταστεί επιτυχημένος ένας ηγέτης θα πρέπει να ανανεώνει συνεχώς τις ηγετικές του δεξιότητες, να ενσωματώνει τη συναισθηματική νοημοσύνη στο ηγετικό στυλ του και να τη χρησιμοποιεί με αποτελεσματικό τρόπο. Η ανάπτυξη ενός συναισθηματικά ευφυούς ηγέτη είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την καλλιέργεια ενός θετικού κλίματος και ομαδικού πνεύματος, καθώς και για την οικοδόμηση διαπροσωπικών σχέσεων. Επομένως, η διοργάνωση εκπαιδευτικών συνεδρίων ή εργαστηρίων για την οικοδόμηση ηγετικών δεξιοτήτων, διαπροσωπικών και επαγγελματικών ικανοτήτων μπορεί να προάγει τη συναισθηματική νοημοσύνη.

Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει καθοριστικό αντίκτυπο στο κλίμα και την αποτελεσματικότητα της ομάδας η οποία με τη σειρά της μπορεί να επηρεάσει, με παρόμοιο τρόπο, τον ηγέτη. Με αυτόν τον τρόπο, η συναισθηματική νοημοσύνη του ηγέτη μπορεί να μεταφερθεί στην ομάδα, μετατρέποντας τελικά στο στάδιο ωρίμανσης της οργανωσιακής συναισθηματικής νοημοσύνης. Η εκπαίδευση των ηγετών που επικεντρώνεται στην ανάπτυξη συναισθηματικών και διαπροσωπικών ικανοτήτων θα πρέπει να αποτελούν απαίτηση σε επίπεδο οργανισμού.

Για πολλούς οργανισμούς, η επιλογή εργαζομένων με βάση το κριτήριο της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι πλέον ένα τυπικό γεγονός. Αρκετές μελέτες έχουν δείξει το γεγονός ότι η επιλογή εργαζομένων με βάση αυτό το κριτήριο οδηγεί σαφώς σε καλύτερα αποτελέσματα σε σύγκριση με τις παραδοσιακές μεθόδους. Στο επίπεδο της ομάδας, η συναισθηματική νοημοσύνη του ηγέτη δημιουργεί την ικανότητα να διαχειρίζεται τα συναισθήματα με τρόπο που καλλιεργεί εμπιστοσύνη, ταυτότητα και αποτελεσματικότητα ομάδας, μεγιστοποιώντας έτσι τη συνεργασία και την αποτελεσματικότητα στο επίπεδο του οργανισμού.

Πρόσφατες μελέτες έχουν δείξει το γεγονός ότι οι ηγέτες αντιμετωπίζουν συχνά πολλά πιθανά ζητήματα επαγγελματικής προσαρμογής, για παράδειγμα, τη δυσκολία δημιουργίας μιας ομάδας, την οικοδόμηση καλών διαπροσωπικών σχέσεων, την αδυναμία αποτελεσματικής αλληλεπίδρασης. Η ανάπτυξη ενός συναισθηματικά ευφυούς ηγέτη (πλοίο) είναι απαραίτητη για την καλλιέργεια ενός άνετου ψυχικού κλίματος και πνεύματος ομαδικής εργασίας, καθώς και για την οικοδόμηση διαπροσωπικών σχέσεων. Η ικανότητα αποτελεσματικής αλληλεπίδρασης, η καλλιέργεια ενός υγιούς περιβάλλοντος, η τόνωση της εμπιστοσύνης και η υπεύθυνη συμπεριφορά αποτελούν πραγματική πρόκληση για έναν ηγέτη. Για να είναι επιτυχημένος, ένας ηγέτης θα πρέπει να αναπληρώνει συνεχώς τις ηγετικές του δεξιότητες μέσω της αποτελεσματικής χρήσης της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Τα τέσσερα στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι αλληλένδετα και αλληλοεξαρτώμενα. Η δυναμική σχέση που δημιουργείται μεταξύ τους είναι θεωρητικά και πρακτικά σχετική. Η αυτογνωσία διευκολύνει τόσο την ενσυναίσθηση όσο και τον αυτοέλεγχο που, με τη σειρά τους, καθορίζουν μια καλή διαχείριση της σχέσης. Αποτελούν τα βασικά συστατικά ενός συναισθηματικά ευφυούς ηγέτη. Ένας ηγέτης με συναισθηματική νοημοσύνη ενσωματώνει όλα αυτά τα στοιχεία στο δικό του ηγετικό στυλ, προκειμένου να βελτιώνει συνεχώς τις ηγετικές του ικανότητες. Καταφεύγει αρχικά στην αυτογνωσία και την ενσυναίσθηση για να ελέγχει τις πράξεις του καθώς και τις αντιδράσεις των άλλων στις πράξεις του, δέχεται κριτικές, λαμβάνει υπόψη τα σχόλια και δεν φοβάται πιθανές αρνητικές αντιδράσεις. Αντίθετα, οι λιγότερο αποτελεσματικοί ηγέτες περιμένουν συνεχώς θετικά σχόλια με εκτίμηση, έχοντας συχνά λιγότερο αντικειμενική άποψη σχετικά με την ηγεσία τους. Οι αυτοαξιολογήσεις των πιο αποτελεσματικών ηγετών ταυτίζονται σχεδόν με τις αξιολογήσεις των άλλων.

Οι αξίες παίζουν σημαντικό ρόλο στην ανακάλυψη του εαυτού. Η φιλοσοφία ζωής ενός ατόμου αντιπροσωπεύει το σύστημα αξιών που καθοδηγεί και πιθανώς υποδεικνύει το ηγετικό στυλ αυτού του ατόμου. Αυτό που κάνει τη διαφορά είναι ο τρόπος με τον οποίο οι άνθρωποι σχετίζονται με τις δικές τους αξίες και αντίστοιχα ο βαθμός αντιστοιχίας με τις πράξεις τους. Τέτοιες διαφορές μπορεί να αντικατοπτρίζουν διαφορετικές φιλοσοφίες ζωής, με τις πιο συχνές

να είναι οι πραγματιστικές, οι διανοητικές και οι ανθρωπιστικές. Το κεντρικό θέμα μιας πραγματιστικής φιλοσοφίας είναι η πεποίθηση ότι η χρησιμότητα καθορίζει την αξία μιας ιδέας, ενός προσώπου ή ενός οργανισμού. Ο ατομικιστικός προσανατολισμός αναγκάζει τους «οπαδούς» του να υιοθετήσουν ένα προαγωγικό ύφος, εις βάρος του δημοκρατικού ή συλλογικού στυλ. Το κεντρικό θέμα μιας διανοητικής φιλοσοφίας αξιολογεί την αξία ενός πράγματος σύμφωνα με έναν κώδικα ή ένα σύνολο αρχών που σχετίζονται με τη λογική. Εκείνοι που υιοθετούν αυτή την προοπτική εστιάζουν στις γνωστικές δεξιότητες, εξαλείφοντας σχεδόν εξ ολοκλήρου τις κοινωνικές δεξιότητες και μπορεί να υιοθετήσουν ένα οραματικό ηγετικό στυλ, εάν το όραμα περιγράφει ένα ορθολογικά θεμελιωμένο μέλλον. Σε αντίθεση με αυτές, το κεντρικό θέμα μιας ανθρωπιστικής φιλοσοφίας είναι η πεποίθηση ότι οι προσωπικές σχέσεις είναι εκείνες που δίνουν νόημα στη ζωή. Ο ανθρωπιστής ηγέτης καλλιεργεί τις δεξιότητες που σχετίζονται με την κοινωνική συνείδηση και τη διαχείριση των σχέσεων, υιοθετώντας ένα δημοκρατικό ή συλλογικό στυλ.

Οι οργανισμοί που επιθυμούν να επιτύχουν ανάπτυξη, χρειάζεται να ελέγχουν συνεχώς την απόδοση και τη στάση των ηγετών τους στο χώρο εργασίας. Οι περισσότερες μελέτες, έχουν επικεντρωθεί στο προτεινόμενο στυλ ηγεσίας του Bass και έχουν δείξει ότι ένα μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας είναι πιο αποτελεσματικό για την ανάπτυξη των οργανισμών. Υπάρχουν όμως και άλλα είδη στυλ ηγεσίας όπως το συναλλακτικό και το δημοκρατικό, ενώ τα κατάλληλα στυλ ηγεσίας διαφέρουν από κατάσταση σε κατάσταση. Οι οργανισμοί θα πρέπει να γνωρίζουν το είδος των στυλ ηγεσίας που πρέπει να υιοθετηθούν. Οι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες μπορούν να βοηθήσουν στην οικοδόμηση σχέσεων και στην επιχειρηματική ανάπτυξη ενός οργανισμού, ενώ μπορούν να παρακινήσουν αποτελεσματικά τους υπαλλήλους να εργαστούν και να δημιουργήσουν αξία για τον οργανισμό. Δεδομένου ότι υπάρχει συνεχής έρευνα στον τομέα της συναισθηματικής νοημοσύνης, έχει αποδειχθεί ότι μπορεί να αναπτυχθεί με εξάσκηση. Η έλλειψη κατάλληλης εκπαίδευσης σχετικά με την αυτογνωσία, την πολιτική επίγνωση, τη διαχείριση του άγχους, τη δημιουργία σχέσεων με τους πελάτες και τη διαχείριση συγκρούσεων είναι οι κύριες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί.

Τρεις βασικοί τομείς της οργανωσιακής συμπεριφοράς, η εμπιστοσύνη, η ακεραιότητα και η αποτελεσματική επικοινωνία, ενισχύονται με την υιοθέτηση των πρακτικών της συναισθηματικής νοημοσύνης, βοηθώντας ταυτόχρονα στη δημιουργία αποτελεσματικής ηγεσίας. Η συναισθηματική νοημοσύνη δημιουργεί ένα θετικό περιβάλλον στο χώρο εργασίας που απελευθερώνει θετικά συναισθήματα και σκέψεις. Η αποτελεσματική επικοινωνία των ηγετών δημιουργεί αυτοκίνητρο σε μια ομάδα. Οι διαπροσωπικές και ενδοπροσωπικές δεξιότητες ενός ηγέτη τον βοηθούν να είναι προνοητικός στη δουλειά, ενώ η εμπιστοσύνη και η ακεραιότητα είναι οι κύριοι καταλύτες σε έναν οργανισμό που μπορούν να βοηθήσουν στην αποφυγή



συγκρούσεων και καταστάσεων εξουθένωσης μεταξύ της ομάδας. Οι συναισθηματικά ευφυείς δραστηριότητες δημιουργίας ομάδας είναι απαραίτητες πρακτικές που πρέπει να ακολουθούνται από τους οργανισμούς.

### **Πρακτικές συνεισφορές**

Από τις έρευνες που μελετήθηκαν, φάνηκε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετών μπορεί να επηρεάσει την παραγωγικότητα και την ανάπτυξη ενός οργανισμού, ενώ η υιοθέτηση πρακτικών της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να επιφέρει αποτελεσματικές αλλαγές στη συμπεριφορά των ανθρώπων. Οι ηγέτες που είναι συναισθηματικά ευφυείς οικοδομούν σχέσεις ενσυναίσθησης με τα μέλη της ομάδας τους. Ένα άλλο πρακτικό εύρημα είναι η εξάσκηση και η εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης στην καθημερινή εργασία. Για να είναι κάποιος συναισθηματικά ευφυής, χρειάζεται να κατανοήσει την πολυπλοκότητα των συναισθημάτων και στη συνέχεια να ανταποκριθεί με τον κατάλληλο τρόπο. Είναι απαραίτητη η διεξαγωγή προγραμμάτων συναισθηματικής νοημοσύνης και εκπαίδευσης ηγεσίας, έτσι ώστε οι ηγέτες να μπορούν να βοηθήσουν τους οργανισμούς να αποδίδουν καλύτερα σε συναισθηματικό επίπεδο, αλλά να είναι και οι ίδιοι πιο αποδοτικοί στην εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Οι παράγοντες της συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως η αυτογνωσία, η κοινωνική επίγνωση, η οικοδόμηση σχέσεων, η ενσυναίσθηση και τα κίνητρα έχουν επηρεάσει σημαντικά την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας σε οργανισμούς και η έρευνα έχει δείξει την αλληλένδετη σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και αποτελεσματικής ηγεσίας. Η ακεραιότητα και η επικοινωνία μπορούν να δημιουργήσουν εμπιστοσύνη στην ομάδα, με αποτέλεσμα να επωφελούνται οι οργανισμοί, οι εργαζόμενοι, οι συνεργάτες και οι μέτοχοι. Από την άλλη, η οργανωσιακή ηθική μπορεί να καθιερωθεί και να ασκηθεί με βάση τις υπάρχουσες θεωρίες συναισθηματικής νοημοσύνης, βοηθώντας στην τόνωση του ηθικού των εργαζομένων και στην οικοδόμηση των οργανωσιακών αξιών. Επιπλέον, η εφαρμογή της αποτελεσματικής επικοινωνίας μπορεί να συμβάλει στην αποτελεσματικότητα των συναισθηματικά ευφυών ηγετών.

Το χαρακτηριστικό της ΣΝ προβλέπει σημαντικά αποτελέσματα στο χώρο εργασίας. Ίσως τα πιο ισχυρά στοιχεία προέρχονται από μετα-αναλύσεις που επιβεβαιώνουν τις ισχυρές θετικές επιδράσεις της ΣΝ στην απόδοση της εργασίας (O'Boyle, Humphrey, Pollack, Hawver, & Story, 2011). Σε ένα δείγμα εργαζομένων ενηλίκων, οι Petrides and Furnham (2006) έδειξαν ότι η ΣΝ υψηλού επιπέδου, συσχετίστηκε με χαμηλότερα επίπεδα άγχους και υψηλότερα επίπεδα αντιλαμβανόμενου εργασιακού ελέγχου, ικανοποίησης και δέσμευσης.

Υπάρχουν διάφορες μελέτες που έχουν τεκμηριώσει τα θετικά αποτελέσματα της εκπαίδευσης των στελεχών σε ΣΝ. Η συναισθηματική εκφραστικότητα είναι ένα σύνολο δεξιοτήτων που μπορεί να εκπαιδευτεί και να αναπτυχθεί όπως και οι άλλες συναισθηματικές δεξιότητες. Τα

θετικά αποτελέσματα της εκπαίδευσης με χαρισματική επιρροή, συμπεριλαμβανομένων δεξιοτήτων όπως η συναισθηματική εκφραστικότητα, στον επηρεασμό των οπαδών. Η εκπαίδευση με χαρισματική επιρροή έχει ισχυρότερη επίδραση από την πιο παραδοσιακή καθοδήγηση των δεξιοτήτων παρουσίασης.

Δεδομένων των επιπτώσεων που έχουν τα θετικά συναισθήματα στη λειτουργία της ομάδας, τα διευκολυντικά αποτελέσματα της ΣΝ στη θετική συναισθηματική μετάδοση στις ομάδες εργασίας προτείνονται ως μια πολλά υποσχόμενη μελλοντική κατεύθυνση της έρευνας. Η έρευνα έχει δείξει ότι τόσο η ΣΝ του μέσου μέλους όσο και η ΣΝ του αρχηγού ομάδας έχουν θετικά αποτελέσματα στην εμπιστοσύνη και την απόδοση της ομάδας. Η οργανωσιακή ΣΝ θα μπορούσε να αναπτυχθεί παρέχοντας στα άτομα εκπαίδευση ΣΝ.

# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

## Ελληνική βιβλιογραφία

- Αδριανός Ν. (2017-2018), ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ - ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΠΟΛΕΜΙΚΟΥ ΝΑΥΤΙΚΟΥ
- Βόρρη,Ζ.(2011),Συναισθηματική Νοημοσύνη- θεωρία και εφαρμογές στην Νοσηλευτική διοίκηση,ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ ΤΗΣ ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ,ΤΟΜΟΣ 4- ΤΕΥΧΟΣ 1,σ. 47-48
- Δελλατόλας Α. (2013) , Συναισθηματική Νοημοσύνη & Μετασχηματιστική Ηγεσία στους καθηγητές της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης
- Κουτσελίνη,Μ.Νεόφτου,Λ.(2015).Συναισθηματική Νοημοσύνη:Επιστημονικές αμφισβητήσεις και περιορισμοί,τμήμα επιστημών της αγωγής,Πανεπιστήμιο Κύπρου
- Μαμάτσια Μ. (2012) , Συναισθηματική νοημοσύνη και management των σύγχρονων νοσοκομείων - Η περίπτωση των νοσοκομείων της Πάτρας.
- Νικηφόρου,Κ.(2018).Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο εργασίας,Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών,«Οργάνωση & Διοίκηση για Μηχανικούς».Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό ίδρυμα Κρήτης,σ. 15-16
- Πλατσίδου, Μ. (2005). Ατομικές διαφορές εφήβων σε σχέση με την αντιλαμβανόμενη συναισθηματική νοημοσύνη τους. Επιστημονική Επετηρίδα της Ψυχολογικής Εταιρείας Βορείου Ελλάδας, 3, 249-270.
- Σιμήνης Α. (2018) , Συναλλακτική και μετασχηματιστική ηγεσία σε περιβάλλον ιεραρχημένης εξουσίας
- Τσουβέλα Ι. (2015) , Μετασχηματιστική ηγεσία, συναλλακτική ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη στους οργανισμούς του τραπεζικού κλάδου

## Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

- Adams, W. C. 2015. Conducting Semi-Structured Interviews. In: J. Wholey, H.Hatry & K. Newcomer. Handbook of Practical Program Evaluation. 4th ed. Jossey-Bass.
- Afroz, A., Firoz, M. & Pandey, D. V. 2017. Overview of emotional intelligence: model, measurement and development. International Research Journal Commerce Arts and Science. Volume 8(9). pp. 132-144.
- Akpotu c, ozioko ea. (2020). Managerial integrity and employee turnover intention in fast food and restaurant firms in port harcourt. European Journal of Research and Reflection in Management Sciences, 8(1)
- Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2014). Authentic leadership theory, research and practice: Steps taken and steps that remain. In D. V. Day (Ed.), Oxford Library of Psychology. The Oxford Handbook of Leadership and Organizations (p. 331–356). Oxford University Press
- Bar-On, R. (2010). A broad definition of emotional-social intelligence according to the Bar-On model. Retrieved from <http://www.reuvenbaron.org/bar-on-model/essay.php?i=2>
- Bass, B. (1960). Leadership, psychology, and organizational behavior. New York: Harper.
- Bass, Bernard; Bass, Ruth (2008). The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications. New York US: Free Press. σελ. 1-1536.

- Berenson, R., Boyles, G. & Weaver, A. 2008. Emotional Intelligence as a Predictor for Success in Online Learning. *International Review of Research in Open and Distance Learning*. Volume 9(2).
- Blake, R. R., Helson, H., & Mouton, J. S. (1957). The generality of conformity behavior as a function of factual anchorage, difficulty of task, and amount of social pressure. *Journal of Personality*, 25, 294–305. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1957.tb01528>.
- Boyatzis, Assessing Emotional Intelligence Competencies, 2004
- Boyatzis, R. E., Massa, R., and Good, D. (2012). Emotional, social and cognitive intelligence as predictors of sales leadership performance. *J. Leadersh. Organ. Stud.* 19, 191–201. doi: 10.1177/15480518111435793
- Brian James Hoffman B. J, Woehr D. J, Maldagen-Youngjohn R., Lyons B. D. (2011). Great man or great myth? A quantitative review of the relationship between individual differences and leader effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 84(2):347-381
- Bruce J. Avolio, William L. Gardner, Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership, *The Leadership Quarterly*, Volume 16, Issue 3, 2005, Pages 315-338,
- Burke W.W. (2017) Robert R. Blake and Jane S. Mouton: Concern for People and Production. In: Szabla D.B., Pasmore W.A., Barnes M.A., Gipson A.N. (eds) *The Palgrave Handbook of Organizational Change Thinkers*. Palgrave Macmillan, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-52878-6\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-319-52878-6_4)
- Cameron, K. S. (2008). Paradox in positive organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 7-24.
- Cavallo, K. & Brienza, D. 2001. Emotional Competence and Leadership Excellence at Johnson & Johnson: The Emotional Intelligence and Leadership Study. Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations. Available at: [http://www.eiconsortium.org/pdf/jj\\_ei\\_study.pdf](http://www.eiconsortium.org/pdf/jj_ei_study.pdf).
- Colbert AE, Kristof-Brown AL, Bradley BH, Barrick MR. (2008). CEO transformational leadership: The role of goal importance congruence in top management teams. *Academy of management journal*. 51(1):81-96
- Collinson, D. (2012). Prozac leadership and the limits of positive thinking. *Leadership*, 8(2), 87-107.
- Colocassides EM. (2021). The efficacy of leadership communication under economic challenges. *Science and Education*. 2(3)
- Compagnone, T. (2019). Examining the Association between Emotional Intelligence and Leadership Style in Nurse Leaders.
- Cooper, C. D., Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 475-493.
- Costas, J., & Fleming, P. (2009). Beyond dis-identification: A discursive approach to self-alienation in contemporary organizations. *Human relations*, 62(3), 353-378.
- Dabke, Deepika. *IUP Journal of Soft Skills*; Hyderabad Vol. 9, Iss. 4, (Dec 2015 26-42.)
- Dansereau, F.; Graen, G.; Haga, W. J. (1975). "A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process". *Organizational Behavior and Human Performance*. 13 (1): 46–78. doi:10.1016/0030-5073(75)90005-7.

- DarteyBaah2017EmotionalID, 'Emotional Intelligence: Does Leadership Style Matter? Employees Perception in Ghana's Banking Sector' , Kwasi Dartey-Baah, Benjamin Mekpor, 2017, International journal of business, Volume 22
- Day, D., & Antonakis, J. (2012). Leadership: Past, present, and future. In D. V. Day & J. Antonakis (Eds.), *The nature of leadership* (2nd ed., 3–25). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Dhani, P. & Sharma, T. 2016. Emotional Intelligence : History, Models and Measures. *International Journal of Science, Technology and Management*. Volume 5(7). pp. 189-201.
- Dobre, O.-I. 2013. Employee motivation and organizational performance. *Review of Applied Socio-Economic Research*. Volume 5(1). pp. 53-60.
- Duckett, H. & Macfarlane, E. 2003. Emotional intelligence and transformational leadership in retailing. *Leadership & Organization Development Journal*. Volume 24(6). pp. 309-317.
- Engelbrecht AS, Heine G, Mahembe B. (2015). The influence of integrity and ethical leadership on trust in the leader. *Management Dynamics: Journal of the Southern African Institute for Management Scientists*.r 1;24(1):2-10
- Engelbrecht AS, Heine G, Mahembe B. (2017). Integrity, ethical leadership, trust and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*. 2;38(3):368-378. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2015-0237>
- Evans, M.G. (1970). The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*. 5: 277–298.
- Fielder, F. E.(1986). The contribution of cognitive resources to leadership performance. *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 16 . pp. 532–545.
- Fred Dansereau, James Cashman, George Graen, Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers, *Organizational Behavior and Human Performance*, Volume 10, Issue 2, 1973, Pages 184-200,
- Gardner L, Stough C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership & organization development journal*, 23/2:68-78. ISSN 0143-7739, DOI 10.1108/0143773021041919 8
- Gardner, L. & Stough, C. K. K. 2002. Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership & Organization Development Journal*. Volume 23(2), pp. 68-78.
- Gardner, L. & Stough, C. K. K. 2002. Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership & Organization Development Journal*. Volume 23(2), pp. 68-78.
- George, J.M. (2000). Emotion and leadership: the role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53, 1027-1055.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston: Harvard Business School Press.
- Graen, G. B.; Novak, M. A.; Sommerkamp, P. (1982). "The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model". *Organizational Behavior and Human Performance*. 30 (1): 109–131. doi:10.1016/0030-5073(82)90236-7.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Hamstra, M. R. W., Yperen, N. W. V., Wisse, B. & Sassenberg, K. 2013. Transformational and Transactional Leadership and Followers' Achievement Goals. *Journal of Business and Psychology*. Volume 29(3).

- Harms PD, Credé M. Emotional Intelligence and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 2010;17(1):5-17. doi:10.1177/1548051809350894
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, vol. 7. pp. 323–352.
- House, R.J. (1971). A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*. 16, 321-328.
- House, R.J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*. 7 (3): 323–352.
- House, R.J., Mitchell, T.R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*. 3: 1–97.  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01437730210424/full/html>
- Hur Y, Van Den Berg PT, Wilderom CP. (2011). Transformational leadership as a mediator between emotional intelligence and team outcomes. *The Leadership Quarterly*, 22(4):591-603
- Jena, L. & Pradhan, R. 2014. Developing Effective Human Resource for Achieving Business Excellence: Role of Emotional Intelligence. *Training & Development Journal*. Volume 5(2). pp. 140-148.
- Jorfi H, Jorfi M. (2012). Management: A study of organizational culture and the relationship between emotional intelligence and communication effectiveness (case study in organizations of Iran). *Journal of management research*. 4(1):1. doi:10.5296/jmr.v4i1.936
- Jyoti, J. & Dev, M. 2015. The impact of transformational leadership on employee creativity: The role of learning orientation. *Journal of Asia Business Studies*. Volume 9(1). pp. 78-98.
- Kanas Vasileios (2020), Analysis of Emotional Intelligence (EI) and Leadership in one large company in Greece
- Kanesan, P. & Fauzan, N. 2019. Models of emotional intelligence: A review. *e-Bangi*. Volume 16(7). pp. 1-9.
- Katz, Elihu, Peter M. Blau, Morton L. Brown, and Fred L. Strodbeck. "Leadership Stability and Social Change: An Experiment with Small Groups." *Sociometry* 20, no. 1 (1957): 36–50. <https://doi.org/10.2307/2786112>.
- Kevin B. Lowe, William L. Gardner, Ten years of The leadership quarterly: Contributions and challenges for the future, *The Leadership Quarterly*, Volume 11, Issue 4, 2000,
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter? *The Executive*, 5, 48–60.
- Knight JR, Bush HM, Mase WA, Riddell MC, Liu M, Holsinger JW. (2015). The impact of emotional intelligence on conditions of trust among leaders at the Kentucky Department for Public Health. *Frontiers in public health*. 13;3:33. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2015.00033>
- Ladkin, D., & Taylor, S. S. (2010). Enacting the 'true self': Towards a theory of embodied authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 64-74.
- Leadership Models: From Weber to Burns (διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <https://pdf4pro.com/view/leadership-models-from-weber-to-burns-to-bass-5bbd80.html> )
- Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions Bruce J. Avolio, Fred O. Walumbwa, Todd J. Weber *Annual Review of Psychology* 2009 60:1, 421-449
- Leban, W. & Zulauf, C. 2004. Linking emotional intelligence abilities and leadership styles. *Leadership & Organization Development Journal*. Volume 25(7). pp. 554-564.
- Lee,S.(2020).What is transactional leadership?,Torch,retrieved from:<https://torch.io/blog/what-is-transactional-leadership/>

- Likert, R., Likert J.G. (1976). *New Ways of Managing Conflict*. The University of Michigan. McGraw-Hill Publishing.
- Liu, H. (2019). Just the servant: An intersectional critique of servant leadership. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 1099-1112.
- Lord, R. G., de Vader, C. L., & Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 402–410. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.402>
- Lord, R. G., DeVader, C. L., & Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71, 402–410.
- Mallery, B. (2019, 1 3). Retrieved from <http://positivepsychology.org.uk/emotionalintelligence-mayer-salovey-theory/>
- Mann, R. D. (1959). A review of the relationship between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56, 241–270.
- Mayer I. H, Oosthuizen R., Sabie S. (2017). Emotional intelligence in South African women leaders in higher education. *SA j. ind. Psychol.* 43:1
- Mayer, J. D., Caruso, D. R. & Salovey, P., 2016. *The ability model of emotional intelligence: Principles and updates*. University of New Hampshire.
- Mayer, J., & Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17, 433-442.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey, & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3–34). New York: Basic Books.
- Mehta, D. S. & Singh, N., 2013. A Review paper on emotional intelligence: Models and relationship with other constructs. *International Journal of Management & Information Technology*. Volume 4(3). pp. 342-353.
- Mehta, D. S. & Singh, N., 2013. A Review paper on emotional intelligence: Models and relationship with other constructs. *International Journal of Management & Information Technology*. Volume 4(3). pp. 342-353.
- Meissen, G. (2010). Leadership lexicon. *The Journal of Kansas Civic Leadership Development*, 2(1), 78-81.
- Michael E. Brown, Linda K. Treviño, David A. Harrison, Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Volume 97, Issue 2, 2005, Pages 117-134,
- Milhem M, Muda H, Khalil A. (2019). The effect of perceived transformational leadership style on employee engagement: The mediating effect of Leader's emotional intelligence. *Foundations of Management*. 11(1):33-42. eISSN 2300-5661, pISSN 2080-7279, DOI: 10.2478/fman-2019-0003
- Mo, Y. Y. & Andrew R.J. 2007. Measuring and Enhancing the Emotional Intelligence of Construction Management Students: An Empirical Investigation. *Journal for Education in the Built Environment*. Volume 2(1). pp. 110-129.
- Mobolade GO, Akinade ME. (2021). Team Building And Teamwork In Organizations: Implications To Managers And Employees In Work Places. *International Journal Of Management, Social Sciences, Peace And Conflict Studies*, 11;4(1)
- Momeny L, Gourgues M. (2020). Communication that develops teams: Healthy ministry team dynamics as a function of consistent leader communication of emotional intelligence. *Christian Education Journal*. 17(2):283-297

- Nabih Y., Metwally A., Nawar Y. S. (2016). Emotional intelligence as a predictor of leadership effectiveness. *The Business and Management Review*, 7:5, 133-142
- Nahavandi, A. (2014). *The art and science of leadership* (7th Ed.). London, UK: Pearson.
- Nisar QA, Basheer MF, Hussain MS, Waqas A. (2021). The Role of Leaders' Emotional Sincerity towards Followers' Trust: Leaders' Integrity & Quality Relationship. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*. 5;27(1):472-479. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.05.012>
- Northouse, Peter (2018). *Leadership: Theory and practice*. California US: Sage Publications Inc. σελ. 1-528.
- Northouse, Peter (2018). *Leadership: Theory and practice*. California US: Sage Publications Inc. σελ. 1-528.
- O'Boyle, E. H., Humphrey, R. H., Pollack, J. M., Hawver, T. H., & Story, P. A. (2011). The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 788-818.
- Palmer B, Walls M, Burgess Z, Stough C. Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership & Organization development journal*. 2001 Feb 1
- Pastor I. (2014). Emerging Markets Queries in Finance and Business Leadership and emotional intelligence: the effect on performance and attitude. *Procedia Economics and Finance* 15, 985 – 992
- Petrides, K. V., & Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality*, 15, 425-448
- Petrovici A, Dobrescu T. (2014). The role of emotional intelligence in building interpersonal communication skills. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 116:1405-1410. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.01.406
- Petrovici M. A. (2014). Emotionally Intelligent Leader(ship): An Efficient Approach. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 141, 227 – 231
- Pierce, J., & Newstrom, J. (2008). *Leaders & the leadership process: Reading, self-assessments & applications*. New York, NY: McGraw-Hill Companies.
- Posner, B. Z. (2009). From inside out: Beyond teaching about leadership. *Journal of Leadership Education*, 8(1), 1-10.
- Putra AS. (2021). The Effect of Competence, Integrity, and Emotional Intelligence on Work Performance. *Asian Journal of Law and Governance*. 1;3(1):76-84
- Reddin, W.J. (1967) The 3-D Management Style Theory. *Training and Development Journal*, 21, 8-17.
- Roberts, R. D., Maccann, C., Matthews, G. & Zeidner, M. 2010. Emotional Intelligence: Toward a Consensus of Models and Measures. *Social and Personality Psychology Compass*. Volume 4(10). pp. 821-840.
- Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes:
- Schlechter AF, Strauss JJ. (2008). Leader emotional intelligence, transformational leadership, trust and team commitment: Testing a model within a team context. *SA Journal of Industrial psychology*, 34(1):42-53
- Sean,L.(2019).Leadership styles,transactional Leadership,retrieved from <https://www.businessballs.com/leadership-styles/transactional-leadership/>
- Seyranian, V. (2009). "Contingency Theories of Leadership." *Encyclopedia of Group Processes & Intergroup Relations*. Ed. John M. Levine and Michael A. Hogg. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2009. 152-56.



- Stogdill, R. M. (1974). Handbook of leadership: A survey of theory and research. New York: Free Press.
- Stogdill, R. M. (1974). Handbook of leadership: A survey of theory and research. Free Press.
- Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349-361.
- Tannenbaum R., Schmidt W. H (1973). *Harvard Business Review*, May/June 1973, vol 51 no 3, pp162-180
- Vroom, V. H. and Jago, A. G. (1995). Situation effects and levels of analysis in the study of leader participation. *Leadership Quarterly*, vol. 6 pp. 169–181.
- Weis, S. & Süß, H.-M. 2005. Social Intelligence - A Review and Critical Discussion of Measurement Concepts. In: R. Schulze & R. D. Roberts. *Emotional Intelligence: An International Handbook*. Hogrefe & Huber Publishers.
- Yukl, Gary (2012). *Leadership in organizations*. London UK: Pearson Ed. σελ. 1-528
- Zaccaro, S. J., Kemp, C., & Bader, P. (2004). Leader traits and attributes. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo, & R. J. Sternberg (Eds.), *The nature of leadership* (pp. 101–124). Thousand Oaks, CA: Sage.