



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
Τμήμα Κοινωνικής και Εκπαιδευτικής Πολιτικής

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
Εκπαιδευτική Πολιτική και Διοίκηση

**Η Σημασία της Ανάπτυξης Συναισθηματικά Ευφών
Οργανισμών και η Συμβολή της Ηγεσίας. Απόψεις
Διοικητικών Υπαλλήλων και Αποσπασμένων
Εκπαιδευτικών της Κεντρικής Υπηρεσίας του Υπουργείου
Παιδείας**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Σοφία Χ. Αρβανιτάκη

Τριμελής εξεταστική επιτροπή:

Δέσποινα Καρακατσάνη, Καθηγήτρια, Επιβλέπουσα

Δρ. Ευαγγελία Παπαλόη, Εξωτερική Επιστημονική Συνεργάτις, Μέλος

Κωνσταντίνος Δημόπουλος, Καθηγητής, Μέλος

Κόρινθος, Σεπτέμβριος 2018

Copyright © Σοφία Χ. Αρβανιτάκη, 2018

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος, All Rights Reserved

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς την συγγραφέα. Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν την συγγραφέα και μόνο.

*Στη μνήμη της μητέρας μου και
στο ανεκπλήρωτο εν ζωή όραμά της...*

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία αποσκοπεί στη διερεύνηση της επίδρασης του συναισθηματικά ευφυούς οργανισμού, τόσο στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού όσο και στην ανάπτυξη των δομών, καθώς και της συμβολής της Συναισθηματικής Νοημοσύνης της ηγεσίας στη δημιουργία του. Η εννοιολόγηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης συνίσταται στην ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει και να διαχειρίζεται τα δικά του συναισθήματα και των άλλων, να τα κατανοεί και να τα χρησιμοποιεί για την ανατροφοδότηση της σκέψης του και τις βέλτιστες δυνατές επιλογές. Ως ερευνητικό αντικείμενο, έχει προσελκύσει ευρύτατο ενδιαφέρον για τα θετικά αποτελέσματά της, κυρίως, στην εργασία. Ωστόσο, η υφιστάμενη έρευνα περιορίζεται σε ατομικό ή ομαδικό επίπεδο, αφήνοντας σημαντικό κενό σε οργανωσιακό και ιδιαίτερα στο χώρο του δημόσιου τομέα, το οποίο επιχειρήσαμε να καλύψουμε. Ειδικότερα, αναζητήσαμε τις συναισθηματικές και ηγετικές δεξιότητες της διοικητικής ιεραρχίας στο βαθμό του διευθυντή, σύμφωνα με τις απόψεις των υφισταμένων τους, στην κεντρική υπηρεσία του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων, πεδίου της εμπειρικής μας μελέτης. Ανιχνεύσαμε, επίσης, το βαθμό καλλιέργειας αυτών των δεξιοτήτων, των αλληλεπιδράσεων και της διάδοσής τους σε όλο το εύρος του οργανισμού, το υιοθετούμενο ηγετικό στυλ και τις προϋποθέσεις που οδηγούν στην οργανωσιακή μάθηση και ευφυΐα για την επίτευξη και βιωσιμότητα, στο πλαίσιο μετάβασης από τη γραφειοκρατία στην ανθρωποκεντρική διοίκηση. Προς τούτο, επιλέξαμε την ποσοτική μέθοδο με τη χρήση ερωτηματολογίου και τη συμμετοχή μόνιμων διοικητικών υπαλλήλων και αποσπασμένων εκπαιδευτικών. Από τη στατιστική επεξεργασία των δεδομένων μας προέκυψαν η θετική συμμεταβολή των συναισθηματικών με τις ηγετικές δεξιότητες του διευθυντή, όπως επίσης το ηγετικό στυλ ως προβλεπτικός παράγοντας της δημιουργίας συναισθηματικά νοήμονος και μανθάνοντος οργανισμού, με σημαντικότερο επακόλουθο τη μείωση του εργασιακού άγχους και της εξουθένωσης των εργαζομένων. Οι ερευνητικοί περιορισμοί της παρούσας συζητούνται, καθώς και προτάσεις βελτίωσης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης του οργανισμού, αλλά και μελλοντικής ερευνητικής επέκτασης.

Λέξεις – κλειδιά: Συναισθηματική Νοημοσύνη, ηγεσία, συναισθηματικά ευφυής οργανισμός

ABSTRACT

The objective of the following thesis is to research the impact of the emotionally intelligent organization on both the human resources management and the structure development fields, as well as the Emotional Intelligence of leadership contribution to its creation. The concept of Emotional Intelligence is the ability of an individual to recognize and manage his /her own and other people feelings and emotions, to comprehend and use them to provide feedback to other people and her/his own thoughts at the best possible options. As a research topic, it has been drawn a great deal of attention to its positive effects, especially in the working environment. However, the related research work is focus on individual or group level, leaving a significant gap in the organizational and moreover in public administration sector, which it has been attempted to be covered by this thesis. In particular, it is sought the emotional and leadership skills of the public administration hierarchy to the degree of the director, according to the views of their subordinates, in the Central Service of the Ministry of Education, Research and Religions which is the physical scope of our empirical study. It has also been traced the honing level of these skills, their interactions and their spreading across the organization, the adopted leadership style and the prerequisites that lead to organizational learning and intelligence for achievement and sustainability, in the context of transformation from bureaucracy to anthropocentric public administration. For that purpose, the quantitative method was availed using a questionnaire focus on the participation of administration civil servants and seconded primary and secondary level teachers. The statistical processing of our data has proved the covariance of the manager's emotional and leadership skills, as well as the leading style which has been emerged as the predictive factor of the creation of an emotionally intelligent and learning organization, with the most important benefit being the reduction of the work anxiety and decrease of the worker exhaustion. The research constraints of this thesis are discussed, as well as proposals for improving the Emotional Intelligence of the organization, and the future research expansion are provided.

Key - words: Emotional Intelligence, leadership, emotionally intelligent organization

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη	iv
Abstract	v
Πίνακες	xi
Γραφήματα	xv
Σχήματα	xvi
Συντομογραφίες	xvi
ΠΡΟΛΟΓΟΣ	17
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	19
Α΄ ΜΕΡΟΣ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο	
Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ	25
1.1 Η νοημοσύνη: Εννοιολογήσεις και θεωρητικές προσεγγίσεις-Μια ιστορική αναδρομή	25
1.2 Η Συναισθηματική Νοημοσύνη: Εννοιολογική προσέγγιση, μοντέλα, εργαλεία μέτρησης	27
1.2.1 Εννοιολογική προσέγγιση	27
1.2.2 Θεωρητικά μοντέλα Συναισθηματικής Νοημοσύνης	30
1.2.2.1 Το μοντέλο των Mayer, Salovey και Caruso.....	30
1.2.2.2 Το μοντέλο του Bar-On.....	32
1.2.2.3 Το μοντέλο του Goleman.....	33
1.2.3 Ταξινόμηση θεωρητικών μοντέλων Συναισθηματικής Νοημοσύνης	37

1.2.4 Εργαλεία μέτρησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	38
1.3 Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο εργασίας και η σπουδαιότητά της.....	40
1.3.1 Οι επιδράσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην εργασία.....	40
1.3.2 Η ομαδική Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	44
1.3.3 Οι συναισθηματικά ευφυείς οργανισμοί.....	49
Σύνοψη κεφαλαίου.....	52
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο	
Η ΗΓΕΣΙΑ	
2.1 Εννοιολογική προσέγγιση της ηγεσίας και η σημασία της.....	53
2.2 Θεωρητικές προσεγγίσεις ηγεσίας.....	57
2.3 Σύγχρονες θεωρητικές προσεγγίσεις και μοντέλα ηγεσίας.....	58
2.4 Αποτελεσματική ηγεσία-ηγετικά συστατικά	66
Σύνοψη κεφαλαίου.....	68
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο	
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ	
ΔΙΟΙΚΗΣΗ	
3.1 Η δημόσια διοίκηση.....	69
3.1.1 Οριοθέτηση, θεμελιώδεις αρχές λειτουργίας και βασικά χαρακτηριστικά.....	69
3.1.2 Η γραφειοκρατία και τα μειονεκτήματά της.....	71
3.2 Το Υπουργείο Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων.....	74

3.3 Η σημασία της ηγεσίας στο μετασχηματισμό ενός δημόσιου οργανισμού σε συναισθηματικά ευφυή οργανισμό.....	75
3.4 Συναφείς έρευνες.....	82
ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΥ ΜΕΡΟΥΣ.....	88

Β΄ ΜΕΡΟΣ: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	91
4.1 Σκοπός της έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα.....	91
4.2 Μεθοδολογική προσέγγιση.....	93
4.3 Το δείγμα της έρευνας	96
4.4 Το εργαλείο της έρευνας	98
4.5 Διεξαγωγή της έρευνας	101
4.6 Εγκυρότητα και αξιοπιστία	102

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	106
5.1 Εισαγωγή	106
5.2 Προφίλ δείγματος	107
5.2.1 Φύλο.....	107
5.2.2 Ηλικία	108
5.2.3 Σπουδές	109
5.2.4 Έτη προϋπηρεσίας	110
5.2.5 Εργασιακή σχέση	111

5.3 Περιγραφική στατιστική ανάλυση δεδομένων ερευνητικών αξόνων.....	112
5.3.1 Άξονας 1: Η Συναισθηματική Νοημοσύνη της ηγεσίας-δεξιότητες.....	113
5.3.1.1 Αντίληψη συναισθημάτων.....	113
5.3.1.2 Διαχείριση συναισθημάτων του εαυτού.....	115
5.3.1.3 Διαχείριση συναισθημάτων των άλλων.....	117
5.3.1.4 Χρήση συναισθημάτων.....	120
5.3.1.5 Η συμβολή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης του διευθυντή γενικώς σε οργανωσιακό περιβάλλον.....	123
5.3.2 Άξονας 2: Προϋποθέσεις ανάπτυξης συναισθηματικά ευφρών οργανισμών	126
5.3.2.1 Η ηγεσία των διευθυντών στο Υπουργείο Παιδείας.....	126
5.3.2.2 Προϋποθέσεις διάδοσης συναισθηματικών δεξιοτήτων.....	131
5.3.3 Άξονας 3: Οφέλη από τη δημιουργία συναισθηματικά ευφρών οργανισμών και δυσκολίες προώθησης του μοντέλου.....	134
5.4 Επαγωγική ανάλυση των δεδομένων.....	137
5.4.1 Ανάλυση συσχετίσεων.....	137
5.4.1.1 Συσχετίσεις μεταξύ της Συναισθηματικής Νοημοσύνης της ηγεσίας και του εκτιμώμενου ηγετικού στυλ.....	138
5.4.1.2 Συσχετίσεις μεταξύ της Συναισθηματικής Νοημοσύνης της ηγεσίας και των προϋποθέσεων ανάπτυξης συναισθηματικά ευφρών οργανισμών.....	144
5.4.1.3 Συσχετίσεις μεταξύ ηγετικού στυλ και προϋποθέσεων ανάπτυξης συναισθηματικά ευφρών οργανισμών.....	146
5.4.2 Ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης.....	149
5.4.3 Διερεύνηση σχέσεων μεταβλητών με δημογραφικά στοιχεία.....	151
5.4.3.1 Συσχετίσεις φύλου με βασικές μεταβλητές.....	152
5.4.3.2 Συσχέτιση ηλικίας με εκτίμηση ηγετικού στυλ.....	155
5.4.3.3 Συσχετίσεις σπουδών με βασικές μεταβλητές.....	156

5.4.3.4	Συσχετίσεις ετών προϋπηρεσίας με βασικές μεταβλητές.....	158
5.4.3.5	Συσχετίσεις εργασιακής σχέσης με βασικές μεταβλητές.....	161
5.4.4	Διαφοροποίηση απόψεων συμμετεχόντων.....	165
5.4.4.1	Διαφορές διοικητικών υπαλλήλων-εκπαιδευτικών στην κλίμακα Α΄: Η Συναισθηματική Νοημοσύνη της ηγεσίας-δεξιότητες.....	166
5.4.4.2	Διαφορές διοικητικών υπαλλήλων-εκπαιδευτικών στην υποκλίμακα Α1: Αντίληψη συναισθημάτων.....	168
5.4.4.3	Διαφορές διοικητικών υπαλλήλων-εκπαιδευτικών στην υποκλίμακα Α2: Διαχείριση συναισθημάτων εαυτού.....	169
5.4.4.4	Διαφορές διοικητικών υπαλλήλων-εκπαιδευτικών στην υποκλίμακα Α3: Διαχείριση συναισθημάτων των άλλων.....	170
5.4.4.5	Διαφορές διοικητικών υπαλλήλων-εκπαιδευτικών στην υποκλίμακα Α4: Χρήση συναισθημάτων.....	171
5.4.4.6	Διαφορές διοικητικών υπαλλήλων-εκπαιδευτικών στην κλίμακα Β΄: Η ηγεσία των διευθυντών στο Υπουργείο Παιδείας.....	172
5.4.4.7	Διαφορές διοικητικών υπαλλήλων-εκπαιδευτικών στην κλίμακα Γ΄: Η συμβολή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης του διευθυντή.....	173
5.4.4.8	Διαφορές διοικητικών υπαλλήλων-εκπαιδευτικών στην κλίμακα Δ΄: Προϋποθέσεις διάδοσης συναισθηματικών δεξιοτήτων στο Υπουργείο Παιδείας.....	174
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ^ο		
ΣΥΖΗΤΗΣΗ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....		
		176
6.1	Σύνοψη αποτελεσμάτων-Προτάσεις βελτίωσης.....	191
6.2	Περιορισμοί της έρευνας-Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	194
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ-ΠΗΓΕΣ	195
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ	195
	ΠΗΓΕΣ	221

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α	223
1 Συμπεριφορικά μοντέλα ηγεσίας των McGregor και Blake και Mouton	223
2 Στρατηγικοί σκοποί του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων	224
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β	225
Το ερωτηματολόγιο της έρευνας	225
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ	230
Στατιστικά σημαντικές σχέσεις βασικών μεταβλητών με δημογραφικά στοιχεία.....	230

ΠΙΝΑΚΕΣ

Πίνακας 1 Το μοντέλο Συναισθηματικής επάρκειας του Goleman	34
Πίνακας 2 Σύγκριση θεωρητικών μοντέλων Συναισθηματικής Νοημοσύνης	36
Πίνακας 3 Διαστάσεις ομαδικής Συναισθηματικής Νοημοσύνης	48
Πίνακας 4 Συγκεντρωτικός πίνακας ηγετικών μοντέλων	65
Πίνακας 5 Cronbach's alpha (1 ^η κλίμακα)	103
Πίνακας 6 Cronbach's alpha (2 ^η κλίμακα)	104
Πίνακας 7 Cronbach's alpha (3 ^η κλίμακα)	105
Πίνακας 8 Cronbach's alpha (4 ^η κλίμακα)	105
Πίνακας 9 Κατανομή φύλου	108
Πίνακας 10 Κατανομή ηλικίας	109
Πίνακας 11 Επίπεδο σπουδών	110
Πίνακας 12 Έτη προϋπηρεσίας	111
Πίνακας 13 Εργασιακή σχέση	112
Πίνακας 14 Ποσοστιαία κατανομή υποκλίμακας: Αντίληψη συναισθημάτων	114

Πίνακας 15 Ποσοστιαία κατανομή υποκλίμακας: Διαχείριση συναισθημάτων εαυτού.....	116
Πίνακας 16 Ποσοστιαία κατανομή υποκλίμακας: Διαχείριση συναισθημάτων άλλων	120
Πίνακας 17 Ποσοστιαία κατανομή υποκλίμακας: Χρήση συναισθημάτων.....	122
Πίνακας 18: Συνολική βαθμολογία Α΄ κλίμακας και υποκλιμάκων αυτής	123
Πίνακας 19 Ποσοστιαία κατανομή Γ΄ κλίμακας: Η συμβολή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης του διευθυντή γενικώς σε οργανωσιακό πλαίσιο	125
Πίνακας 20 Ποσοστιαία κατανομή Β΄ κλίμακας: Η ηγεσία των διευθυντών στο Υπουργείο Παιδείας	130
Πίνακας 21 Ποσοστιαία κατανομή Δ΄ κλίμακας: Προϋποθέσεις διάδοσης συναισθηματικών δεξιοτήτων	133
Πίνακας 22 Οφέλη από τη δημιουργία συναισθηματικά ευφών οργανισμών	136
Πίνακας 23 Συσχέτιση αντίληψης συναισθημάτων με στυλ ηγεσίας	139
Πίνακας 24 Συσχέτιση διαχείρισης συναισθημάτων εαυτού με στυλ ηγεσίας	140
Πίνακας 25 Συσχέτιση διαχείρισης συναισθημάτων των άλλων με στυλ ηγεσίας (1)	142
Πίνακας 26 Συσχέτιση διαχείρισης συναισθημάτων των άλλων με στυλ ηγεσίας (2).....	143
Πίνακας 27 Συσχέτιση χρήσης συναισθημάτων με στυλ ηγεσίας	144
Πίνακας 28 Συσχέτιση ΣΝ της ηγεσίας και ανάπτυξης ΣΝ οργανισμών	146
Πίνακας 29 Συσχέτιση ηγετικού στυλ-Προϋποθέσεις ανάπτυξης ΣΝ οργανισμών ...	148
Πίνακας 30 Συμπερίληψη της κλίμακας Β΄ ως προβλεπτικής της Δ΄	149
Πίνακας 31 Δείκτες συσχέτισης και προσδιορισμού	150
Πίνακας 32 Έλεγχος μηδενικής υπόθεσης	150
Πίνακας 33 Συντελεστές παλινδρόμησης	151
Πίνακας 34 Απόρριψη της κλίμακας Γ΄	151

Πίνακας 35 Εργασιακή σχέση-Εμπνέει στους υφισταμένους περηφάνεια	162
Πίνακας 36 Εργασιακή σχέση-Όλοι είναι εθελοντικά δεσμευμένοι σε έναν κοινό στόχο	164
Πίνακας 37 Διαφορά μέσω των όρων διοικητικών-εκπαιδευτικών στην Α΄ κλίμακα	167
Πίνακας 38 Αποτελέσματα διαφοροποίησης διοικητικών-εκπαιδευτικών στα συνολικά scores της Α΄ κλίμακας	167
Πίνακας 39 Διαφορά μέσω των όρων διοικητικών-εκπαιδευτικών στην Α1 υποκλίμακα.....	168
Πίνακας 40 Αποτελέσματα διαφοροποίησης διοικητικών-εκπαιδευτικών στα συνολικά scores της Α1 υποκλίμακας	168
Πίνακας 41 Διαφορά μέσω των όρων διοικητικών-εκπαιδευτικών στην Α2 υποκλίμακα	169
Πίνακας 42 Αποτελέσματα διαφοροποίησης διοικητικών-εκπαιδευτικών στα συνολικά scores της Α2 υποκλίμακας	169
Πίνακας 43. Διαφορά μέσω των όρων διοικητικών-εκπαιδευτικών στην Α3 υποκλίμακα	170
Πίνακας 44 Αποτελέσματα διαφοροποίησης διοικητικών-εκπαιδευτικών στα συνολικά scores της Α3 υποκλίμακας	170
Πίνακας 45 Διαφορά μέσω των όρων διοικητικών-εκπαιδευτικών στην Α4 υποκλίμακα	171
Πίνακας 46 Αποτελέσματα διαφοροποίησης διοικητικών-εκπαιδευτικών στα συνολικά scores της Α4 υποκλίμακας	171
Πίνακας 47 Διαφορά μέσω των όρων διοικητικών-εκπαιδευτικών στην Β΄ κλίμακα ...	172
Πίνακας 48 Αποτελέσματα διαφοροποίησης διοικητικών-εκπαιδευτικών στα συνολικά scores της Β΄ κλίμακας	173
Πίνακας 49 Διαφορά μέσω των όρων διοικητικών-εκπαιδευτικών στην Γ΄ κλίμακα.....	173
Πίνακας 50 Αποτελέσματα διαφοροποίησης διοικητικών-εκπαιδευτικών στα συνολικά scores της Γ΄ κλίμακας	174
Πίνακας 51 Διαφορά μέσω των όρων διοικητικών-εκπαιδευτικών στην Δ΄ κλίμακα ...	174
Πίνακας 52 Αποτελέσματα διαφοροποίησης διοικητικών-εκπαιδευτικών στα συνολικά scores της Δ΄ κλίμακας	175

Πίνακας 53 Σύνοψη ερευνητικών αποτελεσμάτων	191
---	-----

ΠΙΝΑΚΕΣ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΟΣ

Πίνακας Γ1 Φύλο-Κατανοεί εύκολα τα μη λεκτικά μηνύματα των άλλων	230
Πίνακας Γ2 Φύλο-Ελέγχει τα συναισθήματά του/της	231
Πίνακας Γ3 Φύλο-Μπορεί εύκολα να «μπει» στη θέση του άλλου	232
Πίνακας Γ4 Φύλο-Δίνει σημασία στη δημιουργία καλού κλίματος στην υπηρεσία	233
Πίνακας Γ5 Φύλο-Εμπνέει στους υφισταμένους του περηφάνεια	234
Πίνακας Γ6 Φύλο-Ηγείται με το προσωπικό του /της παράδειγμα	235
Πίνακας Γ7 Φύλο-Κινητοποιεί τους υφισταμένους για τη μέγιστη απόδοση	236
Πίνακας Γ8 Φύλο-Συμβάλλει στη διάχυση της πληροφορίας στην υπηρεσία	237
Πίνακας Γ9 Φύλο-Προωθεί τη συνεργασία με άλλες υπηρεσίες	238
Πίνακας Γ10 Φύλο-Ο διευθυντής έχει βαθιά επίγνωση	239
Πίνακας Γ11 Φύλο-Όλοι είναι εθελοντικά δεσμευμένοι σε έναν κοινό στόχο	240
Πίνακας Γ12 Ηλικία-Μοιράζεται τα συναισθήματά του/της με τους άλλους	241
Πίνακας Γ13 Ηλικία-Έχει διοικητική επάρκεια	242
Πίνακας Γ14 Ηλικία-Μετασχηματισμός του οργανισμού σε «μανθάνοντα»	243
Πίνακας Γ15 Σπουδές-Προωθεί τη συνεργασία με άλλες υπηρεσίες	244
Πίνακας Γ16 Σπουδές-Στη βελτίωση της συνεργασίας	245
Πίνακας Γ17 Έτη προϋπηρεσίας-Εμπνέει τους άλλους με το παράδειγμα	246
Πίνακας Γ18 Έτη προϋπηρεσίας-Εμπνέει στους υφισταμένους περηφάνεια	247
Πίνακας Γ19 Έτη προϋπηρεσίας-Στην προώθηση μιας κοινής κουλτούρας	248
Πίνακας Γ20 Έτη προϋπηρεσίας-Ο διευθυντής έχει βαθιά επίγνωση	249

ΓΡΑΦΗΜΑΤΑ

Γράφημα 1 Κατανομή φύλου	108
Γράφημα 2 Κατανομή ηλικίας	109
Γράφημα 3 Επίπεδο σπουδών	110
Γράφημα 4 Έτη προϋπηρεσίας	111
Γράφημα 5 Εργασιακή σχέση	112
Γράφημα 6 Τάση υποκλίμακας: Αντίληψη συναισθημάτων	114
Γράφημα 7 Τάση υποκλίμακας: Διαχείριση συναισθημάτων εαυτού	117
Γράφημα 8 Τάση υποκλίμακας: Διαχείριση συναισθημάτων άλλων	120
Γράφημα 9 Τάση υποκλίμακας: Χρήση συναισθημάτων	122
Γράφημα 10: Συνολική τάση Α΄ κλίμακας	123
Γράφημα 11 Τάση Γ΄ κλίμακας	125
Γράφημα 12 Τάση Β΄ κλίμακας	131
Γράφημα 13 Τάση Δ΄ κλίμακας	134
Γράφημα 14 Οφέλη συναισθηματικά ευφρών οργανισμών	137
Γράφημα 15 Φύλο-Μπορεί εύκολα να «μπει» στη θέση του άλλου	153
Γράφημα 16 Φύλο-Ηγείται με το προσωπικό του παράδειγμα	154
Γράφημα 17 Φύλο-Όλοι είναι εθελοντικά δεσμευμένοι σε έναν κοινό στόχο	155
Γράφημα 18 Ηλικία-Έχει διοικητική επάρκεια	156
Γράφημα 19 Σπουδές-Προωθεί τη συνεργασία με άλλες υπηρεσίες	157
Γράφημα 20 Σπουδές-Στη βελτίωση της συνεργασίας	158
Γράφημα 21 Έτη προϋπηρεσίας-Στην προώθηση μιας κοινής κουλτούρας	160
Γράφημα 22 Έτη προϋπηρεσίας-Ο διευθυντής έχει βαθιά επίγνωση των δυνατών και αδύνατων σημείων της υπηρεσίας	161

ΣΧΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

Σχήμα 1 Το Διοικητικό πλέγμα των Blake και Mouton	223
---	-----

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

ΣΝ: Συναισθηματική Νοημοσύνη ή Συναισθηματικά Νοήμων

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Επιστήμονες, ερευνητές και επαγγελματίες ασχολούνται ολοένα και περισσότερο με το στοίχημα της διοικητικής επαναδιοργάνωσης των δημόσιων και κυβερνητικών υπηρεσιών μακριά από το βεμπεριανό μοντέλο, καθώς συνειδητοποιούν ότι η ατομική εργασία δεν δύναται πλέον να στηρίξει επαρκώς τα οργανωσιακά συστήματα, τα οποία αντλούν από τη δύναμη των συντονισμένων ομάδων στο εσωτερικό τους και από τα δίκτυα συνεργασιών με το εξωτερικό τους περιβάλλον. Και μετρούνται μερικές δεκαετίες, επίσης, που κλάδοι, όπως η Ψυχολογία, οι Κοινωνικές Επιστήμες και η Διοικητική, ανακαλύπτουν εκ νέου τις φιλοσοφικές ατραπούς του Αριστοτέλη για την ανθρώπινη ψυχή, συστατικό της οποίας είναι τα «πάθη», όπως ο φόβος, η πραότητα, το μίσος, η αγάπη, η χαρά, η λύπη, που προξενώντας είτε την ευχαρίστηση είτε τη δυσαρέσκεια κατευθύνουν τη συμπεριφορά και σχετίζονται με την κατάκτηση της ηθικής αρετής ή την απομάκρυνση από αυτήν, ανάλογα με τη δυνατότητα και τον τρόπο ελέγχου τους. Σε αυτή τη διάσταση αρωγός είναι η ορθή παιδεία¹.

Υπό αυτές τις συνθήκες ένα διαφορετικό είδος ευφυΐας, η Συναισθηματική Νοημοσύνη, εισέβαλε με νέα θεώρηση στο χώρο εργασίας και στον αγώνα των σύγχρονων οργανισμών για τη βιωσιμότητα της επιτυχίας τους. Παρόμοια, τα θετικά συναισθήματα αναδύονται στο οργανωσιακό πλαίσιο για να συνδράμουν τα ηγετικά στελέχη στη λήψη απόφασης, να προσδώσουν ανθρωπιά, να διαμορφώσουν θερμό κλίμα και να δημιουργήσουν την «αλυσίδα γεγονότων με θετικό νόημα» της Barbara Fredrickson.

Με αυτή τη διαφορετική διάσταση της ανθρώπινης νοημοσύνης ως εργαλείο, επέλεξα, για την ολοκλήρωση των μεταπτυχιακών σπουδών μου, να διερευνήσω τη δυνατότητα αναπτυξιακής πορείας των οργανισμών, μέσα από το παράδειγμα του σημαντικού φορέα που έχω την τιμή να υπηρετώ, ο οποίος εποπτεύει την εκπαίδευση

¹ΑΡΙΣΤ Η ΝΙΚ 1104b 8-13: «περι ήδονας γάρ και λύπας ἐστὶν ἡ ἠθικὴ ἀρετὴ· διὰ μὲν γὰρ (10) τὴν ἡδονὴν τὰ φαῦλα πράττομεν, διὰ δὲ τὴν λύπην τῶν καλῶν ἀπεχόμεθα. διὸ δεῖ ἦχθαί πως εὐθὺς ἐκ νέων, ὡς ὁ Πλάτων φησὶν, ὥστε χαίρειν τε καὶ λυπεῖσθαι οἷς δεῖ· ἡ γὰρ ὀρθὴ παιδεία αὕτη ἐστίν»
Πηγή: Η Πύλη για την Ελληνική Γλώσσα. Διαθέσιμο στο http://www.greek-language.gr/greekLang/ancient_greek/tools/corpora/anthology/content.html?m=1&t=25

της Χώρας μου, χαράσسونτας πολιτική για την Παιδεία, και ο οποίος υποχρεούται από την υπέρτατη αποστολή του να μετασχηματιστεί σε δυναμικό, ευφυή οργανισμό μάθησης.

Το εγχείρημα αυτό δεν θα ήταν δυνατόν να ολοκληρωθεί χωρίς την πολύτιμη υποστήριξη της επιβλέπουσας Καθηγήτριας, Κυρίας Δέσποινας Καρακατσάνη, καθώς και της διδάσκουσας στο Πρόγραμμα, Διδάκτορος Ευαγγελίας Παπαλόη για την άμεση ανταπόκρισή της, την ουσιαστική καθοδήγηση, τις εύστοχες παρατηρήσεις της και την ηθική ενδυνάμωση που μου προσέφερε γενναιόδωρα σε όλη τη διάρκεια εκπόνησης της εργασίας. Τις ευχαριστώ και τις δύο ολόψυχα από το βήμα αυτό, όπως και όλους τους διδάσκοντες του Προγράμματος για την ευκαιρία που μου έδωσαν να συμμετάσχω σε έναν ενδιαφέροντα κύκλο σπουδών και να αποκομίσω σημαντικά εφόδια για την προσωπική και επαγγελματική μου ανάπτυξη στο χώρο της κεντρικής διοίκησης της εκπαίδευσης.

Τις ευχαριστίες μου οφείλω και στους συναδέλφους μου στην κεντρική υπηρεσία του Υπουργείου Παιδείας, οι οποίοι δέχτηκαν να συμμετάσχουν στην έρευνα και να καταθέσουν τις απόψεις τους στο ερωτηματολόγιο, βοηθώντας στην ανάδειξη των πολύτιμων συμπερασμάτων.

Τέλος, απευθύνω ευχαριστίες στην οικογένειά μου για τη δική της στήριξη και κατανόηση της «απουσίας» μου, κατά το διάστημα της προσπάθειάς μου.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Είναι, πλέον, κοινή παραδοχή ότι οι σύγχρονες συνθήκες της παγκοσμιοποιημένης αγοράς, της τεχνολογικής έκρηξης και της κοινωνίας της γνώσης και της πληροφορίας εξυφαίνουν για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς ένα περιβάλλον ανταγωνιστικό, ευμετάβολο, πολύπλοκο, αντιφατικό και ασταθές, εντός του οποίου για να επιβιώσουν απαιτείται να υιοθετήσουν κουλτούρα αλλαγής και προσαρμοστικότητας και να αναπτύξουν την καινοτομία, στην κατεύθυνση της βελτίωσης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητάς τους. Στο πλαίσιο της «Υπεραλλαγής» (Lewis et al., 1998, p. 14 όπ. αναφ. στο Coetzee, & Schaap, 2005), επαναπροσδιορίζεται και ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού όλων των διοικητικών βαθμίδων, καθώς πλήθος θεωρητικών και ερευνητικών δεδομένων υποστηρίζει ότι για τις υψηλές επιδόσεις δεν αρκούν μόνον τα τυπικά προσόντα και οι αποκτηθείσες γνώσεις. Απαιτούνται, επιπλέον, συναισθηματικές ευαισθησίες και κοινωνικές δεξιότητες για ευρείες συνέργειες και ομαδοσυνεργατική εργασία, ανάληψη πρωτοβουλίας, δημιουργική σκέψη, δυνατότητα επίλυσης των προβλημάτων, αποτελεσματική ανάδειξη της διαφορετικότητας, ευελιξία, ηθικές αξίες, καθώς και ικανότητα μάθησης που θα αναπτύσσουν τόσο τα άτομα όσο και το σύνολο του οργανισμού, ώστε να έχει τη δυνατότητα, κατά τον Μπουραντά (2005), «να επαναδημιουργεί συνεχώς τον εαυτό του» και να πετυχαίνει διαρκώς. Τα γνωρίσματα αυτά είναι συμβατά με τη συναισθηματική νοημοσύνη, ή την «έξυπνη χρήση των συναισθημάτων» (Weisinger, 1998, όπ. αναφ. στο Coetzee, & Schaap, 2005), ικανότητα συνισταμένη στην αυτοεπίγνωση, τον αυτοέλεγχο, την ενσυναίσθηση και τη διαχείριση των σχέσεων, η οποία, κατά τον Goleman που κατέστησε την έννοια ευρέως γνωστή και δημοφιλή, αποτελεί πρωταρχική προτεραιότητα για την επίτευξη στο χώρο εργασίας.

Η εισαγωγή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στον εργασιακό χώρο συνδέεται με τον επαναπροσδιορισμό της επίδρασης των συναισθημάτων, καθώς αναγνωρίστηκε ότι παράγουν γνώση και παρέχουν πληροφορίες που οδηγούν σε καλύτερη λήψη απόφασης, καθώς και με τον επαναπροσδιορισμό της οργανωσιακής ηγεσίας. Σύμφωνα με τις σύγχρονες επιστημονικές προσεγγίσεις, η ηγετική συμπεριφορά οφείλει να χαρακτηρίζεται από ετοιμότητα αντιμετώπισης των προκλήσεων, ανοιχτό πνεύμα και δεκτικότητα, δημοκρατικό στυλ ενάσκησης των ρόλων της, λογοδοσία, μεγαλύτερη μέριμνα για τους εργαζομένους, λαμβάνοντας

υπόψη αμφότερες τις συναισθηματικές και ορθολογικές διαστάσεις τους, καθώς και από μετασχηματιστική επίδραση στους εργαζόμενους για την κινητροδότησή τους προς όφελος του οργανισμού (Coetzee, & Schaap, 2005 · Hess, & Bacigalupo, 2010 · Μπρίνια, 2008 · Πλατσίδου, 2010).

Οι συντελούμενες στο παγκόσμιο γίνεσθαι αλλαγές επηρέασαν τα οργανωσιακά τεκταινόμενα και στον ελληνικό χώρο και ασφαλώς και τις υπηρεσίες του δημόσιου τομέα, για τις οποίες πλέον η γραφειοκρατική δόμηση συνιστά μοντέλο παρωχημένο και αναποτελεσματικό. Η Ελλάδα, στο πλαίσιο των υποχρεώσεων της ως κράτος μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης, των επισημάνσεων των υπερεθνικών οργανισμών, αλλά και των μνημονιακών της δεσμεύσεων εξαιτίας της οικονομικής κρίσης των τελευταίων ετών, κλήθηκε να υιοθετήσει μεταρρυθμίσεις στην κατεύθυνση της εναρμόνισης της διοικητικής της πολιτικής, σύμφωνα με τα ευρωπαϊκά δεδομένα.

Πέραν όμως αυτών των επιταγών, αποτελεί κοινό τόπο η παθογένεια της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, αντανακλώμενη στην αντίληψη της κοινωνίας και τεκμηριωμένη εδώ και δεκαετίες με την εκπόνηση μελετών². Για τη μετάβαση από τη δημόσια γραφειοκρατία σε σύγχρονα μοντέλα προτάθηκαν τα υποδείγματα του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, τα οποία επαναπροσδιορίζουν τις σχέσεις του κράτους με την κοινωνία, εστιάζοντας στην ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών και στοχεύοντας στην αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Χαρακτηριστική αντίληψη των νέων πολιτικών διοίκησης, κατά τα πρότυπα της αγοράς, είναι η απόδοση της έννοιας του πελάτη τόσο για τους εργαζόμενους, οι ανάγκες των οποίων, επίσης, θα πρέπει να ικανοποιούνται, όσο και των εξυπηρετούμενων πολιτών. Αυτή η διάσταση εγείρει ερωτηματικά, καθώς, υποχρεώνοντας τους οργανισμούς να παρέχουν τη μέγιστη ποιότητα με το μικρότερο κόστος, υπάγουν τη δημόσια διοίκηση σε μία στενή οικονομική οπτική και σε «εργαλειακή και ιεραρχική αντίληψη» των εργαζομένων και του συναλλασσόμενου κοινού. Αποψη μας είναι ότι για την αναγέννηση της δημόσιας διοίκησης απαιτείται ο συγκερασμός των παλαιών και νέων στοιχείων, καθώς η διατήρηση αρχών του παγιωμένου συστήματος, όπως η νομιμότητα, η αμεροληψία, η

² Όπως αναφέρουν ο Π. Μαΐστρος και ο Κ. Παπαδημητρίου σε άρθρα τους στο ηλεκτρονικό περιοδικό manager, για την περίοδο 1950-1982 εκπονήθηκαν δέκα σημαντικές εκθέσεις εμπειρογνομώνων, με κορυφαία όλων της Επιτροπής Δεκλήρη το 1992, ενώ το 1998 ακολούθησε η Έκθεση Σπράου (41, 2016, σσ. 12, 33).

αξιοκρατία, η ισότητα, σε συνδυασμό με την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα δύναται να εξισορροπεί καλύτερα τις αντικρουόμενες τάσεις και να αποσοβεί τους κινδύνους των ακροτήτων. Κυρίως, όμως, για την επιτυχία οποιασδήποτε μεταρρύθμισης απαιτείται να αποδοθεί το κέντρο βάρους στον ανθρώπινο παράγοντα για την ανάδειξή του «σε βασικό συντελεστή της βελτίωσης της διοικητικής λειτουργίας» (Καρκατσούλης 2004 · Μακρυδημήτρης, 2006 · Μιχαλόπουλος, 2003 · Ραμματά, 2011). Για την εξισορρόπηση όμως των τάσεων και την εστίαση στο ανθρώπινο κεφάλαιο των οργανισμών πρακτική εφαρμογή έχει η ανάπτυξη και καλλιέργεια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, η οποία εισάγοντας ένα διαφορετικό τρόπο σκέψης, σε ατομικό, ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο οδηγεί στη δημιουργία συναισθηματικά ευφών οργανισμών (Giorgi, 2013 · Hess, & Bacigalupo, 2010).

Ένας οργανισμός λογίζεται ως νοήμων, όταν οι συναισθηματικές και ηγετικές δεξιότητες διαδίδονται σε όλο το εύρος του, δημιουργώντας πολύπλοκες αλληλεπιδράσεις μεταξύ ατόμων, ομάδων, ρόλων και κουλτούρας, έχει προσδιορίσει με σαφήνεια το όραμα και την αποστολή του και έχει εναρμονίσει τις διακηρυγμένες αξίες του με τις υλοποιούμενες πράξεις του. Αυτός ο οργανισμός διαθέτει συλλογική συνείδηση, επιλύει τα προβλήματά του, εντοπίζει τις ευκαιρίες και ανταποκρίνεται στις προκλήσεις με προσαρμοστικότητα και δεκτικότητα, εγκολπώνεται κατανεμημένη γνώση και διάχυτη πληροφόρηση που του παρέχει ανατροφοδότηση και δυνατότητα διαρκούς μάθησης για τη μακροχρόνια επιβίωσή του (Goleman et al, 2014).

Και ενώ η Συναισθηματική Νοημοσύνη έχει εκτεταμένως μελετηθεί σε σχέση με το εργασιακό περιβάλλον των ιδιωτικών κυρίως οργανισμών, ελάχιστες έρευνες έχουν διεξαχθεί για το ρόλο της στη δημόσια διοίκηση και μάλιστα σε επίπεδο συναισθηματικά ευφούς οργανισμού, συνιστώντας ερευνητικό έλλειμμα. Περιορισμένη σε έκταση είναι και η έρευνα του ηγετικού φαινομένου στις δημόσιες υπηρεσίες. Έχουν όμως διερευνηθεί συνιστώσες του ευφούς οργανισμού, όπως η κουλτούρα και το κλίμα, ο μανθάνων οργανισμός, η ικανοποίηση από την εργασία και η μείωση του εργασιακού άγχους σε συνάρτηση με το ηγετικό στυλ και την αποτελεσματικότητα του ηγέτη.

Η εκτεθείσα προβληματική, σε συνδυασμό με την ιδιότητα της ερευνήτριας ως μόνιμης δημοσίου υπαλλήλου στην κεντρική υπηρεσία του Υπουργείου Παιδείας,

αποτελέσει πρόκληση και έδωσε το έναυσμα για την εκπόνηση της παρούσας μελέτης, με την ελπίδα να συνεισφέρει ως ένα βαθμό στην κάλυψη του κενού. Συγκεκριμένα, θεωρώντας τη Συναισθηματική Νοημοσύνη ως εναλλακτικό εργαλείο διοικητικής αλλαγής και αναπτυξιακής οργάνωσης, προσπαθήσαμε, με επισκόπηση στην κεντρική υπηρεσία του Υπουργείου Παιδείας, να διερευνήσουμε τη διαδικασία του συναισθηματικά ευφυούς οργανισμού, τις προϋποθέσεις δημιουργίας του, τη συμβολή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης της διοικητικής ιεραρχίας στο επίπεδο του διευθυντή σε αυτή τη διαδικασία, την επίδραση που ασκεί στους εργαζόμενους και στις δομές του και τους ανασταλτικούς παράγοντες στην εφαρμογή του μοντέλου του, βάσει των απόψεων του ερευνητικού μας δείγματος.

Η εργασία αναπτύσσεται σε δύο δομικά μέρη. Στο πρώτο επιχειρείται η βιβλιογραφική ανασκόπηση για τη διάρθρωση του θεωρητικού πλαισίου, που εκτεινόμενο σε τρία κεφάλαια, θα θέσει τα ερείσματα για τη διατύπωση του ερευνητικού προβλήματος. Στο τμήμα αυτό προσεγγίζονται οι έννοιες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και της ηγεσίας, καθώς και η μεταξύ τους αλληλεπίδραση στο περιβάλλον της δημόσιας διοίκησης. Στο δεύτερο τμήμα οικοδομείται το ερευνητικό πλαίσιο ανάδειξης του συναισθηματικά ευφυούς οργανισμού. Αναλυτικότερα:

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη παρακολουθείται στην εξέλιξή της, από τις γενεσιουργές θεωρίες που έθεσαν τα επιστημονικά θεμέλια της εννοιολογικής της κατασκευής έως τις τελευταίες αντιλήψεις, διακρίνονται τα πλέον αντιπροσωπευτικά της μοντέλα και τα εργαλεία μέτρησής της και αναδεικνύονται η ποικιλία των παραδοχών και οι απόψεις των ένθερμων υποστηρικτών της, αλλά και η έγερση των αμφισβητήσεων που κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί για την επιστημονικότητα της μεθοδολογίας όσων ασχολήθηκαν με το αντικείμενο ή το αυθύπαρκτο της ίδιας της έννοιας. Προβάλλονται το απαύγασμα της υφιστάμενης θεωρητικής και ερευνητικής εντύπωσης στο θέμα και τα σημαντικά αποτελέσματά της με εστίαση στον εργασιακό χώρο, όπου, εκτός από τις θετικές της επιδράσεις στην ατομική συμπεριφορά, το ενδιαφέρον μας συγκεντρώνεται στη σημασία της στο πλαίσιο των ομάδων εργασίας, καθώς αυτές πλέον αποτελούν σημείο αναφοράς στη σύγχρονη οργανωσιακή θεώρηση. Η εστίασή μας καταλήγει στις συναισθηματικές προϋποθέσεις που δημιουργούν νοήμονες οργανισμούς ως δημιουργήματα των συναισθηματικά ευφών ηγετών τους.

Η αναδίφησης μας συνεχίζεται με την προσέγγιση του ηγετικού φαινομένου, τη διάκριση των ρόλων μεταξύ διοίκησης και ηγεσίας και τις σπουδαιότερες θεωρητικές προσεγγίσεις, με επικέντρωση στα σύγχρονα μοντέλα που υπόσχονται το μετασχηματισμό των οργανισμών από στατικές οντότητες σε ανοιχτά δυναμικά συστήματα, τα οποία, έχοντας διαμορφώσει υποστηρικτική κουλτούρα, με οπλοστάσιο σταθερές αξίες και την ενεργό συμμετοχή όλων των μελών τους, διεκδικούν την μακρόχρονη επιτυχία τους.

Ο αναγνώστης στις σελίδες που ακολουθούν θα διαπιστώσει τον τρόπο, με τον οποίο τα δύο φαινόμενα, η Συναισθηματική Νοημοσύνη και η ηγεσία, διαπλέκονται μέσα από συστημικές διαδικασίες και σχετίζονται με τα άτομα και τις δομές, καθώς και της ανάπτυξης της ερευνητικής μας υπόθεσης ότι η συναισθηματική επάρκεια της σύγχρονης ηγεσίας στο Υπουργείο Παιδείας δύναται να συνδράμει τη διοικητική μεταρρύθμιση της κεντρικής του υπηρεσίας. Μία μεταρρύθμιση, την οποία όλοι ευαγγελίζονται για την απαγκίστρωση από τον νομικισμό του γραφειοκρατικού λαβύρινθου και η οποία, αν και επιχειρείται διαχρονικά, παρά τα βήματα που έχουν γίνει, δεν έχει ολοκληρωθεί. Μία ουσιαστική μεταρρύθμιση, με εργαλείο τη Συναισθηματική Νοημοσύνη και στόχο την ανάπτυξη του συναισθηματικά ευφυούς οργανισμού, ο οποίος θα αποσκοπεί στην παροχή ουσιαστικά ποιοτικών υπηρεσιών μέσα από την ποιότητα των συναισθηματικά ώριμων μελών του. Αυτός ο οργανισμός ενστερνιζόμενος τις δημοκρατικές αξίες και εφαρμόζοντας χρηστή και ηθική διοίκηση θα παρέχει τα αποτελέσματά του στην κρίση του ενεργού πολίτη, ο οποίος θα πρέπει, σύμφωνα με τον Μακρυδημήτρη (2006), *«να προστατευθεί όχι μόνο από τον κρατικό αλλά και από τον οικονομικό, κοινωνικό και πολιτισμικό αυταρχισμό»*.

Ευελπιστούμε τα αποτελέσματα της έρευνάς μας να αποβούν ωφέλιμα για τα στελέχη του δημόσιου τομέα που κατέχουν ήδη θέση ευθύνης αλλά και για κάθε υπάλληλο, ο οποίος θα πρέπει να αντιμετωπίζει το ρόλο του οιονεί ηγετικό σε κάθε βαθμίδα της ιεραρχίας, να δώσουν βήμα για γόνιμο αναστοχασμό και αξιοποίηση, παρακινώντας περαιτέρω για την επέκτασή τους και την τροχοδρόμηση νέων προσεγγίσεων.

Α΄ ΜΕΡΟΣ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο : Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

1.1 Η Νοημοσύνη: Εννοιολογήσεις και Θεωρητικές Προσεγγίσεις- Μια Ιστορική Αναδρομή

Κοινή διαπίστωση των επιστημών που ασχολούνται με τον άνθρωπο αποτελεί η μεγάλη ανομοιογένεια των ατόμων, παρά τα κοινά χαρακτηριστικά τους. Οι ατομικές διαφορές χαρακτηρίζουν όλο το φάσμα των λειτουργιών της ανθρώπινης υπόστασης, μεταξύ αυτών και τη γενική νοημοσύνη και τις ειδικές ικανότητες (Παρασκευόπουλος, 1982α). Η νοημοσύνη, μάλιστα, ως επιστημονικό αντικείμενο δημιούργησε πολλές διαμάχες και παρανοήσεις, σχετικά με τον καθορισμό της, τη φύση της, τους παράγοντες διαμόρφωσής της και τη μέτρησή της, συνιστώντας τοιουτοτρόπως «ένα από τα πλέον αμφιλεγόμενα θέματα στην ψυχολογία»³ και έννοια πολύπλοκη. Αυτό εν μέρει οφείλεται στο γεγονός ότι παραμένουν αναπάντητα ερωτήματα, κυρίως ως προς τις μορφές της, τις οποίες οι ψυχομετρικές διαδικασίες δεν αξιολογούν εύκολα, όπως η δημιουργικότητα, οι πρακτικές γνώσεις ή οι κοινωνικές δεξιότητες, καθώς επίσης στο διαφορετικό τρόπο θεώρησης από τους ειδικούς, αλλά και στα εκάστοτε κριτήρια, τις αξίες και το πολιτισμικό πλαίσιο (Neisser et al., 1996, pp. 95-96).

Στο Λεξικό Larousse (όπ. αναφ. στο Κρασανάκης, 1983, σ. 11) καταχωρείται: «*Νοημοσύνη (intelligence),... είναι η ικανότητα του ατόμου να γνωρίζει, να κατανοεί*», ενώ ο ελληνικός όρος «νοημοσύνη» ως ικανότητα ορθής σκέψης χρησιμοποιείται παράλληλα με τον όρο «ευφυΐα». Σύμφωνα με τον Παρασκευόπουλο (1982α), είναι η ικανότητα αφομοίωσης νέων πληροφοριών, αξιοποίησης των εμπειριών του ατόμου προς όφελός του και προσαρμογής του σε νέες καταστάσεις. Ο Wechsler (1958, όπ. αναφ. στο Βακόλα και Νικολάου, 2012), επίσης, την όρισε ως «*αθροιστική ή ολιστική*

³ Το ζήτημα «*κληρονομικότητα-περιβάλλον*» και η εγκυρότητα των τεστ νοημοσύνης, τα οποία έχουν αμφισβητηθεί, εκτός των άλλων, και διότι περικλείουν πολιτισμικές προκαταλήψεις, έχουν εγείρει διαφιλονικίες μεταξύ των επιστημόνων, που εκτός από ακαδημαϊκό χαρακτήρα υποκρύπτουν και πολιτικό, καθώς κάποιες θεωρίες έγιναν αντικείμενο κοινωνικοπολιτικής εκμετάλλευσης (Hayes, 2011, σσ. 354-357, 369, 371, 392-393, 407-408). Επιπλέον, ο Sternberg πρόβαλε και την οικονομική διάσταση του θέματος των παραδοσιακών τεστ νοημοσύνης, διατεινόμενος ότι οι εταιρείες κατασκευής τους είναι το σημαντικότερο εμπόδιο στη μετακίνηση των επιστημόνων από την παραδοσιακή θεώρηση της νοημοσύνης στην εννοιολόγησή της ως πολυπαραγοντικής (1999, p. 311).

δυνατότητα του ανθρώπου να δρα με σκοπό να σκέφτεται λογικά και να συναναστρέφεται αποδοτικά με το περιβάλλον του» (σ. 49).

Η συστηματική της μελέτη ξεκίνησε στις αρχές του 20^{ου} αι., με τις προσπάθειες των Binet και Simon να την μετρήσουν, προκειμένου να διακρίνουν τους νοητικά ανεπαρκείς μαθητές⁴. Αυτοί την εξέλαβαν ως ορθή κρίση, κατανόηση και σκέψη και ως «*μία γενική αδιαφοροποίητη πνευματική ικανότητα, ανεξάρτητη σχολικών ή περιβαλλοντικών γνώσεων*» (Βακόλα & Νικολάου, 2012, σ. 50 · Hayes, 2011, σ. 396). Ο Terman (1916, όπ. αναφ. στο Hayes, 2011, σ. 396) την όρισε ως αφηρημένη σκέψη και ο Burt (1955, pp. 162,176 · 1972, p. 188) τη χαρακτήρισε ως σταθερή, κληρονομημένη, γενική, γνωστική ικανότητα.

Παράλληλα, ο Spearman (1904, όπ. αναφ. στο Παρασκευόπουλος, 1982α, σ. 27) υποστήριξε ότι η νοημοσύνη δομείται από έναν έμφυτο γενικό νοητικό παράγοντα (g), σημαντικότερο και ίδιο για όλα τα είδη νοητικής ενέργειας, και από πολλούς, επίκτητους, ειδικούς παράγοντες (s1, s2, s3...sv), έναν διαφορετικό για κάθε είδος νοητικής ενέργειας, αλλά επηρεαζόμενο από το γενικό παράγοντα. Ακολουθώντας, ο Thurstone (1938, όπ. αναφ. στο Hayes, 2011) διατύπωσε τη θεωρία των επτά κύριων νοητικών παραγόντων, ανεξάρτητων μεταξύ τους, προσέγγιση, με την οποία προσιδιάζουν πιο σύγχρονες θεωρίες, όπως του Gardner και Sternberg.

Ο Gardner ανέδειξε τους πολλαπλούς τύπους νοημοσύνης ως ανεξάρτητες νοητικές ικανότητες με χαλαρές και μη προβλέψιμες σχέσεις (Hayes, 2011), λαμβάνοντας υπόψη «*τη φύση των εγγενών νοητικών τάσεων, τις ετερογενείς διαδικασίες της ανάπτυξης του παιδιού και τους τρόπους που αυτές διαμορφώνονται και μετασχηματίζονται από τις ιδιαίτερες πρακτικές και αξίες της κουλτούρας*» (Gardner, 1983, σ. 326). Τις επτά, αρχικώς, κατά Gardner νοημοσύνες-γλωσσική, μουσική, μαθηματικο-λογική, χωρική, σωματική-κινησθητική, διαπροσωπική και ενδοπροσωπική (Hayes, 2011, σ. 401)- έχουν όλοι οι άνθρωποι και τις αναπτύσσουν όλες σε κάποιο βαθμό, υπό τις κατάλληλες συνθήκες στη διάρκεια της ζωής τους.

⁴ Σύμφωνα με την Hayes, 2011, οι Binet και Simon επινόησαν την τεχνική του Νοητικού Πηλίκου (ΝΠ) ή Δείκτη Νοημοσύνης/Intelligent Quotient (ΔΝ/ΙQ), που προκύπτει από τη σύγκριση της νοητικής ηλικίας του ατόμου (το επίπεδο νοητικής ανάπτυξης σε μια δεδομένη στιγμή) προς τη χρονολογική ηλικία του. Όμως, παρά τις απόψεις άλλων ερευνητών-όπως ο Stern, που πρώτος πρότεινε την εφαρμογή του ΔΝ (Κρασανάκης, 1983)- οι Binet και Simon δεν θεωρούσαν το ΔΝ σταθερό και αμετάβλητο, αλλά ως απλή ένδειξη προσδιορισμού των παιδιών σε συγκεκριμένη χρονική στιγμή, ώστε να επωφεληθούν από την ειδική εκπαίδευση.

Όλες είναι αξιακά ουδέτερες, καθώς ο καθένας χρησιμοποιεί τη νοημοσύνη που κυριαρχεί σε αυτόν, με διαφορετικό τρόπο, για διαφορετικό σκοπό (Gardner 1997a, όπ. αναφ. στο Παπανελοπούλου, 2002). Η θεωρία του Gardner, περιλαμβάνοντας τη διαπροσωπική και ενδοπροσωπική νοημοσύνη, αποτέλεσε τον πρόδρομο της έννοιας της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.

Μία άλλη σύλληψη της νοημοσύνης ως πολυδιάστατης είναι η «*Τριαρχική Θεωρία*» ή «*Νοημοσύνη της Επιτυχίας*» του Sternberg (1999, pp. 292, 298), σύμφωνα με τον οποίο οι παραδοσιακές μονοπαραγοντικές θεωρίες και οι ψυχομετρικές τους δοκιμασίες⁵ είναι είτε ανεπαρκείς είτε λανθασμένες. Η πλήρης προσέγγισή της προϋποθέτει το συνυπολογισμό των κοινωνικοπολιτιστικών επιδράσεων, δεξιοτήτων και γνώσεων βάσει βιωμάτων, καθώς και των γνωστικών μηχανισμών που διαμορφώνουν την ευφυή συμπεριφορά.

1.2 Η Συναισθηματική Νοημοσύνη: Εννοιολογική Προσέγγιση, Μοντέλα, Εργαλεία Μέτρησης

1.2.1 Εννοιολογική Προσέγγιση

Η πορεία από την παραδοσιακή οπτική της νοημοσύνης ως μονοπαραγοντικής μέχρι τη σύγχρονη εννοιολόγηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης ήταν μακρόχρονη και σταδιακή. Χαρακτηριστικοί σταθμοί υπήρξαν ο Thorndike, ο οποίος πρώτος μίλησε για την «*κοινωνική νοημοσύνη*» ως «*ικανότητα κατανόησης και διαχείρισης των ανθρώπων*» (1920, p. 228 · Thorndike & Stein, 1937, p. 275), ο McClelland (1973), που υποστήριξε την ανεπάρκεια της σχολικής επίδοσης μόνον για την μεταγενέστερη επιτυχή εξέλιξη, άποψη που υιοθέτησε και ο Sternberg (2005, p. 190), και η εννοιολογική σύλληψη της νοημοσύνης από τον Gardner.

Καθοριστικός υπήρξε και ο επαναπροσδιορισμός από την Επιστήμη του ρόλου των συναισθημάτων στον ατομικό και κοινωνικό βίο του ανθρώπου, καθώς

⁵ Ο Sternberg (1999, pp. 305, 307) κρίνει τα παραδοσιακά τεστ μέτρησης της νοημοσύνης ελλιπή, διότι αξιολογούν μόνο τις *ακαδημαϊκές* και *αναλυτικές* νοητικές ικανότητες, χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τις *δημιουργικές* (σύλληψη καινοτόμων ιδεών ή προσπέλαση πρωτόγνωρων καταστάσεων) και *πρακτικές* (επίλυση των προβλημάτων της καθημερινότητας, χρησιμοποιώντας τη «*σιωπηρή νοημοσύνη*», γνώση που βασίζεται στην εμπειρία).

τον κινητοποιούν και αποτελούν μέσο έκφρασης, επικοινωνίας, διαμόρφωσης και οικοδόμησης του κοινωνικού κόσμου, ανάλογα με το πολιτισμικό συγκείμενο (Καφέτσιος, 2005, σ.33, 2010, σσ. 116-117 · Παππά, 2013, σ. 15)⁶. Ιδιαίτερη, όμως, σημαντικότητα αποκτά η εκδήλωσή τους στον εργασιακό χώρο, καθώς η βίωση θετικών συναισθημάτων διευρύνει τη σκέψη και δράση των ατόμων, εμπλουτίζει τη συμπεριφορά τους, οδηγώντας τους μακροπρόθεσμα σε μια «ατέρμονη αλυσίδα» ωρίμανσης και δρα ως «αντίδοτο» στα αρνητικά, εξασφαλίζοντας ψυχική υγεία και συναισθηματική ευημερία (Γαλανάκης & Σταλίκας, 2007, σ. 45 · Δημητριάδου, 2011, σσ. 291, 298)⁷.

Η πρώτη ακαδημαϊκή διατύπωση του όρου έγινε από τον Leon Payne στη διδακτορική του διατριβή “A study of emotion: Developing emotional intelligence” (1985), ο οποίος υποστήριξε ότι «η μαζική καταστολή του συναισθήματος στον κόσμο του δυτικού πολιτισμού έχει καταπνίξει την ανάπτυξή μας συναισθηματικά» (Mayer, Salovey, Caruso & Cherkasskiy, 2011, p. 528). Το 1990 ξεκίνησε η συστηματική επιστημονική ενασχόληση στο πεδίο αυτό με τους Salovey και Mayer, οι οποίοι, ενοποιώντας προϋπάρχοντα «διάσπαρτα» δεδομένα υπό μία θεωρητική βάση, κατασκεύασαν την έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Salovey, & Mayer, 1990, p. 189), η οποία, εντούτοις, έγινε ευρέως γνωστή και δημοφιλής με τη

⁶ Τα συναισθήματα (emotions) αποτελούν «πολυσύνθετες αντιδραστικές τάσεις» του ατόμου, κατόπιν υποκειμενικής ερμηνείας, στα περιβαλλοντικά ερεθίσματα και διακρίνονται από τη συγγενή έννοια της «διάθεσης», κυρίως ως προς τη διάρκεια και την ένταση, καθότι είναι σύντομα και πολύ πιο έντονα (Fredrickson 2001, όπ. αναφ. στο Γαλανάκης, 2009, σ. 125 · George, 2000 p. 1029 · Goleman, 2011α, σ. 425 · Salovey & Mayer, 1990, p. 186) Μία κατηγοριοποίηση τους είναι σε: α) βασικά, που σχετίζονται με εκφράσεις του προσώπου παγκοσμίως αναγνωρίσιμες και είναι κατά τον Ekman (1992, όπ. αναφ. στο Αγγελοπούλου, 2012): λύπη, χαρά, θυμός, φόβος, απέχθεια και έκπληξη και β) γνωστικά, τα οποία συνδέονται με «κανόνες και νόρμες που τίθενται από διάφορα επίπεδα κοινωνικής επιρροής (έθνος, πολιτισμός, ομάδα, οικογένεια)» (Καφέτσιος, 2005, σ. 172).

⁷ Ειδικότερα, στους οργανισμούς επιδρούν με δύο τρόπους: α) με τη «συναισθηματική μόλυνση», καθώς τα θετικά συναισθήματα του ηγέτη μεταδίδονται, επηρεάζοντας την απόδοση της ομάδας και β) με τη «δημιουργία αλυσίδων γεγονότων με θετικό νόημα», καθώς, βάσει ερευνών, η βίωση θετικών συναισθημάτων κινητοποιεί δράσεις αλληλοβοήθειας των συναδέλφων. Παράλληλα, τους επηρεάζει στην ανάπτυξη ηθικής συμπεριφοράς, συμβάλλοντας στην καλλιέργεια της ανθρωπιάς και αρμονίας στον οργανισμό και στη σταδιακή οικοδόμηση καλύτερης οργανωτικής κουλτούρας, ευνοϊκής για την άνθηση του οργανισμού (Fredrickson, 2003α, όπ. αναφ. στο Δημητριάδου, 2011, σσ. 292-293). Όπως αναφέρουν οι Kelly και Barsade (2001, p.p. 116-117), τα συναισθήματα της ομάδας στο παρελθόν καταγράφονται στη συναισθηματική της ιστορία, δημιουργώντας ένα προηγούμενο που πιθανότατα θα επηρεάσει συναφείς καταστάσεις και συνακόλουθες συμπεριφορές στο μέλλον.

δημοσίευση του βιβλίου του Goleman «Η Συναισθηματική Νοημοσύνη» το 1995 (Πλατσίδου, 2004, 2010).

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη, κατά τους δύο προσδιοριστικούς της όρους, είναι αφενός νοητική λειτουργία, ένα είδος νοημοσύνης, και αφετέρου αναφέρεται στο θυμικό μέρος του ατόμου, *«ως εμπλοκή των συναισθημάτων και του συναισθηματικού περιεχομένου»* (Mayer & Salovey, 1993 p. 436 · Πλατσίδου, 2010, σ. 19). Και ενώ, σύμφωνα με τις θεωρίες του παρελθόντος, υπάρχει αντίφαση ανάμεσα στο συναίσθημα και τη νοημοσύνη⁸, οι Salovey και Mayer, εκλαμβάνοντας το συναίσθημα *«ως δύναμη που κατευθύνει τις γνωστικές δραστηριότητες του ατόμου προσαρμοστικά»*, θεωρούν ότι η αντίφαση αυτή δεν υφίσταται (1990, p.185-186), καθώς η διάκριση και κατανόηση των συναισθημάτων συνιστά διανοητική ικανότητα (Mayer & Salovey, 1993, p. 435). Οι θεωρητικές προσεγγίσεις, όμως, των επιστημόνων που ασχολήθηκαν με την έννοια αυτή ποικίλουν, αναλόγως της έμφασης που προσδίδουν στον έναν από τους δύο όρους της, ή σε κάποιες διαστάσεις τους (ικανότητες και δεξιότητες, ιδιότητες, χαρακτηριστικά γνωρίσματα) ή στα διάφορα πεδία της ανθρώπινης φύσης (γνωστικό, προσωπικότητα, συμπεριφορά), αλλά και ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ερευνητή, το ευρύτερο περιβάλλον δράσης του και το σκοπό της. Έτσι, εξελικτικά διατυπώθηκαν διαφορετικοί ορισμοί, αναπτύχθηκαν ποικίλα θεωρητικά μοντέλα, επιστημολογικές σχολές και επιστημονικά εργαλεία μέτρησης, που απετέλεσαν τη βάση της σύγχρονης έννοιάς της, ερειδόμενης πλέον και στον κλάδο της νευρολογίας (Νεοφύτου & Κουτσελίνη, 2006 · Πλατσίδου, 2010). Η έντονη επιστημονική και ερευνητική δράση ανέδειξε τη σημαντικότητα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, κυρίως λόγω των πολλών εφαρμογών της σε διάφορους τομείς, όπως η εκπαίδευση και η εργασία. Ακολουθεί η παρουσίαση των κυριότερων μοντέλων της.

⁸Σύμφωνα με τους Salovey και Mayer (1990, p. 185), τα συναισθήματα θεωρούνταν *«αποδιοργανωμένες διακοπές της ψυχικής δραστηριότητας»*, που προκαλούν *«πλήρη απώλεια του εγκεφαλικού ελέγχου»*, ενώ ο Young, όπως αναφέρουν, τα όρισε ως *«οξεία διαταραχή του ατόμου στο σύνολό του»* (Young, 1943, p. 263).

1.2.2 Θεωρητικά Μοντέλα Συναισθηματικής Νοημοσύνης

1.2.2.1 Το Μοντέλο των Mayer, Salovey και Caruso

1. Περιγραφή

Οι Mayer, Salovey και Caruso όρισαν τη Συναισθηματική Νοημοσύνη ως «την ικανότητα να αντιλαμβάνεται κάποιος επακριβώς τα συναισθήματα, να τα αξιολογεί και να τα εκφράζει, να αποκτά πρόσβαση και να δημιουργεί συναισθήματα, προκειμένου να διευκολύνει τη σκέψη, να κατανοεί τα συναισθήματα και τη συναισθηματική γνώση, καθώς και να ρυθμίζει στοχαστικά τα συναισθήματα, με σκοπό τη συναισθηματική και διανοητική του ανάπτυξη» (Mayer, Salovey & Caruso, 2004, p. 197 · Mayer & Salovey, 1997, p.p. 5, 23).

Βάσει αυτής της προσέγγισης, ανέπτυξαν το «Μοντέλο Τεσσάρων Κλάδων της Συναισθηματικής Νοημοσύνης», στους οποίους κατένειμαν τις επί μέρους συναισθηματικές ικανότητες. Ο κάθε κλάδος αποτελεί ένα σύνολο διαφορετικών δεξιοτήτων και μεταξύ τους διατάσσονται ιεραρχικά, διαβαθμιζόμενοι από τις πλέον βασικές και θεμελιώδεις διαστάσεις έως το πιο σύνθετο σύνολο (Mayer., Salovey, & Caruso, 2004, p. 199 · Mayer et al., 2011, pp. 531-532). Το μοντέλο περιγράφεται συνοπτικά ως εξής:

Κλάδος 1-Αντίληψη και Έκφραση των Συναισθημάτων: Συγκροτείται από τις δεξιότητες του εντοπισμού και της έκφρασης των συναισθημάτων, του εαυτού και των άλλων, όπως αυτά αποτυπώνονται στους τρόπους επικοινωνίας των ανθρώπων. Μεταξύ άλλων, συντελεί στη διάκριση των γνήσιων και αυθεντικών συναισθημάτων από τα προσποιητά και ψευδή, που μπορεί να λειτουργούν ως μέσο χειραγώγησης (Mayer et al., 2011, p. 532).

Κλάδος 2-Αφομοίωση του Συναισθήματος στη Σκέψη: Πρόκειται για τη γνώση της διαδικασίας επεξεργασίας των συναισθηματικών πληροφοριών, όπως π.χ. «σήμερα είμαι χαρούμενος/η... και αυτό με κάνει να νιώθω ότι είμαι επαρκής ή ικανός/ή για να κάνω κάτι» (Πλατσίδου, 2010, σ. 43).

Κλάδος 3-Κατανόηση και Ανάλυση του Συναισθήματος: Η εμπειρία των συναισθημάτων διέπεται από κανόνες, π.χ. ο θυμός γεννάται, όταν η δικαιοσύνη καταστρατηγείται, ενώ ο φόβος συχνά μετατρέπεται σε ανακούφιση. Η κατανόηση τους περιλαμβάνει την ικανότητα του ατόμου «να γνωρίζει πώς ξεδιπλώνονται και να

αιτιολογεί λογικά τη λειτουργία τους» και μπορεί να αναπτύσσει τη δημοτικότητα του ατόμου και την ηγετική δεινότητα (Βλαχάκη, 2014), ενώ αυξάνει ανάλογα με την ηλικία του ατόμου (Mayer et al., 2011, p. 532 · Mayer et al., 2004, p. 199 · Πλατσίδου, 2010, σ. 43).

Κλάδος 4-Διαχείριση ή Αναστοχαστική Ρύθμιση των Συναισθημάτων: Η κορυφαία ικανότητα του μοντέλου συνίσταται στην εξεύρεση του καταλληλότερου τρόπου αντιμετώπισης των συναισθημάτων του εαυτού και των άλλων, βάσει της γνώσης του τρόπου λειτουργίας τους και των καταστάσεων που ενίοτε κρύβονται πίσω από την εκδήλωσή τους (Mayer et al., 2011, p. 532-533 · Mayer et al., 2004, p. 199 · Πλατσίδου, 2010, σ. 43).

II. Κριτική του μοντέλου

Όπως κάθε επιστημονική θεώρηση, έτσι και αυτό το μοντέλο υπόκειται σε κριτική από μερίδα της επιστημονικής κοινότητας. Συγκεκριμένα, αφενός εκφράζεται αμφιβολία αν η Συναισθηματική Νοημοσύνη αποτελεί διαφορετικό είδος νοημοσύνης ισότιμο με τη γνωστική, και αφετέρου επικρίνεται ότι δεν έχει ασχοληθεί με πρακτικές εφαρμογές, παρά μόνο με τη θεωρητική ανάπτυξη βάσει εμπειριστατωμένης έρευνας. Προς αντίκρουση αυτών, ο Mayer και οι συνεργάτες του προβάλλουν ευρήματα των μετρήσεών τους, σύμφωνα με τα οποία η Συναισθηματική Νοημοσύνη παρουσιάζει μέτριες συσχετίσεις με τη γνωστική νοημοσύνη και ασήμαντες με μη λεκτικές μετρήσεις, δείχνοντας ότι είναι διακριτό είδος (Mayer, Salovey, Caruso, & Sitarenios, 2001). Προς επίρρωση του επιχειρήματος της ανεξαρτησίας της έννοιας, τα ερευνητικά δεδομένα έδειξαν ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη αναπτύσσεται μέχρι τη μέση ηλικία.⁹ Επιπλέον, τα τελευταία χρόνια, οι εισηγητές του μοντέλου έχουν στραφεί στην διερεύνηση πρακτικών εφαρμογών στην εκπαίδευση, σε θέματα ηγεσίας και επαγγελματικής εξέλιξης, στην αξιοποίηση προγραμμάτων στο χώρο των επαγγελματιών υγείας, αλλά και στην περαιτέρω εξέλιξη των ψυχομετρικών εργαλείων ως μέσων αξιοποίησης σε ποικίλες περιπτώσεις (Πλατσίδου, 2010, σσ. 49-56).

⁹ Σύμφωνα με τους Mayer, Caruso και Salovey (1999, p. 291) ένα κριτήριο αυτονομίας της έννοιας είναι η εξέλιξή της με την πάροδο της ηλικίας.

1.2.2.2 Το Μοντέλο του Bar-On

1. Περιγραφή του μοντέλου

Ο Reuven Bar-On ανέπτυξε το Μοντέλο της Συναισθηματικής και Κοινωνικής Νοημοσύνης, επηρεαζόμενος από τις απόψεις του Δαρβίνου για την αποτελεσματική προσαρμογή, τη σκέψη του Thorndike και την οπτική του Wechler σχετικά με την διαμόρφωση της ευφυΐας, τη θεωρία του Σιφναίου (1967) περί «αλεξιθυμίας»¹⁰, του Appelbaum (1973) περί «ψυχολογικής συναίσθησης» και των Lane και Schwartz (1978) περί «συναισθηματικής επίγνωσης». Θεώρησε την έννοια ως ένα σύνολο «αλληλένδετων συναισθηματικών και κοινωνικών ικανοτήτων, δεξιοτήτων και διευκολυντών, που καθορίζουν πόσο αποτελεσματικά κατανοούμε και εκφράζουμε τους εαυτούς μας, κατανοούμε, σχετιζόμαστε και επικοινωνούμε με τους άλλους και αντιμετωπίζουμε τις καθημερινές απαιτήσεις, προκλήσεις και πιέσεις» (Bar-On, 2006, p. 14). Το μοντέλο του δομείται από τις παρακάτω συστάδες δεξιοτήτων:

- (1) *Ενδοπροσωπικές Ικανότητες*: Συναισθηματική αυτοενημέρωση, θετική διεκδίκηση, αυτοσεβασμό, διαπίστωση του ατομικού δυναμικού, ανεξαρτησία
- (2) *Διαπροσωπικές Ικανότητες*: Ενσυναίσθηση, διαπροσωπικές σχέσεις και κοινωνική υπευθυνότητα
- (3) *Ικανότητα Προσαρμογής*: Ανοχή του άγχους και έλεγχος των παρορμήσεων
- (4) *Διαχείριση του Άγχους*: Δεξιότητες επίλυσης των προβλημάτων, έλεγχου της πραγματικότητας και ευελιξίας
- (5) *Γενική Διάθεση*: Αφορά την ευτυχία και την αισιοδοξία και λειτουργεί ως διευκολυντής της συναισθηματικής νοημοσύνης μάλλον, παρά ως συστατικό της.

Όπως ισχυρίζεται ο Bar-On, οι έρευνες έδειξαν ελάχιστες συσχετίσεις με τη γνωστική νοημοσύνη και μεγαλύτερη επικάλυψη με τα τεστ προσωπικότητας, επίδραση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης σε ποικίλες όψεις της ανθρώπινης απόδοσης, εξέλιξη με την αύξηση της ηλικίας και δυνατότητα εκμάθησης για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και την επίτευξη της ευζωίας (2006, pp. 9, 18).

¹⁰ Σύμφωνα με τον Bar-On (2006, p. 13), αλεξιθυμία είναι «η έλλειψη ικανότητας του ατόμου να αναγνωρίζει, κατανοεί και να περιγράφει τα συναισθήματα» και αποτέλεσε αντικείμενο έρευνας στο πεδίο της κοινωνικής νοημοσύνης.

II. Κριτική του μοντέλου

Η κριτική στη θεωρία του Bar-On, όπως εν γένει στα μικτά μοντέλα, εστιάζει στη συχνή αλληλοεπικάλυψή της με τις θεωρίες της προσωπικότητας και δη με το μοντέλο των Πέντε Μεγάλων Παραγόντων. Στην άποψη αυτή συνηγορούν η χρήση των ερωτηματολογίων αυτοαναφοράς, που προσομοιάζουν με τα μεθοδολογικά εργαλεία μέτρησης της προσωπικότητας (Νεοφύτου, & Κουτσελίνη, 2006 · Πλατσίδου, 2010, σ. 69) και τα ερευνητικά δεδομένα. Παρά την άσκηση κριτικής, το μοντέλο του Bar-On και τα εργαλεία του έχουν καταστεί δημοφιλή, λόγω των ερευνητικών και κυρίως των πρακτικών εφαρμογών τους (Πλατσίδου, 2010, σ. 71).

1.2.2.3 Το Μοντέλο του Goleman

I. Περιγραφή

Ο Goleman, το κατ' εξοχήν συνδεδεμένο πρόσωπο με την Συναισθηματική Νοημοσύνη, την έφερε στο προσκήνιο της δημοσιότητας, κεντρίζοντας το ενδιαφέρον του κοινού, κυρίως λόγω του επιχειρήματός του ότι είναι διδακτική και συνδέεται με την επίδοση, και μάλιστα στον εργασιακό τομέα, καθώς μπορεί να προβλέψει άνω του 80% της επαγγελματικής ή προσωπικής επιτυχίας του ατόμου, έναντι του αντίστοιχου ποσοστού έως 20%, στην καλύτερη περίπτωση, από το ΔN/IQ (Goleman, 1995, όπ. αναφ. στο Mayer et al., 2011, p. 534).

Την ορίζει ως *«ικανότητα να αναγνωρίζουμε τα δικά μας συναισθήματα και των άλλων, να δημιουργούμε κίνητρα για τον εαυτό μας και να χειριζόμαστε σωστά τα συναισθήματα όσο και τις σχέσεις μας»* (2011β, σ. 445).

Το θεωρητικό του *«Μοντέλο για τη Συναισθηματική Επάρκεια»* / *“The Emotional Competence Framework”* (Goleman, 1998, p. 317 · Goleman, 2011β, σσ. 53-54), την υψηλού βαθμού δηλαδή Συναισθηματική Νοημοσύνη, αναφερόταν σε συνολικά είκοσι πέντε δεξιότητες, όπως *«τον αυτοέλεγχο, το ζήλο, την επιμονή και την κινητροδότηση του εαυτού... την ικανότητα να ελέγχει την παρόρμηση και να καθυστερεί την ευχαρίστηση, να ελέγχει τη διάθεση, να μην αφήνει την αγωνία να ξεχειλίζει, να σκέφτεται, να έχει ενσυναίσθηση και να ελπίζει»* (Goleman, 1995, όπ. αναφ. στο Newsome, Day, & Catano, 2000, p. 1005). Μεταγενέστερες αναλύσεις τον οδήγησαν σε αναθεώρηση, υπολογίζοντας δεκαεννέα δεξιότητες, κατανεμημένες σε

τέσσερις γενικές ικανότητες. Υπό το πρίσμα ερευνητικών ευρημάτων, το αναθεωρημένο μοντέλο συνδέει συγκεκριμένες ομάδες δεξιοτήτων με τα υποκείμενα δυναμικά του εγκεφάλου που τις ελέγχουν (Boyatzis, Goleman, Rhee, 2000 · Goleman, Boyatzis, McKee, 2014). Σε αυτήν την έκδοση, μάλιστα, δίνεται έμφαση, μέσω αλλαγών στην ορολογία, σε χαρακτηριστικά που είναι σημαντικά για ηγέτες με συναισθηματική νοημοσύνη¹¹. Η συνοπτική παρουσίαση του μοντέλου παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 1 Το μοντέλο Συναισθηματικής Επάρκειας του Goleman

	Εαυτός	Άλλοι
	Προσωπική ικανότητα	Κοινωνική ικανότητα
Αναγνώριση συναισθημάτων	<p>Αυτοεπίγνωση</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Συναισθηματική αυτοεπίγνωση</i> («ανάγνωση» των συναισθημάτων και διαισθητική λήψη αποφάσεων) • <i>Ακριβής αυτοαξιολόγηση</i> (γνώση δυνατών και αδύνατων σημείων) • <i>Αυτοπεποίθηση</i> (αίσθηση της αξίας και των δυνατοτήτων μας) 	<p>Κοινωνική Επίγνωση</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Ενσυναίσθηση</i> (Αντίληψη και κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων) • <i>Οργανωτική επίγνωση</i> (Αντίληψη τρεχόντων ζητημάτων, δικτύων λήψης αποφάσεων και οργανωσιακών στρατηγικών) • <i>Εξυπηρέτηση</i> (Αναγνώριση και κάλυψη αναγκών των πελατών)
Ρύθμιση συναισθημάτων	<p>Αυτοδιαχείριση</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Αυτοέλεγχος</i> (Ελεγχος διασπαστικών συναισθημάτων και παρορμήσεων) • <i>Διαφάνεια</i> (τιμιότητα, ακεραιότητα, αξιοπιστία) • <i>Προσαρμοστικότητα</i> (Ευελιξία προσαρμογής στις εκάστοτε συνθήκες και προσπέλαση εμποδίων) • <i>Επίτευξη</i> (Αυτοκινητροδότηση για την εκπλήρωση των ατομικών κριτηρίων επιτυχίας) • <i>Πρωτοβουλία</i> (Ετοιμότητα δράσης και αξιοποίησης ευκαιριών) • <i>Αισιοδοξία</i> (Θεώρηση των θετικών πλευρών των καταστάσεων) 	<p>Διαχείριση Σχέσεων</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Έμπνευση</i> (Καθοδήγηση και κινητοποίηση των άλλων προς ένα προκαθορισμένο όραμα) • <i>Επιρροή</i> (Ικανότητα πειθούς) • <i>Ανάπτυξη των άλλων</i> (Ενίσχυση μέσω ανατροφοδότησης και καθοδήγησης) • <i>Καταλύτης αλλαγών</i> (Ανάληψη πρωτοβουλιών και καθοδήγησης προς νέες κατευθύνσεις) • <i>Διαχείριση συγκρούσεων</i> (Επίλυση διαφωνιών) • <i>Οικοδόμηση δεσμών</i> (Καλλιέργεια και συντήρηση δικτύου σχέσεων) • <i>Συνεργατικότητα και ομαδική δουλειά</i>

Πηγές: Goleman κ. συν. (2014), σσ. 64-65 · Πλατσίδου (2010), σσ. 75.

Η ανάπτυξη σε υψηλό βαθμό κάποιων εκ των ως άνω βασικών ικανοτήτων, όπως η κοινωνική επίγνωση και η διαχείριση σχέσεων, συνιστά τη συναισθηματική επάρκεια, η οποία δύναται να οδηγεί στην άριστη εργασιακή απόδοση. Οι τέσσερις βασικές ικανότητες «οικοδομούνται» η μία πάνω στην άλλη ιεραρχικά (Goleman,

¹¹ Αναφέρεται χαρακτηριστικά το παράδειγμα αλλαγής από «αξιοπιστία» σε «διαφάνεια» και η μετονομασία της «ηγεσία» σε «εμπνευσμένη ηγεσία» (Goleman κ. συν, 2014, σ. 310).

2011β, σ. 55), ενώ η ανάπτυξη των επί μέρους δεξιοτήτων εξαρτάται από τη διάθεση σε κάποιο βαθμό της γενικής ικανότητας στην οποία υπάγεται (Πλατσίδου, 2010). Ωστόσο, η κατοχή μιας βασικής ικανότητας δεν εγγυάται απαραίτητα την ανάπτυξη των σχετικών δεξιοτήτων, καθώς η εκδήλωσή τους επηρεάζεται και από άλλους παράγοντες, όπως το προσωπικό ενδιαφέρον (Goleman, 2011β) , υπόκεινται όμως στη μάθηση (Πλατσίδου, 2010).

II. Κριτική

Παρά τη δημοφιλία του, το μοντέλο του Goleman έχει γίνει αποδέκτης έντονης κριτικής, η οποία εστιάζει πρωτίστως στην ανεπάρκεια της τεκμηρίωσης με αυστηρά επιστημονικά κριτήρια (Ashkanasy & Daus, 2005, p. 444). Το έργο του θεωρήθηκε περισσότερο «χαλαρή απόδοση μιας επιστημονικής δομής», δημοσιογραφικού ύφους (Mayer et al., 2011, p.534). Το ευρύ φάσμα των ικανοτήτων του μοντέλου επικρίθηκε ότι ξεφεύγει από τα όρια του πεδίου της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, καθώς οι εννοιολογήσεις του δε σχετίζονται ούτε με το συναίσθημα ούτε με τη νοημοσύνη, ενώ ο ισχυρισμός του Goleman ότι ο δείκτης EQ έχει μεγαλύτερη βαρύτητα από το IQ χαρακτηρίστηκε «ανήκουστος για την ψυχολογική επιστήμη» (Mayer et al., 2004, p. 197, 206). Επίσης, σημείο κριτικής αποτελεί και η προσομοίωση της θεωρητικής και λειτουργικής προσέγγισης του μοντέλου με τις θεωρίες και τις κλίμακες μέτρησης των μοντέλων προσωπικότητας (Πλατσίδου, 2010, σ. 84). Ο Goleman αντικρούοντας, επιβεβαιώνει τις απόψεις για το εύρος της έννοιας και αναφέρει «υπάρχει μια παλιομοδίτικη λέξη... που αντιπροσωπεύει η συναισθηματική νοημοσύνη: *χαρακτήρας*» (Goleman, 1995, p. 285), δήλωση που αξιολογήθηκε ως επιζήμια για την επιστημονική υπόσταση της ίδιας της έννοιας (Mayer et al., 2004, p. 206).

Ωστόσο, το εκλαϊκευμένο ύφος γραφής, οι τοποθετήσεις του Goleman για τη Συναισθηματική Νοημοσύνη ως παράγοντα επιτυχίας στη ζωή και την εργασία, καθώς και για την ανάπτυξή της με την εκπαίδευση, αλλά και η πρακτική εφαρμογή του μοντέλου του σε πλήθος προγραμμάτων είχαν ως αποτέλεσμα την εκτεταμένη απήχηση και διάδοση της έννοιας, όχι μόνον στο ευρύ κοινό αλλά και στην επιστημονική κοινότητα. Ενδεικτικά, αναφέρουμε την ίδρυση διεθνών και εθνικών οργανισμών για την προώθηση της έρευνας στη διοικητική επιστήμη και τις επιχειρήσεις (Πλατσίδου, 2010, σ. 89).

Ακολουθεί συγκριτικός πίνακας των τριών ως άνω θεωρητικών μοντέλων Συναισθηματικής Νοημοσύνης.

Πίνακας 2 Σύγκριση θεωρητικών μοντέλων Συναισθηματικής Νοημοσύνης

MONTEΛA		ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ
Μοντέλα Ικανοτήτων	Mayer, Salovey & Caruso	<ol style="list-style-type: none"> 1. Η ΣΝ είναι γνωστική ικανότητα αλληλεπίδρασης συναισθήματος-γνώσης 2. Περιλαμβάνει 4 κλάδους ικανοτήτων: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Αντίληψη και αναγνώριση συναισθημάτων ❖ Αφομοίωση των συναισθημάτων στην σκέψη ❖ Κατανόηση των συναισθημάτων ❖ Διαχείριση των συναισθημάτων 3. Αναπτύσσεται με την ηλικία και επηρεάζεται από την εμπειρία και την άσκηση 4. Δίνει έμφαση στη θεωρία, μέσω εμπειριστατωμένης έρευνας, για την απόδειξη της εγκυρότητας μιας νέας μορφής νοημοσύνης
Μικτά μοντέλα	Bar-On	<ol style="list-style-type: none"> 1. Η ΣΝ περιέχει αλληλένδετες συναισθηματικές και κοινωνικές ικανότητες προσαρμογής στο περιβάλλον και χαρακτηριστικά προσωπικότητας 2. Περιλαμβάνει: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Ενδοπροσωπικές ικανότητες ❖ Διαπροσωπικές ικανότητες ❖ Ικανότητα προσαρμογής ❖ Διαχείριση άγχους ❖ Γενική διάθεση 3. Η ΣΝ αναπτύσσεται με την ηλικία και στοχεύει στην πρόβλεψη της προσαρμοστικότητας
	Goleman	<ol style="list-style-type: none"> 1. Η ΣΝ είναι ένα ευρύ σύνολο ικανοτήτων και δεξιοτήτων που οδηγεί στη συναισθηματική επάρκεια και στην εξαιρετική απόδοση 2. Περιλαμβάνει 4 γενικές συναισθηματικές ικανότητες που λειτουργούν στο επίπεδο «εαυτός» ή στο επίπεδο «άλλοι»: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Αυτοεπίγνωση ❖ Αυτοδιαχείριση ❖ Κοινωνική επίγνωση ❖ Διαχείριση σχέσεων 3. Η ΣΝ αναπτύσσεται με την ηλικία και είναι διδακτή 4. Εστιάζει στην βελτίωση της εργασιακής απόδοσης

Πέραν των τριών ως άνω μοντέλων, τα οποία θεωρούνται ως τα πλέον ολοκληρωμένα και δημοφιλή (Πλατσίδου, 2010, σ. 91), και άλλοι επιστήμονες έχουν διατυπώσει τις απόψεις τους. Ενδεικτικά:

Οι Petrides και Furnham προσέγγισαν τη Συναισθηματική Νοημοσύνη ως χαρακτηριστικό της προσωπικότητας, συναρτώμενη από τη συμπεριφορά, τις προδιαθέσεις και τις αντιλήψεις του ατόμου, βάσει των οποίων αναλύουν και

ερμηνεύουν τα περιβαλλοντικά ερεθίσματα (2001, όπ. αναφ. στο Καραδήμας & Καραδήμα, 2014).

Οι Matthews, Roberts και Zeidner (2003) προτείνουν ένα «πολυεπίπεδο» μοντέλο, θεωρώντας τη Συναισθηματική Νοημοσύνη ως μία «ευρεία ομπρέλα για τον τομέα της έρευνας» (p. 110). Δέχονται τη συμβολή βιολογικών και γνωστικών-κοινωνικών διαδικασιών, υπό μια «διαδραστική προοπτική» (p. 113), αλλά και άλλων ικανοτήτων και συμπεριφορών, που συνδέονται με την ιδιοσυγκρασία του ατόμου και τη νευρολογική του δομή. Αυτή την ικανότητα την προσεγγίζουν ως παράγοντα προσαρμογής στο περιβάλλον, που αυξάνεται με την πάροδο της ηλικίας και εξαρτάται από το «ταίριασμα» του ατόμου με το περιβάλλον (Matthews, Roberts & Zeidner, 2004, p. 180).

Από την προηγηθείσα παρουσίαση, αφενός προκύπτει η ασυμφωνία των επιστημόνων στην εννοιολόγηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης¹² και αφετέρου η ασαφής σχέση της με άλλα είδη νοημοσύνης ή πτυχές της προσωπικότητας. Συνεπεία της εννοιολογικής ασάφειας, ορισμένοι επιστήμονες τοποθετήθηκαν επικριτικά, ισχυριζόμενοι ότι δεν αποτελεί αυθύπαρκτο επιστημονικό πεδίο, αλλά αναδιατύπωση προτέρων θεωριών της γνωστικής νοημοσύνης ή της προσωπικότητας (Davies, Stankov, & Roberts, 1998 και Antonakis, 2004, όπ. αναφ. στο Πλατσίδου, 2010· Καφέτσιος, 2003). Στον αντίποδα, οι υποστηρικτές της διατείνονται ότι, έστω και έτσι, οι μέχρι τώρα μελέτες έχουν φωτίσει πλευρές που παρέμεναν ανερμήνευτες και επομένως πρέπει να συνεχισθούν οι προσπάθειες τεκμηρίωσης (Πλατσίδου, 2010). Επιπλέον, οι εισηγητές των θεωρητικών μοντέλων προσπάθησαν να στηρίξουν την επιστημονική της οντότητα ως διακριτό είδος νοημοσύνης, βάσει κριτηρίων και παραδοχών, αν και διαφορετικών ανά μοντέλο (Νεοφύτου & Κουτσελίνη, 2006).

1.2.3 Ταξινόμηση Θεωρητικών Μοντέλων Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Λόγω των διαφορετικών εννοιολογήσεων της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, καθώς και της παρεπόμενης σύγχυσης, η Encyclopedia of Applied Psychology, σε μια προσπάθεια αποσαφήνισης της κατάστασης, ταξινόμησε τα διάφορα θεωρητικά

¹² Χαρακτηριστικά, οι Spector και Johnson (2006, p.325) αναφέρουν: «Δεν υπάρχει ίσως άλλη δομή στις κοινωνικές επιστήμες που να έχει προκαλέσει περισσότερες διαμάχες τα τελευταία χρόνια από τη Συναισθηματική Νοημοσύνη».

σχήματα, ως προς την εστίασή τους, σε τρεις κατηγορίες (Bar-On, 2006, p. 14 · Πλατσίδου, 2010, σσ. 29-30):

α) *Μοντέλα ικανότητας*: Εκλαμβάνουν την έννοια ως γνωστική ικανότητα του νου, όπως η θεωρία των Mayer, Salovey & Caruso.

β) *Μοντέλα με πλαίσιο την προσωπικότητα*: Τη θεωρούν συνάρτηση των στοιχείων της προσωπικότητας, των ατομικών χαρακτηριστικών (traits) και προδιαθέσεων, που συμβάλλει στην προσαρμογή στο περιβάλλον, με χαρακτηριστικό παράδειγμα τη θεωρία του Bar-On.

γ) *Μοντέλα επίδοσης*: Υποστηρίζουν, όπως το μοντέλο του Goleman, ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη συντελεί στην αποτελεσματικότητα και επιτυχία του ατόμου σε διάφορους τομείς, μεταξύ των οποίων και στην εργασιακή απόδοση, αναλόγως του τρόπου οργάνωσης των συναισθημάτων και μιας ευρείας σειράς κοινωνικών δεξιοτήτων και προσωπικών του χαρακτηριστικών.

Βάσει άλλης ταξινόμησης, τα μοντέλα διακρίνονται σε α) *ικανότητας*, όπως παραπάνω και σε β) *μικτά*, στα οποία εμπίπτουν οι δύο τελευταίες κατηγορίες της προηγούμενης ταξινόμησης, σύμφωνα με τα οποία η Συναισθηματική Νοημοσύνη συγκροτείται από στοιχεία της προσωπικότητας, όπως την εμπάθεια, αυθορμητισμό, θετική αυτοβεβαίωση-assertiveness, αλλά και από στοιχεία της κοινωνικής νοημοσύνης του Thorndike και της προσωπικής νοημοσύνης του Gardner (Καφέτσιος, 2003 · Νεοφύτου & Κουτσελίνη, 2006).

1.2.4 Εργαλεία Μέτρησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Σύμφωνα με την Πλατσίδου (2010), η πολυπαραγοντική έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης δεν προσείλκυσε το ενδιαφέρον των επιστημόνων μόνο για θεωρητική προσέγγιση, αλλά και για τη μεθοδολογία της έγκυρης και αξιόπιστης μέτρησής της και για την κατασκευή κατάλληλων προς το σκοπό αυτό εργαλείων. Η μέτρησή της παρέχει πολύτιμα δεδομένα για τη βελτίωση και την επέκταση των θεωρητικών μοντέλων, την ερμηνεία των εκάστοτε ακάλυπτων πτυχών, αλλά και την καλλιέργεια και περαιτέρω εφαρμογή της σε οποιοδήποτε επίπεδο. Η κλίμακα του Bar-On για τον προσδιορισμό του δείκτη της (Emotional Quotient/EQ) υπήρξε η πρώτη που δημοσιεύθηκε από εκδότη ψυχολογικών μετρήσεων και η πρώτη που αξιολογήθηκε

επιστημονικά από κριτές στο *Buros Mental Measurement Yearbook*, καθώς και το ευρύτερα χρησιμοποιούμενο μέτρο, σύμφωνα με τον ίδιο (Bar-On, 2006, p. 15). Έκτοτε, αναπτύχθηκαν πολυάριθμα εργαλεία, τα οποία, σύμφωνα με την Πλατσίδου (2010, σ.σ. 33-40), ταξινομούνται σε τρεις κατηγορίες:

α) *Αυτοαναφορές*: Είναι ερωτηματολόγια, που χρησιμοποιούν συνήθως τα μικτά μοντέλα για τη μέτρηση διαστάσεων της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, όπως την ενσυναίσθηση, συναισθηματική αυτογνωσία ή διαχείριση προσωπικών σχέσεων. Περιλαμβάνουν έναν αριθμό προτάσεων-δηλώσεων, προς τις οποίες οι συμμετέχοντες δηλώνουν, βάσει κλίμακας, συνήθως τύπου Likert, το βαθμό συμφωνίας τους με εκάστη εξ αυτών, ή πόσο αληθινή/εφαρμόσιμη είναι για αυτούς η κάθε μία. Παράδειγμα της κατηγορίας αποτελεί το *Emotional Quotient Inventory* (BarOn EQ-i). Οι αυτοαναφορές εφαρμόζονται για τη διερεύνηση των προσωπικών εκτιμήσεων των ατόμων για τη Συναισθηματική Νοημοσύνη σε μεγάλο δείγμα πληθυσμού σε σύντομο χρονικό διάστημα.

β) *Αναφορές των άλλων ή ετεροαναφορές ή 360-degree tests*: Σε αυτά τα τεστ οι συμμετέχοντες ερωτώμενοι καλούνται να εκτιμήσουν τις συναισθηματικές ικανότητες κάποιου άλλου ατόμου, δηλώνοντας το βαθμό ισχύος για το εκτιμώμενο πρόσωπο κάθε μίας πρότασης, από αυτές που συγκροτούν το σχετικό ερωτηματολόγιο. Η διαβάθμιση της εκτίμησης ακολουθεί μία κλίμακα τύπου Likert, όπως και στις αυτοαναφορές. Οι ετεροαναφορές χρησιμοποιούνται επίσης από τα μικτά μοντέλα και ιδιαίτερα από το μοντέλο επίδοσης του Goleman με την εφαρμογή του *Emotional Competence Inventory* (ECI), που κατασκεύασαν οι Boyatzis και Goleman.

γ) *Αντικειμενική μέτρηση ικανοτήτων*: Χρησιμοποιείται μόνον από τα μοντέλα ικανότητας για τη μέτρηση των συναισθηματικών ικανοτήτων με τον τρόπο μέτρησης των γνωστικών, δηλαδή οι συμμετέχοντες καλούνται να λύσουν προβλήματα ή να απαντήσουν σε ερωτήσεις συναισθηματικού περιεχομένου και λαμβάνουν τελική βαθμολογία επιτυχίας. Σε αυτές τις δοκιμασίες σε κάθε ερώτηση ή πρόβλημα αντιστοιχεί μία μόνο σωστή απάντηση ή απάντηση διαβαθμισμένη ως προς την ορθότητά της. Παράδειγμα αυτής της κατηγορίας είναι το Mayer, Salovey, Caruso *Emotional Intelligence Test* (MSCEIT).

1.3 Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο Εργασίας και η Σπουδαιότητά της

1.3.1 Οι Επιδράσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην Εργασία

Η εκδήλωση και οι εφαρμογές της Συναισθηματικής Νοημοσύνης αποτελούν ζητήματα σημαντικά για τους τομείς της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς, των Ανθρωπίνων Πόρων και της Διοίκησης (Ashkanasy & Daus, 2005 · O' Boyle, Humphrey, Pollack, Hawever, & Story, 2011, p.788), δεδομένων των καθοριστικών επιδράσεων των συναισθημάτων στο άτομο, και απασχολούν έντονα τις τελευταίες δεκαετίες τους επιστήμονες και μεγάλη μερίδα του εργασιακού κόσμου και της επιχειρηματικής κοινότητας. Δεν αποδιδόταν, όμως, ανέκαθεν αυτή η βαρύτητα, αφού τα ισχύοντα κάποτε εργασιακά πρωτόκολλα δεν επέτρεπαν τις συναισθηματικές εκφράσεις στον εργασιακό χώρο, εφόσον ο μύθος της ορθολογικότητας θεωρούσε τα συναισθήματα αντικείμενα στη λογική αφενός και αφετέρου αντιμετωπιζόνταν ως αποδιοργανωτικά (Robbins & Judge, 2011, p. 98). Ωστόσο, τη δεκαετία του 1980 η οπτική αυτή άρχισε να υποχωρεί, υπό το πρίσμα της θεωρίας της συναισθηματικής εργασίας (*emotional labor*)¹³, με καταλυτική την επίδραση της έκδοσης, το 1996 της Θεωρίας των Συναισθηματικών Γεγονότων (*Affective Events Theory/ AET*) των Weiss και Cropanzano¹⁴. Σήμερα, πλέον, και καθώς η παγκοσμιοποίηση επέφερε αλλαγές στο εργασιακό τοπίο, με την κινητικότητα και την ποικιλομορφία των εργαζομένων, την τεχνολογική εξέλιξη και το διεθνή ανταγωνισμό, διαμόρφωσε ακόμα πιο αβέβαιο το εργασιακό περιβάλλον, το οποίο ούτως ή άλλως διακρίνεται από την ευμετάβολη και δυναμική φύση του. Η ανάγκη αναζήτησης νέων τρόπων για τη βελτίωση της εργασιακής απόδοσης κατέστησε σαφές ότι πέραν της γνωστικής ευφυΐας απαιτείται και συναισθηματική (Chin, Anantharaman, & Tong, 2011, p.1).

¹³ Σύμφωνα με τους Ashkanasy και Humphrey (2011, pp. 214, 217-218), πρώτος ο Hochschild (1983), στην έκδοση του *"The Managed Heart; Commercialization of Human Feeling"*, ασχολήθηκε με την έννοια της συναισθηματικής εργασίας, της επίδειξης δηλαδή εκ μέρους των εργαζομένων προσποιητής θετικής συμπεριφοράς («εξυπηρέτηση με χαμόγελο») ή αποφυγής έκφρασης των αρνητικών συναισθημάτων τους, στο πλαίσιο των καθηκόντων τους και των απαιτήσεων του εργασιακού τους χώρου, τακτική που μπορεί να οδηγήσει, κυρίως τους παρόχους υπηρεσιών, σε συναισθηματική εξάντληση και μειωμένη ικανοποίηση από την εργασία.

¹⁴ Κατά τη θεωρία αυτή, «οι υπάλληλοι αντιδρούν σε διακριτά συναισθηματικά γεγονότα στο εργασιακό περιβάλλον με αποτέλεσμα την συναισθηματική τους ανταπόκριση ή την έκφραση συναισθημάτων, που με τη σειρά τους οδηγούν σε συμπεριφορικά αποτελέσματα». Επιπλέον, υπογραμμίζει τις διαφορετικές επιδράσεις στην οργανωσιακή συμπεριφορά της θετικής και αρνητικής διάθεσης των εργαζομένων (Ashkanasy, & Humphrey, 2011, pp. 214-215).

Ο Goleman (2011β, σ. 21) υποστηρίζει ότι οι νέοι εργασιακοί κανόνες και τα κριτήρια της επιτυχίας στην εργασία ελάχιστα σχετίζονται με τις ακαδημαϊκές γνώσεις, οι οποίες σε συνδυασμό με την κατάρτιση θεωρούνται *«εκ προοιμίου δεδομένα»* για την άσκηση του επαγγέλματος. Τα ερευνητικά στοιχεία πολλών ετών, όμως, αναδεικνύουν ότι σημαντικός παράγοντας της διακεκριμένης επαγγελματικής επίδοσης, ιδιαίτερα σε ηγετικές θέσεις, είναι οι κοινωνικές και συναισθηματικές ικανότητες, καθώς και τα ατομικά χαρακτηριστικά και οι δεξιότητες, όπως η πρωτοβουλία, η ενσυναίσθηση, η προσαρμοστικότητα και ευελιξία, η επιμονή και η πειθώ. Για τον Sternberg (1999, p. 297) προϋπόθεση της επιτυχίας πέρα από την αναλυτική ικανότητα είναι και η ικανότητα γένεσης νέων ιδεών, αλλά και πειθούς για την αξία αυτών των ιδεών, *«αναγκαιότητα που προκύπτει στον κόσμο της εργασίας, όταν ο υφιστάμενος προσπαθεί να πείσει τον προϊστάμενο για την αξία των σχεδίων του»*. Οι Bradberry και Greaves αναφέρουν ότι στη Συναισθηματική Νοημοσύνη οφείλεται το 60% της εργασιακής επίδοσης και την αναγνωρίζουν όχι μόνο ως παράγοντα πρόβλεψής της, αλλά και ως *«τον ισχυρότερο οδηγό ηγετικής ικανότητας και ατομικής υπεροχής»*, καθώς η λήψη των σωστών αποφάσεων δεν εξαρτάται μόνο από τις τεκμηριωμένες γνώσεις, αλλά και από την αυτογνωσία και τη συναισθηματική δεξιοτεχνία. Επιπλέον, υποστηρίζουν ότι συντείνει στην καλύτερη αντιμετώπιση του άγχους, μέσω της ρύθμισης των συναισθημάτων τους, και την κατάλληλη διαχείριση των συγκρουσιακών καταστάσεων ή την αποφυγή τους (2006, σσ. 77, 63-64).

Άλλοι υποστηρίζουν ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη δύναται να παρέχει στον εργασιακό χώρο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, να οικοδομεί δυνατές προσωπικές σχέσεις, να συντελεί στην αποτελεσματική διοίκηση και στην καλύτερη υγεία των εργαζομένων (Cooper, 1997, όπ. αναφ. στο Χαραλάμπους, 2011, σ. 369), ενώ ερευνητικά δεδομένα βρίσκουν συσχετίσεις με την επαγγελματική ικανοποίηση και δέσμευση (Bar-On, 1997, όπ. αναφ. στο Χαραλάμπους, 2011, σ. 371), καθώς και βίωση της επαγγελματικής εξουθένωσης σε μικρότερο βαθμό (Gerits, Derksen, & Verbruggen, 2004, p. 106 · Platsidou, 2010, p.60).

Σύμφωνα με τον Cherniss (2001, p. 5), οι μεγαλύτερες προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο εργασιακός χώρος, τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα, είναι οι μαζικές και ραγδαίες αλλαγές, η ανάγκη για δημιουργικότητα και καινοτομία, η διαχείριση μεγάλου όγκου πληροφοριών, η αύξηση της πελατειακής αφοσίωσης, η

κινητροδότηση και δέσμευση των εργαζομένων, η συνεργατικότητα, η αξιοποίηση των ταλέντων σε ένα ποικιλόμορφο εργασιακό δυναμικό, η ανάδειξη των εν δυνάμει ηγετών, η λήψη αποφάσεων και η σύναψη στρατηγικών συμμαχιών, καθώς και η προετοιμασία των εργαζομένων να δουλέψουν στο εξωτερικό. Στην ικανοποίηση αυτών των αναγκών σημαντικός αναδεικνύεται ο ρόλος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Για παράδειγμα, στην αντιμετώπιση της αλλαγής συμβάλλει, μεταξύ άλλων, και η αντίληψη και κατανόηση του συναισθηματικού αντίκτυπου αυτής της αλλαγής τόσο σε ατομικό επίπεδο όσο και σε αυτό των άλλων. Απαιτείται, πρωτίστως, για τον κάθε εργαζόμενο η αναγνώριση και διαχείριση της ανησυχίας και αβεβαιότητάς του, προκειμένου στη συνέχεια να βοηθήσει και τους υπόλοιπους στην ίδια διαδικασία αντίδρασης στην αλλαγή. Επίσης, η εκδήλωση, ανάπτυξη και βελτίωση των συναισθηματικών ικανοτήτων βρίσκει πρόσφορο έδαφος στον εργασιακό χώρο και για το λόγο ότι οι εργαζόμενοι δεν τις διαθέτουν απαραίτητα, όταν εισέρχονται σε αυτόν και επιπλέον ο χώρος εργασίας αποτελεί το δεύτερο, κατά προτεραιότητα, μετά το οικογενειακό, πλαίσιο ανάπτυξης της προσωπικότητας του ατόμου (Cherniss, & Adler, 2000).

Στο πλαίσιο έρευνας, σχετικά με τις απαιτήσεις των εργοδοτών από τους εργαζόμενους, οι εργοδότες, μεταξύ των σημαντικών, ανέφεραν *«τη σωστή διαχείριση του εαυτού, την αυτοπεποίθηση, τα κίνητρα για την επίτευξη στόχων... την ομαδική και διαπροσωπική αποτελεσματικότητα, την ικανότητα για συνεργασία... τις δεξιότητες στη διαπραγμάτευση των διαφωνιών...»*, τα συστατικά, δηλαδή, της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Goleman, 2011β, σ. 35).

Σύμφωνα με τους Chin et al., η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο εργασίας *«σχετίζεται με την ικανότητα της αποτελεσματικής αντίληψης, έκφρασης, κατανόησης και διαχείρισης των συναισθημάτων με επαγγελματικό και αποτελεσματικό τρόπο¹⁵»* και περιλαμβάνει μεταξύ άλλων την ικανότητα ενσωμάτωσης της συναισθηματικής γνώσης στη λήψη αποφάσεων και στην επίλυση των προβληματικών καταστάσεων, καθώς και του ελέγχου δυνατών συναισθηματικών

¹⁵ Σχετικά με τις συναισθηματικές δεξιότητες στον εργασιακό χώρο, ο Goleman (2011β, σ. 26) τονίζει ότι πολλάκις είναι στρατηγικής σημασίας η υπόδειξη της δυσάρεστης αλήθειας, της οποίας η αντιμετώπιση αποφεύγεται, ενώ ο σωστός χειρισμός των συναισθημάτων δεν περιλαμβάνει την ανεξέλεγκτη εκδήλωσή τους, αλλά την κατάλληλη έκφρασή τους για την εξομάλυνση της συνεργασίας.

καταστάσεων που βιώνουν οι εργαζόμενοι, όπως ο θυμός, το άγχος, η ανησυχία και η απογοήτευση που απορρέει από τη ματαιώση (2011, p. 2).

Συγκρίνοντας το γνωστικό δείκτη ευφυΐας και τη Συναισθηματική Νοημοσύνη ως παράγοντες πρόβλεψης της επιτυχίας, ο Goleman (2011β, σ. 44) ισχυρίζεται ότι η συναισθηματική επάρκεια αποκτά προστιθέμενη αξία, όσο αυξάνεται ο απαιτούμενος βαθμός νοημοσύνης για την εισαγωγή σε έναν τομέα, είτε αυτός αφορά εκπαιδευτικό πρόγραμμα είτε επαγγελματική σταδιοδρομία και ανάδειξη ηγετικής παρουσίας. Έτσι, όσο αυξάνονται οι βαθμίδες της ιεραρχικής κλίμακας η γνωστική ικανότητα, μόνον, γίνεται περισσότερο ανεπαρκής για την επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων (Goleman, 2011β, σ. 66). Αυτή η πλευρά της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην εργασία αποκτά και οικονομική διάσταση, δεδομένου ότι τα διακεκριμένα στελέχη των επιχειρήσεων με τις επιλογές τους συντελούν άλλοτε στην οικονομική ανέλιξη του χώρου τους, αλλά ενίοτε και στην καταστροφή τους. Χαρακτηριστικά, οι Cherniss και Goleman (1998, p. 2) εκτιμούν ότι οι Αμερικανικές επιχειρήσεις ζημιώνονται κατά 5,6 έως 16.8 εκατομμύρια δολάρια, εξαιτίας της μη εφαρμογής εκπαιδευτικών προγραμμάτων καλλιέργειας της Συναισθηματικής Νοημοσύνης των εργαζομένων.

Η ως άνω επισκόπηση αναδεικνύει τον εξέχοντα ρόλο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην εργασία, ο οποίος αν και αναγνωρίζεται από μεγάλη μερίδα της επιστημονικής κοινότητας, έχει δημιουργήσει αντιπαραθέσεις, που φθάνουν έως την εκ διαμέτρου αντίθετη άποψη¹⁶, ενώ ένα σημαντικό μέρος των ευρημάτων που υποστηρίζουν τις θετικές της επιπτώσεις στην εργασιακή επίδοση και αποτελεσματικότητα έχουν δημοσιευθεί χωρίς επαρκή επιστημονική τεκμηρίωση και διαδικασία κρίσης (Πλατσίδου, 2010, σ.160-161).

¹⁶ Σύμφωνα με τους Antonakis, Ashkanasy, και Dasborough (2009), η γνωστική νοημοσύνη-εκλαμβανόμενη ως ευρύτερη έννοια που περιλαμβάνει τον γενικό παράγοντα g, αλλά και μη γνωστικούς παράγοντες για την επεξεργασία συναισθηματικών πληροφοριών- αποτελεί το μοναδικό σημαντικό παράγοντα πρόβλεψης της απόδοσης στην εργασία, της άσκησης καλής διοίκησης και ηγεσίας. Αντίθετες, επίσης, επιστημονικές τοποθετήσεις περί του ρόλου της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην εργασία διατυπώνονται και στις εργασίες των Van Rooy και Viswesvaran (2004) και Matthews, Zeidner, και Roberts (2002). Από την άλλη, η μελέτη των Ashkanasy και Daus (2005) αντιμετωπίζει διαλεκτικά τις εκ διαμέτρου αντίθετες επιστημονικές θεωρήσεις, αναπτύσσοντας τη δική της επιχειρηματολογία υπέρ της θετικής επίδρασης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην εργασία, διατυπώνοντας παράλληλα τις επιφυλάξεις και τις αντιρρήσεις τους ως προς τη χρήση των θεωρητικών μοντέλων από τους ερευνητές.

Παρά την άσκηση οποιασδήποτε κριτικής, έχουμε την άποψη ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη διεκδικεί σημαντικό ποσοστό συμβολής στην επιτυχία του ατόμου στη ζωή και ασφαλώς και στον εργασιακό τομέα και δεν θα πρέπει να τη θεωρούμε ως αντικείμενη στη γνωστική, πολύ περισσότερο δεν πρέπει να οδηγηθούμε στην επισφαλή και «επιπόλαιη» θεώρηση ότι η γνωστική νοημοσύνη αποτελεί παράγοντα ασήμαντο ή «*ήσσονος σημασίας*», καθότι αποτελεί βασική προϋπόθεση των ανώτατων ή διακεκριμένων σπουδών που συντελούν στην ανάλογη επαγγελματική αποκατάσταση και ανέλιξη (Ashkanasy & Daus, 2005, p. 446 · Πλατσίδου, 2010, σ. 165). Αντιστρόφως, ούτε η Συναισθηματική Νοημοσύνη από μόνη της αποτελεί ισχυρό παράγοντα πρόβλεψης της εργασιακής απόδοσης, η περί του αντιθέτου άποψη είναι προσέγγιση «*υπεραπλουστευτική*» (Cherniss, 2000, p. 7). Οποσδήποτε, απαιτείται ο συνδυασμός των γνωστικών και μη γνωστικών ικανοτήτων για την επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων, που επέρχεται με την επιμονή, παρά τις δυσκολίες ή ματαιώσεις, την ανάπτυξη υγιών διαπροσωπικών σχέσεων και την αгаστή συνεργασία, λαμβάνοντας υπόψη ότι τα ερευνητικά δεδομένα συνηγορούν στον αλληλοσυμπληρωματικό ρόλο των δύο εννοιών, καθώς και στην ενίσχυση της απόδοσης των ατόμων με υψηλή γνωστική νοημοσύνη υπό την επίδραση της συναισθηματικής (Cherniss, 2010, p. 120).

1.3.2 Η Ομαδική Συναισθηματική Νοημοσύνη

Τις τελευταίες δεκαετίες, πλέον, στο χώρο των οργανισμών και των επιχειρήσεων αποδίδεται σημαντικός ρόλος στην εργασία των ομάδων, στις οποίες στηρίζονται περισσότερο, παρά στην ατομική εργασία, για την ολοκλήρωση των οργανωσιακών σκοπών, καθώς έχει αποκαλυφθεί ότι «*η ενσωμάτωση των ποικίλων προοπτικών, δεξιοτήτων και γνώσεων αυξάνει την καινοτομία και βελτιώνει την ικανότητα λήψης αποφάσεων*», δηλαδή η ομαδική εργασία συντελεί στην βέλτιστη αποδοτικότητα (Βακόλα & Νικολάου, σ.259 · Druskat & Wolf, 2001a, p. 132 · Jordan, Ashkanasy, Härtel, & Hooper, 2002, p. 196). Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Drucker (1994, όπ. αναφ. στο Goleman, 2011, σ. 246), «*οι ομάδες εξελίσσονται και παίρνουν τη θέση του ατόμου ως μονάδες εργασίας*»¹⁷, γεγονός που καθιστά τη Συναισθηματική

¹⁷ Οι ομάδες αυτές μπορεί να είναι, κατά τον Goleman, διοίκησης, ανάληψης αποστολής, κύκλοι ποιότητας, ομάδες μάθησης, αυτοδιοικούμενες ομάδες εργασίας κ.λπ. (2011β, σ. 313), ενώ κατά τους Βακόλα και Νικολάου (2012, σ. 258) διακρίνονται δύο βασικές κατηγορίες: α) *τυπικές*, ορισμένες,

Νοημοσύνη αρωγό στην αρμονική αλληλεπίδραση και συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας. Συγκεκριμένα, το γεγονός ότι τα μέλη μιας ομάδας δεν γνωρίζονται απαραίτητα εκ των προτέρων ή δεν έχουν προηγούμενο συνεργασίας, είναι όμως αλληλοεξαρτώμενα, στο πλαίσιο των διαφορετικών τους ρόλων (Γαλανάκης & Σταλίκας, 2007, σ. 44), επιβάλλει την κατοχή κοινωνικών και συναισθηματικών δεξιοτήτων.

Σύμφωνα με τον Goleman (2011α, σ. 246), όταν τα άτομα συνεργάζονται σε ομάδες, αναδεικνύεται ο ομαδικός δείκτης νοημοσύνης ως άθροισμα των ταλέντων και των δεξιοτήτων όλων των μελών της ομάδας, ο δε βαθμός της αποτελεσματικότητας της ομάδας είναι ανάλογος με το ύψος της ομαδικής νοημοσύνης, η οποία εξαρτάται κυρίως από το συναίσθημα και τις κοινωνικές δεξιότητες. *«Ο ομαδικός νους μπορεί να είναι πολύ πιο ευφυής από τον ατομικό... όσο πιο πολλά άτομα είναι στην ομάδα, τόσο καλύτερη είναι η συλλογική μνήμη»*, διότι ο καταϊγισμός των πληροφοριών και η συσσωρευμένη γνώση της εποχής καθιστούν επιτακτικότερη παρά ποτέ την ομαδική εργασία, ενώ ο Gardner υποστήριξε ότι *«η νοημοσύνη μου δεν σταματά στην επιδερμίδα μου»*, αλλά περιλαμβάνει και το *«δίκτυο συνεργατών»* (Goleman, 2011β, σσ. 294-295).

Και ενώ τα ερευνητικά δεδομένα συνηγορούν στην υπεροχή των ομαδικών αποφάσεων έναντι των ατομικών (Krueger, 2000), οι Goleman κ. συν. (2014, σ. 214) διατυπώνουν την άποψη ότι *«οι ομάδες είναι πιο έξυπνες από τα άτομα»*, όταν είναι συναισθηματικά νοήμονες. Σύμφωνα με τους Druskat και Wolf (2001a, p. 133), ως Συναισθηματική Νοημοσύνη της ομάδας ορίζεται η ικανότητά της *«να αναπτύσσει ένα σύνολο από νόρμες¹⁸ σύμφωνα με τις οποίες διαχειρίζεται τις συναισθηματικές διαδικασίες, ώστε να καλλιεργούν την εμπιστοσύνη, την ταυτότητα και την αποδοτικότητα της ομάδας»*, και *«αυτές οι συλλογικές πεποιθήσεις διευκολύνουν την ανάπτυξη της συνεργασίας των μελών της ομάδας»*.

δηλαδή, από τον οργανισμό με συγκεκριμένους ρόλους και στόχους και β) *άτυπες*, συμμαχίες, δηλαδή, που προκύπτουν ως αποτέλεσμα στενής συνεργασίας ή ανάγκης για κοινωνική επαφή.

¹⁸ Ως «νόρμες» θεωρούνται οι βαθιά και επί μακρό χρονικό διάστημα εδραιωμένοι κανόνες και οι συνήθειες που διέπουν τη λειτουργία μιας ομάδας. Οι αντίστοιχοι κανόνες σε επίπεδο οργανισμού συνιστούν την *«κουλτούρα»* (Goleman et al., 2014, σ. 213), οι νόρμες, λοιπόν, είναι η *«μικροκουλτούρα»* της ομάδας (Μπρίνια, 2008, σ. 72), οι άγραφες αρχές της, οι οποίες υπαγορεύουν το *«σωστό»*, ανά περίπτωση, καθοδηγώντας τις πράξεις των ατόμων (Goleman et al., 2014, σ. 215), οι κοινές αποδεκτές συμπεριφορές (Βακόλα & Νικολάου, 2012, σ. 272), οι αξίες και προσδοκίες, βάσει των οποίων λειτουργεί η ομάδα και οι οποίες έχουν προκύψει ως άρρητη συμφωνία των μελών (Wolff, Druskat, Koman, & Messer, 2006, p. 4).

Προφανώς, η Συναισθηματική Νοημοσύνη της ομάδας συγκροτείται από τις ίδιες ικανότητες που χαρακτηρίζουν το συναισθηματικά νοήμον άτομο, διαφέρει όμως από την ατομική, καθώς είναι πιο σύνθετη, αφού οι ομάδες δρουν συλλογικά και σε περισσότερα επίπεδα και οι συναισθηματικές ικανότητες σχετίζονται τόσο με τα άτομα όσο και με την ομάδα ως σύνολο. Σύμφωνα με τους Druskat και Wolff (2001b, p. 82), η υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη των μελών που απαρτίζουν την ομάδα δεν συνεπάγεται απαραίτητα και υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη της ομάδας. Απαιτείται επιπλέον «*μια ατμόσφαιρα, στην οποία οι νόρμες οικοδομούν την ικανότητα της ομάδας να ανταποκρίνεται εποικοδομητικά σε συναισθηματικά άβολες καταστάσεις και να επιδρά στα συναισθήματα με εποικοδομητικούς τρόπους*».

Οι Williams και Sternberg (1988, p. 375), που πρώτοι ανέπτυξαν την έννοια της ομαδικής νοημοσύνης, κατέληξαν, βάσει ερευνητικών δεδομένων, ότι απαραίτητη προϋπόθεση για τη μέγιστη παραγωγικότητα είναι η εσωτερική αρμονία της ομάδας, που οδηγεί στην πλήρη αξιοποίηση των ταλέντων των μελών, υπό την οπτική των γνωστικών και κοινωνικών ικανοτήτων. Οι ομάδες υψηλής νοημοσύνης διακρίνονται για τη δημιουργικότητά τους, την ποικιλομορφία, την πρακτικότητα των ιδεών τους, την αυξημένη αυτοεπίγνωση, το ενδιαφέρον και την κυριαρχία. Στη σύνθεσή τους υπάρχει τουλάχιστον ένα μέλος με υψηλό IQ και κανένα μέλος ασύμβατο με την κοινωνικώς αποδεκτή νόρμα συμπεριφοράς.

Παρόμοια και οι Goleman κ. συν. (2014, σσ. 212-214) αναφέρουν ως παράγοντα της ομαδικής επιτυχίας την εναρμόνιση του οράματος της ομάδας με το όραμα του κάθε ξεχωριστού μέλους, η οποία προϋποθέτει την αναγνώριση πρωτίστως της συναισθηματικής πραγματικότητας της ομάδας. Αν στο εσωτερικό της ομάδας υπάρχει δυσαρμονία, κυριαρχούν δηλαδή οι διαπληκτισμοί, ο προσωπικός ανταγωνισμός και τα παιχνίδια εξουσίας σε βάρος της συνεργασίας, τότε η ομάδα δυσλειτουργεί και προοπτική για αλλαγή διαγράφεται μόνον αν τα μέλη της συνειδητοποιήσουν την κατάσταση και αποκτήσουν πλήρη αντίληψη της πραγματικότητας.

Σύμφωνα με τον Goleman (2011β, σσ. 298-321), η καλή ομαδική απόδοση εξαρτάται και από τις κοινωνικές ικανότητες της καλλιέργειας δεσμών και διατήρησης άτυπων δικτύων σχέσεων¹⁹, της ενσυναίσθησης, πειθούς, της

¹⁹ Ως δίκτυα σχέσεων νοούνται οι σχέσεις με άτομα εξειδικευμένα ή υπερέχοντα σε σημεία, τις οποίες αναπτύσσουμε στο στενό και ευρύτερο εργασιακό μας χώρο και χαρακτηρίζονται από «*ψυχολογική εγγύτητα*» (καλή επαφή, συμπάθεια και εμπιστοσύνη), βασίζονται στην ενσυναίσθηση και αποτελούν

συνεργατικής δουλειάς που επιτρέπει την ανταλλαγή σχεδίων, πληροφοριών και πηγών γνώσης και των ομαδικών ικανοτήτων, όπως ο σεβασμός, η διάθεση παροχής βοήθειας, η επίτευξη συναίνεσης, η μεταξύ των μελών κινητροδότηση, η αίσθηση του «ανήκειν» και η ανάπτυξη ταυτότητας της ομάδας, η μέριμνα για προστασία της ομάδας.

Στηριζόμενοι στη θεωρία του Goleman, οι Druskat και Wolff ανέπτυξαν ένα μοντέλο ομαδικής Συναισθηματικής Νοημοσύνης, ως διακριτού χαρακτηριστικού των άριστων ομάδων, κατά το οποίο οι μηχανισμοί της επίγνωσης και της ρύθμισης εστιάζουν σε τρία διακριτά επίπεδα: ατομικό, ομαδικό και διασυνοριακό. Η ομάδα δηλαδή πρέπει να αναπτύξει τις ικανότητες της επίγνωσης και ρύθμισης των συναισθημάτων α) των μελών της, μέσω της ενσυναίσθησης και των κοινωνικών δεξιοτήτων, όπως ορίζονται στην ατομική Συναισθηματική Νοημοσύνη (ανάπτυξη σχέσεων μεταξύ των μελών), β) της ομάδας ως συνόλου (συλλογικές δράσεις και αποφάσεις) και γ) ως προς άλλες ομάδες ή άτομα εκτός της συγκεκριμένης ομάδας (τρόπος αντίδρασης έναντι άλλων). Σε κάθε επίπεδο οι συναισθηματικές δεξιότητες οικοδομούν την εμπιστοσύνη, την ταυτότητα και την αποτελεσματικότητα που συνδέονται με την αποτελεσματικότητα της ομάδας (Druskat, & Wolf 2001a, p. 139). Οι διαστάσεις της ομαδικής Συναισθηματικής Νοημοσύνης συγκροτούνται από εννέα νόρμες (Wolff et al., 2006), σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα:

το «προσωπικό κεφάλαιο» που ανοίγει «δρόμους, μέσα από τους οποίους οι ικανότητες των ανθρώπων θα γίνουν γνωστές» (Goleman, 2011β, σσ. 299-303).

Πίνακας 3 Διαστάσεις ομαδικής Συναισθηματικής Νοημοσύνης

ΝΟΡΜΕΣ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ	ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ	ΟΜΑΔΙΚΕΣ ΠΕΠΟΙΘΗΣΕΙΣ
ΑΤΟΜΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ		
<ul style="list-style-type: none"> • Διαπροσωπική κατανόηση (Ενσυναίσθηση) 	Ομαδική επίγνωση των μελών	
<ul style="list-style-type: none"> • Αντιμετώπιση μελών που παραβιάζουν τους κανόνες (Ανοιχτή επικοινωνία, καθορισμός σαφών προδιαγραφών και προσδοκιών, προάσπιση της ενότητας της ομάδας) • Στοργική συμπεριφορά (Αναγνώριση, αμοιβές, απόδοση σεβασμού στα μέλη, στήριξη στις δυσκολίες και διάθεση για παροχή βοήθειας) 	Ομαδική ρύθμιση των μελών	
ΟΜΑΔΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ		
<ul style="list-style-type: none"> • Αυτοαξιολόγηση ομάδας (Αναγνώριση των δυνατών και αδύνατων σημείων της ομάδας) 	Ομαδική αυτοεπίγνωση	<ul style="list-style-type: none"> • ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ • ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΟΜΑΔΑΣ • ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΟΜΑΔΑΣ
<ul style="list-style-type: none"> • Δημιουργία πηγών για εργασία με το συναίσθημα (Ελευθερία έκφρασης των συναισθημάτων της ομάδας, ώστε να αποφεύγεται η συναισθηματική καταστολή που οδηγεί σε απάθεια) • Δημιουργία θετικού περιβάλλοντος (Καλλιέργεια της θετικής εικόνας της ομάδας, κλίμα ασιοδοξίας, θεώρηση των απροσδόκητων εμποδίων ως προκλήσεων και της αποτυχίας ως ευκαιρίας μάθησης) • Προληπτική επίλυση προβλημάτων (Ανάληψη πρωτοβουλίας, ευελιξία στην εκτέλεση των συλλογικών καθηκόντων, πρόληψη κινδύνων) 	Ομαδική αυτορρύθμιση	
ΔΙΑΣΥΝΟΡΙΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ		
<ul style="list-style-type: none"> • Οργανωσιακή επίγνωση (Αντίληψη της κατάστασης του οργανισμού) 	Ομαδική κοινωνική επίγνωση	
<ul style="list-style-type: none"> • Οικοδόμηση εξωτερικών σχέσεων (Δημιουργία δεσμών με άλλες ομάδες) 	Ομαδικές κοινωνικές δεξιότητες	

Το 2002, οι Jordan et al. αναφέρονται σε έρευνα που διεξήγαγαν με 448 Αυστραλούς προπτυχιακούς φοιτητές, επιμερισμένους σε ομάδες 3-7 ατόμων, σε διάρκεια 14 εβδομάδων, αναζητώντας τη σύνδεση μεταξύ Συναισθηματικής Νοημοσύνης και δύο διαστάσεων της ομαδικής απόδοσης: την αποτελεσματικότητα

της ομαδικής διαδικασίας και την εστίαση στους στόχους της ομάδας. Στην έρευνα μάλιστα χρησιμοποιήθηκε και ειδικό εργαλείο μέτρησης της ομαδικής Συναισθηματικής Νοημοσύνης, το WEIP-3 (Workgroup Emotional Intelligence Profile-Version 3) (p. 195). Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι ομάδες υψηλής Συναισθηματικής Νοημοσύνης λειτούργησαν σε υψηλά επίπεδα απόδοσης καθ' όλη τη διάρκεια της περιόδου μελέτης. Οι χαμηλής Συναισθηματικής Νοημοσύνης ομάδες αρχικά απέδωσαν σε χαμηλά επίπεδα, σταδιακά όμως εξομοίωσαν την απόδοσή τους με εκείνη των ομάδων υψηλής συναισθηματικής ευφυΐας. Από την έρευνα δεν προέκυψαν με σαφήνεια οι λόγοι αυτής της μεταβολής, ίσως συντέλεσε η εκπαίδευση ή η εξοικείωση μεταξύ των μελών, ακόμα και οι ικανότητες κάποιων κυρίαρχων ατόμων που αναδύθηκαν. Σε κάθε περίπτωση θα μπορούσε η έρευνα να εστιάσει περαιτέρω, καθότι θα μπορούσαν να προκύψουν οφέλη για τους οργανισμούς με παρεμβάσεις στις χαμηλής Συναισθηματικής Νοημοσύνης ομάδες (p. 210).

Εξ όσων προαναφέρθηκαν, προκύπτει ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη αποτελεί σημαντικό παράγοντα επιτυχίας και στις ομάδες εργασίας σε συνδυασμό με τη γνωστική ευφυΐα και την εμπειρία, δίνοντας τη δυνατότητα εμβάθυνσης και ενεργοποίησης του δυναμικού τους, της ανάπτυξης καλύτερης επικοινωνίας και ορθότερης και αποτελεσματικότερης διοίκησης.

1.3.3 Οι Συναισθηματικά Ευφυείς Οργανισμοί

Όπως ακριβώς άτομα και ομάδες διαθέτουν ευφυΐα, παρόμοια και ένας οργανισμός μπορεί να διακρίνεται για τη νοημοσύνη του, η οποία αντανακλά την ικανότητά του *«να επεξεργάζεται, να ερμηνεύει, να κωδικοποιεί, να χειρίζεται και να έχει πρόσβαση σε πληροφορίες με τρόπο αποφασιστικό, προσηλωμένο στο στόχο, ώστε να μπορεί να αναπτύξει την προσαρμοστική του δυνατότητα στο περιβάλλον, στο οποίο λειτουργεί»* (Glynn, 1996, p. 1088). Πρόκειται για μια περίπλοκη διαδικασία, κατά την οποία η οργανωσιακή νοημοσύνη προκύπτει ως συσσωρευμένη γνωστική ικανότητα των μελών του, αλλά και ως αποτέλεσμα κοινωνικών και συναισθηματικών δεξιοτήτων, ανθρώπινων σχέσεων και πολυεπίπεδων αλληλοεπιδράσεων, κουλτούρας και κατανεμημένων ρόλων εντός του οργανισμού. Η *«μεγαλοφυΐα»* των οργανισμών, κατά τον Goleman (2011β, σσ. 421-423), έγκειται στον τρόπο επίλυσης των προβλημάτων του μέσω *«δικτύων συμμετοχής»*, της αφοσιωμένης εμπλοκής όλων των εργαζομένων για την επίτευξη των κοινών στόχων, εξαρτάται δηλαδή από το βαθμό

της συλλογικής Συναισθηματικής Νοημοσύνης του, καθώς αποτελεί προϋπόθεση της ενθουσιώδους συμμετοχής των μελών του σε εκούσια βάση και όχι κατόπιν επιβολής.

Η ανάπτυξη ευφυών οργανισμών αποτελεί διαδικασία δύσκολη και πολυπαραγοντική και, όπως συμβαίνει με τις ομάδες εργασίας, δεν αρκεί μόνον τα μέλη του να διαθέτουν Συναισθηματική Νοημοσύνη, απαιτείται εσωτερική αρμονία σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού και μεταξύ τους, καθώς και η ανάλογη οργανωσιακή κουλτούρα που θα υποστηρίζει την ανάπτυξη των συναισθηματικών ικανοτήτων σε όλη την έκταση του οργανισμού και θα προωθεί την καλλιέργεια αξιών, όπως η ειλικρίνεια, η διαφάνεια και η ακεραιότητα, η εμπιστοσύνη (Goleman et al., 2014, σ. 234). Σύμφωνα με τους Ashkanasy και Humphrey (2011, p.214), η διερεύνηση των συναισθημάτων στους οργανισμούς απαιτεί ένα σύνθετο μοντέλο ανάλυσης σε πέντε επίπεδα: α) εντός του ατόμου, β) μεταξύ προσώπων (ατομικές διαφορές), γ) στις διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις, δ) στις ομάδες και ε) στο εύρος του συνόλου του οργανισμού, όπου πρέπει να επιδιώκεται το «*υγιές συναισθηματικό κλίμα*»²⁰ μέσω της δημιουργίας θετικών συναισθημάτων και της διατήρησής τους σε όλον τον οργανισμό. Οι Ashkanasy και Humphrey θεωρούν ότι σε αυτό το επίπεδο συγκεντρώνονται οι αλληλεπιδράσεις και των άλλων επιπέδων, οι διαδικασίες των οποίων συνιστούν ένα πλαίσιο, εντός του οποίου ερμηνεύονται οι αξίες και οι πολιτικές του οργανισμού. Ο Goleman (2011β, σσ. 397-398) υποστηρίζει ότι συναισθηματικά ευφυής είναι ένας οργανισμός, όταν αίρει την ασυμφωνία που ενδεχομένως υπάρχει ανάμεσα στο όραμα και τις αξίες που διακηρύσσει και τις αξίες που πραγματώνει στην καθημερινότητά του, διατυπώνει με σαφήνεια την αποστολή του και διαθέτει επίγνωση των δυνατών και αδύνατων σημείων του σε όλα τα επίπεδα της δομής του ως την πλέον μικρή του μονάδα.

Οι συναισθηματικές δεξιότητες που, σύμφωνα με τον Goleman (2011β, σσ. 398-399), χαρακτηρίζουν το συναισθηματικά νοήμονα οργανισμό είναι:

- *Συναισθηματική αυτοεπίγνωση*: Η αντίληψη του συναισθηματικού κλίματος και η κατανόηση του μηχανισμού επίδρασης στην απόδοση

²⁰ Σύμφωνα με τους Ashkanasy και Humphrey (2011, p. 210-220), το συναισθηματικό κλίμα είναι ένα «αντικειμενικό ομαδικό φαινόμενο... ένα υποσύνολο του ευρύτερου οργανωσιακού κλίματος... Το συναισθηματικό κλίμα... εστιάζει ιδιαίτερα στη συλλογική διάθεση των μελών του οργανισμού προς τη δουλειά τους, τους συναδέλφους τους, τον οργανισμό και τη διοίκηση. Ως έννοια, το κλίμα, είναι διαφορετική από την οργανωσιακή κουλτούρα, διότι είναι λιγότερο σταθερή και δε σχετίζεται με τις πεποιθήσεις, τις αξίες και τις βαθιά ριζωμένες θεωρήσεις...».

- *Επίτευξη*: Η διερεύνηση του περιβάλλοντος για τον εντοπισμό ευκαιριών για επιχειρηματική δράση
- *Προσαρμοστικότητα*: Ευελιξία αντιμετώπισης προκλήσεων και εμποδίων
- *Αυτοέλεγχος*: Η αποτελεσματική λειτουργία υπό συνθήκες πίεσης
- *Διαφάνεια*: Ακεραιότητα και αξιοπιστία που καλλιεργούν την εμπιστοσύνη
- *Αισιοδοξία*: Ανθεκτικότητα και ελπίδα παρά τις δυσκολίες
- *Ενσυναίσθηση*: Η κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων
- *Σωστός χειρισμός της διαφορετικότητας*: Αξιοποίηση των διαφορών ως ευκαιριών
- *Πολιτική αντίληψη*: Κατανόηση των σημαντικών τάσεων σε οικονομικό, πολιτικό και κοινωνικό επίπεδο
- *Επιρροή*: Ικανότητα πειθούς
- *Δημιουργία δεσμών*: Ανάπτυξη ισχυρών προσωπικών σχέσεων με άτομα από άλλα τμήματα του οργανισμού ή και έξω από αυτόν.

Η ανάπτυξη των συναισθηματικών ικανοτήτων του οργανισμού προσδιορίζει την αξιοποίηση του διανοητικού κεφαλαίου του οργανισμού, της κατανεμημένης γνώσης και εξειδίκευσης που υπάρχουν σε αυτόν και το βαθμό αποδοτικότητάς του. Σύμφωνα με τους Goleman et al. (2014, σ. 262-267), οι παράγοντες που συμβάλλουν στην οικοδόμηση και ανάπτυξη συναισθηματικά ευφυών οργανισμών είναι :

α) *η ανακάλυψη της συναισθηματικής πραγματικότητας*: Αφορά την επίγνωση των πλεονεκτημάτων και των αδυναμιών του, της κατάστασης που επικρατεί σε κάθε τμήμα του, του τρόπου και των συνθηκών λειτουργίας του, των ανέκφραστων σκέψεων και συναισθημάτων που πρέπει να έρθουν στην επιφάνεια, για να διαφανούν τα προβλήματα που αγνοούνται, καθώς και της οργανωσιακής κουλτούρας. Η ανακάλυψη αυτή θέτει το θεμέλιο λίθο για την πορεία του οργανισμού προς την αλλαγή β) *η δημιουργία της εικόνας του ιδανικού*: Πρόκειται για τη σύλληψη ενός νέου οράματος, κοινού για όλους τους ανθρώπους του, με αξία και νόημα, που θα αγγίξει τις καρδιές τους και με το οποίο θα ταυτισθούν γ) *διατήρηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης*: Προϋποθέτει την υιοθέτηση κάθε αναγκαίου μέτρου που θα συντελεί ευνοϊκά στην ανάπτυξη των υγιών διαπροσωπικών σχέσεων και στην αξιοποίηση της δουλειάς των εργαζομένων.

Για την αποτελεσματική, όμως, δράση αυτών των τριών παραγόντων απαιτείται η συναισθηματικά ευφυής ηγεσία, η οποία θα αναλάβει τη μεταμόρφωση και τη μεταστροφή του οργανισμού προς μια νέα πορεία, θέμα το οποίο θα αναπτυχθεί σε επόμενο κεφάλαιο.

Σύνοψη Κεφαλαίου

Κατά τη διάρκεια του 20^{ου} αι., η προϊούσα επιστημονική θεώρηση της νοημοσύνης ως πολυπαραγοντικής, η οποία εκτός από τη νόηση αναφέρεται και σε κοινωνικές και συναισθηματικές δεξιότητες, οδήγησε από τη δεκαετία του 1990 στην εννοιολόγηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Ως Συναισθηματική Νοημοσύνη, σύμφωνα με τον Goleman (2011β, σ. 445) που την κατέστησε ευρέως γνωστή, ορίζεται η ικανότητα αναγνώρισης των συναισθημάτων σε προσωπικό και κοινωνικό επίπεδο, της σωστής διαχείρισής τους, καθώς και της ανάπτυξης κινήτρων για τον εαυτό.

Παρά την ασυμφωνία των ποικίλων προσεγγίσεών της, αναλόγως της αποδιδόμενης έμφασης στην αλληλεπίδραση νόησης και συναισθημάτων ή στα στοιχεία συγκρότησής της, αναγνωρίζεται από όλους η συμβολή της στην επιτυχία και κυρίως η θετική επίδρασή της στην εργασία. Παράλληλα, όμως, εκλαϊκευτικές τάσεις προώθησαν απόψεις ανεπαρκώς έως ολότελα αστήρικτες. Ωστόσο, η επιστημονική έρευνα δεν έχει εξαντληθεί και παραμένει σημαντικό πεδίο μελέτης για τη Συναισθηματική Νοημοσύνη και την καλύτερη αξιοποίησή της. Όσον αφορά δε την έριδα για τα συστατικά της στοιχεία, φρονούμε ότι οι θεωρίες, παρά τη διαφορετική τους προσέγγιση, είναι αλληλοσυμπληρωματικές. Σύμφωνα, μάλιστα, με τον Cherniss (2000, p. 10), πέρα από τις διαφωνίες, προέχει ο προβληματισμός σχετικά με τη σημαντικότητά της στην εργασιακή απόδοση. Όπως θα ήταν παράλογο να υποτιμήσουμε τη συμβολή του IQ στην επιτυχία, άλλο τόσο ακραίο είναι να θεωρήσουμε ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη μόνον αρκεί για την επίτευξη των στόχων μας. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη, όμως, συνδυασμένη με τις γνωστικές ικανότητες, είναι αυτή που υπόσχεται τη διάκριση, τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της ψυχολογικής ευημερίας στον εργασιακό τομέα. Στο σύγχρονο, απαιτητικό εργασιακό συγκείμενο η Συναισθηματική Νοημοσύνη προσδίδει ελπιδοφόρα προοπτική.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο : Η ΗΓΕΣΙΑ

2.1 Εννοιολογική Προσέγγιση της Ηγεσίας και η Σημασία της

Η ηγεσία διαχρονικά αποτελεί προσφιλές αντικείμενο μελέτης της Ιστορίας και των Πολιτικών και Κοινωνικών Επιστημών, πρωταρχικής σημασίας ζήτημα για τη Διοικητική Επιστήμη και την Οργανωσιακή Ψυχολογία και δημοφιλές θέμα ανάπτυξης στις σχολές Διοίκησης Επιχειρήσεων (Βακόλα, & Νικολάου, 2012 · Πασιαρδής, 2004). Ωστόσο, παρά το εστιασμένο επιστημονικό ενδιαφέρον και το μέγεθος του βιβλιογραφικού όγκου, η έννοια, όπως και η μέτρησή της, παραμένει ασαφής και «αμφιλεγόμενη» (Pfeffer, 1977, p. 104), απροσδιόριστη με έναν κοινώς αποδεκτό ορισμό, παρά το πλήθος αυτών²¹, δεδομένου ότι καθένας αντικατοπτρίζει την οπτική του ερευνητή ως προς τα θεμελιώδη στοιχεία της (Pfeffer, 1977, p. 111) και για τούτο υποκειμενικός, αλλά και αυθαίρετος, όπως όλες «οι εννοιολογικές κατασκευές στις κοινωνικές επιστήμες» (Yukl, 1994, όπ. αναφ. στο Κατσαρός, 2007, σ. 84), ενώ ο MacBeath (2003, p. 1), δίνοντας έμφαση στο πλήθος των νοηματοδοτήσεων, αναφέρει ότι «μπορεί να σημαίνει απλώς ό,τι θέλουμε να σημαίνει».

Ενδεικτικά, κατά τον Stogdill, (1950, p. 4) θεωρείται ως «διαδικασία επηρεασμού των δράσεων μιας οργανωμένης ομάδας για τον καθορισμό και την επίτευξη των στόχων της», οι Koontz και O'Donnel (1982, όπ. αναφ. στο Σαΐτης, 2002, σ. 108) την ορίζουν ως «την επιρροή, την τέχνη ή τη διαδικασία επηρεασμού των ατόμων μιας ομάδας ώστε να εργασθούν πρόθυμα για την πραγματοποίηση συγκεκριμένων στόχων». Ο Hallinger (2003, p. 346), την προσδιορίζει ως «αμοιβαία διαδικασία επηρεασμού», με επίδραση κατευθυνόμενη από τον ηγέτη προς το πλαίσιο και το αντίστροφο. Σύμφωνα με τους Arnold, Silvester, Cooper και Robertson (2005, όπ. αναφ. στο Βακόλα & Νικολάου, 2012, σ. 299) ηγεσία είναι «τα ατομικά χαρακτηριστικά, συμπεριφορές, στυλ και αποφάσεις που υιοθετούνται από τον ηγέτη», ενώ ο Πασιαρδής τη χαρακτηρίζει «πλέγμα συμπεριφορών», επισημαίνοντας, στο πλαίσιο των σύγχρονων αναγκών, το ρόλο της συναισθηματικής επιρροής του ηγέτη για την έμπνευση των υφισταμένων του (2004, σσ. 71-72).

²¹ Η Μπινιάρη (2012, σ. 55) αναφέρει χαρακτηριστικά ότι έχουν καταγραφεί 350 ορισμοί της έννοιας, χωρίς να έχει αποσαφηνισθεί το στοιχείο διάκρισης του ηγέτη.

Εξ αυτών προκύπτει ότι κοινός τόπος των εκάστοτε εννοιολογήσεων είναι η άσκηση επιρροής σε μία ομάδα ή στον οργανισμό ως ικανότητας επίδρασης στη συμπεριφορά των άλλων (Κατσαρός, 2007, σ. 84), που συνιστά διαδικασία αλληλεπίδρασεων και διαπροσωπικών σχέσεων για την εκπλήρωση κοινών σκοπών. Εντούτοις, ο επηρεασμός των άλλων δεν θεωρείται απαραίτητα άσκηση ηγεσίας, καθώς θα πρέπει να συντρέχουν οι προϋποθέσεις της αλλαγής και ανάπτυξης του οργανισμού και της προώθησης διαδικασιών μάθησης για την επίτευξη των στόχων (Μπινιάρη, 2012, σ. 70). Από την άλλη, υπάρχει η θεώρηση της ηγεσίας ως ατομικών ιδιοτήτων και συμπεριφορών, κατά την οποία ο ηγέτης εκλαμβάνεται ως «*σύμβολο εξουσίας ή ενσάρκωση ανώτερων ατομικών χαρακτηριστικών*» (Stogdill, 1950, p. 1). Ένας από τους εγκυρότερους σύγχρονους ορισμούς, τον οποίον υιοθετούμε στην παρούσα, είναι του Μπουραντά (2005), σύμφωνα με τον οποίο η ηγεσία αποτελεί:

διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων... ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για την πρόοδο ή για ένα καλύτερο μέλλον. (σ. 197)

Βάσει αυτού, συστατικό γνώρισμα της ηγεσίας δεν είναι απλώς η άσκηση επιρροής σε μια ομάδα, αλλά και η εκούσια και πρόθυμη συμμετοχή των «ακολουθών»²² στην υλοποίηση ενός κοινού οράματος, που ο ηγέτης έχει επιτύχει να τους ενσταλάξει, κερδίζοντας το πάθος τους, την πίστη και δέσμευσή τους. Αξιοσημείωτο είναι ότι η ηγεσία δεν προϋποθέτει απαραίτητα υψηλή ιεραρχική θέση (Μπουραντάς, 2005, σ. 197), εφόσον δύναται να ασκείται σε κάθε επίπεδο της οργανωσιακής ιεραρχίας.

Η ηγεσία συνυφαίνεται στενά με την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα (Κατσαρός, 2007), αν και κάποιοι μελετητές αμφισβητούν την αποδιδόμενη αξία (Lakomski, & Evers, 1999, όπ. αναφ. στο Μπινιάρη, 2012, σ. 57), επειδή κυρίως διαφοροποιείται σε διαφορετικά περιβάλλοντα. Άλλοι, όπως ο Pfeffer (1977) προβληματίζονται σχετικά με το βαθμό συσχέτισής τους, καθώς ένα πλήθος άλλων παραγόντων, όπως η γενικότερη οικονομική συγκυρία αλλά και η οικονομική

²² Ο όρος «ακόλουθος» αποτελεί απόδοση του αγγλικού “follower” και θα χρησιμοποιείται στην παρούσα εναλλακτικά με τους όρους «οπαδός», «συνεργάτης» ή «υφιστάμενος».

δυνατότητα του οργανισμού και η θέση του στο ευρύτερο περιβάλλον, η ιεραρχική του δομή και η διακριτική ευχέρεια του ηγέτη²³ ή τα κριτήρια επιλογής του, περιορίζουν την ηγετική συμπεριφορά και επηρεάζουν την οργανωσιακή επιτυχία ή αποτυχία (pp. 106-108). Έτσι, η ηγεσία συνδέεται με ένα «*σύνολο μύθων που ενισχύει μια κοινωνική εννοιολογική κατασκευή*», κυρίως λόγω της επιθυμίας μας να πιστεύουμε στην αποτελεσματικότητα της ατομικής δράσης, καθόσον ελέγχεται περισσότερο, συγκριτικά με τις μεταβλητές του πλαισίου, και της αποδίδονται ευκολότερα η αιτιότητα, παρά στις πραγματικές αιτίες (p. 109), ενώ ο ηγέτης γίνεται «*σύμβολο*» που παρέχει ένα στόχο δράσης στις δυσκολίες, αλλά και «*αποδιοπομπαίος τράγος*» στις αποτυχίες (p. 110).

Παρά τις όποιες επιφυλάξεις ή αντιθέσεις, η ηγεσία αναγνωρίζεται ότι διαδραματίζει σημαντικό ρόλο ως πρωταρχικός παράγοντας υποκίνησης του οργανωτικού συστήματος και συνακόλουθα της ανάπτυξής του (Τύπας, & Κατσαρός, 2006, σ. 182), καθώς και «*πρωτογενές αίτιο της διαρκούς επιτυχίας*» των οργανισμών (Μπουραντάς, 2005, σ. 30).

Η ηγεσία θεωρούμενη ως διαδικασία, προκειμένου να επηρεάσει, να παρακινήσει και να κατευθύνει αποτελεσματικά την ομάδα, χρησιμοποιεί δύο διακριτά μέσα²⁴, τη δύναμη και εξουσία. Οι σημαντικότερες πηγές ηγετικής ισχύος είναι οι ακόλουθες: *Νόμιμη ισχύς*, που απορρέει εκ της θέσεως του ηγέτη στην ιεραρχία, *Ισχύς ανταμοιβής* ως δυνατότητα ικανοποίησης των ανώτερων ατομικών αναγκών μέσω υλικών ή ηθικών αμοιβών στους ακολούθους, αποτέλεσμα της νόμιμης ισχύος, *Ισχύς καταναγκασμού*, από τη δυνατότητα επιβολής ποινών ή παρακώλυσης παροχής αμοιβών, επίσης ως αποτέλεσμα της νόμιμης ισχύος, *Ισχύς πληροφοριών*, στηριζόμενη στην κατοχή πληροφοριών ή στον έλεγχο του μηχανισμού τους, δυνατότητες ανεξάρτητες από την ιεραρχική θέση, *Προσωπική ισχύς*, αντλούμενη από τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ηγέτη και ικανότητες, όπως η επικοινωνιακή, οι πολιτικές ικανότητες, μετάδοσης οράματος, ανάπτυξης συμμαχιών και δικτύων, *Ισχύς αυθεντίας*, λόγω ακαδημαϊκών γνώσεων, δεξιοτήτων και

²³ Σύμφωνα με τον Pfeffer (1997, p. 108), βάσει εμπειρικών δεδομένων, η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας ποικίλει ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο του οργανισμού και είναι προφανής στα υψηλότερα επίπεδα, ή όπου αυξάνει η διακριτική ευχέρεια του ηγέτη στη λήψη αποφάσεων και στην ανάληψη δράσης.

²⁴ Σύμφωνα με τον Weber (1979, όπ. αναφ. στο Κατσαρός, 2007, σ. 84), δύναμη ή ισχύς είναι η πιθανότητα επιβολής της θέλησης ενός ατόμου πάνω σε άλλο, ενώ εξουσία είναι η πιθανότητα πειθαρχίας των ατόμων σε συγκεκριμένη εντολή.

εμπειρίας, που προσδίδει αξιοπιστία στις επιλογές και νομιμοποιεί την ηγετική δράση, *Ισχύς αναφοράς*, αντλούμενη από το θαυμασμό των «ακολουθών», καθώς ο ηγέτης λειτουργεί ως πρότυπο ή σημείο αναφοράς. Οι τρεις τελευταίες μορφές συνιστούν, σύμφωνα με τον Κάντα (1997, όπ. αναφ. στο Βακόλα & Νικολάου, 2012, σ. 302), το «*χάρισμα*» που διακρίνει το χαρισματικό ηγέτη (Βακόλας & Νικολάου, 2012, σσ. 300-302 · Κατσαρός, 2007, σ. 85 · Μπουραντάς, 2005, σσ. 200-201).

Στο πλαίσιο των οργανισμών η «ηγεσία» συνεξετάζεται με τη «διοίκηση», έννοιες που ενίοτε χρησιμοποιούνται ως ταυτόσημες, ενώ είναι σαφώς διακριτές, καθώς ένα διοικητικό στέλεχος δεν αποτελεί απαραίτητα ηγέτη, έχουν, όμως, αλληλοσυμπληρούμενους ρόλους (Kotter, 1990, p. 3 · Zaleznik, 1977, p. 1), η αποσαφήνιση των οποίων κρίνεται αναγκαία. Η ηγεσία χαράσσει πολιτική και στρατηγική, ενώ η διοίκηση καλείται να τις εφαρμόσει (Βακόλα & Νικολάου, 2012, σ. 298 · Κατσαρός, 2007, σ. 86). Ο διοικητής διορίζεται και χρησιμοποιεί τη νόμιμη εξουσία εκ της θέσεώς του, ο ηγέτης όμως αναδύεται στον οργανισμό, ασκώντας επιρροή και προσωπική δύναμη (Μπουραντάς, 2005, σ. 203). Η διοίκηση αντιμετωπίζει το απειλητικό χάος, διατηρώντας την τάξη και τη σταθερότητα. Από την άλλη, η ηγεσία επιδιώκοντας την αλλαγή και καινοτομία υποδεικνύει ένα όραμα για το απώτερο μέλλον, κινητροδοτώντας και εμπνέοντας τα άτομα με την αξιοποίηση των αναγκών, των αξιών και συναισθημάτων (Kotter, όπ.π., p. 4). Σύμφωνα με τον Zaleznik (όπ. π.), εκείνο που διακρίνει τους ηγέτες είναι η ικανότητά τους «να πυροδοτούν» τους υπαλλήλους τους με το πάθος τους και να αλλάζουν τον τρόπο σκέψης τους «*σχετικά με το τί είναι επιθυμητό, δυνατό και αναγκαίο*». Οι ηγέτες αποτρέπουν το πρόωρο κλείσιμο των σημαντικών υποθέσεων, σε αντίθεση με τους managers, οι οποίοι «*είναι εθισμένοι στην εξάλειψη των προβλημάτων πριν ακόμη καταλάβουν την πιθανή σπουδαιότητά τους*». Οι managers αποφεύγουν το ρίσκο, οι ηγέτες έμπλεοι νέων ιδεών, το αναζητούν στις ευκαιρίες με προοπτική. Συμπερασματικά, η διοικητική κουλτούρα διέπεται από τον ορθολογισμό και χρησιμοποιεί τον έλεγχο, ενώ η ηγεσία προσιδιάζει με «*ψυχόγραμμα, στο οποίο ένα λαμπερό, μοναχικό άτομο πρέπει να κερδίσει τον έλεγχο του εαυτού του ως προϋπόθεση για τον έλεγχο των άλλων*» (pp. 1, 4-5, 7).

Ο συνδυασμός, επομένως, ηγεσίας και διοίκησης αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την ορθή πορεία των οργανισμών, χωρίς να αποδίδεται σε κάποια μεγαλύτερη σημαντικότητα, εφόσον οι συμπεριφορές και αντιδράσεις ποικίλουν σε

διαφορετικά περιβάλλοντα (Cuban, 1988, όπ. αναφ. στο Μπινιάρη, 2012, σ. 57). Ακριβώς για αυτό, τα κριτήρια επιλογής των διοικητικών στελεχών πρέπει να στοχεύουν στην άσκηση και των δύο (Κατσαρός, 2007, σ. 86). Ειδικότερα, στο χώρο της δημόσιας διοίκησης που η χάραξη πολιτικής του οργανισμού αποτελεί ευθύνη της εκάστοτε πολιτικής εξουσίας, η οποία εκπροσωπεί και την ηγεσία στην κορυφή της διοικητικής πυραμίδας του, η επιλογή των στελεχών πρέπει να παρέχει τα εχέγγυα ότι δεν θα περιορίζονται στο ρόλο του απλού διεκπεραιωτή, αλλά στηριζόμενα στις γνώσεις, τις δεξιότητες, την εμπειρία και τη δύναμη των ατομικών χαρακτηριστικών τους θα μπορούν να μεταλλάσσονται από επιδέξιο manager σε χαρισματικό ηγέτη κατά περίπτωση, επηρεάζοντας τις εξελίξεις.

2.2 Θεωρητικές Προσεγγίσεις Ηγεσίας

Στην προσπάθεια διερεύνησης της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας, ήδη από τα τέλη του 19^{ου} αι. έως σήμερα διατυπώθηκαν ποικίλες θεωρίες, επηρεασμένες και από το πολιτικό και κοινωνικοοικονομικό πλαίσιο της εποχής (Βακόλα & Νικολάου, 2012, σ. 303), ομαδοποιούμενες στις ακόλουθες τρεις μεγάλες κατηγορίες:

➤ Θεωρίες των Ατομικών Χαρακτηριστικών (Trait Theories)

Πρόκειται για τις παλαιότερες προσεγγίσεις (1930-1950) που, στηριζόμενες στη θεωρία για τους «μεγάλους άνδρες» (*Great Man Theory*)²⁵ και το κληρονομικό «χάρισμα», αναζητούν τα χαρακτηριστικά, τα οποία διαφοροποιούν τους ηγέτες από τους μη ηγέτες (Bolden, Gosling, Marturano, & Dennison, 2003, pp. 6-7 · House & Aditya, 1997, p. 410). Ο Stogdill (1948), ερευνώντας ένα μεγάλο αριθμό μελετών, κατέληξε ότι η ηγεσία κατανοείται μόνο υπό το πρίσμα της αλληλεπίδρασης συνεχώς εναλλασσόμενων μεταβλητών, όπως οι καταστάσεις (pp. 64-65). Παρά τη δημοφιλία τους, οι θεωρίες αυτές στερούνται επιστημονικής επαλήθευσης (Ζαβλανός, 2002, σ. 372).

²⁵ Χαρακτηριστικά, ο James (1880, p. 445) υποστηρίζει ότι οι μεγάλες αλλαγές στην κοινωνία οφείλονται σε σπουδαίους ανθρώπους, οι οποίοι με την ευφυΐα τους επιδρούν στο περιβάλλον και το μεταβάλλουν.

➤ Συμπεριφορικές Θεωρίες

Οι θεωρίες αυτές εστιάζουν στη συμπεριφορά του ηγέτη και στην αλληλεπίδρασή του με τα άτομα στα οποία ηγείται. Μεταξύ των πρώτων ερευνών της κατηγορίας ήταν των Lewin, Lippit και White (1939), οι οποίοι διέκριναν τρία βασικά στυλ ηγετικής συμπεριφοράς: α) *το αυταρχικό*, βάσει του οποίου ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του, β) *το εξουσιοδοτικό (laissez faire)*, στο οποίο παρέχεται πλήρης ελευθερία στα άτομα, λόγω αδυναμίας ή αδιαφορίας του ηγέτη και γ) *το δημοκρατικό*, που χαρακτηρίζεται από τη λήψη αποφάσεων με συμμετοχικές διαδικασίες (p. 273). Τα ερευνητικά τους δεδομένα ανέδειξαν ως αποτελεσματικότερο στυλ ηγεσίας το δημοκρατικό. Στην ίδια κατηγορία εντάσσονται το μοντέλο του McGregor και το Διοικητικό Πλέγμα των Blake και Mouton (παράρτημα Α1).

➤ Ενδεχομενικές Θεωρίες (Contingency Theories)

Σύμφωνα με αυτές, η ηγεσία κατανοείται εντός του περιβάλλοντος και της συγκεκριμένης αντικειμενικής περίπτωσης, στην οποία λειτουργεί ο ηγέτης. Επικρατέστερο παράδειγμα αποτελεί το «*Ενδεχομενικό Μοντέλο της Ηγετικής Αποτελεσματικότητας*» του Fiedler (Τύπας & Κατσαρός, 2006, σ. 190), σύμφωνα με το οποίο, η αποτελεσματικότητα του ηγέτη εξαρτάται από την *κατάσταση*, η οποία προσδιορίζεται ευνοϊκή ή δυσμενής από τις σχέσεις ηγέτη και υφισταμένων, από τη δομή του έργου και τη δύναμη του ηγέτη λόγω θέσης. Ο Fiedler, τελικώς αποφαινεται ότι «*οι προσανατολισμένοι στο καθήκον ηγέτες είναι πιο αποτελεσματικοί σε πολύ ευνοϊκές ή πολύ δυσμενείς καταστάσεις, ενώ οι προσανατολισμένοι στις ανθρώπινες σχέσεις ηγέτες είναι πιο αποτελεσματικοί στις ενδιάμεσες καταστάσεις*» (1971, p. 128).

2.3 Σύγχρονες Θεωρητικές Προσεγγίσεις και Μοντέλα Ηγεσίας

Από τα μέσα της δεκαετίας του '70, με τη συμβολή του House στην κατεύθυνση της σύγχρονης *χαρισματικής ηγεσίας*, αναδύθηκε μία σειρά προσεγγίσεων, οι οποίες αποτελούν τη «*Νέα Ηγεσία*» ή τις «*Νεοχαρισματικές Θεωρίες*» (House & Aditya, 1997, p. 439). Αυτές οι θεωρίες - εδραζόμενες στις απόψεις του Weber για τον χαρισματικό ηγέτη, ως άτομο προικισμένο με υπεράνθρωπες και εξαιρετικές

ικανότητες, ικανό να επιφέρει την κοινωνική αλλαγή (Bryman, 1993, pp. 291-292)- παρουσιάζουν πολλά κοινά χαρακτηριστικά, όπως ο τρόπος καθοδήγησης του οργανισμού σε εξαιρετικές επιτυχίες, η «συμβολική» και συναισθηματική συμπεριφορά του «οραματιστή» ηγέτη (House & Aditya, όπ. π., pp. 439-440), η πίστη στην ηθική και τις αξίες (House, 1976, p. 6) και η έμφαση στην ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων, καθώς δεν τις θεωρούν κληρονομικές (Βακόλα & Νικολάου, 2012, σ. 321). Περαιτέρω, οι πιο πρόσφατες αντιλήψεις για την ηγεσία έχουν οδηγήσει στην υιοθέτηση προτύπων, όπως η κατανομημένη και η αυθεντική. Ακολουθεί η παρουσίαση των χαρακτηριστικότερων σύγχρονων προσεγγίσεων.

➤ Η Συναλλακτική (Transactional)

Η συναλλακτική ηγεσία εισήχθη από τον Burns (1978), ο οποίος υποστηρίζει ότι ο ηγέτης θέτει το σκοπό στον οργανισμό, καθιστώντας γνωστό στα άτομα τον τρόπο δράσης για την επίτευξή του, σε ένα περιβάλλον σταθερών και αναγνωρίσιμων ρόλων που στηρίζεται στην αποτελεσματικότητα και την πραγμάτωση βραχυπρόθεσμων στόχων (MacBeath, 2003, p. 3). Ο Burns υποστήριξε ότι η αλληλεπίδραση μεταξύ ηγέτη και ακολούθων προσδιορίζεται είτε ως «συναλλακτική ηγεσία», συνεπαγόμενη σχέσεις βασισμένες στην ανταλλαγή αγαθών πολιτικής, οικονομικής ή συναισθηματικής αξίας είτε ως «μετασχηματιστική ηγεσία», όπου τίθενται τα κίνητρα και οι ηθικές φιλοδοξίες του ηγέτη (Antonakis, 2012, p. 263) και «όταν ηγέτες και μέλη συνδέονται με τρόπο, ώστε να εξυψώνουν ο ένας τον άλλο σε ανώτερα επίπεδα δραστηριοποίησης και ηθικής» (Burns, 1978, όπ. αναφ. στο Κατσαρός, 2007, σ. 92). Αυτές τις έννοιες ο Burns, τις αντιμετώπισε ως δύο αντίθετα άκρα ενός συνεχούς, διατεινόμενος ότι η συναλλακτική ηγεσία εστιασμένη στο ατομικό συμφέρον είναι περιορισμένης αποτελεσματικότητας έναντι της μετασχηματιστικής, που ωθεί τα άτομα στην υπέρβαση του ατομικού κέρδους υπέρ του συλλογικού καλού.

Ακολουθώντας, ο Bass (1985), επεκτείνοντας τη θεωρία του Burns, δημιούργησε το δικό του πολυπαραγοντικό μοντέλο ηγεσίας («*full-range theory*»), θεωρώντας, εν αντιθέσει με τον Burns, ότι η συναλλακτική και η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελούν χωριστές έννοιες, αλληλοσυμπληρούμενες, καθόσον και οι δύο συνδέονται με την επίτευξη κάποιων στόχων, διαφοροποιούνται όμως ως προς το είδος της στοχοθεσίας και τη διαδικασία κινητροδότησης των υφισταμένων (Hater & Bass, 1988, p. 695 · Howell & Avolio, 1993, p. 892 · Judge & Piccolo, 2004, p. 755).

Έτσι, ο συναλλακτικός ηγέτης, έχοντας αποσαφηνίσει στα μέλη του οργανισμού τις απαιτήσεις των ρόλων τους στο πλαίσιο μιας αμοιβαίας δοσοληψίας, ανταμείβει ή τιμωρεί, κατά περίπτωση, ενώ ο μετασχηματιστικός χρησιμοποιεί «*συμβολισμούς και απεικονίσεις*»²⁶, για να εξάρει τη σπουδαιότητα της αυξημένης προσπάθειας στην υπηρεσία ενός κοινώς αποδεκτού σκοπού, που ικανοποιεί υψηλής τάξης ενδογενείς ανάγκες (Antonakis, 2012, p. 267 · Hater & Bass, 1988, p. 696).

Η συναλλακτική ηγεσία του Bass αποτελείται από τέσσερις διαστάσεις: α) *Ενδεχομενική ανταμοιβή-Contingent Reward*, ανάλογη του επιπέδου απόδοσης των εργαζομένων στο πλαίσιο ενός «*συμβολαίου*» ανταλλαγών β) *Ενεργητική διαχείριση εξαίρεσης-Management by exception (active)* ως διορθωτική παρέμβαση του ηγέτη στα προβλήματα, πριν η κατάσταση χειροτερέψει γ) *Παθητική διαχείριση εξαίρεσης-Management by exception (passive,)* με την οποία ο ηγέτης επιβάλλει ποινές, στην περίπτωση χαμηλής απόδοσης και μη επίτευξης των στόχων δ) *Αδιάφορη ηγεσία-Laissez faire leadership*, ως αποφυγή ή απουσία άσκησης ηγεσίας, με την αποποίηση ευθυνών και την αποφυγή λήψης απόφασης και σχετίζεται με την παθητική διαχείριση. Σύμφωνα με τον Bass (1990, pp. 20-21), συχνά «*η συναλλακτική ηγεσία είναι μία συνταγή μετριότητας*», ιδιαίτερα, όταν βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην παθητική διαχείριση της εξαίρεσης, καθώς η κινητήρια δύναμη των αμοιβών ή των ποινών εξαρτάται από το βαθμό ιεραρχίας ή την πολιτική του οργανισμού. Ωστόσο, ο ίδιος ηγέτης μπορεί να συμπεριφέρεται άλλοτε ως συναλλακτικός και άλλοτε ως μετασχηματιστικός (Howell & Avolio, 1993, p. 892).

➤ **Μετασχηματιστική (Transformational) Ηγεσία**

Η εφαρμογή του μετασχηματιστικού μοντέλου εξισούται με την ύψιστη απόδοση της ηγεσίας, καθώς ο ηγέτης, ως χαρισματικός, επικοινωνεί το όραμά του για το μέλλον και τα ιδανικά του στους ακολούθους, οι οποίοι ταυτίζονται μαζί του, αλλάζει και διευρύνει τη σκέψη τους, στο πλαίσιο μιας ηθικής αφύπνισης, ώστε να αποκτούν επίγνωση των αξιών, να κρίνουν διαφορετικά τη σημαντικότητα των πραγμάτων και να αντλούν ικανοποίηση από την επίτευξη υψηλών μακροπρόθεσμων στόχων, τους οποίους επιδιώκουν υπερβαίνοντας εαυτούς και υποσκελίζοντας τους ατομικούς

²⁶ Σύμφωνα με τον Antonakis (2012, p. 260) ο Etzioni (1964) αναγνωρίζει ως μία από τις πηγές επιρροής του ηγέτη τη «*συμβολική δύναμη*», που αφορά τη χρήση «*κανονιστικής*» (προσδιορίζει πρότυπα και νόρμες) και κοινωνικής δύναμης και ταυτίζεται με το «*χάρισμα*». Κατά τον Etzioni η χρήση της εξασφαλίζει μεγαλύτερη δέσμευση έναντι της «*υλικής δύναμης*» (χρήση αμοιβών).

σκοπούς. Αυτός, όμως, ο «μετασχηματισμός των αναγκών, αξιών, προτιμήσεων και φιλοδοξιών» αποτελεί κινητήριο μοχλό για συνεχή δέσμευση, δράση, αυτοπραγμάτωση και ανάπτυξη όλων των μελών του οργανισμού. Συγκεκριμένα, η μετασχηματιστική ηγεσία ασκείται μέσω τεσσάρων διαστάσεων, οι οποίες είναι:

- *Εξιδανικευμένη επιρροή-Idealized influence*: Είναι το χάρισμα του ηγέτη, συστατικό συναισθηματικής φύσης, που σαγηνεύει τους ακολούθους και οικοδομεί ισχυρούς δεσμούς μαζί τους. Είναι η αντιληπτή από τους οπαδούς εικόνα του ηγέτη, ως μίγμα αποδιδόμενων στοιχείων στον ηγέτη και των συμπεριφορικών του γνωρισμάτων
- *Εμπνευσμένη κινητροδότηση-Inspirational motivation*: Η ηγετική δυναμική, μέσω συναισθηματικών διαδικασιών, να κινητροδοτεί τους οπαδούς, εμπνέοντας την επίτευξη φιλόδοξων στόχων που πριν έμοιαζαν ανέφικτοι
- *Διανοητική παρακίνηση-Intellectual stimulation*: Είναι η ορθολογική συνιστώσα του μοντέλου, η έκκληση των νοητικών ικανοτήτων των ακολούθων, προκειμένου να αμφισβητήσουν το κατεστημένο, να αναλάβουν ρίσκα, να παράξουν νέες βελτιωτικές ιδέες, να συμμετάσχουν στην επίλυση προβλημάτων και να καταστούν δημιουργικοί
- *Εξατομικευμένη φροντίδα-Individualized consideration*: Είναι η παροχή κοινωνικοσυναισθηματικής υποστήριξης του ηγέτη σε κάθε συνεργάτη του, η μέριμνά του να τον συμβουλευσει, να εγκύψει στα προβλήματά του, να διαγνώσει τις ανάγκες του και να τον κατευθύνει στην αυτοπραγμάτωση και ολοκλήρωσή του (Antonakis, 2012 · Bass, 1990 · Hater & Bass, 1988 · Howell & Avolio, 1993 · Judge & Piccolo, 2004 · Paul, Costley, Howell, & Dorfman, 2001 · Shamir, House, & Arthur, 1993).

Εξ' όσων αναφέρθηκαν, προκύπτει η μεγάλη ομοιότητα μεταξύ χαρισματικής και μετασχηματιστικής ηγεσίας, όχι όμως η ταύτισή τους, καθώς η μετασχηματιστική συνυφαίνεται με την αλλαγή ολόκληρου του οργανισμού, την πορεία του προς την καινοτομία και την προσαρμογή του στις εξελίξεις (Μπουραντάς, 2001, όπ. αναφ. στο Βακόλα & Νικολάου, 2012, σ. 323). Από την ανάπτυξη της θεωρίας του Bass έως σήμερα, πλήθος ερευνών υποστήριξε τα θεωρητικά δεδομένα, συσχετίζοντας το μετασχηματιστικό μοντέλο με τα θετικά οργανωσιακά αποτελέσματα, όπως την αποδοτικότητα, παρακίνηση, εργασιακή ικανοποίηση, παραμονή των εργαζομένων στον οργανισμό και τη δέσμευσή τους (Judge & Piccolo, 2004) και καθιστώντας το

«ιδιαίτερα δημοφιλές» σε «ευρεία ποικιλία περιβαλλόντων» (p. 756), όπου η άσκησή του, εκτός των άλλων, αναδεικνύει τη συλλογική συμμετοχή για την επίτευξη, εκχωρώντας αρμοδιότητες και ηγετικές λειτουργίες και στα άλλα μέλη της ομάδας (Northhouse, 2016, pp. 169, 170, 174,176).

Ωστόσο, η μετασχηματιστική ηγεσία έχει δεχθεί κριτική, κυρίως ως προς την παράβλεψη των ρίσκων που ενέχει η χαρισματική επιρροή του ηγέτη ως δυναμική δύναμη χειραγώγησης των ακολούθων σε επιζήμιες αξίες, αντιστάθμισμα, όμως, αποτελεί η γνώση της λειτουργίας του και όχι η αποφυγή της χαρισματικής ηγεσίας (Shamir et al., p. 582). Επιπλέον, έχει διατυπωθεί η άποψη (Meindl, 1990, όπ. αναφ. στο Shamir et al., p. 590) ότι το χαρισματικό πρότυπο αποτελεί ηγετοκεντρική προσέγγιση, τα θετικά αποτελέσματα του οποίου προκύπτουν από κοινωνικές και ψυχολογικές επιδράσεις, ανεξάρτητες του ηγέτη, οπτική, όμως, που λειτουργεί κατά τους Shamir et al συμπληρωματικά στην συμπεριφορική ερμηνεία του ηγέτη.

➤ **Η Αυθεντική Ηγεσία**

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται ένα αυξανόμενο ενδιαφέρον για ένα νέο ηγετικό μοντέλο την «αυθεντική ηγεσία», καθώς οι ευρύτερες κοινωνικοοικονομικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι δημόσιοι και ιδιωτικοί οργανισμοί, σκάνδαλα και φαινόμενα κακοδιαχείρισης, άμβλυναν την ανεκτικότητα του κοινού στην ασυνέπεια, απαιτώντας αποκατάσταση της εμπιστοσύνης σε όλα τα ηγετικά επίπεδα και προσδοκώντας μεγαλύτερη ακεραιότητα (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008, p. 90). Η αυθεντική θεωρία αναδύθηκε ως «πολυδιάστατη και πολυεπίπεδη» από τη διασταύρωση της ηγεσίας με την ηθική και τη θετική οργανωσιακή συμπεριφορά και την ενσωμάτωση στοιχείων της μετασχηματιστικής θεωρίας και της θετικής ψυχολογίας (Avolio & Gardner, 2005, p.321 · Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004, pp. 805-806, 814 · Walumbwa et al., 2008, p. 92).

Η έννοια της αυθεντικότητας αναγόμενη στην αρχαία ελληνική σκέψη και τη διαχρονική προτροπή για αυτογνωσία, στη σύγχρονη οπτική της αναφέρεται στην «αυτοεπίγνωση», τη βαθειά γνώση του εαυτού, των αξιών και πεποιθήσεων του ατόμου, των προτιμήσεων και συναισθημάτων του και αναγνωρίζεται στα άτομα που, εναρμονισμένα με αυτές τις αξίες, ενεργούν σύμφωνα με τον αληθινό εαυτό τους (Avolio et al., 2004, p. 802).

Η αυθεντική ηγεσία περιλαμβάνει τέσσερις σημαντικές διαστάσεις: α) «*αυτοεπίγνωση*», ως αναγνώριση και κατανόηση τόσο των δυνατών σημείων και αδυναμιών του εαυτού όσο και της προβολής του στους άλλους, που χαλυβδώνει το άτομο και το καθιστά σταθερό β) «*αυτορρύθμιση*», ως διαδικασία ευθυγράμμισης των σταθερών προσωπικών αξιών του ηγέτη με τις προθέσεις και ενέργειές του γ) «*ισορροπημένη επεξεργασία πληροφοριών*», που συνίσταται στην αντικειμενική ανάλυση των δεδομένων πριν τη λήψη απόφασης και δ) «*διαφάνεια σχέσεων*» ως αποτέλεσμα ξεκάθαρης συμπεριφοράς, με συστατικά την έκφραση των αληθινών σκέψεων, κινήτρων και συναισθημάτων, που οικοδομούν εμπιστοσύνη. Στην αύξηση της αυτοεπίγνωσης και της αυτορρύθμισης συντελεί το «*θετικό ψυχολογικό κεφάλαιο*», που συνθέτουν οι ικανότητες της αυτοπεποίθησης, εμπιστοσύνης, αισιοδοξίας, ελπίδας και ανθεκτικότητας. Ως βασικό εγγενές συστατικό του μοντέλου προβάλλει η ηθική οπτική του ηγέτη, ο οποίος διακατεχόμενος από υψηλές ηθικές αξίες και πρότυπα, ανθίσταται στις κοινωνικές πιέσεις, επιδιώκοντας την επίτευξη ηθικών δράσεων. Η άσκηση της αυθεντικής ηγεσίας είναι σχέση αλληλεπίδρασης μεταξύ ηγέτη και ακολούθων, κατά την οποία οι ηγέτες «*ηγούνται με το παράδειγμα*» και επιδρούν στους συνεργάτες τους με τη «*συναισθηματική μόλυνση*» και τις «*θετικές κοινωνικές ανταλλαγές*»²⁷, οδηγώντας τους στην ανάπτυξη της αυθεντικότητας, με τελικό αποτέλεσμα τη διαρκή αποδοτικότητα του οργανισμού (Avolio & Gardner, 2005, pp. 322-328 · Walumbwa et al, 2008, pp. 94-96 · Wang, Sui, Luthans, Wang, & Wu, 2014, p. 5). Σύμφωνα με μελέτη των Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck, & Avolio (2010, pp. 910-911), όσο πιο αυθεντικοί είναι οι ηγέτες τόσο περισσότερο ταυτίζονται οι υπάλληλοι μαζί τους, νοιώθουν ψυχολογικά ενδυναμωμένοι και επιδεικνύουν εργασιακή δέσμευση και αλτρουιστική συμπεριφορά, προσδίδοντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον οργανισμό τους.

Βάσει των προεκτεθέντων, η άσκηση της αυθεντικής ηγεσίας συνδέεται στενά με την ικανότητα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, καθώς αμφότερες οι έννοιες συνίστανται από τις θεμελιώδεις διαστάσεις της αυτοεπίγνωσης και της

²⁷ Οι Ilies et al. (2005, όπ. αναφ. στο Avolio & Gardner, 2005, p. 326) περιγράφουν τις δύο διαδικασίες. Η συναισθηματική μόλυνση στηριζόμενη στη θεωρία της Fredrickson (2003) (βλ. και υποσημείωση 7, σ. 28 της παρούσας), προσδιορίζεται ρητά ως διαδικασία επίδρασης του ηγέτη στους ακολούθους μόνον στο μοντέλο της αυθεντικής ηγεσίας. Οι θετικές κοινωνικές ανταλλαγές λειτουργούν ως εξής: Όταν ο ηγέτης επιδεικνύει αμεροληψία, ακεραιότητα και αυθεντικότητα, θα επιδράσει θετικά στους συνεργάτες, οι οποίοι θα ανταποδώσουν με επίδειξη σεβασμού και εμπιστοσύνης στον ηγέτη, στο πλαίσιο των ποιοτικών τους σχέσεων, που οδηγούν στην ευημερία τους.

αυτορρύθμισης. Περαιτέρω, οι Bourantas, Epitropaki και Papalois (2007), εστιάζουν στη διαδικασία ανάπτυξης της υπό την οπτική της «μοναξιάς/solitude»²⁸ του ηγέτη, καθώς υπό συνθήκες εσωτερικής γαλήνης οδηγεί στην ενδοσκόπηση και κατανόηση της γνήσιας υπόστασής του. Η μοναξιά, μέσω του αναστοχασμού και του διαλογισμού, βοηθάει τον ηγέτη να «ανακαλύψει την εσωτερική του φωνή», να αντιμετωπίσει τα διλήμματα που ενίοτε τον ταλανίζουν, να εναρμονίσει τα συναισθήματά του με τις ηθικές αξίες, να αποκτήσει «αυξημένη γνώση της τρέχουσας εμπειρίας και πραγματικότητας(mindfulness)» και να λάβει τις τελικές του αποφάσεις, απερίσπαστος από τις εξωτερικές οχλήσεις, συμβάλλοντας καταλυτικά στην προαγωγή αυθεντικών σχέσεων μεταξύ ηγέτη και ακολούθων (pp. 10-22).

Η αυθεντική ηγεσία παρουσιάζει κοινά χαρακτηριστικά με την ηθική και μετασχηματιστική ως προς την υιοθέτηση υψηλών ηθικών αξιών και επικαλύπτει με το μετασχηματιστικό μοντέλο, καθώς οι ηγέτες λειτουργούν ως πρότυπα ταύτισης για τους ακολούθους τους. Η βασική διακριτή διαφορά της αυθεντικής ηγεσίας έγκειται στη βαθειά αυτοεπίγνωση. Επιπλέον, ενώ οι μετασχηματιστικοί ηγέτες στοχεύουν στο μετασχηματισμό των ακολούθων σε ηγέτες, οι αυθεντικοί ηγέτες επιδιώκουν την ανάπτυξη της αυθεντικότητας των ακολούθων, χωρίς απαραίτητα τη στόχευση του ηγετικού τους ρόλου (Walumbwa et al., 2008, pp. 102-105).

➤ Η Κατανεμημένη Ηγεσία

Τα τελευταία χρόνια, σύμφωνα με την Μπινιάρη (2012, σσ. 67-71), η ηγεσία, θεωρούμενη ως αλληλεπιδραστική σχέση ατόμων μεταξύ τους και με το εργασιακό τους συγκείμενο, μετατοπίστηκε εννοιολογικά από τον έναν στην ηγεσία των πολλών και στη δυνατότητα των ατόμων και των ομάδων για αυτονομία και υπευθυνότητα, με αποτέλεσμα την ανάδυση της «κατανεμημένης ηγεσίας», που αναδεικνύει την ουσιαστική συμμετοχή όλων των μελών, «την εναλλαγή ηγετικών ρόλων ανεξάρτητα από την ιεραρχία» και τη συμβολή «των δικτύων ρόλων μεταξύ πολλαπλών συντελεστών» για την επίτευξη της αλλαγής και της αποτελεσματικότητας του οργανισμού. Βασική παραδοχή της προσέγγισης αυτής είναι ότι κάθε μέλος του

²⁸ Η «μοναξιά» είναι μια κατάσταση ιδιωτικότητας, διαφορετικής από το να είναι κάποιος απλώς μόνος. Νοείται ως «πνευματική απαγκίστρωση» και «ψυχολογική αποδέσμευση» από τους άλλους, ένας «βιωματικός κόσμος», στον οποίο το άτομο βρίσκεται αποκομμένο από τον περίγυρο, έστω και αν υπάρχουν φυσικώς παρόντα πρόσωπα, προκειμένου να ανακαλύψει τον βαθύτερο εαυτό του, τις σκέψεις του, τα συναισθήματα και τις παρορμήσεις του (Bourantas, Epitropaki, & Papalois, 2007, pp. 4-6).

οργανισμού διακρίνεται για κάποιες ηγετικές ικανότητες, χρήσιμες για την ομάδα, και, κατά συνέπεια, οι ρόλοι ασκούνται ανάλογα με την αρμοδιότητα, τις ικανότητες και την τεχνογνωσία των ατόμων (Θεοφιλίδης, 2012, σσ. 221-226). Επισημαίνεται ότι η κατανεμημένη ηγεσία δεν συνεπάγεται την περιθωριοποίηση του επίσημου ηγέτη ή την αποποίηση των ευθυνών του, καθώς ο ηγέτης παρακολουθεί και συντονίζει την ενάσκηση των διανεμημένων ρόλων, ενθαρρύνει και διευκολύνει την αλλαγή, διατηρεί το θετικό κλίμα, αξιολογεί και οδηγείται στη λήψη των τελικών αποφάσεων. Ο Μπουραντάς (2005) υποστηρίζει ότι η κατανεμημένη ή «*συνηγεσία*» εφαρμόζεται αλληλοσυμπληρωματικά, κυρίως στα ανώτατα διοικητικά επίπεδα, με την ενάσκηση συγκεκριμένων ρόλων από κάθε μέλος της ομάδας και παράλληλα με την εξυπηρέτηση όλων των απαιτούμενων ηγετικών ρόλων από όλους (σ. 225).

Έχοντας παρουσιάσει μερικά ηγετικά μοντέλα, θεωρούμε ότι δεν υπάρχει ένα πρότυπο που θα μπορούσε να λειτουργήσει με επιτυχία σε κάθε περίπτωση, επειδή κάθε οργανισμός αποτελεί μοναδική περίπτωση με τις ιδιαιτερότητές του και συνεπώς η αποδοτικότητα της ηγεσίας εξαρτάται από την ευελιξία του ηγέτη και την προσαρμοστικότητά του στις καταστάσεις. Ακολουθεί συγκεντρωτικός πίνακας των παρουσιασθέντων σύγχρονων ηγετικών μοντέλων.

Πίνακας 4 Συγκεντρωτικός πίνακας ηγετικών μοντέλων

ΜΟΝΤΕΛΟ ΗΓΕΣΙΑΣ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ
ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΗ	<ul style="list-style-type: none"> • Το χάρισμα του ηγέτη ως αποδιδόμενο σύνολο χαρακτηριστικών που τον διακρίνουν από τους άλλους • Όραμα και ανάληψη ρίσκων • Επιρροή με τη δύναμη του συναισθήματος και την πειθώ • Παθιασμένη αφοσίωση των οπαδών • Αντισυμβατική συμπεριφορά
ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ	Αμοιβαία δΟΣΟληψία μεταξύ ηγέτη και οπαδών ήτοι: <ul style="list-style-type: none"> • Ενδεχομενική ανταμοιβή • Ενεργητική διαχείριση εξαίρεσης • Παθητική διαχείριση • Αδιάφορη ηγεσία
ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ	<ul style="list-style-type: none"> • Μετασχηματισμός του οργανισμού και πορεία προς την αλλαγή • Εξιδανικευμένη επιρροή • Εμπνευσμένη κινητροδότηση • Διανοητική παρακίνηση • Εξατομικευμένη φροντίδα
ΑΥΘΕΝΤΙΚΗ	<ul style="list-style-type: none"> • Ανάπτυξη της αυθεντικότητας των οπαδών • Αυτοεπίγνωση • Αυτορρύθμιση • Εξισορροπημένη επεξεργασία πληροφοριών • Διαφάνεια σχέσεων
ΚΑΤΑΝΕΜΗΜΕΝΗ	<ul style="list-style-type: none"> • Κατανομή και διάχυση της ηγεσίας σε όλο τον οργανισμό • Συμμετοχή, διανομή ρόλων, αλληλεπιδράσεις και δίκτυα

2.4 Αποτελεσματική Ηγεσία-Ηγετικά Συστατικά

Στο πλαίσιο της συστημικής προσέγγισης, η σημασία της ηγεσίας συνίσταται στην επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων για τον οργανισμό, κατακτώντας το παρόν, οικοδομώντας το μέλλον και κερδίζοντας την εθελούσια συμπόρευση των ακολούθων (Μπουραντάς, 2005, σσ. 209-213). Σύμφωνα με τον Yukl (2008), οι αποτελεσματικοί ηγέτες επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του οργανισμού, την οποία ορίζει ως το βαθμό επιτέλεσης της αποστολής του, διατηρώντας τα επιθυμητά κέρδη και τους οικονομικούς του πόρους, ενώ για το δημόσιο τομέα ως το βαθμό παροχής στην κοινωνία κοινωνικοοικονομικών οφελών έναντι αποδεκτού κόστους και ως τη δυνατότητα μακροπρόθεσμης επιβίωσής του ως θεσμού (pp. 709, 718). Τα κριτήρια της αποτελεσματικότητας των οργανισμών, σύμφωνα με τους Quinn και Rohrbaugh (1983, pp. 369-370), προσδιορίζονται από την αντιπαράθεση αξιών εντός του πλαισίου τους, που δημιουργώντας διλήμματα επηρεάζουν την ηγετική συμπεριφορά²⁹. Υπό αυτή την προοπτική η αποτελεσματικότητα εξαρτάται α) από την εξισορρόπηση του ελέγχου της καινοτομίας και της διατήρησης της σταθερότητας, β) την έμφαση στην επίτευξη των στόχων και την απόκτηση πόρων έναντι της ανάπτυξης διαπροσωπικών σχέσεων, επικοινωνίας και πληροφόρησης και γ) την κατάλληλη στοχοθεσία και την επιλογή των κατάλληλων μέσων επίτευξης.

Η αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά, κατά τον Μπουραντά (2005), συνίσταται σε δύο άξονες, στο περιεχόμενο/τί κάνει ο ηγέτης και στο χαρακτήρα/πώς το κάνει. Ο πρώτος περιλαμβάνει βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα αποτελέσματα, ενώ ο δεύτερος έχει τον ένα πόλο στραμμένο στα συστήματα και τον άλλο στους ανθρώπους. Βάσει αυτών, το περιεχόμενο του ηγετικού του μοντέλου, αξιοποιώντας και την προσέγγιση των ανταγωνιστικών αξιών, συντίθεται από δώδεκα βασικούς ρόλους: *ενεργοποίηση-παρακίνηση συνεργατών, υποστήριξη συνεργατών, ανάπτυξη ομάδας και συνεργασίας, υλοποίηση έργου, διοίκηση συντονισμού, διοίκηση εξυπηρέτησης πελατών, ανάπτυξη συνεργατών, προσωπική ανάπτυξη, ανάπτυξη κουλτούρας, διοίκηση στρατηγικής-όραμα, διοίκηση καινοτομιών και συνεχούς βελτίωσης, ανάπτυξη δικτύου συνεργατών-υποστηρικτών και φήμης*. Οι ρόλοι αυτοί,

²⁹ Στην πολυπλοκότητα ανταγωνιστικών οργανωσιακών παραγόντων που επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων αναφέρεται και ο Stogdill (1950, p. 10), σύμφωνα με τον οποίο, αν και είναι επιθυμητή η επίτευξη των στόχων έναντι μικρού κόστους, ενίοτε απειλεί την ευημερία ή την ηθική των μελών του οργανισμού.

δεν είναι πάντα διακριτοί, καθώς αλληλεξαρτώνται και επικαλύπτονται, το μοντέλο, όμως, κατά τον εμπνευστή του, αποτελεί οδηγό βελτίωσης της ηγετικής συμπεριφοράς, που θα πρέπει να εφαρμόζεται, λαμβάνοντας υπόψη «ενδεχομενικά» κριτήρια, κατά περίπτωση (σσ. 209-225).

Ο χαρακτήρας της ηγετικής συμπεριφοράς προσδιορίζεται από την επιλογή του ηγετικού στυλ, κυμαινόμενου από το αυταρχικό έως το δημοκρατικό, ανάλογα με τις εκάστοτε συνθήκες, από τα συμπεριφορικά χαρακτηριστικά, τα οποία, απευθυνόμενα στο συναίσθημα θα πρέπει να «*κερδίζουν το μυαλό, την ψυχή και την καρδιά των ανθρώπων*» (σ. 228), καθώς και από το κατάλληλο μίγμα «*ευαισθησίας και ενδιαφέροντος*» για το ανθρώπινο κεφάλαιο, «*αυστηρότητα³⁰, ακεραιότητα και ταπεινότητα*», που συντελούν στην κατάκτηση της αυτογνωσίας του ηγέτη και συνακόλουθα στη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς του (σ. 229).

Περαιτέρω, η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας εξαρτάται και από χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, τα οποία διαμορφώνονται κυρίως κατά τα πρώτα χρόνια της ζωής, και ικανότητες, οι οποίες αναπτύσσονται ανεξαρτήτως ηλικίας (σ. 250)³¹. Στα θεμελιώδη ηγετικά χαρακτηριστικά περιλαμβάνονται: *ανάγκη για επιτεύγματα και σύλληψη οράματος για το μέλλον, ανάγκη αυτοεκτίμησης και αναγνώρισης, πίστη και δέσμευση σε αξίες, ανάγκη για δύναμη και επιρροή, αυτοπεποίθηση, θάρρος και κουράγιο, εστίαση σε στόχους, επιμονή και πειθαρχία*. Στις θεμελιώδεις ηγετικές ικανότητες προσμετρώνται: *η λήψη αποφάσεων και η επίλυση των προβλημάτων, η συστημική σκέψη* ως ολιστική αντιμετώπιση των πραγμάτων, *ικανότητα χάραξης στρατηγικής και συνεχούς μάθησης, η επικοινωνιακή δυνατότητα και η Συναισθηματική Νοημοσύνη* (σσ. 252-263).

³⁰ Νοείται σε σχέση «*με στόχους, με προγράμματα, με πολιτικές, με αποτελέσματα*» και ως πειθαρχία και επιμονή στην «*τήρηση των συμφωνιών, δεσμεύσεων, κανόνων, προτύπων, αξιών, χρονοδιαγραμμάτων*» (Μπουραντάς, 2005, σ. 240).

³¹ Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005, σ. 248), στο κλασικό ερώτημα αν ο ηγέτης γεννιέται ή γίνεται η απάντηση είναι ότι σφυρηλα

τείται βάσει γενετικών χαρακτηριστικών ή στοιχείων της προσωπικότητας που διαμορφώνονται σε μικρή ηλικία, αναπτύσσει όμως όλες τις ηγετικές ικανότητες και τα χαρακτηριστικά του ή τα αποκτά με την εμπειρία και εκπαίδευση (Ζαβλανός, 2002, σ. 359), με την επισήμανση ότι ενδεχομένως κάποια από τα νωρίς διαμορφούμενα χαρακτηριστικά αλλάζουν δύσκολα, για αυτό έχει σημασία η επιλογή των ηγετικών στελεχών των οργανισμών να πληροί την προϋπόθεση της συνδρομής των απαιτούμενων χαρακτηριστικών.

Σύνοψη Κεφαλαίου

Η ηγεσία θεωρείται ως ο σημαντικότερος παράγοντας επιτυχίας των οργανισμών, ιδιαίτερα στο σημερινό δύσκολο παγκόσμιο περιβάλλον που απαιτεί ταχύτητα, ανταγωνιστικότητα και καινοτομία, ανάγκες που μόνον ένας ηγέτης μπορεί να προσπελάσει, ασκώντας καταλυτική επιρροή στους συνεργάτες του, οι οποίοι εθελοντικά τον ακολουθούν σε μια διαρκή πορεία επίτευξης πραγματοποιήσιμων στόχων, με απώτερο σκοπό ένα καλύτερο μέλλον. Ωστόσο, η αποτελεσματικότητα των διοικητικών στελεχών είναι συνάρτηση της παράλληλης άσκησης των ηγετικών και διοικητικών δεξιοτήτων.

Οι ποικίλες θεωρίες προσέγγισαν τη διαδικασία της ηγεσίας, εμφανίζοντας είτε στα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη είτε στη συμπεριφορά του προς τα άτομα είτε στις αντικειμενικές περιστάσεις, από τις οποίες εξαρτάται η αποτελεσματικότητα του ηγέτη. Μεταξύ των σύγχρονων θεωρητικών μοντέλων συγκαταλέγεται η μετασχηματιστική ηγεσία, που εστιάζει στην επιτέλεση της αποστολής του οργανισμού και στην εφαρμογή της καινοτομίας, καθώς και η αυθεντική, που επικεντρώνεται στην έκφραση του γνήσιου εαυτού του ηγέτη και στην αυθεντική ανάπτυξη των οπαδών του. Επιπλέον, οι σύγχρονες ανάγκες και η δυναμική των ομάδων έχουν μετατοπίσει το κέντρο βάρους στη συνηγεσία των πολλών.

Ανεξαρτήτως μοντέλου, η ηγεσία αποκτά νόημα μόνον, εφόσον συμβάλλει αποτελεσματικά στη λειτουργία ενός οργανισμού, ικανού να δημιουργεί αξία και να ικανοποιεί τις ανάγκες όλων των ομάδων ενδιαφερομένων (Μπουραντάς, 2005, σ. 213). Αυτό εξαρτάται από τις κατάλληλες επιλογές του ηγέτη, ο οποίος εκτιμώντας την ωριμότητα των συνεργατών και τις καταστάσεις, θα κινηθεί ευέλικτα, εφαρμόζοντας τακτικές άλλοτε μετασχηματιστικές, άλλοτε ηθικές ή αυθεντικές, προκειμένου να συμβάλλει στην μακροπρόθεσμη κινητροδότηση και τη διαρκή υψηλού επιπέδου απόδοση ((Walumbwa et al., 2008, p. 105).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Η δημόσια διοίκηση διακρίνεται ως ιδιαίτερο κοινωνικό σύστημα, με διαφορετικές αρχές, κουλτούρα και κλίμα σε σχέση με των ιδιωτικών επιχειρήσεων, συνιστώντας συγκεκριμένες περιβαλλοντικές παραμέτρους διαμόρφωσης της ηγεσίας (Καρκατσούλης, 2004, σ. 214). Προκειμένου, λοιπόν, να διερευνήσουμε την επίδραση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην δημόσια διοίκηση, και δη την ελληνική, καθώς και το ρόλο της ηγεσίας στην καλλιέργεια και ανάπτυξη των ικανοτήτων της, θα αναφερθούμε στα στοιχεία που συνθέτουν το ιδιαίτερο πλαίσιο των δημοσίων οργανισμών, που τους διαφοροποιεί έναντι των ιδιωτικών, παρά τις ομοιότητές τους.

3.1 Η Δημόσια Διοίκηση

3.1.1 Οριοθέτηση, Θεμελιώδεις Αρχές Λειτουργίας και Βασικά Χαρακτηριστικά

Η δημόσια διοίκηση, κατά τον Φλογαίτη (1987, σ. 34), είναι *«κρατική οργάνωση διαρκούς χαρακτήρα που υπάρχει για να προσφέρει υπηρεσίες στην κοινωνία»*. Αποτελώντας τμήμα της εκτελεστικής εξουσίας, που αποβλέπει στην πραγμάτωση των κρατικών σκοπών στο πλαίσιο της έννομης τάξης, διακρίνεται από τη νομοθετική και δικαστική λειτουργία και υπαγόμενη ιεραρχικά στην Κυβέρνηση είναι αρμόδια για την εφαρμογή της πολιτικής και των αποφάσεών της, την εκτέλεση των νόμων, αλλά και για τη θέσπιση κανόνων δικαίου, εκδίδοντας κανονιστικές πράξεις, κατόπιν εξουσιοδότησης του τυπικού νόμου (Ακριβοπούλου & Ανθόπουλος, 2015, σ. 41 · Βενετσανοπούλου, 2014, σ. 25).

Στην ελληνική νομοθεσία³² αναφέρεται και ο όρος «δημόσιος τομέας», χώρος ευρύτερος της δημόσιας διοίκησης, που συγκροτείται από φορείς της Κεντρικής Κυβέρνησης, Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, Κοινωνικής Ασφάλισης και διάφορα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου ή Ιδιωτικού Δικαίου.

³² (Ν. 1256/1982, άρθρ. 1 παρ. 6, όπως έχει τροποποιηθεί και ισχύει με το άρθρο 14 του Ν. 4270/2014, Α'143).

Η λειτουργία της ελληνικής δημόσιας διοίκησης διέπεται από θεμελιώδεις αρχές διοικητικού δικαίου με συνταγματικό έρεισμα (Γέροντας κ. συν., 2010, όπ. αναφ. στο Ακριβοπούλου & Ανθόπουλος, 2015, σ. 23), οι οποίες νομιμοποιούν τη δράση της, όπως οι : α) *Αρχή της νομιμότητας*: Επιβάλλει απολύτως και αυστηρώς να ενεργεί βάσει του ισχύοντος δικαίου της χώρας και εξασφαλίζει τον έλεγχο των διοικητικών πράξεων από τα δικαστήρια. Η υπαγωγή της διοίκησης στους κανόνες δικαίου που ψηφίζονται από τη Βουλή αποτελεί έμμεση υποταγή της στη λαϊκή κυριαρχία (Γέροντας, 2014, όπ. αναφ. στο Ακριβοπούλου & Ανθόπουλος, όπ.π.). Βάσει αυτής, η δημόσια δράση εκδηλώνεται μόνον, εφόσον επιτρέπεται ή δεν απαγορεύεται από τους σχετικούς κανονισμούς, αποσκοπώντας προς το δημόσιο συμφέρον (Αλεξόπουλος, χ.χ., σσ. 2-3). Ωστόσο, ενώ η έννομη δημόσια δράση αποβλέπει στην αποφυγή της παρανομίας και της κακοδιοίκησης, μπορεί να μεταλλαχθεί σε «νομικισμό», συνιστώντας παθογένεια, καθώς συχνά εξαντλείται στην τήρηση των τύπων, αγνοώντας το πνεύμα και την ουσία του νόμου (Μακρυδημήτρης, 2006, σ. 181 · Μιχαλόπουλος, 2003, σ. 70) β) *Αρχή της προστασίας του δημοσίου συμφέροντος*: Αποτελεί «πυξίδα» για τους «προσανατολισμούς» των δημοσίων υπηρεσιών, καθώς «τα επί μέρους συμφέροντα κάμπτονται» ενώπιον της εξυπηρέτησης των δημοσίων αναγκών (Φαναριώτης, 2000, σ. 40) γ) *Αρχή της ισότητας και αξιοκρατίας*: Επιβάλλουν αφενός την ισότιμη και αμερόληπτη αντιμετώπιση των πολιτών, αδιακρίτως, αφετέρου την επιλογή και τοποθέτηση του προσωπικού με αξιοκρατικά κριτήρια, σύμφωνα με την πρόμη και ρηξικέλευθη για την εποχή της επιταγή «*Δοτήρ δε τούτων μόνη η αξιότης εκάστου*» των Συνταγμάτων της Ελληνικής Επανάστασης, όπως εύστοχα παρατηρεί ο Μακρυδημήτρης (2006, σ. 182) δ) *Αρχή της διαφάνειας*: Αφορά το δικαίωμα των πολιτών στην πληροφόρηση και την υποχρέωση δημοσίευσης των διοικητικών πράξεων ως δημοκρατικών συνιστωσών, αποβλέποντας στην καταπολέμηση της διαφθοράς και της διαπλοκής (Ακριβοπούλου & Ανθόπουλος, όπ.π., σσ. 26-27).

Περαιτέρω, ιδιαιτερότητα των δημόσιων οργανισμών συνιστά και η χρηματοδότησή τους από τον κρατικό προϋπολογισμό, ο οποίος, εκτός από τα οικονομικά, κατανέμεται με πολιτικά κριτήρια ή πολιτικές αποφάσεις, που συχνά διαμορφώνονται υπό το κράτος πιέσεων και όχι με κριτήριο την αποδοτικότητα. Γενικότερα, η λειτουργία της δημόσιας διοίκησης επηρεάζεται από την εκάστοτε πολιτική εξουσία, γεγονός που αντικατοπτρίζεται και στη στοχοθεσία των δημόσιων

οργανισμών, η οποία δεν είναι πάντα ξεκάθαρη, αλλά «αμφίσημη και δυσπροσδιόριστη» (Μιχαλόπουλος, 2003, σσ. 71-74) και, παρά το γεγονός ότι επιδιώκει την αυτονομία της, εξαρτάται και υποτάσσεται στο πολιτικό σύστημα (Καρκατσούλης, 2004, σ. 214). Το χαρακτηριστικότερο όμως γνώρισμα της δημόσιας διοίκησης είναι η γραφειοκρατική δομή και οργάνωση της λειτουργίας της, της οποίας η περιγραφή ακολουθεί.

3.1.2 Η Γραφειοκρατία και τα Μειονεκτήματά της

Η σύγχρονη διοικητική γραφειοκρατία βασίστηκε στο ιδεατό μοντέλο του Weber ως αναπόσπαστο μέρος του κράτους και ο πλέον ορθολογικός και αποτελεσματικός τρόπος οργάνωσης και λειτουργίας των οργανισμών, με βασικά χαρακτηριστικά: α) *Σαφή καταμερισμό της εργασίας και εξειδίκευση* β) *Ιεραρχική δομή της εξουσίας, σε πυραμιδοειδές σύστημα υπηρεσιών, με αυστηρή κατανομή αρμοδιοτήτων, όπου κάθε υπερκείμενη υπηρεσία ελέγχει τις υποκείμενες σε αυτήν, με καθορισμένα όρια εξουσίας, και κάθε υπάλληλος λογοδοτεί στον ανώτερό του. Τοιούτοτρόπως, εξασφαλίζεται συντονισμός, πειθαρχία και συνοχή των οργανισμών* γ) *Λειτουργία βάσει κανόνων και προτύπων, που εξασφαλίζει ομοιομορφία και σταθερότητα* δ) *Αποπροσωποποίηση της διοίκησης με αποδιδόμενη σημασία όχι στα άτομα αλλά στις θέσεις που κατέχουν, ως αποτέλεσμα της απαρέγκλιτης πειθαρχίας στους σταθερούς κανόνες για την αμερόληπτη επιτέλεση του έργου* ε) *Επιλογή των στελεχών βάσει προσόντων, γνώσεων και ικανοτήτων και αμοιβή ανάλογα με την ιεραρχική βαθμίδα* (Ζαβλανός, 2002, σσ. 85-87 · Πασιαρδής, 2004, σσ. 46-48 · Τύπας & Κατσαρός, 2006, σσ. 248-249 · Φαναριώτης, 2000, σσ. 28-33).

Η βεμπεριανή γραφειοκρατία με την προβλεψιμότητα, την ασφάλεια και με την παρεχόμενη ευκαιρία καριέρας, κυριάρχησε στη δημόσια διοίκηση, επιβιώνοντας έως σήμερα. Παράλληλα, όμως, αναδείχθηκαν τα μειονεκτήματα, στα οποία τα ίδια εγγενή γνωρίσματα του συστήματος μετασχηματίζονται. Έτσι, η εμμονική προσκόλληση στους κανόνες οδηγεί σε δυσκαμψία αναστέλλοντας την προσαρμογή στις εξελίξεις³³, η τυπολατρική τήρηση της ιεραρχίας συντείνει στην παθητικότητα

³³ Σύμφωνα με ερευνητικά δεδομένα, η εφαρμογή της αλλαγής και καινοτομίας στους δημόσιους οργανισμούς καθίσταται δυσκολότερη εξαιτίας της γραφειοκρατίας και, μάλιστα, όσο μεγαλύτερος σε μέγεθος και παλαιότερος είναι ο οργανισμός τόσο ισχυρότερα είναι τα γραφειοκρατικά χαρακτηριστικά και η εναντίωση στην αλλαγή (Philippidou, Soderquist & Prastacos, 2004, p. 320).

των εργαζομένων, η αύξηση των ιεραρχικών βαθμίδων, δημιουργώντας επικοινωνιακά προσκόμματα, απομακρύνει τα αποφασίζοντα στελέχη από τις πραγματικές ανάγκες. Η υποβάθμιση των συναισθημάτων και των ψυχολογικών διαστάσεων της οργάνωσης, απόρροια του απρόσωπου προσανατολισμού, αλλοτριώνουν³⁴ το άτομο, καθώς εισπράττει τις διαδικασίες ως καταπιεστικό μηχανισμό, οδηγώντας το στη μείωση της αποδοτικότητας. Τα συστατικά της, με προεξάρχουσα τη μονιμότητα, σταδιακά την κατέστησαν εσωστρεφή και αναποτελεσματικά διογκωμένη. Εξελικτικά, από ορθολογικό σύστημα εκφυλίστηκε σε παθογενές, με σωρεία δυσλειτουργιών, όπως πολυνομία, υπερσυγκέντρωση εξουσίας, άνιση κατανομή έργου και αναξιοκρατία (Φαναριώτης, 2000, σσ. 71-84).

Έρευνα που διεξήχθη το 1996 σε δημόσιους φορείς, επαληθεύοντας διεθνή ερευνητικά δεδομένα³⁵ και στο ελληνικό παράδειγμα, ανέδειξαν ως μεγαλύτερο πρόβλημα τον πολιτικό παρεμβατισμό και κομματισμό, με επιπτώσεις τον ανεπαρκή συντονισμό των δομών, σύγχυση αρμοδιοτήτων, επιλογή ακατάλληλων προϊσταμένων³⁶ και αμφισβήτηση του κύρους τους και απροθυμία ανάληψης ευθύνης (Καρκατσούλης, 2004, σσ. 212-221), χαρακτηριστικά που συνιστούν κακοδιοίκηση.

Άλλωστε, ο ακριβός ελληνικός δημόσιος τομέας, με το «*επιβαρυντικό ρυθμιστικό πλαίσιο*», επανειλημμένως έχει κατηγορηθεί ως ανασταλτικός παράγοντας στον εκσυγχρονισμό της ελληνικής οικονομίας και έχει χαρακτηριστεί ως «*πετυχημένη αποτυχία*», καθώς συγκαταλέγεται στις ελάχιστες χώρες του ΟΟΣΑ που δεν έχει προβεί σε σοβαρές μεταρρυθμίσεις (Chatzoglou, Chatzoudes, Vraimaki & Diamantidis, 2013, p. 585). Τα μειονεκτήματα της ελληνικής γραφειοκρατίας έχουν οδηγήσει στη διάψευση των προσδοκιών των πολιτών, οι οποίοι καθίστανται δέσμιοι του «*μονοπωλιακού χαρακτήρα των δημοσίων υπηρεσιών*», και στην έλλειψη

³⁴ «...Είναι αυτή η όψη της εκμετάλλευσης που ο Μαρξ αποκαλούσε ξένωση (αλλοτρίωση) (γιατί αποστερεί την ανθρώπινη ύπαρξη από την ουσιαστική της εκδήλωση, την ελεύθερη και δημιουργική παραγωγική εργασία)...» (Καστοριάδης, 1985, όπ. αναφ. στο Τύπας & Κατσαρός, 2006, σ. 254).

³⁵ Όπως αναφέρει ο Καρκατσούλης (2004, σ. 212), στις έρευνες που επηρέασαν και άλλες παρεμφερείς, υπάγονται των: Luhmann, N. & Mayntz, R. (*Personal im öffentlichen Dienst*), Hartfiel, G./Sedatis, L. & Claessens, D. (*Beamte und Angestellte in der Verwaltungspyramide*), Titscher, S. (*Struktur eines Ministeriums*) και Crozier, M. (*The Bureaucratic Phenomenon*).

³⁶ Σύμφωνα με τους Kakouris & Meliou (2011, p. 364), κάθε αλλαγή κυβέρνησης ή υπουργού συνεπάγεται αλλαγή όχι μόνον της πολιτικής, αλλά και ανακατανομή των διευθυντικών στελεχών των δημοσίων οργανισμών, ανεξαρτήτως ικανοτήτων και ιδιοτήτων, τακτική που συντελεί στην αβεβαιότητα, διατάραξη της εμπιστοσύνης των πολιτών και υπονόμηση της δέσμευσης των στελεχών στην αποστολή του οργανισμού.

ουσιαστικών κινήτρων ανάπτυξης, καθώς το κύριο κίνητρο παρώθησης των εργαζομένων είναι η άνοδος στα ιεραρχικά κλιμάκια για την πρόσκτηση της νόμιμης εξουσίας (Kakouris & Meliou, 2011, pp. 351, 364 · Kufidou, Petridou, & Mihail, 1997, p. 245 · Μιχαλόπουλος, 2003, σ. 47 · Sotirakou, & Zeppou, 2005, p. 60).

Περαιτέρω, οι συντελούμενες από τα τέλη του περασμένου αιώνα μεταβολές, όπως οι απαιτήσεις της παγκοσμιοποιημένης αγοράς, ο διεθνής ανταγωνισμός, ο επαναπροσδιορισμός του ρόλου του κράτους, η δημιουργία δημόσιων ελλειμμάτων με την παράλληλη ανάγκη διάθεσης πόρων σε κρατικά προγράμματα, η καθιέρωση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, η ανάγκη ανάδειξης του πολίτη στο επίκεντρο της δημόσιας διοίκησης, οι επιταγές υπερεθνικών οργανισμών, όπως ο Ο.Ο.Σ.Α., μέσω της έκδοσης μελετών για την προώθηση αλλαγών, καθώς και η υποχρέωση ευθυγράμμισης της εθνικής διοίκησης με τις ευρωπαϊκές πολιτικές έχουν καταστήσει σαφές ότι απαιτούνται ευρείες μεταρρυθμίσεις για την επίτευξη ποιοτικών αποτελεσμάτων (Kufidou et al., 1997 · Μιχαλόπουλος, 2003, σσ. 34-51 · Ραμματά, 2011, σ.σ 24-31 · Sotirakou, & Zeppou, 2005).

Ωστόσο, η αναζήτηση της ποιότητας, συχνά, στο σύγχρονο συγκείμενο της μετανεωτερικότητας και υπό την επήρεια δεικτών και μετρήσεων στο πνεύμα του οικονομικού ορθολογισμού αγνοεί τη σημαντικότητα του ανθρώπινου παράγοντα στην υιοθέτηση των αλλαγών. Η παρωχημένη γραφειοκρατία έχει ανάγκη παρεμβάσεων με ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα, που θα εστιάζουν στις απαιτήσεις του πολίτη και στην ανάγκη αυτοπραγμάτωσης των εργαζομένων, καθώς η σύγχρονη διοικητική θεώρηση υποστηρίζει ότι η εργασία του ατόμου δεν αποσκοπεί μόνο στην αντιμετώπιση του βιοπορισμού, αλλά και στην ικανοποίηση των προσωπικών επιδιώξεων για ανάπτυξη. Απαιτείται η επένδυση της δημόσιας διοίκησης στη θετική υποκίνηση των εργαζομένων, με παράλληλη κατανόηση του τρόπου επίδρασης των εξωτερικών και ενδογενών κινήτρων στην αποδοτικότητά τους, της ανταλλαγής πληροφοριών, συνεχούς ενημέρωσης, προώθησης της συλλογικής μάθησης και της διά βίου εκπαίδευσης, ώστε να είναι εφικτή η ουσιαστική ποιοτική βελτίωση των αποτελεσμάτων των δημοσίων υπηρεσιών και συνακόλουθα η ουσιαστική λειτουργία της δημοκρατίας (Lee & Yazdanifard, 2013 · Manolopoulos, 2008 · Μακρυδημήτρης στο Μιχαλόπουλος, 2003, σσ. 16-17 · Ραμματά, 2011, σσ. 143, 283-285 · Τσέκος, 2011).

3.2 Το Υπουργείο Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων

Η σύσταση κρατικού φορέα αρμόδιου για εκκλησιαστικά και εκπαιδευτικά θέματα ανάγεται στις απαρχές του νεοελληνικού κράτους, όταν με Βασιλικό Διάταγμα του 1833, που δημοσιεύθηκε στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως (13), «*σχηματίσθηκε*» «*Η επί των Εκκλησιαστικών και της Δημοσίου Εκπαιδύσεως Γραμματεία*». Με τον Αναγκαστικό Νόμο 1671/1951 «*Περί Υπουργικού Συμβουλίου και Υπουργείων*» (Α΄ 33) ορίζεται το «*Υπουργείον Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων*», ονομασία η οποία διατηρήθηκε μέχρι το 2009³⁷, ενώ με το Προεδρικό Διάταγμα 70/2015 (Α΄ 114) δόθηκε στο φορέα η ως άνω υφιστάμενη ονομασία.

Σύμφωνα με τον Οργανισμό λειτουργίας του³⁸ αποστολή του Υπουργείου Παιδείας είναι «*η ανάπτυξη και η συνεχής αναβάθμιση της παιδείας*», με σκοπό: την ηθική, πνευματική και φυσική αγωγή των Ελλήνων, την ανάπτυξη της εθνικής συνείδησης, την προστασία της ελευθερίας, θρησκευτικής συνείδησης και λατρείας και την εποπτεία των λειτουργιών όλων των γνωστών θρησκειών, την ελευθερία λόγου και έκφρασης, την ανοχή στη διαφορετικότητα, τη δημοκρατική διαπαιδαγώγηση, το σεβασμό στο περιβάλλον, τη διαμόρφωση ελεύθερων και υπεύθυνων πολιτών, την προαγωγή της επιστήμης, έρευνας, καινοτομίας, τεχνολογίας και πληροφορίας, την εκπαίδευση της νέας γενιάς και τη διά βίου μάθηση (άρθρο 1).

Η διοικητική του διάρθρωση, περιλαμβάνοντας την εκάστοτε πολιτική ηγεσία και τις αμιγώς διοικητικές υπηρεσίες, ακολουθεί την «*πυραμιδοειδή ιεραρχική κλιμάκωση των επιπέδων εξουσίας*», στην ύπατη βαθμίδα της οποίας προϊστάται ο Υπουργός. Στο πρότυπο αυτό, η εξουσία και η ευθύνη μεταβιβάζονται κατά τρόπο, ώστε κάθε βαθμίδα εργασίας να δέχεται εντολές από μία μόνο ανώτερη βαθμίδα και να δημιουργείται μια κάθετη ιεραρχική γραμμή εντολών από την κορυφή στη βάση της πυραμίδας. Ο καταμερισμός του συνολικού έργου στις επί μέρους οργανικές μονάδες γίνεται με ομαδοποίηση ομοιογενών αρμοδιοτήτων και τμηματοποίηση με βάση τις λειτουργίες (Κατσαρός, 2007, σ. 58).

³⁷ Με την αριθμ. 2876/7-10-2009 απόφαση του Πρωθυπουργού (Β΄ 2234) το Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων μετονομάστηκε σε «*Υπουργείο Παιδείας, Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων*».

³⁸ Προεδρικό Διάταγμα Υπ' Αριθμ. 18/2018 «*Οργανισμός Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων*» (Α΄ 31).

Οι στρατηγικοί σκοποί του Υπουργείου Παιδείας (παράρτημα Α2), αφορούν έργο με τεράστιο εύρος, το οποίο συνυπολογιζόμενο με την ύψιστη σημασία του - εφόσον αφορά την υλοποίηση της εκπαιδευτικής πολιτικής, η αποτελεσματικότητα της οποίας συντελεί στην ομαλή πορεία της χώρας στο ευρωπαϊκό και παγκόσμιο γίγνεσθαι, την πρόοδο και την κοινωνική της ευημερία, δεδομένου του ρόλου της εκπαίδευσης στη διαμόρφωση «*συγκεκριμένου κοινού*» στην υπηρεσία των θεμελιωδών αξιών της «*ελευθερίας, ισότητας και εκπλήρωσης*» (Bogotch & Waite, 2017, p. 2) - καθιστά επιτακτική τη βελτίωση της αποδοτικότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και την προσαρμογή του παραγόμενου έργου στις σύγχρονες προδιαγραφές. Οι απαιτήσεις αυτές όμως είναι στενά συνυφασμένες, όπως ήδη έχει διαφανεί από τα προηγούμενα κεφάλαια, με τη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων, την ανάπτυξη των κατάλληλων εργασιακών σχέσεων και δικτύων, την άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας.

3.3 Η Σημασία της Ηγεσίας στο Μετασχηματισμό Ενός Δημόσιου Οργανισμού σε Συναισθηματικά Ευφυή Οργανισμό

Η οργανωσιακή ηγεσία, όπως έχει ήδη διαφανεί, αποτελεί κοινωνική διαδραστική διαδικασία επιρροής (Kafetsios, Nezlek, & Vassiou, 2011, p. 1122 · Pirola-Metro, Hartel, Mann & Hirst, 2002, όπ. αναφ. στο Zampetakis & Moustakis, 2010, p. 78), «*συναισθηματικά φορτισμένη*» τόσο για τον ηγέτη όσο και για τους ακολούθους, στην αποτελεσματικότητα της οποίας, σύμφωνα με την George (2000, pp. 1039-1045), σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η Συναισθηματική Νοημοσύνη³⁹, καθώς συντελεί

³⁹ Οι θεωρητικές θέσεις της George για τη συσχέτιση Συναισθηματικής Νοημοσύνης και αποτελεσματικότητας της ηγεσίας έχουν επιβεβαιωθεί και εμπειρικά. Ενδεικτικά, αναφέρονται οι μελέτες των Kafetsios, Nezlek and Vassiou, 2011, Zampetakis and Moustakis, 2010, Kellett, Humphrey and Sleeth, 2005, Rosete and Ciarrochi, 2005 και Gardner and Stough, 2002.

στην ανάπτυξη συναισθηματικά ευφών οργανισμών⁴⁰, τα χαρακτηριστικά των οποίων έχουν ήδη περιγραφεί στην σχετική υποενότητα της παρούσας⁴¹.

Οι συναισθηματικά νοήμονες οργανισμοί δημιουργούνται, πρωτίστως, από τους ηγέτες τους (Goleman et al., 2014, σ. 266), εφόσον, σε σύγκριση με τους managers, *«το μόνο πράγμα αληθινά σημαντικό που κάνουν είναι να δημιουργούν και να διαχειρίζονται κουλτούρα»* (Schein, 1985, p. 2, όπως αναφ. στο Van Wart, 2003, p. 221), καθώς τα συστατικά της αποτελούν συναισθηματικά φορτισμένες υποκειμενικές αντιλήψεις, σχετικά με το σωστό ή λανθασμένο, κατάλληλο ή ακατάλληλο, σημαντικό ή ασήμαντο, δίκαιο ή άδικο, που συνθέτουν μια μοναδική συλλογική ταυτότητα, με την εναρμόνιση όλων (Βακόλα & Νικολάου, 2012, σσ.392-393 · Μπουραντάς, 2005, σ. 158 · Tolmats & Reino, 2006, p. 122 · Trice & Beyer, 1993, p. 33, όπ. αναφ. στο George, 2000, p. 1045). Ερευνητικά δεδομένα καταλήγουν αφενός στη θετική σχέση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης με τύπους κουλτούρας, προσανατολισμένους στην επίτευξη της αποδοτικότητας, στις ανθρώπινες σχέσεις και στην καινοτομία και αφετέρου έλλειψη ουσιώδους διασύνδεσης με τις γραφειοκρατικές δομές (Tolmats & Reino, 2006, pp. 135-137). Η τελευταία αυτή σχέση αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα και στο γραφειοκρατικό πλαίσιο του Υπουργείου Παιδείας, για τη μεταρρύθμισή του, ώστε, όπως αποφαίνεται ο Fairholm (2004, p. 578) παραφράζοντας τον Bennis, *«να κάνει τα σωστά πράγματα με σωστό τρόπο για την εξυπηρέτηση της κοινωνίας»*.

Για το μετασχηματισμό του αυστηρώς δομημένου Υπουργείου σε αποτελεσματικότερο πάροχο ποιοτικών υπηρεσιών, θεμελιώδης παράγοντας είναι η ηγεσία με *«ανυποχώρητο σκοπό... προδιάθεση για ρίσκο... συμμετοχή και επιμονή»* (Sanders, 1998, p. 55, όπ. αναφ. στο Fairholm, 2004, p. 578), γνωρίσματα που προϋποθέτουν τη Συναισθηματική Νοημοσύνη, καθώς συμβάλλει στη διαχείριση των δυναμικών αλλαγών (Rafiq et al., 2011, όπ. αναφ. στο Labbaf, Ansari & Masoudi, 2011, p. 536). Ο συγκεκριμένος οργανισμός, αφορώντας πλήθος ενδιαφερομένων, όπως εκπαιδευτικούς, συνδικαλιστικά σωματεία, μαθητές και σπουδαστές, γονείς,

⁴⁰ Σύμφωνα με τους Higgs & McGuire (2001, p. 29), δεν έχουν όλοι οι ηγέτες υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη, ενώ μερικοί μπορεί και να την τιμωρούν ως περιττή για τις απαιτήσεις. Οι συναισθηματικός ευφυνείς, όμως, διαμορφώνουν συγκινησιακό κλίμα και κουλτούρα που επιτρέπει την ανάπτυξη οργανισμού, ο οποίος δημιουργεί συναισθηματικές συμπεριφορές μεταξύ των υπαλλήλων, ως εργαλείο οργανωσιακής επιτυχίας (Giorgi, 2013, p. 8).

⁴¹ Βλ. 1.3.3 Οι Συναισθηματικά Ευφυνείς Οργανισμοί, σσ. 49-52.

δημόσιους και ιδιωτικούς εποπτευόμενους φορείς, συνιστά πεδίο σύγκρουσης ποικίλων συμφερόντων, που αντανακλάται και στις σχέσεις πολιτικής ηγεσίας και διοικητικής γραφειοκρατίας, οι οποίες έχουν ενταθεί (Vigoda-Gadot and Meisler, 2010, pp. 75-76) και υπό την προοπτική του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (New Public Management/NPM), καθώς το τελευταίο εστιάζει στον προσανατολισμό της δημόσιας διοίκησης στους χρήστες-πολίτες-πελάτες των δημοσίων υπηρεσιών, στην ευελιξία, εξωστρέφεια και ανταγωνιστικότητα των οργανισμών, στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, στην επίτευξη της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας και στην ενσωμάτωση της επιχειρηματικότητας⁴² (Zampetakis & Moustakis, 2007, p. 413-415 · Zampetakis & Moustakis, 2006, p. 20 · Καρκατσούλης, 2004, σ. 40 · Ραμματά, 2011, σ. 61 · Vigoda-Gadot & Meiser, 2010, p. 72). Για την υπέρβαση αυτών των σύνθετων καταστάσεων οι συναισθηματικές ικανότητες του ηγέτη και των εργαζομένων κρίνονται απαραίτητες.

Ειδικότερα, η ενσυναίσθηση του ηγέτη, θα λειτουργήσει ευεργετικά σε πολλά επίπεδα: θα οικοδομήσει υγιείς σχέσεις, αμβλύνοντας τις αντιθέσεις και εξομαλύνοντας τις συγκρουσιακές καταστάσεις εντός του οργανισμού και θα θεμελιώσει συνεργασίες που διευκολύνουν την επίτευξη. Η γνώση και διαχείριση των συναισθηματικών αντιδράσεων των άλλων θα καταστήσει τον διοικητικό προϊστάμενο ευφυή *«ηγέτη της αλλαγής»*, ικανό να αφυπνίσει τους εργαζόμενους για τη σημαντικότητα του εγχειρήματος, απευθυνόμενος στην εσωτερική αξία τους, ώστε, υπερβαίνοντας την παθητική δημοσιοϋπαλληλική νοοτροπία, που περιορίζεται στην απλή διεκπεραίωση των υποθέσεων ή υπαγορεύει την αδιαφορία, και αισθανόμενοι ενεργό *«μέρος μιας προσφιούς ταυτότητας»*, να επιδιώξουν την προσωπική τους συμβολή για αποτελεσματικότερη διοίκηση. Οι δεξιότητες κοινωνικής επίγνωσης της ηγεσίας επιβάλλονται για την καλλιέργεια *«συναισθηματικού κλίματος που ενθαρρύνει την εξυπηρέτηση»*, ώστε να αποσοβηθεί η δυσαρέσκεια του πολίτη προς τις υπηρεσίες του Υπουργείου, ενώ επιβάλλεται ο ηγέτης να κατέχει *«οργανωτική επίγνωση»*, που θα του προσδώσει *«διπλωματικότητα και πολιτική ευστροφία»*, αναγκαίες προϋποθέσεις για την εξισορρόπηση των σχέσεων

⁴² Η δημόσια επιχειρηματικότητα συνδέεται με την επίτευξη κοινωνικών στόχων έναντι ατομικών ή οικονομικών και σημασιοδοτείται ως σύλληψη, σχεδιασμός και υλοποίηση μιας καινοτόμου ιδέας στην πρακτική του δημόσιου τομέα και ως διαδικασία δημιουργίας αξίας για τους πολίτες, μιας αξίας πολύπλευρης που συμπεριλαμβάνει την ευημερία τους (Bruyat and Julien, 2000, p. 173, Morris and Jones, 1999, p. 74 και Roberts, 2002, p. 56, όπ. αναφ. στο Zampetakis & Moustakis, 2007, p. 415).

του με την πολιτική ηγεσία, η οποία, ενίοτε, παρεμβαίνει υπέρ το δέον στη διοίκηση. Αυτή είναι σημαντική διάσταση, διότι μεταβάλλει το διοικητικό στέλεχος από διεκπεραιωτή της πολιτικής βούλησης σε ενεργό μέτοχο της υλοποιούμενης πολιτικής, που με τη δύναμη της εμπειρίας του, των γνώσεων, της διαίσθησης και του ισχυρού λόγου διατυπώνει άποψη, δίνει εναλλακτικές λύσεις ή διαφωνεί (Goleman et al., 2014, σ. 303, 2011β, σσ. 284-285).

Για την αντιμετώπιση των γραφειοκρατικών αγκυλώσεων και την προσπέλαση της τυπολατρίας, χωρίς παραβίαση της νομιμότητας, χρειάζεται η πυξίδα της αυτοεπίγνωσης και αυτοδιαχείρισης του ηγέτη για την ορθότερη πορεία δράσης του, ώστε με αυτοπεποίθηση να διακρίνει την *«ευρύτερη εικόνα σε μια σύνθετη κατάσταση»* και γνωρίζοντας τα όριά του και την αυτοαποτελεσματικότητά του να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες. Η βαθειά αυτοεπίγνωση θα τον καταστήσει αυθεντικά ειλικρινή και διαφανή, συντονισμένο με το αξιακό του σύστημα, ώστε να δέχεται την κριτική με στόχο τη διαρκή βελτίωση, αλλά και να πατάσσει την αντιδεοντολογική συμπεριφορά (Goleman et al., 2014, σσ. 301-302), οσάκις εκδηλώνεται λόγω της ενίοτε κακώς νοούμενης ασφάλειας της δημοσιούπαλληλικής ταυτότητας. Για την υπέρβαση παγιωμένων αδυναμιών, όπως είναι η ανεπάρκεια ουσιαστικής επικοινωνίας μεταξύ των οργανικών δομών του Υπουργείου, με επακόλουθο την έλλειψη συντονισμένης και ολιστικής αντιμετώπισης των θεμάτων, επιβάλλεται η παρουσία αυθεντικής και τολμηρής ηγεσίας σε όλα τα επίπεδα, προκειμένου όχι μόνον να αποκαλυφθεί η συναισθηματική πραγματικότητα του οργανισμού και να κατασκευασθεί ένα νέο όραμα, αλλά και, μέσω της *«δυναμικής διερεύνησης»*⁴³, να κατευθυνθούν και οι εργαζόμενοι στην επίγνωση της αλήθειας, ώστε, όντας εναρμονισμένοι, καθένας να μπορεί να βλέπει όχι μόνον τη *«μεγάλη εικόνα»*, αλλά και τον προσωπικό του ρόλο εντός αυτής (Boyatzis & Oosten, 2002, p. 10). Η ακριβής γνώση της αλήθειας και των άρρητων αρχών, οι οποίες διέπουν την οργανωσιακή συμπεριφορά, θα διευκολύνει το συνεργατικό πνεύμα στην κατεύθυνση της επίτευξης όχι μόνον ειδικών στόχων ανά μονάδα, αλλά και της υλοποίησής τους ως τμήμα των στρατηγικών σκοπών, καθώς και την ανάπτυξη κοινωνικών δικτύων που στηρίζουν την αποδοτικότητα (Goleman et al., 2014, σ. 303).

⁴³ Σύμφωνα με τον Goleman (2014, σσ. 241-242) συνίσταται σε επικοινωνιακές διαδικασίες, στις οποίες οι εργαζόμενοι παροτρύνονται να εκφράσουν τα συναισθήματά τους, γινόμενοι κοινωνοί των προβλημάτων αλλά και των προσδοκιών και προοπτικών, εξετάζοντας την ατομική τους συνεισφορά στη διεργασία της αλλαγής.

Συστημικές αδυναμίες, όπως η αμφίσημη πολυνομία σε συνδυασμό με τις ποικίλες ασκούμενες πιέσεις, οι χαμηλές αποδοχές των υπαλλήλων σε συνάρτηση με την απουσία κινήτρων και την παντελή έλλειψη αξιολόγησης, με παρεπόμενα την παθητικότητα, την έλλειψη ενδιαφέροντος για τις δομές και το συνάδελφο ή και τον «κυνισμό» ενίοτε, η ανορθολογική κατανομή αρμοδιοτήτων και έργου, η ακατάλληλη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού (Μακρυδημήτρης, 2006) και η οικονομική κρίση που έχει περιστείλει στο ελάχιστο τις κοινωνικές παροχές, ακόμα και στην παιδεία, επιτείνουν τις συγκρούσεις, συνιστούν το εργασιακό περιβάλλον του Υπουργείου όχι μόνον ασφυκτικό και απολιθωμένο, αλλά, υπό την επίδραση της καθημερινής ρουτίνας ή την ανάδυση απρόβλεπτων επειγουσών καταστάσεων, συνθέτουν θολή εικόνα, που δυσχεραίνει τους ευσυνείδητους στην άσκηση των καθηκόντων τους και την ηγεσία στη λήψη απόφασης. Για τους λόγους αυτούς, οι συναισθηματικές δεξιότητες του ηγέτη θεωρούνται εκ των ων ουκ άνευ, καθώς θα του παράσχουν δυνατότητα, ώστε να επεξεργασθεί αβέβαιες και σύνθετες πληροφορίες και να προβεί στις ορθές προβλέψεις για σημαντικές βελτιώσεις του οργανισμού. Η γνώση της επίδρασης των συναισθημάτων και διαθέσεων θα τον προικίσει με ευελιξία στη λήψη απόφασης, καθώς η εκμετάλλευση της θετικής διάθεσης τον καθιστά άλλοτε δημιουργικό και άλλοτε επιδιορθωτικό των αρνητικών διαθέσεων, ενώ, άλλοτε, η αρνητική διάθεση κριτικό έναντι ανεδαφικών στόχων (George, 2000, p. 1043). Με την αυτορρύθμιση θα μετριάξει το θυμό, τη θλίψη ή το φόβο, ή θα τα χρησιμοποιεί ως κίνητρα δράσης ενάντια στην αδικία (Goleman, 2011β, σ. 127). Η ακριβής αξιολόγηση των συναισθημάτων των συνεργατών του θα τον καταστήσει ικανό να διακρίνει την ειλικρινή συμπεριφορά από την προσποιητή (Berman & West, 2008, p. 743), να επιδρά στα συναισθήματά τους και να τα μεταβάλλει παραγωγικά, οικοδομώντας υγιείς σχέσεις.

Σύμφωνα με τα εκτεθέντα, είναι προφανής η αναγκαιότητα της συναισθηματικά ευφυούς ηγεσίας για την αποτελεσματική λειτουργία του Υπουργείου Παιδείας. Ωστόσο, η εφαρμογή της δεν είναι απρόσκοπτη, καθώς προσκρούει στην έλλειψη ουσιαστικών κινήτρων, στην οποία συντελούν η μονιμότητα και οι σταθερές αποδοχές των εργαζομένων, το σύστημα ιεραρχικής εξέλιξης των υπαλλήλων, το οποίο δε συνδέεται με την αποδοτικότητα του έργου τους, αλλά ενίοτε και η παραγνώριση της θετικής της συμβολής. Εντούτοις, ερευνητικά δεδομένα καταδεικνύουν ότι τα εσωτερικά κίνητρα, όπως η δημιουργική

εργασία και η αναγνώριση της επίτευξης παράγουν υψηλές αποδόσεις (Manolopoulos, 2007, p. 80). Τούτου δοθέντος και λαμβάνοντας υπόψη ότι, λόγω της οικονομικής κρίσης των τελευταίων ετών, όχι μόνον έχουν μειωθεί οι αποδοχές των δημοσίων υπαλλήλων, αλλά έχουν περικοπεί και οι πρόσθετες αμοιβές ως εξωτερικό κίνητρο, θεωρούμε ότι η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων στο Υπουργείο Παιδείας εναπόκειται στην παρωθητική επίδραση της συναισθηματικής ηγεσίας μέσω των ενδογενών κινήτρων. Οι πραγματικά ευφυείς ηγέτες είναι οι μόνοι που θα διαχειρισθούν το ανθρώπινο δυναμικό τους, υιοθετώντας το κατάλληλο στυλ⁴⁴, καθοδηγώντας με ενσυναίσθηση, ειλικρίνεια, διαφάνεια, ακεραιότητα και πειθώ και αποτελώντας οι ίδιοι πρότυπο έμπνευσης. Εμπιστευόμενοι τους προβληματισμούς τους στους υφισταμένους τους, θα τους τονώσουν την αυτοπεποίθηση και θα ενθαρρύνουν τη δημιουργική σκέψη και τη συλλογική συμμετοχή τους. Θα αξιοποιήσουν κατάλληλα την υφιστάμενη εξατομικευμένη γνώση και τεχνική εξειδίκευση, τις ικανότητες και την εν γένει δυναμική του καθενός, με την κατάλληλη κατανομή των ρόλων, ώστε να αποδίδεται ουσιαστικό νόημα στο αντικείμενο κάθε εργαζόμενου (Goleman et al., 2014, σσ. 234- 267). Αυτοί οι μετασχηματιστικοί ηγέτες, χρησιμοποιώντας «μόνον θετικά στοιχεία», θα ωθήσουν τα μέλη του οργανισμού να ενεργούν και έξω από το προβλεπόμενο πλαίσιο του ρόλου τους, αυθόρμητα, από προσωπική επιλογή, για να αποδώσουν τα μέγιστα, παρέχοντας αλληλοβοήθεια και αλληλεγγύη προς τους συναδέλφους και προστατεύοντας τον οργανισμό με προληπτική δράση έναντι οποιασδήποτε απειλής (Chin et al., 2011, p. 6 · Coetzee & Schaap, 2005, p.36). Αυτή η μεταστροφή θα επιφέρει κέρδη σε όλους τους εμπλεκόμενους: τα ηγετικά στελέχη βιώνοντας την επιτελεσματικότητα του ρόλου τους θα επιζητούν το «δρόμο της διαρκούς επιτυχίας» (Μπουραντάς 2005), οι εργαζόμενοι, αισθανόμενοι λιγότερο άγχος και εξουθένωση, θα κερδίσουν ικανοποίηση από την εργασία, προϋπόθεση για την δική τους αυτοπραγμάτωση και οι πολίτες θα νιώσουν περισσότερη ασφάλεια και ειλικρινή μέριμνα στην επαφή τους με το κράτος (Platsidou, 2010, p. 60 · Sy, Tram, & O'Hara, 2006, p. 461 · Wong & Law, 2002, p. 269).

⁴⁴ Όπως αναφέρει ο Goleman η επίτευξη της αρμονίας στον οργανισμό συνδέεται με τέσσερα ηγετικά στυλ, το οραματιστικό, το υποστηρικτικό, το εστιασμένο στη δημιουργία σχέσεων και το δημοκρατικό, ενώ η ηγεσία που προσανατολίζεται στους στόχους ή βασίζεται στις διαταγές χρήζει προσοχής και πρέπει να εφαρμόζεται σε περιπτώσεις κατά την κρίση του ηγέτη, ωστόσο σπουδαιότερη όλων είναι η άποψη ότι οι πλέον επιτυχημένοι ηγέτες χρησιμοποιούν διαφορετικά στυλ, εναλλάσσοντάς τα κατά περίπτωση (2014, σσ. 81-119).

Υπό αυτούς τους όρους, η συναισθηματικά νοήμων ηγεσία με τη δύναμη του πνεύματος και της καρδιάς θα μεταβάλει το Υπουργείο Παιδείας σε μανθάνοντα οργανισμό (learning organization)⁴⁵, ο οποίος θα *«πετυχαίνει όχι μόνον τους σημερινούς σκοπούς, αλλά επιπλέον θα δημιουργεί νέα ικανότητα, ώστε να πετυχαίνει τους μελλοντικούς του στόχους»* (Behn, 1998, p. 224, όπ. αναφ. στο Fairholm, 2004, p. 578). Και τούτο, διότι, σύμφωνα με τους Labbaf et al., οι διαστάσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης παίζουν κυρίαρχο ρόλο στη μάθηση σε ατομικό και οργανωσιακό επίπεδο, καθώς, καλλιεργώντας νέα πρότυπα σκέψης, διευρύνουν τις ικανότητες των ατόμων να δημιουργούν αποτελέσματα που πραγματικά επιθυμούν (2011, p. 538). Επιπλέον, τα νοήμονα στελέχη, έχοντας επίγνωση της κατάστασης των συνεργατών τους, θα υποστηρίζουν την ενδυνάμωση του προσωπικού και την αξιοποίηση της καθημερινής εμπειρίας (Boyatzis & Oosten, 2002, p. 9), θα αμείβουν την πρωτοβουλία και θα ενθαρρύνουν τη γνώση στην περίπτωση των αδυναμιών, μετατρέποντας την αποτυχία σε μέρος της μαθησιακής διαδικασίας, κατά την οποία οι εργαζόμενοι και ο οργανισμός θα εκτείνουν συνεχώς την ικανότητά τους να μαθαίνουν συλλογικά (Δαλακούρα, 2006, σ. 2). Στο πλαίσιο ανάπτυξης ευφυούς-μανθάνοντος οργανισμού, η πρωτοποριακή ηγεσία θα μεριμνά για την ανάπτυξη ηγετών σε κάθε επίπεδο του Υπουργείου, καθώς και ηγετικών ικανοτήτων σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό, γνωρίζοντας ότι οι νέες αυξημένες απαιτήσεις του συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος δεν αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά από ένα μόνον άτομο, αλλά *«από τη συντονισμένη συνεισφορά πολλών ταλαντούχων ανθρώπων που δουλεύουν μαζί»* (Bennis, 1999, p. 73, όπ. αναφ. στο Δαλακούρα, 2006, σ. 73). Έτσι, η εκπαίδευση στην ηγεσία και την ανάπτυξη των συναισθηματικών δεξιοτήτων θα αποτελέσει μέρος ενός ολιστικού αναπτυξιακού σχεδίου για τον οργανισμό (Lopes, 2016, p. 4).

Εξ όσων αναπτύχθηκαν, είναι προφανής η αξία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης του ηγέτη σε ατομικό, ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο. Ο συναισθηματικά νοήμων ηγέτης, ανοίγοντας θετικά επικοινωνιακά κανάλια, αποτελεί βασικό συντελεστή της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, στο οποίο πρέπει να

⁴⁵ Κατά τους Labbaf et al., η έννοια του μανθάνοντος οργανισμού συνίσταται σε ριζοσπαστικές ιδέες, όπως ο αναστοχασμός των στόχων και του σκοπού ύπαρξής του, η δυνατότητα που παρέχει στα μέλη του να πραγματοποιήσουν τις υψηλότερες προσδοκίες τους, η εργασιακή δέσμευση των υπαλλήλων και όχι η συμμόρφωση, η εναρμόνιση με το κοινό όραμα έναντι της επιβολής μιας δήλωσης αποστολής άνωθεν, η αποτελεσματική συμφιλίωση των ατομικών και οργανωσιακών στόχων. Αυτά ακριβώς, όμως, είναι και τα χαρακτηριστικά του συναισθηματικώς ευφυούς οργανισμού.

επενδύσει και το Υπουργείο Παιδείας (Brewster, 2002, όπ. αναφ. στο Sotirakou & Zερρου, 2005, p. 61) για την οντότητά του ως δυναμικού οργανισμού, εντός των οποίου, όπως υποστηρίζει ο Τσέκος (2011), η μονιμότητα των υπαλλήλων θα καταστεί θετικός παράγοντας ανάπτυξης της συλλογικότητας των εργαζομένων, της αίσθησης του «ανήκειν» και της συνακόλουθης συνειδητοποίησης των δικαιωμάτων, υποχρεώσεων και της διάθεσης προσφοράς, οι οποίες «εγγυώνται την πολύτιμη οργανωσιακή συνέχεια», προσδίδουν «πολιτικό/αξιακό προσδιορισμό» στα αποτελέσματά τους και παρέχουν πρόσβαση σε όλους στα δημόσια αγαθά.

3.4 Συναφείς Έρευνες

Παρά τον τεράστιο όγκο της βιβλιογραφίας σχετικά με το ηγετικό φαινόμενο γενικά ή την αναζήτηση του κατάλληλου μοντέλου διοίκησης στο δημόσιο τομέα, αντί της παρωχημένης κλασικής γραφειοκρατίας, στο πλαίσιο των σύγχρονων αναγκών, και παρά το εκτεταμένο θεωρητικό και ερευνητικό ενδιαφέρον των τελευταίων δεκαετιών για τη Συναισθηματική Νοημοσύνη στο εργασιακό περιβάλλον, το επιστημονικό ενδιαφέρον για την ενάσκηση δημόσιας διοικητικής ηγεσίας είναι υποβαθμισμένο, ενώ η επίδραση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη δημόσια διοίκηση έχει αγνοηθεί, πλην ελαχίστων εξαιρέσεων⁴⁶, με αποτέλεσμα να υφίσταται σημαντικό θεωρητικό και εμπειρικό έλλειμμα (Van Wart, 2003 · Vigoda-Gadot & Meiser, 2010, p. 82). Παρομοίως, ως προς την Συναισθηματική Νοημοσύνη, η έρευνα που επικεντρώνεται σε ομαδικό ή οργανωσιακό επίπεδο ανάλυσης σπανίζει (Lopes, 2016), ενώ είναι ανύπαρκτη για τη συμβολή της ηγεσίας στην ανάπτυξη συναισθηματικά ευφυών οργανισμών. Ωστόσο, έχουν διεξαχθεί έρευνες, οι οποίες εξετάζουν τη Συναισθηματική Νοημοσύνη του ηγέτη σε σχέση με τα θετικά αποτελέσματα στον εργασιακό χώρο, με την οργανωσιακή κουλτούρα και το κλίμα, την οργανωσιακή μάθηση και την ανάπτυξη μακροπρόθεσμου οργανισμού, τη δέσμευση και κινητροδότηση των εργαζομένων, που αποτελούν συνιστώσες του

⁴⁶ Όπως αναφέρεται στο Vigoda-Gadot & Meiser, 2010, p. 82, το διάστημα από το 1990 και εντεύθεν, με εξαίρεση την έρευνα των Berman and West (2008), σχεδόν καμία μελέτη δεν ασχολήθηκε με αυτά τα θέματα στο δημόσιο τομέα.

συναισθηματικά ευφυούς οργανισμού, ο οποίος συγκαταλέγεται στα συστατικά της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας. Ενδεικτικά:

Η διεξαγωγή έρευνας από τους Danaeefard, Salehi, Hasiri and Noruzi (2012) σε υπηρεσίες παροχής υπηρεσιών στο Ιράν σκοπό είχε να μελετήσει τον αντίκτυπο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και της οργανωσιακής κουλτούρας στη διαμόρφωση του μανθάνοντος οργανισμού. Τα αποτελέσματα ανέδειξαν την άμεση επίδραση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και των συστατικών της, ιδιαιτέρως της αυτοκινητροδότησης, στη δημιουργία οργανισμού που μαθαίνει. Άμεση είναι και η επίδραση του τύπου οργανωσιακής κουλτούρας, ιδιαίτερα της κουλτούρας μάθησης και της συμμετοχικής με το μανθάνοντα οργανισμό. Επιπλέον, η Συναισθηματική Νοημοσύνη επιδρά άμεσα στη δημιουργία οργανωσιακής κουλτούρας.

Ομοίως, από την έρευνα των Labbaf, Ansari and Masoudi (2011) σε εκπαιδευτικούς αξιωματούχους και υπαλλήλους Βιβλιοθήκης στο Πανεπιστήμιο του Ισφαχάν, στο Ιράν, με σκοπό τη διερεύνηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στις διαστάσεις του μανθάνοντος οργανισμού, συνάγεται ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη σχετίζεται θετικά με τη σαφήνεια της αποστολής και του οράματος για τον οργανισμό, την αποτελεσματική μεταφορά της γνώσης και την ομαδική εργασία και την επίλυση των προβλημάτων στο πλαίσιο της ομάδας.

Οι O' Boyle et al. αποφαινόνται ότι οι συναισθηματικές ικανότητες συμβάλλουν σε αποτελεσματικές κοινωνικές αλληλεπιδράσεις «...*ακόμη και σε περιβάλλοντα που είναι συνήθως πολύ γνωστικού περιεχομένου, όπως οι αίθουσες διδασκαλίας...*», εστιάζοντας στην καλύτερη προβλεπτικότητα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης σχετικά με την απόδοση, στις περιπτώσεις που απαιτείται ομαδική εργασία, και τονίζουν την ιδιαίτερη σημαντικότητά της στον τομέα της παροχής υπηρεσιών (2011, p. 793). Θετική συσχέτιση μεταξύ Συναισθηματικής Νοημοσύνης και εργασιακής απόδοσης προκύπτει και στη μελέτη των Law, Wong, Huang και Li (2008), οι οποίοι διεξήγαγαν έρευνα σε μεγάλη εταιρεία πληροφορικής στην Κίνα, που απασχολεί επιστήμονες έρευνας και ανάπτυξης, τεκμηριώνοντας ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη έχει αξία και λειτουργεί ως παράγοντας πρόβλεψης της απόδοσης και στις θέσεις που απαιτούν υψηλού εκπαιδευτικού επιπέδου προσόντα.

Η έρευνα που διεξήγαγαν οι Zampetakis and Moustakis (2010) σε δημόσιους οργανισμούς στην Κρήτη, ανέδειξε ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη του ηγέτη της

ομάδας σχετίζεται άμεσα και σημαντικά με τη διαμόρφωση κοινής αξιολογικής κρίσης των μελών της ομάδας ως προς τη Συναισθηματική Νοημοσύνη του ηγέτη της, υπό την κοινωνική επιρροή των συναισθημάτων του ηγέτη στα συναισθήματα, τις αντιλήψεις και τη συμπεριφορά των υφισταμένων. Αυτή η κοινή αξιολόγηση, στην οποία προβαίνουν τα μέλη της ομάδας, συμβάλλει στην ανάπτυξη ενός θετικού τόνου εντός της ομάδας, που με τη σειρά του επιδρά στην αίσθηση ικανοποίησης της ομάδας από την εργασία. Έτσι, η συναισθηματική ηγεσία του ηγέτη επιδρά έμμεσα στην ικανοποίηση από την εργασία.

Η μελέτη των Vigoda-Gadot and Meisler (2010), βάσει έρευνας σε δύο δήμους του Ισραήλ, υποστηρίζουν ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη σχετίζεται θετικά με τις πολιτικές ικανότητες (εργασία με δίκτυα, κοινωνική οξυδέρκεια, διαπροσωπική επιρροή και ειλικρίνεια), την ικανοποίηση από την εργασία και τη δέσμευση στην εξυπηρέτηση του κοινού, ενώ σχετίζεται αρνητικά με την επαγγελματική εξουθένωση, την πρόθεση εξόδου από τον οργανισμό και την αμελή συμπεριφορά. Επίσης, συνάγεται ότι οι πολιτικές δεξιότητες των υπαλλήλων αυξάνονται από τη Συναισθηματική Νοημοσύνη, ενώ οι ισχυρές πολιτικές δεξιότητες των υπαλλήλων με υψηλά επίπεδα Συναισθηματικής Νοημοσύνης σχετίζονται με χαμηλότερους δείκτες απουσίας των υπαλλήλων από την εργασία. Τα ευρήματα καθιστούν σαφή τη θετική επίδραση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην αποδοτικότητα των δημοσίων οργανισμών και στη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών και υπαγορεύουν ότι η αντιμετώπιση και διαχείριση των συναισθημάτων δεν αντίκειται στον ορθολογισμό των γραφειοκρατικών υπηρεσιών, αντιθέτως παρέχουν ένα συμπληρωματικό πλεονέκτημα στη βελτίωση της απόδοσης σε ατομικό, ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο.

Σύμφωνα με την έρευνα της Momeni (2009) σε οργανισμούς κατασκευής εξαρτημάτων αυτοκινήτων στο Ιράν, η αντίληψη των εργαζομένων για το οργανωσιακό κλίμα, σε ποσοστό άνω του 70%, είναι αποτέλεσμα της επίδρασης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης του ηγέτη και ιδιαίτερα των ικανοτήτων της κοινωνικής γνώσης και αυτεπίγνωσης, ενώ από τις περισσότερο επηρεαζόμενες διαστάσεις του οργανωσιακού κλίματος είναι η αξιοπιστία.

Οι Stein, Papadoyannis, Yip and Sitarenios (2009) διερευνώντας τη Συναισθηματική Νοημοσύνη δύο ενώσεων ανώτατων διοικητικών στελεχών

(Διευθύνοντες Σύμβουλοι, Ιδιοκτήτες, Πρόεδροι και Γενικοί Διευθυντές οργανισμών με ετήσιο κέρδος τουλάχιστον 2 εκ. δολάρια), κατέληξαν ότι τα ανώτατα ηγετικά στελέχη τείνουν να έχουν διαφορετική σύνθεση συναισθηματικών δεξιοτήτων σε σχέση με το γενικό πληθυσμό, τις οποίες χρησιμοποιούν σε ποικιλία και εναλλάσσοντάς τις κατά περίπτωση. Συγκεκριμένα, διαθέτουν σημαντικά υψηλότερα επίπεδα συνολικής Συναισθηματικής Νοημοσύνης, καθώς και υψηλά επίπεδα δεξιοτήτων που συντελούν στην αποτελεσματικότητα των διαπροσωπικών σχέσεων, την αύξηση της επιρροής, ενδυνάμωση και ανάπτυξη του οργανισμού, την αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και την εν γένει αντιμετώπιση των προκλήσεων (διαπροσωπικές δεξιότητες, γενική διάθεση, προσαρμοστικότητα, αυτοπεποίθηση, αυτενέργεια, σιγουριά, ευελιξία, αισιοδοξία, αντοχή στο στρες).

Οι Kerr, Carvin, Heaton and Boyle (2006) εξετάζοντας τη σχέση μεταξύ της Συναισθηματικής Νοημοσύνης των διευθυντών και της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας, μέσω της στάσης των υφισταμένων σχετικά με την απόδοση των ηγετικών στελεχών, κατέληξαν ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη του ατόμου αποτελεί πράγματι καθοριστικό παράγοντα της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας. Συνάγεται, επίσης, ότι οι αντιλήψεις των υπαλλήλων για την αποτελεσματικότητα των διευθυντών τους σχετίζονται ισχυρά με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη των δεύτερων. Ωστόσο, η ικανότητα του ηγέτη να κατανοεί και να διαχειρίζεται τα συναισθήματα των υπαλλήλων του δεν παίζει καθοριστικό ρόλο στον προσδιορισμό του τρόπου, με τον οποίο προσλαμβάνονται οι ίδιοι και κατατάσσονται από τους υφισταμένους τους.

Η μελέτη των Kellett, Humphrey and Sleeth (2006) διερεύνησε σε μικρές εργασιακές ομάδες ομοτίμων τις σχέσεις ανάμεσα στις αντιληπτές συναισθηματικές ικανότητες, τις γνωστικές ικανότητες και την ανάδυση της ηγεσίας. Συνήχθη ότι τα άτομα που διέθεταν υψηλά επίπεδα ενσυναίσθησης αναδείχθηκαν ηγέτες από τους ομοτίμους. Αναδείχθηκαν, επίσης, τα οφέλη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην επικοινωνία, επίλυση προβλημάτων και την επίτευξη των ατομικών στόχων. Οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι, προκειμένου ο ηγέτης να μεταδώσει την πλήρη διακύμανση της συμπεριφοράς του, πρέπει να βελτιώσει την ικανότητα αναγνώρισης και έκθεσης των συναισθημάτων και κυρίως της ενσυναίσθησης.

Η μελέτη των Berman and West (2008) βασίστηκε σε εθνική έρευνα που διεξήχθη σε υπηρεσίες τοπικής αυτοδιοίκησης 662 πόλεων των ΗΠΑ με πληθυσμό άνω των 50.000 κατοίκων. Τα αποτελέσματα ανέδειξαν ότι οι οργανωσιακές πολιτικές ανατροφοδότησης, καθοδήγησης και προτυποποίησης, τα κριτήρια επιλογής και προαγωγής προσωπικού, η υιοθέτηση κωδικών επικοινωνίας και κατάλληλων οργανωσιακών συμπεριφορών και η εφαρμογή προγραμμάτων εκπαίδευσης μπορεί να χρησιμοποιηθούν για την ανάπτυξη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στους οργανισμούς. Μάλιστα, οι πρακτικές ανατροφοδότησης, καθοδήγησης και προτυποποίησης βρέθηκε ότι αποτελούν βασικό παράγοντα ανάπτυξης των συναισθηματικών δεξιοτήτων, επιδρώντας άμεσα στους διευθυντές, ως εκ τούτου προτείνεται από τους μελετητές η αντιμετώπιση των συναισθημάτων να αποτελεί στοχευμένη πρακτική των οργανισμών, ανεξαρτήτως του βαθμού ανάπτυξης αυτής της ικανότητας. Αξιοσημείωτη είναι και η παρατήρηση των ανταποκριθέντων ότι, παρά το γεγονός ότι αναγνωρίζεται η αξία των συναισθηματικών δεξιοτήτων, αποδεικνύεται δύσκολη η κατοχή τους από όλα τα διευθυντικά στελέχη.

Βασιζόμενοι στο γνωστικό θεωρητικό μοντέλο των Mayer και συνεργατών, οι Lopes, Grewal, Kadis, Gall, και Salovey μελέτησαν τη σχέση μεταξύ Συναισθηματικής Νοημοσύνης και θετικών αποτελεσμάτων στον εργασιακό χώρο, διεξάγοντας έρευνα στο οικονομικό τμήμα μιας ασφαλιστικής εταιρείας. Από τα αποτελέσματα προέκυψε ότι οι συναισθηματικά νοήμονες εργαζόμενοι αμείβονταν υψηλότερα και κατείχαν υψηλότερες ιεραρχικά θέσεις μεταξύ των συναδέλφων τους. Επίσης, αξιολογήθηκαν θετικότερα από τους συναδέλφους τους και τους προϊσταμένους ως προς τις διαπροσωπικές δεξιότητες και την αντοχή στο άγχος. (2006, p. 132). Σύμφωνα με την ίδια μελέτη η Συναισθηματική Νοημοσύνη μπορεί να συμβάλλει στην εργασιακή απόδοση, καθιστώντας τους εργαζόμενους ικανούς, μέσω της ρύθμισης των συναισθημάτων, να αποδίδουν υπό πιεστικές συνθήκες και να προσαρμόζονται στην οργανωσιακή αλλαγή. Συντείνει, επίσης, στη διαμόρφωση ποιοτικών ανθρώπινων σχέσεων στον εργασιακό χώρο, καθώς τα συναισθήματα εξυπηρετούν επικοινωνιακές και κοινωνικές λειτουργίες. Συγκεκριμένα, τα συναισθηματικώς νοήμονα άτομα αποκρυπτογραφούν πληροφορίες σχετικά με τις σκέψεις και τις προθέσεις των άλλων, μέσω της ικανότητας «ανάγνωσης» των εκφράσεων του προσώπου, βοηθούμενοι τοιουτοτρόπως στην επιλογή των καλύτερων, κατά περίπτωση αντιδράσεων, στην κατάλληλη αντιμετώπιση των

διαπληκτισμών και στην καλύτερη αποτίμηση της συμπεριφοράς των άλλων. Επιπλέον, η ικανότητα διαχείρισης των συναισθημάτων συντελεί στη βίωση και έκφραση των συναισθημάτων που συμβάλλουν σε ευνοϊκές κοινωνικές αντιμετώπισεις, εν μέρει μέσω της «συναισθηματικής μόλυνσης» (Lopes, et al., 2006, pp. 132-133), τη λειτουργία της οποίας έχουμε ήδη περιγράψει⁴⁷. Αξιοσημείωτο είναι ότι, σύμφωνα με την ίδια μελέτη, εκτός λίγων εξαιρέσεων, «οι συσχετισμοί παραμένουν στατιστικώς σημαντικοί, αφού ελέγχθηκαν και για άλλους παράγοντες, έναν κάθε φορά, συμπεριλαμβανομένων της ηλικίας, του φύλου, της εκπαίδευσης, λεκτικής ικανότητας, των Πέντε Παραγόντων της Προσωπικότητας και της επίδρασης των ατομικών χαρακτηριστικών» (Lopes et al., 2006, pp. 132), στοιχείο που τεκμηριώνει την αξία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης για τους εργαζόμενους, ανεξαρτήτως διαφοροποιήσεων.

Σχετικά με την αλληλεπίδραση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης με τις γνωστικές ικανότητες, τα ερευνητικά αποτελέσματα των Côté και Miners (2006, p. 19-20) έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι με γνωστική νοημοσύνη χαμηλότερη του μέσου όρου του δείγματος, αλλά με υψηλή συναισθηματική απέδιδαν περισσότερο στην εργασία και επεδείκνυαν συμπεριφορά «ορθή», συγκριτικά με συναδέλφους τους που βαθμολογήθηκαν σε αυτά τα κριτήρια αντιστρόφως, ενώ η αξία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης φαίνεται πως μεγαλώνει όσο αυξάνει το επίπεδο της γνωστικής.

Από την έρευνα του Carmeli (2003) σε τοπικές αρχές του Ισραήλ προκύπτει ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη των υψηλόβαθμων στελεχών επιδρά βελτιωτικά στις εργασιακές σχέσεις, στην ανάπτυξη αλτρουιστικής συμπεριφοράς και στην απόδοσή τους. Οι συναισθηματικά ευφυείς διευθυντές αναπτύσσουν συναισθηματική σύνδεση με τον οργανισμό τους, δεσμεύονται με την καριέρα τους, αισθάνονται μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία, αντιμετωπίζουν επιτυχώς το εργασιακό στρες, χειρίζονται καλύτερα τις δυσκολίες που αναφύονται από τη σύγκρουση εργασιακών-οικογενειακών υποχρεώσεων και έχουν μικρότερη τάση να εγκαταλείπουν τη θέση τους, με αποτέλεσμα την παραμονή των πολύτιμων στελεχών προς όφελος του οργανισμού.

⁴⁷ Βλ.: υποενότητα 1.2.1 Εννοιολογική Προσέγγιση, υποσημείωση 7, σ. 28.

ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΥ ΜΕΡΟΥΣ

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη έχει καταστεί τις τελευταίες δεκαετίες από τις σημαντικότερες έννοιες στην επιστημονική κοινότητα αλλά και ιδιαίτερα δημοφιλής στο ευρύ κοινό, λόγω της θετικής προοπτικής στην εφαρμογή της σε διάφορους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας. Η επιστημονική της θεμελίωση προέκυψε από τη διαπίστωση της συνδρομής πρακτικών και κοινωνικών δεξιοτήτων, πέραν των γνωστικών, στην ατομική επιτυχία, καθώς και από την αναθεώρηση του ρόλου των συναισθημάτων στον ανθρώπινο βίο. Ως Συναισθηματική Νοημοσύνη ορίζεται ένα σύνολο δεξιοτήτων, που προσδίδουν στο άτομο τη δυνατότητα αναγνώρισης, κατανόησης και διαχείρισης των δικών του συναισθημάτων και των άλλων, συντελώντας στην προσωπική και κοινωνική του ανάπτυξη (Πλατσίδου, 2010, σ. 19). Η αφετηρία της σύγχρονης επιστημονικής της προσέγγισης ανάγεται στο έργο των Salovey και Mayer, το 1990, η τεράστια, όμως, δημοτικότητα της οφείλεται στην προβολή της από τον Goleman και στην έμφαση που απέδωσε στα οφέλη «της νοημοσύνης της καρδιάς» από την εφαρμογή της, κυρίως στο χώρο εργασίας και στην εκπαίδευση, με αποτέλεσμα την ταχεία ανάπτυξη πολλών θεωρητικών διατυπώσεων, μοντέλων και εργαλείων μέτρησης, που ερμηνεύουν διαφορετικά την έννοια, δημιουργώντας συγκλίσεις αλλά και ποικίλες διαφωνίες και αποκλίσεις. Παράλληλα, όμως, με την ευρεία αποδοχή της, η Συναισθηματική Νοημοσύνη δέχθηκε και έντονη κριτική, κυρίως εξαιτίας περιπτώσεων ατεκμηρίωτης δημοσίευσης δεδομένων, χωρίς επιστημονικό έρεισμα. Ωστόσο, πολλά ερευνητικά ευρήματα συνηγορούν στη σχέση των επιμέρους συνιστωσών της συναισθηματικής νοημοσύνης με την εργασιακή επίδοση, την άμβλυνση του εργασιακού άγχους και της εξουθένωσης, αύξηση της ικανοποίησης από την εργασία, πρόβλεψη της επαγγελματικής επιτυχίας, εκδήλωση ορθής συμπεριφοράς, επίλυση προβλημάτων, ενίσχυση συνεργατικότητας και αποφυγή συγκρούσεων.

Οι διαστάσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και ιδιαίτερα η ενσυναίσθηση συμβάλλουν στην ανάπτυξη της επιρροής και κατά συνέπεια συνδέονται στενά με την ηγεσία, ως κοινωνική διαδικασία επιρροής μεταξύ του ηγέτη και των συνεργατών του, ώστε να εξασφαλίζεται η εκούσια εμπλοκή τους στην υλοποίηση των οργανωσιακών στόχων (Πλατσίδου, 2010, σ. 172-175). Η Συναισθηματική Νοημοσύνη αποτελεί θεμελιώδες εργαλείο για τον σύγχρονο ηγέτη, στην πορεία επίτευξης αποτελεσμάτων (Μπουραντάς, 2005, σ. 263). Μέρος της

αποτελεσματικότητας αυτής συνίσταται στην ικανότητα του ηγέτη, μέσω της κοινωνικοσυναισθηματικής και γνωστικής ανάπτυξης των συνεργατών του, να μετασχηματίζει τον οργανισμό του, δημιουργώντας τη φήμη σημαντικού φορέα παροχής υπηρεσιών και αγαθών στο κοινό, που συντελεί στην κοινωνική ευημερία (Papaloi, 2017, p. 10).

Η συναισθηματικά ευφυής ηγεσία αποκτά προστιθέμενη αξία εντός των δημόσιων οργανισμών με το ιδιαίτερο λειτουργικό πλαίσιο, εφόσον η δράση τους περιορίζεται από την αρχή της νομιμότητας και τίθεται στην υπηρεσία του δημοσίου συμφέροντος αφενός, αφετέρου, όμως, υποχρεούνται να προσαρμοσθούν στις νέες απαιτήσεις ενός διαρκώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος. Η προσαρμογή αυτή είναι δύσκολο να επιτευχθεί, καθότι απαιτεί αλλαγές και καινοτόμες πρωτοβουλίες, οι οποίες συναντούν αντίσταση, ειδικά στους άκαμπτους γραφειοκρατικούς οργανισμούς, όπου η ρουτίνα και η ανταγωνιστικότητα έχουν επιφέρει την «επαγγελματική αποστέωση» των εργαζομένων (Papaloi, 2017, p. 16). Ο συναισθηματικά νοήμων ηγέτης όμως, ικανός να διαχειρίζεται σχέσεις, με τη δύναμη των επιχειρημάτων του κάμπει τις αντιστάσεις και μετασχηματίζει τις αντιλήψεις, δρώντας ως «καταλύτης αλλαγών» (Goleman et al., 2014, p. 304).

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη θεωρούμε ότι πρέπει να χαρακτηρίζει την ηγεσία σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα και της Κεντρικής Υπηρεσίας του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων, το έργο του οποίου είναι υψίστης εθνικής και ευρύτερης κοινωνικοπολιτικής σημασίας, καθόσον αφορά την εκπαιδευτική πολιτική της χώρας. Οι συναισθηματικές ικανότητες της ηγεσίας θα διευκολύνουν την οικοδόμηση ανοιχτής οργανωσιακής κουλτούρας, βασισμένης στα ηθικά πρότυπα, στις συλλογικές αξίες, την ακεραιότητα και διαφάνεια, την κοινωνική δικαιοσύνη, την πίστη και το σεβασμό στην ανθρώπινη υπόσταση, ώστε να επηρεάσει τις αντιλήψεις των υπαλλήλων για τα εργασιακά τους καθήκοντα, τις σχέσεις και τους οργανωσιακούς σκοπούς, για τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στον πολίτη και το δημοκρατικό προσανατολισμό του οργανισμού. Η συναισθηματική ευφυΐα της ηγεσίας ανοίγει την προοπτική μετασχηματισμού του Υπουργείου σε ευφυή οργανισμό μάθησης, που επενδύοντας στην επικοινωνία, το ανθρώπινο κεφάλαιο και την οργανωσιακή ανάπτυξη θα υπηρετήσει το δημόσιο αγαθό της παιδείας (Papaloi, 2017, p. 14).

Β΄ ΜΕΡΟΣ: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο : Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 Σκοπός της Έρευνας και Ερευνητικά Ερωτήματα

Η βιβλιογραφική και ερευνητική αναδίφηση που επιχειρήθηκε στο πρώτο μέρος της παρούσας εργασίας ανέδειξε τη σημαντικότητα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στις ποικίλες εκδηλώσεις της ανθρώπινης δραστηριότητας και, κυρίως, τη θετική συσχέτιση των συναισθηματικών και κοινωνικών δεξιοτήτων των ατόμων με την επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων στον εργασιακό χώρο. Οι εκλαμβανόμενες διαφορετικές εκφάνσεις και επί μέρους συνιστώσες της έννοιας από το πλήθος των θεωρητικών σχημάτων που διαμορφώθηκαν τις τελευταίες δεκαετίες, παρά τη διαφορετικότητά τους, συνηγορούν στη διασύνδεση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ασκούμενης ηγεσίας στα σύγχρονα οργανωσιακά πλαίσια. Οι αποκαλούμενες, σύμφωνα με τον Goleman, «μαλακές δεξιότητες», όπως η αυτοεπίγνωση, ο συναισθηματικός αυτοέλεγχος, η ενσυναίσθηση και η ορθή διαχείριση των διαπροσωπικών σχέσεων διαπιστώθηκε ότι αποτελούν απαραίτητες προϋποθέσεις και συγκαταλέγονται στα βασικά και ουσιώδη γνωρίσματα του αποτελεσματικού ηγέτη. Παράλληλα, όμως, από την εν λόγω επισκόπηση αναδύθηκε και το ερευνητικό έλλειμμα, σχετικά με τις επιδράσεις και το ρόλο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη δημόσια διοίκηση γενικώς, τόσο στην Ελλάδα όσο και διεθνώς, πολλώ δε μάλλον, ειδικώς, σχετικά με την υφιστάμενη σχέση μεταξύ της Συναισθηματικής Νοημοσύνης του ηγέτη και της δημιουργίας συναισθηματικά ευφυούς δημόσιου οργανισμού.

Από την άλλη, η γενικότερη αίσθηση που διαχέεται για τη δημόσια διοίκηση, ιδιαίτερα στην Ελλάδα, είναι η αναποτελεσματική λειτουργία της και η αντανάκλαση αρνητικής εικόνας προς τον πολίτη με τη συνακόλουθη έγερση της αδήριτης ανάγκης για ρηξικέλευθες αλλαγές, οι οποίες στην τρέχουσα συγκυρία, υπό το κράτος των δυσχερών κοινωνικοοικονομικών συνθηκών που διερχόμαστε ως χώρα, καθίστανται περισσότερο αναγκαίες παρά ποτέ, καθώς αφορούν τη διαδραμάτιση ενός νέου ρόλου των δημοσίων οργανισμών στο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον και τον επαναπροσδιορισμό των σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ του κράτους και της κοινωνίας (Hughes, 1994, p. 1, όπ. αναφ. στο Μιχαλόπουλος, 2003, σ. 50). Στο πλαίσιο αυτό, η δημόσια διοίκηση καλείται να εγκαταλείψει μεν την γραφειοκρατική εσωστρέφεια, συνεχίζοντας, όμως, να υπηρετεί τις διαχρονικές αρχές του παγιωμένου

θεσμικού συστήματος, όπως τη νομιμότητα, την αμεροληψία, αξιοκρατία, ισότητα, τις δημοκρατικές αξίες. Πρόκειται για εντελώς διαφορετικό τρόπο λειτουργίας των υπηρεσιών, ερειδόμενο στην καλλιέργεια οργανωσιακής κουλτούρας που στοχεύει στο μετασχηματισμό των υφιστάμενων δημόσιων οργανισμών σε μανθάνοντες, οι οποίοι μαθαίνουν πώς να μαθαίνουν να διοικούν, να προσπελάζουν προβλήματα και να δημιουργούν.

Οι προβληματισμοί αυτοί και η πεποίθησή μας ότι το πεδίο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης δύναται να συνδράμει στην άμβλυνση της κακοδαιμονίας της ελληνικής δημόσιας διοίκησης παρείχαν το κίνητρο στην ερευνήτρια να ασχοληθεί με το θέμα της παρούσας, πολύ περισσότερο και λόγω της ιδιότητός της ως μόνιμης διοικητικού υπαλλήλου στην κεντρική υπηρεσία του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων, εργασιακός χώρος που αποτέλεσε και το πεδίο της διεξαχθείσας έρευνας⁴⁸. Γενικός σκοπός της εργασίας αυτής τέθηκε η εμπειρική εξέταση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης της ηγεσίας, ενώ ως ειδικότεροι στόχοι η διερεύνηση της συμβολής της Συναισθηματικής Νοημοσύνης του διευθυντή στην ανάπτυξη της κεντρικής υπηρεσίας του Υπουργείου Παιδείας και στο μετασχηματισμό της σε συναισθηματικά ευφυή οργανισμό, όπως αντανακλάται στις απόψεις των εργαζομένων, καθώς και η αναζήτηση της σημασίας αυτού του είδους των οργανισμών τόσο σε ατομικό όσο και σε οργανωσιακό επίπεδο, ευελπιστώντας να συνεισφέρει στην κάλυψη του σχετικού υφιστάμενου ερευνητικού κενού. Ακολουθώντας τη διαδικασία της *λειτουργικοποίησης*⁴⁹, τα ερευνητικά ερωτήματα που διατυπώθηκαν προσανατολισμένα στις ανάγκες της εν λόγω διερεύνησης είναι τα ακόλουθα:

Σύμφωνα με τις απόψεις του δείγματος:

1. Σε ποιο βαθμό είναι σημαντική η Συναισθηματική Νοημοσύνη της ηγεσίας;
2. Σε ποιο βαθμό διαθέτει η ηγεσία δεξιότητες Συναισθηματικής Νοημοσύνης και ποιες είναι αυτές;

⁴⁸ Σύμφωνα με τον Φίλια (1996, σ. 16, όπ. αναφ. στο Μαργάρα και Γουσέτη, 2009, σσ. 20-21), μεταξύ των κρίσιμων κριτηρίων επιλογής του προς διερεύνηση θέματος αποτελούν οι προσωπικές αξίες και τα ενδιαφέροντα του ερευνητή, η επιθυμία να γνωρίσει αυτά που δεν κατέχει με τις αισθήσεις και τη διαίσθηση, καθώς και η επιθυμία του να εξαγάγει χρήσιμα αποτελέσματα.

⁴⁹ Αφορά τη διαδικασία μετατροπής ενός γενικού ερευνητικού σκοπού σε ειδικότερα και συγκεκριμένα ερωτήματα, τα οποία επιδέχονται συγκεκριμένες απαντήσεις με την επιλογή και χρήση των κατάλληλων ερευνητικών εργαλείων, ώστε ο γενικός σκοπός να μετατραπεί σε διερευνούμενο μετρήσιμο αντικείμενο (Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K., 2007, σσ. 121-123).

3. Σε ποιο βαθμό έχουν καλλιεργηθεί οι προϋποθέσεις διάδοσης αυτών των δεξιοτήτων, ώστε να μιλάμε για ανάπτυξη συναισθηματικά ευφυούς οργανισμού;
4. Ποια είναι τα οφέλη για το άτομο (εργαζόμενους) και τον Οργανισμό και ποιες οι δυσκολίες στην προώθηση του μοντέλου συναισθηματικά ευφυούς οργανισμού;
5. Σε ποιο βαθμό υπάρχει διαφοροποίηση των απόψεων μεταξύ διοικητικών υπαλλήλων και αποσπασμένων εκπαιδευτικών;

4.2 Μεθοδολογική Προσέγγιση

Η επιστήμη, προκειμένου να προαγάγει τη γνώση, να προωθήσει την πρόοδο και να βοηθήσει στην αποτελεσματικότερη συσχέτιση του ανθρώπου με το περιβάλλον του και στην πραγμάτωση των στόχων του, χρησιμοποιεί ως βασικό εργαλείο την έρευνα. Η επιστημονική έρευνα αποτελεί μια πρωτότυπη ακαδημαϊκή συμβολή, η οποία στοχεύει στην ανακάλυψη νέας γνώσης ή στην επαλήθευση και τη διεύρυνση του υπάρχοντος αποθέματος, μέσω μιας συστηματικής διαδικασίας, συνισταμένης στη διατύπωση ενός προβλήματος ή μιας υπόθεσης, τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων και στην επίτευξη λύσεων στο σχετικό πρόβλημα ή στην αναγωγή γενικεύσεων για θεωρητική διατύπωση (Kothari, 2004, pp. 2-3 · Mouly, 1978, όπ. αναφ. στο Cohen, Manion, & Morrison, 2007, σ. 76 · Παρασκευόπουλος, 1982β, σ. 9).

Για την ολοκλήρωση του εγχειρήματος η επιστημονική έρευνα υιοθετεί διάφορες μεθόδους, τεχνικές, μέσα, υλικά και διαδικασίες, που υπόκεινται σε διαφορετικά είδη λογικής και φιλοσοφικές παραδοχές από το σχεδιασμό έως την εξαγωγή συμπερασμάτων, παράγοντες που συνιστούν τη μεθοδολογία της έρευνας, η οποία ποικίλει, ενώ η επιλογή της εκάστοτε κατάλληλης μεθοδολογικής προσέγγισης εξαρτάται κυρίως από τη φύση του ερευνητικού προβλήματος και το σκοπό της έρευνας, τις προσωπικές εμπειρίες του ερευνητή και το ακροατήριο, για το οποίο θα συνταχθεί η σχετική αναφορά (Cohen, Manion, & Morrison, 2007, σ. 117 · Creswell, 2003, pp. 21-23 · Kothari, 2004, p. 8 · Τσιώλης, 2013). Ειδικότερα, στο χώρο των κοινωνικών επιστημών, η έρευνα ανεξαρτήτως μεθόδου συνδέει το εμπειρικό υλικό

που συλλέγει με τις θεωρίες για το κοινωνικό γίνεσθαι, καθώς τα εμπειρικά στοιχεία αντιπαρατίθενται με προκαθορισμένη θεωρία, αποσκοπώντας στην επιβεβαίωσή της, οπότε εφαρμόζονται κυρίως ποσοτικές μέθοδοι, ή τα εμπειρικά δεδομένα λειτουργούν ως βάση για την ανάπτυξη θεωρίας με την εφαρμογή ποιοτικών μεθόδων (Κυριαζή, 2011, σ. 46).

Στην παρούσα εργασία επιλέξαμε την ποσοτική προσέγγιση, η οποία υιοθετεί το θετικιστικό παράδειγμα, εφαρμόζοντας τις μεθόδους των φυσικών επιστημών⁵⁰, προκειμένου να εξετάσει τα κοινωνικά φαινόμενα, να τα περιγράψει και να τα εξηγήσει. Η ποσοτική έρευνα αποτελεί μια τυπική και συστηματική διαδικασία με σταθερή και δύσκαμπτη δομή, καθώς δεν είναι δεκτική σε αλλαγές μετά την εκκίνησή της, κατά την οποία χρησιμοποιούνται αριθμητικά δεδομένα για να προσδιορίσουν ποσοτικά και να μετρήσουν τα κοινωνικά φαινόμενα και να εξαγάγουν συμπεράσματα με την εφαρμογή στατιστικών μεθόδων και αριθμητικών αναλύσεων. Αυτό επιτελείται με το μετασχηματισμό των εννοιών σε μετρήσιμες και ταξινομήσιμες ιδιότητες και με τη δόμηση της ποσοτικής έρευνας σε ένα «πλέγμα μεταβλητών», οι οποίες συνίστανται στα επί μέρους χαρακτηριστικά, τα οποία διαφοροποιούνται και αφορούν τις περιπτώσεις που περιλαμβάνονται στο δείγμα της έρευνας. Ο ερευνητής με τη βοήθεια των ποσοτικών δεδομένων αναζητά τις συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών αυτών και, καθώς η έρευνα εφαρμόζεται σε μεγάλο συνήθως αριθμό περιπτώσεων, αναδεικνύει τις τάσεις του δείγματος και τις γενικεύει, ανάγοντας τις στον ευρύτερο πληθυσμό, και επαληθεύει μέσω αυστηρού και έγκυρου ελέγχου τις θεωρητικές υποθέσεις. Η λογική που διέπει τη διαδικασία της ποσοτικής μεθοδολογίας είναι ο παραγωγικός συλλογισμός, καθώς αφορμάται από ένα θεωρητικό υπόβαθρο για να διατυπώσει τα επιμέρους ερωτήματα και τις υποθέσεις. Η ποσοτική προσέγγιση χαρακτηρίζεται από αντικειμενικότητα που εξασφαλίζεται από το διαχωρισμό των εμπειρικών στοιχείων από τις προσωπικές αντιλήψεις του ερευνητή και την απόστασή του από το αντικείμενο της έρευνας, αλλά και επαναληψιμότητα, καθώς τα ίδια ερευνητικά εργαλεία μπορεί να

⁵⁰ Σύμφωνα με τον Giddens, η «κοινωνική πραγματικότητα» μπορεί να κατανοηθεί με τη χρήση των εμπειρικών δεδομένων, μέσω των οποίων κατακτάται η αλήθεια και η γνώση, ενώ η κοινωνιολογική έρευνα αποσκοπεί στη διαμόρφωση γενικών κανόνων για τα κοινωνικά φαινόμενα, κατά το πρότυπο των φυσικών φαινομένων και τα εμπειρικά δεδομένα, καθώς είναι ανεξάρτητα από τον ερευνητή, προσδίδουν «αντικειμενικό» χαρακτήρα στα αποτελέσματα της έρευνας (Giddens, 1974, σσ. 3-4, όπ. αναφ. στο Κυριαζή, 2011, σ. 22).

χρησιμοποιηθούν σε άλλο πλαίσιο (Bryman, 1984, p. 77 · Carr, 1994, p. 716 · Κυριαζή, 2011, σσ. 22, 47-48).

Στην παρούσα έρευνα, πρωτίστως η φύση και το είδος του προαναφερθέντος προβλήματος, της στοχοθεσίας και των ερευνητικών μας ερωτημάτων, μας κατήυθνε να επιλέξουμε την ποσοτική προσέγγιση ως την καταλληλότερη, ώστε

- να αναζητήσουμε τη συσχέτιση μεταξύ της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και της άσκησης ηγεσίας στο επίπεδο του διοικητικού διευθυντή της κεντρικής υπηρεσίας του Υπουργείου Παιδείας
- να περιγράψουμε τάσεις, όπως ο βαθμός κατοχής από τα ηγετικά στελέχη της υπηρεσίας αυτής συγκεκριμένων συναισθηματικών δεξιοτήτων, η επικράτηση κάποιου ηγετικού στυλ και η ενδεχόμενη ύπαρξη προϋποθέσεων για την ανάπτυξη συναισθηματικά ευφυούς και μανθάνοντος οργανισμού
- να διερευνήσουμε τη συσχέτιση του ηγετικού στυλ με την καλλιέργεια των συναισθηματικών δεξιοτήτων
- να περιγράψουμε τις εν γένει στάσεις των εργαζομένων του οργανισμού ως προς τη Συναισθηματική Νοημοσύνη της ηγεσίας και την ωφελιμότητα ενός συναισθηματικά νοήμονος οργανισμού, τόσο για το ανθρώπινο δυναμικό όσο και για την ίδια την υπηρεσία και να ανιχνεύσουμε τυχόν δυσκολίες στην εφαρμογή του μοντέλου
- να εντοπίσουμε την πιθανή σύγκλιση ή απόκλιση των απόψεων, μεταξύ δύο βασικών κατηγοριών εργαζομένων του οργανισμού, των μόνιμων διοικητικών υπαλλήλων του και των υπηρετούντων προσωρινά σε αυτόν αποσπασμένων εκπαιδευτικών.

Η διερεύνηση και επίτευξη των στόχων αυτών χρήζει της συλλογής και επεξεργασίας στοιχείων μετρήσιμων με ακρίβεια, έγκυρων και αξιόπιστων, τα οποία θα εξασφαλίσουν την εξαγωγή αντικειμενικών αποτελεσμάτων και θα παράσχουν τη δυνατότητα της σύγκρισής τους τόσο με άλλα συναφή ερευνητικά αποτελέσματα όσο και με τα δεδομένα του θεωρητικού μας πλαισίου.

Τα διαδοχικά στάδια της ερευνητικής μας πορείας ήταν:

- Η βιβλιογραφική ανασκόπηση, βάσει της οποίας συντέθηκε το θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας, αλλά και το ερευνητικό πρόβλημα

- Προσδιορισμός των στόχων και διατύπωση των ερευνητικών ερωτημάτων
- Επιλογή μεθοδολογικής προσέγγισης, σχεδιασμός της έρευνας και κατασκευή ερευνητικού εργαλείου, επιλογή του δείγματος, τοπικός και χρονικός προσδιορισμός της δειγματοληψίας
- Διεξαγωγή ποσοτικής δειγματοληπτικής έρευνας και συλλογή δεδομένων
- Ανάλυση και ερμηνεία των αποτελεσμάτων
- Έλεγχος των θεωρητικών μας υποθέσεων και της δυνατότητας εξαγωγής απαντήσεων στα ερευνητικά ερωτήματα
- Σύγκριση των ερευνητικών αποτελεσμάτων με άλλα συναφή δεδομένα
- Εξαγωγή συμπερασμάτων και διατύπωση προτάσεων για επέκταση των ερευνητικών προσπαθειών

(Cohen, Manion, & Morrison, 2007 · Κορρές, 2011, σ. 5 · Μαργάρα & Γουσέτη, 2009).

4.3 Το Δείγμα της Έρευνας

Στις έρευνες, κατά τις οποίες μονάδες ανάλυσης είναι οι άνθρωποι, λόγω της δυσκολίας απογραφής όλων των ατόμων του συνολικού υπό μελέτη πληθυσμού, επιλέγεται με ποικίλες, κατά περίπτωση, επιστημονικές μεθόδους ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα, ώστε να επιτρέψει τη γενίκευση των αποτελεσμάτων στον ευρύτερο πληθυσμό, είτε καταγράφοντας συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του ή θέματα (δειγματοληπτική περιγραφική έρευνα) είτε εξηγώντας τους αιτιακούς μηχανισμούς των τάσεων που αναδεικνύουν τα δεδομένα (δειγματοληπτική επεξηγηματική έρευνα). Για το λόγο αυτό, ο στατιστικός πληθυσμός προκαθορίζεται με σαφήνεια από τον ερευνητή πριν την έναρξη της δειγματοληπτικής διαδικασίας και επιλέγεται η κατάλληλη μέθοδος, συνήθως από την κατηγορία των δειγμάτων πιθανοτήτων⁵¹ ως προϋποθέσεις της ποιότητας του δείγματος και της εγκυρότητας

⁵¹ Οι δειγματοληπτικές μέθοδοι διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες: α) στις μεθόδους πιθανοτήτων, κατά τις οποίες κάθε μέλος του υπό εξέταση πληθυσμού έχει ίσες πιθανότητες να επιλεγεί και η τελική του ένταξη στο δείγμα είναι θέμα τύχης β) στις μεθόδους μη πιθανοτήτων, κατά τις οποίες οι πιθανότητες επιλογής είναι άγνωστες, εφόσον ο ερευνητής σκοπίμως επιλέγει το πληθυσμιακό κομμάτι που θα συνθέσει το δείγμα του (Cohen, Manion, & Morrison, 2007, σσ. 163-164).

των αποτελεσμάτων (Κυριαζή, 2011, σσ. 97-99 · Χαλικιάς, Μανωλέσσου, & Λάλου, 2015, σ. 29).

Στην παρούσα δειγματοληπτική περιγραφική έρευνα ο υπό μελέτη πληθυσμός είναι οι εργαζόμενοι στην κεντρική υπηρεσία του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων, από τον οποίο διαχωρίστηκε το δείγμα με τη «βολική» ή «συμπτωματική» ή «ευκαιριακή» δειγματοληψία, κατά την οποία η ερευνήτρια επέλεξε το κατά το δυνατόν μεγαλύτερο πλήθος από τα πιο διαθέσιμα να συμμετάσχουν άτομα και εκείνα, στα οποία είχε μεγαλύτερη και ευκολότερη προσβασιμότητα, καθώς ο τρόπος αυτός επιτρέπει τη, χωρίς κόστος, συλλογή των απαιτούμενων δεδομένων εντός του μικρού χρονικού διαστήματος που διατίθεται για την εκπόνηση των διπλωματικών εργασιών. Το «βολικό» δείγμα, όμως, δεν αντιπροσωπεύει καμία υποομάδα του συνολικού πληθυσμού, παρά μόνο τον εαυτό του, ούτε επιτρέπει την εκτίμηση του στατιστικού σφάλματος, ενώ είναι ευάλωτο στη μεροληψία, και κατά συνέπεια δεν παρέχει τη δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων (Cohen, Manion, & Morrison, 2007, σσ. 169-170 · Κυριαζή, 2011, σσ. 115-116 · Χαλικιάς, Μανωλέσσου, & Λάλου, 2015, σ. 39). Παρά τα μειονεκτήματά της, η μέθοδος συχνά επιλέγεται σε έρευνες μικρής κλίμακας, όπως άλλωστε και η παρούσα, καθώς παρέχει το πλεονέκτημα της μη πολυπλοκότητας (Cohen, Manion, & Morrison, 2007, σ. 170), ενώ όσον αφορά το μειονέκτημα σχετικά με την αντιπροσωπευτικότητα, υποστηρίζεται ότι η δειγματοληψία ευκολίας δεν επηρεάζει πάντα αρνητικά την αντιπροσωπευτικότητα, καθώς σε αυτήν συμβάλλουν και άλλοι παράγοντες, πέραν της δειγματοληπτικής μεθόδου, όπως ο βαθμός ανταπόκρισης των ατόμων που συνιστούν το δείγμα (Bryman & Cramer, 1997, p. 104)⁵². Επιπλέον, σύμφωνα με τον Lynch, Καθηγητή στο Πανεπιστήμιο του Κεντ (χ.χ.), η μη δυνατότητα γενίκευσης των συμπερασμάτων που προκύπτουν από τα δείγματα μη πιθανοτήτων δεν συνεπάγεται και τη μη δυνατότητα παραγωγής πολύτιμων γνώσεων. Επιπροσθέτως, η κύρια υπόθεση που συνδέεται με τη δειγματοληψία ευκολίας είναι ότι τα μέλη του πληθυσμού-στόχου είναι ομοιογενή, και κατά συνέπεια δεν θα υπήρχε διαφορά, αν τα αποτελέσματα προέκυπταν από ένα τυχαίο δείγμα (Etikan, Musa, & Alkassim, 2016, p.2).

⁵² Σύμφωνα με τους Bryman και Cramer (1997) «αν και οι κοινωνικοί επιστήμονες γνωρίζουν καλά τα πλεονεκτήματα της δειγματοληψίας των πιθανοτήτων, ένας μεγάλος αριθμός ερευνών χρησιμοποιεί δείγμα μη πιθανοτήτων».

4.4 Το Εργαλείο της Έρευνας

Για τη διεξαγωγή της έρευνάς μας χρησιμοποιήσαμε το εργαλείο εκείνο, το οποίο είναι περισσότερο δημοφιλές και συνδεδεμένο με την ποσοτική προσέγγιση στο ερευνητικό πεδίο των κοινωνικών επιστημών, το δομημένο και κλειστό ή τυπικό ερωτηματολόγιο, καθώς επιτρέπει τη συλλογή στοιχείων από μεγάλο αριθμό ατόμων για τα ίδια θέματα, με χαμηλό οικονομικό κόστος και, κυρίως, για τη δυνατότητα αντικειμενικής στατιστικής επεξεργασίας τους που καθιστά εφικτή τη συγκρισιμότητα, την ανάδειξη εμπειρικών τάσεων και την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων. Επίσης, στα πλεονεκτήματα του ερωτηματολογίου υπολογίζεται και η πιθανότητα εκμείωσης ειλικρινέστερων απαντήσεων, καθώς οι ερωτώμενοι υπόκεινται λιγότερο στην επίδραση του ερευνητή και ενδεχομένως έχουν λόγους να ενδιαφέρονται για το θέμα, όπως θεωρούμε ότι ισχύει στην έρευνά μας (Κυριαζή, 2011, σσ. 117-118 · Μιχαλόπουλος, 2017). Ειδικότερα, στο πεδίο της οργανωσιακής έρευνας, όπως η παρούσα περίπτωση, συνιστά προσφιλή τρόπο συλλογής δεδομένων, εφόσον παρέχει τη δυνατότητα καταγραφής της συμπεριφοράς, των στάσεων και απόψεων των ατόμων για διάφορες πτυχές του εργασιακού τους περιβάλλοντος (Bryman, 2005, p. 28). Το ερωτηματολόγιο αποτελεί θεμελιώδη παράγοντα επιτυχίας της δειγματοληπτικής έρευνας και κατά συνέπεια απαιτείται μεγάλη προσοχή στη δόμησή του, ώστε οι ερωτήσεις να είναι συναφείς με τους ερευνητικούς στόχους, λιτές και σύντομες, χωρίς να προϋποθέτουν εξειδικευμένη γνώση, ορθά διατυπωμένες, αποκλείοντας τις παρερμηνείες, με λογική αλληλουχία, κινούμενες από τις απλούστερες στις πιο σύνθετες και επιλεγμένες με τα επιπρόσθετα κριτήρια της προσέλευσης του ενδιαφέροντος και της εμπιστοσύνης των ερωτώμενων. Οι όροι αυτοί συμβάλλουν στην εγκυρότητα των αποτελεσμάτων και περιορίζουν την ελλιπή συμπλήρωση των ερωτηματολογίων ή την αποχή των συμμετεχόντων (Kothari, 2004, p.p. 101-104 · Κυριαζή, 2011, σσ. 128-138 · Παρασκευόπουλος, 1982β, σσ. 16-23).

Για τις ανάγκες της δικής μας έρευνας κατασκευάστηκε ένα ερωτηματολόγιο 65 συνολικά προτάσεων, το οποίο διαμορφώθηκε από την ερευνήτρια σε συνεργασία με την επιβλέπουσα καθηγήτρια της διπλωματικής εργασίας, βάσει του γενικού σκοπού και των ερευνητικών ερωτημάτων και λαμβάνοντας υπόψη το θεωρητικό πλαίσιο αφόρμησης, αναπτύσσεται δε σε πέντε σελίδες και διαρθρώνεται σε δύο μέρη που συμπεριλαμβάνουν έξι συνολικά ενότητες ως εξής:

Αρχικώς εισάγεται, σύμφωνα με τα αποδεκτά επιστημονικώς πρότυπα, η απαραίτητη συνοδευτική επιστολή, η οποία παρουσιάζει στα υποκείμενα της έρευνας την ερευνήτρια και τα στοιχεία επικοινωνίας με αυτήν, τον τίτλο, το σκοπό και το φορέα, στο ευρύτερο πλαίσιο του οποίου διεξάγεται η έρευνα, υπογραμμίζει τον προαιρετικό χαρακτήρα της συμμετοχής, καθώς, όπως υποστηρίζεται (Cohen, Manion, & Morrison, 2007, σ. 414), «το ερωτηματολόγιο θα συνιστά πάντα μια εισβολή στη ζωή του απαντώντος», και παρέχει τη διαβεβαίωση της ανωνυμίας των ερωτώμενων, καθώς και της αποκλειστικής χρήσης των δεδομένων που θα συλλεγούν για τη στατιστική επεξεργασία και ανάλυση.

Το πρώτο μέρος, συγκροτούμενο από μία ενότητα, περιλαμβάνει 5 προτάσεις ονομαστικής κλίμακας, οι οποίες αποτυπώνουν τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων, εφόσον κρίνονται παράγοντας εγκυρότητας των αποτελεσμάτων, παρέχοντας τη δυνατότητα, μέσω των συσχετίσεων των μεταβλητών, να περιγράφονται τάσεις και χαρακτηριστικά συγκεκριμένων ομάδων (Κορρές, 2011).

Η πρώτη ενότητα του δεύτερου μέρους συγκροτείται από 18 προτάσεις ετεροαναφοράς, προς τις οποίες οι ερωτώμενοι υπάλληλοι του Υπουργείου Παιδείας καλούνται να δηλώσουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους σχετικά με τις συναισθηματικές δεξιότητες του διευθυντή τους, επιλέγοντας μία θέση στην πεντάβαθμη κλίμακα Likert. Αυτό το μέρος του ερωτηματολογίου βασίζεται στην κλίμακα μέτρησης που ανέπτυξαν οι Schutte, Malouff, Hall, Haggerty, Cooper, Golden & Dornheim (1998), γνωστή ως Emotional Intelligence Scale (EIS) ή Self-Report Emotional Intelligence Test (SREIT) ή Schutte Emotional Intelligence Scale, όπως παρουσιάζεται στο άρθρο των Schutte, Malouff and Bhullar (2009). Το εργαλείο, αποτελούμενο στην αυθεντική του μορφή από 33 προτάσεις αυτοαναφορών, που προσεγγίζουν τη Συναισθηματική Νοημοσύνη ως λειτουργία των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων της προσωπικότητας, στηρίζεται στο θεωρητικό μοντέλο των Salovey και Mayer και αρχικά αξιολογούσε έναν μόνο παράγοντα συνολικής Συναισθηματικής Νοημοσύνης, μεταγενέστερες όμως έρευνες που διεξήχθησαν σε πολλές χώρες έδειξαν την πολυπαραγοντική δομή του ερωτηματολογίου. Σύμφωνα με τους Schutte, Malouff, and Bhullar (2009), οι πλέον ευρέως χρησιμοποιούμενες υποκλίμακες του εργαλείου είναι αυτές που στηρίζονται σε τέσσερις διαστάσεις, όπως ταυτοποιήθηκαν, μέσω ανάλυσης παραγόντων, από τους Petrides and Furnham (2000), Ciarrochi et al. (2001) και Saklofske et al. (2003),

και υιοθετούνται και στη δική μας έρευνα, ως ακολούθως: α) Αντίληψη Συναισθημάτων β) Διαχείριση των Συναισθημάτων του Εαυτού γ) Διαχείριση των Συναισθημάτων των Άλλων και δ) Χρήση των Συναισθημάτων. Το εργαλείο αυτό έχοντας χρησιμοποιηθεί εκτεταμένα διεθνώς χαρακτηρίζεται από εγκυρότητα και αξιοπιστία (Πλατσίδου, 2010, σ. 118).

Η δεύτερη ενότητα απαρτίζεται από 25 προτάσεις ετεροαναφοράς, προς τις οποίες οι ερωτώμενοι εργαζόμενοι καλούνται να δηλώσουν σε πεντάβαθμη κλίμακα Likert το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους, σε σχέση με τα χαρακτηριστικά του τρόπου άσκησης ηγεσίας του διευθυντή της υπηρεσίας τους. Το συγκεκριμένο τμήμα του ερωτηματολογίου αποτελεί τροποποίηση κλίμακας των Pasiardis and Brauckmann (2009), σχετικά με την ανίχνευση του στυλ σχολικής ηγεσίας (School Leadership Questionnaire), και προσαρμογή της στο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης.

Στην τρίτη ενότητα, η οποία δομείται από 6 προτάσεις, οι ανταποκρινόμενοι καλούνται να δηλώσουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους σε πεντάβαθμη κλίμακα, διατυπώνοντας την προσωπική τους άποψη σχετικά με την εν γένει συμβολή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης της ηγεσίας στον εργασιακό χώρο.

Η τέταρτη ενότητα, αποτελούμενη από 4 προτάσεις ετεροαναφοράς, ζητά από τους συμμετέχοντες να εκτιμήσουν σε πεντάβαθμη κλίμακα Likert το βαθμό καλλιέργειας στην Υπηρεσία τους των προϋποθέσεων ανάπτυξης συναισθηματικά ευφυούς οργανισμού.

Η πέμπτη ενότητα περιλαμβάνει 7 προτάσεις, τις οποίες οι ερωτώμενοι καλούνται να κατατάξουν ιεραρχικά κατά βαθμό σημαντικότητας, δηλώνοντας την άποψή τους σχετικά με τα προκύπτοντα οφέλη για τους εργαζόμενους και τον ίδιο τον οργανισμό από τη λειτουργία του ως συναισθηματικά ευφυής. Ο τύπος αυτός των ερωτήσεων θεωρείται χρήσιμος, καθώς αποτυπώνει το «*βαθμό και την ένταση των απαντήσεων*» (Cohen, Manion, & Morrison, 2007, σ. 426).

Το ερωτηματολόγιο αυτό παρατίθεται στο σύνολό του στο Παράρτημα της παρούσας εργασίας (Παράρτημα Β).

4.5 Διεξαγωγή της Έρευνας

Η συγκεκριμένη έρευνα διεξήχθη εντός του α' τριμήνου του 2018. Η ιδιότητα της ερευνήτριας, ως υπαλλήλου της κεντρικής υπηρεσίας του Υπουργείου Παιδείας, κατέστησε δυνατή τη διανομή των ερωτηματολογίων από την ίδια στους αποδέκτες και την προσωπική της επαφή με τα υποκείμενα του δείγματος, κατά την οποία δόθηκε και διά ζώσης ολιγόλεπτη ενημέρωση σχετικά με το σκοπό της έρευνας, αλλά και η διαβεβαίωση για τη διασφάλιση της ανωνυμίας και της εμπιστευτικότητας. Τα ερωτηματολόγια δόθηκαν στις 26 Φεβρουαρίου 2018 σε 180 αποδέκτες και συνελέγησαν σταδιακά, εντός δύο εβδομάδων, συνολικά 124 ερωτηματολόγια, υπήρξε δηλαδή ποσοστό ανταπόκρισης 69%. Το αποτέλεσμα αυτό κρίνεται ικανοποιητικό, λαμβάνοντας υπόψη ότι αφενός το ποσοστό των ανεπίστρεπτων ερωτηματολογίων είναι συγκριτικά μεγαλύτερο από εκείνο των αρνούμενων να συνεντευξιασθούν (Κυριαζή, 2011, σ. 119) καθώς, σύμφωνα με ερευνητικά δεδομένα, το ποσοστό των επιστρεφόμενων ερωτηματολογίων ανέρχεται περίπου στο 60%, ενώ η συμπλήρωσή τους έναντι των προσωπικών ή τηλεφωνικών συνεντεύξεων μειονεκτεί, κυρίως λόγω της έλλειψης κινητροδότησης και ενδιαφέροντος που δημιουργεί η προσωπική επαφή κατά τη διεξαγωγή της έρευνας (Haberlein, & Baumgartner, 1978, p. 458). Πέραν τούτου, όπως προέκυψε σε προφορική ενημέρωση της ερευνήτριας, κατόπιν σχετικών υπομνήσεων και ανεξαρτήτως της μη δυνατότητας ελέγχου περί της αλήθειας, κάποιο ποσοστό υπαλλήλων, εξ όσων δεν επέστρεψαν τα διανεμημένα ερωτηματολόγια, δίστασαν να αποτυπώσουν, παρά τις σχετικές γραπτές αλλά και προφορικές διαβεβαιώσεις για την εμπιστευτικότητα, τις απόψεις τους σχετικά με το διευθυντή της υπηρεσίας τους. Σε κάθε περίπτωση, σύμφωνα με τους Borg και Gall (1979, pp. 194-5, όπ. αναφ. στο Cohen, Manion, & Morrison, 2007, σ. 152), λαμβάνοντας υπόψη ότι η φύση της εκάστοτε έρευνας αποτελεί προσδιοριστικό παράγοντα του μεγέθους του δείγματος, μία έρευνα συσχέτισης απαιτεί δείγμα τουλάχιστον 30 περιπτώσεων, ενώ μία επισκοπική έρευνα τουλάχιστον 100 περιπτώσεων για κάθε μεγάλη υποομάδα, απόψεις που θεωρούμε ότι κατά αναλογία ισχύουν και στα δικά μας ερευνητικά δεδομένα.

4.6 Εγκυρότητα και Αξιοπιστία

Από τα βασικά χαρακτηριστικά των ερευνητικών εργαλείων μέτρησης και τις απαραίτητες προϋποθέσεις τόσο των ποιοτικών όσο και των ποσοτικών ερευνών, τα οποία εξασφαλίζουν την εξαγωγή ορθών αποτελεσμάτων, προσδίδοντας συνακόλουθα στην έρευνα επιστημονική αξία και ωφελιμότητα, είναι η εγκυρότητα (validity) και η αξιοπιστία (reliability). Η εγκυρότητα αποτελεί απόδειξη ότι το χρησιμοποιούμενο ερευνητικό εργαλείο μετράει πράγματι αυτό, το οποίο σκοπεύει να μετρήσει, ενώ η αξιοπιστία σχετίζεται με τη συνέπεια της επαναληπτικότητας, την απόδειξη, δηλαδή, της εξαγωγής ίδιων αποτελεσμάτων σε περίπτωση επανάληψης της έρευνας. Σχετίζεται, ακόμα, με τη συνοχή και ομοιογένεια του εργαλείου, καθώς και με το βαθμό αποχής του από το τυχαίο σφάλμα. Τόσο η εγκυρότητα όσο και η αξιοπιστία, αποτελούν στόχους της κατά το δυνατόν προσεκτικής διαδικασίας ελαχιστοποίησης των κινδύνων, καθώς είναι μάλλον ανέφικτη η απόλυτη εκμηδένισή τους. Στις ποσοτικές προσεγγίσεις, μάλιστα, καθώς το τυπικό σφάλμα συνιστά εγγενές γνώρισμα, τείνουμε στην εγκυρότητα με ποικίλους τρόπους, όπως τη χρήση κατάλληλων οργάνων και τη σωστή επεξεργασία των δεδομένων (Cohen, Manion, & Morrison, 2007, σσ. 175-176, 199 · Ουζούνη, Χ., & Νακάκης, Κ. 2011, σσ. 231-232).

Ειδικότερα, ως προς την αξιοπιστία, αυτή ελέγχεται με διάφορες μεθόδους, εκ των οποίων οι έλεγχοι εσωτερικής συνοχής θεωρούνται από τις καλύτερες, όπως η χρήση του alpha του Cronbach (Vaus, D., 2011, σ. 30), την οποία επιλέξαμε και στην παρούσα έρευνα, καθώς οι μετρήσεις αυτές ως προϋποθέσεις θέτουν την υιοθέτηση ενός απλού εργαλείου τύπου Likert και τη δοκιμή του σε συγκεκριμένη ομάδα ατόμων, εντός συγκεκριμένου χρόνου, ώστε να μην προκύπτουν συγχύσεις μεταξύ των απαντήσεων (Πετρίδης, 2015, σσ. 322-323). Ο συγκεκριμένος έλεγχος, καταδεικνύει αξιόπιστα αποτελέσματα, εφόσον οι τιμές του δείκτη της είναι $\alpha > 0,7$. Γενικότερα, όσο αυξάνεται η τιμή «α» τόσο αυξάνεται και η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων (Litwin M.S., 1995, όπ. αναφ. στο Ουζούνη, Χ., & Νακάκης, Κ. 2011, 234-235), «*αλλά οπωσδήποτε για την εξαγωγή σημαντικών συμπερασμάτων τουλάχιστον $\alpha = 0,9$ ή καλύτερα $\alpha = 0,95$* » (Nunnally & Bernstein, 1994· Tavakol & Dennick, 2011: 54· Vaske, Beaman & Sponarski, n.d.: 5-6· Pallant, 2005: 90, όπ. αναφ. στο Ίσερης, Γ., 2016, σ. 180).

Αναφορικά με τη συγκεκριμένη έρευνα, εξετάστηκε κάθε επιμέρους κλίμακα του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε, χωριστά, ως προς την εσωτερική της συνάφεια ως εξής:

Για την πρώτη κλίμακα, η οποία σχετίζεται με την εκτίμηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης των διευθυντών του Υπουργείου Παιδείας, σύμφωνα με τις απόψεις των υπαλλήλων τους, βάσει των απαντήσεών τους, εξήχθη τιμή $\alpha=0,959$, υποδεικνύοντας υψηλή εσωτερική συνάφεια, όπως φαίνεται και στο σχετικό Πίνακα 5.

Πίνακας 5 Cronbach's alpha (1^η κλίμακα)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.959	.959	18

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Αντιμετωπίζει τα προβλήματα που ανακύπτουν βάσει της εμπειρίας του/της	60.99	188.984	.667	.665	.958
Αντιμετωπίζει με αισιοδοξία τις καταστάσεις	61.31	190.409	.596	.598	.959
Κερδίζει εύκολα την εμπιστοσύνη των άλλων	61.23	181.721	.843	.758	.955
Κατανοεί εύκολα τα μη λεκτικά μηνύματα των άλλων	61.33	183.589	.775	.763	.956
Αποδίδει αξία στα συναισθήματά του/της	61.33	185.248	.751	.748	.957
Μοιράζεται τα συναισθήματά του/της με τους άλλους	61.52	189.959	.545	.634	.960
Έχει επίγνωση των μη λεκτικών μηνυμάτων που στέλνει στους άλλους	61.49	184.480	.761	.675	.957
Παρουσιάζει τον εαυτό του/της με τρόπο που δημιουργεί καλή εντύπωση στους άλλους	61.21	186.183	.692	.575	.958
Συνήθως έχει θετική διάθεση και αυτό τον/την βοηθά στην επίλυση των προβλημάτων	61.15	185.773	.742	.707	.957
Μπορεί με ευκολία να προτείνει νέες ιδέες	61.31	184.296	.717	.660	.957
Ελέγχει τα συναισθήματά του/της	61.29	188.549	.634	.582	.959
Συγχαίρει τους άλλους, όταν κάνουν κάτι καλό	61.18	185.009	.729	.656	.957
Έχει επίγνωση των μη λεκτικών μηνυμάτων, τα οποία του/της στέλνουν οι άλλοι	61.41	184.829	.771	.727	.957
Μπορεί εύκολα να «μπει» στη θέση του άλλου	61.52	181.211	.821	.800	.956
Αντιμετωπίζει επιτυχώς τις προκλήσεις	61.15	186.293	.796	.779	.956
Εμφυλώνει τους άλλους όταν νιώθουν «πεσμένοι»	61.46	183.681	.802	.786	.956
Εμπνέει τους άλλους με το παράδειγμά του	61.48	179.503	.827	.817	.956
Δίνει σημασία στη δημιουργία καλού κλίματος στην υπηρεσία	61.14	181.339	.804	.751	.956

Ως προς τη δεύτερη κλίμακα, σχετικά με το εκτιμώμενο στυλ ηγεσίας των διευθυντών, ο έλεγχος των απαντήσεων του δείγματος, όπως καταγράφεται στον Πίνακα 6, κατέληξε στην τιμή $\alpha=0,98$ καθιστώντας τις πάρα πολύ αξιόπιστες.

Πίνακας 6 Cronbach's alpha (2^η κλίμακα)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.980	.980	25

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Διευκολύνει και υποστηρίζει πρακτικές που δημιουργούν θετικό κλίμα για εργασία	88.95	412.404	.766	.979
Εμπνέει στους υφιστάμενους του/της περηφάνεια για το φορέα τους και τη σημαντικότητα του έργου που επιτελούν	89.23	406.892	.815	.979
Πείθει τους συνεργάτες του/της για τη σκοπιμότητα των επιλογών του/της	89.17	408.808	.839	.978
Διακατέχεται από αρχές, αξίες και πεποιθήσεις συμβατές με τους ευρύτερους στόχους του φορέα	88.73	408.363	.844	.978
Παραμένει συνεπής σε αυτές τις αρχές και ανθίσταται στις πιέσεις	88.88	405.977	.831	.979
Ηγείται με το προσωπικό του/της παράδειγμα και τη στάση του/της	89.06	402.054	.878	.978
Θέτει με σαφήνεια τους ρόλους, τις κύριες δραστηριότητες και τις προτεραιότητες της εργασίας	89.02	410.357	.782	.979
Πρωωθεί τις δημοκρατικές διαδικασίες στη λήψη αποφάσεων	89.09	406.390	.841	.978
Είναι αντικειμενικός/η και ακέραιος/η	88.95	404.144	.860	.978
Διασφαλίζει την εναρμόνιση της εργασίας των υπαλλήλων με τους στόχους της διεύθυνσης που προδίδονται	88.92	407.798	.849	.978
Τηρεί τους νόμους, μένοντας στην ουσία και όχι στον τύπο	88.72	410.253	.792	.979
Κινητοποιεί τους υφιστάμενους του/της, ώστε να αποδώουν τα μέγιστα	89.11	407.922	.848	.978
Ενθαρρύνει την ανοικτή επικοινωνία και εφαρμόζει ευελξία στις σχέσεις του/της με τους υφιστάμενους του/της	88.98	407.577	.804	.979
Παρέχει αρκετή αυτονομία στους υφιστάμενους του/της για να οργανώνουν και να προγραμματίζουν το έργο τους	88.75	418.043	.677	.979
Πρωωθεί την επίλυση των προβλημάτων που ανακύπτουν με συνεργατικό τρόπο	88.94	408.256	.871	.978
Συμβάλλει στη διάχυση της πληροφορίας στην υπηρεσία του/της	89.00	408.293	.791	.979
Ακούει προσεκτικά τις ιδέες και τις εισηγήσεις των υφιστάμενων του/της	88.85	410.385	.785	.979
Συζητά θέματα που αφορούν την υπηρεσία του/της με τους υφιστάμενους του/της	88.84	417.567	.668	.980
Ενθαρρύνει τα μέλη του προσωπικού του/της και ενθαρρύνει για τις ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης	89.27	411.127	.764	.979
Καθοδηγεί τους νέους υπαλλήλους της υπηρεσίας του/της	89.15	409.155	.790	.979
Εμπνέει εμπιστοσύνη στους συνεργάτες του/της	88.91	405.708	.876	.978
Πρωωθεί τη συνεργασία με άλλες υπηρεσίες για την εξυπηρέτηση των αναγκών της διεύθυνσης του/της	88.97	409.983	.819	.979
Επαινεί τους υπαλλήλους που επιδεικνύουν εξαιρετική επίδοση στα καθήκοντά τους	89.06	406.883	.779	.979
Επιδεικνύει ευελξία στην αντιμετώπιση των λαθών και στις αδυναμίες απόδοσης των συνεργατών του/της	88.88	415.180	.752	.979
Έχει διοικητική επάρκεια	88.65	412.475	.726	.979

Παρόμοια αποτελέσματα προέκυψαν και για την τρίτη κλίμακα, η οποία αφορά τις γενικότερες απόψεις των υπαλλήλων για τη συμβολή της συναισθηματικής ηγεσίας του διευθυντή σε οργανωσιακό περιβάλλον. Η τιμή $\alpha=0,908$ αναδεικνύει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων ικανοποιητικές σε υψηλό βαθμό, σύμφωνα με τον επόμενο Πίνακα 7.

Πίνακας 7 Cronbach's alpha (3^η κλίμακα)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.908	.910	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Στη βελτίωση του κλίματος στην Υπηρεσία	21.79	7.907	.735	.762	.893
Στη βελτίωση της συνεργασίας	21.81	7.735	.794	.801	.885
Στην ουσιαστική εμπλοκή και αφοσίωση των εργαζομένων	21.89	8.166	.674	.467	.901
Στην αύξηση της αποδοτικότητας του οργανισμού	21.96	7.502	.757	.609	.890
Στην προώθηση μιας κοινής κουλτούρας	22.17	7.231	.736	.632	.894
Στην επίλυση προβλημάτων μέσω της συλλογικής συμμετοχής των μελών	21.96	7.161	.797	.661	.884

Η τέταρτη και τελευταία κλίμακα που ελέγχθηκε αναφέρεται στην καλλιέργεια των προϋποθέσεων διάδοσης των συναισθηματικών δεξιοτήτων στην κεντρική υπηρεσία του Υπουργείου Παιδείας, σύμφωνα με τις απόψεις των υπαλλήλων του δείγματος. Παρόλο που, σύμφωνα με τον Πίνακα 8, η τιμή του δείκτη Cronbach's alpha βρίσκεται σε χαμηλότερα επίπεδα ($\alpha=0,873$) συγκριτικά με τις προηγούμενες τιμές, εντούτοις θεωρούνται αξιόπιστες, εφόσον είναι μεγαλύτερες του διεθνώς αναγνωρισμένου κριτηρίου $\alpha>0,7$.

Πίνακας 8 Cronbach's alpha (4^η κλίμακα)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.873	.873	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ο διευθυντής έχει βαθειά επίγνωση των δυνατών και των αδύνατων σημείων της Υπηρεσίας	9.51	7.813	.603	.375	.884
Όλοι είναι εθελοντικά δεσμευμένοι σε έναν κοινό στόχο	10.26	7.445	.733	.569	.839
Επικρατεί υποστηρικτική κουλτούρα, προσανατολισμένη στην ανάπτυξη υγιών διαηθικών σχέσεων & στην αξιοποίηση της δουλειάς των εργαζομένων	10.09	6.651	.794	.657	.811
Πρωτεύεται η ειλικρίνεια, η διαφάνεια, η εμπιστοσύνη και η συνεργατικότητα στην Υπηρεσία	10.02	6.146	.804	.656	.808

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο : ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

5.1 Εισαγωγή

Για την επεξεργασία και ανάλυση των εμπειρικών μας δεδομένων έγινε χρήση του στατιστικού προγράμματος IBM SPSS Statistics 23.0. Προκειμένου να εξαγάγουμε όσο το δυνατόν ορθότερα αποτελέσματα από τη διεξαχθείσα έρευνα, αρχικώς, τα ερωτηματολόγια, μετά τη συλλογή τους, αριθμήθηκαν, ενώ οι περιλαμβανόμενες σε αυτά μεταβλητές κωδικοποιήθηκαν, ώστε τα δεδομένα μας να καταστούν στατιστικώς επεξεργάσιμα και ευκολόχρηστα, με ομαδοποίηση παρόμοιων απαντήσεων (Vaus, 2011, σ. 3). Εν συνεχεία, χρησιμοποιήθηκαν μέθοδοι περιγραφικής στατιστικής, όπως ο υπολογισμός των συχνοτήτων με τη χρήση ποσοστιαίων μονάδων για κάθε ερώτημα ξεχωριστά, τη χρήση πινάκων κατανομής συχνοτήτων, καθώς και τη χρήση γραφημάτων. Για τον εντοπισμό των στατιστικώς σημαντικών σχέσεων μεταξύ των δημογραφικών στοιχείων και των άλλων μεταβλητών των ερευνητικών αξόνων, ως κατάλληλη μέθοδος επαγωγικής στατιστικής χρησιμοποιήθηκαν οι πίνακες διασταύρωσης ή διπλής εισόδου (Εμβλωτής, Κατσης, Σιδερίδης, 2006 · Vaus, 2011, σσ. 112, 321) με το στατιστικό τεστ ελέγχου χ^2 (chi square test) και επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας της ανάλυσης $\alpha=0,05$ ή 5%. Για τον εντοπισμό ενδεχόμενης διαφοροποίησης των απόψεων μεταξύ των διοικητικών υπαλλήλων και των υπηρετούντων με απόσπαση εκπαιδευτικών στο Υπουργείο Παιδείας, χρησιμοποιήθηκαν το μη παραμετρικό κριτήριο U των Mann-Whitney σε συνδυασμό με το t-test για ανεξάρτητα δείγματα (Ρούσσοι, & Τσαούσης, 2011, σσ. 307-319, 496-505). Ανάλυση συσχετίσεων (correlations) πραγματοποιήθηκε για την ανεύρεση πιθανών σχέσεων και μεταξύ των κλιμάκων, με τη χρήση του συντελεστή Spearman's rho'.

Η παρουσίαση των δεδομένων διαρθρώνεται σε τρεις ερευνητικούς άξονες ως εξής:

- ✓ **1^{ος} Άξονας: Η Συναισθηματική Νοημοσύνη της ηγεσίας-δεξιότητες**, ο οποίος περιλαμβάνει τα στατιστικά αποτελέσματα, σχετικά με α) τις συναισθηματικές δεξιότητες των διευθυντών του Υπουργείου Παιδείας, όπως αξιολογήθηκαν από τους συμμετάσχοντες στην έρευνα υπαλλήλους β) τις γενικότερες απόψεις του δείγματος για τη συμβολή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης της ηγεσίας σε οργανωσιακό περιβάλλον

- ✓ **2^{ος} Άξονας: Προϋποθέσεις ανάπτυξης συναισθηματικά ευφών οργανισμών**, ο οποίος αφορά α) την εκτίμηση των ηγετικών ικανοτήτων που χαρακτηρίζουν το στυλ ηγεσίας των διευθυντών του υπουργείου, σύμφωνα με τις απόψεις των ερευνητικών υποκειμένων, καθώς το εκάστοτε υιοθετούμενο ηγετικό στυλ σε οργανωσιακό πλαίσιο, υποθέτουμε ότι συνεπάγεται τη δημιουργία εκείνων των συνθηκών που θα επιτρέψουν το μετασχηματισμό ενός οργανισμού σε ευφυή β) την εκτίμηση, βάσει των απαντήσεων που λάβαμε, του βαθμού καλλιέργειας προϋποθέσεων διάδοσης στις υπηρεσίες του υπουργείου των κατάλληλων συνθηκών για την ανάπτυξη συναισθηματικά νοήμονος οργανισμού
- ✓ **3^{ος} Άξονας: Οφέλη για το άτομο και τον οργανισμό από την προώθηση ενός μοντέλου συναισθηματικά ευφών οργανισμών**, στον οποίο αναλύονται οι απόψεις των ερωτηθέντων, σχετικά με τα προκύπτοντα, κατά βαθμό σπουδαιότητας, σημαντικότερα οφέλη, τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τον οργανισμό, από τη δημιουργία νοήμονος οργανισμού.

5.2 Προφίλ Δείγματος

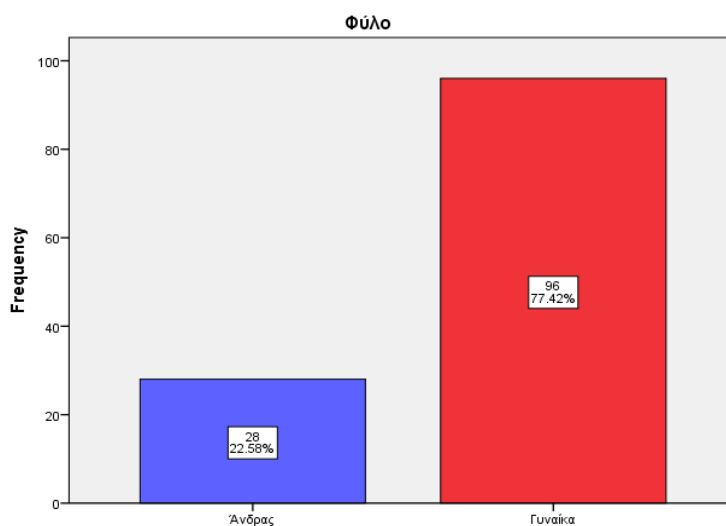
Η πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου συνίσταται στα δημογραφικά στοιχεία των υποκειμένων του δείγματος. Τα 124 άτομα που ανταποκρίθηκαν στην έρευνά μας κλήθηκαν να απαντήσουν σχετικά με το φύλο, την ηλικία τους, το επίπεδο των σπουδών τους και τα έτη προϋπηρεσίας τους. Τέλος, ερωτήθηκαν σχετικά με την εργασιακή σχέση τους με την κεντρική υπηρεσία του Υπουργείου Παιδείας, επιλέγοντας ανάμεσα σε δύο κατηγορίες: του διοικητικού υπαλλήλου ή του αποσπασμένου εκπαιδευτικού.

5.2.1 Φύλο

Στην έρευνα έλαβαν μέρος 96 γυναίκες, αντιπροσωπεύοντας το 77,4% του συνολικού δείγματος, και 28 άνδρες, οι οποίοι απαρτίζουν το υπόλοιπο 22,6%. Η κατάσταση κατανομής του φύλου αναλύεται παρακάτω στον Πίνακα 9 και στο Γράφημα 1.

Πίνακας 9 Κατανομή φύλου

		Φύλο			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άνδρας	28	22.6	22.6	22.6
	Γυναίκα	96	77.4	77.4	100.0
Total		124	100.0	100.0	



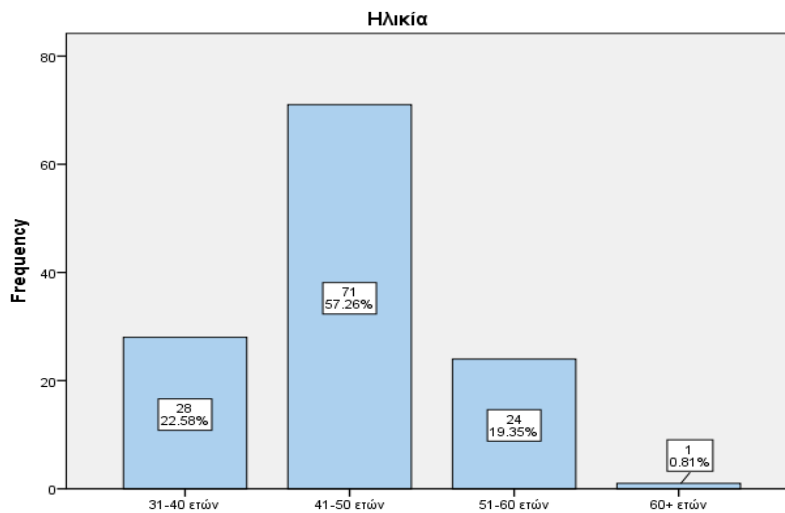
Γράφημα 1 Κατανομή φύλου

5.2.2 Ηλικία

Ως προς την ηλικία των υπαλλήλων του δείγματος, εξάγεται ότι την πλειοψηφία αποτελεί η ηλικιακή ομάδα των 41-50 ετών που αντιπροσωπεύει το 57,3% του συνολικού δείγματος. Ακολουθούν οι ηλικιακές ομάδες 31-40 ετών και 51-60 ετών με ποσοστά 22,6% και 19,4%, αντίστοιχα. Τέλος, μόνον ένας ερωτώμενος δήλωσε πως ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 60+, αποτελώντας το 0,8% του δείγματός μας. Τα δεδομένα αυτά αναλύονται περιγραφικά και διαγραμματικά στον Πίνακα 10 και στο Γράφημα 2, αντιστοίχως.

Πίνακας 10 Κατανομή ηλικίας

		Ηλικία			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	31-40 ετών	28	22.6	22.6	22.6
	41-50 ετών	71	57.3	57.3	79.8
	51-60 ετών	24	19.4	19.4	99.2
	60+ ετών	1	.8	.8	100.0
Total		124	100.0	100.0	



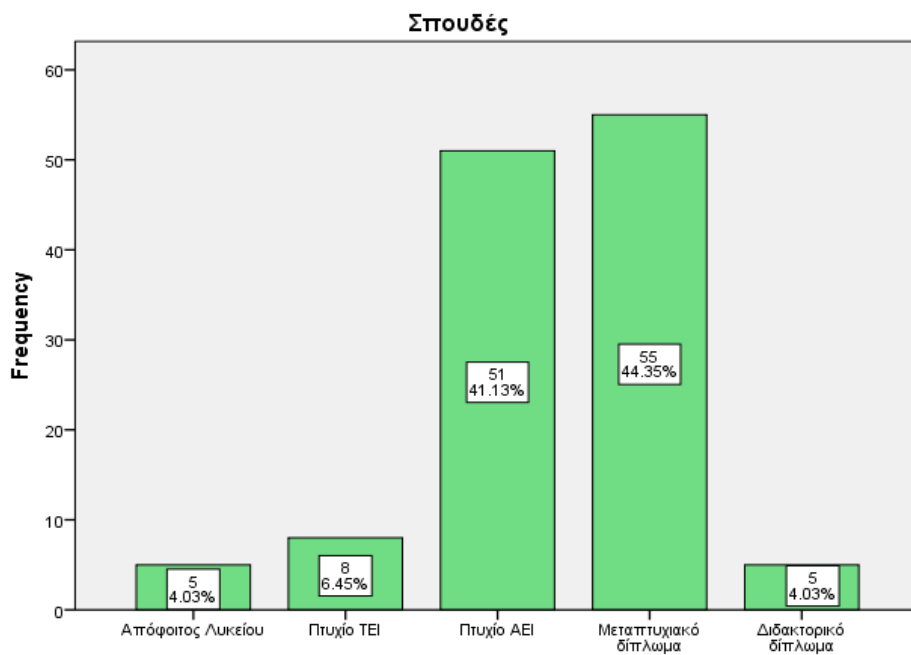
Γράφημα 2 Κατανομή ηλικίας

5.2.3 Σπουδές

Σχετικά με το επίπεδο σπουδών των υπαλλήλων της έρευνας, διαπιστώνουμε, σύμφωνα με τον Πίνακα 11 και το Γράφημα 3, ότι η πλειοψηφία είναι κάτοχος μεταπτυχιακού διπλώματος, συνιστώντας το 44,4% του δείγματος. Επίσης, υψηλό ποσοστό, αναγόμενο στο 41,1% των ερωτηθέντων, διαθέτει πτυχίο ΑΕΙ. Μόνον 8 άτομα είναι εκείνα, τα οποία έχουν αποκτήσει πτυχίο ΤΕΙ, αποτελώντας το 6,5%, ενώ σε μικρό ποσοστό περιλαμβάνονται υπάλληλοι, οι οποίοι είναι απόφοιτοι Λυκείου, καθώς και υπάλληλοι, κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος, αντιστοιχώντας στο 4%, η κάθε μία κατηγορία εξ' αυτών.

**Πίνακας 11 Επίπεδο σπουδών
Σπουδές**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Απόφοιτος Λυκείου	5	4.0	4.0	4.0
Πτυχίο ΤΕΙ	8	6.5	6.5	10.5
Πτυχίο ΑΕΙ	51	41.1	41.1	51.6
Μεταπτυχιακό δίπλωμα	55	44.4	44.4	96.0
Διδακτορικό δίπλωμα	5	4.0	4.0	100.0
Total	124	100.0	100.0	



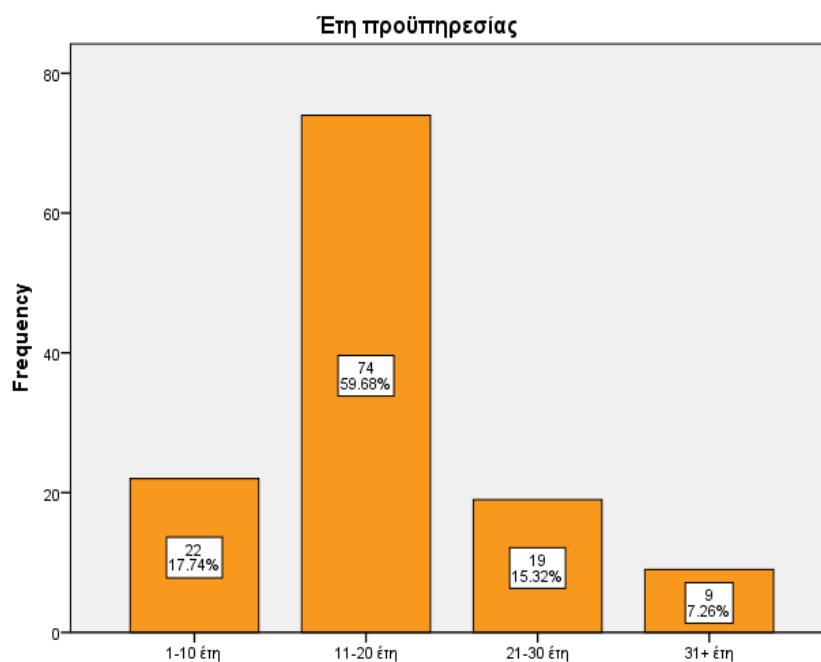
Γράφημα 3 Επίπεδο σπουδών

5.2.4 Έτη Προϋπηρεσίας

Όσον αφορά τα έτη προϋπηρεσίας των ερωτηθέντων, παρατηρείται ότι η πλειοψηφία, όπως αποτυπώνεται στον Πίνακα 12 και το Γράφημα 4, διαθέτει 11-20 χρόνια και ανάγεται στο ποσοστό των 59,7%. Επιπλέον, το 17,7% των ατόμων ανήκει στην κατηγορία 1-10 έτη, ενώ ένα ποσοστό 15,3% εντάσσεται στην κατηγορία 21-30 έτη. Τέλος, ένα πολύ μικρό ποσοστό των συμμετεχόντων, αναγόμενο στο 7,3%, δηλώνει ότι έχει πάρα πολλά χρόνια προϋπηρεσίας (31+).

Πίνακας 12 Έτη προϋπηρεσίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-10 έτη	22	17.7	17.7	17.7
	11-20 έτη	74	59.7	59.7	77.4
	21-30 έτη	19	15.3	15.3	92.7
	31+ έτη	9	7.3	7.3	100.0
Total		124	100.0	100.0	



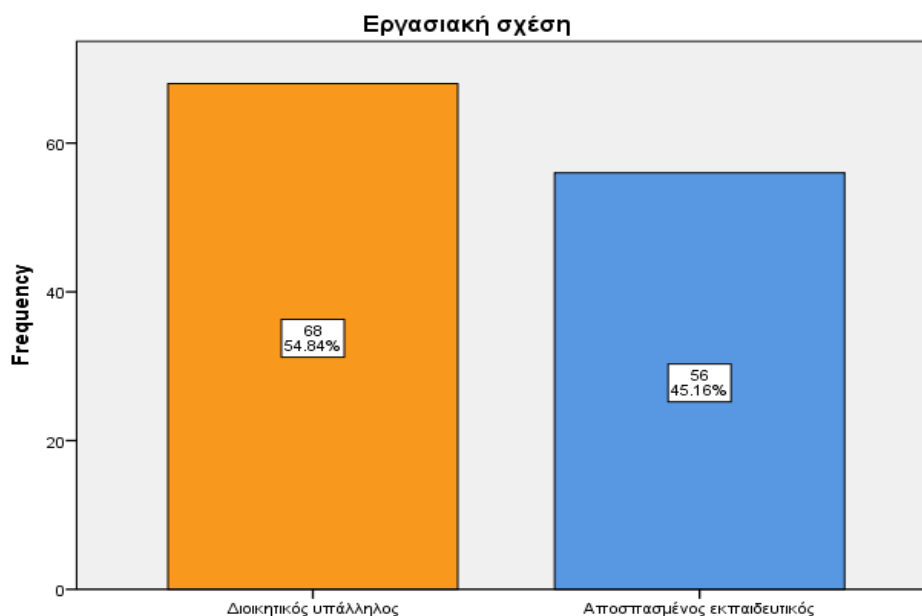
Γράφημα 4 Έτη προϋπηρεσίας

5.2.5 Εργασιακή Σχέση

Όπως διαπιστώνεται και από τον Πίνακα 13 και το Γράφημα 5, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων του δείγματος, 68 άτομα, δήλωσε πως είναι διοικητικοί υπάλληλοι (54,8%). Το υπόλοιπο 45,2% των ερωτηθέντων και συγκεκριμένα 56 άτομα ανήκουν στους αποσπασμένους εκπαιδευτικούς.

Πίνακας 13 Εργασιακή σχέση
Εργασιακή σχέση

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διοικητικός υπάλληλος	68	54.8	54.8	54.8
Αποσπασμένος εκπαιδευτικός	56	45.2	45.2	100.0
Total	124	100.0	100.0	



Γράφημα 5 Εργασιακή σχέση

5.3 Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων Ερευνητικών Αξόνων

Η παρούσα ενότητα σχολιάζει τις δοθείσες απαντήσεις του δείγματος επί του ερωτηματολογίου μας, βάσει των στατιστικών πινάκων και απεικονίσεων που εξήχθησαν από τη στατιστική επεξεργασία τους. Οι απαντήσεις αυτές, ανά ερώτηση, αποτυπώνονται ποσοτικοποιημένες σε ποσοστιαία μορφή, αναλυτικά για κάθε βαθμίδα της κλίμακας, σε αντιστοιχία με κάθε μία εκ των πέντε επιλογών των συμμετασχόντων. Προκειμένου να αποδοθούν ορθότερα και αντικειμενικότερα οι προκύπτουσες τάσεις, προβήκαμε για κάθε ξεχωριστή μεταβλητή ανά κλίμακα σε συνυπολογισμό των ποσοστών: α) «4-συμφωνώ» και «5-συμφωνώ απόλυτα», ως εναργή παρουσίαση της θετικής τάσης β) «1-διαφωνώ απόλυτα» και «2-διαφωνώ»,

ώστε να διαφανεί η αρνητική τάση. Η περίπτωση «3-ούτε διαφωνώ-ούτε συμφωνώ», τοποθετούμενη στο μέσον της πεντάβαθμης κλίμακας, αντικατοπτρίζει την ουδέτερη στάση.

5.3.1 Άξονας 1: Η Συναισθηματική Νοημοσύνη της Ηγεσίας-Δεξιότητες

Όσον αφορά τα δεδομένα κατοχής ή μη κατοχής δεξιοτήτων Συναισθηματικής Νοημοσύνης των διευθυντών, σύμφωνα με τις απόψεις των υπαλλήλων τους, οι απαντήσεις στο συγκεκριμένο τμήμα του ερωτηματολογίου έχουν κατηγοριοποιηθεί στις τέσσερις διαστάσεις της κλίμακας των Schutte et al. (2009) - αντίληψη συναισθημάτων, διαχείριση των συναισθημάτων του εαυτού, διαχείριση των συναισθημάτων των άλλων και χρήση συναισθημάτων - επί της οποίας βασισθήκαμε, όπως ήδη έχει προαναφερθεί, ως ακολούθως:

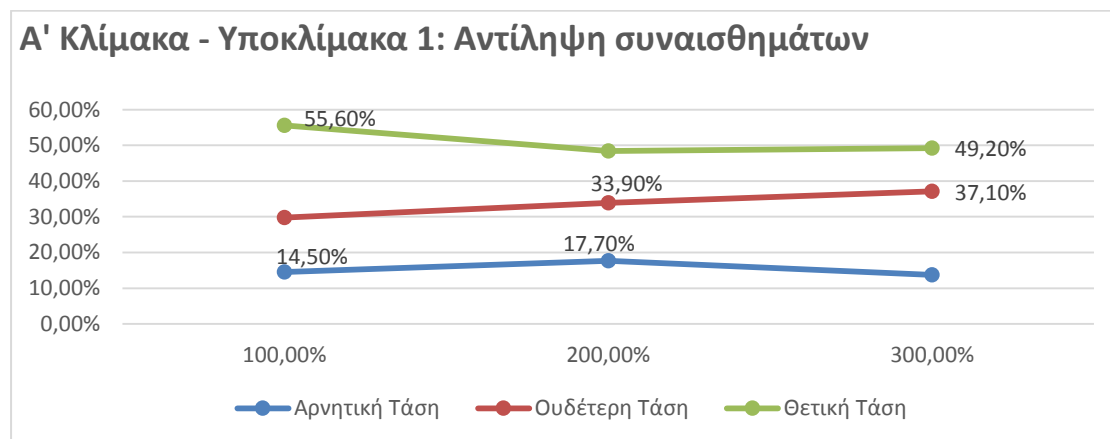
5.3.1.1 Αντίληψη Συναισθημάτων

Σύμφωνα με το θεωρητικό μοντέλο των Mayer, Caruso, and Salovey, η διάσταση αυτή, συγκροτούμενη από ένα σύνολο συναισθηματικών δεξιοτήτων, αποτελεί τη θεμελιώδη βάση της ιεραρχικής διάρθρωσης των συναισθηματικών ικανοτήτων και προϋπόθεση για την ανάπτυξη των πιο σύνθετων, ώστε όλες μαζί να οικοδομήσουν το ενιαίο σύστημα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Mayer et al., 1999, pp. 269-270 · Πλατσίδου, 2010, σ. 42 · Schutte et al., 1998, p. 168). Παρατηρώντας τον Πίνακα 14, στον οποίο έχουν συγκεντρωθεί όλες οι απαντήσεις στα ερωτήματα που σχετίζονται με τις δεξιότητες των διευθυντών του Υπουργείου να αντιλαμβάνονται, να εκτιμούν και να εκφράζουν τα δικά τους συναισθήματα αλλά και των άλλων, διαφαίνεται ότι την πιο θετική τάση αντανακλά η δυνατότητά τους να **κατανοούν εύκολα τα μη λεκτικά μηνύματα των άλλων**, ανερχόμενη σε ποσοστό 55,6%, ενώ η πιο αρνητική τάση, διαφαίνεται **στην επίγνωση που διαθέτουν των μη λεκτικών μηνυμάτων που στέλνουν στους άλλους** (17,7). Η δεξιότητά τους να **αποκωδικοποιούν τα μη λεκτικά μηνύματα που τους εκπέμπουν οι άλλοι** αποτελεί την πιο ουδέτερη στάση (37,1%). Από την άλλη, οι δύο τελευταίες δεξιότητες, συγκεντρώνοντας τα χαμηλά ποσοστά συμφωνίας του δείγματος των 48,4% και 49,2%, αντίστοιχα, φαίνεται να χαρακτηρίζουν τους λιγότερους διευθυντές. Τούτων

δοθέντων και συνυπολογίζοντας ότι και για τις τρεις ως άνω δεξιότητες των διευθυντών τους οι ερωτηθέντες υπάλληλοι απέφυγαν να τοποθετηθούν με σαφήνεια, διατηρώντας τα υψηλά ποσοστά ουδετερότητας (29,8%, 33,9% και 37,1%, αντίστοιχα), κρίνουμε ότι η θεμελιώδης συναισθηματική δεξιότητα των διευθυντών να αναγνωρίζουν τα δικά τους συναισθήματα, καθώς και τα συναισθήματα των άλλων, μέσω της μη λεκτικής τους εκφοράς και της αποκωδικοποίησης διαφόρων ερεθισμάτων⁵³, είναι οριακά θετική. Η πεποίθησή μας αυτή ενισχύεται και από το σχετικό Γράφημα 6, το οποίο απεικονίζει τις τάσεις της διάστασης.

Πίνακας 14 Ποσοστιαία κατανομή υποκλίμακας: Αντίληψη συναισθημάτων

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Κατανοεί εύκολα τα μη λεκτικά μηνύματα των άλλων	4.0%	10.5%	29.8%	34.7%	21.0%
Έχει επίγνωση των μη λεκτικών μηνυμάτων που στέλνει στους άλλους	4.0%	13.7%	33.9%	33.1%	15.3%
Έχει επίγνωση των μη λεκτικών μηνυμάτων, τα οποία του/της στέλνουν οι άλλοι	3.2%	10.5%	37.1%	31.5%	17.7%



Γράφημα 6 Τάση υποκλίμακας: Αντίληψη συναισθημάτων

⁵³ Παραδείγματα μη λεκτικής επικοινωνίας αποτελούν οι εκφράσεις του προσώπου, οι κινήσεις και η στάση του σώματος, η αποδιδόμενη έμφαση σε επιλεγμένες λέξεις κατά την προφορική επικοινωνία, ακόμη και ο χρόνος αναμονής και ο τρόπος ντυσίματος, τα οποία μεταφέρουν μηνύματα σχετικά με το βαθμό συμπάθειας ή ενδιαφέροντος για τις απόψεις του άλλου, αλλά και για το είδος της κοινωνικής ή επαγγελματικής θέσης των εμπλεκόμενων μερών (Βακόλα, & Νικολάου, 2012, σσ. 345-346).

5.3.1.2 Διαχείριση Συναισθημάτων του Εαυτού

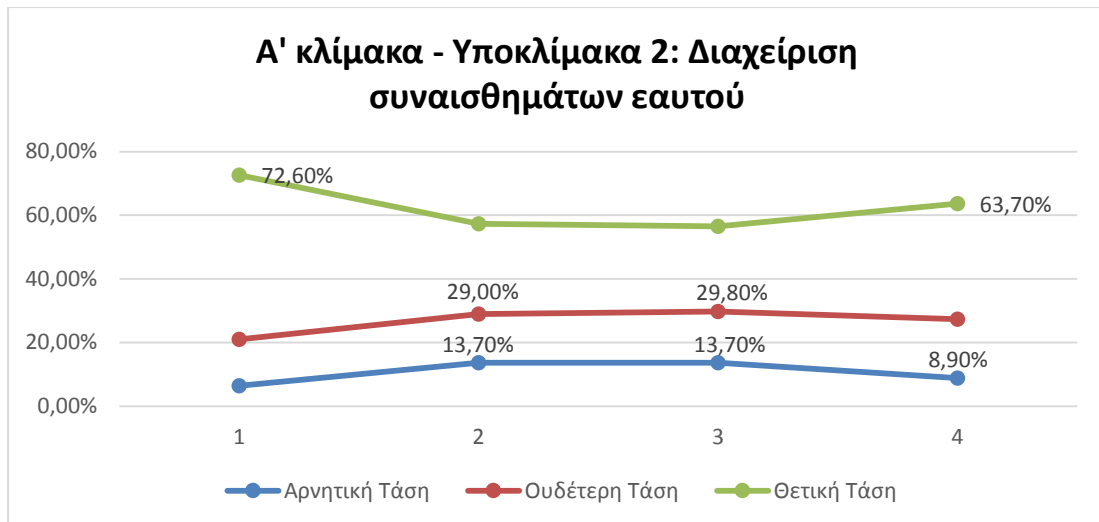
Η παρούσα υποκλίμακα αφορά την αντίληψη των υπαλλήλων για τον τρόπο, με τον οποίο οι διευθυντές τους διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους, ώστε να αντιμετωπίσουν τα αναδυόμενα προβλήματα και τις καταστάσεις που προκύπτουν, να ελέγξουν και να ρυθμίσουν την εκδήλωση αυτών των συναισθημάτων και να ανταποκριθούν στις προκλήσεις του τομέα που προΐστανται. Παρατηρώντας τον Πίνακα 15 και το Γράφημα 7, διαπιστώνουμε ότι η μεγαλύτερη θετική τάση αφορά τη δεξιότητα των διευθυντών **να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα που ανακύπτουν βάσει της εμπειρίας τους**, η οποία ανέρχεται στο υψηλό ποσοστό του 72,6%, ενώ η μεγαλύτερη αρνητική την **αισιόδοξη αντιμετώπιση των καταστάσεων** και τη δεξιότητά τους **να ελέγχουν τα συναισθήματά τους**, συγκεντρώνοντας τη διαφωνία του 13,7% του δείγματος η κάθε μία. Το μεγαλύτερο ποσοστό ουδέτερων δηλώσεων (29,8%) αφορά επίσης τη δεξιότητα της αυτορρύθμισης των συναισθημάτων. Η γενική τάση, η οποία χαρακτηρίζει τον κορυφαίο κλάδο της ιεραρχικής διάταξης των συναισθηματικών ικανοτήτων (Πλατσίδου, 2010, σ. 43 · Schutte et al., 1998, p. 168), καταδεικνύεται θετική, εφόσον όλες οι δεξιότητες αποδίδονται στην πλειοψηφία των εκτιμώμενων από τους υπαλλήλους τους διευθυντών και συγκεκριμένα φαίνεται να **αντιμετωπίζουν επιτυχώς τις προκλήσεις με ποσοστό μάλλον ικανοποιητικό (63,7%)**, να **αντιμετωπίζουν με αισιόδοξία τις καταστάσεις και να ελέγχουν τα συναισθήματά τους**. Ωστόσο, οι δύο τελευταίες δεξιότητες έχουν συγκεντρώσει οριακή πλειοψηφία 57,2% και 56,5%, αντίστοιχα. Και στη δεξιότητα αυτή τα επίπεδα της ουδέτερης στάσης παραμένουν υψηλά, καθώς ικανό ποσοστό του δείγματος επιφυλάσσεται να τοποθετηθεί με σαφήνεια. Η διαχείριση των προσωπικών συναισθημάτων προκύπτει από ένα πλέγμα σύνθετων διαδικασιών, καθώς προϋποθέτει την ακριβή αντίληψη όσων πληροφοριών κρύβονται πίσω από τα συναισθήματα του ατόμου, την κατανόησή τους, κατόπιν αναλυτικής επεξεργασίας της σκέψης, και τη συνειδητή ρύθμιση των συναισθημάτων του⁵⁴ για τη βελτίωση της διανοητικής και συναισθηματικής ανάπτυξης (Mayer, & Salovey, 1997, p. 14 · Πλατσίδου, 2010, σ. 43). Η διαφαινόμενη ικανότητα των διευθυντών του υπουργείου να αντλούν εφόδια από την εμπειρία των βιωμένων συναισθημάτων για την επίλυση των αναφερόμενων προβλημάτων συνιστά *«αναστοχαστική σκέψη (meta-experience)»*

⁵⁴ Σύμφωνα με τον Gross (1998, p. 275), ως συναισθηματική ρύθμιση έχουν ορισθεί *«οι διαδικασίες, με τις οποίες τα άτομα επηρεάζουν τα συναισθήματα που έχουν, όταν τα έχουν, και ως προς τον τρόπο που βιώνουν και εκφράζουν αυτά τα συναισθήματα»*.

(Mayer, & Salovey, 1997, p. 23), η οποία δύναται να ενεργεί παρωθητικά αλλά και προληπτικά, κατά περίπτωση. Σε αυτό το πλαίσιο, ενδεχομένως, εντάσσεται και η τάση της επιτυχούς αντιμετώπισης των προκλήσεων, αν και με μικρότερη συχνότητα. Παρόλα αυτά, η συναισθηματική τους ικανότητα να διαχειρίζονται τα προσωπικά τους συναισθήματα κρίνουμε ότι δεν είναι επαρκώς ικανοποιητική, δεδομένου ότι η πολύ σημαντική και θεμελιώδης δεξιότητα της συναισθηματικής αυτορρύθμισης είναι οριακή. Ο συναισθηματικός αυτοέλεγχος, όμως, δείγμα συναισθηματικής ωρίμανσης, σύμφωνα με τους Mayer and Salovey (1997, p. 14), διαφυλάττει το άτομο από τις δυσάρεστες συνέπειες που ενέχει η εμπλοκή του στη συναισθηματική κορύφωση και τοιουτοτρόπως αποφεύγει τις εκρήξεις θυμού και οργής, τις αντιδράσεις πανικού, τον άμετρο φόβο ή την υπερβολική αισιοδοξία, ενώ προσπαθεί να βελτιώσει την κακή διάθεση και να μην γίνει έρμαιο των δυσχερών συνθηκών. Αυτή η διαχείριση των «παρορμήσεων και των προσωπικών αποθεμάτων» είναι θεμελιώδης προϋπόθεση κατά τον Goleman της συναισθηματικής μας ευφυΐας και της διακεκριμένης επίδοσης, καθώς επιτρέπουν τη διατήρηση της ψυχραιμίας, την καθαρή σκέψη και την εστίαση της προσοχής μας στο αντικείμενό μας, ακόμη και υπό συνθήκες πίεσης (2011β, σσ. 51-53, 129). Ασφαλώς, έλλειμμα συνιστούν και τα οριακά αποτελέσματα της αισιόδοξης στάσης, τα οποία θα κρίναμε στο πλαίσιο των προαναφερομένων δυνατοτήτων αυτορρύθμισης και αυτοκυριαρχίας, καθώς οι προσωπικές εσωτερικές διεργασίες θεωρούμε ότι προδιαθέτουν για την αισιόδοξη ενατένιση των καταστάσεων.

Πίνακας 15 Ποσοστιαία κατανομή υποκλίμακας: Διαχείριση συναισθημάτων εαυτού

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Αντιμετωπίζει τα προβλήματα που ανακύπτουν βάσει της εμπειρίας του/της	2.4%	4.0%	21.0%	44.4%	28.2%
Αντιμετωπίζει με αισιοδοξία τις καταστάσεις	0.8%	12.9%	29.0%	39.5%	17.7%
Ελέγχει τα συναισθήματά του/της	1.6%	12.1%	29.8%	35.5%	21.0%
Αντιμετωπίζει επιτυχώς τις προκλήσεις	0.8%	8.1%	27.4%	41.9%	21.8%



Γράφημα 7 Τάση υποκλίμακας: Διαχείριση συναισθημάτων εαυτού

5.3.1.3 Διαχείριση Συναισθημάτων των Άλλων

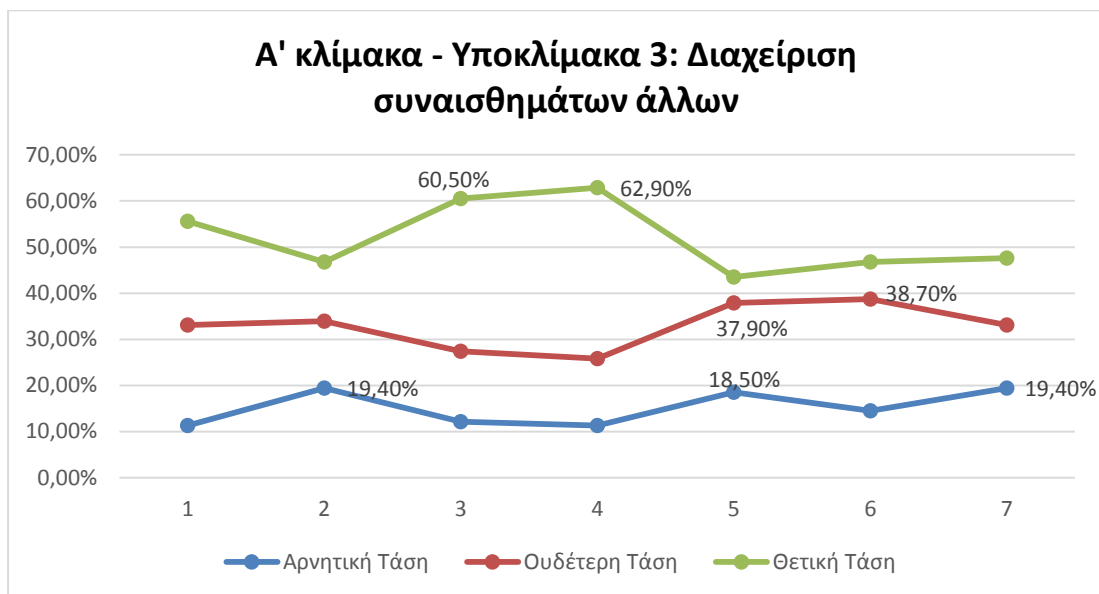
Στην κατηγορία αυτή, τα υποκείμενα του δείγματος κλήθηκαν να απαντήσουν σε ερωτήματα σχετικά με τον τρόπο που ο διευθυντής τους διαχειρίζεται τα συναισθήματα των άλλων. Σύμφωνα με τον Πίνακα 16 και το Γράφημα 8, αντιλαμβανόμενοι οι υπάλληλοι τη δεξιότητα του διευθυντή τους να **συγχαίρει τους άλλους, όταν κάνουν κάτι καλό**, δηλώνουν τη συμφωνία τους σε ποσοστό 62,9%, διαμορφώνοντας την υψηλότερη θετική τάση, ενώ στην πρόταση **εμπνέει τους άλλους με το παράδειγμά του** εκφράζουν την περισσότερο αρνητική τάση, ανερχόμενη στο 19,4% του δείγματος. Η πλέον ουδέτερη τάση της κατηγορίας αυτής αποτυπώνεται στη δήλωση **εμπυλώνει τους άλλους, όταν νιώθουν «πεσμένοι»**, συγκεντρώνοντας το 38,7%. Η περαιτέρω μελέτη της συγκεκριμένης συναισθηματικής διάστασης αναδεικνύει ότι οι εκτιμηθέντες στην έρευνά μας διευθυντές υστερούν ως προς την ικανότητα να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τα συναισθήματα των άλλων, καθώς μόνον για τις τρεις δεξιότητες, εκ των επτά συμπεριλαμβανομένων στο ερωτηματολόγιό μας, συμφώνησε, κατά πλειοψηφία, το δείγμα, χωρίς όμως να καταγράφονται υψηλά ποσοστά. Αναλυτικότερα: Η αναγνώριση από τους διευθυντές των επιτευγμάτων των υπαλλήλων τους με την **απόδοση συγχαρητηρίων για τις επιδόσεις τους** (62,9%) αποτελεί, πράγματι, απαραίτητη δεξιότητα που πρέπει να περικλείεται στην ηγετική φαρέτρα προσόντων,

ώστε να αποδίδει το ηθικό κίνητρο στους εργαζόμενους να συνεχίσουν να αποδίδουν εξίσου καλά ή και καλύτερα, σε μία εποχή, μάλιστα, κατά την οποία υφίσταται αδυναμία χορήγησης πρόσθετων οικονομικών απολαβών. Σύμφωνα, μάλιστα, με ερευνητικά αποτελέσματα η υποστήριξη και αναγνώριση της επίδοσης των υπαλλήλων συνδέεται με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη του ηγέτη, καθώς όσο αυξάνεται ο βαθμός της συναισθηματικής ικανότητάς του τόσο περισσότερο γνωρίζει πότε, πώς και ποια αναγνώριση πρέπει να αποδώσει (Maamari, & Majdalari, 2017, p. 17). Επί πλέον, οι διευθυντές έχουν την τάση σε ποσοστό ανερχόμενο στο 60,5% να **παρουσιάζονται με τρόπο που δημιουργεί καλή εντύπωση στους άλλους**, θέτοντας τις προϋποθέσεις να τυγχάνουν καλής αντιμετώπισης με όσους συνεργάζονται ή συναλλάσσονται, εικασία που ως προς ένα μέρος θεωρούμε ότι αποκρυσταλλώνεται στη δεξιότητά τους να **κερδίζουν την εμπιστοσύνη των άλλων**, με ποσοστό 55,6%, το οποίο ομολογουμένως είναι οριακό. Ασφαλώς, η κατάκτηση της εμπιστοσύνης των άλλων δεν μπορεί να υποστηρίξεται αποκλειστικά και μόνον από τον τρόπο που προωθεί κανείς την εικόνα του, απαιτείται η γενικότερη στάση και συμπεριφορά του να συνάδουν προς τούτο, να είναι αποτελεσματικός και αποδοτικός και «να ξέρει να διαβάξει τα συναισθήματα» (Πλατσίδου, 2010, σ. 176). Ως προς τις υπόλοιπες δεξιότητες συναισθηματικής διαχείρισης, τα καταγραφόμενα ποσοστά είναι χαμηλά. Ιδιαίτερης βαρύτητας κρίνεται το αποτέλεσμα της ενσυναίσθησης, όπως αποτυπώνεται στη δεξιότητα των διευθυντών να **«μπαίνουν» εύκολα στη θέση του άλλου** και να **εμψυχώνουν τους άλλους, όταν νιώθουν «πεσμένοι»**, καθώς συγκεντρώνουν μόλις το 43,6% της συμφωνίας του δείγματος και το 46,7%, αντίστοιχα. Η ενσυναίσθηση, όμως, θεωρείται ως εκ των ων ουκ άνευ δεξιοτήτων, οι οποίες συνθέτουν τη συναισθηματική ευφυΐα, καθώς η επίγνωση της συναισθηματικής κατάστασης των ατόμων του εργασιακού περιβάλλοντος, τόσο των συναδέλφων και συνεργατών όσο και του συναλλασσόμενου κοινού, η κατανόηση των αναγκών τους, των απόψεών τους και του τρόπου που εκφράζονται και συμπεριφέρονται αποτελούν την αιχμή του δόρατος για την ανάπτυξη κοινωνικών δεξιοτήτων, την καλλιέργεια συναισθηματικά συντονισμένων επαφών με πολλούς διαφορετικούς ανθρώπους και την εγκαθίδρυση υγιών κοινωνικών σχέσεων (Goleman, 2011β, σσ. 51-55, 446). Το έλλειμμα των διευθυντών στην ικανότητα της συναισθηματικής διαχείρισης αποτυπώνεται στο μέτριο ποσοστό του 46,7%, σχετικά με την τάση τους να **μοιράζονται τα συναισθήματά τους με τους άλλους**, καθώς η δεξιότητα αυτή συντελεί στη σύσφιξη των δεσμών με τα άτομα που μας περιβάλλουν,

ενώ ειδικότερα στον οργανωσιακό χώρο δίνουν τη δυνατότητα αποσαφήνισης των προθέσεων και των επιδιωκόμενων στόχων. Έτσι, η επικοινωνία της θλίψης του διευθυντή μπορεί να ενώσει τους εργαζόμενους στην κοινή προσπάθεια βελτιώσεων, η εξωτερίκευση της ανησυχίας του να κινητροδοτήσει το δημιουργικό πνεύμα (Goleman, 2011β, σ. 127), η έκφραση της ευαρέσκειας ή της δυσαρέσκειάς του να καταστήσει σαφέστερες τις προσδοκίες του. Σύμφωνα με τον Ryback (1998, όπ. αναφ. στο Μπρίνια, 2008, σ. 73), το μοίρασμα των συναισθημάτων και σκέψεων του ηγέτη με τους υφισταμένους του στον κατάλληλο χρόνο συντείνει στη δημιουργία αίσθησης ομαδικής ταυτότητας, προβάλλει τη σιγουριά του και επιφέρει το σεβασμό και την εμπιστοσύνη της ομάδας. Αποθαρρυντικό, τέλος, είναι και το ποσοστό συμφωνίας 47,6%, με το οποίο το δείγμα συμφώνησε ότι οι διευθυντές **εμπνέουν τους άλλους με το παράδειγμά τους**, καθώς τους αναδεικνύει ανεπαρκείς σε κοινωνικές δεξιότητες πολύτιμες για την αποτελεσματική ενάσκηση του ηγετικού τους ρόλου (Goleman, 2011β, σ. 52). Πράγματι, αν ο διευθυντής δεν εμπνέει τους συνεργάτες του, αποτελεί τροχοπέδη για τη δημιουργική απόδοσή τους, εφόσον η ενδεχόμενη ελλειμματική στάση του δεν δύναται να πείσει για την σκοπιμότητα των στόχων, και ανασταλτικό παράγοντα για την επαγγελματική τους άνθιση ή την ανάδειξη νέων ηγετικών στελεχών και, κατά συνέπεια, δεν μπορεί να λειτουργήσει ως καταλύτης αλλαγών. Όπως παρατηρούμε στο σχετικό πίνακα, οι δοθείσες απαντήσεις σε όλα τα επιμέρους συστατικά ερωτήματα της διαχείρισης των συναισθημάτων των άλλων συγκεντρώνουν υψηλά ποσοστά στη μεσαία θέση της κλίμακας, διαμορφώνοντας υψηλή ουδέτερη στάση και αποδυναμώνοντας παράλληλα τα επίπεδα της συναισθηματικής ικανότητας. Εν κατακλείδι, η εξεταζόμενη ικανότητα κρίνουμε ότι έχει συγκεντρώσει χαμηλά ποσοστά, ώστε να διαφαίνεται ανεπαρκής.

Πίνακας 16 Ποσοστιαία κατανομή υποκλίμακας: Διαχείριση συναισθημάτων άλλων

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Κερδίζει εύκολα την εμπιστοσύνη των άλλων	3.2%	8.1%	33.1%	28.2%	27.4%
Μοιράζεται τα συναισθήματά του/της με τους άλλους	4.0%	15.3%	33.9%	30.6%	16.1%
Παρουσιάζει τον εαυτό του/της με τρόπο που δημιουργεί καλή εντύπωση στους άλλους	3.2%	8.9%	27.4%	35.5%	25.0%
Συγχαίρει τους άλλους, όταν κάνουν κάτι καλό	4.0%	7.3%	25.8%	37.1%	25.8%
Μπορεί εύκολα να «μπει» στη θέση του άλλου	5.6%	12.9%	37.9%	24.2%	19.4%
Εμφυλώνει τους άλλους όταν νιώθουν «πεσμένοι»	4.0%	10.5%	38.7%	29.8%	16.9%
Εμπνέει τους άλλους με το παράδειγμά του/της	7.3%	12.1%	33.1%	25.0%	22.6%



Γράφημα 8 Τάση υποκλίμακας: Διαχείριση συναισθημάτων άλλων

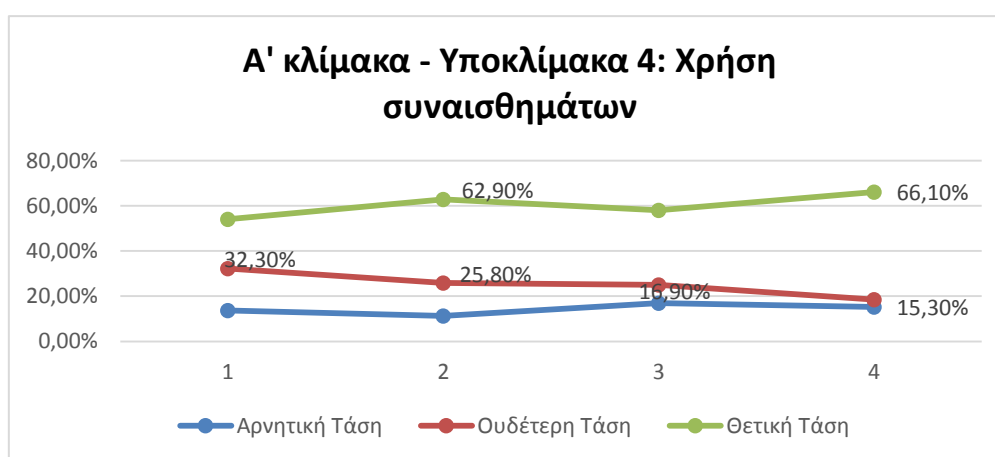
5.3.1.4 Χρήση Συναισθημάτων

Στον Πίνακα 17 καταγράφονται οι συναισθηματικές δεξιότητες των διευθυντών, οι οποίες καταδεικνύουν τον τρόπο, με τον οποίο χρησιμοποιούν τις διαθέσεις και τα συναισθήματά τους, ώστε, απορροφώμενα (assimilating) από «αντιληπτικές και γνωστικές διαδικασίες», να αποτελούν διευκολυντή και πλοηγό της σκέψης τους, στην

κατεύθυνση της ορθότερης κρίσης σχετικά με πρόσωπα και καταστάσεις, καθώς και της επίλυσης των προβλημάτων (Mayer, et. al., 1999, pp. 275-276). Το Γράφημα 9 αποτυπώνει τις διαμορφωθείσες τάσεις. Έτσι, βάσει των εκπεφρασμένων απόψεων των υπαλλήλων τους, οι διευθυντές του υπουργείου **δίνουν σημασία στη δημιουργία καλού κλίματος στην υπηρεσία**, σε υψηλό μάλλον ποσοστό, ανερχόμενο στο 66,1%, που αποτελεί και την υψηλότερη θετική τάση ως προς τη συγκεκριμένη διάσταση. Στο σχετικό πίνακα η πιο ψηλή αρνητική τάση αποτυπώνεται στην συναισθηματική δεξιότητα **της πρότασης με ευκολία νέων ιδεών** (16,9%), ενώ η πιο υψηλή ουδετερότητα στην **απόδοση αξίας στα συναισθήματά τους** (32,3%). Σύμφωνα με τον ίδιο πίνακα, η ικανότητα της χρήσης των συναισθημάτων χαρακτηρίζεται από γενικά θετική τάση, καθώς οι διευθυντές στην πλειοψηφία τους **συνήθως έχουν θετική διάθεση και την αξιοποιούν για την επίλυση των προβλημάτων τους**, (62,9%), **μπορούν με ευκολία να προτείνουν νέες ιδέες** (58,1%) και **αποδίδουν αξία στα συναισθήματά τους** (54,1%). Και ως προς αυτή τη διάσταση, όμως, τα επίπεδα της ουδέτερης τάσης κρίνονται υψηλά σε όλες τις δεξιότητες που συνιστούν τον συναισθηματικό κλάδο. Συνεπώς, η ικανότητα των διευθυντών *«να ανασύρουν ή να παράγουν τα κατάλληλα συναισθήματα»*, εμπλουτίζοντας τις γνωστικές τους διαδικασίες (Πλατσίδου, 2010, σ. 43), θεωρούμε ότι, πέραν της θετικής τάσης που παρουσιάζει, δεν διαθέτει εκείνη την επάρκεια, η οποία θα συνέβαλε σε αναμόρφωση καταστάσεων (Γράφημα 9). Αναλυτικότερα, η δημιουργία καλού κλίματος σαφώς αποτελεί προϋπόθεση για την οργανωσιακή ανάπτυξη, αποσοβώντας τον κακώς νοούμενο ανταγωνισμό, την μικροπολιτική, τις φατρίες και την αδικία και μειώνοντας έτσι το εργασιακό άγχος (Κάντας, 1995, σ. 112), απαιτείται, όμως, παράλληλα, σε μεγάλο βαθμό η συνδρομή και των άλλων δεξιοτήτων και, κυρίως, η δημιουργική σκέψη της διοικητικής ιεραρχίας και η επινοητικότητά της, καθώς η ευελιξία στη σύλληψη νέων ιδεών θα την καταστήσει και ευέλικτη στο σχεδιασμό καινοτόμων δράσεων. Οποσδήποτε και η μεγαλύτερη επίδοσή της στην αποδιδόμενη αξία στα συναισθήματά της θα συμβάλλει στην ανακατεύθυνση της προσοχής, ενίοτε, και στην παρακίνηση του εαυτού αλλά και των άλλων (Schutte et al., 1998, p. 168), καθώς *«μόνον εάν κάποιος εστιάζει στα συναισθήματά του, μπορεί κάτι να μάθει για αυτά»*, δεξιότητα που λειτουργεί ως θεμέλιο για πιο σύνθετες διαδικασίες (Mayer, & Salovey, 1997, p. 14).

Πίνακας 17 Ποσοστιαία κατανομή υποκλίμακας: Χρήση συναισθημάτων

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Αποδίδει αξία στα συναισθήματά του/της	2.4%	11.3%	32.3%	33.9%	20.2%
Συνήθως έχει θετική διάθεση και αυτό τον/την βοηθά στην επίλυση των προβλημάτων	1.6%	9.7%	25.8%	37.1%	25.8%
Μπορεί με ευκολία να προτείνει νέες ιδέες	4.0%	12.9%	25.0%	34.7%	23.4%
Δίνει σημασία στη δημιουργία καλού κλίματος στην υπηρεσία	4.0%	11.3%	18.5%	35.5%	30.6%



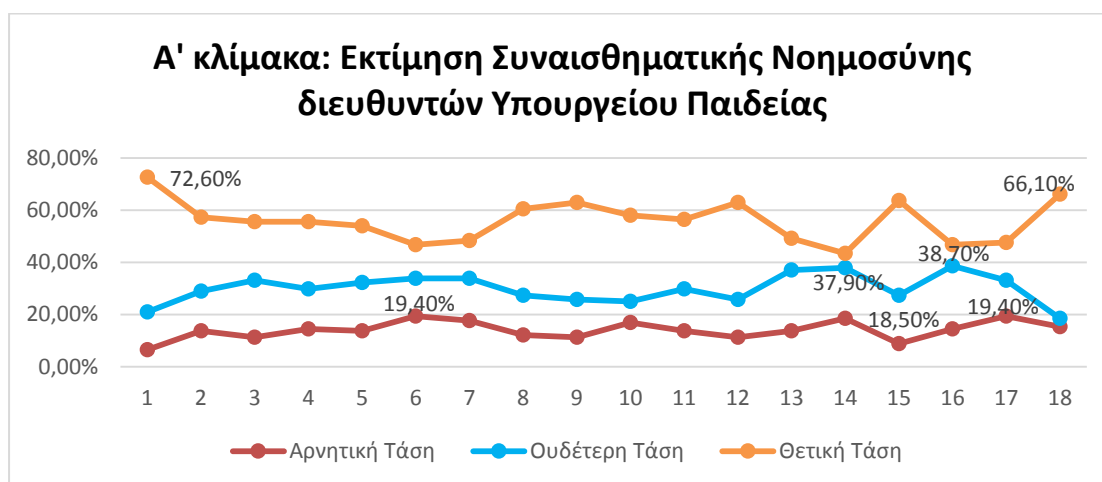
Γράφημα 9 Τάση υποκλίμακας: Χρήση συναισθημάτων

Στον Πίνακα 18 καταγράφεται η συνολική βαθμολογία των διευθυντών στην κλίμακα Α, καθώς και στις υποκλίμακες, βάσει των μέσων όρων, κρινόμενη ως μέτρια. Τέλος, στο Γράφημα 10, αποτυπώνεται η τάση στο σύνολο της Α' κλίμακας, ως προς την αντιληπτή γενική Συναισθηματική Νοημοσύνη των διευθυντών του δείγματος στην κεντρική υπηρεσία του Υπουργείου Παιδείας, η οποία διαφαίνεται θετική.

Πίνακας 18 Συνολική βαθμολογία Α΄ κλίμακας και υποκλίμακων αυτής

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Range	Mean
Συνολική βαθμολογία κλίμακας Α	124	28	90	62	64.91
Συνολική βαθμολογία υποκλίμακας Α1	124	3	15	12	10.50
Συνολική βαθμολογία υποκλίμακας Α2	124	7	20	13	14.90
Συνολική βαθμολογία υποκλίμακας Α3	124	8	35	27	24.79
Συνολική βαθμολογία υποκλίμακας Α4	124	5	20	15	14.72



Γράφημα 10 Συνολική τάση Α΄ κλίμακας

5.3.1.5 Η Συμβολή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης του Διευθυντή Γενικώς σε Οργανωσιακό Πλαίσιο

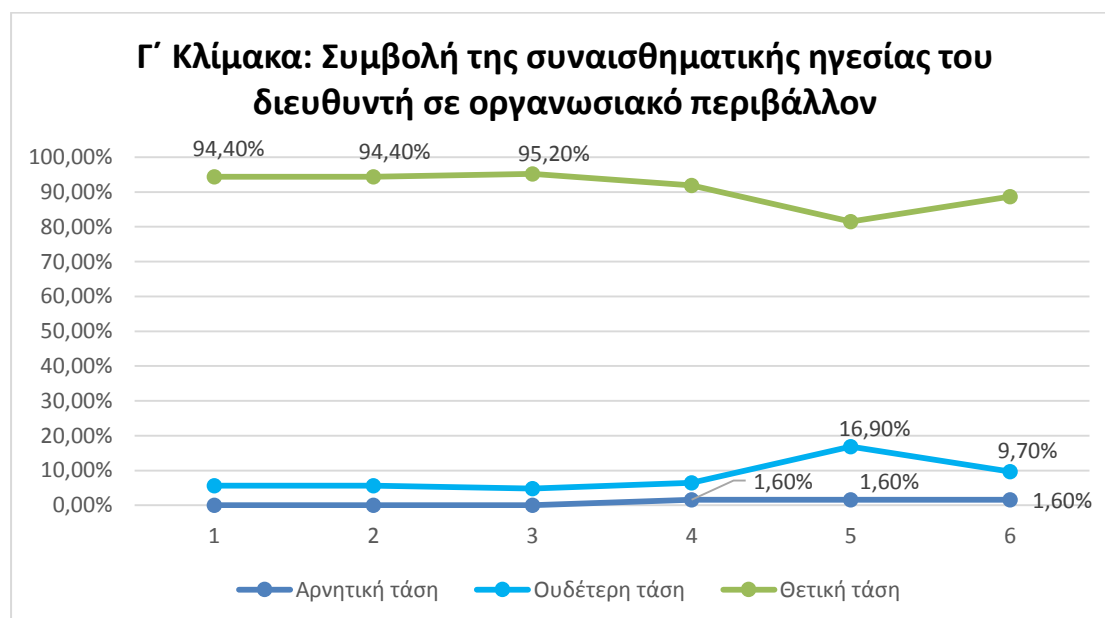
Η παρούσα κλίμακα αξιολογεί τη συμβολή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης του διευθυντή σε οργανωσιακό περιβάλλον, όπως καταγράφεται στις γενικές απόψεις των ερωτηθέντων υπαλλήλων του Υπουργείου Παιδείας. Σύμφωνα με τον Πίνακα 19 και το Γράφημα 11, η συντριπτική πλειοψηφία τους εξέφρασε τη συμφωνία της για τη θετική συμβολή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης της ηγεσίας στον οργανισμό, μεγιστοποιώντας τη θετική τάση όσον αφορά την **ουσιαστική εμπλοκή και αφοσίωση των εργαζομένων (95,2%)**. Πράγματι, «οι συναισθηματικά νοήμονες ηγέτες σφυρηλατούν ισχυρούς συναισθηματικούς δεσμούς μεταξύ του οργανισμού και των εργαζομένων», καθώς με τη συναισθηματική τους ικανότητα πείθουν για τις οργανωσιακές επιταγές, μειώνουν τις ενδεχόμενες αναταραχές, προσδίδουν αξία

στους υφισταμένους τους, δημιουργώντας τους την αίσθηση της επιβεβαίωσης και εμπνέοντάς τους να προσφέρουν το βέλτιστο των δυνάμεών τους (Bhalerao, & Kumar, 2016, p. 50). Η αρνητική τάση, με το ελάχιστο ποσοστό του δείγματος στο 1,6%, ισόποσα για κάθε μία από τις τρεις εκ των έξι δηλώσεων, καθίσταται αμελητέα, ενώ η ουδέτερη τάση παρουσιάζεται σε αυτό το τμήμα του ερωτηματολογίου αισθητά περιορισμένη σε χαμηλότερα επίπεδα, συγκριτικά με την προηγούμενη κλίμακα, διαγράφοντας το υψηλότερο ποσοστό της (16,9%) στις απόψεις του δείγματος σχετικά με τη συμβολή της συναισθηματικής ηγεσίας στην **προώθηση μιας κοινής κουλτούρας**. Βάσει αυτών, η γενική τάση παρουσιάζεται θετική, με τους υπαλλήλους να συμφωνούν σε υψηλά ποσοστά για τις ευεργετικές επιδράσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης της ηγεσίας σε οργανωτικό πλαίσιο. Ειδικότερα, οι ερωτώμενοι συμφωνούν ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη του διευθυντή συμβάλλει **στη βελτίωση του κλίματος στην υπηρεσία (94,4%), στη βελτίωση της συνεργασίας (94,4%) και στην αύξηση της αποδοτικότητας του οργανισμού (92%)**. Δεδομένου του σημαντικού ρόλου του οργανωσιακού κλίματος, καθώς ως συνεκτικός ιστός κατευθύνει όλους τους συντελεστές στη διαμόρφωση μιας ομοιόμορφης στάσης για την επίτευξη της αποτελεσματικότητας, η συναισθηματική ικανότητα της ηγεσίας αποκτά υπεραξία, καθώς με την επίδειξη της κατανόησης, την υποστήριξη, το επικοινωνιακό χάρισμα και τη διαμοίραση της υπευθυνότητας καθιστά το εργασιακό κλίμα για τους υπαλλήλους ζεστό και θετικό (Maamari, & Majdalani, 2017, pp. 16-17). Συντελώντας ο ηγέτης με τις συναισθηματικές του δεξιότητες στη δημιουργία ατμόσφαιρας φιλικής συναδελφικότητας, ωθεί στην ομαδική συνοχή και εμπνέει τους συνεργάτες του να επιδίδονται στη συνεργασία και τη συλλογική προσπάθεια για την υλοποίηση των κοινών στόχων (Goleman, 2011β, σ. 54, 2014, σ. 304). Οι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες με τη μετασχηματιστική τους επιρροή επιφέρουν την αύξηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας, ο βαθμός της οποίας είναι ανάλογος των επιπέδων της Συναισθηματικής τους Νοημοσύνης (Prati, Douglas, & Ferris, 2003, p. 25). Χαμηλότερα, συγκριτικά, ποσοστά, τα οποία, ωστόσο, θεωρούνται εν γένει υψηλά, συγκέντρωσαν οι τοποθετήσεις των ερωτώμενων ότι ο συναισθηματικά νοήμων διευθυντής συμβάλλει **στην προώθηση μιας κοινής κουλτούρας (81,5%) και στην επίλυση προβλημάτων μέσω της συλλογικής συμμετοχής των μελών (88,7%)**. Οι ηγέτες είναι οι κύριοι κοινωνοί του οργανωσιακού οράματος στους εργαζόμενους και εγγυώνται την πραγματοποίησή του, μέσω της διαμόρφωσης κατάλληλης και προωθητικής των

οργανωσιακών στόχων κουλτούρας. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη μπορεί να είναι ένας από τους παράγοντες που επιδρά στη συμπεριφορά του ηγέτη, με αντίκτυπο στην οργανωσιακή κουλτούρα (Lee, & Yazdanifard, 2013). Η εγκαθίδρυση του υποστηρικτικού κλίματος, συνακόλουθα, και το προσωπικό παράδειγμα του ηγέτη εμπνέουν και κινητροδοτούν τους εργαζόμενους, ώστε όλοι μαζί να συμμετάσχουν στις διαδικασίες του οργανισμού και για την επίλυση των προβλημάτων, μεταξύ άλλων (Μπουραντάς, 2005, σ. 263).

Πίνακας 19 Ποσοστιαία κατανομή Γ' κλίμακας: Η συμβολή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης του διευθυντή γενικώς σε οργανωσιακό πλαίσιο

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Στη βελτίωση του κλίματος στην Υπηρεσία	0.0%	0.0%	5.6%	36.3%	58.1%
Στη βελτίωση της συνεργασίας	0.0%	0.0%	5.6%	37.9%	56.5%
Στην ουσιαστική εμπλοκή και αφοσίωση των εργαζομένων	0.0%	0.0%	4.8%	47.6%	47.6%
Στην αύξηση της αποδοτικότητας του οργανισμού	0.0%	1.6%	6.5%	46.8%	45.2%
Στην προώθηση μιας κοινής κουλτούρας	0.0%	1.6%	16.9%	46.8%	34.7%
Στην επίλυση προβλημάτων μέσω της συλλογικής συμμετοχής των μελών	0.0%	1.6%	9.7%	40.3%	48.4%



Γράφημα 11 Τάση Γ' κλίμακας

5.3.2 Άξονας 2: Προϋποθέσεις Ανάπτυξης Συναισθηματικά Ευφών Οργανισμών

5.3.2.1 Η Ηγεσία των Διευθυντών στο Υπουργείο Παιδείας

Η κλίμακα αυτή αξιολογεί το ηγετικό στυλ των διευθυντών της κεντρικής υπηρεσίας του Υπουργείου Παιδείας, σύμφωνα με τις απόψεις των υπαλλήλων τους, όπως αυτές εκφράσθηκαν στις καταχωρημένες απαντήσεις του δείγματος. Ειδικότερα: Σύμφωνα με τα καταγεγραμμένα στοιχεία του Πίνακα 20 αλλά και το Γράφημα 12, το αντιληπτό ηγετικό στυλ των διευθυντών του υπουργείου παρουσιάζει μια γενική θετική τάση, χωρίς, ωστόσο, ιδιαίτερα υψηλά νούμερα και, κυρίως, χωρίς να μας επιτρέπει να το ταυτοποιήσουμε με κάποιο από τα μοντέλα, που οι νέες επιστημονικές προσεγγίσεις προβάλλουν ως καταλληλότερα για την αντιμετώπιση των σύγχρονων οργανωσιακών αναγκών, ενταγμένων στο απαιτητικό και ανταγωνιστικό πλαίσιο του διεθνούς γίγνεσθαι. Συγκεκριμένα, την πλέον θετική τάση εντοπίζουμε στο ποσοστό συμφωνίας σχετικά με τη **διοικητική επάρκεια** των διευθυντών, το οποίο ανέρχεται στο 70,9% και κρίνεται υψηλό για τη βασική δεξιότητα κάθε στελέχους της διοικητικής ιεραρχίας, που όμως πρέπει να διακρίνει και τον ηγέτη, να ασκεί διοικητικά καθήκοντα, διεκπεραιώνοντας καθημερινές γραφειοκρατικές υποθέσεις, απαραίτητες για την ορθή και απρόσκοπτη λειτουργία του οργανισμού, την οποία ο Πασιαρδής αποκαλεί “*administrivia*” (2004, σσ. 73-74)⁵⁵. Την πιο αρνητική τάση μοιράζονται με το ισόποσο ποσοστό του 18,5%, δύο σημαντικές δεξιότητες, οι οποίες χαρακτηρίζουν μόνον τον ηγέτη, να **εμπνέει στους υφισταμένους του περηφάνεια για το φορέα τους και τη σημαντικότητα του έργου που επιτελούν**, προσδίδοντας κατ’ αυτόν τον τρόπο νόημα στην εργασία τους (Μπουραντάς, 2005, σ. 87), καθώς και να **ενθαρρύνει τα μέλη του προσωπικού του για τις ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης**. Πρόκειται για βαρύνουσας σημασίας ηγετικό προσόν, που θέτει τα εχέγγυα για τη συνέχιση της επιτυχούς πορείας του οργανισμού, εφόσον μέσω της επαγγελματικής ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού προετοιμάζονται τα μελλοντικά ηγετικά στελέχη να αναλάβουν το πηδάλιο του

⁵⁵ Σύμφωνα με τον Πασιαρδή, ο όρος προκύπτει από τη σύνθεση των *administration* και *trivial* και διακρίνεται από εκείνον της «διεύθυνσης», καθόσον ο δεύτερος εκτός από την καθημερινή διοίκηση και διεκπεραίωση της γραφειοκρατίας περιλαμβάνει επιπλέον τον προσδιορισμό κατευθύνσεων προς τον οργανισμό, οργάνωση, χρονικό προγραμματισμό και συντονισμό. Τόσο η διοίκηση όσο και η διεύθυνση αποτελούν απαραίτητα υποσύνολα του ευρύτερου όρου «ηγεσία».

(Μπουραντάς, 2005, σσ. 336-343). Παρατηρώντας προσεκτικά την κατανομή των συχνοτήτων αναφορικά με τις δηλώσεις αυτές στον σχετικό πίνακα, διαπιστώνουμε ότι τα επίπεδα συμφωνίας στην μεν πρώτη συγκεντρώνουν το 50%, μόλις το ήμισυ του δείγματος, ενώ στη δεύτερη μόλις αγγίζουν το 44,3%, το οποίο, συγχρόνως, αντιστοιχεί και στη χαμηλότερη πλειοψηφία. Και στις δύο περιπτώσεις τα επίπεδα ουδετερότητας είναι υψηλά, με ποσοστά, αντίστοιχα, 31,5% και 37,1%, η οποία αποτελεί και τη μεγαλύτερη τιμή ουδέτερης τάσης στην κλίμακα. Συνυπολογίζοντας τις τρεις τάσεις για κάθε μία εκ των δύο αυτών απαντήσεων, κρίνουμε ότι οι διευθυντές του δείγματός μας υστερούν ως προς τις αντίστοιχες δεξιότητες. Περαιτέρω, οι διευθυντές εκτιμήθηκε ότι **τηρούν τους νόμους, μένοντας στην ουσία και όχι στον τύπο (69,4%) και παρέχουν αρκετή αυτονομία στους υφισταμένους τους για την οργάνωση και τον προγραμματισμό του έργου τους (69,3%)**, σε ψηλό βαθμό, θεωρούμε. Η παροχή μάλιστα της αυτονομίας συγκεντρώνει και το χαμηλότερο ποσοστό αρνητικής τάσης, ανερχόμενο στο 5,6%. Τα αποτελέσματα αυτά συνηγορούν στην κατοχή από τους διευθυντές δύο σημαντικών ηγετικών προσόντων, της τήρησης της νομιμότητας, βασικής αρχής της δημόσιας διοίκησης, χωρίς ακρότητες, όμως, και της παροχής στους υπαλλήλους τους ζωτικού χώρου να αναπτύξουν πρωτοβουλίες και να εκδηλώσουν την ουσιαστική συμμετοχή τους, προϋποθέση για την ενδυνάμωσή τους (Μπουραντάς, 2005, σ. 87). Αρκετά θετικά ποσοστά συμφωνίας συγκεντρώνουν και η υιοθέτηση από τους διευθυντές **αρχών, αξιών και πεποιθήσεων συμβατών με τους οργανωσιακούς στόχους (68,6%)**, η **προώθηση της συνεργατικής επίλυσης των προβλημάτων (67%)** και η **συνέπεια των διευθυντών στις υιοθετούμενες αρχές (65,3%)**. Η πίστη του ηγέτη σε ένα αξιακό σύστημα τού προσδίδει ηθικό πλεονέκτημα, καθιστώντας τον αξιόπιστο και αυθεντικό, διευκολύνει την υλοποίηση των στόχων, κατευθύνει και διασαφηνίζει την αβεβαιότητα και τα διλήμματα (Μπουραντάς, 2005, σ. 253). Στην περίπτωση, μάλιστα, του εξεταζόμενου φορέα, ο οποίος εγγενώς φέρει την ηθική διάσταση της διοίκησης, εφόσον εξυπηρετεί ένα από τα μεγαλύτερα δημόσια αγαθά, την εκπαίδευση σε όλους τους τύπους της, επιζητώντας τη βελτίωση της ασκούμενης πολιτικής για την παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών, ο ενστερνισμός αρχών αποκτά υπεραξία, ιδιαίτερα δε η επίδειξη φρόνησης, με την αριστοτελική έννοια του όρου, προσβλέποντας στο συλλογικό ωφέλιμο (Παπαλόη, & Μπουραντάς, 2012, σσ. 153-163). Ωστόσο, δεν αρκεί μόνον η υιοθέτηση αξιών και αρχών, απαιτείται επιμονή και αυστηρή εμμονή και πειθαρχία σε αυτές, ώστε να μην κάμπτεται από τις δυσκολίες,

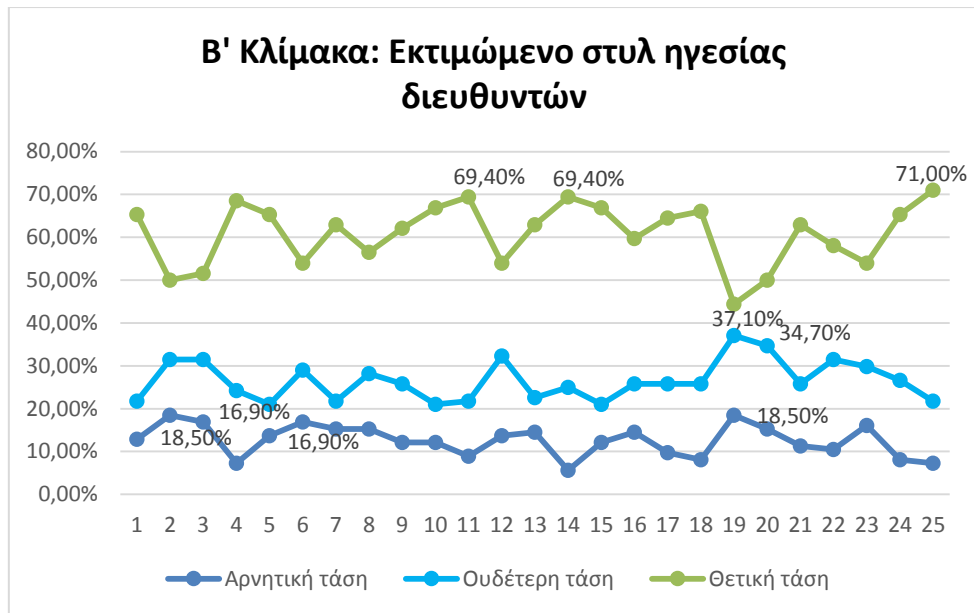
να μην συμβιβάζεται, αλλά να αμφισβητεί και να μην αποδέχεται τη μετριότητα (Μπουραντάς, 2005, σ. 259). Όσον αφορά τη συνεργατική επίλυση των προβλημάτων, συνιστά βασικό ηγετικό ρόλο που σχετίζεται με την ικανότητα ανάπτυξης ώριμων και αρμονικών ομάδων, οι οποίες συμβάλλουν στην καλύτερη ανταπόκριση στα πολύπλοκα οργανωσιακά καθήκοντα, μέσω της συλλογικής προσπάθειας και της καλύτερης αξιοποίησης των ανθρώπινων πόρων, με την προϋπόθεση οικοδόμησης του κατάλληλου υποστηρικτικού κλίματος (Northhouse, 2016, pp. 363-364). Σε ικανοποιητικό βαθμό κρίνεται η ικανότητα των διευθυντών να **διασφαλίζουν την εναρμόνιση της εργασίας των υπαλλήλων με τους στόχους της διεύθυνσης που προΐστανται** (66,9%), να κινητοποιούν δηλαδή συναισθηματικά και διανοητικά τους υπαλλήλους τους, και να τους συντονίζουν με το όραμα και τους οργανωσιακούς στόχους, ώστε να ενεργούν συλλογικά, έχοντας προσδιορίσει το όραμά τους για τη δική τους συμμετοχή και αλληλεπίδραση μέσα στον οργανισμό (Goleman, 2014, σσ. 251-252). Σε ικανοποιητικό, επίσης, βαθμό οι διευθυντές **συζητούν θέματα υπηρεσιακά με τους υφισταμένους τους** (66,1%), βασική λειτουργία στην άσκηση ηγεσίας που συντελεί στην ουσιαστική επικοινωνία του ηγέτη με τους συνεργάτες του, μέσω της οποίας αποκαλύπτονται δυνατά και αδύνατα σημεία, αλήθειες, απόψεις και πεποιθήσεις και δίνεται η δυνατότητα στον ηγέτη να καθοδηγήσει, να υποστηρίξει και να αναπτύξει το προσωπικό του, αλλά και να βοηθηθεί στην καλύτερη λήψη απόφασης μέσω της αλληλεπίδρασης (Μπουραντάς, 2005, σ. 225). Σε παρόμοια ποσοστά ανέρχεται και η σχετική ικανότητα των διευθυντών να **ακούνε τις ιδέες και τις εισηγήσεις των υφισταμένων τους** (64,5%), η οποία εντάσσεται στο ίδιο επικοινωνιακό πλαίσιο, που συντελεί στην καλύτερη ενημέρωση και επαφή του ηγέτη με την οργανωσιακή πραγματικότητα, αλλά και στην εμπλοκή και ουσιαστική συμμετοχή των εργαζομένων. Καλές φαίνεται να είναι και οι επιδόσεις των διευθυντών στη **δημιουργία θετικού κλίματος**, καθώς συγκεντρώνουν το 65,4% της συμφωνίας των συμμετεχόντων στην έρευνα, καθώς και στην **ευέλικτη αντιμετώπιση των λαθών και αδυναμιών των συνεργατών τους** (65,3%). Το θετικό κλίμα αποτελεί προϋπόθεση ανάπτυξης του προσωπικού και συνακόλουθα του οργανισμού, καθώς τα θετικά συναισθήματα, που διεγείρει στους εργαζόμενους, διαμορφώνουν στάσεις και επιφέρουν θετικά αποτελέσματα, ενώ η απουσία του συνιστά «αντικίνητρο» για την προαγωγή των οργανωσιακών στόχων (Μπουραντάς, 2005, σ. 301 · Singh, Paul, & Kumar, 2015). Από την άλλη, η ευέλικτη αντιμετώπιση των λαθών περιλαμβάνει την «*αναπτυξιακή αρνητική κριτική*», η οποία,

κατά τον Μπουραντά, συνίσταται στην επισήμανση των αδυναμιών από τον ηγέτη με θετικό τρόπο, ώστε να μην διεγείρει το θυμό του εργαζόμενου, αλλά να εκφράζει το γνήσιο ενδιαφέρον του ηγέτη, ο οποίος, παράλληλα, με διακριτικό τρόπο και τεκμηριωμένα υποδεικνύει το ορθό (2005, σσ. 339-340). Περαιτέρω, σαφής θετική στάση, μετρίων όμως αποδόσεων κατά την άποψή μας, αποτυπώνεται σχετικά με τις ηγετικές ικανότητες των διευθυντών να **αποσαφηνίζουν ρόλους, δραστηριότητες και προτεραιότητες** (62,9%), να **ενθαρρύνουν την ανοικτή επικοινωνία** και να **αντιμετωπίζουν ευέλικτα τους υφισταμένους τους** (62,9%), καθώς και να **εμπνέουν εμπιστοσύνη** (62,9%). Και οι τρεις ικανότητες συμβάλλουν στην ανάπτυξη υγιών ανθρώπινων σχέσεων και θετικού κλίματος στην εργασία. Ως προς τις υπόλοιπες συλλεγείσες απαντήσεις, αυτές διαγράφουν μεν θετική τάση, η οποία, όμως, κυμαίνεται από χαμηλά έως οριακά επίπεδα. Έτσι, οι εκ των πλέον απαραίτητων δεξιοτήτων του ηγέτη να **εμπνέει περηφάνεια για το φορέα του** (50%), να **πείθει τους συνεργάτες του για τη σκοπιμότητα των επιλογών του** (51,6%), να **ηγείται με το προσωπικό του παράδειγμα** (54%), προφανώς δεν υφίστανται σε βαθμό, ώστε να αφήνει περιθώρια μετάδοσης πάθους στους εργαζόμενους για την εκπλήρωση ενός συγκεκριμένου οράματος, γεγονός που μάλλον αντανακλάται και στην χαμηλά εκτιμώμενη ικανότητα των διευθυντών να **κινητοποιούν τους υφισταμένους τους, ώστε να αποδίδουν τα μέγιστα** (54%). Και παρά το γεγονός ότι προκύπτουν τάσεις δημοκρατικής ενάσκησης ηγεσίας (παροχή αυτονομίας, συνεργατική επίλυση προβλημάτων, προσεκτική ακρόαση ιδεών και εισηγήσεων, συζητήσεις, ευέλικτη αντιμετώπιση λαθών), παραμένουν ελλείμματα δημοκρατικότητας, καθώς η **προώθηση δημοκρατικών διαδικασιών στη λήψη αποφάσεων** είναι μόλις στο 56,5%, η **συμβολή στη διάχυση της πληροφορίας** δεν ανέρχεται σε υψηλό επίπεδο (59,7%) ούτε και η **προώθηση της συνεργασίας με άλλες υπηρεσίες για την εξυπηρέτηση των αναγκών της διεύθυνσής του** (58,1%), ενώ η **αντικειμενικότητα και ακεραιότητα** (62,1%), συστατικά της δημοκρατίας και της κοινωνικής δικαιοσύνης θα έπρεπε να κυμαίνονται υψηλότερα. Τέλος, δύο ακόμη ικανότητες, αν και αφορούν σημαντικά ηγετικά προσόντα που συμβάλλουν στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, θεωρούμε ότι είναι ανεπαρκείς, η **καθοδήγηση των νέων υπαλλήλων**, με την οποία συμφώνησε μόλις το ήμισυ του δείγματος (50%), συγκεντρώνοντας ταυτόχρονα υψηλά ποσοστά ουδετερότητας (34,7%), καθώς και ο **έπαινος των υπαλλήλων για την εξαιρετική τους επίδοση** (54%), που, λειτουργώντας ως θετική ανατροφοδότηση, προσφέρει στον εργαζόμενο

ικανοποίηση, τονώνει την αυτοεκτίμηση και παρέχει κίνητρο για επίτευξη (Μπουραντάς, 2005, σσ. 299-230).

Πίνακας 20 Ποσοστιαία κατανομή Β΄ κλίμακας: Η ηγεσία των διευθυντών στο Υπουργείο Παιδείας

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Δευκολύνει και υποστηρίζει πρακτικές που δημιουργούν θετικό κλίμα για εργασία	1.6%	11.3%	21.8%	44.4%	21.0%
Εμπνέει στους υφισταμένους του/της περηφάνεια για το φορέα τους και τη σημαντικότητα του έργου που επιτελούν	4.8%	13.7%	31.5%	32.3%	17.7%
Πείθει τους συνεργάτες του/της για τη σκοπιμότητα των επιλογών του/της	1.6%	15.3%	31.5%	34.7%	16.9%
Διακατέχεται από αρχές, αξίες και πεποιθήσεις συμβατές με τους ευρύτερους στόχους του φορέα	2.4%	4.8%	24.2%	33.1%	35.5%
Παραμένει συνεπής σε αυτές τις αρχές και ανθίσταται στις πιέσεις	3.2%	10.5%	21.0%	34.7%	30.6%
Ηγείται με το προσωπικό του/της παράδειγμα και τη στάση του/της	4.0%	12.9%	29.0%	25.8%	28.2%
Θέτει με σαφήνεια τους ρόλους, τις κύριες δραστηριότητες και τις προτεραιότητες της εργασίας	2.4%	12.9%	21.8%	42.7%	20.2%
Πρωωθεί τις δημοκρατικές διαδικασίες στη λήψη αποφάσεων	4.0%	11.3%	28.2%	35.5%	21.0%
Είναι αντικειμενικός/ή και ακέραιος/ή	5.6%	6.5%	25.8%	34.7%	27.4%
Διασφαλίζει την εναρμόιση της εργασίας των υπαλλήλων με τους στόχους της διεύθυνσης που προΐσταται	3.2%	8.9%	21.0%	43.5%	23.4%
Τηρεί τους νόμους, μένοντας στην ουσία και όχι στον τύπο	1.6%	7.3%	21.8%	33.1%	36.3%
Κινητοποιεί τους υφισταμένους του/της, ώστε να αποδώουν τα μέγιστα	3.2%	10.5%	32.3%	35.5%	18.5%
Ενθαρρύνει την ανοικτή επικοινωνία και εφαρμόζει ευελξία στις σχέσεις του/της με τους υφισταμένους του/της	4.0%	10.5%	22.6%	38.7%	24.2%
Παρέχει αρκετή αυτονομία στους υφισταμένους του/της για να οργανώνουν και να προγραμματίζουν το έργο τους	0.8%	4.8%	25.0%	40.3%	29.0%
Πρωωθεί την επίλυση των προβλημάτων που ανακύπτουν με συνεργατικό τρόπο	2.4%	9.7%	21.0%	46.0%	21.0%
Συμβάλει στη διάχυση της πληροφορίας στην υπηρεσία του/της	3.2%	11.3%	25.8%	34.7%	25.0%
Ακούει προσεκτικά τις ιδέες και τις εισηγήσεις των υφισταμένων του/της	2.4%	7.3%	25.8%	35.5%	29.0%
Συζητά θέματα που αφορούν την υπηρεσία του/της με τους υφισταμένους του/της	0.8%	7.3%	25.8%	40.3%	25.8%
Ενθαρρύνει τα μέλη του προσωπικού του/της και ενημερώνει για τις ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης	2.4%	16.1%	37.1%	28.2%	16.1%
Καθοδηγεί τους νέους υπαλλήλους της υπηρεσίας του/της	3.2%	12.1%	34.7%	29.8%	20.2%
Εμπνέει εμπιστοσύνη στους συνεργάτες του/της	3.2%	8.1%	25.8%	35.5%	27.4%
Πρωωθεί τη συνεργασία με άλλες υπηρεσίες για την εξυπηρέτηση των αναγκών της διεύθυνσης του/της	1.6%	8.9%	31.5%	33.9%	24.2%
Επαινεί τους υπαλλήλους που επιδεικνύουν εξαιρετη επίδοση στα καθήκοντά τους	4.0%	12.1%	29.8%	26.6%	27.4%
Επιδεικνύει ευελξία στην αντιμετώπιση των λαθών και στις αδυναμίες απόδοσης των συνεργατών του/της	0.8%	7.3%	26.6%	42.7%	22.6%
Έχει διοικητική επάρκεια	2.4%	4.8%	21.8%	29.8%	41.1%



Γράφημα 12 Τάση Β' κλίμακας

5.3.2.2 Προϋποθέσεις Διάδοσης Συναισθηματικών Δεξιοτήτων

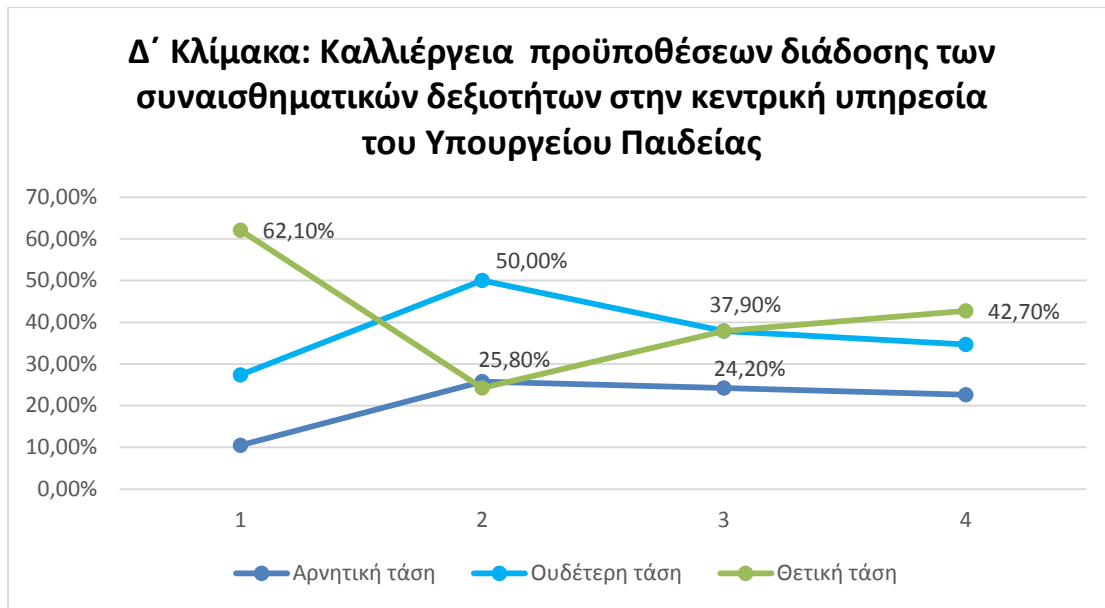
Σχετικά με το βαθμό, κατά τον οποίο οι ανταποκρινόμενοι στην έρευνα υπάλληλοι του Υπουργείου Παιδείας εκτιμούν ότι έχουν καλλιεργηθεί στον εργασιακό τους χώρο προϋποθέσεις διάδοσης συναισθηματικών δεξιοτήτων, στον Πίνακα 21 και το Γράφημα 13 παρατηρούμε τα εξής: Στο σύνολο των τεσσάρων σχετικών δηλώσεων, μόνο μία συγκέντρωσε μία σαφή θετική πλειοψηφία, όχι όμως και υψηλή. Συγκεκριμένα, οι ερωτώμενοι συμφωνούν ότι οι διευθυντές **έχουν βαθιά επίγνωση των δυνατών και αδύνατων σημείων της υπηρεσίας** σε ποσοστό 62,1%, που αποδίδει και την μεγαλύτερη θετική τάση στην κλίμακα αυτή. Πρόκειται για σημαντικό ηγετικό προσόν, καθώς αυτή η γνώση λειτουργεί ανατροφοδοτικά για την υπηρεσία, αποτελεί σημείο εκκίνησης αλλαγών και πορείας προς την επίτευξη και είναι αποτέλεσμα της προσπάθειας του ηγέτη να ανακαλύψει τις σιωπηρές νόρμες, τα πραγματικά συναισθήματα και τις ανάγκες των συνεργατών του, μέσω αυθεντικών συζητήσεων μαζί τους («*συστηματική διερεύνηση*»), που, στηριζόμενες σε συναισθήματα και γεγονότα, φανερώνουν συγκεκριμένες πληροφορίες για τα προβλήματα, τα αίτιά τους αλλά και τα θετικά στοιχεία και κινητροδοτούν συλλογικά τους εργαζόμενους (Goleman et al., 2014, σσ. 234-242). Η μεγαλύτερη αρνητική

τάση, καθώς και η μεγαλύτερη ουδέτερη καταγράφονται στην απάντηση σχετικά με την **εθελοντική δέσμευση όλων σε έναν κοινό στόχο**, συγκεντρώνοντας ποσοστό διαφωνίας ανερχόμενο στο υψηλό 25,8% και διαμορφώνοντας το εξαιρετικά υψηλό ποσοστό του 50%, με το οποίο το ήμισυ του δείγματος απέφυγε τη σαφή και ρητή τοποθέτηση, καθιστώντας έτσι τη θετική τάση στην εν λόγω δήλωση ισχνή μειοψηφία (24,2%) για ένα από τα πλέον βασικά οργανωσιακά χαρακτηριστικά, που κρίνουν την επιτυχή πορεία ενός οργανισμού. Πράγματι, η οργανωσιακή επιτυχία απαιτεί τη συλλογική προσπάθεια και δέσμευση προς τον οργανισμό και την επίτευξη των στόχων του και προϋποθέτει την εννοιολόγηση της ηγεσίας ως διαμοιρασμένης ευθύνης σε όλα τα οργανωσιακά επίπεδα για τη βελτίωση της ατομικής και συλλογικής ικανότητας (Yukl, 2001, p. 292, όπ. αναφ. στο McMurray, Pirola-Merlo, Sarros, & Islam, 2010, p.439). Αυτό με τη σειρά του απαιτεί ο τυπικός ηγέτης, διακρινόμενος από συναισθηματικές ικανότητες και χρησιμοποιώντας μετασχηματιστικό στυλ να εμπνέει το πάθος και το συντονισμό των ατομικών στόχων των υφισταμένων του με τους οργανωσιακούς, ώστε να αισθάνονται πολύτιμοι εντός του συγκεκριμένου πλαισίου και συνδεδεμένοι με αυτό, καθώς αντικατοπτρίζει τις δικές τους κοινωνικές πεποιθήσεις (Bhalerao, & Kumar, 2016, p. 43 · McMurray, et. al., 2010, p. 451 · Nikolaou, & Tsaousis, 2002, p. 338 · Palmer, Walls, Burgess, & Stough, 2001, p. 8). Παρατηρώντας προσεκτικότερα τα ερευνητικά μας αποτελέσματα, διαπιστώνουμε γενικώς την καταγραφή υψηλών ποσοστών διαφωνίας σε όλη την κλίμακα, όπως επίσης και υψηλών ποσοστών ουδετερότητας, που σε συνυπολογισμό με τα χαμηλότερα ποσοστά συμφωνίας καθιστούν προφανή την ανεπαρκή καλλιέργεια και διάδοση συναισθηματικών δεξιοτήτων, ικανών να θεμελιώνουν προϋποθέσεις ανάπτυξης ενός ευφυούς οργανισμού. Ειδικότερα: Μία αδύναμη πλειοψηφία του δείγματος, ανερχόμενη μετά βίας στο 42,7% συμφωνεί ότι **προωθούνται η ειλικρίνεια, η διαφάνεια, η εμπιστοσύνη και η συνεργατικότητα στην υπηρεσία**, δυνατότητες που προκύπτουν από την ικανότητα της διαχείρισης των συναισθημάτων. Συγκεκριμένα, η αυτοδιαχείριση συνεπάγεται κλίμα ειλικρίνειας και εμπιστοσύνης ως απόρροια της διατήρησης της αισιοδοξίας, της θετικής στάσης και της αρμονίας, ακόμα και σε αντίξοες συνθήκες, αλλά και το κορυφαίο ηγετικό και οργανωσιακό προσόν της διαφάνειας, η οποία συνίσταται στην σταθερή, ειλικρινή, τίμια και ακέραιη συμπεριφορά, ενώ η συνεργατικότητα αποτελεί παρεπόμενο των κοινωνικών δεξιοτήτων και ιδιαίτερα της ενσυναίσθησης (Goleman, 2014, σσ. 73, 74, 76-80). Σύμφωνα με τους Barczak, Lassar and Mulki (2010), η δύναμη της

συναισθηματικής διαχείρισης συντελεί στην εκδήλωση επαγγελματικής συμπεριφοράς και στη σκόπιμη λήψη απόφασης, στην υποστηρικτική αλληλεπίδραση των μελών της ομάδας και στην τόνωση της ομαδικής εμπιστοσύνης που οδηγεί στην ανάληψη ρίσκων, τη διαμοίραση πληροφοριών και ιδεών, στην συνεργασία και τη δημιουργική επίλυση των προβλημάτων (pp. 340-341). Μία ακόμη χαμηλότερη πλειοψηφία, ύψους 37,9%, συναινεί ότι **επικρατεί υποστηρικτική κουλτούρα, προσανατολισμένη στην ανάπτυξη υγιών διαπροσωπικών σχέσεων και στην αξιοποίηση της δουλειάς των εργαζομένων**. Δεδομένου ότι οι άνθρωποι εντός του οργανισμού συνιστούν θεμελιώδη και πρωταρχικό παράγοντα επιτυχίας, καθόσον λαμβάνουν αποφάσεις, υλοποιούν σχέδια σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο και δημιουργούν αξίες και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, η ανάπτυξη υγιών διαπροσωπικών σχέσεων και η κατάλληλη αξιοποίησή τους για την επίτευξη των καλύτερων δυνατών επιδόσεων πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα σε κάθε οργανισμό (Goleman, 2014, σσ. 264-265 · Μπουραντάς, 2005, σσ. 50-55). Από το σχολιασμό των αποτελεσμάτων μας, που επιχειρήσαμε βάσει του πίνακα κατανομής των ποσοστιαίων συχνοτήτων, αλλά και βάσει του σχετικού γραφήματος απόδοσης της τάσης, διαφαίνεται ότι στην κεντρική υπηρεσία του Υπουργείου Παιδείας οι συναισθηματικές δεξιότητες δεν καλλιεργούνται σε βαθμό που, να τίθενται οι προϋποθέσεις ανάπτυξής της σε συναισθηματικά νοήμονα οργανισμό.

Πίνακας 21 Ποσοστιαία κατανομή Δ' κλίμακας: Προϋποθέσεις διάδοσης συναισθηματικών δεξιοτήτων

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Ο διευθυντής έχει βαθειά επήνωση των δυνατών και των αδύνατων σημείων της Υπηρεσίας	0.0%	10.5%	27.4%	35.5%	26.6%
Όλοι είναι εθελοντικά δεσμευμένοι σε έναν κοινό στόχο	3.2%	22.6%	50.0%	16.1%	8.1%
Επικρατεί υποστηρικτική κουλτούρα, προσανατολισμένη στην ανάπτυξη υγιών διαπικικών σχέσεων & στην αξιοποίηση της δουλειάς των εργαζομένων	4.8%	19.4%	37.9%	26.6%	11.3%
Προωθείται η ειλικρίνεια, η διαφάνεια, η εμπιστοσύνη και η συνεργατικότητα στην Υπηρεσία	8.1%	14.5%	34.7%	27.4%	15.3%



Γράφημα 13 Τάση Δ' κλίμακας

5.3.3 Άξονας 3: Οφέλη Από τη Δημιουργία Συναισθηματικά Ευφών Οργανισμών και Δυσκολίες Προώθησης του Μοντέλου

Ο παρατιθέμενος Πίνακας 22 και το Γράφημα 14 που ακολουθεί αποτυπώνουν με ποιο τρόπο οι ερωτηθέντες υπάλληλοι έχουν ιεραρχήσει τις απόψεις τους, όσον αφορά τα σημαντικότερα οφέλη από τη δημιουργία συναισθηματικά ευφών οργανισμών. Πιο συγκεκριμένα, διαπιστώνουμε ότι η πλειοψηφία του δείγματος, σε ποσοστό 23,58% δήλωσε πως το σπουδαιότερο όφελος είναι **η μείωση του εργασιακού άγχους και της εξουθένωσης από την εργασία**, κατατάσσοντας την επιλογή αυτή στην 1^η θέση σημαντικότητας. Η ιεράρχηση αυτή, κατά την άποψή μας, αποδίδει εύσχημα την αρνητική επίδραση της επαγγελματικής εξουθένωσης (σύνδρομο burnout) στη σωματική και ψυχική υγεία των εργαζομένων, η οποία εκδηλώνεται ιδιαίτερα στον χώρο παροχής υπηρεσιών και αναφέρεται: α) στη «*συναισθηματική αποστράγγιση*» του ατόμου, με παράλληλη απώλεια της ενεργητικότητάς του β) στην «*αποπροσωποποίηση*», με παρεπόμενα τη συναισθηματική απόσπαση από τους ενδιαφερόμενους και τον κυνισμό και γ) τη «*μείωση της προσωπικής επίτευξης*» στην εργασία (Shin, Park, Ying, Kim, Noh, & Lee, 2014, p. 44). Από την άλλη, ερευνητικά δεδομένα υποστηρίζουν ότι οι

εργαζόμενοι υπό την ευεργετική επίδραση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης είναι πιθανόν να βιώσουν λιγότερη εξουθένωση, καθώς καθίστανται περισσότερο ανθεκτικοί στις πιέσεις και περισσότερο αποδοτικοί και ικανοποιημένοι (Higgs, 2004 · Varca, 2004, όπ. αναφ. στο Lee, 2017, p. 2). Στη συνέχεια, στη 2η θέση της κατάταξης και με ποσοστό 19,51% τοποθετείται **ο μετασχηματισμός του οργανισμού σε «μανθάνοντα», ώστε να γνωρίζει πώς να δημιουργεί διαρκώς νέα γνώση για την επίτευξη μελλοντικών στόχων**. Σύμφωνα με θεωρητικά και ερευνητικά δεδομένα, το βασικότερο χαρακτηριστικό του μανθάνοντος οργανισμού είναι η ικανότητά του να προσαρμόζεται και να αλλάζει, με συνέπεια τη δημιουργία ή την επίδραση σε αποτελέσματα, όπως στην καινοτομία και την αποδοτικότητα, την ικανοποίηση των ατόμων από την εργασία και συνίσταται στην προσωπική μάθηση, την ομαδική μάθηση, την οικοδόμηση μιας κοινής αξίας, την ανάπτυξη συστημικής σκέψης και την παρουσία πνευματικών μοντέλων. Με την ικανότητα οργανωσιακής μάθησης, ο οργανισμός διορθώνει τα λάθη του, αλλά και τα γενεσιουργά αίτιά τους και αφομοιώνοντας την υφιστάμενη γνώση, την προηγούμενη εμπειρία, καθώς και την εμπειρία και τις καλές πρακτικές των άλλων, μεταδίδει γρήγορα και αποτελεσματικά αυτά τα στοιχεία σε όλα τα επίπεδά του, εξερευνά και παράγει νέα γνώση για την επίλυση νέων προβλημάτων (Βακόλα, & Νικολάου, 2012, σ. 242 · Senge, 1999 όπ. αναφ. στο Budhiraja, Malhotra, & Kaushik, 2015, p. 1361 · Chang, & Lee, 2007, p. 158 · Garvin, 1993, p. 4). Στην 3^η θέση σημαντικότητας κατατάσσεται **η αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία και η βελτίωση της συνεργασίας** με ισόποσο ποσοστό 13,01%. Σύμφωνα με ερευνητικά αποτελέσματα, η Συναισθηματική Νοημοσύνη σχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων υπό τη διαμεσολάβηση βασικών οργανωσιακών καταστάσεων και χαρακτηριστικών, όπως είναι ο διάλογος και η συμμετοχή στη λήψη απόφασης, οι αλληλεπιδράσεις με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον και η ανάληψη ρίσκου, χαρακτηριστικών δηλαδή του ευφυούς και μανθάνοντος οργανισμού (Chiva, & Alegre, 2008). Ασφαλώς, η λειτουργία αυτού του οργανισμού, στον οποίο οι συναισθηματικές ικανότητες διαχέονται σε όλο το εύρος του, ευνοεί την ανάπτυξη των συνεργατικών σχέσεων, ενώ η ανάπτυξη της ενσυναίσθησης σε υψηλό βαθμό καθιστά τους εργαζόμενους ικανούς όχι μόνον να συνεργάζονται, αλλά να προσφέρουν βοήθεια και ενθάρρυνση, όταν οι συνάδελφοι το χρειάζονται (Mayer et al., 2000b, όπ. αναφ. στο Day, & Carroll, 2004, p. 1447). Στην 4η θέση της ιεράρχησής τους, με ποσοστό 11,38%, οι ερωτώμενοι κατέταξαν **την ενθάρρυνση της δημιουργικής σκέψης**.

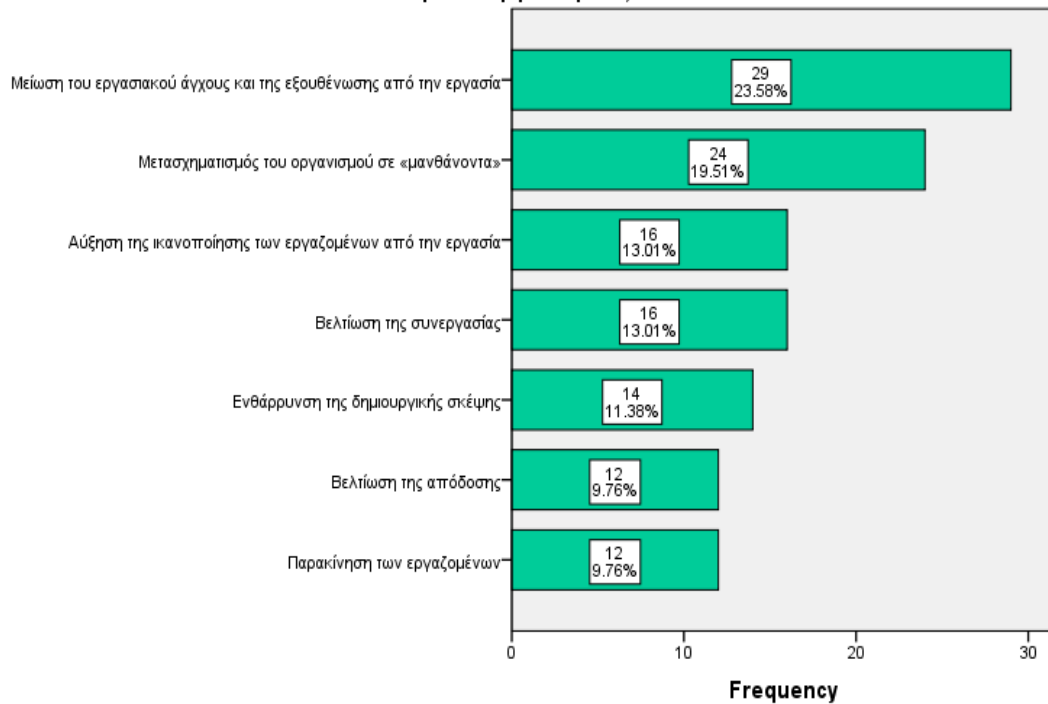
Πράγματι, το συνεργατικό περιβάλλον του ευφυούς οργανισμού, μέσω των θετικών διαθέσεων και συναισθημάτων, καθώς και του κλίματος εμπιστοσύνης, αυξάνει τη δημιουργική σκέψη και την καινοτόμο επίλυση των προβλημάτων, καθώς επιτρέπει την ελεύθερη έκφραση ασυνήθιστων ιδεών και αντιφατικών προτάσεων, δημιουργώντας πρόσφορο έδαφος για την υιοθέτηση της καινοτομίας (Prati, Douglas, & Ferris, 2003, p. 32). Ως λιγότερο σημαντικά οφέλη το δείγμα αποτιμά **την παρακίνηση των εργαζομένων και τη βελτίωση της απόδοσης**, αποδίδοντας σε αυτά ισόποσο ποσοστό συμφωνίας, ανερχόμενο στο 9,76%.

Πίνακας 22 Οφέλη από τη δημιουργία συναισθηματικά ευφών οργανισμών

Ποια είναι, κατά την άποψή σας, τα σημαντικότερα οφέλη από τη δημιουργία συναισθηματικά ευφών οργανισμών;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Παρακίνηση των εργαζομένων	12	9.7	9.8	9.8
	Ενθάρρυνση της δημιουργικής σκέψης	14	11.3	11.4	21.1
	Βελτίωση της συνεργασίας	16	12.9	13.0	34.1
	Βελτίωση της απόδοσης	12	9.7	9.8	43.9
	Μείωση του εργασιακού άγχους και της εξουθένωσης από την εργασία	29	23.4	23.6	67.5
	Αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία	16	12.9	13.0	80.5
	Μετασχηματισμός του οργανισμού σε «μανθάνοντα»	24	19.4	19.5	100.0
	Total	123	99.2	100.0	
Missing	System	1	.8		
Total		124	100.0		

Ποια είναι, κατά την άποψή σας, τα σημαντικότερα οφέλη από τη δημιουργία συναισθηματικά ευφυών οργανισμών;



Γράφημα 14 Οφέλη συναισθηματικά ευφυών οργανισμών

5.4 Επαγωγική Ανάλυση των Δεδομένων

5.4.1 Ανάλυση Συσχετίσεων

Με τη στατιστική μέθοδο της ανάλυσης συσχέτισης εξετάζεται η ύπαρξη σχέσης αλληλεξάρτησης μεταξύ δύο ή περισσότερων μεταβλητών, ο βαθμός αυτής της αλληλεξάρτησης και ο προσδιορισμός της θετικής ή αρνητικής τους κατεύθυνσης. Στη θετική συσχέτιση, όταν αυξάνονται οι τιμές της μιας μεταβλητής, αυξάνονται και οι τιμές της άλλης, ή όταν μειώνονται οι τιμές της μίας, μειώνονται και οι τιμές της άλλης. Αρνητική συσχέτιση προκύπτει, όταν αυξάνονται οι τιμές της μίας και παράλληλα μειώνονται οι τιμές της άλλης.

Η ενότητα αυτή παρουσιάζει τις στατιστικώς σημαντικές συσχετίσεις- όπως προσδιορίστηκαν με κριτήριο ελέγχου $\alpha=0,05$ και τιμή $p\text{-value}<0,005$ - ανάμεσα στις μεταβλητές των κλιμάκων, με τη χρήση του μη παραμετρικού συντελεστή Spearman's rho, του οποίου οι πιθανές τιμές κυμαίνονται από -1 (αρνητική συσχέτιση) έως +1 (θετική συσχέτιση), με την ενδιάμεση τιμή του 0 να υποδηλώνει

την έλλειψη συσχέτισης, και ανάλογα με την τιμή που προκύπτει, χαρακτηρίζουν το μέγεθος της συνάφειας ως μεγάλο ή μικρό. Μεταξύ των δύο ακραίων τιμών, προτείνονται διάφορες αξιολογήσεις του δείκτη, κατά απόλυτη τιμή, μία εκ των οποίων είναι:

- ✓ 0,00 – 0,20 → μηδενική σχέση
- ✓ 0,21 – 0,40 → μικρή σχέση
- ✓ 0,41 – 0,60 → μέτρια σχέση
- ✓ 0,61 – 0,80 → δυνατή σχέση
- ✓ 0,81 – 1,00 → εξαιρετικά δυνατή σχέση

Παρά το γεγονός ότι δεν προκύπτουν εύκολα τιμές άνω του 0,80, όταν συμβαίνει, εγείρει τον προβληματισμό της μέτρησης του ίδιου αντικειμένου από τις συσχετιζόμενες μεταβλητές και απαιτείται προσοχή (Εμβαλωτής, Κατσης, Σιδερίδης, 2006, σσ. 30, 35 · Ηλιοπούλου, 2015 · Ρούσσοι, & Τσαούσης, 2011, σσ. 186-187). Ειδικώς, στην ενότητα αυτή εστιάζουμε στις συσχετίσεις με τιμές υψηλότερες του 0,61.

5.4.1.1 Συσχετίσεις Μεταξύ της Συναισθηματικής Νοημοσύνης της Ηγεσίας και του Εκτιμώμενου Ηγετικού Στυλ

Παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της συσχέτισης μεταξύ των συναισθηματικών δεξιοτήτων, κατανεμημένων σε τέσσερις διαστάσεις και των ηγετικών ικανοτήτων των διευθυντών, όπως εκτιμώνται από τα υποκείμενα του δείγματος. Η στατιστική ανάλυση ανέδειξε στατιστικά σημαντική τη σχέση μεταξύ όλων των μεταβλητών των δύο κλιμάκων, καθόσον η εκάστοτε τιμή p του επιπέδου σημαντικότητας είναι μικρότερη του $\alpha=0,05$, επομένως και τη θετική αλληλεπίδραση μεταξύ της Συναισθηματικής Νοημοσύνης του διευθυντή και του υιοθετούμενου από αυτόν ηγετικού τρόπου ενάσκησης των ρόλων του.

I. Συσχέτιση της Αντίληψης Συναισθημάτων με το Ηγετικό Στυλ

Όπως παρατηρούμε στον Πίνακα 23, μέσω της τιμής r_s , η οποία εμφανίζεται στην πρώτη γραμμή (Correlation Coefficient), ο κλάδος της αντίληψης των συναισθημάτων δεν παρουσιάζει ιδιαίτερα υψηλές συσχετίσεις με τις ηγετικές ικανότητες, εφόσον σε αρκετές περιπτώσεις είναι μικρότερη του 0,610. Ωστόσο,

δυνατή συνάφεια προκύπτει μεταξύ της ικανότητας των διευθυντών να αναγνωρίζουν τα μη λεκτικά μηνύματα που τους στέλνουν οι άλλοι και της ικανότητας πειθούς που διαθέτουν ($r_s = 0,644$), της συνέπειας ως προς την τήρηση των αρχών και αξιών του και της ανθεκτικότητας στις πιέσεις, ώστε να μην υποκύπτουν ($r_s = 0,648$), του προσόντος να ηγούνται με το παράδειγμά τους ($r_s = 0,628$), να εμπνέουν εμπιστοσύνη στους συνεργάτες τους ($r_s = 0,633$), να δίνουν προσοχή στις ιδέες και εισηγήσεις τους ($r_s = 0,631$) και να μπορούν να τους κινητοποιούν με στόχο τη μέγιστη απόδοση ($r_s = 0,627$).

Πίνακας 23 Συσχέτιση αντίληψης συναισθημάτων με στυλ ηγεσίας

			Πείθει τους συνεργάτες του για τη σκοπιμότητα των επιλογών του	Παραμένει συνεπής σε αυτές τις αρχές και ανθίσταται στις πιέσεις	Ηγείται με το προσωπικό του παράδειγμα και τη στάση του	Κινητοποιεί τους υφισταμένους του, ώστε να αποδώουν τα μέγιστα	Ακούει προσεκτικά τις ιδέες και τις εισηγήσεις των υφισταμένων του	Εμπνέει εμπιστοσύνη στους συνεργάτες του
Spearman's rho	Κατανοεί εύκολα τα μη λεκτικά μηνύματα των άλλων	Correlation Coefficient	0,609	0,609	0,611	0,605	0,623	0,589
		Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
		N	124	124	124	124	124	124
	Έχει επίγνωση των μη λεκτικών μηνυμάτων που στέλνει στους άλλους	Correlation Coefficient	0,579	0,533	0,592	0,562	0,549	0,623
		Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
		N	124	124	124	124	124	124
	Έχει επίγνωση των μη λεκτικών μηνυμάτων, τα οποία του στέλνουν οι άλλοι	Correlation Coefficient	0,644	0,648	0,628	0,627	0,631	0,633
		Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
		N	124	124	124	124	124	124

II. Συσχέτιση της Διαχείρισης Συναισθημάτων Εαυτού με το Ηγετικό Στυλ

Από τον έλεγχο Spearman's rho, όπως φαίνεται και στον Πίνακα 24, προέκυψαν υψηλές συσχετίσεις μεταξύ της συναισθηματικής ικανότητας των διευθυντών να διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους και των μεταβλητών του εκτιμώμενου ηγετικού στυλ. Ειδικότερα η συνιστώσα της επιτυχούς αντιμετώπισης των προκλήσεων με δείκτη $r_s = 0,780$ φαίνεται ότι αλληλεπιδρά ισχυρά με την ικανότητα των διευθυντών να ηγούνται με το παράδειγμά τους, να κινητοποιούν τους υφισταμένους τους (r_s

=0,763), να πείθουν τους συνεργάτες τους ($r_s = 0,753$), να διασφαλίζουν την εναρμόνιση της εργασίας των υπαλλήλων με τους ευρύτερους στόχους της υπηρεσίας τους ($r_s = 0,751$), να επιδεικνύουν ευελιξία στην αντιμετώπιση των λαθών των συνεργατών τους ($r_s = 0,729$) και να προωθούν τη συνεργασία με άλλες υπηρεσίες για την εξυπηρέτηση των υπηρεσιακών αναγκών ($r_s = 0,722$).

Πίνακας 24 Συσχέτιση διαχείρισης συναισθημάτων εαυτού με στυλ ηγεσίας

			Πείθει τους συνεργάτες του για τη σκοπιμότητα των επιλογών του	Ηγείται με το προσωπικό παράδειγμα και τη στάση του	Διασφαλίζει την εναρμόνιση της εργασίας των υπαλλήλων με τους στόχους της διεύθυνσης που προίσταται	Κινητοποιεί τους υφισταμένους του, ώστε να αποδώσουν τα μέγιστα	Προωθεί τη συνεργασία με άλλες υπηρεσίες για την εξυπηρέτηση των αναγκών της διεύθυνσής του	Επιδεικνύει ευελιξία στην αντιμετώπιση των λαθών και στις αδυναμίες απόδοσης των συνεργατών του
Spearman's rho	Αντιμετωπίζει τα προβλήματα που ανακύπτουν βάσει της εμπειρίας του	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	0,699 0,000 124	0,651 0,000 124	0,638 0,000 124	0,580 0,000 124	0,556 0,000 124	0,618 0,000 124
	Αντιμετωπίζει με αισιοδοξία τις καταστάσεις	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	0,561 0,000 124	0,566 0,000 124	0,483 0,000 124	0,477 0,000 124	0,628 0,000 124	0,548 0,000 124
	Ελέγχει τα συναισθήματά του	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	0,524 0,000 124	0,514 0,000 124	0,541 0,000 124	0,530 0,000 124	0,548 0,000 124	0,498 0,000 124
	Αντιμετωπίζει επιτυχώς τις προκλήσεις	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	0,753 0,000 124	0,780 0,000 124	0,751 0,000 124	0,763 0,000 124	0,722 0,000 124	0,729 0,000 124
		N	124	124	124	124	124	124

III. Συσχέτιση της Διαχείρισης Συναισθημάτων των Άλλων με το Ηγετικό Στυλ

Ως προς τη διάσταση της διαχείρισης των συναισθημάτων των άλλων, βάσει του συντελεστή Spearman rho, αναδείχθηκε ότι υφίσταται δυνατή συσχέτιση μεταξύ της πλειονότητας των συγκεκριμένων δεξιοτήτων και των χαρακτηριστικών του στυλ ηγεσίας. Οι Πίνακες 25 και 26 περιλαμβάνουν όλες τις στατιστικά σημαντικές και υψηλές συσχετίσεις. Από τη μελέτη τους, καταδεικνύεται ότι από τις πιο ισχυρές συσχετίσεις είναι εκείνη, μεταξύ όλων των δεξιοτήτων του κλάδου διαχείρισης των συναισθημάτων των άλλων και της ικανότητας του διευθυντή να ηγείται με το προσωπικό του παράδειγμα και τη στάση του, να είναι αντικειμενικός και ακέραιος και να επαινεί τους υπαλλήλους που επιδεικνύουν εξαιρετική επίδοση στα καθήκοντά

τους (τιμές r_s , κυρίως, μεγαλύτερες του 0,710). Από τις επιμέρους συνιστώσες της ικανότητας διαχείρισης των συναισθημάτων των άλλων, η δεξιότητα των διευθυντών να εμπνέουν τους άλλους με το παράδειγμά τους παρουσιάζει τις υψηλότερες συσχετίσεις, σύμφωνα με τους σχετικούς πίνακες, καθώς αλληλεπιδρά με την ικανότητα τους να ηγούνται με το προσωπικό τους παράδειγμα και τη στάση τους ($r_s=0,787$), να χαρακτηρίζονται από αντικειμενικότητα και ακεραιότητα ($r_s=0,744$), να καταφέρνουν να κινητοποιούν τους υφισταμένους του, ώστε να αποδίδουν τα μέγιστα ($r_s=0,769$), καθώς και να εμπνέουν το αίσθημα της εμπιστοσύνης στους συνεργάτες του ($r_s=0,781$). Ασφαλώς, και η βασική δεξιότητα της ενσυναίσθησης, όπως εκφράζεται με τη δήλωση «Μπορεί εύκολα να 'μπει' στη θέση του άλλου», παρουσιάζει υψηλή συνάφεια κυρίως με τις ικανότητες των διευθυντών να είναι αντικειμενικοί και ακεραίοι ($r_s= 0,759$), να εμπνέουν εμπιστοσύνη στους συνεργάτες ($r_s= 0,734$), να κινητοποιούν τους εργαζόμενους ($r_s= 0,730$), να προωθούν τις δημοκρατικές διαδικασίες ($r_s= 0,722$), να ηγούνται με το παράδειγμά τους ($r_s= 0,716$) και να ανθίστανται στις πιέσεις, παραμένοντας σταθεροί στις αρχές τους ($r_s= 0,702$). Ωστόσο, η συσχέτιση, η οποία χαρακτηρίζεται ως εξαιρετικά δυνατή, καθόσον λαμβάνει τιμή $r_s=0,82$, που είναι και η υψηλότερη από τις καταχωρηθείσες στους δύο παρακάτω πίνακες, είναι αυτή μεταξύ της συναισθηματικής δεξιότητας του διευθυντή να συγχαίρει τους άλλους, όταν κάνουν κάτι καλό και της τακτικής του να επαινεί τους υπαλλήλους του που επιδεικνύουν εξαιρετική επίδοση στα καθήκοντά τους.

Πίνακας 25 Συσχέτιση διαχείρισης συναισθημάτων των άλλων με στυλ ηγεσίας (1)

			Διευκολύνει και υποστηρίζει πρακτικές που δημιουργούν θετικό κλίμα για εργασία	Εμπνέει στους υφιστάμενους περηφάνεια για το φορέα και τη σημαντικότητα του έργου που επιτελούν	Πείθει τους συνεργάτες για τη σκοπιμότητα των επιλογών του	Διακατέχεται από αρχές, αξίες και πεποιθήσεις συμβατές με τους ευρύτερους στόχους του φορέα	Παραμένει συνεπής σε αυτές τις αρχές και ανθίσταται στις πιέσεις	Ηγεύται με το προσωπικό του παράδειγμα και τη στάση του	Πρωθυετικές διαδικασίες στη λήψη αποφάσεων
Spearman's rho	Κερδίζει εύκολα την εμπιστοσύνη των άλλων	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	0,673 0,000 124	0,666 0,000 124	0,693 0,000 124	0,677 0,000 124	0,667 0,000 124	0,723 0,000 124	0,662 0,000 124
	Συγχαίρει τους άλλους, όταν κάνουν κάτι καλό	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	0,636 0,000 124	0,632 0,000 124	0,600 0,000 124	0,667 0,000 124	0,618 0,000 124	0,636 0,000 124	0,643 0,000 124
	Μπορεί εύκολα να «μπει» στη θέση του άλλου	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	0,652 0,000 124	0,663 0,000 124	0,696 0,000 124	0,659 0,000 124	0,702 0,000 124	0,716 0,000 124	0,722 0,000 124
	Εμπυχώνει τους άλλους όταν νιώθουν «πεσμένοι»	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	0,608 0,000 124	0,629 0,000 124	0,690 0,000 124	0,608 0,000 124	0,691 0,000 124	0,743 0,000 124	0,695 0,000 124
	Εμπνέει τους άλλους με το παράδειγμα	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	0,656 0,000 124	0,714 0,000 124	0,762 0,000 124	0,636 0,000 124	0,691 0,000 124	0,787 0,000 124	0,712 0,000 124

Πίνακας 26 Συσχέτιση διαχείρισης συναισθημάτων των άλλων με στυλ ηγεσίας

(2)

			Είναι αντικειμενικός και ακεραίος	Διασφαλίζει την εναρμόιση της εργασίας των υπαλλήλων με τους στόχους της διεύθυνσης που προάσπασται	Κινητοποιεί τους υφισταμένους του, ώστε να αποδώουν τα μέγιστα	Προωθεί την επίλυση των προβλημάτων που ανακύπτουν με συνεργατικό τρόπο	Καθοδηγεί τους νέους υπαλλήλους της υπηρεσίας του	Εμπνέει εμπιστοσύνη στους συνεργάτες του	Επαινεί τους υπαλλήλους που επιδεικνύουν εξαιρετη επίδοση στα καθήκοντά τους
Spearman's rho	Κερδίζει εύκολα την εμπιστοσύνη των άλλων	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	0,680 0,000 124	0,673 0,000 124	0,675 0,000 124	0,650 0,000 124	0,658 0,000 124	0,758 0,000 124	0,630 0,000 124
	Συγχαίρει τους άλλους, όταν κάνουν κάτι καλό	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	0,654 0,000 124	0,610 0,000 124	0,567 0,000 124	0,646 0,000 124	0,541 0,000 124	0,615 0,000 124	0,819 0,000 124
	Μπορεί εύκολα να «μπει» στη θέση του άλλου	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	0,759 0,000 124	0,682 0,000 124	0,730 0,000 124	0,670 0,000 124	0,627 0,000 124	0,734 0,000 124	0,725 0,000 124
	Εμπιστώνει τους άλλους όταν νιώθουν «πεσμένοι»	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	0,714 0,000 124	0,631 0,000 124	0,656 0,000 124	0,691 0,000 124	0,642 0,000 124	0,665 0,000 124	0,721 0,000 124
	Εμπνέει τους άλλους με το παράδειγμά του/της	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	0,744 0,000 124	0,690 0,000 124	0,769 0,000 124	0,694 0,000 124	0,638 0,000 124	0,781 0,000 124	0,660 0,000 124

IV. Συσχέτιση της Χρήσης Συναισθημάτων με το Ηγετικό Στυλ

Ο Πίνακας 27 εμφανίζει όλες τις δυνατές συσχετίσεις που προκύπτουν ανάμεσα στη διάσταση της χρήσης των συναισθημάτων και των χαρακτηριστικών του στυλ ηγεσίας. Από τις υψηλότερες αλληλεπιδράσεις, η δεξιότητα των διευθυντών να αποδίδουν αξία στα συναισθήματά τους διαφαίνεται να έχει δυνατή σχέση με τη δυνατότητά τους να εμπνέουν περηφάνεια στους υφισταμένους τους για την υπηρεσία και τη σημαντικότητα του επιτελούμενου έργου ($r_s=0,633$) και να προωθεί τη συνεργασία με τις άλλες υπηρεσίες ($r_s=0,632$). Η συναισθηματική δεξιότητα των διευθυντών να έχουν, συνήθως, θετική και αισιόδοξη στάση ως αρωγό στην επίλυση των προβλημάτων σχετίζεται δυνατά με την ικανότητά τους

να πείθουν τους συνεργάτες τους ($r_s=0,671$). Όσον αφορά την ικανότητά τους να προτείνουν με ευκολία νέες ιδέες, φαίνεται να συσχετίζεται ιδιαίτερα ισχυρά με την άσκηση ηγεσίας μέσω του προσωπικού παραδείγματος ($r_s=0,71$), καθώς και την είσπραξη της εμπιστοσύνης των συνεργατών τους στο πρόσωπό τους ($r_s=0,699$). Τέλος, ο συντελεστής συσχέτισης Spearman's rho κατέδειξε ότι η δεξιότητα των διευθυντών να δίνουν σημασία στη δημιουργία καλού κλίματος στην υπηρεσία σχετίζεται ισχυρά με την ικανότητά τους να ηγούνται με το παράδειγμα και τη στάση τους ($r_s=0,778$) και να κερδίζουν την εμπιστοσύνη των συνεργατών τους ($r_s=0,740$).

Πίνακας 27 Συσχέτιση χρήσης συναισθημάτων με στυλ ηγεσίας

			Εμπνέει στους υφισταμένους περηφάνεια για το φορέα τους και το έργο που επιτελούν	Πείθει τους συνεργάτες για τη σκοπιμότητα των επιλογών του	Ηγείται με το προσωπικό παράδειγμα και τη στάση του	Είναι αντικειμενικός και ακέραιος	Εμπνέει εμπιστοσύνη στους συνεργάτες	Πρωθεί τη συνεργασία με άλλες υπηρεσίες για την εξυπηρέτηση των αναγκών της διεύθυνσής του
Spearman's rho	Αποδίδει αξία στα συναισθήματα	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	0,633 0,000 124	0,554 0,000 124	0,538 0,000 124	0,607 0,000 124	0,591 0,000 124	0,632 0,000 124
	Συνήθως έχει θετική διάθεση και αυτό τον βοηθά στην επίλυση των προβλημάτων	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	0,552 0,000 124	0,671 0,000 124	0,655 0,000 124	0,594 0,000 124	0,615 0,000 124	0,568 0,000 124
	Μπορεί με ευκολία να προτείνει νέες ιδέες	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	0,666 0,000 124	0,684 0,000 124	0,712 0,000 124	0,653 0,000 124	0,699 0,000 124	0,647 0,000 124
	Δίνει σημασία στη δημιουργία καλού κλίματος στην υπηρεσία	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	0,634 0,000 124	0,668 0,000 124	0,778 0,000 124	0,691 0,000 124	0,740 0,000 124	0,650 0,000 124

5.4.1.2 Συσχετίσεις Μεταξύ της Συναισθηματικής Νοημοσύνης της Ηγεσίας και των Προϋποθέσεων Ανάπτυξης Συναισθηματικά Ευφώνων Οργανισμών

Ο έλεγχος Spearman's rho ανέδειξε στατιστικά σημαντικές τις σχέσεις μεταξύ όλων των μεταβλητών της αντιληπτής Συναισθηματικής Νοημοσύνης της ηγεσίας των διευθυντών αφενός και της ανάπτυξης συναισθηματικά ευφούς οργανισμού

αφετέρου. Στον Πίνακα 28 εμπεριέχονται εξ αυτών όλες οι ισχυρές σχέσεις. Βάσει των τιμών του συντελεστή συσχέτισης, η ηγετική ικανότητα των διευθυντών να διαθέτουν βαθειά επίγνωση της κατάστασης παρουσιάζει ισχυρή συνάφεια με πολλές συναισθηματικές δεξιότητες, όπως με την επιτυχή αντιμετώπιση των προκλήσεων ($r_s = 0,721$), με την ενσυναίσθηση (Μπορεί εύκολα να «μπει» στη θέση του άλλου) ($r_s = 0,691$), με την ευκολία εισήγησης νέων ιδεών ($r_s = 0,681$), την ικανότητα του διευθυντή να εμπνέει με το παράδειγμά του ($0,658$) και να αντιμετωπίζει τα προβλήματα αξιοποιώντας την εμπειρία του ($r_s = 0,647$), καθώς επίσης και με την απόδοση σημασίας στη δημιουργία καλού υπηρεσιακού κλίματος ($r_s = 0,635$). Ισχυρή διαφαίνεται και η σχέση ανάμεσα στη συναισθηματική δεξιότητα του διευθυντή να αποτελεί πηγή έμπνευσης με το παράδειγμά του και στη δυνατότητά του να προωθεί την ειλικρίνεια, διαφάνεια, εμπιστοσύνη και συνεργατικότητα στην υπηρεσία του ($r_s = 0,657$). Η προώθηση αυτών των αξιών φαίνεται ότι σχετίζεται και με τη ικανότητα του διευθυντή να δημιουργεί καλό κλίμα στην υπηρεσία του ($r_s = 0,654$).

Πίνακας 28 Συσχέτιση ΣΝ* της ηγεσίας και ανάπτυξης ΣΝ* οργανισμών

			Ο διευθυντής έχει βαθεία επίγνωση των δυνατών και των αδύνατων σημείων της Υπηρεσίας	Όλοι είναι εθελοντικά δεσμευμένοι σε έναν κοινό στόχο	Επικρατεί υποστηρικτική κοινοκρατική, προσανατολισμένη στην ανάπτυξη υγιών διατηρήσιμων σχέσεων & στην αξιοποίηση της δουλειάς των εργαζομένων	Πρωθέεται η ειλικρίνεια, η διαφάνεια, η εμπιστοσύνη και η συνεργατικότητα στην Υπηρεσία
Spearman's rho	Αντιμετωπίζει τα προβλήματα που ανακύπτουν βάσει της εμπειρίας του/της	Correlation Coefficient Sig. (2- tailed) N	0,647 0,000 124	0,253 0,005 124	0,358 0,000 124	0,422 0,000 124
	Μπορεί με ευκολία να προτείνει νέες ιδέες	Correlation Coefficient Sig. (2- tailed) N	0,681 0,000 124	0,387 0,000 124	0,456 0,000 124	0,554 0,000 124
	Μπορεί εύκολα να «μπει» στη θέση του άλλου	Correlation Coefficient Sig. (2- tailed) N	0,691 0,000 124	0,479 0,000 124	0,484 0,000 124	0,556 0,000 124
	Αντιμετωπίζει επιτυχώς τις προκλήσεις	Correlation Coefficient Sig. (2- tailed) N	0,721 0,000 124	0,389 0,000 124	0,457 0,000 124	0,570 0,000 124
	Εμπνέει τους άλλους με το παράδειγμά του/της	Correlation Coefficient Sig. (2- tailed) N	0,658 0,000 124	0,519 0,000 124	0,592 0,000 124	0,657 0,000 124
	Δίνει σημασία στη δημιουργία καλού κλίματος στην υπηρεσία	Correlation Coefficient Sig. (2- tailed) N	0,635 0,000 124	0,557 0,000 124	0,575 0,000 124	0,654 0,000 124

* ΣΝ: Συναισθηματική Νοημοσύνη/συναισθηματικά νοημόνων

5.4.1.3 Συσχετίσεις Μεταξύ Ηγετικού Στυλ και Προϋποθέσεων Ανάπτυξης Συναισθηματικά Ευφρών Οργανισμών

Η ανάλυση συσχετίσεων ανέδειξε επίσης ότι υφίστανται στατιστικά σημαντικές σχέσεις μεταξύ όλων των μεταβλητών ως προς το ηγετικό στυλ και όλων εκείνων, οι οποίες αφορούν τις προϋποθέσεις ανάπτυξης των συναισθηματικά ευφρών οργανισμών. Ο Πίνακας 29 παρουσιάζει από το σύνολο των αποτελεσμάτων όλες τις δυνατές σχέσεις. Παρατηρώντας τα δεδομένα του, διαπιστώνουμε ότι τις υψηλότερες συσχετίσεις συγκεντρώνει η προϋπόθεση της βαθιάς γνώσης που διαθέτει ο

διευθυντής ως προς τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της υπηρεσίας του. Συγκεκριμένα η εν λόγω ηγετική δεξιότητα ως προϋπόθεση ανάπτυξης συναισθηματικά νοήμονος οργανισμού αλληλοεπιδρά με ισχυρή σχέση με την ενάσκηση ηγεσίας με το προσωπικό παράδειγμα του διευθυντή ($r_s = 0,758$), την ικανότητα πειθούς ($r_s = 0,729$), το σαφή προσδιορισμό των ρόλων και προτεραιοτήτων ($r_s = 0,708$) και την ικανότητα να διασφαλίζει την εναρμόνιση της εργασίας των υπαλλήλων του με τους οργανωσιακούς στόχους ($r_s = 0,695$). Η δυνατότητα που έχει ο διευθυντής να εμπνέει στους υφισταμένους του περηφάνεια για το φορέα και το επιτελούμενο έργο συνδέεται με την προώθηση της ειλικρίνειας, διαφάνειας, εμπιστοσύνης και συνεργατικότητας ($r_s = 0,669$) και με την εθελοντική δέσμευση όλων σε έναν κοινό στόχο ($r_s = 0,613$). Η προώθηση της ειλικρίνειας, διαφάνειας, εμπιστοσύνης και συνεργατικότητας φαίνονται αλληλεξαρτώμενες ισχυρά και με το προσωπικό παράδειγμα και τη στάση του ηγέτη ($r_s = 0,671$), καθώς και με την αντικειμενικότητα και ακεραιότητά του ($r_s = 0,636$).

Πίνακας 29 Συσχέτιση ηγετικού στυλ-Προϋποθέσεις ανάπτυξης ΣΝ οργανισμών

			Ο διευθυντής έχει βαθεία επίγνωση των δυνατών και των αδύνατων σημείων της Υπηρεσίας	Όλοι είναι εθελοντικά δεσμευμένοι σε έναν κοινό στόχο	Επικρατεί υποστηρικτική κουλτούρα, προσανατολισμένη στην ανάπτυξη υγιών διατμηκών σχέσεων & στην αξιοποίηση της δουλειάς των εργαζομένων	Προωθείται η ειλικρίνεια, η διαφάνεια, η εμπιστοσύνη και η συνεργατικότητα στην Υπηρεσία
Στρατηγική	Διευκολύνει και υποστηρίζει θετικό κλίμα για εργασία	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	0,588 0,000 124	0,547 0,000 124	0,522 0,000 124	0,624 0,000 124
	Εμπνέει στους υφισταμένους του περηφάνεια	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	0,640 0,000 124	0,613 0,000 124	0,606 0,000 124	0,669 0,000 124
	Πείθει τους συνεργάτες του για τις επιλογές του	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	0,729 0,000 124	0,526 0,000 124	0,563 0,000 124	0,626 0,000 124
	Διακατέχεται από αρχές, αξίες και πεποιθήσεις συμβατές με το φορέα	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	0,683 0,000 124	0,490 0,000 124	0,506 0,000 124	0,556 0,000 124
	Παραμένει συνεπής σε αυτές τις αρχές και ανθίσταται στις πιέσεις	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	0,676 0,000 124	0,515 0,000 124	0,502 0,000 124	0,528 0,000 124
	Ηγείται με το προσωπικό παράδειγμα και τη στάση του	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	0,758 0,000 124	0,556 0,000 124	0,586 0,000 124	0,671 0,000 124
	Θέτει με σαφήνεια τους ρόλους και τις προτεραιότητες της εργασίας	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	0,708 0,000 124	0,423 0,000 124	0,538 0,000 124	0,598 0,000 124
	Είναι αντικειμενικός και ακέραιος	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	0,677 0,000 124	0,471 0,000 124	0,548 0,000 124	0,636 0,000 124
	Διασφαλίζει την εναρμόνιση της εργασίας με τους στόχους της διεύθυνσης	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	0,695 0,000 124	0,454 0,000 124	0,517 0,000 124	0,567 0,000 124

5.4.2 Ανάλυση Πολλαπλής Παλινδρόμησης

Με αυτή τη στατιστική μέθοδο αναζητήσαμε το βαθμό πρόβλεψης της ανάπτυξης συναισθηματικά ευφυών οργανισμών (κλίμακα Δ ως εξαρτημένη μεταβλητή) από τις κλίμακες Α, Β και Γ (ανεξάρτητες μεταβλητές). Επειδή οι κλίμακες Α (συναισθηματικές δεξιότητες των διευθυντών) και Β (εκτίμηση ηγετικού στυλ), όπως αποδείξαμε, παρουσιάζουν ισχυρές συσχετίσεις, κρίθηκε σκόπιμο να συμπεριληφθεί μόνον η μία, έτσι επιλέξαμε την Β και, ως προς τη μεθοδολογία εισαγωγής των προβλεπτικών μεταβλητών στο μοντέλο παλινδρόμησης, ακολουθήσαμε την μέθοδο Stepwise, κατά την οποία κάθε φορά που εισάγεται μία νέα μεταβλητή, αφαιρούνται οι μη στατιστικά σημαντικές (Ρούσσοις, & Τσαούσης, 2011, σσ. 266-275). Στον Πίνακα 30 παρουσιάζεται η προβλεπτική μεταβλητή Β, η οποία αναδείχθηκε στατιστικά σημαντική στην πρόβλεψη της εξαρτημένης μεταβλητής Δ.

Πίνακας 30 Συμπερίληψη της κλίμακας Β' ως προβλεπτικής της Δ'

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Συνολική βαθμολογία κλίμακας Β	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: Συνολική βαθμολογία κλίμακας Δ

Ο Πίνακας 31 που ακολουθεί, περιλαμβάνει το συντελεστή συσχέτισης R (0,799), ο οποίος φανερώνει ισχυρή συσχέτιση, και τους συντελεστές προσδιορισμού R² και Adjusted R², εκ των οποίων επιλέγουμε το δεύτερο, διότι ως προσαρμοσμένος στο μέγεθος του δείγματος είναι πιο αξιόπιστος, δεδομένου ότι έχουμε λίγες μεταβλητές και εγγραφές. Στην προκειμένη περίπτωση ο δείκτης έχει τιμή 0,636 ή ότι το 63,6% της συνολικής διακύμανσης της κλίμακας που αφορά τη δημιουργία συναισθηματικά ευφυούς οργανισμού οφείλεται στο ηγετικό στυλ που υιοθετούν οι διευθυντές του δείγματος, ενώ όσο μικρότερη είναι η τιμή του τυπικού σφάλματος (2,088), τόσο πιο επιτυχημένο είναι το μοντέλο μας.

Πίνακας 31 Δείκτες συσχέτισης και προσδιορισμού

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.799 ^a	.639	.636	2.088

a. Predictors: (Constant), Συνολική βαθμολογία κλίμακας B

Ακολουθεί ο Πίνακας 32 ANOVA, που ελέγχει κατά πόσο υπάρχει μία προβλεπτική μεταβλητή, η οποία επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή Δ. Η αρχική υπόθεση αυτού του ελέγχου, $H_0: \beta_i = 0$, διατυπώνει την άποψη ότι καμία προβλεπτική μεταβλητή δε σχετίζεται με την εξαρτημένη και δεν επηρεάζει τις τιμές της. Δεδομένου ότι $\text{sig} = 0.000 < 0.05 = \alpha = 5\%$ η αρχική υπόθεση απορρίπτεται, ή διαφορετικά η κλίμακα B επηρεάζει τη Δ.

Πίνακας 32 Έλεγχος μηδενικής υπόθεσης

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	939.818	1	939.818	215.631	.000 ^b
	Residual	531.730	122	4.358		
	Total	1471.548	123			

a. Dependent Variable: Συνολική βαθμολογία κλίμακας Δ

b. Predictors: (Constant), Συνολική βαθμολογία κλίμακας B

Ο Πίνακας 33 αποτυπώνει πώς η κλίμακα B είναι αυτή που επηρεάζει την κλίμακα Δ. Συγκεκριμένα, αν η κλίμακα B αυξηθεί κατά μία μονάδα μέτρησης, τότε η κλίμακα Δ θα αυξηθεί κατά 0,131, όπως φανερώνει ο συντελεστής παλινδρόμησης α, ενώ η εξίσωση διαμορφώνεται ως εξής: Κλίμακα Δ = 1,130 + 0,131 * Κλίμακα B.

Η σταθερά α είναι ίση με 1,130 και συμπεριλαμβάνεται στο μοντέλο, παρόλο που το $\text{sig} = 0.186 > 0.05$.

Πίνακας 33 Συντελεστές παλινδρόμησης

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.130	.849		1.331	.186
	Συνολική βαθμολογία κλίμακας Β	.131	.009	.799	14.684	.000

a. Dependent Variable: Συνολική βαθμολογία κλίμακας Δ

Στον παρακάτω Πίνακα 34 καταγράφεται ο αποκλεισμός της κλίμακας Γ από το μοντέλο μας, καθώς το sig της συγκεκριμένης μεταβλητής είναι ίσο με $0,69 > 0,05$. Σύμφωνα με το αποτέλεσμα αυτό, οποιαδήποτε αλλαγή επέλθει στην κλίμακα Γ δεν θα επιφέρει καμία αλλαγή στην κλίμακα Δ, εφόσον ουσιαστικά οι δύο κλίμακες δεν έχουν κάποια στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ τους.

Πίνακας 34 Απόρριψη της κλίμακας Γ

Excluded Variables^a

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	Συνολική βαθμολογία κλίμακας Γ	-.022 ^b	-.400	.690	-.036	.997

a. Dependent Variable: Συνολική βαθμολογία κλίμακας Δ

b. Predictors in the Model: (Constant), Συνολική βαθμολογία κλίμακας Β

5.4.3 Διερεύνηση Σχέσεων Μεταβλητών με Δημογραφικά Στοιχεία

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της συνεξέτασης για την ύπαρξη στατιστικά σημαντικής σχέσης μεταξύ των δημογραφικών παραγόντων και των απαντήσεων, οι οποίες συνελέγησαν, επί βασικών ερωτημάτων των ερευνητικών αξόνων, κατόπιν περαιτέρω στατιστικής ανάλυσης. Για το σκοπό αυτό, πραγματοποιήθηκε ο στατιστικός έλεγχος χ^2 ή Chi-Squair test, ο οποίος, ανά

περίπτωση, ελέγχει την προκύπτουσα τιμή p-value, ξεκινώντας με τη διατύπωση δύο υποθέσεων, της «αρχικής» ή «μηδενικής», η οποία υποστηρίζει ότι δεν υπάρχει σχέση μεταξύ των μεταβλητών και της δεύτερης υπόθεσης, η οποία θεωρεί ότι υπάρχει σχέση (Εμβαλωτής, Κατσής, Σιδερίδης, 2006, σσ. 20-21), ως εξής:

H_0 : οι εξεταζόμενες μεταβλητές είναι ανεξάρτητες

H_1 : οι εξεταζόμενες μεταβλητές είναι εξαρτημένες

Η ανάλυση που πραγματοποιήθηκε, όπως ήδη έχει προαναφερθεί, γίνεται σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας (significance level) $\alpha=0.05$, τιμή που λειτουργεί ως κριτήριο ελέγχου έτσι, ώστε για κάθε τιμή $p\text{-value} < \alpha=0.05$ να προκύπτει σχέση εξάρτησης και σημαντικότητας, και κατά συνέπεια απόρριψη της μηδενικής υπόθεσης^{56, 57, 58}.

Ακολουθεί η ενδεικτική παρουσίαση⁵⁹ των στατιστικώς σημαντικών αποτελεσμάτων διερεύνησης της σχέσης των βασικότερων μεταβλητών με το φύλο, την ηλικία, τις σπουδές, τα έτη προϋπηρεσίας καθώς και την εργασιακή σχέση των συμμετεχόντων.

5.4.3.1 Συσχετίσεις Φύλου με Βασικές Μεταβλητές

Από το διενεργηθέντα έλεγχο, βάσει των αποτελεσμάτων της τιμής $p\text{-value} < \alpha=0,05$, προέκυψαν σχέσεις στατιστικά σημαντικές μεταξύ της διάστασης του φύλου των συμμετεχόντων στην έρευνα και των τεσσάρων διαστάσεων της Συναισθηματικής Νοημοσύνης των διευθυντών τους, μεταβλητών σχετικά με την εκτίμηση του ηγετικού στυλ, καθώς και όλων των μεταβλητών σχετικά με το βαθμό καλλιέργειας των προϋποθέσεων μετάδοσης των συναισθηματικών δεξιοτήτων που παρέχουν τη

⁵⁶ Με την εν λόγω διαδικασία υπολογίζεται η «πιθανότητα που υπάρχει για μία διαφορά ή συσχέτιση να προκύψει εξαιτίας τυχαίων παραγόντων (δειγματοληπτικό σφάλμα) και όχι λόγω της σχέσης που υπάρχει μεταξύ των μεταβλητών». Την πιθανότητα αποδίδει η τιμή p-value, ενώ το επίπεδο σημαντικότητας «α» εκφράζει το ανώτατο αποδεκτό όριο δειγματοληπτικού σφάλματος. Συνήθως, επιλέγεται ως όριο το $\alpha=0,05$ (Ρούσσο, & Τσαούσης, 2011, σ. 167).

⁵⁷ Υπό προϋποθέσεις, ελέγχεται η τιμή p-value του Pearson, στην προκειμένη έρευνα, όμως, λόγω του μικρού αριθμού των παρατηρήσεων και του είδους των μεταβλητών (διατακτικές ή /και κατηγορικές), κρίθηκε προτιμητέος ο έλεγχος του κριτηρίου Mantel-Haenszel, την επιλογή του οποίου παρέχει, παράλληλα, το πρόγραμμα IBM SPSS Statistics και τα αποτελέσματά του εκφράζονται με το δείκτη Linear by Linear Association.

⁵⁸ Σύμφωνα με τους Εμβαλωτής κ. συν., 2006, σ. 34, ο Pearson επηρεάζεται από το μέγεθος του δείγματος. Σχετικά με το θέμα επίσης στο 4.1.1.-Measures of Linear Trend/Stat504 (χ. η.). Ανακτήθηκε 13 Μαΐου, 2018, από <https://newonlinecourses.science.psu.edu/stat504/node/91/>

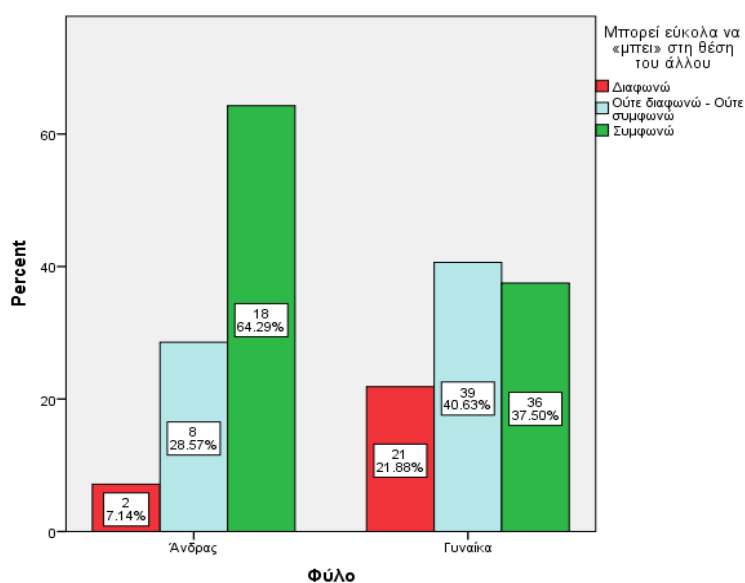
⁵⁹ Για περισσότερες περιπτώσεις βλ. Παράρτημα Γ.

δυνατότητα μετασχηματισμού της κεντρικής υπηρεσίας του Υπουργείου Παιδείας σε συναισθηματικά ευφυή οργανισμό. Κοινό συμπέρασμα σε όλες τις εξεταζόμενες περιπτώσεις, είναι η διαφαινόμενη τάση των ανδρών να συμφωνούν περισσότερο, συγκριτικά με τις γυναίκες. Αντιστρόφως, ο βαθμός διαφωνίας των γυναικών διαφαίνεται κατά πολύ ισχυρότερος έναντι των ανδρών, όπως και η επιφύλαξη τους να εκφράσουν με σαφήνεια την άποψή τους, διαμορφώνοντας τα αντίστοιχα ποσοστά σε αρκετές περιπτώσεις κατά πολύ πολλαπλάσια. Ακολουθεί η ενδεικτική παρουσίαση βασικών μεταβλητών σε συσχέτιση με το φύλο.

I. Φύλο και Συναισθηματική Νοημοσύνη της Ηγεσίας-Δεξιότητες

Φύλο-Μπορεί εύκολα να «μπει» στη θέση του άλλου

Σύμφωνα με την τιμή p-value $0,011 < \alpha = 0,05$ που ανέδειξε ο έλεγχος chi-square, τα δύο φύλα διαφοροποιούνται στατιστικώς σημαντικά στις απαντήσεις τους, σχετικά με την βαρύνουσα σημασίας συναισθηματική δεξιότητα της ενσυναίσθησης (Πίνακας Γ 3 και Γράφημα 15). Συγκεκριμένα, οι άνδρες πολύ περισσότερο (64,29%) συγκριτικά με τις γυναίκες (37,5%) συμφωνούν με τη δεξιότητα των διευθυντών τους να κατανοούν τις διαθέσεις, τα συναισθήματα και τη συμπεριφορά των άλλων, ενώ οι γυναίκες με μεγάλη διαφορά (21,9% έναντι 7,2%) εκφράζουν τη διαφωνία τους ή μένουν ουδέτερες (40,6% έναντι 28,6%).

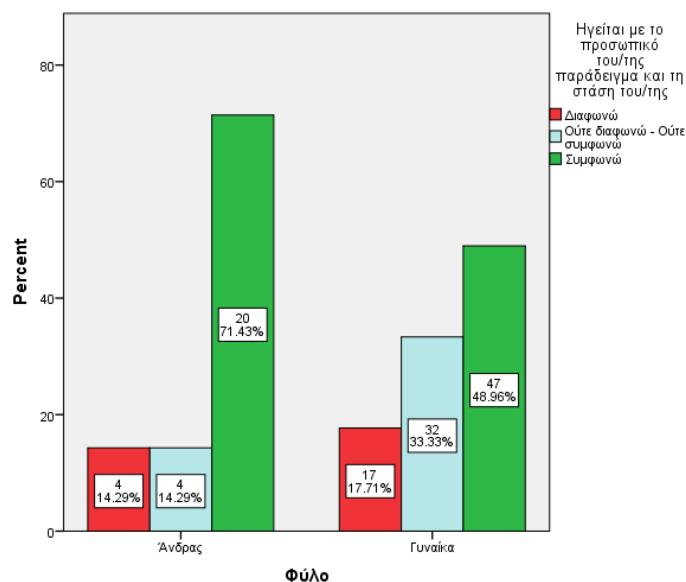


Γράφημα 15 Φύλο-Μπορεί εύκολα να «μπει» στη θέση άλλου

II. Φύλο και Εκτίμηση Ηγετικού Στυλ

Φύλο-Ηγείται με το προσωπικό του/της παράδειγμα και τη στάση του/της

Σύμφωνα με την τιμή p-value $0,005 < \alpha=0,05$ του συντελεστή Linear-by-Linear Association (Πίνακας Γ6), οι απαντήσεις των ερωτώμενων διαφοροποιούνται ανάλογα με το φύλο, ως προς την ικανότητα του διευθυντή τους να ηγείται με το προσωπικό του παράδειγμα και τη στάση του. Όπως αποτυπώνεται στον πίνακα Γ6 και το Γράφημα 16, οι άνδρες εμφανίζονται να συμφωνούν σε μεγάλο ποσοστό, ανερχόμενο στο 71,4%, ενώ φαίνεται να δηλώνουν συμφωνία κατά πολύ λιγότερες γυναίκες (49%). Ως προς την ουδέτερη θέση, οι γυναίκες υπερβαίνουν κατά πολύ τους άνδρες (33,3% - 14,3%).



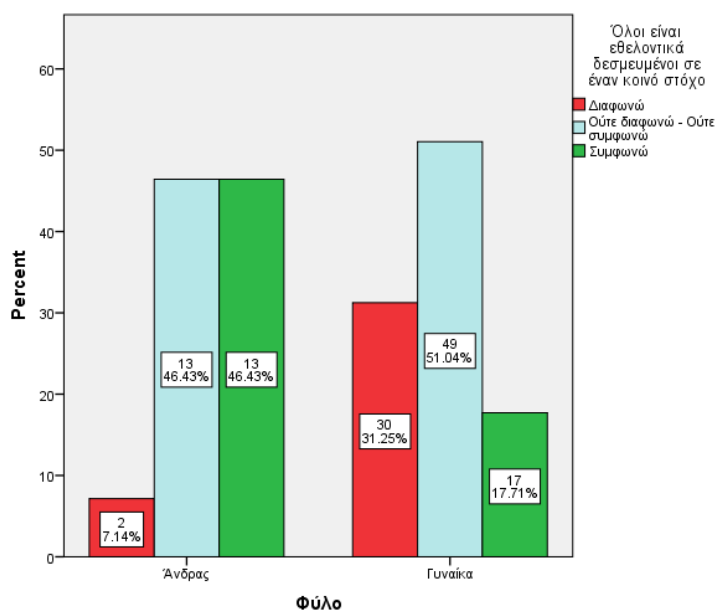
Γράφημα 16 Φύλο-Ηγείται με το προσωπικό του παράδειγμα

III. Φύλο και Εκτίμηση του Βαθμού Καλλιέργειας Προϋποθέσεων Ανάπτυξης Συναισθηματικά Ευφυούς Οργανισμού

Φύλο- Όλοι είναι εθελοντικά δεσμευμένοι σε έναν κοινό σκοπό

Διαφορετική άποψη εκφράζουν τα υποκείμενα του δείγματος, ανάλογα με το φύλο τους, ως προς τη διάδοση της συναισθηματικής δεξιότητας των μελών της υπηρεσίας τους να είναι εθελοντικά δεσμευμένοι σε έναν κοινό σκοπό, εφόσον από το στατιστικό έλεγχο προέκυψε τιμή p-value $0,001 < \alpha=0,05$. Αυτό διαπιστώνεται και

από τον Πίνακα Γ11 (Γράφημα 17), στον οποίο καταγράφονται ποσοστά συμφωνίας των ανδρών, ανερχόμενα στο 46,4%, μεγαλύτερα από το διπλάσιο ποσοστό των γυναικών (17,8%), οι οποίες διαφώνησαν σε ποσοστό πολλαπλάσιο των ανδρών (31,3% - 7,1%). Οι γυναίκες τήρησαν μεγαλύτερο ποσοστό ουδετερότητας (51%), όχι όμως με μεγάλη διαφορά, καθώς οι άνδρες σε αυτήν τη μεταβλητή σημειώνουν υψηλά ποσοστά ουδετερότητας (46,4%), σε αντίθεση με την γενικότερη τάση τους σε αυτήν την έρευνα.



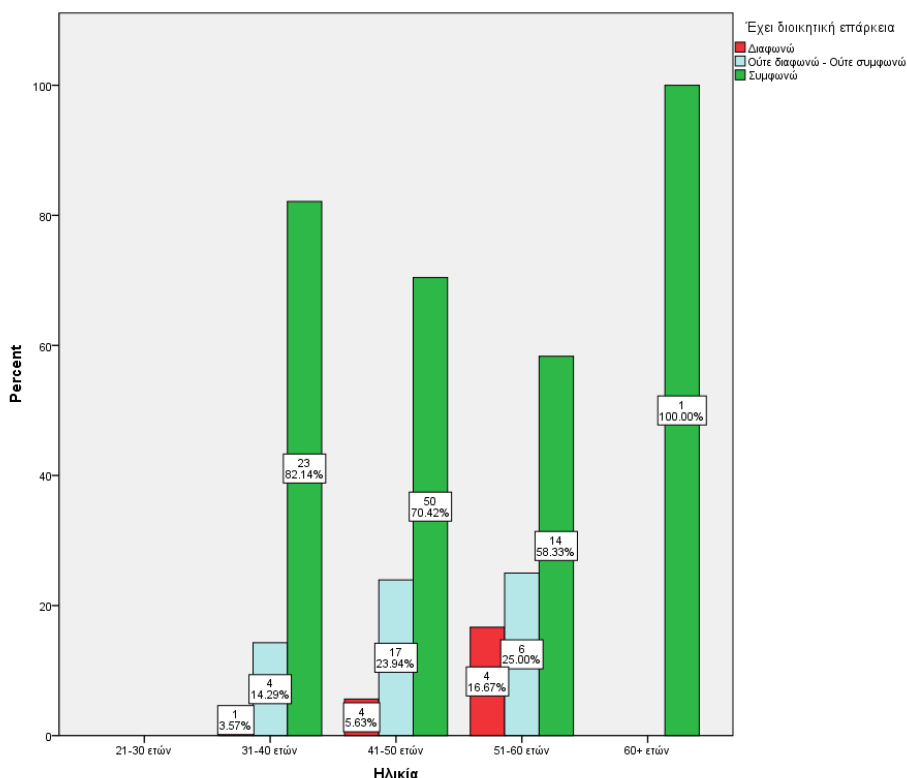
Γράφημα 17 Φύλο-Όλοι είναι εθελοντικά δεσμευμένοι σε έναν κοινό στόχο

5.4.3.2 Συσχέτιση Ηλικίας με Εκτίμηση Ηγετικού Στυλ

Ηλικία-Έχει διοικητική επάρκεια

Βάσει της τιμής p-value $0,027 < \alpha=0,05$, προκύπτει στατιστικά σημαντική σχέση, αφενός και αφετέρου βάσει των δεδομένων (Πίνακας Γ13 και Γράφημα 18), διαφαίνεται ότι η ηλικία των υποκειμένων επηρεάζει τη συμφωνία τους στην από μέρους τους αναγνώριση της διοικητικής επάρκειας των διευθυντών τους, καθώς αυτή η συμφωνία μειώνεται με την πάροδο της ηλικίας, ενώ αυξάνουν τα αντίστοιχα ποσοστά διαφωνίας. Έτσι τα ποσοστά συμφωνίας και διαφωνίας, αντιστοίχως, κατά ηλικιακή ομάδα, διαμορφώνονται: α) 31-40 ετών: 82,2% - 3,6% β) 41-50 ετών:

70,4% - 5,6% γ)51-60 ετών: 58,3% - 16,7%. Εξαιρείται το μοναδικό άτομο της ηλικιακής κατηγορίας 60+, το οποίο εκφράζει την απόλυτη συμφωνία του (100%).



Γράφημα 18 Ηλικία-Έχει διοικητική επάρκεια

5.4.3.3 Συσχετίσεις Σπουδών με Βασικές Μεταβλητές

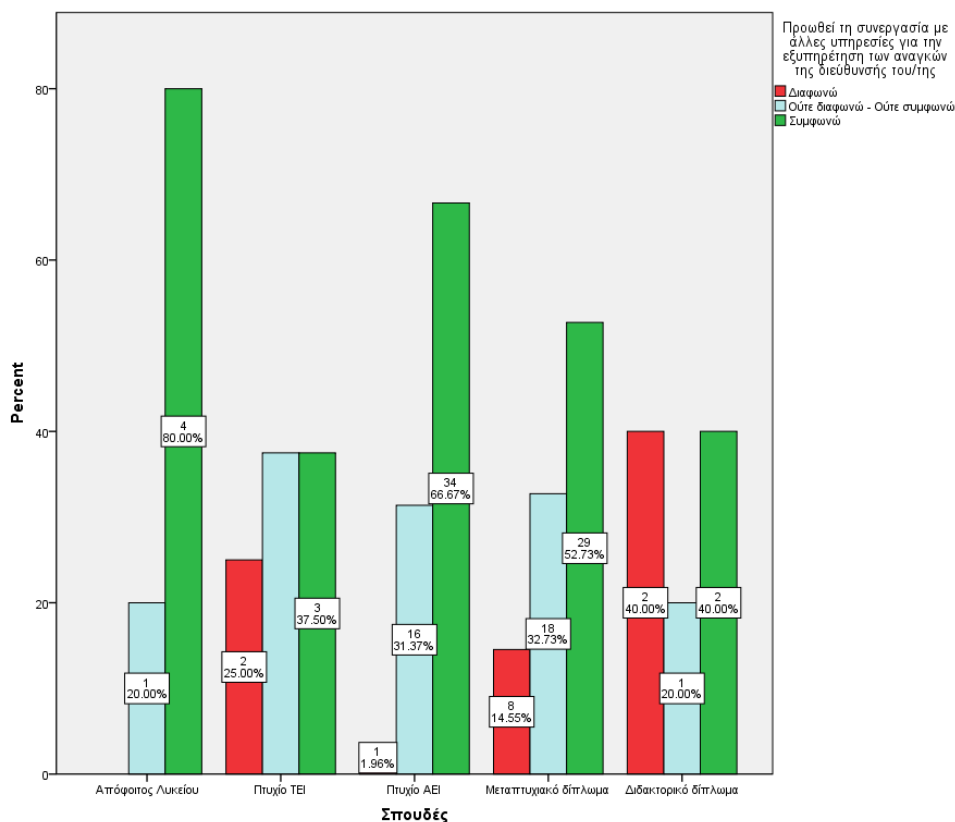
I. Σπουδές και Εκτίμηση Ηγετικού Στυλ

Σπουδές-Προωθεί τη συνεργασία με άλλες υπηρεσίες

Όπως προκύπτει από τον Πίνακα Γ15 και το Γράφημα 19 και βάσει της τιμής p-value $0,021 < \alpha=0,05$, το επίπεδο σπουδών του δείγματος επηρεάζει στατιστικά σημαντικά τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, σχετικά με την ηγετική δεξιότητα των διευθυντών τους να προωθούν τη συνεργασία με άλλες υπηρεσίες για την εξυπηρέτηση των αναγκών της διεύθυνσής τους.

Ποσοστά συμφωνίας ανά επίπεδο σπουδών: α) Απόφοιτοι Λυκείου: 80% β) Πτυχίο ΤΕΙ: 37,5% γ) Πτυχίο ΑΕΙ: 66,7% δ) Μεταπτυχιακό δίπλωμα: 52,7% ε) Διδακτορικό: 40%. Εξ αυτών, διαφαίνεται η τάση των ερωτώμενων να μειώνονται τα ποσοστά

συμφωνίας τους ως προς την κατοχή των ηγετικών προσόντων από τους διευθυντές τους, όσο αυξάνεται το επίπεδο σπουδών τους. Ενδεχομένως, η απόκτηση περισσότερων τυπικών προσόντων καθιστά τους εργαζόμενους περισσότερο απαιτητικούς και κριτικούς στην αξιολόγηση και εκτίμηση των δεξιοτήτων των προϊσταμένων τους.



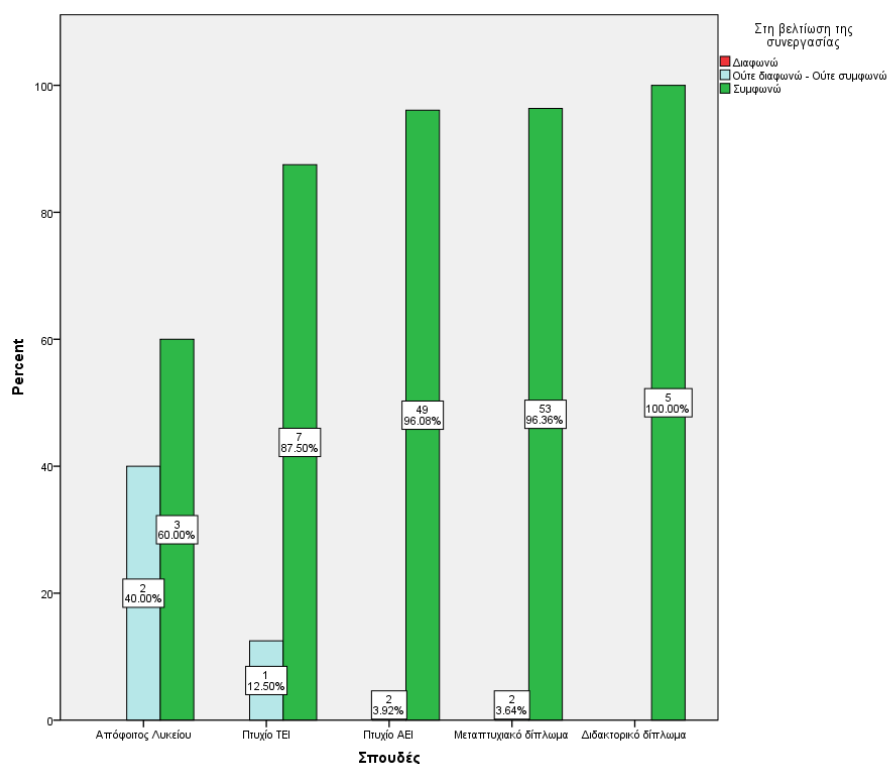
Γράφημα 19 Σπουδές-Πρωθεί τη συνεργασία με άλλες υπηρεσίες

II. Σπουδές και Γενικές Απόψεις για τη Συμβολή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης του Διευθυντή σε Οργανωσιακό Περιβάλλον

Σπουδές-Στη βελτίωση της συνεργασίας

Βάσει της τιμής p-value $0,046 < \alpha=0,05$ και σύμφωνα με τα στοιχεία του Πίνακα Γ16 (Γράφημα 20), προκύπτει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του επιπέδου σπουδών και των γενικών απόψεων που εξέφρασαν οι συμμετέχοντες για τη συμβολή της συναισθηματικής ηγεσίας στον οργανισμό. Ειδικότερα, διαφαίνεται η τάση του δείγματος να δηλώνει μεγαλύτερα ποσοστά συμφωνίας στην πρόταση ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη του διευθυντή συμβάλλει στη βελτίωση της συνεργασίας μεταξύ των μελών ενός οργανισμού, όσο μεγαλώνει το επίπεδο

σπουδών του, ενώ, αντιστρόφως, όσο αυξάνονται οι σπουδές μειώνονται τα επίπεδα διαφωνίας. Έτσι, το ποσοστό συμφωνίας των Αποφοίτων Λυκείου αγγίζει το 60%, των πτυχιούχων ΤΕΙ και ΑΕΙ ανέρχεται στο 87,5% και 96,1%, αντίστοιχα, των κατόχων μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών διαμορφώνεται στο 96,3% και όσων διαθέτουν διδακτορικό δίπλωμα καταγράφει 100%.



Γράφημα 20. Σπουδές-Στη βελτίωση της συνεργασίας

5.4.3.4 Συσχετίσεις Ετών Προϋπηρεσίας με Βασικές Μεταβλητές

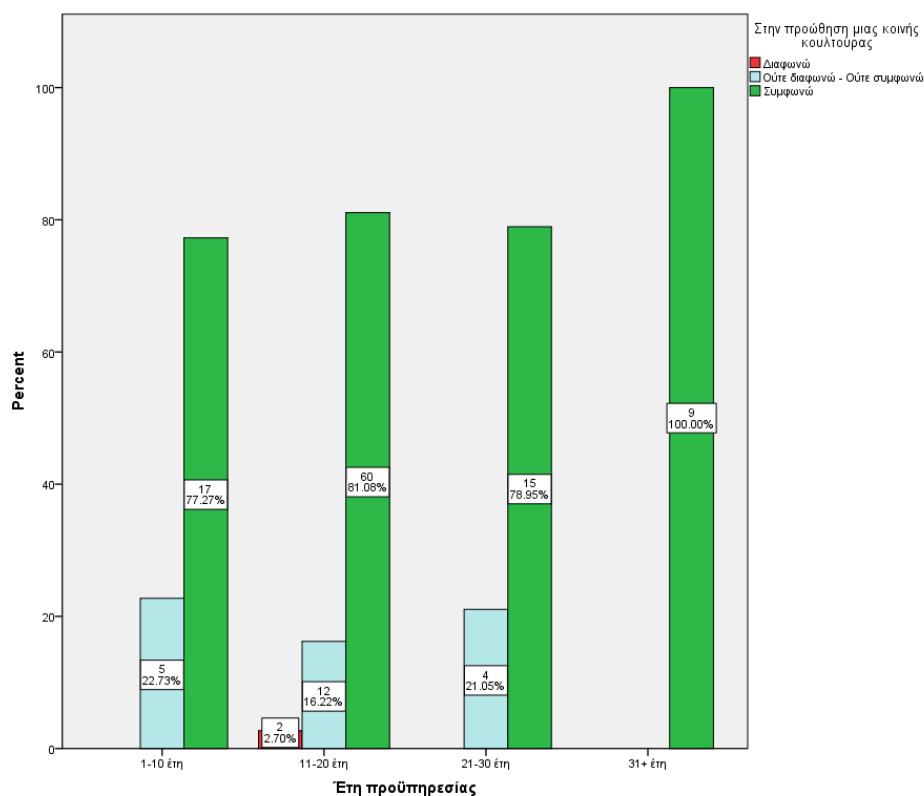
Ο δημογραφικός παράγοντας των ετών προϋπηρεσίας φαίνεται ότι επηρεάζει περισσότερο τη διαμόρφωση των απαντήσεων των ερωτώμενων, μετά τη διάσταση του φύλου, είναι όμως και το μόνο δημογραφικό στοιχείο που σχετίζεται στατιστικά με τις περισσότερες κλίμακες, δηλαδή την πρώτη, δεύτερη, τρίτη και τέταρτη. Το γενικό συμπέρασμα που αναδεικνύεται μέσω του ελέγχου των διασταυρωμένων πινάκων είναι ότι όσο αυξάνονται τα χρόνια υπηρεσίας των υποκειμένων του δείγματος, τόσο μειώνονται τα ποσοστά συμφωνίας τους προς τις δηλώσεις του ερωτηματολογίου της έρευνας. Ενδεχομένως, η εργασιακή εμπειρία που αποκτάται σε βάθος χρόνου καθιστά τους εργαζόμενους περισσότερο απαιτητικούς ως προς την

ποιότητα των σχέσεων που αναπτύσσονται με τους προϊσταμένους του και κατά συνέπεια περισσότερο κριτικούς και αυστηρούς. Εξαίρεση αποτελούν οι μεταβλητές της τρίτης κλίμακας, που σχετίζονται με τη συμβολή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης του διευθυντή γενικά σε οργανωσιακό περιβάλλον. Στην περίπτωση αυτή, παρατηρείται το αντίστροφο, όσο αυξάνονται τα έτη υπηρεσίας των ερωτώμενων, αυξάνονται και τα ποσοστά συμφωνίας τους. Ακολουθεί η παρουσίαση ενδεικτικών περιπτώσεων.

1. Έτη Προϋπηρεσίας και Γενικές Απόψεις για τη Συμβολή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης του Διευθυντή σε Οργανωσιακό Περιβάλλον

Έτη προϋπηρεσίας-Στην προώθηση μιας κοινής κουλτούρας

Στατιστικά σημαντική ($p\text{-value } 0,006 < \alpha=0,05$) προέκυψε η σχέση των ετών προϋπηρεσίας και των γενικών απόψεων του δείγματος σχετικά με τη συμβολή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης του διευθυντή στην προώθηση μιας κοινής κουλτούρας σε οργανωσιακό πλαίσιο. Σύμφωνα με τα στατιστικά δεδομένα (Πίνακας Γ19 και Γράφημα 21), η αύξηση των ποσοστών συμφωνίας, παράλληλα με την αύξηση των χρόνων προϋπηρεσίας, διαμορφώνεται ως εξής: Από 1-10 έτη: 77,3%, 11-20 έτη: 81,1%, 21-30 έτη: 79% και 31+ : 100%.

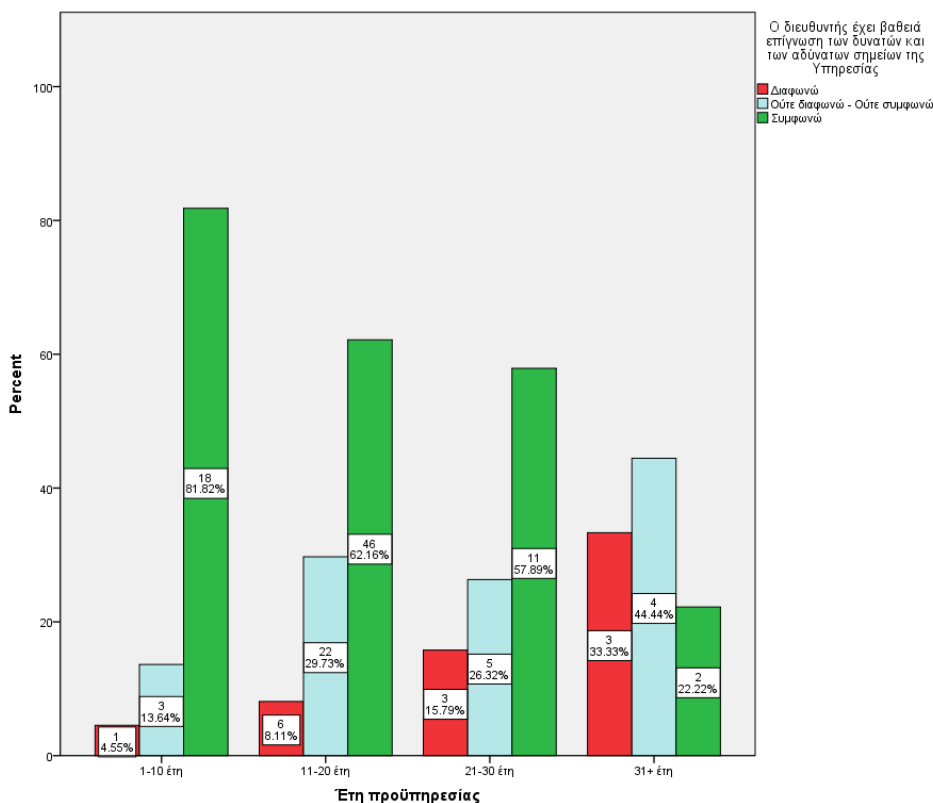


Γράφημα 21 Έτη προϋπηρεσίας-Στην προώθηση μιας κοινής κουλτούρας

II. Έτη Προϋπηρεσίας και Εκτίμηση του Βαθμού Καλλιέργειας Προϋποθέσεων Ανάπτυξης Συναισθηματικά Ευφρούς Οργανισμού

Έτη προϋπηρεσίας-Ο διευθυντής έχει βαθειά επίγνωση των δυνατών και αδύνατων σημείων της υπηρεσίας

Βάσει των δεδομένων μας (Πίνακας Γ20 και Γράφημα 22), παρουσιάζεται η στατιστικά σημαντική σχέση ($p\text{-value } 0,009 < \alpha=0,05$) μεταξύ της μεταβλητής των ετών προϋπηρεσίας και της δήλωσης συμφωνίας των ερωτώμενων, ότι ο διευθυντής τους διαθέτει βαθειά επίγνωση των δυνατών και αδύνατων σημείων της υπηρεσίας του, τα ποσοστά της οποίας μειώνονται με την πάροδο των ετών προϋπηρεσίας, ξεκινώντας από το υψηλό ποσοστό του 81,9% και ακολουθώντας μια καθοδική πορεία με 62,1% για τα 11-20 έτη, 57,9% για 21-30 έτη και φτάνοντας το 22,2% στα 30+.



Γράφημα 22 Έτη προϋπηρεσίας-Ο διευθυντής έχει βαθειά επίγνωση των δυνατών και αδύνατων σημείων της Υπηρεσίας

5.4.3.5 Συσχετίσεις Εργασιακής Σχέσης με Βασικές Μεταβλητές

Ο έλεγχος του chi-square ανέδειξε στατιστικά σημαντικές σχέσεις της δημογραφικής μεταβλητής της εργασιακής σχέσης με αρκετές μεταβλητές από την πρώτη, τη δεύτερη και την τέταρτη κλίμακα, εφόσον, ανά περίπτωση, η τιμή p-value του συντελεστή Linear by linear είναι μικρότερη του $\alpha=0,05$, υποδηλώνοντας το διαφορετικό ποσοστό συμφωνίας ή διαφωνίας των διοικητικών υπαλλήλων και αποσπασμένων εκπαιδευτικών ως προς τις εξεταζόμενες μεταβλητές. Το γενικό συμπέρασμα που προκύπτει είναι η διαφαινόμενη τάση των αποσπασμένων εκπαιδευτικών του δείγματος να συμφωνούν περισσότερο, συγκριτικά με τους διοικητικούς υπαλλήλους, με τρεις επιμέρους δεξιότητες της αντιληπτής Συναισθηματικής Νοημοσύνης των διευθυντών τους, με αρκετές ηγετικές τους ικανότητες, καθώς και με δύο δηλώσεις, σχετικά με το βαθμό διάδοσης των συναισθηματικών δεξιοτήτων στην υπηρεσία τους.

Ακολουθεί η παρουσίαση ενδεικτικών περιπτώσεων.

I. Εργασιακή σχέση και Εκτίμηση Ηγετικού Στυλ

Εργασιακή σχέση-Εμπνέει στους υφισταμένους του περηφάνεια για το φορέα τους

Η τιμή p-value $0,003 < \alpha=0,05$ αναδεικνύει τη στατιστικά σημαντική σχέση της εργασιακής σχέσης των συμμετεχόντων στην έρευνα με την ικανότητα του διευθυντή τους να εμπνέει στους υπαλλήλους του περηφάνεια. Σύμφωνα με τον Πίνακα 35, συμφωνία δήλωσε το 39,7% των διοικητικών υπαλλήλων και ένα πολύ μεγαλύτερο ποσοστό αποσπασμένων εκπαιδευτικών, ανερχόμενο στο 62,5%. Αντιθέτως, διαφωνούν το 25% των διοικητικών υπαλλήλων, έναντι του 10,7% των αποσπασμένων, ποσοστό που αντιστοιχεί σε λιγότερο από το ήμισυ των διοικητικών.

Πίνακας 35 Εργασιακή σχέση-Εμπνέει στους υφισταμένους περηφάνεια

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	10.218 ^a	4	.037
Likelihood Ratio	12.500	4	.014
Linear-by-Linear Association	9.136	1	.003
N of Valid Cases	124		

a. 2 cells (20.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.71.

Crosstab

			Εργασιακή σχέση		Total
			Διοικητικός υπάλληλος	Αποσπασμένος εκπαιδευτικός	
Εμπνέει στους υφισταμένους του/της περηφάνεια για το φορέα τους και τη σημαντικότητα του έργου που επιτελούν	Διαφωνώ απόλυτα	Count	6	0	6
		% within Εμπνέει στους υφισταμένους του/της περηφάνεια για το φορέα τους και τη σημαντικότητα του έργου που επιτελούν	100.0%	0.0%	100.0%
		% within Εργασιακή σχέση	8.8%	0.0%	4.8%
		% of Total	4.8%	0.0%	4.8%
	Διαφωνώ	Count	11	6	17
		% within Εμπνέει στους υφισταμένους του/της περηφάνεια για το φορέα τους και τη σημαντικότητα του έργου που επιτελούν	64.7%	35.3%	100.0%
		% within Εργασιακή σχέση	16.2%	10.7%	13.7%
		% of Total	8.9%	4.8%	13.7%
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Count	24	15	39
		% within Εμπνέει στους υφισταμένους του/της περηφάνεια για το φορέα τους και τη σημαντικότητα του έργου που επιτελούν	61.5%	38.5%	100.0%
		% within Εργασιακή σχέση	35.3%	26.8%	31.5%
		% of Total	19.4%	12.1%	31.5%
Συμφωνώ	Count	19	21	40	
	% within Εμπνέει στους υφισταμένους του/της περηφάνεια για το φορέα τους και τη σημαντικότητα του έργου που επιτελούν	47.5%	52.5%	100.0%	
	% within Εργασιακή σχέση	27.9%	37.5%	32.3%	
	% of Total	15.3%	16.9%	32.3%	
Συμφωνώ απόλυτα	Count	8	14	22	
	% within Εμπνέει στους υφισταμένους του/της περηφάνεια για το φορέα τους και τη σημαντικότητα του έργου που επιτελούν	36.4%	63.6%	100.0%	
	% within Εργασιακή σχέση	11.8%	25.0%	17.7%	
	% of Total	6.5%	11.3%	17.7%	
Total	Count	68	56	124	
	% within Εμπνέει στους υφισταμένους του/της περηφάνεια για το φορέα τους και τη σημαντικότητα του έργου που επιτελούν	54.8%	45.2%	100.0%	
	% within Εργασιακή σχέση	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	54.8%	45.2%	100.0%	

II. Εργασιακή σχέση και Εκτίμηση του Βαθμού Καλλιέργειας Προϋποθέσεων Ανάπτυξης Συναισθηματικά Ευφρούς Οργανισμού

Εργασιακή σχέση-Όλοι είναι εθελοντικά δεσμευμένοι σε έναν κοινό στόχο

Η τιμή p-value $0,045 < \alpha=0,05$ υποδηλώνει μία μάλλον οριακή συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής σχέσης του δείγματος και του ποσοστού συμφωνίας ως προς τη δήλωση ότι όλοι είναι εθελοντικά δεσμευμένοι σε έναν κοινό στόχο. Συγκεκριμένα, όπως προκύπτει από τον Πίνακα 36, συμφωνεί το 14,7% των διοικητικών έναντι του 35,7% των αποσπασμένων εκπαιδευτικών, ενώ τα ποσοστά διαφωνίας διαμορφώνονται στα ίδια περίπου ποσοστά (26,4% των διοικητικών και 25% των αποσπασμένων).

Πίνακας 36 Εργασιακή σχέση-Όλοι είναι εθελοντικά δεσμευμένοι σε έναν κοινό στόχο

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	9.121 ^a	4	.058
Likelihood Ratio	9.372	4	.052
Linear-by-Linear Association	4.007	1	.045
N of Valid Cases	124		

a. 3 cells (30.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.81.

Crosstab

			Εργασιακή σχέση		Total
			Διοικητικός υπάλληλος	Αποσπασμένος εκπαιδευτικός	
Όλοι είναι εθελοντικά δεσμευμένοι σε έναν κοινό στόχο	Διαφωνώ απόλυτα	Count	2	2	4
		% within Όλοι είναι εθελοντικά δεσμευμένοι σε έναν κοινό στόχο	50.0%	50.0%	100.0%
		% within Εργασιακή σχέση	2.9%	3.6%	3.2%
		% of Total	1.6%	1.6%	3.2%
	Διαφωνώ	Count	16	12	28
		% within Όλοι είναι εθελοντικά δεσμευμένοι σε έναν κοινό στόχο	57.1%	42.9%	100.0%
		% within Εργασιακή σχέση	23.5%	21.4%	22.6%
		% of Total	12.9%	9.7%	22.6%
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Count	40	22	62
		% within Όλοι είναι εθελοντικά δεσμευμένοι σε έναν κοινό στόχο	64.5%	35.5%	100.0%
		% within Εργασιακή σχέση	58.8%	39.3%	50.0%
		% of Total	32.3%	17.7%	50.0%
	Συμφωνώ	Count	8	12	20
		% within Όλοι είναι εθελοντικά δεσμευμένοι σε έναν κοινό στόχο	40.0%	60.0%	100.0%
		% within Εργασιακή σχέση	11.8%	21.4%	16.1%
		% of Total	6.5%	9.7%	16.1%
Συμφωνώ απόλυτα	Count	2	8	10	
	% within Όλοι είναι εθελοντικά δεσμευμένοι σε έναν κοινό στόχο	20.0%	80.0%	100.0%	
	% within Εργασιακή σχέση	2.9%	14.3%	8.1%	
	% of Total	1.6%	6.5%	8.1%	
Total	Count	68	56	124	
	% within Όλοι είναι εθελοντικά δεσμευμένοι σε έναν κοινό στόχο	54.8%	45.2%	100.0%	
	% within Εργασιακή σχέση	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	54.8%	45.2%	100.0%	

5.4.4 Διαφοροποίηση Απόψεων Συμμετεχόντων

Η ενότητα αυτή εξετάζει αν υπάρχει διαφοροποίηση απόψεων μεταξύ των διοικητικών υπαλλήλων και των αποσπασμένων εκπαιδευτικών, οι οποίοι έλαβαν μέρος στην έρευνά μας. Στη στατιστική, η μεταβλητή που αποτελεί τη βάση για τη διαμόρφωση των ομάδων, στην προκειμένη περίπτωση η εργασιακή σχέση, λειτουργεί ως ανεξάρτητη μεταβλητή X και οι ομάδες συγκρίνονται βάσει των χαρακτηριστικών τους σε μια καταληκτική μεταβλητή Y , όπως είναι το συνολικό score για κάθε κλίμακα του ερωτηματολογίου μας, συμπεριλαμβανομένων και των τεσσάρων υποκλιμάκων, σχετικά με τις επιμέρους διαστάσεις της εκτιμώμενης Συναισθηματικής Νοημοσύνης των διευθυντών. Η συνηθέστερη στατιστική μέθοδος σύγκρισης ομάδων συγκρίνει τους αριθμητικούς μέσους όρους των ομάδων στη μεταβλητή Y και διερευνά την μεταξύ τους ύπαρξη στατιστικώς σημαντικής διαφοράς (Vaus, 2011, σσ. 382-383) και είναι το στατιστικό κριτήριο t για ανεξάρτητα δείγματα⁶⁰. Και σε αυτόν τον έλεγχο, προκειμένου να αποκλεισθεί η έννοια του «τυχαίου», ξεκινάμε με τη διατύπωση δύο υποθέσεων, της μηδενικής (null), H_0 , σύμφωνα με την οποία δεν υπάρχει διαφορά μεταξύ των δύο μέσων όρων των ομάδων, και της εναλλακτικής υπόθεσης, H_1 ότι υπάρχει διαφορά. Ακολούθως, συγκρίνουμε την τιμή p -value της πιθανότητας του τυχαίου, όπως προκύπτει από τη διεξαγωγή του ελέγχου, με το επιτρεπτό όριο, βάσει του επιπέδου σημαντικότητας, $\alpha=0,05$. Αν $p < \alpha=0,05$, απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση και θεωρούμε ότι υφίσταται στατιστικώς σημαντική διαφορά. Για μικρά δείγματα ή περιπτώσεις που δεν πληρούνται η προϋπόθεση της κανονικότητας εφαρμόζονται μη παραμετρικοί έλεγχοι, όπως το ευρέως χρησιμοποιούμενο κριτήριο Mann-Whitney (U), αντίστοιχο του t -test, το οποίο ελέγχει την ομοιογένεια και όχι την ισότητα των μέσων τιμών και, ταξινομώντας τα δεδομένα, χρησιμοποιεί βαθμούς διατακτικότητας (ranks)⁶¹ (Εμβαλωτής, κ. συν., 2006, σσ. 54, 61- 62 · Ζαφειρόπουλος, χ.η., σ.10). Στην παρούσα έρευνα, προκειμένου να είμαστε ασφαλείς ότι το μέγεθος του δείγματος, το οποίο εν γένει κρίνεται μικρό, δεν θα επηρεάσει τα αποτελέσματα, αφού διενεργήσαμε το t -test για ανεξάρτητα δείγματα, ελέγξαμε και το κριτήριο Mann-

⁶⁰ Ανεξάρτητα είναι τα δείγματα, στα οποία κάθε άτομο συμμετέχει σε μία μόνο περίπτωση της ανεξάρτητης μεταβλητής, στην προκειμένη περίπτωση συμμετέχει είτε στην ομάδα των διοικητικών είτε στην ομάδα των αποσπασμένων εκπαιδευτικών (Ρούσσος, & Τσαούσης, 2011, σσ. 307-308).

⁶¹ Στον έλεγχο αυτό, η μηδενική υπόθεση, H_0 , θεωρεί ότι οι κατανομές των δύο ομάδων είναι ίδιες, ενώ η εναλλακτική, H_1 , ότι, ενώ οι δύο ομάδες είναι ίδιες στα χαρακτηριστικά τους, διαφέρουν ως προς τους μέσους όρους (Ρούσσος, & Τσαούσης, 2011, σ. 497).

Whitney, το οποίο επιβεβαίωσε το προηγούμενο, με εξαίρεση το αποτέλεσμα της κλίμακας Δ. Ακολουθεί η παράθεση των αποτελεσμάτων.

5.4.4.1 Διαφορές Διοικητικών Υπαλλήλων-Εκπαιδευτικών στην Κλίμακα Α': Η Συναισθηματική Νοημοσύνη της Ηγεσίας-Δεξιότητες

I. Σύμφωνα με τον παρατιθέμενο Πίνακα 37 “Group Statistics”, όπως εμφανίζεται στο SPSS Viewer, μετά την εφαρμογή του t-test, ο μέσος όρος της συνολικής βαθμολογίας των διοικητικών υπαλλήλων είναι 63,13, ενώ των αποσπασμένων εκπαιδευτικών 67,07, διαφαίνεται δηλαδή ένα πολύ μικρό προβάδισμα των εκπαιδευτικών να συμφωνούν. Παρόλα αυτά, βάσει του Πίνακα 37 “Independent Samples Test”, η διαφορά των μέσων όρων ανάμεσα στις δύο κατηγορίες εργαζομένων δεν είναι στατιστικώς σημαντική, καθώς εκφράζουν περίπου τις ίδιες απόψεις ή, σύμφωνα με τα πρότυπα παρουσίασης της APA⁶², τα αποτελέσματα έχουν ως εξής: $t(122) = -1,525$, $p = 0,130$ ⁶³. Αναλυτικότερα, για τη διατύπωση του αποτελέσματος στον πίνακα “Independent Samples Test” ανατρέχουμε στη στήλη Sig. (2-tailed), προκειμένου να επιλέξουμε μία από τις δύο αναγραφόμενες τιμές. Η επιλογή θα εξαρτηθεί από την τιμή p της στήλης Sig. του ελέγχου διασπορών Levene. Εάν αυτή η τιμή είναι μεγαλύτερη από το επίπεδο σημαντικότητας 0,05 (5%), τότε επιλέγεται η πρώτη τιμή της στήλης Sig. (2-tailed), διαφορετικά, εάν είναι μικρότερη, επιλέγεται η δεύτερη (Εμβλωτής κ. συν., 2006, σ. 66 · Ρούσσος και Τσαούσης, 2011, σ. 316) . Στην προκειμένη περίπτωση, $p\text{-value (Sig.-Levene's test)} = 0,302 > \alpha = 0,05$, επομένως επιλέγουμε την τιμή της πρώτης γραμμής και συνεπώς ο έλεγχος t-test απέδωσε τιμή $p\text{-value} = 0,130 > \alpha = 0,05$, άρα ισχύει η μηδενική υπόθεση και δεν προκύπτει στατιστικά σημαντική διαφορά.

⁶² Όπως αναφέρεται στο Ρούσσος και Τσαούσης, 2011, σ.313.

⁶³ (122): οι βαθμοί ελευθερίας “df”, -1,525: η τιμή του t, $p = 0,130$: στη συγκεκριμένη περίπτωση η τιμή $p\text{-value} < \alpha = 0,05$ υποδηλώνει την πιθανότητα η συγκεκριμένη διαφορά των μέσων όρων να έχει προκύψει με την ισχύ της μηδενικής υπόθεσης (Ρούσσος, & Τσαούσης, 2011, σ.316).

Πίνακας 37 Διαφορά μέσων όρων διοικητικών-εκπαιδευτικών στην Α΄ κλίμακα

Group Statistics

Εργασιακή σχέση		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Συνολική βαθμολογία κλίμακας Α	Διοικητικός υπάλληλος	68	63.13	15.197	1.843
	Αποσπασμένος εκπαιδευτικός	56	67.07	13.148	1.757

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Συνολική βαθμολογία κλίμακας Α	Equal variances assumed	1.074	.302	-1.525	122	.130	-3.939	2.582	-9.051	1.173
	Equal variances not assumed			-1.547	121.685	.124	-3.939	2.546	-8.980	1.102

II. Εν συνεχεία, με την εφαρμογή του κριτηρίου Mann-Whitney, ελέγχθηκε η διαφορά των δύο ξεχωριστών ως προς την εργασιακή τους σχέση ομάδων ερωτώμενων στη συνολική βαθμολογία της κλίμακας Α, η οποία λαμβάνει τιμές από 18 έως 90, βάσει της οποίας τα υποκείμενα του δείγματος εκτιμούν τις συναισθηματικές δεξιότητες των διευθυντών τους. Σύμφωνα με τον παρατιθέμενο Πίνακα 38, επειδή στη στήλη significance η τιμή p-value $0,119 > \alpha=0,05$, οι κατανομές της συνολικής βαθμολογίας στην κλίμακα Α των δύο ομάδων είναι ίδιες και συνεπώς δεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση, βάσει της οποίας δεν υφίσταται διαφορά απόψεων.

Πίνακας 38 Αποτελέσματα διαφοροποίησης διοικητικών-εκπαιδευτικών στα συνολικά scores της Α΄ κλίμακας

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Συνολική βαθμολογία κλίμακας Α is the same across categories of Εργασιακή σχέση.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.119	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

5.4.4.2 Διαφορές Διοικητικών Υπαλλήλων-Εκπαιδευτικών στην Υποκλίμακα Α1: Αντίληψη Συναισθημάτων

I. Τα δεδομένα στον Πίνακα 39 υποδεικνύουν ότι η διαφορά στους μέσους όρους διοικητικών-αποσπασμένων είναι ελάχιστη (10,28-10,77), ενώ βάσει της τιμής ελέγχου $p\text{-value}=0,333 > \alpha=0,05$, δεν προκύπτει στατιστικά σημαντική διαφορά.

Πίνακας 39 Διαφορά μέσω όρων διοικητικών-εκπαιδευτικών στην Α1 υποκλίμακα

Εργασιακή σχέση		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Συνολική βαθμολογία υποκλίμακας Α1	Διοικητικός υπάλληλος	68	10.28	2.962	.359
	Αποσπασμένος εκπαιδευτικός	56	10.77	2.558	.342

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Συνολική βαθμολογία υποκλίμακας Α1	Equal variances assumed	1.059	.306	-.971	122	.333	-.488	.503	-1.484	.507
	Equal variances not assumed			-.985	121.704	.327	-.488	.496	-1.470	.493

II. Το ως άνω αποτέλεσμα επιβεβαιώθηκε και από τον μη παραμετρικό έλεγχο στη συνολική βαθμολογία της υποκλίμακας Α1, η οποία λαμβάνει τιμές από 3 έως 15, βάσει της οποίας τα υποκείμενα του δείγματος εκτιμούν την ικανότητα των διευθυντών τους να αντιλαμβάνονται τα συναισθήματα τα δικά τους και των άλλων. Σύμφωνα με τον παρατιθέμενο Πίνακα 40, επειδή στη στήλη significance η τιμή $p\text{-value} 0,386 > \alpha=0,05$, οι κατανομές της συνολικής βαθμολογίας στην υποκλίμακα των δύο ομάδων είναι ίδιες και συνεπώς δεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση, βάσει της οποίας δεν υφίσταται διαφορά απόψεων.

Πίνακας 40 Αποτελέσματα διαφοροποίησης διοικητικών-εκπαιδευτικών στα συνολικά scores της Α1 υποκλίμακας

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Συνολική βαθμολογία υποκλίμακας Α1 is the same across categories of Εργασιακή σχέση.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.386	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

5.4.4.3 Διαφορές Διοικητικών Υπαλλήλων-Εκπαιδευτικών στην Υποκλίμακα A2: Διαχείριση Συναισθημάτων Εαυτού

I. Βάσει του Πίνακα 41, η διαφορά στους μέσους όρους διοικητικών-αποσπασμένων είναι πολύ μικρή (14,72-15,13), ενώ από την τιμή ελέγχου $p\text{-value}=0,477 > \alpha=0,05$, δεν προκύπτει στατιστικά σημαντική διαφορά.

Πίνακας 41 Διαφορά μέσω όρων διοικητικών-εκπαιδευτικών στην A2 υποκλίμακα

Group Statistics										
Εργασιακή σχέση		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean					
Συνολική βαθμολογία υποκλίμακας A2	Διοικητικός υπάλληλος	68	14.72	3.354	.407					
	Αποσπασμένος εκπαιδευτικός	56	15.13	2.854	.381					

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Συνολική βαθμολογία υποκλίμακας A2	Equal variances assumed	2.823	.095	-.714	122	.477	-.404	.566	-1.526	.717
	Equal variances not assumed			-.725	121.856	.470	-.404	.558	-1.508	.699

II. Από τον έλεγχο της διαφοράς των δύο ομάδων στη συνολική βαθμολογία της υποκλίμακας A2, η οποία λαμβάνει τιμές από 4 έως 20, μέσω της οποίας εκτιμάται η ικανότητα των διευθυντών να διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους, και σύμφωνα με τον παρατιθέμενο Πίνακα 42, επειδή στη στήλη significance η τιμή $p\text{-value} 0,327 > \alpha=0,05$, οι κατανομές της συνολικής βαθμολογίας των δύο ομάδων είναι ίδιες και συνεπώς δεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση και συμπεραίνεται ότι δεν υφίσταται διαφορά απόψεων.

Πίνακας 42 Αποτελέσματα διαφοροποίησης διοικητικών-εκπαιδευτικών στα συνολικά scores της A2 υποκλίμακας

Hypothesis Test Summary			
	Null Hypothesis	Test	Sig. Decision
1	The distribution of Συνολική βαθμολογία υποκλίμακας A2 is the same across categories of Εργασιακή σχέση.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.327 Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

5.4.4.4 Διαφορές Διοικητικών Υπαλλήλων-Εκπαιδευτικών στην Υποκλίμακα A3: Διαχείριση Συναισθημάτων των Άλλων

I. Σύμφωνα με τον Πίνακα 43, η διαφορά στους μέσους όρους διοικητικών-αποσπασμένων είναι πολύ μικρή (23,84-25,95), ενώ βάσει της τιμής ελέγχου p -value=0,57 > α =0,05, δεν προκύπτει στατιστικά σημαντική διαφορά.

Πίνακας 43 Διαφορά μέσω όρων διοικητικών-εκπαιδευτικών στην A3 υποκλίμακα

Group Statistics					
Εργασιακή σχέση		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Συνολική βαθμολογία υποκλίμακας A3	Διοικητικός υπάλληλος	68	23.84	6.464	.784
	Αποσπασμένος εκπαιδευτικός	56	25.95	5.574	.745

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Συνολική βαθμολογία υποκλίμακας A3	Equal variances assumed	1.206	.274	-1.922	122	.057	-2.108	1.097	-4.280	.063
	Equal variances not assumed			-1.950	121.724	.054	-2.108	1.081	-4.249	.032

II. Ελέγχθηκε η διαφορά των δύο ομάδων στη συνολική βαθμολογία της υποκλίμακας A3, η οποία λαμβάνει τιμές από 7 έως 35, για την εκτίμηση της ικανότητας των διευθυντών να διαχειρίζονται τα συναισθήματα των άλλων. Σύμφωνα με τα στοιχεία του Πίνακα 44, επειδή στη στήλη significance η τιμή p -value 0,060 > α =0,05, οι κατανομές της συνολικής βαθμολογίας των δύο ομάδων είναι ίδιες και συνεπώς δεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση, βάσει της οποίας δεν υφίσταται διαφορά απόψεων.

Πίνακας 44 Αποτελέσματα διαφοροποίησης διοικητικών-εκπαιδευτικών στα συνολικά scores της A3 υποκλίμακας

Hypothesis Test Summary			
	Null Hypothesis	Test	Sig. Decision
1	The distribution of Συνολική βαθμολογία υποκλίμακας A3 is the same across categories of Εργασιακή σχέση.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.060 Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

5.4.4.5 Διαφορές Διοικητικών Υπαλλήλων-Εκπαιδευτικών στην Υποκλίμακα A4: Χρήση Συναισθημάτων

I. Στον Πίνακα 45 που ακολουθεί, η καταγραφόμενη διαφορά στους μέσους όρους διοικητικών-αποσπασμένων είναι ελάχιστη (14,29-15,23), ενώ βάσει της τιμής ελέγχου $p\text{-value}=0,137 > \alpha=0,05$, δεν προκύπτει στατιστικά σημαντική διαφορά.

Πίνακας 45 Διαφορά μέσω όρων διοικητικών-εκπαιδευτικών στην A4 υποκλίμακα

Group Statistics					
Εργασιακή σχέση		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Συνολική βαθμολογία υποκλίμακας A4	Διοικητικός υπάλληλος	68	14.29	3.669	.445
	Αποσπασμένος εκπαιδευτικός	56	15.23	3.214	.429

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Συνολική βαθμολογία υποκλίμακας A4	Equal variances assumed	1.052	.307	-1.497	122	.137	-.938	.626	-2.178	.302
	Equal variances not assumed			-1.517	121.516	.132	-.938	.618	-2.162	.286

II. Ελέγχθηκε και η διαφορά των δύο ομάδων στη συνολική βαθμολογία της υποκλίμακας A4, η οποία λαμβάνει τιμές από 4 έως 20, σχετικά με την ικανότητα χρήσης των συναισθημάτων από τους διευθυντές. Σύμφωνα με τον παρατιθέμενο Πίνακα 46, επειδή στη στήλη significance η τιμή $p\text{-value}$ $0,131 > \alpha=0,05$, οι κατανομές της συνολικής βαθμολογίας στην υποκλίμακα A4 των δύο ομάδων είναι ίδιες και συνεπώς δεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση, βάσει της οποίας δεν υφίσταται διαφορά απόψεων.

Πίνακας 46 Αποτελέσματα διαφοροποίησης διοικητικών-εκπαιδευτικών στα συνολικά scores της A4 υποκλίμακας

Hypothesis Test Summary			
	Null Hypothesis	Test	Sig. Decision
1	The distribution of Συνολική βαθμολογία υποκλίμακας A4 is the same across categories of Εργασιακή σχέση.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.131 Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

5.4.4.6 Διαφορές Διοικητικών Υπαλλήλων-Εκπαιδευτικών στην Κλίμακα Β': Η Ηγεσία των Διευθυντών στο Υπουργείο Παιδείας

II. Όπως παρατηρούμε στον Πίνακα 47, "Group Statistics", ο μέσος όρος της συνολικής βαθμολογίας των διοικητικών υπαλλήλων στην κλίμακα Β διαμορφώνεται στο 88,99, ενώ για τους αποσπασμένους εκπαιδευτικούς στο 97,14, διαφορά, η οποία είναι και στατιστικώς σημαντική, καθόσον το αποτέλεσμα του ελέγχου απέδωσε τιμή $p\text{-value}=0,031 < \alpha=0,05$.

Πίνακας 47 Διαφορά μέσων όρων διοικητικών-εκπαιδευτικών στην Β' κλίμακα

Εργασιακή σχέση		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Συνολική βαθμολογία κλίμακας Β	Διοικητικός υπάλληλος	68	88.99	22.584	2.739
	Αποσπασμένος εκπαιδευτικός	56	97.14	18.272	2.442

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Συνολική βαθμολογία κλίμακας Β	Equal variances assumed	1.949	.165	-2.179	122	.031	-8.158	3.745	-15.570	-.745
	Equal variances not assumed			-2.223	121.969	.028	-8.158	3.669	-15.421	-.894

II. Διενεργήθηκε ο έλεγχος της διαφοράς των δύο ομάδων στη συνολική βαθμολογία της κλίμακας Β, η οποία λαμβάνει τιμές από 25 έως 125, βάσει της οποίας εκτιμάται το ηγετικό στυλ των διευθυντών. Σύμφωνα με τον παρατιθέμενο Πίνακα 48, επειδή στη στήλη significance η τιμή $p\text{-value} 0,035 < \alpha=0,05$, οι κατανομές της συνολικής βαθμολογίας στην κλίμακα Β των δύο ομάδων διαφέρουν και συνεπώς απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση και δεχόμαστε την εναλλακτική, βάσει της οποίας υφίσταται στατιστικά σημαντική διαφορά απόψεων.

Πίνακας 48 Αποτελέσματα διαφοροποίησης διοικητικών-εκπαιδευτικών στα συνολικά scores της Β' κλίμακας

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Συνολική βαθμολογία κλίμακας Β is the same across categories of Εργασιακή σχέση.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.035	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

5.4.4.7 Διαφορές Διοικητικών Υπαλλήλων-Εκπαιδευτικών στην Κλίμακα Γ': Η Συμβολή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης του Διευθυντή

I. Και στην κλίμακα Γ δεν υφίσταται στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των απόψεων δύο ομάδων, όπως προκύπτει από τη διαφορά των μέσων όρων συνολικής βαθμολογίας τους, αλλά κυρίως από το αποτέλεσμα του ελέγχου, εκφραζόμενο δια της τιμής $p\text{-value}=0,498 > \alpha=0,05$, σύμφωνα με τα στοιχεία του Πίνακα 49, ο οποίος ακολουθεί.

Πίνακας 49 Διαφορά μέσων όρων διοικητικών-εκπαιδευτικών στην Γ' κλίμακα

Εργασιακή σχέση		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Συνολική βαθμολογία κλίμακας Γ	Διοικητικός υπάλληλος	68	26.13	3.390	.411
	Αποσπασμένος εκπαιδευτικός	56	26.54	3.162	.423

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Συνολική βαθμολογία κλίμακας Γ	Equal variances assumed	.327	.568	-.680	122	.498	-.403	.594	-1.578	.772
	Equal variances not assumed			-.684	120.077	.495	-.403	.590	-1.571	.764

II. Ελέγχθηκε η διαφορά των δύο ομάδων στη συνολική βαθμολογία της κλίμακας Γ, η οποία λαμβάνει τιμές από 6 έως 30, βάσει της οποίας αποτιμάται η

συμβολή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης της ηγεσίας, γενικώς, σε οργανωσιακό περιβάλλον. Σύμφωνα με τον παρατιθέμενο Πίνακα 50, επειδή στη στήλη significance η τιμή p-value $0,522 > \alpha=0,05$, οι κατανομές της συνολικής βαθμολογίας στην κλίμακα Γ των δύο ομάδων είναι ίδιες και συνεπώς δεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση, βάσει της οποίας δεν υφίσταται διαφορά απόψεων.

Πίνακας 50 Αποτελέσματα διαφοροποίησης διοικητικών-εκπαιδευτικών στα συνολικά scores της Γ' κλίμακας

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Συνολική βαθμολογία κλίμακας Γ is the same across categories of Εργασιακή σχέση.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.522	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

5.4.4.8 Διαφορές Διοικητικών Υπαλλήλων-Εκπαιδευτικών στην Κλίμακα Δ': Προϋποθέσεις Διάδοσης Συναισθηματικών Δεξιοτήτων στο Υπουργείο Παιδείας

I. Από τον έλεγχο των μέσων όρων, μέσω του στατιστικού κριτηρίου t-test, και σύμφωνα με τον Πίνακα 51 "Group Statistics" προέκυψαν τιμές 12,74 και 13,96 για τους διοικητικούς και αποσπασμένους εκπαιδευτικούς, αντίστοιχα, διαμορφώνοντας μία διαφορά οριακά στατιστικά σημαντική μεταξύ των δύο ομάδων, καθόσον, όπως αποτυπώνεται στον πίνακα 47 "Independent Samples Test", p-value $0,049 < \alpha=0,05$.

Πίνακας 51 Διαφορά μέσων όρων διοικητικών-εκπαιδευτικών στην Δ' κλίμακα

Group Statistics					
	Εργασιακή σχέση	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Συνολική βαθμολογία κλίμακας Δ	Διοικητικός υπάλληλος	68	12.74	3.170	.384
	Αποσπασμένος εκπαιδευτικός	56	13.96	3.697	.494

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Συνολική βαθμολογία κλίμακας Δ	Equal variances assumed	1.065	.304	-1.993	122	.049	-1.229	.617	-2.450	-.008
	Equal variances not assumed			-1.963	108.961	.052	-1.229	.626	-2.470	.012

II. Ακολούθησε ο έλεγχος της διαφοράς των δύο ξεχωριστών ομάδων στη συνολική βαθμολογία της κλίμακας Δ, η οποία λαμβάνει τιμές από 4 έως 20, για την εκτίμηση της καλλιέργειας των προϋποθέσεων διάδοσης των συναισθηματικών δεξιοτήτων στο Υπουργείο Παιδείας. Στην περίπτωση αυτή, σύμφωνα με τον παρατιθέμενο Πίνακα 52, το κριτήριο Mann-Whitney δεν συνέπεσε με το t-test, επειδή στη στήλη significance η τιμή p-value $0,052 > \alpha=0,05$, οι κατανομές της συνολικής βαθμολογίας των δύο ομάδων είναι ίδιες, και συνεπώς δεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση, βάσει της οποίας δεν υφίσταται διαφορά απόψεων. Η προκύπτουσα διάσταση των δύο ελέγχων, βέβαια, είναι μικρή, καθόσον το κριτήριο t ανέδειξε οριακή διαφορά απόψεων, επειδή, όμως, ως προελέχθη, ο έλεγχος Mann-Whitney δεν επηρεάζεται από το μικρό μέγεθος των δειγμάτων, όπως της παρούσας, κρίνουμε ασφαλέστερη την αποδοχή των δικών του αποτελεσμάτων.

Πίνακας 52 Αποτελέσματα διαφοροποίησης διοικητικών-εκπαιδευτικών στα συνολικά scores της Δ' κλίμακας

Hypothesis Test Summary			
	Null Hypothesis	Test	Sig. Decision
1	The distribution of Συνολική βαθμολογία κλίμακας Δ is the same across categories of Εργασιακή σχέση.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.052 Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο: ΣΥΖΗΤΗΣΗ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Για την αποτελεσματικότερη προσαρμογή τους στο σύγχρονο σύνθετο περιβάλλον οι οργανισμοί απαιτείται να διακρίνονται από ευφυΐα και συλλογική ικανότητα μάθησης, προκύπτουσα από τις γνωστικές, συναισθηματικές και κοινωνικές δεξιότητες όλων των μελών τους και του τρόπου, με τον οποίο αλληλεπιδρούν με άτομα και δομές, αναπτύσσοντας σχέσεις και δίκτυα. Η διαδικασία ανάπτυξης ενός δημόσιου συναισθηματικά νοήμονος οργανισμού αποτέλεσε αντικείμενο της διερεύνησής μας, καθώς και η ανάδειξη των ποικίλων επιδράσεών του. Από την ανάλυση των ερευνητικών δεδομένων προέκυψαν τα ακόλουθα:

➤ **Η Συναισθηματική Νοημοσύνη της Ηγεσίας-Δεξιότητες**

Σπουδαιότητα Συναισθηματικής Νοημοσύνης της Ηγεσίας

Ένας από τους στόχους της παρούσας έρευνας ήταν η διερεύνηση της σημασίας της Συναισθηματικής Νοημοσύνης του διοικητικού διευθυντή και της συμβολής της στην οργανωσιακή ανάπτυξη. Από την ανάλυση των ερευνητικών μας δεδομένων προέκυψε η μέγιστη σημαντικότητά της, καθόσον η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματός μας αναγνώρισε ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη του διευθυντή συμβάλλει στην ουσιαστική εμπλοκή και αφοσίωση των εργαζομένων, στη βελτίωση του κλίματος στην υπηρεσία και της συνεργασίας, στην αύξηση της αποδοτικότητας, στη συλλογική επίλυση των προβλημάτων και στην προώθηση μιας κοινής κουλτούρας, συστατικά γνωρίσματα του συναισθηματικά ευφυούς οργανισμού, εντός του οποίου αναπαράγονται «*συναισθηματικά ευφυείς συμπεριφορές μεταξύ των υπαλλήλων*» (Giorgi, 2013).

Τα δεδομένα αυτά ενισχύονται και από τη στατιστικά σημαντική θετική αλληλεπίδραση που βρέθηκε μεταξύ όλων των συναισθηματικών δεξιοτήτων του διευθυντή και των προϋποθέσεων ανάπτυξης συναισθηματικά νοήμονος οργανισμού. Ιδιαίτερα ισχυρή αναδείχθηκε η ικανότητά του να έχει πλήρη επίγνωση της επικρατούσας κατάστασης της υπηρεσίας του αφενός και αφετέρου της καινοτόμου σκέψης του, της ενσυναίσθησης, της επιτυχούς αντιμετώπισης των προκλήσεων και της δυνατότητάς του να αποτελεί πηγή έμπνευσης. Παρομοίως η προώθηση αξιών, όπως η ειλικρίνεια, η διαφάνεια, η εμπιστοσύνη και η συνεργατικότητα συσχετίζονται

θετικά με τη μετάδοση της έμπνευσης του ηγέτη στους συνεργάτες του και με τη δημιουργία θετικού κλίματος.

Τα αποτελέσματα αυτά συνάδουν και επιβεβαιώνουν το θεωρητικό υπόβαθρο της εργασίας μας. Στο μοντέλο του Goleman, περιλαμβάνονται τα ηγετικά χαρακτηριστικά της έμπνευσης και της επιρροής, που εξασφαλίζουν το πάθος και την πίστη των εργαζομένων για το όραμα, ώστε από ιδεατή σύλληψη του ηγέτη να καθίσταται κοινό κτήμα όλων, την εθελοντική συμμετοχή και δέσμευση των εργαζομένων και την κινητοποίησή τους για την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων που προσδίδει νόημα στην εργασία τους (Goleman et al., 2014, σσ. 65, 79, 267), ενώ κατά τον Μπουραντά η Συναισθηματική Νοημοσύνη αποτελεί θεμελιώδη ικανότητα που συντελεί στην αποτελεσματικότητα της οργανωσιακής ηγεσίας (2005, σ. 263). Η οργανωσιακή ηγεσία, όπως έχουμε προεκθέσει, ως «*συγκινησιακά φορτισμένη*» διαδικασία συντελεί στη διαμόρφωση και διαχείριση της κατάλληλης κουλτούρας, προσανατολισμένης πρωτίστως στον άνθρωπο, τις αξίες και τις ανάγκες του, αλλά και στην ακεραιότητα του οργανισμού, την αποδοτικότητα και καινοτομία, την εγκαθίδρυση συλλογικής οργανωσιακής συνείδησης, στην ανάπτυξη της αυτοπεποίθησης, την καλλιέργεια της συνεργασίας μέσω της βελτίωσης των διαπροσωπικών σχέσεων και στη δημιουργία μιας ουσιαστικής ταυτότητας για τον οργανισμό (Βακόλα, & Νικολάου, 2012 · George, 2000 · Goleman et al., 2014 · Kafetsios, Nezlek, & Vassiou, 2011 · Μπουραντάς, 2005 · Tolmats, & Reino, 2006 · Van Wart, 2003). Οι συναισθηματικά νοήμονες ηγέτες δημιουργούν θετικό κλίμα και εσωτερική αρμονία, ανοίγοντας το δρόμο για τη δημιουργία συναισθηματικά νοήμονος οργανισμού (Goleman e al., 2014, σ. 265).

Τα αποτελέσματά μας συμφωνούν, επίσης, και με προϋπάρχουσες έρευνες. Ειδικότερα, σύμφωνα με τους Rosete and Ciarrochi (2005, p. 396) η Συναισθηματική Νοημοσύνη του διευθυντή συνδέεται με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, οι Prati et al. (2003) υποστηρίζουν ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη του ηγέτη συμβάλλει στη βελτίωση της ομαδικής απόδοσης, μέσω της διατήρησης υποστηρικτικού κλίματος, ενώ η έρευνα των Coetzee and Schaap (2005, p. 36), ανέδειξε ότι το επίπεδο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης του ηγέτη προσδιορίζει την ατομική ανάπτυξη των ακολούθων του, εμπνέοντας εμπιστοσύνη και δέσμευση και παρωθώντας τους στην καταβολή της μέγιστης προσπάθειας. Παρομοίως, σύμφωνα με τον Pastor (2014, p. 991), οι ηγέτες με υψηλή Συναισθηματική

Νοημοσύνη μπολιάζουν στους υπαλλήλους τους ενθουσιασμό, πάθος και αισιοδοξία και δημιουργούν ατμόσφαιρα συνεργασίας, αποφέροντας οφέλη στον οργανισμό, όπως αυξημένη επαγγελματική απόδοση. Όσον αφορά, δε, στη συμβολή της συναισθηματικής ηγεσίας στη βελτίωση του υπηρεσιακού κλίματος, το ερευνητικό μας εύρημα συμφωνεί με τη μελέτη της Yoder (2004), κατά την οποία η συναισθηματικά ευφυής ηγεσία προσδιορίζει το οργανωσιακό κλίμα, μέσω της ενσυναίσθησης και της συνεχούς ανάπτυξης των ικανοτήτων του προσωπικού, της καλλιέργειας αξιών, της ανοιχτής επικοινωνίας, της συνεργασίας και ομαδικής δουλειάς, ή με τα ευρήματα των Mfikwe and Pelser (2017, p. 124), Maamari and Majdalani (2017), Momeni (2009).

Δεξιότητες Συναισθηματικής Νοημοσύνης της Ηγεσίας

Από τη διερεύνηση των συναισθηματικών δεξιοτήτων των διευθυντών του Υπουργείου Παιδείας, σύμφωνα με τις απόψεις των υφισταμένων τους, και την ταξινόμηση των δεδομένων στις τέσσερις διαστάσεις της κλίμακας Συναισθηματικής Νοημοσύνης των Shutte et al. (2009), προέκυψε ότι οι διευθυντές κατέχουν έως ένα βαθμό κάποιες συναισθηματικές δεξιότητες αντίληψης των συναισθημάτων, διαχείρισης των προσωπικών τους συναισθημάτων, όπως και των άλλων, καθώς επίσης και χρήσης των συναισθημάτων.

Καταρχάς, από την έρευνα αναδύθηκε θετική τάση ως προς την αντιληπτή Συναισθηματική Νοημοσύνη των διευθυντών, τόσο στο σύνολο της σχετικής κλίμακας όσο και στις επιμέρους υποκλίμακες των διακριτών διαστάσεων. Ωστόσο, οι μέσοι όροι της συνολικής βαθμολογίας τους σε αυτές φανερώνει τις μέτριες επιδόσεις τους. Παρομοίως, τα προκύψαντα ποσοστιαία μεγέθη κρίνονται κατά κύριο λόγο μικρά, εάν ως τιμή αναφοράς μεγάλου βαθμού θεωρηθεί ποσοστό μεγαλύτερο του 65% και μόνον δύο δεξιότητες, από το σύνολο των δεκαοχτώ που εκτιμήθηκαν, συγκέντρωσαν υψηλό ποσοστό συμφωνίας του δείγματος. Συγκεκριμένα, οι διευθυντές διαθέτουν σε μεγαλύτερο βαθμό τη δεξιότητα αντιμετώπισης των προβλημάτων που ανακύπτουν βάσει της εμπειρίας τους, συνιστώντας «*αναστοχαστική σκέψη (meta-experience)*» (Mayer, & Salovey, 1997, p. 23), η οποία παρέχει κίνητρα ή δρα προληπτικά. Σε υψηλό, επίσης, βαθμό εκτιμήθηκε και η απόδοση σημασίας στη δημιουργία καλού κλίματος στην υπηρεσία, χαρακτηρίζοντάς τους ικανούς στη χρήση των συναισθημάτων, ικανότητα που περιλαμβάνει τις

συνιστώσες του ευέλικτου σχεδιασμού, της δημιουργικής σκέψης, της ανακατευθυνόμενης προσοχής και της κινητροδότησης (Schutte et al., 1998, p.168). Οι διευθυντές, πέραν τούτων, διακρίνονται σε ικανοποιητικό, μάλλον, βαθμό από τα χαρακτηριστικά της επιτυχούς αντιμετώπισης των προκλήσεων και της συνήθως θετικής διάθεσης, ως εργαλείου επίλυσης των προβλημάτων. Εκφράζοντας ως ένα βαθμό συγχαρητήρια για την καλή εργασιακή επίδοση των υπαλλήλων τους, τους παρέχουν το ηθικό κίνητρο για τη διάκριση και υποδεικνύουν τη δεξιότητά τους να διαχειρίζονται τα συναισθήματα των άλλων, όπως και με την ικανότητά τους να δημιουργούν καλή εντύπωση για τον εαυτό τους στο περιβάλλον. Περαιτέρω, η ανάπτυξη άλλων δεξιοτήτων αναδείχθηκε μέτρια, καθώς δεν διαφαίνεται η ιδιαίτερη άνεσή τους στην πρόταση νέων ιδεών ή την αισιόδοξη αντιμετώπιση των καταστάσεων, ενώ η δυνατότητά τους να ελέγχουν τα συναισθήματά τους, να κερδίζουν την εμπιστοσύνη των άλλων και να αποδίδουν αξία στα συναισθήματά τους κρίνεται οριακή. Παράλληλα, διαπιστώθηκε ο χαμηλός βαθμός ενσυναίσθησης, καθώς δεν καταφέρνουν να «μπαίνουν» στη θέση των άλλων και να εμπνέουν τους υφισταμένους τους με το παράδειγμά τους.

Η συνεξέταση αυτών των στοιχείων με τα πολύ υψηλά ποσοστά ουδετερότητας που προέκυψαν καθιστούν τη γενική αποτίμηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης των διευθυντών ανεπαρκή, παρά τη διαφαινόμενη θετική τάση, η οποία μάλιστα στην περίπτωση της θεμελιώδους διάστασης της αντίληψης των συναισθημάτων (Mayer et al., 1999) είναι μόλις οριακή. Η κρίση μας, μάλιστα, ενισχύεται και από το γεγονός ότι δύο από τις σημαντικότερες διαστάσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, με ιδιαίτερη βαρύτητα για την ηγεσία, καθώς συντελούν στη δημιουργία υγιών σχέσεων, η δεξιότητα του αυτοελέγχου των συναισθημάτων και εκείνη της ενσυναίσθησης (Goleman, 2011β, σ.55 · Goleman, 2014, σσ. 73, 77 · Mayer et al., 1999), υπαγόμενες στην σύνθετη ικανότητα της διαχείρισης των συναισθημάτων σε ατομικό και κοινωνικό επίπεδο, εκτιμήθηκαν με χαμηλά ποσοστά συμφωνίας, αναδεικνύοντας ότι, παρά την οποιαδήποτε θετική τάση, απομένει δρόμος αρκετός, προκειμένου να αποφανθούμε για συναισθηματική ηγεσία των διευθυντών στο Υπουργείο Παιδείας, της οποίας όμως τη θετική συμβολή στον οργανισμό αναγνώρισε το δείγμα με συντριπτική πλειοψηφία, ως προαναφέραμε. Η χαμηλή ή μέτρια επίδοση των διευθυντών στον αυτοέλεγχο και την ενσυναίσθηση παρακωλύει την αποτελεσματική ενάσκηση του ηγετικού τους ρόλου.

Στον αντίποδα, ο συναισθηματικός αυτοέλεγχος του ηγέτη δημιουργεί θετικό περιβάλλον και αρμονία και λειτουργεί κατασταλτικά και στους υπαλλήλους του, ενώ η ικανότητά του να κατανοεί την οπτική των άλλων αποτελεί προϋπόθεση επίτευξης και δέσμευσης των συνεργατών στην υπηρεσία (Goleman, 2014, σσ. 73, 77). Ειδικώς, η ενσυναίσθηση, σύμφωνα με ερευνητικά δεδομένα, σχετίζεται θετικά με την εργασιακή απόδοση (Gentry, W., A., Weber, T., J., & Sadri, G., 2013), με την ηθική ηγεσία, η οποία προκειμένου να συμβάλλει στην ανάπτυξη των ακολούθων, πρέπει να κατανοεί τις ανάγκες και τα συναισθήματά τους (Mahsud, R., Yukl, G., & Prussia, G., 2010) και συνιστά εργαλείο όχι μόνο για την οικοδόμηση δεσμών μεταξύ ηγέτη και ακολούθων, παρέχοντάς τους υποστήριξη και εξατομικευμένη φροντίδα, αλλά και για την αποτελεσματική επικοινωνία, την επίλυση προβλημάτων και την λήψη απόφασης (Kellelt, J. B., Humphrey, R., H., & Sleeth, R., G., 2006).

Επιπλέον, η έλλειψη των διευθυντών στην ικανότητα συναισθηματικής διαχείρισης, κυρίως σε κοινωνικό επίπεδο, είναι προδήλως εμφανής και στα χαμηλά ποσοστά της πολύ σημαντικής δεξιότητας να εμπνέουν τους άλλους με το παράδειγμά τους, καθώς, σύμφωνα με τον Goleman (2014, σ. 79), συνιστά πρωταρχικό καθήκον του ηγέτη για την καθοδήγηση της ομάδας του, βάσει κοινών προτεραιοτήτων. Ανεπαρκής, επίσης, παρά τη διαφαινόμενη θετική τάση, αναδείχθηκε και η ικανότητα της κατάλληλης χρήσης των συναισθημάτων για την τροφοδότηση των γνωστικών λειτουργιών και την αξιοποίησή τους στην επίλυση των οργανωσιακών προβλημάτων, όπως αποδόθηκε με το μέτριο ποσοστό συμφωνίας που συγκέντρωσε η από μέρους των διευθυντών απόδοση σημασίας στα συναισθήματά τους.

Με τα αποτελέσματα αυτά επιβεβαιώνεται η θεωρητική εννοιολόγηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης ως συνόλου ικανοτήτων και δεξιοτήτων, ιεραρχικά διαβαθμισμένων από τις βασικές και θεμελιώδεις στις πιο σύνθετες και περίπλοκες και οικοδομημένων η μία πάνω στην άλλη (Mayer et al., 1999, pp. 269-270 · Πλατσίδου, 2010, σ. 42 · Schutte et al., 1998, p. 168), καθόσον η βασική διάσταση της αντίληψης, εκτίμησης και έκφρασης των συναισθημάτων, συνιστά τη βάση ανάπτυξης για τον αυτοέλεγχο και την ενσυναίσθηση (Goleman, 2011β, σ.55 · Mayer et al., 1999, pp. 269-270), ενώ η ανάπτυξή τους σε υψηλό βαθμό οδηγεί στη συναισθηματική επάρκεια, μέσω της οποίας επιτυγχάνεται η άριστη επίδοση στην εργασία (Goleman, 1998, όπ. αναφ. στο Πλατσίδου, 2010, σ.76).

➤ Προϋποθέσεις Ανάπτυξης Συναισθηματικά Ευφυούς Οργανισμού

Βαθμός Καλλιέργειας των Προϋποθέσεων Διάδοσης των Συναισθηματικών Δεξιοτήτων και Ανάπτυξης Συναισθηματικά Ευφυσών Οργανισμών

Αφορμώμενοι από το θεωρητικό μας υπόβαθρο, σύμφωνα με το οποίο οι συναισθηματικά ευφυείς οργανισμοί αποτελούν πρωτίστως δημιούργημα των ηγετών τους, οι οποίοι με τους επιλεγμένους τρόπους δράσης τους επιδρούν στις δομές και τους ανθρώπους (George, 2000 · Goleman, 2011β · Goleman et al., 2014 ·), προσπαθήσαμε να διερευνήσουμε το ηγετικό στυλ των διευθυντών του Υπουργείου Παιδείας, όπως αντανακλάται στις απαντήσεις του ερευνητικού μας δείγματος. Από τα αποτελέσματα, καταρχάς, συνάγεται η γενικότερη θετική τάση ενάσκησης του έργου των διευθυντών, όχι, όμως, και η σαφής διάκριση συγκεκριμένου ηγετικού τρόπου και η συγκέντρωση υψηλών ποσοστών συμφωνίας ως προς την κατοχή των επιμέρους ικανοτήτων. Συγκεκριμένα, οι ικανότητες που τους αποδίδονται σε μεγαλύτερο βαθμό είναι η διοικητική επάρκεια και η ουσιαστική τήρηση των νόμων, οι οποίες ασφαλώς κρίνονται απαραίτητες για την αποτελεσματική άσκηση ηγεσίας, και ιδιαίτερα στο χώρο της δημόσιας διοίκησης, δεν αποτελούν, όμως, τα ειδοποιά χαρακτηριστικά του ηγέτη (Kotter, 1990 · Μπουραντάς, 2005 · Zaleznik, 1977). Διακατέχονται, επίσης, από αξίες συμβατές με τους ευρύτερους στόχους του φορέα, τηρώντας ικανοποιητική συνέπεια σε αυτές και προβάλλοντας αντίσταση στις πιέσεις, στοιχείο ενθαρρυντικό και προϋπόθεση της χρηστής διοίκησης. Περαιτέρω, ο εκτιμώμενος τρόπος άσκησης των ρόλων των διευθυντών φαίνεται να συντίθεται από τα συστατικά του δημοκρατικού στυλ, καθώς παρέχουν αρκετή αυτονομία στους υφισταμένους τους, προωθούν τη συνεργατική επίλυση των προβλημάτων, συζητούν τα υπηρεσιακά τους θέματα με τους υφισταμένους τους και ακούνε προσεκτικά τις ιδέες και τις εισηγήσεις τους, διευκολύνουν τη δημιουργία θετικού κλίματος και αντιμετωπίζουν ευέλικτα τα λάθη και τις αδυναμίες των συνεργατών τους. Ωστόσο, η βαρύνουσα σημασία για τον χαρακτηρισμό του δημοκρατικού στυλ ικανότητα των διευθυντών να προωθούν τις δημοκρατικές διαδικασίες στη λήψη απόφασης, καθώς έχει συγκεντρώσει οριακό ποσοστό συμφωνίας του δείγματος, συνιστά έλλειμμα συμμετοχής και δημοκρατικότητας, στο οποίο συντείνουν και τα μέτρια επίδοσης προσόντα της διάχυσης της πληροφορίας και της συνεργασίας με άλλες υπηρεσίες (Goleman, 2011β, σσ. 421-423 · Goleman et al., 2014, σ. 83 · Glynn, 1996, p. 1088 · Τύπας, & Κατσαρός, 2006, σ. 183 · Φωτόπουλος, χ.η., σ. 19). Ιδιαίτερως, η διάχυση

της πληροφορίας συνδέεται με την οργανωσιακή μάθηση, καθώς αυτή εξαρτάται από το βαθμό ενσωμάτωσης των νέων πληροφοριών, ενώ η απομείωση της ποσότητας και της ποιότητας της πληροφορίας μειώνει τη δυνατότητα του οργανισμού να μαθαίνει (Huber, 1991 · Easterby-Smith, 1997, σελ. 1093 επ., όπ. αναφ. στο Καρκατσούλης, 2004, σσ. 246, 250, αντίστοιχα)

Οι διευθυντές φαίνεται, επίσης, να διασφαλίζουν την εναρμόνιση της εργασίας των υπαλλήλων τους με τους στόχους της διεύθυνσής τους σε υψηλό βαθμό. Εντούτοις και ανακόλουθα με τον βαθμό κατοχής της δεξιότητας αυτής, προκύπτει ότι σε σημαντικές ικανότητες που διακρίνουν την ηγεσία έναντι της διοίκησης, όπως η άσκηση επιρροής στους συνεργάτες, οι διευθυντές έχουν συγκεντρώσει χαμηλά ποσοστά, καθώς η δύναμη της πειθούς που διαθέτουν είναι οριακή και δεν φαίνεται να εμπνέουν επαρκώς περηφάνεια στους υπαλλήλους τους για το έργο τους και το φορέα τους, ούτε να τους κινητοποιούν για τη μέγιστη απόδοση, ενώ η ηγεσία τους προφανώς δεν αποτελεί παράδειγμα στο βαθμό που θα μπορούσε να συμπαρασύρει τους εργαζόμενους να τους ακολουθούν. Ενδεχομένως, η έννοια της εναρμόνισης εργασίας-στόχων να μην υπήρξε κατανοητή από το δείγμα με τη διάσταση της συναισθηματικής και διανοητικής παρακίνησης των υπαλλήλων, ως αποτελέσματος της ικανότητας του διευθυντή να τους συντονίσει, ώστε να μετέχουν συλλογικά για την εκπλήρωση των υπηρεσιακών στόχων (Goleman et al., 2014), αλλά να αποδόθηκε η στενή και γραφειοκρατική οπτική της διοικητικής αρμοδιότητας. Η κρίση μας αυτή ενισχύεται και από την στατιστική ανάλυση συσχετίσεων, σύμφωνα με την οποία η εναρμόνιση εργασίας-στόχων συνδέεται στατιστικά σημαντικά με ισχυρή θετική σχέση με τις κυρίαρχες συναισθηματικές δεξιότητες της έμπνευσης με το παράδειγμα, της ενσυναίσθησης και της εμπύχωσης των άλλων, οι οποίες έχουν συγκεντρώσει χαμηλά ποσοστά. Οι διευθυντές υστερούν στην καθοδήγηση των νέων υπαλλήλων και είναι φειδωλοί στον έπαινο της εξαιρετικής επίδοσης, ενώ το χαμηλό ποσοστό συμφωνίας που συγκέντρωσαν ως προς την ενθάρρυνση της επαγγελματικής ανάπτυξης των υπαλλήλων τους συνιστά σημαντικό έλλειμμα για την επιτυχή πορεία του οργανισμού, καθώς όλες αυτές οι ποιότητες, γνωρίσματα της αποτελεσματικής ηγεσίας συντελούν στην ενίσχυση και ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού, προσδίδοντας τεχνικές και κοινωνικές δεξιότητες και προσαρμοστική εμπειρία, στη βελτίωση της απόδοσής του και συνακόλουθα στην οργανωσιακή ανάπτυξη, καθώς και στη δέσμευση των εργαζομένων στον οργανισμό, αλλά και στην απόκτηση φήμης

για τον οργανισμό (Aguinis, & Kraiger, 2009 · Θεοφιλίδης, 2012 · Madanchian, Hussein, Noordin, & Taherdoost, 2017 · Μπουραντάς 2005).

Οι χαμηλές επιδόσεις των διευθυντών στις προαναφερθείσες ικανότητες οδηγούν στην εκτίμηση ότι ο ρόλος τους περιορίζεται στην άσκηση διοίκησης και όχι ηγεσίας, (Goleman et al., 2014 · Kotter, 1990 · Μπουραντάς, 2005 · Northouse, 2016 · Πασιαρδής, 2004), πολλώ δε μάλλον στην άσκηση συναισθηματικής ηγεσίας, δεδομένων των μετρίας, όπως προέκυψε, επίδοσης συναισθηματικών τους δεξιοτήτων. Έτσι, παρά το διαφαινόμενο γενικό θετικό ηγετικό στυλ των διευθυντών και κυρίως την προσπάθεια υποστήριξης θετικού κλίματος, αυτό ενδεχομένως δεν διαθέτει την ανάλογη συναισθηματική ποιότητα, ώστε να λειτουργήσει ως προϋπόθεση καλλιέργειας των συναισθηματικών δεξιοτήτων σε οργανωσιακό επίπεδο (Ashkanasy, & Humphrey, 2011 · Higgs & McGuire, 2001), γεγονός που απηχείται στις ρητές πλέον απόψεις του δείγματος επί των σχετικών ερωτήσεων, ως ακολούθως:

Σύμφωνα με τη δήλωση συμφωνίας του δείγματος οι διευθυντές φέρονται να διαθέτουν βαθιά επίγνωση των δυνατών και αδύνατων σημείων της υπηρεσίας τους σε μάλλον καλό βαθμό, σημαντική δεξιότητα, η οποία δύναται να ανατροφοδοτήσει αναστοχαστικά τη σκέψη του ηγέτη και αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο μετασχηματιστικών δράσεων (Goleman et al., 2014). Ωστόσο, αποτελεί και τη μοναδική περίπτωση ρητής κατάφασης των ερευνητικών μας υποκειμένων στη σχετική κλίμακα διερεύνησης του βαθμού διάδοσης των συναισθηματικών δεξιοτήτων στο Υπουργείο Παιδείας, από την οποία προέκυψε ότι δεν υφίσταται ο απαιτούμενος βαθμός καλλιέργειάς τους για το μετασχηματισμό του σε συναισθηματικά ευφυή οργανισμό. Ιδιαίτερος αποθαρρυντικός αναδείχθηκε ο μικρός βαθμός της εθελοντικής δέσμευσης των εργαζομένων σε έναν κοινό στόχο, ο οποίος καταμαρτυρά με τον πλέον εύγλωττο τρόπο ότι απουσιάζει από τον οργανισμό αυτό το πάθος και η τόσο απαραίτητη αρμονία και ο συντονισμός των ατομικών επιδιώξεων και οραμάτων με το συλλογικό όνειρο, υποδεικνύοντας ότι δεν υφίστανται οι συναισθηματικές δεξιότητες σε κάθε επίπεδο, ώστε να αλληλεπιδρούν μεταξύ ατόμων και ομάδων, για να μεταφέρουν τελικώς τον τόνο σε όλο τον οργανισμό (Bhalerao, & Kumar, 2016 · Goleman et. al., 2014 · Μπουραντάς, 2005). Η απουσία του συντονισμού φαίνεται να αντανάκλαται και στην αδυναμία προώθησης των βασικών αξιών, όπως η ειλικρίνεια, διαφάνεια, εμπιστοσύνη και

συνεργατικότητα, που οικοδομούν ισχυρούς δεσμούς μεταξύ των εργαζομένων, οι οποίοι επεκτείνονται σε συναισθηματική δέσμευση με τον οργανισμό στο σύνολό του (Downey, Roberts, & Stough, 2011, p. 37). Χαμηλή είναι και η τάση επικράτησης υποστηρικτικής κουλτούρας, προσανατολισμένης στην ανάπτυξη υγιών διαπροσωπικών σχέσεων και στην αξιοποίηση της δουλειάς των εργαζομένων, που συνιστούν προτεραιότητα και προϋπόθεση οργανωσιακής επιτυχίας (Goleman et al., 2014 · Μπουραντάς, 2005).

Συνοπλοποιώντας αφενός την μέτρια επίδοση της συναισθηματικής νοημοσύνης των διευθυντών σε συνδυασμό με τον υιοθετούμενο από αυτούς τρόπο ενάσκησης των ρόλων τους, όπως εκτιμάται από το δείγμα μας, ο οποίος δεν τείνει να εμφανίζει ηγετικά χαρακτηριστικά, αλλά να προσομοιάζει στο γραφειοκρατικό στυλ διοίκησης, και αφετέρου τις δοθείσες απαντήσεις των ερωτηθέντων εργαζομένων ως προς τη συνδρομή των προϋποθέσεων ανάπτυξης συναισθηματικά ευφυούς οργανισμού, συνάγεται ότι η καλλιέργεια των συναισθηματικών δεξιοτήτων στο Υπουργείο Παιδείας δεν θεμελιώνει ούτε ενθαρρύνει την ευρεία διάδοσή τους σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, ώστε να υφίστανται οι συνθήκες μετασχηματισμού του σε συναισθηματικά νοήμονα οργανισμό.

Επιπλέον, η διασύνδεση μεταξύ του ηγετικού στυλ του διευθυντή και της ανάπτυξης συναισθηματικά ευφυούς οργανισμού επαληθεύθηκε από την στατιστική ανάλυση των συσχετίσεων, καθώς προέκυψε στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ όλων των μεταβλητών των δύο κλιμάκων, όπως άλλωστε και μεταξύ των κλιμάκων συναισθηματικών δεξιοτήτων του διευθυντή και ανάπτυξης ευφυούς οργανισμού. Ιδιαίτερα ισχυρές φαίνονται οι σχέσεις μεταξύ της εκ μέρους του διευθυντή βαθειάς επίγνωσης της υπηρεσιακής πραγματικότητας και των συναισθηματικών του δεξιοτήτων και των ηγετικών τρόπων που χρησιμοποιεί. Όσον αφορά τη Συναισθηματική Νοημοσύνη, προέκυψε, ότι οι βαρύνουσες σημασίας δεξιότητες της ενσυναίσθησης, της εμπύχωσης του ανθρώπινου δυναμικού και της έμπνευσης με το παράδειγμα, οι οποίες συγκέντρωσαν χαμηλά ποσοστά, καθώς και της πρότασης νέων ιδεών, με οριακή επίδοση, συνδέονται με ισχυρή θετική συσχέτιση με την ηγετική ικανότητα της βαθειάς επίγνωσης, η οποία, αν και δεν βαθμολογήθηκε υψηλά, έδωσε ένα σχετικά καλό αποτέλεσμα. Αυτό, ενδεχομένως να οφείλεται στην παρανόηση της «επίγνωσης» από το δείγμα, καθώς δεν της απέδωσε τη διάσταση της γνώσης συναισθηματικών παραμέτρων, όπως του συναισθηματικού κλίματος και της

υφιστάμενης κουλτούρας. Το αποτέλεσμα αυτό προσλαμβάνει, κατά την κρίση μας εξαιρετική σημασία, καθώς αυτή η επίγνωση αποτελεί σημείο εκκίνησης των διαδικασιών μετασχηματισμού των οργανισμών (Goleman et al., 2014). Ως προς τα χαρακτηριστικά του ηγετικού στυλ, ως πλέον ισχυρές αναδείχθηκαν οι σχέσεις τους, επίσης, με την επίγνωση και κυρίως τα χαρακτηριστικά που συντελούν στην αυξημένη επιρροή του ηγέτη στους ακολούθους (έμπνευση υπερηφάνειας, ικανότητα πειθούς, ηγεσία δια του παραδείγματος και κινητοποίηση υφισταμένων). Περαιτέρω ιδιαίτερα αξιοσημείωτος είναι ο δεσμός της ικανότητας του ηγέτη να εμπνέει υπερηφάνεια για το επιτελούμενο έργο και τον οργανισμό με την εθελοντική δέσμευση όλων, καθώς και των ικανοτήτων του να αποτελεί παράδειγμα ηγέτη και να εμπνέει τους υφισταμένους του με την προώθηση της ειλικρίνειας, διαφάνειας, εμπιστοσύνης και συνεργατικότητας στην υπηρεσία του. Στατιστικά σημαντικές αναδείχθηκαν ως προς όλες τις μεταβλητές μεταξύ τους οι κλίμακες συναισθηματικών δεξιοτήτων και ηγετικού στυλ των διευθυντών, με την πλειονότητα των αλληλεπιδράσεων να προκύπτουν θετικά δυνατές έως πολύ ισχυρές. Ιδιαίτερα η ποιότητα του διευθυντή να ηγείται με το παράδειγμά του αναδείχθηκε αλληλοσχετιζόμενη με όλες τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης, ενώ οι υψηλότερες συσχετίσεις παρουσιάζονται μεταξύ των ηγετικών τρόπων αφενός και αφετέρου της δεξιότητας του ηγέτη να εμπνέει, της ενσυναίσθησής του, καθώς και της σημασίας που αποδίδει στη δημιουργία καλού κλίματος.

Περαιτέρω, ο διαφαινόμενος συσχετισμός μεταξύ του εκάστοτε επιλεγόμενου ηγετικού στυλ και της δημιουργίας συναισθηματικά ευφυούς οργανισμού ενισχύθηκε και από τα ερευνητικά αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης, από τα οποία προέκυψε ότι ο τρόπος άσκησης του ηγετικού ρόλου των διευθυντών αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα, ο οποίος επιδρά στην ανάπτυξη συναισθηματικά ευφυούς οργανισμού, επιβεβαιώνοντας και την ερευνητική μας υπόθεση ότι το ηγετικό στυλ, αποτελεί μία εκ των βασικών προϋποθέσεων της οργανωσιακής νοημοσύνης.

Όλα τα παραπάνω αποτελέσματα, επιβεβαιώνουν το θεωρητικό μέρος της παρούσας. Σύμφωνα με αυτό, πρωταρχικός παράγοντας δημιουργίας συναισθηματικά ευφών οργανισμών είναι ο συναισθηματικά νοήμων ηγέτης, ο οποίος διαθέτοντας υψηλή ενσυναίσθηση, ευνοώντας την ανάπτυξη συναισθηματικά ευφών ομάδων και «δικτύων συμμετοχής» και τη διάχυση της πληροφορίας, έχοντας αποκτήσει πλήρη γνώση της συναισθηματικής πραγματικότητας της υπηρεσίας του, υιοθετεί το

κατάλληλο, ανά περίπτωση, στυλ και μετασχηματίζει ιδέες, πεποιθήσεις και συμπεριφορές σε μία διαδικασία μετασχηματισμού ολόκληρου του οργανισμού (Ashkanasy, & Humphrey, 2011 · Glynn, 1996 · Goleman, 2011β · Goleman, 2014 · Μπουραντάς, 2005).

Επιπροσθέτως, τα αποτελέσματά μας είναι συναφή και με άλλες σχετικές έρευνες. Ειδικότερα, η συσχέτιση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης με το ηγετικό στυλ επιβεβαιώνεται και στην έρευνα των Mfikwe and Pelsler (2017), σύμφωνα με την οποία η Συναισθηματική Νοημοσύνη διευκολύνει την άσκηση ηγεσίας και η ηγεσία παρέχει το πλαίσιο λειτουργίας των συναισθηματικών δεξιοτήτων, ενώ αμφότερες κρίνονται σημαντικές στο δημόσιο τομέα για την προώθηση ενός κοινού οράματος και την παροχή δίκαιων υπηρεσιών στους πολίτες. Επιπλέον, ένας μεγάλος όγκος δεδομένων συνδέει τη Συναισθηματική Νοημοσύνη, ιδιαίτερα την ενσυναίσθηση και τη χρήση των συναισθημάτων με το μετασχηματιστικό κυρίως στυλ ηγεσίας, αλλά και με την ενδεχομενική ανταμοιβή (contingent reward) και την ενεργητική διαχείριση λαθών (management by exception) της συναλλακτικής ηγεσίας, αναδεικνύοντας επίσης την αρνητική συσχέτιση με την αδιάφορη ηγεσία (laissez faire leadership) (Barling, Slater, Keloway, 2000 · Cavazotte, Moreno, & Hickmann, 2012 · Coetzee, & Schaap, 2005 · Connelly, & Ruark, 2010 · Palmer, Walls, Burgess, & Stough, 2001 · Pillay, Viviers, & Mayer, 2013 · Zhang, Cao, & Wang, 2017).

Πέραν τούτων, συμφωνία προέκυψε και ως προς την επίδραση της συναισθηματικής ηγεσίας στη διαμόρφωση του οργανωσιακού κλίματος και κουλτούρας, την εμπνευσμένη κινητροδότηση και αφοσίωση των μελών, τη διαμοίραση των πληροφοριών, καλλιέργεια συνεργατικότητας, και ομαδικής πίστης, τη βελτίωση της αποδοτικότητας και τη δημιουργικότητα (Barczak, Lassk, & Mulki, 2010 · Coetzee, & Schaap, 2005 · Maamari, & Majdalani, 2017 · Mfikwe, & Pelsler, 2017).

➤ **Οφέλη για το Άτομο (Εργαζόμενους) και τον Οργανισμό και Δυσκολίες
Πρώτησης του Μοντέλου Συναισθηματικά Ευφυούς Οργανισμού**

Σύμφωνα με τις απόψεις του δείγματός μας, τα προκύπτοντα οφέλη των συναισθηματικά ευφρών οργανισμών τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τον ίδιο τον οργανισμό κατά βαθμό σημαντικότητας είναι: α) η μείωση του εργασιακού άγχους και της εξουθένωσης από την εργασία, β) ο μετασχηματισμός του οργανισμού σε «μανθάνοντα», ώστε να γνωρίζει πώς να δημιουργεί νέα γνώση για την επίτευξη μελλοντικών στόχων, γ) η αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία και η βελτίωση της συνεργασίας, δ) η ενθάρρυνση της δημιουργικής σκέψης και ε) η παρακίνηση των εργαζομένων και η βελτίωση της απόδοσης.

Τα αποτελέσματα αυτά συμφωνούν με συναφή θεωρητικά και ερευνητικά δεδομένα. Αναλυτικότερα, έχει αποδειχθεί η θετική συσχέτιση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης των διευθυντών με την ικανοποίηση των υπαλλήλων από την εργασία και την εκδήλωση αλτρουιστικής συμπεριφοράς (Wong, & Law, 2002), η μείωση της εργασιακής εξουθένωσης μέσω της συναισθηματικής αυτορρύθμισης, καθώς τα άτομα επιλέγουν τις κατάλληλες στρατηγικές συναισθηματικής αντίδρασης που θα συντελέσουν λιγότερο στην αποστράγγιση των προσωπικών πόρων (Guy, & Lee, 2015 · Joseph, & Newman, 2010). Επίσης, η συσχέτιση της μετασχηματιστικής ηγεσίας με την εξουθένωση και με την αύξηση της προσωπικής επίτευξης, όπως και της ενδεχομενικής ανταμοιβής με την αποπροσωποποίηση (Naghdebiban, & Azadehdel, 2015 · Zoriatas, & Constanti, 2010), καθώς και η συμβολή της αυθεντικής ηγεσίας στον τρόπο, με τον οποίο αντιλαμβάνονται οι υφιστάμενοι τις καταστάσεις ενδυνάμωσης, με αποτέλεσμα την έμμεση επίδρασή της στη μείωση της εξουθένωσης και του κυνισμού (Lashinger, Wong, & Grau, 2012). Παρομοίως, η Συναισθηματική Νοημοσύνη του ηγέτη διαμορφώνει ευνοϊκό ψυχολογικό κλίμα και οργανωσιακή κουλτούρα προσανατολισμένη στην καινοτομία και στην δημιουργικότητα των εργαζομένων, ενώ η παροχή ψυχολογικών πόρων διαμορφώνει στάσεις και επιθυμητά αποτελέσματα στον εργασιακό χώρο (Altındağ, & Köseadağı, 2015 · Gupta, & Bajaj, 2017 · Singh, Paul, & Kumar, 2015). Σύμφωνα με τους Nikolaou and Tsaousis (2002) η Συναισθηματική Νοημοσύνη σχετίζεται αρνητικά με το στρες σε οργανωσιακό περιβάλλον και θετικά με την πίστη και δέσμευση των εργαζομένων. Η μελέτη των Prati et al. (2010) ανέδειξε τη συμβολή της συναισθηματικής ηγεσίας στη συλλογική παρακίνηση των ομάδων και στην ενάσκηση των ηγετικών ρόλων εντός της ομάδας,

οι Barczak et al. (2010), ανέδειξαν τη σημασία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην ομαδική δημιουργικότητα, τη συνεργατική κουλτούρα και την καινοτόμο επίλυση των προβλημάτων, ενώ από την έρευνα των Menges and Bruch (2009) προέκυψε ότι οι συναισθηματικά ευφυείς οργανισμοί έχουν καλύτερη λειτουργική και οικονομική απόδοση, είναι περισσότερο καινοτόμοι και λιγότερο επιρρεπείς στην ακούσια απουσία των υπαλλήλων. Περαιτέρω, η ηγεσία και η οργανωσιακή κουλτούρα αποδείχθηκε ότι συμβάλλουν στην οργανωσιακή μάθηση και η λειτουργία του μανθάνοντος οργανισμού στην ικανοποίηση των υπαλλήλων (Chang, & Lee, 2007), η Συναισθηματική Νοημοσύνη και η οργανωσιακή μάθηση διευκολύνουν την αλλαγή και καινοτομία (Scott-Ladd, & Chan, 2004), ενώ η οργανωσιακή μάθηση συνιστά ένα εργασιακό περιβάλλον παρωθητικό, όπου οι συναισθηματικά νοήμονες μπορούν να αναπτύξουν τις ικανότητές τους, αντλώντας ικανοποίηση (Chiva, & Alegre, 2008).

Παράλληλα όμως, τα αποτελέσματά μας ανέδειξαν ισχυρές συσχετίσεις μεταξύ των συναισθηματικών και ηγετικών δεξιοτήτων του διευθυντή και μεταξύ αυτών και των προϋποθέσεων δημιουργίας συναισθηματικά ευφυών οργανισμών, οι οποίες καθιστούν σαφές ότι η οργανωσιακή νοημοσύνη υφίσταται, όταν τα εξέχοντα στελέχη των οργανισμών διακατέχονται από υψηλού βαθμού συναισθηματικές ικανότητες και ασκούν πραγματική, γνήσια και αυθεντική ηγεσία, με την οποία επιδρούν μετασχηματιστικά στο ανθρώπινο δυναμικό, ώστε να χαράξουν και να υλοποιήσουν με πάθος τη μετασχηματιστική πορεία ολόκληρου του οργανισμού. Η συναισθηματική ηγεσία, επομένως, αποτελεί τον θεμελιώδη παράγοντα, ο οποίος θα συμβάλλει στην καλλιέργεια των υπολοίπων συνθηκών, επί των οποίων θα οικοδομηθεί ο νοήμων οργανισμός, ενώ η έλλειψή της συνιστά σημαντική δυσκολία προώθησης του μοντέλου. Τα ερευνητικά μας αποτελέσματα προβάλλουν ότι η από μέρους των διευθυντών ανυπόστατη επίγνωση του αντίκτυπου και της συναισθηματικής επίδρασης που ασκεί η συμπεριφορά τους στο περιβάλλον, η ανεπαρκής δεξιότητα του αυτοελέγχου και της ενσυναίσθησης και η αδυναμία πειθούς, η απροθυμία τους να εμπνυχώνουν τους συνεργάτες τους, όταν υφίσταται ανάγκη, να τους ανταμείβουν ηθικά ή να τους καθοδηγούν αλληλεπιδρούν με τον τρόπο άσκησης των καθηκόντων τους, καθώς, χρησιμοποιώντας παραδοσιακές και παγιωμένες τεχνικές, δεν καταφέρνουν να ηγηθούν με το παράδειγμά τους και να δεσμεύσουν το προσωπικό τους (Πλατσίδου, 2010). Η έλλειψη ηγεσίας αλληλεπιδρά

με την κουλτούρα και το κλίμα, τα οποία δεν μπορούν να υποστηρίξουν την ανάπτυξη των συνεργατικών σχέσεων, την ανοικτή επικοινωνία, τη διάχυση της πληροφορίας, την ευρεία συμμετοχή όλων των μελών στη λήψη απόφασης, την ανάπτυξη δικτύων για τη διευκόλυνση της εργασίας, την αξιοποίηση του γνωστικού και ψυχολογικού κεφαλαίου των εργαζομένων, υψώνοντας φραγμούς στην οργανωσιακή συναισθηματική ικανότητα (Coleman et al., 2014 · Πλατσίδου, 2010).

Αυτά τα αποτελέσματα επιβεβαιώνουν το θεωρητικό μέρος της παρούσας, στο οποίο έχει αναπτυχθεί το φαινόμενο της συναισθηματικής ηγεσίας στο χώρο εργασίας με τις επιδράσεις του και αλληλεπιδράσεις σε ατομικό, ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο (Ashkanasy, & Humphrey, 2011 · Chin et al., 2011 · Druskat, & Wolff, 2001a, 2001b · Goleman 2011β · Goleman et al., 2014 · Glynn, 1996 · Πλατσίδου, 2010 · Williams, & Sternberg, 1988) , αλλά και την υπόθεσή μας, η οποία αναπτύχθηκε στην ενότητα 3.3, ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη της ηγεσίας δύναται να συνδράμει στη βελτίωση του διοικητικού παραδείγματος στην κεντρική υπηρεσία του Υπουργείου Παιδείας και στο μετασχηματισμό της σε συναισθηματικά νοήμονα οργανισμό. Ειδικότερα, στην περίπτωση αυτή, θεωρούμε ότι η σημαντικότερη δυσκολία προώθησης του μοντέλου είναι η γραφειοκρατική κουλτούρα, οι αγκυλώσεις της οποίας συνδυάζονται με τις μέτριες συναισθηματικές δεξιότητες της διοικητικής ιεραρχίας και την έλλειψη διοικητικής ηγεσίας (George, 2000 · Tolmats, & Reino, 2006).

Βάσει, όμως, των ήδη αναφερθέντων στο θεωρητικό μας μέρος, αλλά και ερευνητικών δεδομένων, οι δεξιότητες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης εξελίσσονται με την ηλικιακή ανάπτυξη και την ωριμότητα του ατόμου και υπόκεινται στη μάθηση (Bar-On, 2006 · Boyatzis, & Oosten, 2002 · Goleman, 2011β · Mayer et al., 1999). Δεδομένου ότι έως σήμερα έχουν εκπονηθεί πλείστα προγράμματα ανάπτυξης συναισθηματικών δεξιοτήτων και ηγετικών προσόντων, καθώς έχει πλέον αναγνωρισθεί η μείζων σπουδαιότητά τους, γεγονός που απηχείται και στα επαγγελματίνα από το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Μεταρρύθμιση Δημοσίου Τομέα», 2014-2020⁶⁴, θεωρούμε ότι μία λύση προς αυτήν την κατεύθυνση θα

⁶⁴ Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα, μεταξύ άλλων, προσβλέπει «στην αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα μέσω ... της καλύτερης αξιοποίησης των στελεχών της διοίκησης, καθώς και της παροχής αναβαθμισμένων υπηρεσιών κατάρτισης/εκπαίδευσης, με στόχο την ατομική ανάπτυξη των υπαλλήλων και τη διαρκώς βελτιούμενη ανταπόκρισή τους στις αυξημένες ανάγκες».

προσέφερε τη δυνατότητα για την απαρχή αλλαγών, οι οποίες θα απέδιδαν σταδιακά και μακροπρόθεσμα. Συγκεκριμένα, τα προγράμματα κατάρτισης αυξάνουν τα επίπεδα Συναισθηματικής Νοημοσύνης των διευθυντών και των υπαλλήλων, βελτιώνουν την αυτογνωσία και την αυτοαποτελεσματικότητα, τις κοινωνικές δεξιότητες και την αλληλεγγύη σε οργανωσιακό επίπεδο και συντελούν στην ηθική εργασία (Dulewicz, & Higgs, 2004 · Mattingly, & Kraiger, 2018 · Shutte, Malouff, & Thorsteinsson, 2013). Η επιλογή αυτή, ασφαλώς, δεν συνιστά μία εύκολη λύση, καθώς το φαινόμενο της οργανωσιακής ευφυΐας συνυφίνεται από πλήθος αλληλοεπιδρούμενων παραγόντων και δεν αρκεί ένα πρόγραμμα κατάρτισης, ούτε η αλλαγή σε ατομικό επίπεδο για τον οργανωσιακό μετασχηματισμό. Απαιτείται η διάθεση για αλλαγή και η ατομική επιθυμία από τα ανώτατα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας κατευθυνόμενη προς τα κάτω και ανεξαρτήτως ηγετικών θέσεων και η συντονισμένη προσπάθεια όλων, καθώς η εκμάθηση των συναισθηματικών και κοινωνικών δεξιοτήτων συνιστά δύσκολο εγχείρημα, εφόσον αφορά συμπεριφορική μεταστροφή και προσαρμοστικότητα και όχι πρόσκτηση αμιγώς γνωστικού αντικείμενου. Επιπλέον, απαιτείται η αλλαγή κουλτούρας, προσπάθεια να αναγνωρισθούν οι υφιστάμενες νόρμες των ομάδων και να υποστηριχθεί νέα συναισθηματική πραγματικότητα, μέσω μιας ολιστικής «δομημένης διεργασίας», για την επίτευξη της αρμονίας «που γεννά τη συνεχή βελτίωση όχι μόνο του ηγέτη αλλά και του συνόλου του οργανισμού», προσπάθεια την οποία αξίζει η υπόθεση της παιδείας ως τελικός αποδέκτης των διοικητικών αποτελεσμάτων (Goleman et al., 2014, pp. 269-295).

➤ **Βαθμός Διαφοροποίησης των Απόψεων Μεταξύ Διοικητικών Υπαλλήλων και Αποσπασμένων Εκπαιδευτικών**

Βάσει των στατιστικών ελέγχων που διενεργήθηκαν επί του συνόλου των ερευνητικών κλιμάκων και υποκλιμάκων, δεν υφίσταται στατιστικά σημαντική διαφορά απόψεων μεταξύ των διοικητικών υπαλλήλων και των αποσπασμένων εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στο δείγμα, παρά μόνον ως προς την εκτίμηση του ηγετικού στυλ, στην οποία οι εκπαιδευτικοί έχουν την τάση να συμφωνούν περισσότερο. Ωστόσο, μέσω των διασταυρωμένων πινάκων, κατά τη διερεύνηση συσχετίσεων με τις δημογραφικές μεταβλητές, αναδείχθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των δύο ομάδων σε συνολικά δεκαέξι μεταβλητές που αφορούν την εκτίμηση των συναισθηματικών δεξιοτήτων των διευθυντών, των ηγετικών τους

προσόντων καθώς και τη συνδρομή στο Υπουργείο Παιδείας των προϋποθέσεων ανάπτυξης συναισθηματικά ευφυούς οργανισμού. Σε όλες αυτές τις περιπτώσεις, παρατηρήθηκε η τάση των εκπαιδευτικών να δηλώνουν τη συμφωνία τους επί των τεθέντων ερωτημάτων και παράλληλα να διαφωνούν σε μικρότερο βαθμό έναντι των συναδέλφων τους διοικητικών υπαλλήλων. Παρόλα αυτά, η αναλογία των διαφοροποιήσεων αυτών είναι αμελητέα, ώστε να μην συνιστά αξιοσημείωτη διαφορά απόψεων μεταξύ των δύο ομάδων.

6.1 Σύνοψη Αποτελεσμάτων-Προτάσεις Βελτίωσης

Τα αποτελέσματα της έρευνάς μας, τα οποία αναλύθηκαν εκτενώς στην προηγούμενη ενότητα, συνοψίζονται στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 53. Σύνοψη ερευνητικών αποτελεσμάτων

ΑΞΙΟΝΕΣ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ
<p>Η Συναισθηματική Νοημοσύνη της Ηγεσίας-Δεξιότητες</p>	<p><u>Η σημασία της ΣΝ της Ηγεσίας</u> Η ΣΝ της Ηγεσίας συμβάλλει</p> <ul style="list-style-type: none"> + στην ουσιαστική εμπλοκή και αφοσίωση των εργαζομένων + στη βελτίωση του κλίματος και τη συνεργασία + στην αύξηση της αποδοτικότητας + στην συλλογική επίλυση των προβλημάτων + στη διαμόρφωση κοινής οργανωσιακής κουλτούρας + στη δημιουργία συναισθηματικά ευφυούς οργανισμού <p><u>Συναισθηματικές δεξιότητες των διευθυντών στο Υπουργείο Παιδείας</u></p> <ul style="list-style-type: none"> + Θετική η τάση της ΣΝ στο υπουργείο, <i>ωστόσο</i> <ul style="list-style-type: none"> ο χαμηλές έως μέτριες αποδόσεις ο οριακή συναισθηματική αυτορρύθμιση ο χαμηλή ενσυναίσθηση ο αδυναμία έμπνευσης των υφισταμένων + Υψηλά ποσοστά ουδετερότητας, όπως σε όλη την έρευνα + Ανεπαρκής η ΣΝ των διευθυντών

<p>Προϋποθέσεις Ανάπτυξης Συναισθηματικά Ευφυούς Οργανισμού</p>	<p><u>Το ηγετικό στυλ των διευθυντών στο Υπουργείο Παιδείας</u></p> <ul style="list-style-type: none"> + Θετικό με στοιχεία δημοκρατικού στυλ <ul style="list-style-type: none"> ο παροχή αυτονομίας στους εργαζόμενους ο πρόωθηση συνεργασίας ο διευκόλυνση θετικού κλίματος <p style="text-align: center;"><i>ωστόσο</i></p> ο οριακή η δημοκρατική διαδικασία λήψης απόφασης <ul style="list-style-type: none"> + Έλλειψη ηγεσίας + Ανεπαρκής ενθάρρυνση της επαγγελματικής ανάπτυξης των εργαζομένων + Ανεπαρκής καθοδήγηση των νέων εργαζομένων + Μέτρια διάχυση πληροφορίας και συνεργασία με άλλες υπηρεσίες + Προσκόλληση στο γραφειοκρατικό μοντέλο <p><u>Ισχυρή θετική συσχέτιση συναισθηματικών δεξιοτήτων και ηγετικού στυλ, μεταξύ τους και με τον ευφυή οργανισμό</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Η ηγεσία προβλεπτικός παράγοντας του ΣΝ οργανισμού ❖ Στο Υπουργείο Παιδείας δεν συντρέχουν οι συνθήκες για ανάπτυξη ευφυούς οργανισμού
<p>Οφέλη του ΣΝ Οργανισμού- Δυσκολίες Εφαρμογής του Μοντέλου</p>	<p><u>Οφέλη</u></p> <ul style="list-style-type: none"> + Μείωση εργασιακού άγχους και εξουθένωσης + Μετασχηματισμός οργανισμού σε μαθητόντα + Αύξηση της ικανοποίησης από την εργασία + Βελτίωση της συνεργασίας + Ενθάρρυνση δημιουργικής σκέψης + Παρακίνηση εργαζομένων + Βελτίωση της απόδοσης <p><u>Δυσκολίες εφαρμογής του μοντέλου ΣΝ οργανισμού</u></p> <ul style="list-style-type: none"> + Η έλλειψη συναισθηματικής ηγεσίας + Η παραγνώριση του ανθρώπινου παράγοντα + Η γραφειοκρατική κουλτούρα
<p>Διαφοροποίηση απόψεων μεταξύ διοικητικών υπαλλήλων και αποσπασμένων εκπαιδευτικών</p>	<p>Δεν υφίσταται στατιστικά σημαντική διαφορά απόψεων, παρά μόνον ως προς την εκτίμηση του ηγετικού στυλ (τάση των εκπαιδευτικών να συμφωνούν)</p>

Επίδραση δημογραφικών στοιχείων

Το Φύλο: Οι γυναίκες έχουν την τάση να διαφωνούν περισσότερο ως προς τις συναισθηματικές και ηγετικές δεξιότητες των διευθυντών τους

Ηλικία: Αυστηρότητα κρίσης με την άνοδο της ηλικίας

Σπουδές: Αυστηρότητα κρίσης με την άνοδο του επιπέδου σπουδών

Έτη προϋπηρεσίας: Αυστηρότητα κρίσης με την αύξηση των ετών προϋπηρεσίας

Τα σημαντικά αποτελέσματα του ερευνητικού μας εγχειρήματος θεωρούμε ότι έχουν πρακτική αξία για το Υπουργείο Παιδείας, το οποίο, στην τρέχουσα συγκυρία της παγκόσμιας αστάθειας και της οικονομικής κρίσης που επί χρόνια πλήττει τη χώρα μας, δε δύναται να λειτουργεί με παρωχημένα μοντέλα διοίκησης και χρήζει αλλαγών, με στρατηγική επιδίωξη την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στην κοινωνία των πολιτών, χωρίς αλλοίωση του δημόσιου χαρακτήρα του. Για την υλοποίησή τους απαιτείται η λειτουργία του «*ως πρότυπο συμπεριφοράς, εννοιών και αξιών*» και η υιοθέτηση διοικητικής κουλτούρας μανθάνουσας οργάνωσης (Μιχαλόπουλος, 2003). Σε αυτήν τη διαδικασία, η Συναισθηματική Νοημοσύνη της ηγεσίας συνιστά αναπτυξιακή στρατηγική τόσο σε ατομικό όσο και σε οργανωσιακό επίπεδο (Hess, & Baccigalupo, 2010, p. 228) και, δεδομένου ότι βάσει μελετών συνάγεται η δυνατότητα βελτίωσης των συναισθηματικών και κοινωνικών δεξιοτήτων μέσω της εκπαίδευσης, προτείνονται ατού του είδους οι παρεμβάσεις.

Η υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων κατάρτισης και παρεμβάσεων στον εργασιακό χώρο, τα οποία θα προσφέρονται τόσο στα υψηλότερα διοικητικά στελέχη όσο και στους υπαλλήλους που δεν κατέχουν θέση ευθύνης, με την συμπερίληψη υλικού για την απόκτηση των πολύτιμων μαλακών δεξιοτήτων/soft skills, την ανάπτυξη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και των ηγετικών ικανοτήτων, παρέχουν τη δυνατότητα εκκίνησης προς την κατεύθυνση υιοθέτησης εναλλακτικών μεθόδων στην άσκηση δημόσιας διοίκησης. Αυτές εστιάζοντας πρωτίστως στον άνθρωπο και τη δημιουργία υγιών σχέσεων και αναπτύσσοντας σύγχρονα ηγετικά προφίλ σε συνδυασμό με τις μεθόδους που η σύγχρονη οργανωσιακή βιβλιογραφία και έρευνα προτάσσει, όπως το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ και τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, συνιστούν ελπιδοφόρα προοπτική μετασχηματισμού του Υπουργείου Παιδείας σε οργανισμό γνώσης και διαρκούς μάθησης, επικεντρωμένου σε σαφείς και συγκεκριμένους στόχους, στην εδραίωση ισχυρού αξιακού συστήματος και ανθρωποκεντρικής σκέψης, στην

αυτοκινητροδότηση, μείωση των λαθών του, αυτοβελτίωση και καινοτομία (Ashkanasy & Tse, 2000, όπ. αναφ. στο Πλατσίδου 2010, σ. 185), στην υπηρεσία του δημοσίου συμφέροντος. Γιατί οι κρατικοί θεσμοί, όπως διατείνεται ο Καθηγητής Μακρυδημήτρης, *«δεν λειτουργούν μόνο μέσα από τους νόμους και τα διατάγματα, αλλά κατ' εξοχήν με το παράδειγμα, δίνοντας τον τόνο στο ηθικό και το πνευματικό επίπεδο. Και γιατί αν εκλείψει από το κράτος το πνεύμα, η λογική και η ηθική, τότε αυτό θα έχει γίνει πράγματι η κόλαση επί της γης, όπως φοβόταν ο Χαίλντερλιν, αλλά και ο Κάφκα»*.

6.2 Περιορισμοί της Έρευνας-Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα

Η παρούσα έρευνα διεξήχθη με τη χρήση του «βολικού» δείγματος και παρά τα σημαντικά της ευρήματα αυτά δεν δύνανται να γενικευθούν. Επειδή η διερεύνηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, παρά το εκτεταμένο ενδιαφέρον που εκδηλώνεται από διαφορετικές επιστημονικές πειθαρχίες λόγω της αναγνωρισμένης σημαντικότητάς της, ιδιαίτερα στον εργασιακό χώρο, είναι περιορισμένη σε οργανωσιακό επίπεδο, προτείνεται η επέκτασή της τόσο στον ίδιο χώρο όσο και σε άλλα περιβάλλοντα του στενού δημόσιου τομέα.

Ειδικότερα, στο χώρο του Υπουργείου Παιδείας θα είχε ενδιαφέρον η διεξαγωγή της με συνδυασμό ποσοτικών και ποιοτικών μεθόδων. Σε αυτό τα πλαίσιο, ως προς τις ποσοτικές μεθόδους προτείνεται η ανίχνευση τάσεων όχι μόνον σε επίπεδο ηγετικών στελεχών αλλά και στο επίπεδο των υπαλλήλων με εργαλεία αυτοαναφοράς ή με εργαλεία μέτρησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης ως γνωστικής ικανότητας. Ποιοτικές μέθοδοι, όπως οι συνεντεύξεις με τα ηγετικά στελέχη θα εμβάθυναν στη μελέτη του φαινομένου στο συγκεκριμένο χώρο με την αναζήτηση αιτιωδών σχέσεων. Και ασφαλώς θα άξιζε η διερεύνηση ενδεχόμενων αλλαγών σε ύστερο στάδιο, μετά την υλοποίηση κάποιου προγράμματος κατάρτισης στην απόκτηση συναισθηματικών δεξιοτήτων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ-ΠΗΓΕΣ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Ελληνόγλωσσα Βιβλιογραφία

- Αγγελοπούλου, Ε. (2012). *Η διαχείριση του θυμού ως μέσο ανάπτυξης της συναισθηματικής νοημοσύνης: Ένα πρόγραμμα παρέμβασης σε φοιτητές* (Διδακτορική διατριβή, Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο). Διαθέσιμο από τη βάση δεδομένων του Εθνικού Κέντρου Τεκμηρίωσης (Κωδ. 28633).
- Ακριβοπούλου, Χ. Μ., & Ανθόπουλος, Χ. (2015). *Εισαγωγή στο διοικητικό δίκαιο*. Αθήνα: ΣΕΑΒ. Διαθέσιμο στο [www. Kallipos.gr](http://www.Kallipos.gr)
- Αλεξόπουλος, Π. (χ.χ.). *Νομιμότητα και έλεγχος της διοικητικής δράσης*. Σημειώσεις-Εκπαιδευτικό υλικό. Αθήνα: ΕΚΔΔΑ/ΙΝΕΠ.
- Βακόλα, Μ., & Νικολάου, Ι. (2012). *Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά*. Αθήνα: Rosilli.
- Βενετσανοπούλου, Μ. Γ. (2014). *Κακοδιοίκηση και διαφθορά στη δημόσια διοίκηση: Ελεγκτικοί μηχανισμοί*. Αθήνα-Θεσσαλονίκη: Σάκκουλα.
- Βλαχάκη, Ε-Χ. (2014). *Συναισθηματική νοημοσύνη και διατροφική συμπεριφορά ασθενών με στεφανιαία νόσο* (Διδακτορική διατριβή, Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο). Διαθέσιμο από τη βάση δεδομένων του Εθνικού Κέντρου Τεκμηρίωσης (Κωδ. 34894).
- Bradberry, T., & Greaves, J. (2006). *Συναισθηματική νοημοσύνη: Το απλό βιβλίο*. Αθήνα: Κριτική.
- Γαλανάκης, Μ. (2009). *Ο ρόλος της βίωσης των θετικών συναισθημάτων στην αντιμετώπιση του εργασιακού στρες* (Διδακτορική διατριβή, Πάντειο Πανεπιστήμιο Πολιτικών Κοινωνικών Επιστημών).
- Γαλανάκης, Μ., & Σταλίκας, Α. (2007). Ο ρόλος της βίωσης των θετικών συναισθημάτων στην ομαδική αποτελεσματικότητα. *Ψυχολογία*, 14 (1), 42-57.

Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας* (μτφ. Σ. Κυρανάκης, Μ. Μαυράκη, Χ. Μητσοπούλου, Π. Μπιθάρα, & Μ. Φιλοπούλου). Αθήνα: Μεταίχμιο (έτος έκδοσης πρωτοτύπου 2000, 5th ed.).

Δαλακούρα, Α. Β. (2006). *Ανάπτυξη ηγετών από ηγέτες: Ο ρόλος των γραμμικών στελεχών και της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού*. (Διδακτορική διατριβή, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών). Διαθέσιμο από τη βάση δεδομένων του Εθνικού Κέντρου Τεκμηρίωσης (Κωδ. 17354).

Δημητριάδου, Δ. (2011). Θετική Ψυχολογία και οργανωτική κουλτούρα: Θετική οργανωτική κουλτούρα. Στο Α. Σταλίκας & Π. Μυτσκίδου (Επιμ.), *Εισαγωγή στη Θετική Ψυχολογία* (σσ. 289-345). Αθήνα: Τόπος.

Εμβάλωτης, Α., Κατσή, Α., & Σιδερίδης, Γ. (2006). *Στατιστική μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*. (α' έκδοση). Ιωάννινα: Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων. Διαθέσιμο στο <http://research.edu.uoi.gr/aemvalot>

Ζαβλανός, Μ. Μ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Σταμούλης.

Ζαφειρόπουλος, Κ. (χ.η.). *Βοηθητικές σημειώσεις για spss. Στατιστική ανάλυση με χρήση H/Y*. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, στο πλαίσιο του έργου «Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο Πανεπιστήμιο Μακεδονίας». Διαθέσιμο στο <http://opencourses.uom.gr/assets/site/content/courses/72/Notes-SPSS.pdf>

Ηλιοπούλου, Π. (2015). *Γεωγραφική ανάλυση*. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο στο <http://hdl.handle.net/11419/2065>

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2014). *Ο νέος ηγέτης: Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση των οργανισμών* (μτφ. Χ. Ξενάκη, & Μ. Κουμπάρη). Αθήνα: Πεδίο. (έτος έκδοσης πρωτοτύπου 2002).

Goleman, D. (2011α). *Η συναισθηματική νοημοσύνη. Γιατί το «EQ» είναι πιο σημαντικό από το «IQ»;* (μτφ. Ά. Παπασταύρου). Αθήνα: Πεδίο. (έτος έκδοσης πρωτοτύπου 1995).

Goleman, D. (2011β). *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας* (μτφ. Φ. Μεγαλούδη). Αθήνα: Πεδίο. (έτος έκδοσης πρωτοτύπου 1998).

- Hayes, N. (2011). *Εισαγωγή στην Ψυχολογία, Α' τόμος*. (Επιμ. Α. Κωσταρίδου-Ευκλείδη) (μτφ. Γ. Σπανούδης, & Κ. Σύρμαλη). Αθήνα: Πεδίο (έτος έκδοσης πρωτοτύπου 2000).
- Θεοφιλίδης, Χ. (2012). *Σχολική ηγεσία και διοίκηση: Από τη γραφειοκρατία στη μετασχηματιστική ηγεσία*. Αθήνα: Γρηγόρη.
- Ίσερης, Γ. (2016). Στατιστικές μέθοδοι ελέγχου εγκυρότητας και αξιοπιστίας ερωτηματολογίων. Η περίπτωση του CiGreece. *International Journal of Language, Translation and International Communication*, 5, 175-189. Διαθέσιμο στο <http://dx.doi.org/10.12681/ijltic.10665>
- Κάντας, Α. (1995). *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία. Διεργασίες ομάδας-Σύγκρουση, ανάπτυξη και αλλαγή-Κουλτούρα, επαγγελματικό άγχος* (γ' έκδοση). Αθήνα: Ελληνικά γράμματα.
- Καραδήμας, Θ., & Καραδήμα, Π. (2014). Η συναισθηματική νοημοσύνη ως αυθύπαρκτη έννοια και η χρησιμότητά της για το σύγχρονο άνθρωπο και τις επιχειρήσεις. *Ε-Περιοδικό Επιστήμης & Τεχνολογίας (e-JST)*, 9 (5). Διαθέσιμο στο <http://e-jst.teiath.gr>
- Καρκατσούλης, Π. (2004). *Το κράτος σε μετάβαση: Από τη διοικητική μεταρρύθμιση και το νέο δημόσιο μανάτζμεντ στη διακυβέρνηση*. Αθήνα: Ι. Σιδέρης.
- Κατσαρός, Ι. (2007). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης, 3^ο τεύχος επιμορφωτικού υλικού για την επιμόρφωση στελεχών διοίκησης της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Καφέτσιος, Κ. (2010). Το συναίσθημα στην κοινωνική διάδραση: Εξετάζοντας τη διαλεκτική σχέση ενδοπροσωπικών και διαπροσωπικών παραγόντων. Στο Σ. Παπαστάμου, Γ. Προδρομίτης, & Β. Γ. Παυλόπουλος (Επιμ.), *Κοινωνική σκέψη και συμπεριφορά: 29 Έλληνες κοινωνικοί ψυχολόγοι ανα-κρίνουν την επιστήμη τους* (σσ. 115-138). Αθήνα: Πεδίο.
- Καφέτσιος, Κ. (2005). *Δεσμός, συναίσθημα και διαπροσωπικές σχέσεις*. Αθήνα: Τυπωθήτω.

- Καφέτσιος, Κ. (2003). Ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης. Θεωρία και εφαρμογή στο εργασιακό περιβάλλον. *Ελληνική Ακαδημία Διοίκησης Επιχειρήσεων*, 2, 16-25.
- Κορρές, Κ. (2011). *Σημειώσεις Μαθήματος «Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας»*. Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε. Ε.Π.ΠΑΙ.Κ. Διαθέσιμο στο http://www.kkorres.mysch.gr/htmlinks/research_methods.htm
- Κρασανάκης, Γ. (1983). *Ψυχολογία της νοημοσύνης*. Αθήνα: Ιδίου.
- Κυριαζή, Ν. (2011). *Η κοινωνιολογική έρευνα. Κριτική επισκόπηση των μεθόδων και των τεχνικών*. Αθήνα: Πεδίο.
- Μακρυδημήτρης, Α. (2006). *Κράτος και κοινωνία των πολιτών*. Αθήνα: Μεταμεσονύκτιες Εκδόσεις.
- Μαργάρα, Θ., & Γουσέτη, Ι. (2009). *Μεθοδολογία κοινωνικής έρευνας. Διδακτικές σημειώσεις*. Εξάμηνο Β', Τμήμα Διοίκησης Κοινωνικών-Συνεταιριστικών Επιχειρήσεων και Οργανώσεων, Τ.Ε.Ι. Μεσολογγίου.
- Μιχαλόπουλος, Ν. (2003). *Από τη δημόσια γραφειοκρατία στο δημόσιο management*. Αθήνα: Παπαζήση.
- Μιχαλόπουλος, Χ. Ν. (2017). *Μεθοδολογία επιστημονικής έρευνας Ι – συγγραφή επιστημονικής εργασίας: Σχέδια έρευνας: περιγραφική, διερευνητική ή συσχετιστική και πειραματική*. Παρουσίαση-Σημειώσεις στο πλαίσιο του «Δια-Ιδρυματικό-Διατμηματικό ΠΜΣ: Εξειδίκευση στις Τ.Π.Ε. και Ειδική Αγωγή-Ψυχοπαιδαγωγική της Ένταξης». Διαθέσιμο στο: <https://eclass.duth.gr>
- Μπινιάρη, Λ. (2012). *Ανάπτυξη εργαλείων αυτοαξιολόγησης σχολικής μονάδας με στόχο την ηγεσία για τη μάθηση. Πορτραίτο και προφίλ* (Διδακτορική διατριβή, Πανεπιστήμιο Πατρών). Διαθέσιμο στο <http://hdl.handle.net/10889/5534>
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.
- Μπρίνια, Β. (2008). *Management & συναισθηματική νοημοσύνη*. Αθήνα: Σταμούλης.
- Νεοφύτου, Α. & Κουτσελίνη, Μ. (2006). Συναισθηματική νοημοσύνη: Επιστημολογικές αμφισβητήσεις και περιορισμοί. Στο Ε. Φτιάκα, Α. Γαγάτσας, Ι. Ηλία, & Μ. Μοδέστου (Επιμ.), *Η Σύγχρονη Εκπαιδευτική Έρευνα στην*

Κύπρου, *Πρακτικά 9^{ου} Συνεδρίου Παιδαγωγικής Εταιρείας Κύπρου*, 2-3 Ιουνίου 2006, (σσ. 1021-1032). Λευκωσία: Πανεπιστήμιο Κύπρου. Διαθέσιμο στο <https://www.researchgate.net/publication/276280826>

Ουζούνη, Χ., & Νακάκης, Κ. (2011). Η αξιοπιστία και η εγκυρότητα των εργαλείων μέτρησης σε ποσοτικές μελέτες. *Νοσηλευτική*, 50 (2), 231-239. Διαθέσιμο στο <http://knakakis.advancednursing.teiste.gr/wp-content/uploads/2014/01/07.pdf>

Παπαλόη, Ε., & Μπουραντάς, Δ. (2012). Η φρόνηση των διευθυντικών στελεχών στο χώρο της εκπαίδευσης ως θεμελιώδης προϋπόθεση για την ανανέωση των εκπαιδευτικών & διοικητικών πρακτικών. Στο: Δ. Καρακατσάνη, & Γ. Παπαδιαμαντάκη (Επιμ.), *Σύγχρονα θέματα εκπαιδευτικής πολιτικής. Αναζητώντας το Νέο Σχολείο* (σελ. 153-165). Αθήνα: Επίκεντρο.

Παпанελοπούλου, Ε. (2002). *Πολλαπλοί τύποι νοημοσύνης: Θεωρία-εφαρμογή και προοπτικές στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση* (Διδακτορική διατριβή, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας). Διαθέσιμο από τη βάση δεδομένων του Εθνικού Κέντρου Τεκμηρίωσης (Κωδ. 14394).

Παππά, Β. (2013). *Η λογική των συναισθημάτων: Συναισθηματική ανάπτυξη και συναισθηματική νοημοσύνη*. Αθήνα: Οκτώ.

Παρασκευόπουλος, Ι. Ν. (1982α). *Ψυχολογία ατομικών διαφορών*. Αθήνα: Ιδίου.

Παρασκευόπουλος, Ι. Ν. (1982β). *Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας (Πανεπιστημιακές παραδόσεις)*. Αθήνα.

Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Πετρίδης, Δ. (2015). *Ανάλυση πολυμεταβλητών τεχνικών. Εφαρμογή περιπτώσεων*. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο στο <https://repository.kallipos.gr/handle/11419/2126>

Πλατσίδου, Μ. (2010). *Η συναισθηματική νοημοσύνη: Θεωρητικά μοντέλα, τρόποι μέτρησης και εφαρμογές στην εκπαίδευση και στην εργασία*. Αθήνα: Gutenberg.

Πλατσίδου, Μ. (2004). Συναισθηματική νοημοσύνη: Σύγχρονες προσεγγίσεις μιας παλιάς έννοιας. *Επιστήμες της Αγωγής*, 1, 27-39.

- Ραμματά, Μ. (2011). *Σύγχρονη ελληνική δημόσια διοίκηση: Ανάμεσα στη γραφειοκρατία και το μανάτζμεντ*. Αθήνα: Κριτική.
- Ρούσσο, Λ. Π., & Τσαούσης, Γ. (2011). *Στατιστική στις επιστήμες της συμπεριφοράς με τη χρήση του spss*. Αθήνα: Τόπος.
- Σαΐτης, Α. Χ. (2002). *Ο διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο. Από την θεωρία στην πράξη*. (2^η έκδοση). Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Τσέκος, Θ. Ν. (2011). *Οι στρατηγικές των διοικητικών μεταρρυθμίσεων μπροστά στην οικονομική κρίση: Απόπειρα συμπερασμάτων και σχέδιασμα κατευθύνσεων*. Ανακτήθηκε από www.dee.gr/contents.asp?id=584&caterory=17
- Τσιώλης, Γ. (2013). Η σχέση ποιοτικής και ποσοτικής προσέγγισης στην κοινωνική έρευνα: από τη θέση περί «ριζικής ασυμβατότητας» στο συνδυασμό ή τη συμπληρωματικότητα των προσεγγίσεων. Στο Μ. Πουρκός (Επιμ.), *Δυνατότητες και όρια της μείξης των μεθοδολογιών στην κοινωνική και εκπαιδευτική έρευνα* (σσ. 271-292). Αθήνα: Ίων. Διαθέσιμο στο https://www.researchgate.net/publication/283497432_G_Tsiolis_E_schese_poiotikes_kai_posotikes_prosengises_sten_koinonike_ereuna_apo_te_these_peri_rizikes_asybatotetas%27_sto_syndyasm_o_e_te_sympleromatikoteta_ton_prosengiseon_Sto_M_Pourkos_Epim_Dynatot
- Τύπας, Γ., Κατσαρός, Γ. (2006). *Εισαγωγή στη Διοικητική Επιστήμη. Από τη γραφειοκρατία και την επιστημονική διοίκηση στη σύγχρονη οργανωτική θεωρία*. Αθήνα: Gutenberg.
- Vaus, D. (2011). *Ανάλυση κοινωνικών δεδομένων. 50 βασικά θέματα*. (Επιμ. Ν. Κυριαζή) (μτφ. Ε. Δημητριάδου). Αθήνα: Πεδίο.
- Φαναριώτης, Π. (2000). *Δημόσια Γραφειοκρατία*. Αθήνα: Αθ. Σταμούλης.
- Φλογαΐτης, Σ. Ι. (1987). *Το ελληνικό διοικητικό σύστημα*. Αθήνα: Σάκκουλας.
- Φωτόπουλος, Ν. (χ.η.). *Αποτελεσματική ηγεσία στην εργασία. Εκπαιδευτικό υλικό για τα Κέντρα Διά Βίου Μάθησης*. Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων.
- Χαλικιάς, Μ., Μανωλέσσου, Α., & Λάλου, Π. (2015). *Μεθοδολογία έρευνας και εισαγωγή στη στατιστική ανάλυση δεδομένων με το IBM SPSS Statistics*. Αθήνα: ΣΕΑΒ. Διαθέσιμο στο www.kallipos.gr

Χαραλάμπους, Β. (2011). Η συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης. Στο Α. Σταλίκας & Π. Μυτσκίδου (Επιμ.), *Εισαγωγή στη Θετική Ψυχολογία* (σσ. 347-381). Αθήνα: Τόπος.

Ξενόγλωσσα Βιβλιογραφία

Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, *60*, 451-474. doi: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163505

Altındağ, E., & Köseadağı, Y. (2015). The relationship between emotional intelligence of managers, innovative corporate culture and employee performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, *210*, 270-282. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.11.367

Antonakis, J. (2012). Transformational and charismatic leadership. In D. V. Day & J. Antonakis (Ed.), *The nature of leadership* (2nd ed., pp. 256-288). Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc. Διαθέσιμο στο <https://www.researchgate.net/publication/258221547>

Antonakis, J., Ashkanasy, N. M., & Dasborough, M. T. (2009). Does leadership need emotional intelligence? *The Leadership Quarterly*, *20* (2), 247-261. doi:10.1016/j.leaqua.2009.01.006

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, *16* (3), 315-338. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.03.001

Avolio, B.J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, *15* (6), 801-823. doi:10.1016/j.leaqua.2004.09.003

- Ashkanasy, M. N., & Humphrey H. R. (2011). Current emotion research in organizational behavior. *Emotion Review*, 3 (2), 214-224. doi: 10.1177/1754073910391684
- Ashkanasy, M. N., & Daus, C. (2005). Rumors of the death of emotional intelligence in organizational behavior are vastly exaggerated. *Journal of Organizational Behavior* 26, 441-452. doi: 10.1002/job.320
- Barczak, G., Lassk, F., & Mulki J. (2010). Antecedents of team creativity: An examination of team emotional intelligence, team trust and collaborative culture. *Antecedents of Team Creativity*, 19 (4), 332-345. doi:10.1111/j.1467-8691.2010.00574.x
- Barling, J., Slater, F., & Kelloway, K. E. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study. *Leadership and Organization Development Journal*, 21 (3), 157-161. doi: 10.1108/01437730010325040
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18, supl., 13-25. Διαθέσιμο στο www.eiconsortium.org/reprints/bar-on_model_of_emotional-social_intelligence.htm
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics* 18 (3), 19-31. doi: 10.1016/0090-2616(90)90061-5
- Berman, E. M., & West, J. P. (2008). Managing emotional intelligence in U. S. cities: A study of social skills among public managers. *Public Administration Review*, 68 (4), 742-758. doi: 10.1111/j.1540-6210.2008.00912.x
- Bhalerao, H., & Kumar, S. (2016). Role of emotional intelligence in leaders on the commitment level of employees: A study in information technology and manufacturing sector in India. *Business Perspectives and Research*, 4 (1), 41-53. doi: 10.1177/2278533715605434
- Bogotch, I., & Waite, D. (2017). Working with radical pluralism: Reconstructing educational leadership. In D. Waite, & I. Bogotch (Ed.), *The Wiley international*

handbook of educational leadership (pp. 1-14). N.J, USA: John Wiley & Sons, Inc.

Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A., & Dennison, P. (2003). *A review of leadership theory and competency frameworks*. Exeter: Centre of leadership studies, University of Exeter. Διαθέσιμο στο <https://ore.exeter.ac.uk/repository/handle/10036/17494>

Bourantas, D., Epitropaki, O., & Papalois, E. (2007, August). *Solitude as a mechanism for authentic leadership development*. Paper presented at the Academy of Management Conference, Philadelphia, Pennsylvania, U.S.A. Διαθέσιμο στο <http://www.mbaexecutive.gr/wp-content/uploads/pdf/Solitude.pdf>

Boyatzis, R. E., & Oosten, E. V. (2002). A leadership imperative: Building the emotionally intelligent organization. (To appear in Roderick Millar (ed.). (2002). *International Executive Development Programmes, 7th Edition*. London: Kogan Page Publishers). Διαθέσιμο στο www.eiconsortium.org

Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. S. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), *The Handbook of Emotional Intelligence* (pp. 343-362). San Francisco: John Willey & Sons, Inc. Διαθέσιμο στο www.einconsortium.org/reprints/clustering_competencies_insights_from_the_ei360.html

Bryman, A. (2005). *Research methods and organization studies*. USA: Routledge (First published in 1989).

Bryman, A. (1993). Charismatic leadership in business organizations: some neglected issues. *Leadership Quarterly* 4 (3/4), 289-304. doi: 10.1016/1048-9843(93)90036-5

Bryman, A. (1984). The debate about quantitative and qualitative research: a question of method or epistemology? *The British Journal of Sociology* 35 (1), 75-92. Διαθέσιμο στο <http://www.jstor.org/stable/590553>

- Bryman, A., & Cramer, D. (1997). *Quantitative data analysis with SPSS for windows: a guide for social scientists*. London: Routledge.
- Budhiraja, S., Malhorta, M., & Kaushik, N. (2015). Determinant of learning organization: A case study of select service sector organizations. *Ijaber*, 13 (3), 1357-1373. Διαθέσιμο στο <https://www.researchgate.net/publication/284737509>
- Burt, C. (1972). Inheritance of general intelligence. *American Psychologist*, 27(3), 175-190. doi: 10.1037/h0033789
- Burt, C. (1955). The evidence for the concept of intelligence. *British Journal of Educational Psychology* 25, 158-177. doi: 10.1111/j2044-8279.1955.tb03305.x
- Cavazotte, F., Moreno, V., & Hickmann, M. (2012). Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance. *The Leadership Quarterly*, 23, 443-455. doi:10.1016/j.leaqua.2011.10.003
- Carmeli, A. (2003). The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes. An examination among senior managers. *Journal of Managerial Psychology*, 18 (8), 788-813. doi: 10.1108/02683940310511881
- Carr, L. T. (1994). The strengths and weaknesses of quantitative and qualitative research: what method for nursing? *Journal of Advanced Nursing* 20, 716-721. Διαθέσιμο στο <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.1994.20040716.x>
- Chang, S.-C., & Lee, M.-S. (2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. *The Learning Organization*, 14 (2), 155-185. doi: 10.1108/0969647071072701
- Chatzoglou, P., Chatzoudes, D., Vraimaki, E., & Diamantidis, A. (2013). Service quality in the public sector: the case of the Citizen's Service Centers (CSCs) of Greece. *International Journal of Productivity and Performance Management* 62 (6), 583-605. doi: 10.1108/IJPPM-12-2012-0140

- Cherniss, C. (2000). Emotional intelligence: What it is and why it matters? (Paper presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology). New Orleans, L.A. Διαθέσιμο στο einconsortium.org/reports/what_is_emotional_intelligence.html
- Cherniss, C. (2010). Emotional intelligence: Toward clarification of a concept. *Industrial and Organizational Psychology*, 3, 110-126. doi: 10.1111/j1754-9434.2010.01231.x
- Cherniss, C. (2001). Emotional intelligence and organizational effectiveness. In C. Cherniss & D. Goleman (Eds.), *The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations* (pp. 3-26). San Francisco: Jossey-Bass.
- Cherniss, C., & Adler, M. (2000). *Promoting emotional intelligence in organizations*. Alexandria: Virgins ASTD.
- Cherniss, C., Goleman, D., Emmerling, R., Cowan, K., & Adler, M. (1998). *Bringing emotional intelligence to the workplace*. (A technical report issued by the Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations). Rutgers University.
- Chin, S.T.S., Anantharaman, N. R., & Tong, D. Y. K. (2011). The roles of emotional intelligence and spiritual intelligence at the workplace. *Journal of Human Resources Management Research*, 2011, 1-9.
- Chiva, R., & Alegre, J. (2008). Emotional intelligence and job satisfaction: the role of organizational learning capability. *Personel Review*, 37 (6), 680-701. Διαθέσιμο στο <http://dx.doi.org/10.1108/00483480810906900>
- Coetzee, C., & Schaap, P. (2005). The relationship between leadership behavior, outcomes of leadership and emotional intelligence. *SA Journal of Industrial Psychology*, 31 (3), 31-38. doi: 10.4102/sajip.v31i3.207
- Connelly, S., & Ruark, G. (2010). Leadership style and activating potential moderators of the relationships among leader emotional displays and outcomes. *The Leadership Quarterly*, 21, 745-764. doi:10.1016/j.leaqua.2010.07.005

- Côté, S., & Miners C. T. H. (2006). Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance. *Administrative Science Quarterly*, 51 (1), 1-28. doi: 10.2189/asqu.51.1.1
- Creswell, J. W. (2003). *Research design. Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (2nd ed.). Thousand Oaks, California: Sage publications, inc. Διαθέσιμο στο https://ucalgary.ca/paed/files/paed/2003_creswell_a-framework-for-design.pdf.
- Danaeefard, H., Salehi, A., Hasiri, A., & Noruzi, M. R. (2012). How emotional intelligence and organizational culture contribute to shaping learning organization in public service organizations. *African Journal of Business Management*, 6 (5), 1921-1931. doi: 10.5897/AJBM11.1733
- Day, L. A., & Carroll, A. S. (2004). Using an ability-based measure of emotional intelligence to predict individual performance, group performance, and group citizenship behaviors. *Personality and Individual Differences*, 36, 1443-1458. doi:10.1016/S0191-8869(03)00240-X
- Downey, A. L., Roberts, J., & Stough, C. (2011). Workplace culture emotional intelligence and trust in the prediction of workplace outcomes. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 6 (1), 30-40. Διαθέσιμο στο <http://www.business-and-management.org/paper.php?id=65>
- Druskat, V. U. & Wolff, S. B. (2001a). Group emotional intelligence and its influence on group effectiveness. In C. Cherniss & D. Goleman (Eds.), *The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations* (pp. 132-155). San Francisco: Jossey-Bass.
- Druskat, V. U. & Wolff, S. B. (2001b). Building the emotional intelligence of groups. *Harvard Business Review*, 79 (3), 80-90.
- Dulewicz, V., & Higgs, M. (2004). Can Emotional Intelligence be developed? *The International Journal of Human Resource Management*, 15 (1), 95-111. doi: 10.1080/0958519032000157366

- Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5 (1), 1-4. doi: 10.11648/j.ajtas.20160501.11
- Fairholm, M. R. (2004). Different perspectives on the practice of leadership. *Public Administration Review*, 64 (5), 577-590. Διαθέσιμο στο <http://www.jstor.org/stable/3542539>
- Fiedler, F. E. (1971). Validation and Extension of the contingency model of leadership effectiveness: a review of empirical findings. *Psychological Bulletin* 76 (2), 128-148. Διαθέσιμο στο <http://dx.doi.org/10.1037/h0031454>
- Gardner, H. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. New York: Basic Books.
- Gardner, L., & Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership & Organizational Development Journal*, 23 (2), 68-78. doi: 10.1108/01437730210419198
- Garvin, A. D. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71 (4), 1-15. Διαθέσιμο στο <https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization>
- Gentry, A. W., Weber, J. T., & Sadri, G. (2016). *Empathy in the workplace. A tool for effective leadership* (A white paper based on a poster that was presented at the society of industrial organizational psychology conference. New York, April, 2007). Center for Creative Leadership.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53 (8), 1027-1055. Διαθέσιμο στο <http://hum.sagepub.com/cgi/content/abstract/53/8/1027>
- Gerits, L., Derksen, J. J. L., & Verbruggen, A. B. (2004). Emotional intelligence and adaptive success of nurses caring for people with mental retardation and severe behavior problems. *Mental Retardation*, 42 (2), 106-121. doi: 10.1352/0047-6765(2004)42<106:EIAASO>2.0.CO;2
- Giorgi, G. (2013). Organizational emotional intelligence: Development of a model. *International Journal of Organizational Analysis*, 21 (1), 4-18. doi: 10.1108/19348831311322506

- Glynn, M. A. (1996). Innovative genius: A framework for relating individual and organizational intelligences to innovation. *The Academy of Management Review*, 21 (4), 1081-1111. Διαθέσιμο στο <http://www.jstor.org/stable/259165>
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Gross, J. J. (1998). The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of General Psychology*, 2, 271–299. doi: [10.1037/1089-2680.2.3.271](https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.3.271)
- Gupta, R., & Bajaj, B. (2017). The relationship between leader's emotional intelligence and employee creativity: A conceptual framework of mechanism. *Procedia Computer Science*, 122, 471-477. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.11.395>
- Guy, E. M., & Lee, J. H. (2015). How emotional intelligence mediates emotional labor in public service jobs. *Review of Public Personnel Administration*, 35 (3), 261-277. doi: 10.1177/0734371X13514095
- Haberlein, T. A., & Baumgartner, R. (1978). Factors affecting response rates to mailed questionnaires: A quantitative analysis of the published literature. *American Sociological Review*, 43 (4), 447-462. Διαθέσιμο στο <http://www.jstor.org/stable/2094771>
- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33 (3), 329-352. doi: 10.1080/0305764032000122005
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988) Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73 (4), 695-702. doi: 10.1037/0021-9010.73.4.695
- Hess, D. J., & Bacigalupo, C. A. (2010). The emotionally intelligent leader, the dynamics of knowledge-based organizations and the role of emotional intelligence in organizational development. *On the Horizon*, 18 (3), 222 – 229. doi: 10.1108/10748121011072672
- Higgs, M., & McGuire, M. (2001). Emotional intelligence and culture : An exploration of the relationship between individual emotional intelligence and

- organizational culture. *Working Paper Series, HWP 2001/006*. Henley Management College. Διαθέσιμο στο <https://www.researchgate.net>
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? *Journal of Management* 23 (3), 409-473. doi: 10.1177/014920639702300306
- House, R. J. (1976, October). *A 1976 theory of charismatic leadership. working paper series 76-06*. Paper presented at the Southern Illinois University Fourth Biennial Leadership Symposium. Διαθέσιμο στο <https://eric.ed.gov/?id=ED133827>
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology* 78 (6), 891-902. doi: 10.1037/0021-9010.78.6.891
- James, W. (1880). Great men, great thoughts, and the environment. *Atlantic Monthly: A magazine of literature, science, art and politics*, 46, (Oct), 441-459.
- Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., Härtel, C., E., & Hooper, G. S. (2002). Workgroup emotional intelligence: Scale development and relationship to team process, effectiveness, and goal focus. *Human Resource Management Review*, 12 (2) 195-214. doi: 10.1016/S1053-4822(2)00046-3
- Joseph, D., & Newman, D. (2010). Emotional intelligence: An integrative meta-analysis and cascading model. *Journal of Applied Psychology*, 95 (1), 54-78. doi: 10.1037/a0017286
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology* 89 (5), 755-768. doi: 10.1037/0021-9010.89.5.755
- Kafetsios, K., Nezlek, J. B., & Vassiou, A. (2011). A multilevel analysis of relationships between leaders' and subordinates' emotional intelligence and emotional outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, 41 (5), 1121-1144. doi: 10.1111/j.1559-1816.2011.00750.x
- Kakouris, A. P., & Meliou, E. (2011). New public management: Promote the public sector modernization through service quality. Current experiences and future

- challenges. *Public Organization Review*, 11 (4), 351-369. doi: 10.1007/s11115-010-0134-3
- Kellett, J. B., Humphrey, R. H., & Sleeth, R. G. (2006). Empathy and the emergence of task and relations leaders. *The Leadership Quarterly*, 17 (2), 146-162. doi:10.1016/j.leaqua.2005.12.003
- Kelly, J. R., & Barsade, S. G. (2001). Mood and emotions in small groups and work teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86 (1), 99-130. doi:10.1006/obhd.2001.2974
- Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N., & Boyle, E. (2006). Emotional intelligence and leadership effectiveness. *Leadership & Organizational Development Journal*, 27 (4), 265-279. doi: 10.1108/01437730610666028
- Kothari, C. R. (2004). *Research methodology. Methods and techniques* (2nd ed.). New Delhi: New age international (p) ltd, publishers. Διαθέσιμο στο www.modares.ac.ir/uploads/Agr.Oth.Lib.17.pdf
- Kotter, J. P. (1990). What leaders really do. *Harvard Business Review* 68 (3), Reprint 90309, 3-11. Διαθέσιμο στο <https://hbr.org/2001/12/what-leaders-really-do>
- Krueger, A. (2000). Untitled document. *Economic Scene, The New York Times*, C2, 7 December.
- Kufidou, S., Petridou, E., & Mihail, D. (1997). Upgrading managerial work in the greek civil service. *International Journal of Public Sector Management*, 10 (4), 244-253. Διαθέσιμο στο <http://dx.doi.org/10.1108/09513559710180510>
- Labaf, H., Ansari, M. E., & Masoudi, M. (2011). The impact of the emotional intelligence on dimensions of learning organization: The case of Isfahan university. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3 (5), 536-545. Διαθέσιμο στο www.ijcrb.webs.com
- Laschinger, S. K., Wong, A. C., & Grau, L. A. (2013). Authentic leadership, empowerment and burnout: a comparison in new graduates and experienced nurses. *Journal of Nursing Management*, 21 (3), 541-552. doi: 10.1111/j.1365-2834.2012.01375.x

- Law, K. S., Wong, C.-S., Huang, G. E., Li, X. (2008). The effects of emotional intelligence on job performance of life satisfaction for the research and development scientists in China. *Asia Pasific Journal of Management*, 25 (1), 51-69. doi: 10.1007/s10490-007-9062-3
- Lee, J. H. (2017). How emotional intelligence relates to job satisfaction and burnout in public service jobs. *International Review of Administrative Sciences*, 0 (0), 1-17. doi: 10.1177/0020852316670489
- Lee, J., & Yazdanifard, R. (2013). *The relationship between emotional intelligence, transformational leadership and organizational culture*. (Journal format). Διαθέσιμο στο <https://www.researchgate.net/publication/256296337>
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10 (2), 271-299. doi: 10.1080/00224545.1939.9713366
- Lopes, N. P. (2016). Emotional intelligence in organizations: Bridging research and practice. *Emotion Review*, 8 (4), 1-6. doi: 10.1177/1754073916650496
- Lopes, N. P., Grewal, D., Kadis, J., Call, M., & Salovey, P. (2006). Evidence that emotional intelligence is related to job performance and affect and attitudes at work. *Psicothema*, 18 (Suppl.), 132-138. Διαθέσιμο στο http://www.academia.edu/18789191/EVIDENCE_THAT_EMOTIONAL_INTELLIGENCE_IS_RELATED_TO_JOB_PERFORMANCE
- Lynch, G. (n.d.). *Sampling – Research methods for the study of religion*. University of Kent. Διαθέσιμο στο <https://www.kent.ac.uk/religionmethods/.../sampling.html>
- Maamari, E. B., & Majdalani, F. J. (2017). Emotional intelligence, leadership style and organizational climate. *International Journal of Organizational Analysis*, 25 (2), 1-25. Διαθέσιμο στο <http://dx.doi.org/10.1108/IJOA-04-2016-1010>
- MacBeath, J. (2003). The alphabet soup of leadership. Leadership for Learning, the Cambridge Network, *InForm*, 2, pp. 1-7.
- Madanchian, M., Hussein, N., Noordin, F., and Taherdoost, H. (2017). Leadership effectiveness, measurement and its effect on organization outcomes. *Procedia Engineering*, 181, 1043-1048. doi: 10.1016/j.proeng.2017.02.505

- Mahsud, R., Yukl, G., & Prussia, G. (2010). Leader empathy, ethical leadership, and relations-oriented behaviors as antecedents of leader-member exchange quality. *Journal of Managerial Psychology*, 25 (6), 561-577. doi: 10.1108/02683941011056932
- Manolopoulos, D. (2008). An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece. *Employee Relations*, 30 (1), 63-85.
- Matthews, G., Roberts, R. D., & Zeidner, M. (2004). Seven myths about emotional intelligence. *Psychological Inquiry*, 15 (3), 179-196. doi: 10.1207/s15327965pli1503_01
- Matthews, G., Roberts, R. D., & Zeidner, M. (2003). Development of emotional intelligence: A skeptical-but not dismissive-perspective. *Human Development*, 46, 109-114. doi: 10.1159/000068585
- Matthews, G., Roberts, R. D., & Zeidner, M. (2002). *Emotional intelligence: science and myth*. Cambridge: The MIT Press.
- Mattingly, V., & Kraiger, K. (2018). Can emotional intelligence be trained? A meta-analytical investigation. *Human Resource Management Review* (article in press). doi: 10.1016/j.hrmr.2018.03.002
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., & Cherkasskiy, L. (2011). Emotional intelligence. In R. J. Sternberg & S. B. Kaufman (Eds), *The Cambridge Handbook of Intelligence* (pp. 528–549). New York: Cambridge University Press. Ανακτήθηκε από το ei.yale.edu/wp-content/uploads/2013/09/pub312_EIchapter2011final.pdf
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R. (2004). Emotional intelligence: Theory, findings and implications. *Psychological Inquiry*, 15 (3), 197-215. doi: 10.1207/s15327965pli1503_02
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., & Sitarenios, G. (2001). Emotional intelligence as a standard intelligence. *Emotion*, 1(3), 232-242. doi: 10.1037//1528-3542.1.3.232

- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27, 267-298. doi: 10.1016/S0160-2896(99)00016-1
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators* (pp. 3-31). New York: Basic Books. Διαθέσιμο στο ei.yale.edu/wp-content/uploads/2014/02/pub219_Mayer_Salovey_1997.pdf
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17, 433-442. doi: 10.1016/0160-2896(93)90010-3
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28 (1), 1-14. doi: 10.1037/h0034092
- McMurray, J. A., Pirola-Merlo, A., Sarros, C. J., & Islam, M. N. (2010). Leadership, climate, psychological capital, commitment, and wellbeing in a non-profit organization. *Leadership and Organization Development Journal*, 31 (5), 436-457. doi: 10.1108/01437731011056452
- Menges, I. J., & Bruch, H. (2009). Organizational emotional intelligence and performance: an empirical study. In C. E. J. Härtel, N. M. Ashkanasy, & W. J. Zerbe (Ed.), *Emotions in groups, organization and cultures (Research on Emotions in Organizations, 5)*, 181-209). Emerald Group Publishing Limited. doi: 10.1108/S1746-9791(2009)0000005010
- Mfikwe, G. M. N., & Pelsler, G. T. (2017). The significance of emotional intelligence and leadership styles of senior leaders in the south African government. *Journal of Contemporary Management*, 22 (2), 115-126. doi: 10.30924/mjcmi/2017.22.2.115
- Momeni, N. (2009). The relation between managers' emotional intelligence and the organizational climate they create. *Public Personnel Management*, 38 (2), 35-48. doi: 10.1177/009102600903800203
- Naghdibibalan, A., & Azadehdel, R. M. (2015). The relationship between managers transformational and transactional leadership styles and employees' burnout: (The case of Mellat Bank in East of Guilan Province). *Science Journal (CSJ)*,

- 36 (3) Special Issue, 347-356. Διαθέσιμο στο <http://dergi.cumhuriyet.edu.tr/cumusci>
- Neisser, U., Boodoo, G., Bouchard, Jr., T. J., Boykin, W. A., Brody, N., Ceci, S. J. & Urbina, S. (1996). Intelligence: Knowns and unknowns. *American Psychologist*, 51 (2), 77-101. Διαθέσιμο στο https://www.mensa.ch/sites/default/files/Intelligence_Neisser1996.pdf
- Newsome, S., Day, A. L., & Catano, V. M. (2000). Assessing the predictive validity of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 29, 1005-1016. doi: 10.1016/S0191-8869(99)00250-0
- Nikolaou, I., & Tsaousis, I. (2002). Emotional intelligence in workplace: Exploring its effects on occupational stress and organizational commitment. *The International Journal of Organizational Analysis*, 10 (4), 327-342. Διαθέσιμο στο <https://doi.org/10.1108/eb028956>
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice*. (7th ed.). U.S.A.: Sage Publication, Inc. Διαθέσιμο στο https://www.studypool.com/questions/download?id=312384&path=uploads/questions/158535/20160324050750leadership_theory_and_practice_7th__peter_g._northouse.pdf Northouse leadership theory and practice
- O'Boyle, Jr., 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. doi: 10.1002/job.714
- Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., & Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership and Organizational Development Journal*, 22 (1), 5-10. Διαθέσιμο στο <https://doi.org/10.1108/01437730110380174>
- Papaloi, E. (2017). Leadership for social justice as an antidote to social pathogenesis. *Business Ethics and Leadership*, 1 (3), 10-19. doi: 10.21272/bel.1(3).10-19.2017
- Pashiardis, P. & Brauckmann, D.F. (2009). *New Educational Governance and School Leadership – Exploring the foundation of a new relationship in an international*

context. Paper presented at the American Educational Research Association Annual Meeting, San Diego April 2009.

Pastor, I. (2014). Leadership and emotional intelligence: the effect on performance and attitude. *Procedia Economics and Finance*, 15, 985-992. doi: 10.1016/S2212-5671(14)00658-3

Paul, J., Costley, D. L., Howell, J. P., & Dorfman, P. W. (2001). The effects of charismatic leadership on followers' self-concept accessibility. *Journal of Applied Psychology*, 31 (9), 1821-1844. doi: 10.1111/j.1559-1816.2001.tb00206.x

Pfeffer, J. (1977). The Ambiguity of Leadership. *The Academy of Management Review* 2 (1), 104-112. Διαθέσιμο στο <http://www.jstor.org/stable/257611>

Philippidou, S. S., Soderquist, K. E., & Prastacos, G. P. (2004). Towards new public management in greek public organizations: Leadership vs. management, and the path to implementation. *Public Organization Review: A Global Journal*, 4 (4), +317-337. Διαθέσιμο στο <https://doi.org/10.1007/s11115-004-4600-7>

Pillay, M., Viviers, R., & Mayer, C. (2013). The relationship between emotional intelligence and leadership styles in the South African petrochemical industry. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39 (1), 1-12. doi: 10.4102/sajip.v39i1.1109

Platsidou, M. (2010). Trait emotional intelligence of Greek special education teachers in relation to burnout and job satisfaction. *School Psychology International*, 31, 60-76. doi: 10.1177/0143034309360436

Prati, L. M., Douglas, C., Ferris, R. G., Ammeter, P. A., & Buckley, M. R. (2003). Emotional intelligence, leadership effectiveness, and team outcomes. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11 (1), 21-40. Διαθέσιμο στο <https://doi.org/10.1108/eb028961>

Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29 (3), 363-377. doi: 10.1287/mnsc.29.3.363

- Robbins, S., & Judge, T. (2011). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά* (μτφ. Α. Πλατάκη). Αθήνα: Κριτική.
- Rosete, D., & Ciarrochi, J. (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (5), 388-399. doi: 10.1108/01437730510607871
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9 (3), 185-211. doi: 10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG
- Schutte, S. N., Malouff, M. J., & Thorsteinsson, B., E. (2013). Increasing emotional intelligence through training: current status and future directions. *The International Journal of Emotional Education*, 5 (1), 56-57. Διαθέσιμο στο www.um.edu.mt/edres/ijee
- Schutte, S. N., Malouff, M. J., & Bhullar, N. (2009). The assessing emotions scale. In C. Stough, D. Saklofske, & J. Parker (Eds.), *The assessment of emotional intelligence* (pp. 119-135). New York: Springer Publishing.
- Schutte, S. N., Malouff, M. J., Hall, E. L., Haggerty, J. D., Cooper, T. J., Golden, J. C., & Dornheim, L. (1998). Development and validation of measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25, 167-177. Διαθέσιμο στο [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(98\)00001-4](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(98)00001-4)
- Scott-Ladd, B., & Chan, C. A. C. (2004). Emotional intelligence and participation in decision-making: strategies for promoting organizational learning and change. *Strategic Change*, 13, 95-105. doi: 10.1002/jsc.668
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science* 4 (4), 577-594. Διαθέσιμο στο <https://doi.org/10.1287/orsc.4.4.577>
- Shin, H., Park, M. Y., Ying, Y. J., Kim, B., Noh, H., & Lee, M. S. (2014). Relationships between coping strategies and burnout symptoms: A meta-analytic approach. *Professional Psychology: Research and Practice*, 45 (1), 44-56. doi: 10.1037/a0035220

- Singh, M., Paul, H., & Kumar, S. (2015). Impact of organizational climate on psychological capital and locus of control of employees. In: J. P. Aagja, & A. K. Awasthi (Ed.), *Research trends in general management*. (pp. 107-114. India: Excel India. Διαθέσιμο στο <https://www.researchgate.net/publication/317543828>
- Sotirakou, T., & Zeppou, M. (2005). How to align greek civil service with European Union public sector management policies. *International Journal of Public Sector Management*, 18 (1), 54-82. Διαθέσιμο στο <http://d.x.doi.org/10.1108/09513550510576152>
- Spector, P. E., & Johnson, H. M. (2006). Improving the definition, measurement, and application of emotional intelligence. In K. R. Murphy (Ed.), *A critique of emotional intelligence: What are the problems and how can they be fixed?* (pp. 325–344). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Stein, S. J., Papadogiannis, P., Yip, J. A., & Sitarenios, G. (2009). Emotional intelligence of leaders: A profile of top executives. *Leadership & Organizational Development Journal*, 30 (1), 87-101. doi: 10.1108/01437730910927115
- Sternberg, R. J. (2005). The theory of successful intelligence. *Interamerican Journal of Psychology*, 39 (2), 189-202. Διαθέσιμο στο www.redalyc.org/html/284/28439202
- Sternberg, R. J. (1999). The theory of successful intelligence. *Review of General Psychology*, 3, 292–316. doi: 10.1037/1089-2680.3.4.292
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47 (1), 1-14. doi: 10.1037/h0053857
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of Psychology*, 25 (1), 35-71. doi: 10.1080/00223980.1948.9917362
- Sy, T., Tram, S., & O' Hara, A. L. (2006). Relation of employee and manager emotion intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 461-473. doi: 10.1016/j.jvb.2005.10.003

- Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its uses. *The Harper's Magazine*, 140, 227-235. Ανακτήθηκε από www.unz.org/Pub/Harpers-1920jan-00227
- Thorndike, R. L., & Stein. S. (1937). An evaluation of the attempts to measure social intelligence. *Psychological Bulletin*, 34, 275-284. doi: 10.1037/h0053850
- Tolmats, E., & Reino, A. (2006). Interconnections of emotional intelligence and organizational culture: based on the example of two business sectors in Estonia. In: M. Vadi, A. Reino, G. Hämmal, (eds), *National and international aspects of organizational culture* (pp. 121-146). G. Tartu: Tartu University Press.
 Διαθέσιμο στο <http://www.mtk.ut.ee/sites/default/files/mtk/RePEc/mtk/febpdf/febook24-05.pdf>
- Van Rooy, D. L., & Viswesvaran, C. (2004). Emotional intelligence: A meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net. *Journal of Vocational Behavior*, 65 (1), 71-95. doi:10.1016/S0001-8791(03)00076-9
- Van Wart, M. (2003). Public-sector leadership theory: An assessment. *Public Administration Review*, 63 (2), 214-228. doi: 10.1111/1540-6210.00281
- Vigoda-Gadot, E., & Meisler, G. (2010). Emotions in management and the management of emotions: The impact of emotional intelligence and organizational politics on public sector employees. *Public Administration Review*, 70 (1), 72-86. doi=10.1.651.2392&rep=rep1&type=pdf
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The leadership Quarterly* 21, 901-914. doi: 10.1016/j.leaqua.2010.07.015
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management* 34 (1), 89-129. doi: 10.1177/0149206307308913
- Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., & Wu, Y. (2014). Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*, 35 (1), 5-21. doi: 10.1002/job.1850

- Williams, M. W., & Sternberg, J. R. (1988). Group intelligence: Why some groups are better than others. *Intelligence*, 12 (4), 351-377. doi.org/10.1016/0160-2896(88)90002-5
- Wolff, S. B., Druskat, V. U., Koman, E. S., & Messer, T. E. (2006). The link between group emotional competence and group effectiveness. In V. U. Druskat, F. Sala, & G. Mount (Eds.), *Linking emotional intelligence and performance at work: Current research evidence with individuals and groups* (pp. 223-242). Mahwah, NJ: LEA.
- Wong, C.-S., Law, S. K. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13 (3), 243-274. Διαθέσιμο στο <http://hdl.handle.net/1783.1/28746>
- Yoder, D., M. (2005). Organizational climate and emotional intelligence: an appreciative inquiry into a “leaderful” community college. *Community College Journal of Research and Practice*, 2, 45-62. doi: 10.1080/10668920390276966
- Young, P. T. (1943). *Emotion in man and animal: Its nature and relation to attitude and motive*. New York: John Wiley & Sons.
- Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19, 708-722. doi: 10.1016/j.leaqua.2008.09.008
- Zaleznik, A. (1992/1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 70 (2), 1-17.
- Zampetakis, L. A., & Moustakis, V. (2010). Managers’ trait emotional intelligence and group outcomes: The case of group job satisfaction. *Small Group Research*, 42 (1), 77-102. doi: 10.1177/1046496410373627
- Zampetakis, L. A., & Moustakis, V. (2007). Fostering corporate entrepreneurship through internal marketing. Implications for change in the public sector. *European Journal of Innovation Management*, 10 (4), 413-433. doi: 10.1108/1460106071082875
- Zampetakis, L. A., & Moustakis, V. (2006). Entrepreneurial behavior in the greek public sector. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 13 (1), 19-38. doi: 10.1108/13552550710725165

Zhang, L., Cao, T., & Wang, Y. (2018). The mediation role of leadership styles in integrated project collaboration: An emotional intelligence perspective. *International Journal of Project Management* (article in press). doi: 10.1016/j.ijproman.2017.08.014

Zopiatis, A., & Constanti, P. (2009). Leadership styles and burnout: is there an association? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22 (3), 300-320. doi: 10.1108/09596111011035927

ΠΗΓΕΣ

A. Νόμοι

Αναγκαστικός Νόμος 1671. «Περί Υπουργικοῦ Συμβουλίου καὶ Υπουργείων», 27 Ιανουαρίου 1951, Ε.τ.Κ. Α33, 28 Ιανουαρίου 1951.

Ν. 1256. «Γιὰ τὴν πολυθεσία, τὴν πολυαπασχόληση καὶ τὴν καθιέρωση ἀνωτάτου ὀρίου ἀπολαβῶν στὸ δημόσιο τομέα καθὼς καὶ γιὰ τὸ Ἐλεγκτικό Συνέδριο, τὸ Νομικὸ Συμβούλιο τοῦ Κράτους καὶ ἄλλες διατάξεις», 28 Μαΐου 1982, ΦΕΚ Α65, 31 Μαΐου 1982.

Νόμος 4270. «*Αρχές δημοσιονομικῆς διαχείρισης καὶ εποπτείας (ενσωμάτωση τῆς Οδηγίας 2011/85/ΕΕ)-δημόσιο λογιστικὸ καὶ ἄλλες διατάξεις*», 28 Ιουνίου 2014, ΦΕΚ Α143, 28 Ιουνίου 2014.

B. Διατάγματα

Βασιλικὸ Διάταγμα «Περί τοῦ σχηματισμοῦ τῶν Γραμματειῶν», 3/15 Απριλίου 1833, Ε.τ.Κ. 13, 10/22 Απριλίου 1833.

Προεδρικό Διάταγμα 70. «*Ανασύσταση τῶν Υπουργείων... Μετονομασία τοῦ Υπουργείου Πολιτισμοῦ, Παιδείας καὶ Θρησκευμάτων σε Υπουργεῖο Παιδείας, Ἐρευνας καὶ Θρησκευμάτων ...*», 22 Σεπτεμβρίου 2015, ΦΕΚ Α114, 22 Σεπτεμβρίου 2015.

Προεδρικό Διάταγμα 18. «*Ὄργανισμός Υπουργείου Παιδείας, Ἐρευνας καὶ Θρησκευμάτων*», 22 Φεβρουαρίου 2018, ΦΕΚ Α31, 23 Φεβρουαρίου 2018.

Γ. Αποφάσεις

Απόφαση Πρωθυπουργοῦ 2876. «*Αλλαγὴ τίτλου Υπουργείων*», 7 Οκτωβρίου 2009, ΦΕΚ Β2234, 7 Οκτωβρίου 2009.

Δ. Ηλεκτρονικές Πηγές

Αριστοτέλης. *Ηθικά Νικομάχεια*, Β, 1104 b3-1105 a16. Σώματα Κειμένων, Ανθολόγιο Αττικής Πεζογραφίας, Η Πύλη για την Ελληνική Γλώσσα. Διαθέσιμο στο http://www.greek-language.gr/greekLang/ancient_greek/tools/corpora/anthology/content.html?m=1&t=25

Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα». ΕΠ. ΜΔΤ. Διαθέσιμο στο www.epdm.gr/el/Pages/epdmt.aspx

Lesson 4: Two-Way Tables: Ordinal Data and Dependent Samples, 4.1.1.-Measures of Linear Trend. STAT 504/Analysis of Descrete Data. Pennstate Eberly College of Science. Διαθέσιμο στο <https://newonlinecourses.science.psu.edu/stat504/node/91/>

Μαΐστρος, Π. (2016). Η «αποπολιτικοποίηση» της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Ηλεκτρονικό περιοδικό *manager*, 41, 12-14. Διαθέσιμο στο http://www.eede.gr/uploads/files/MANAGER_T41.pdf

Παπαδημητρίου, Θ. Κ. (2016). Προσπάθειες μεταρρύθμισης της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Ηλεκτρονικό περιοδικό *manager*, 41, 32-33. Διαθέσιμο στο http://www.eede.gr/uploads/files/MANAGER_T41.pdf

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

1. Συμπεριφορικά μοντέλα ηγεσίας των Mc Gregor και Blake και Mouton

I. Ο Mc Gregor (1960, όπ. αναφ. στο Τύπας & Κατσαρός, 2006, σσ. 183-185) ανέπτυξε τη θεωρία X και Ψ. Την X, με πυρήνα την υπόθεση ότι οι εργαζόμενοι λειτουργούν ως μάζα που χρειάζεται καθοδήγηση, υιοθετούν οι αυταρχικοί ηγέτες. Αντιθέτως, οι δημοκρατικοί πιστεύοντας στη θεωρία Ψ, θεωρούν ότι ο μέσος άνθρωπος αντιμετωπίζει την εργασία ως πηγή ευχαρίστησης.

II. Στο πλαίσιο της συμπεριφορικής προσέγγισης, κάποιοι μελετητές διακρίνουν τις «δύο διαστάσεις της ηγεσίας», εκ των οποίων η μία προσανατολίζεται προς την απόδοση της εργασίας και η άλλη προς τις ανθρώπινες σχέσεις. Αυτές οι διαστάσεις είναι ανεξάρτητες και ο ηγέτης πρέπει να τις αναπτύσσει και τις δύο σε υψηλό βαθμό, καθώς συνδέονται με υψηλά επίπεδα αποτελεσματικότητας και αποδοχής του ηγέτη από τον οργανισμό (Yukl & Van Fleet, 1992, όπ. αναφ. στο Βακόλα & Νικολάου, 2012, σ. 307). Πρακτική εφαρμογή της θεώρησης αυτής αποτελεί το Διοικητικό Πλέγμα των Blake και Mouton (1964, όπ. αναφ. στο Ζαβλανός, όπ.π., σσ. 384-387· Κατσαρός, όπ. π., σ. 89), οι οποίοι αποτυπώνουν τη σχέση των δύο διαστάσεων σε ένα πλέγμα 9x9 σημείων, με ανάπτυξη 81 δυνατικών συνδυασμών ηγετικών συμπεριφορών, καθώς και πέντε κύρια πρότυπα, με αποτελεσματικότερο το δημοκρατικό, ως φαίνεται στο κάτωθι σχήμα.

		1,9						9,9		
Ενδιαφέρον για τα άτομα	Ανθρωπιστικό στυλ: Υψηλό ενδιαφέρον για τα άτομα-χαμηλό για παραγωγή				Δημοκρατικό στυλ: Υψηλό ενδιαφέρον για τα άτομα και για την παραγωγή					
	5,5									
	Στυλ εκκρεμούς: Μέτριο ενδιαφέρον για τα άτομα και την παραγωγή									
	Αδιάφορο στυλ: Χαμηλό ενδιαφέρον για τα άτομα και την παραγωγή				Αυταρχικό στυλ: Υψηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή-χαμηλό για τα άτομα					
			1,1						9,1	
Ενδιαφέρον για την παραγωγή										

Σχήμα 1. Το Διοικητικό Πλέγμα των Blake και Mouton

Πηγή: Κατσαρός, 2007, σ. 89

2. Στρατηγικοί σκοποί του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων

Σε αυτούς περιλαμβάνονται, μεταξύ άλλων, ο σχεδιασμός και η υλοποίηση της πολιτικής του, ο προγραμματισμός και η διενέργεια των πάσης φύσεως εξετάσεων, η εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, η αποτελεσματική διαχείριση των οικονομικών πόρων του Υπουργείου, η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων του, η υποστήριξη της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, η οργάνωση και εποπτεία της Ανώτατης Εκπαίδευσης και των Μεταπτυχιακών Προγραμμάτων Σπουδών. Περαιτέρω, το Υπουργείο συντονίζει την υλοποίηση σχεδίων στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή και παρακολουθεί την ευρωπαϊκή πολιτική σε θέματα τυπικής και άτυπης εκπαίδευσης. Υποστηρίζει την Παιδεία των Ομογενών και τη Διαπολιτισμική Εκπαίδευση, υλοποιεί έργα στο πλαίσιο συγχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων και δράσεων, εποπτεύει το θρησκευτικό εκπαιδευτικό σύστημα. Σχεδιάζει και προγραμματίζει πολιτικές και δράσεις Έρευνας και Καινοτομίας, εποπτεύει τη γενική εκπαίδευση ενηλίκων, καθώς και την αρχική και συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση και εκπαίδευση και υλοποιεί προγράμματα και δράσεις σχετικά με τη νεολαία. Απαντά στον ασκούμενο κοινοβουλευτικό έλεγχο και συμμετέχει στο σχεδιασμό νομοθετικών και κανονιστικών ρυθμίσεων αρμοδιότητάς του και στην κατάρτιση νομοσχεδίων (Π. Δ. 18/2018).

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

Το Ερωτηματολόγιο της Έρευνας

Αγαπητέ/Αγαπητή Συνάδελφε,

Ονομάζομαι Σοφία Αρβανιτάκη και είμαι Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια στο Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου. Στο πλαίσιο των σπουδών μου εκπονώ διπλωματική εργασία με θέμα: «Η Σημασία της Ανάπτυξης Συναισθηματικά Ευφυών Οργανισμών και η Συμβολή της Ηγεσίας. Απόψεις Διοικητικών Υπαλλήλων και Αποσπασμένων Εκπαιδευτικών της Κεντρικής Υπηρεσίας του Υπουργείου Παιδείας».

Ακολουθώντας την επιστημονική δεοντολογία, η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι προαιρετική και ανώνυμη και τα δεδομένα που θα συλλεγούν θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνον για τη στατιστική τους επεξεργασία και ανάλυση, εξυπηρετώντας τη συγκεκριμένη έρευνα και παραμένοντας απολύτως εμπιστευτικά. Παρακαλώ θερμά για τη δική σας πολύτιμη συνδρομή και την ειλικρινή συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων

Με εκτίμηση,

Σοφία Αρβανιτάκη

Στοιχεία επικοινωνίας: 210-3443261, arso@minedu.gov.gr

Α. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Φύλο

Ανδρας Γυναίκα

Ηλικία

21-30 31-40 41-50 51-60 60+

Σπουδές

Απόφοιτος Λυκείου Πτυχίο ΤΕΙ Πτυχίο ΑΕΙ

Μεταπτυχιακό δίπλωμα Διδακτορικό δίπλωμα

Έτη προϋπηρεσίας

1-10 11-20 21-30 31+

Εργασιακή Σχέση

Διοικητικός υπάλληλος Αποσπασμένος εκπαιδευτικός

B. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Παρακαλώ, διαβάστε τις παρακάτω ερωτήσεις και επιλέξτε την απάντηση, ανάλογα με το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας

1- Διαφωνώ απόλυτα, 2- διαφωνώ, 3-ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, 4- συμφωνώ, 5-συμφωνώ απόλυτα

Α/Α.	Κατά την άποψή σας σε ποιο βαθμό ο/η διευθυντής/ντρια της υπηρεσίας σας:					
1.	Αντιμετωπίζει τα προβλήματα που ανακύπτουν βάσει της εμπειρίας του/της.	1	2	3	4	5
2.	Αντιμετωπίζει με αισιοδοξία τις καταστάσεις.	1	2	3	4	5
3.	Κερδίζει εύκολα την εμπιστοσύνη των άλλων.	1	2	3	4	5
4.	Κατανοεί εύκολα τα μη λεκτικά μηνύματα των άλλων.	1	2	3	4	5
5.	Αποδίδει αξία στα συναισθήματά του/της.	1	2	3	4	5
6.	Μοιράζεται τα συναισθήματά του/της με τους άλλους.	1	2	3	4	5
7.	Έχει επίγνωση των μη λεκτικών μηνυμάτων που στέλνει στους άλλους.	1	2	3	4	5
8.	Παρουσιάζει τον εαυτό του/της με τρόπο που δημιουργεί καλή εντύπωση στους άλλους.	1	2	3	4	5
9.	Συνήθως έχει θετική διάθεση και αυτό τον/την βοηθά στην επίλυση των προβλημάτων.	1	2	3	4	5
10.	Μπορεί με ευκολία να προτείνει νέες ιδέες.	1	2	3	4	5
11.	Ελέγχει τα συναισθήματά του/της.	1	2	3	4	5
12.	Συγχαίρει τους άλλους, όταν κάνουν κάτι καλό.	1	2	3	4	5
13.	Έχει επίγνωση των μη λεκτικών μηνυμάτων, τα οποία του/της στέλνουν οι άλλοι.	1	2	3	4	5
14.	Μπορεί εύκολα να «μπει» στη θέση του άλλου.	1	2	3	4	5
15.	Αντιμετωπίζει επιτυχώς τις προκλήσεις.	1	2	3	4	5
16.	Εμπνυχώνει τους άλλους όταν νιώθουν «πεσμένοι».	1	2	3	4	5
17.	Εμπνέει τους άλλους με το παράδειγμά του.	1	2	3	4	5
18.	Δίνει σημασία στη δημιουργία καλού κλίματος στην υπηρεσία.	1	2	3	4	5

2. Παρακαλώ, διαβάστε τις παρακάτω ερωτήσεις και επιλέξτε την απάντηση που θεωρείτε ότι ανταποκρίνεται καλύτερα στην περίπτωση της υπηρεσίας σας :

1- Διαφωνώ απόλυτα, 2- διαφωνώ, 3-ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, 4- συμφωνώ, 5-συμφωνώ απόλυτα

A/A.	Κατά την άποψή σας σε ποιο βαθμό ο διευθυντής της υπηρεσίας σας:					
1.	Διευκολύνει και υποστηρίζει πρακτικές που δημιουργούν θετικό κλίμα για εργασία.	1	2	3	4	5
2.	Εμπνέει στους υφισταμένους του/της περηφάνεια για το φορέα τους και τη σημαντικότητα του έργου που επιτελούν.	1	2	3	4	5
3.	Πείθει τους συνεργάτες του/της για τη σκοπιμότητα των επιλογών του/της.	1	2	3	4	5
4.	Διακατέχεται από αρχές, αξίες και πεποιθήσεις συμβατές με τους ευρύτερους στόχους του φορέα.	1	2	3	4	5
5.	Παραμένει συνεπής σε αυτές τις αρχές και ανθίσταται στις πιέσεις.	1	2	3	4	5
6.	Ηγείται με το προσωπικό του/της παράδειγμα και τη στάση του/της.	1	2	3	4	5
7.	Θέτει με σαφήνεια τους ρόλους, τις κύριες δραστηριότητες και τις προτεραιότητες της εργασίας.	1	2	3	4	5
8.	Προωθεί τις δημοκρατικές διαδικασίες στη λήψη αποφάσεων.	1	2	3	4	5
9.	Είναι αντικειμενικός/η και ακέραιος/η.	1	2	3	4	5
10.	Διασφαλίζει την εναρμόνιση της εργασίας των υπαλλήλων με τους στόχους της διεύθυνσης που προΐσταται.	1	2	3	4	5
11.	Τηρεί τους νόμους, μένοντας στην ουσία και όχι στον τύπο.	1	2	3	4	5
12.	Κινητοποιεί τους υφισταμένους του/της, ώστε να αποδίδουν τα μέγιστα.	1	2	3	4	5
13.	Ενθαρρύνει την ανοικτή επικοινωνία και εφαρμόζει ευελιξία στις σχέσεις του/της με τους υφισταμένους του/της.	1	2	3	4	5
14.	Παρέχει αρκετή αυτονομία στους υφισταμένους του/της για να οργανώνουν και να προγραμματίζουν το έργο τους.	1	2	3	4	5
15.	Προωθεί την επίλυση των προβλημάτων που ανακύπτουν με συνεργατικό τρόπο.	1	2	3	4	5
16.	Συμβάλλει στη διάχυση της πληροφορίας στην υπηρεσία του/της.	1	2	3	4	5
17.	Ακούει προσεκτικά τις ιδέες και τις εισηγήσεις των υφισταμένων του/της.	1	2	3	4	5
18.	Συζητά θέματα που αφορούν την υπηρεσία του/της με τους υφισταμένους του/της.	1	2	3	4	5
19.	Ενθαρρύνει τα μέλη του προσωπικού του/της και ενημερώνει για τις ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης.	1	2	3	4	5

20.	Καθοδηγεί τους νέους υπαλλήλους της υπηρεσίας του/της.	1	2	3	4	5
21.	Εμπνέει εμπιστοσύνη στους συνεργάτες του/της.	1	2	3	4	5
22.	Προωθεί τη συνεργασία με άλλες υπηρεσίες για την εξυπηρέτηση των αναγκών της διεύθυνσής του/της.	1	2	3	4	5
23.	Επαινεί τους υπαλλήλους που επιδεικνύουν εξαιρετη επίδοση στα καθήκοντά τους.	1	2	3	4	5
24.	Επιδεικνύει ευελιξία στην αντιμετώπιση των λαθών και στις αδυναμίες απόδοσης των συνεργατών του/της.	1	2	3	4	5
25.	Έχει διοικητική επάρκεια.	1	2	3	4	5

3. Παρακαλώ, διαβάστε τις παρακάτω ερωτήσεις και επιλέξτε την απάντηση που θεωρείτε ότι ανταποκρίνεται καλύτερα στις απόψεις σας :

1- Διαφωνώ απόλυτα, 2- διαφωνώ, 3-ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, 4- συμφωνώ, 5-συμφωνώ απόλυτα

A/A.	Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη του διευθυντή συμβάλλει:					
1.	στη βελτίωση του κλίματος στην Υπηρεσία	1	2	3	4	5
2.	στη βελτίωση της συνεργασίας	1	2	3	4	5
3.	στην ουσιαστική εμπλοκή και αφοσίωση των εργαζομένων	1	2	3	4	5
4.	στην αύξηση της αποδοτικότητας του οργανισμού.	1	2	3	4	5
5.	στην προώθηση μιας κοινής κουλτούρας.	1	2	3	4	5
6.	στην επίλυση προβλημάτων μέσω της συλλογικής συμμετοχής των μελών.	1	2	3	4	5

4. Παρακαλώ, διαβάστε τις παρακάτω ερωτήσεις και επιλέξτε την απάντηση που θεωρείτε ότι ανταποκρίνεται καλύτερα στις απόψεις σας :

1- Διαφωνώ απόλυτα 2- διαφωνώ 3-ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ 4- συμφωνώ 5-συμφωνώ απόλυτα

A/A.	Σε ποιο βαθμό εκτιμάτε ότι έχουν καλλιεργηθεί στην Υπηρεσία σας, οι παρακάτω προϋποθέσεις διάδοσης αυτών των δεξιοτήτων, ώστε να μιλάμε για ανάπτυξη συναισθηματικά ευφυούς οργανισμού;					
	α) ο διευθυντής έχει βαθειά επίγνωση των δυνατών και των αδύνατων σημείων της Υπηρεσίας	1	2	3	4	5
	β) όλοι είναι εθελοντικά δεσμευμένοι σε έναν κοινό στόχο	1	2	3	4	5
	γ) επικρατεί υποστηρικτική κουλτούρα, προσανατολισμένη στην ανάπτυξη υγιών διαπροσωπικών σχέσεων και στην αξιοποίηση της δουλειάς των εργαζομένων	1	2	3	4	5
	δ) προωθείται η ειλικρίνεια, η διαφάνεια, η εμπιστοσύνη και η συνεργατικότητα στην Υπηρεσία	1	2	3	4	5

5. Ποια είναι, κατά την άποψή σας, τα σημαντικότερα οφέλη από τη δημιουργία συναισθηματικά ευφυών οργανισμών; Ιεραρχήστε τις απαντήσεις σας, δίνοντας 1 στην πιο σημαντική

Παρακίνηση των εργαζομένων	
Ενθάρρυνση της δημιουργικής σκέψης	
Βελτίωση της συνεργασίας	
Βελτίωση της απόδοσης	
Μείωση του εργασιακού άγχους και της εξουθένωσης από την εργασία	
Αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία	
Μετασχηματισμός του οργανισμού σε «μανθάνοντα», ώστε να γνωρίζει πώς να δημιουργεί διαρκώς νέα γνώση για την επίτευξη μελλοντικών στόχων	

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ

Στατιστικά σημαντικές σχέσεις βασικών μεταβλητών με δημογραφικά στοιχεία

1. Φύλο και Συναισθηματική Νοημοσύνη της ηγεσίας-δεξιότητες

➤ Φύλο και αντίληψη συναισθημάτων

Πίνακας 1 Φύλο-Κατανοεί εύκολα τα μη λεκτικά μηνύματα των άλλων

Crosstab

			Φύλο		Total
			Άνδρας	Γυναίκα	
Κατανοεί εύκολα τα μη λεκτικά μηνύματα των άλλων	Διαφωνώ απόλυτα	Count	0	5	5
		% within Κατανοεί εύκολα τα μη λεκτικά μηνύματα των άλλων	0.0%	100.0%	100.0%
		% within Φύλο	0.0%	5.2%	4.0%
		% of Total	0.0%	4.0%	4.0%
	Διαφωνώ	Count	1	12	13
		% within Κατανοεί εύκολα τα μη λεκτικά μηνύματα των άλλων	7.7%	92.3%	100.0%
		% within Φύλο	3.6%	12.5%	10.5%
		% of Total	0.8%	9.7%	10.5%
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Count	6	31	37
		% within Κατανοεί εύκολα τα μη λεκτικά μηνύματα των άλλων	16.2%	83.8%	100.0%
		% within Φύλο	21.4%	32.3%	29.8%
		% of Total	4.8%	25.0%	29.8%
	Συμφωνώ	Count	12	31	43
		% within Κατανοεί εύκολα τα μη λεκτικά μηνύματα των άλλων	27.9%	72.1%	100.0%
		% within Φύλο	42.9%	32.3%	34.7%
		% of Total	9.7%	25.0%	34.7%
	Συμφωνώ απόλυτα	Count	9	17	26
		% within Κατανοεί εύκολα τα μη λεκτικά μηνύματα των άλλων	34.6%	65.4%	100.0%
% within Φύλο		32.1%	17.7%	21.0%	
% of Total		7.3%	13.7%	21.0%	
Total	Count	28	96	124	
	% within Κατανοεί εύκολα τα μη λεκτικά μηνύματα των άλλων	22.6%	77.4%	100.0%	
	% within Φύλο	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	22.6%	77.4%	100.0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	6.816 ^a	4	.146
Likelihood Ratio	8.161	4	.086
Linear-by-Linear Association	6.666	1	.010
N of Valid Cases	124		

a. 3 cells (30.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.13.

➤ Φύλο και διαχείριση συναισθημάτων εαυτού

Πίνακας 2 Φύλο-Ελέγχει τα συναισθήματά του/της

Crosstab

			Φύλο		Total
			Άνδρας	Γυναίκα	
Ελέγχει τα συναισθήματά του/της	Διαφωνώ απόλυτα	Count	0	2	2
		% within Ελέγχει τα συναισθήματά του/της	0.0%	100.0%	100.0%
		% within Φύλο	0.0%	2.1%	1.6%
		% of Total	0.0%	1.6%	1.6%
	Διαφωνώ	Count	2	13	15
		% within Ελέγχει τα συναισθήματά του/της	13.3%	86.7%	100.0%
		% within Φύλο	7.1%	13.5%	12.1%
		% of Total	1.6%	10.5%	12.1%
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Count	7	30	37
		% within Ελέγχει τα συναισθήματά του/της	18.9%	81.1%	100.0%
		% within Φύλο	25.0%	31.3%	29.8%
		% of Total	5.6%	24.2%	29.8%
Συμφωνώ	Count	8	36	44	
	% within Ελέγχει τα συναισθήματά του/της	18.2%	81.8%	100.0%	
	% within Φύλο	28.6%	37.5%	35.5%	
	% of Total	6.5%	29.0%	35.5%	
Συμφωνώ απόλυτα	Count	11	15	26	
	% within Ελέγχει τα συναισθήματά του/της	42.3%	57.7%	100.0%	
	% within Φύλο	39.3%	15.6%	21.0%	
	% of Total	8.9%	12.1%	21.0%	
Total	Count	28	96	124	
	% within Ελέγχει τα συναισθήματά του/της	22.6%	77.4%	100.0%	
	% within Φύλο	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	22.6%	77.4%	100.0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	7.876 ^a	4	.096
Likelihood Ratio	7.648	4	.105
Linear-by-Linear Association	5.188	1	.023
N of Valid Cases	124		

a. 3 cells (30.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .45.

➤ Φύλο και διαχείριση συναισθημάτων των άλλων

Πίνακας 3 Φύλο-Μπορεί εύκολα να «μπει» στη θέση του άλλου

Crosstab

			Φύλο		Total
			Άνδρας	Γυναίκα	
Μπορεί εύκολα να «μπει» στη θέση του άλλου	Διαφωνώ απόλυτα	Count	1	6	7
		% within Μπορεί εύκολα να «μπει» στη θέση του άλλου	14.3%	85.7%	100.0%
		% within Φύλο	3.6%	6.3%	5.6%
		% of Total	0.8%	4.8%	5.6%
	Διαφωνώ	Count	1	15	16
		% within Μπορεί εύκολα να «μπει» στη θέση του άλλου	6.3%	93.8%	100.0%
		% within Φύλο	3.6%	15.6%	12.9%
		% of Total	0.8%	12.1%	12.9%
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Count	8	39	47
		% within Μπορεί εύκολα να «μπει» στη θέση του άλλου	17.0%	83.0%	100.0%
		% within Φύλο	28.6%	40.6%	37.9%
		% of Total	6.5%	31.5%	37.9%
Συμφωνώ	Count	9	21	30	
	% within Μπορεί εύκολα να «μπει» στη θέση του άλλου	30.0%	70.0%	100.0%	
	% within Φύλο	32.1%	21.9%	24.2%	
	% of Total	7.3%	16.9%	24.2%	
Συμφωνώ απόλυτα	Count	9	15	24	
	% within Μπορεί εύκολα να «μπει» στη θέση του άλλου	37.5%	62.5%	100.0%	
	% within Φύλο	32.1%	15.6%	19.4%	
	% of Total	7.3%	12.1%	19.4%	
Total	Count	28	96	124	
	% within Μπορεί εύκολα να «μπει» στη θέση του άλλου	22.6%	77.4%	100.0%	
	% within Φύλο	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	22.6%	77.4%	100.0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	7.548 ^a	4	.110
Likelihood Ratio	7.957	4	.093
Linear-by-Linear Association	6.491	1	.011
N of Valid Cases	124		

a. 2 cells (20.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.58.

➤ Φύλο και χρήση συναισθημάτων

Πίνακας 4 Φύλο-Δίνει σημασία στη δημιουργία καλού κλίματος στην υπηρεσία

Crosstab

			Φύλο		Total
			Άνδρας	Γυναίκα	
Δίνει σημασία στη δημιουργία καλού κλίματος στην υπηρεσία	Διαφωνώ απόλυτα	Count	0	5	5
		% within Δίνει σημασία στη δημιουργία καλού κλίματος στην υπηρεσία	0.0%	100.0%	100.0%
		% within Φύλο	0.0%	5.2%	4.0%
		% of Total	0.0%	4.0%	4.0%
	Διαφωνώ	Count	3	11	14
		% within Δίνει σημασία στη δημιουργία καλού κλίματος στην υπηρεσία	21.4%	78.6%	100.0%
		% within Φύλο	10.7%	11.5%	11.3%
		% of Total	2.4%	8.9%	11.3%
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Count	3	20	23
		% within Δίνει σημασία στη δημιουργία καλού κλίματος στην υπηρεσία	13.0%	87.0%	100.0%
		% within Φύλο	10.7%	20.8%	18.5%
		% of Total	2.4%	16.1%	18.5%
Συμφωνώ	Count	6	38	44	
	% within Δίνει σημασία στη δημιουργία καλού κλίματος στην υπηρεσία	13.6%	86.4%	100.0%	
	% within Φύλο	21.4%	39.6%	35.5%	
	% of Total	4.8%	30.6%	35.5%	
Συμφωνώ απόλυτα	Count	16	22	38	
	% within Δίνει σημασία στη δημιουργία καλού κλίματος στην υπηρεσία	42.1%	57.9%	100.0%	
	% within Φύλο	57.1%	22.9%	30.6%	
	% of Total	12.9%	17.7%	30.6%	
Total	Count	28	96	124	
	% within Δίνει σημασία στη δημιουργία καλού κλίματος στην υπηρεσία	22.6%	77.4%	100.0%	
	% within Φύλο	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	22.6%	77.4%	100.0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	12.966 ^a	4	.011
Likelihood Ratio	13.333	4	.010
Linear-by-Linear Association	6.469	1	.011
N of Valid Cases	124		

a. 3 cells (30.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.13.

2. Φύλο και εκτίμηση ηγετικού στυλ

Πίνακας 5 Φύλο-Εμπνέει στους υφισταμένους του περηφάνεια

Crosstab

			Φύλο		Total
			Ανδρας	Γυναίκα	
Εμπνέει στους υφισταμένους του/της περηφάνεια για το φορέα τους και τη σημαντικότητα του έργου που επιτελούν	Διαφωνώ απόλυτα	Count	0	6	6
		% within Εμπνέει στους υφισταμένους του/της περηφάνεια για το φορέα τους και τη σημαντικότητα του έργου που επιτελούν	0.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	0.0%	4.8%	4.8%
	Διαφωνώ	Count	2	15	17
		% within Εμπνέει στους υφισταμένους του/της περηφάνεια για το φορέα τους και τη σημαντικότητα του έργου που επιτελούν	11.8%	88.2%	100.0%
		% of Total	7.1%	15.6%	13.7%
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Count	5	34	39
		% within Εμπνέει στους υφισταμένους του/της περηφάνεια για το φορέα τους και τη σημαντικότητα του έργου που επιτελούν	12.8%	87.2%	100.0%
		% of Total	17.9%	35.4%	31.5%
	Συμφωνώ	Count	14	26	40
		% within Εμπνέει στους υφισταμένους του/της περηφάνεια για το φορέα τους και τη σημαντικότητα του έργου που επιτελούν	35.0%	65.0%	100.0%
		% of Total	50.0%	27.1%	32.3%
Συμφωνώ απόλυτα	Count	7	15	22	
	% within Εμπνέει στους υφισταμένους του/της περηφάνεια για το φορέα τους και τη σημαντικότητα του έργου που επιτελούν	31.8%	68.2%	100.0%	
	% of Total	25.0%	15.6%	17.7%	
Total	Count	28	96	124	
	% within Εμπνέει στους υφισταμένους του/της περηφάνεια για το φορέα τους και τη σημαντικότητα του έργου που επιτελούν	22.6%	77.4%	100.0%	
	% within Φύλο	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	22.6%	77.4%	100.0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	9.616 ^a	4	.047
Likelihood Ratio	10.968	4	.027
Linear-by-Linear Association	7.237	1	.007
N of Valid Cases	124		

a. 4 cells (40.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.35.

Πίνακας 6 Φύλο-Ηγείται με το προσωπικό του/της παράδειγμα

Crosstab

			Φύλο		Total
			Άνδρας	Γυναίκα	
Ηγείται με το προσωπικό του/της παράδειγμα και τη στάση του/της	Διαφωνώ απόλυτα	Count	0	5	5
		% within Ηγείται με το προσωπικό του/της παράδειγμα και τη στάση του/της	0.0%	100.0%	100.0%
		% within Φύλο	0.0%	5.2%	4.0%
		% of Total	0.0%	4.0%	4.0%
	Διαφωνώ	Count	4	12	16
		% within Ηγείται με το προσωπικό του/της παράδειγμα και τη στάση του/της	25.0%	75.0%	100.0%
		% within Φύλο	14.3%	12.5%	12.9%
		% of Total	3.2%	9.7%	12.9%
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Count	4	32	36
		% within Ηγείται με το προσωπικό του/της παράδειγμα και τη στάση του/της	11.1%	88.9%	100.0%
		% within Φύλο	14.3%	33.3%	29.0%
		% of Total	3.2%	25.8%	29.0%
Συμφωνώ	Count	4	28	32	
	% within Ηγείται με το προσωπικό του/της παράδειγμα και τη στάση του/της	12.5%	87.5%	100.0%	
	% within Φύλο	14.3%	29.2%	25.8%	
	% of Total	3.2%	22.6%	25.8%	
Συμφωνώ απόλυτα	Count	16	19	35	
	% within Ηγείται με το προσωπικό του/της παράδειγμα και τη στάση του/της	45.7%	54.3%	100.0%	
	% within Φύλο	57.1%	19.8%	28.2%	
	% of Total	12.9%	15.3%	28.2%	
Total	Count	28	96	124	
	% within Ηγείται με το προσωπικό του/της παράδειγμα και τη στάση του/της	22.6%	77.4%	100.0%	
	% within Φύλο	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	22.6%	77.4%	100.0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	16.795 ^a	4	.002
Likelihood Ratio	16.985	4	.002
Linear-by-Linear Association	7.740	1	.005
N of Valid Cases	124		

a. 3 cells (30.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.13.

Πίνακας 7 Φύλο-Κινητοποιεί τους υφισταμένους για τη μέγιστη απόδοση

Crosstab

			Φύλο		Total
			Άνδρας	Γυναίκα	
Κινητοποιεί τους υφισταμένους του/της, ώστε να αποδίδουν τα μέγιστα	Διαφωνώ απόλυτα	Count	0	4	4
		% within Κινητοποιεί τους υφισταμένους του/της, ώστε να αποδίδουν τα μέγιστα	0.0%	100.0%	100.0%
		% within Φύλο	0.0%	4.2%	3.2%
		% of Total	0.0%	3.2%	3.2%
	Διαφωνώ	Count	2	11	13
		% within Κινητοποιεί τους υφισταμένους του/της, ώστε να αποδίδουν τα μέγιστα	15.4%	84.6%	100.0%
		% within Φύλο	7.1%	11.5%	10.5%
		% of Total	1.6%	8.9%	10.5%
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Count	4	36	40
		% within Κινητοποιεί τους υφισταμένους του/της, ώστε να αποδίδουν τα μέγιστα	10.0%	90.0%	100.0%
		% within Φύλο	14.3%	37.5%	32.3%
		% of Total	3.2%	29.0%	32.3%
Συμφωνώ	Count	13	31	44	
	% within Κινητοποιεί τους υφισταμένους του/της, ώστε να αποδίδουν τα μέγιστα	29.5%	70.5%	100.0%	
	% within Φύλο	46.4%	32.3%	35.5%	
	% of Total	10.5%	25.0%	35.5%	
Συμφωνώ απόλυτα	Count	9	14	23	
	% within Κινητοποιεί τους υφισταμένους του/της, ώστε να αποδίδουν τα μέγιστα	39.1%	60.9%	100.0%	
	% within Φύλο	32.1%	14.6%	18.5%	
	% of Total	7.3%	11.3%	18.5%	
Total	Count	28	96	124	
	% within Κινητοποιεί τους υφισταμένους του/της, ώστε να αποδίδουν τα μέγιστα	22.6%	77.4%	100.0%	
	% within Φύλο	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	22.6%	77.4%	100.0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	9.998 ^a	4	.040
Likelihood Ratio	11.101	4	.025
Linear-by-Linear Association	8.071	1	.004
N of Valid Cases	124		

a. 3 cells (30.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .90.

Πίνακας 8 Φύλο-Συμβάλλει στη διάχυση της πληροφορίας στην υπηρεσία

Crosstab

			Φύλο		Total
			Άνδρας	Γυναίκα	
Συμβάλλει στη διάχυση της πληροφορίας στην υπηρεσία του/της	Διαφωνώ απόλυτα	Count	1	3	4
		% within Συμβάλλει στη διάχυση της πληροφορίας στην υπηρεσία του/της	25.0%	75.0%	100.0%
		% within Φύλο	3.6%	3.1%	3.2%
		% of Total	0.8%	2.4%	3.2%
	Διαφωνώ	Count	1	13	14
		% within Συμβάλλει στη διάχυση της πληροφορίας στην υπηρεσία του/της	7.1%	92.9%	100.0%
		% within Φύλο	3.6%	13.5%	11.3%
		% of Total	0.8%	10.5%	11.3%
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Count	2	30	32
		% within Συμβάλλει στη διάχυση της πληροφορίας στην υπηρεσία του/της	6.3%	93.8%	100.0%
		% within Φύλο	7.1%	31.3%	25.8%
		% of Total	1.6%	24.2%	25.8%
	Συμφωνώ	Count	14	29	43
		% within Συμβάλλει στη διάχυση της πληροφορίας στην υπηρεσία του/της	32.6%	67.4%	100.0%
		% within Φύλο	50.0%	30.2%	34.7%
		% of Total	11.3%	23.4%	34.7%
Συμφωνώ απόλυτα	Count	10	21	31	
	% within Συμβάλλει στη διάχυση της πληροφορίας στην υπηρεσία του/της	32.3%	67.7%	100.0%	
	% within Φύλο	35.7%	21.9%	25.0%	
	% of Total	8.1%	16.9%	25.0%	
Total	Count	28	96	124	
	% within Συμβάλλει στη διάχυση της πληροφορίας στην υπηρεσία του/της	22.6%	77.4%	100.0%	
	% within Φύλο	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	22.6%	77.4%	100.0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	10.913 ^a	4	.028
Likelihood Ratio	12.553	4	.014
Linear-by-Linear Association	6.028	1	.014
N of Valid Cases	124		

a. 3 cells (30.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .90.

Πίνακας 9 Φύλο-Πρωθεί τη συνεργασία με άλλες υπηρεσίες

Crosstab

			Φύλο		Total
			Άνδρας	Γυναίκα	
Πρωθεί τη συνεργασία με άλλες υπηρεσίες για την εξυπηρέτηση των αναγκών της διεύθυνσής του/της	Διαφωνώ απόλυτα	Count	0	2	2
		% within Πρωθεί τη συνεργασία με άλλες υπηρεσίες για την εξυπηρέτηση των αναγκών της διεύθυνσής του/της	0.0%	100.0%	100.0%
		% within Φύλο	0.0%	2.1%	1.6%
		% of Total	0.0%	1.6%	1.6%
	Διαφωνώ	Count	3	8	11
		% within Πρωθεί τη συνεργασία με άλλες υπηρεσίες για την εξυπηρέτηση των αναγκών της διεύθυνσής του/της	27.3%	72.7%	100.0%
		% within Φύλο	10.7%	8.3%	8.9%
		% of Total	2.4%	6.5%	8.9%
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Count	3	36	39
		% within Πρωθεί τη συνεργασία με άλλες υπηρεσίες για την εξυπηρέτηση των αναγκών της διεύθυνσής του/της	7.7%	92.3%	100.0%
		% within Φύλο	10.7%	37.5%	31.5%
		% of Total	2.4%	29.0%	31.5%
Συμφωνώ	Count	11	31	42	
	% within Πρωθεί τη συνεργασία με άλλες υπηρεσίες για την εξυπηρέτηση των αναγκών της διεύθυνσής του/της	26.2%	73.8%	100.0%	
	% within Φύλο	39.3%	32.3%	33.9%	
	% of Total	8.9%	25.0%	33.9%	
Συμφωνώ απόλυτα	Count	11	19	30	
	% within Πρωθεί τη συνεργασία με άλλες υπηρεσίες για την εξυπηρέτηση των αναγκών της διεύθυνσής του/της	36.7%	63.3%	100.0%	
	% within Φύλο	39.3%	19.8%	24.2%	
	% of Total	8.9%	15.3%	24.2%	
Total	Count	28	96	124	
	% within Πρωθεί τη συνεργασία με άλλες υπηρεσίες για την εξυπηρέτηση των αναγκών της διεύθυνσής του/της	22.6%	77.4%	100.0%	
	% within Φύλο	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	22.6%	77.4%	100.0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	9.385 ^a	4	.052
Likelihood Ratio	10.695	4	.030
Linear-by-Linear Association	5.072	1	.024
N of Valid Cases	124		

a. 3 cells (30.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .45.

3. Φύλλο και εκτίμηση του βαθμού καλλιέργειας προϋποθέσεων ανάπτυξης συναισθηματικά ευφυούς οργανισμού

Πίνακας 10 Φύλο-Ο διευθυντής έχει βαθειά επίγνωση

Crosstab

			Φύλο		Total
			Ανδρας	Γυναίκα	
Ο διευθυντής έχει βαθειά επίγνωση των δυνατών και των αδύνατων σημείων της Υπηρεσίας	Διαφωνώ	Count	1	12	13
		% within Ο διευθυντής έχει βαθειά επίγνωση των δυνατών και των αδύνατων σημείων της Υπηρεσίας	7.7%	92.3%	100.0%
		% within Φύλο	3.6%	12.5%	10.5%
		% of Total	0.8%	9.7%	10.5%
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Count	5	29	34
		% within Ο διευθυντής έχει βαθειά επίγνωση των δυνατών και των αδύνατων σημείων της Υπηρεσίας	14.7%	85.3%	100.0%
		% within Φύλο	17.9%	30.2%	27.4%
		% of Total	4.0%	23.4%	27.4%
	Συμφωνώ	Count	10	34	44
		% within Ο διευθυντής έχει βαθειά επίγνωση των δυνατών και των αδύνατων σημείων της Υπηρεσίας	22.7%	77.3%	100.0%
		% within Φύλο	35.7%	35.4%	35.5%
		% of Total	8.1%	27.4%	35.5%
Συμφωνώ απόλυτα	Count	12	21	33	
	% within Ο διευθυντής έχει βαθειά επίγνωση των δυνατών και των αδύνατων σημείων της Υπηρεσίας	36.4%	63.6%	100.0%	
	% within Φύλο	42.9%	21.9%	26.6%	
	% of Total	9.7%	16.9%	26.6%	
Total	Count	28	96	124	
	% within Ο διευθυντής έχει βαθειά επίγνωση των δυνατών και των αδύνατων σημείων της Υπηρεσίας	22.6%	77.4%	100.0%	
	% within Φύλο	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	22.6%	77.4%	100.0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	6.441 ^a	3	.092
Likelihood Ratio	6.599	3	.086
Linear-by-Linear Association	6.177	1	.013
N of Valid Cases	124		

a. 1 cells (12.5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.94.

Πίνακας 11 Φύλο-Όλοι είναι εθελοντικά δεσμευμένοι σε έναν κοινό στόχο

Crosstab

			Φύλο		Total
			Άνδρας	Γυναίκα	
Όλοι είναι εθελοντικά δεσμευμένοι σε έναν κοινό στόχο	Διαφωνώ απόλυτα	Count	0	4	4
		% within Όλοι είναι εθελοντικά δεσμευμένοι σε έναν κοινό στόχο	0.0%	100.0%	100.0%
		% within Φύλο	0.0%	4.2%	3.2%
		% of Total	0.0%	3.2%	3.2%
	Διαφωνώ	Count	2	26	28
		% within Όλοι είναι εθελοντικά δεσμευμένοι σε έναν κοινό στόχο	7.1%	92.9%	100.0%
		% within Φύλο	7.1%	27.1%	22.6%
		% of Total	1.6%	21.0%	22.6%
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Count	13	49	62
		% within Όλοι είναι εθελοντικά δεσμευμένοι σε έναν κοινό στόχο	21.0%	79.0%	100.0%
		% within Φύλο	46.4%	51.0%	50.0%
		% of Total	10.5%	39.5%	50.0%
	Συμφωνώ	Count	9	11	20
		% within Όλοι είναι εθελοντικά δεσμευμένοι σε έναν κοινό στόχο	45.0%	55.0%	100.0%
		% within Φύλο	32.1%	11.5%	16.1%
		% of Total	7.3%	8.9%	16.1%
	Συμφωνώ απόλυτα	Count	4	6	10
		% within Όλοι είναι εθελοντικά δεσμευμένοι σε έναν κοινό στόχο	40.0%	60.0%	100.0%
		% within Φύλο	14.3%	6.3%	8.1%
		% of Total	3.2%	4.8%	8.1%
	Total	Count	28	96	124
		% within Όλοι είναι εθελοντικά δεσμευμένοι σε έναν κοινό στόχο	22.6%	77.4%	100.0%
		% within Φύλο	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	22.6%	77.4%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	12.562 ^a	4	.014
Likelihood Ratio	13.398	4	.009
Linear-by-Linear Association	10.855	1	.001
N of Valid Cases	124		

a. 4 cells (40.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .90.

4. Ηλικία και Συναισθηματική Νοημοσύνη της ηγεσίας-δεξιότητες

➤ Ηλικία και διαχείριση συναισθημάτων των άλλων

Πίνακας 12 Ηλικία-Μοιράζεται τα συναισθήματά του/της με τους άλλους

Crosstab

			Ηλικία				Total
			31-40 ετών	41-50 ετών	51-60 ετών	60+ ετών	
Μοιράζεται τα συναισθήματά του/της με τους άλλους	Διαφωνώ απόλυτα	Count	0	4	1	0	5
		% within Μοιράζεται τα συναισθήματά του/της με τους άλλους	0.0%	80.0%	20.0%	0.0%	100.0%
		% within Ηλικία	0.0%	5.6%	4.2%	0.0%	4.0%
		% of Total	0.0%	3.2%	0.8%	0.0%	4.0%
	Διαφωνώ	Count	0	11	8	0	19
		% within Μοιράζεται τα συναισθήματά του/της με τους άλλους	0.0%	57.9%	42.1%	0.0%	100.0%
		% within Ηλικία	0.0%	15.5%	33.3%	0.0%	15.3%
		% of Total	0.0%	8.9%	6.5%	0.0%	15.3%
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Count	12	22	8	0	42
		% within Μοιράζεται τα συναισθήματά του/της με τους άλλους	28.6%	52.4%	19.0%	0.0%	100.0%
		% within Ηλικία	42.9%	31.0%	33.3%	0.0%	33.9%
		% of Total	9.7%	17.7%	6.5%	0.0%	33.9%
Συμφωνώ	Count	11	23	4	0	38	
	% within Μοιράζεται τα συναισθήματά του/της με τους άλλους	28.9%	60.5%	10.5%	0.0%	100.0%	
	% within Ηλικία	39.3%	32.4%	16.7%	0.0%	30.6%	
	% of Total	8.9%	18.5%	3.2%	0.0%	30.6%	
Συμφωνώ απόλυτα	Count	5	11	3	1	20	
	% within Μοιράζεται τα συναισθήματά του/της με τους άλλους	25.0%	55.0%	15.0%	5.0%	100.0%	
	% within Ηλικία	17.9%	15.5%	12.5%	100.0%	16.1%	
	% of Total	4.0%	8.9%	2.4%	0.8%	16.1%	
Total	Count	28	71	24	1	124	
	% within Μοιράζεται τα συναισθήματά του/της με τους άλλους	22.6%	57.3%	19.4%	0.8%	100.0%	
	% within Ηλικία	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	22.6%	57.3%	19.4%	0.8%	100.0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	19.547 ^a	12	.076
Likelihood Ratio	22.292	12	.034
Linear-by-Linear Association	4.195	1	.041
N of Valid Cases	124		

a. 12 cells (60.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .04.

5. Ηλικία και εκτίμηση ηγετικού στυλ

Πίνακας 13 Ηλικία-Έχει διοικητική επάρκεια

Crosstab

			Ηλικία				Total
			31-40 ετών	41-50 ετών	51-60 ετών	60+ ετών	
Έχει διοικητική επάρκεια	Διαφωνώ απόλυτα	Count	0	2	1	0	3
		% within Έχει διοικητική επάρκεια	0.0%	66.7%	33.3%	0.0%	100.0%
		% within Ηλικία	0.0%	2.8%	4.2%	0.0%	2.4%
		% of Total	0.0%	1.6%	0.8%	0.0%	2.4%
	Διαφωνώ	Count	1	2	3	0	6
		% within Έχει διοικητική επάρκεια	16.7%	33.3%	50.0%	0.0%	100.0%
		% within Ηλικία	3.6%	2.8%	12.5%	0.0%	4.8%
		% of Total	0.8%	1.6%	2.4%	0.0%	4.8%
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Count	4	17	6	0	27
		% within Έχει διοικητική επάρκεια	14.8%	63.0%	22.2%	0.0%	100.0%
		% within Ηλικία	14.3%	23.9%	25.0%	0.0%	21.8%
		% of Total	3.2%	13.7%	4.8%	0.0%	21.8%
Συμφωνώ	Count	5	26	6	0	37	
	% within Έχει διοικητική επάρκεια	13.5%	70.3%	16.2%	0.0%	100.0%	
	% within Ηλικία	17.9%	36.6%	25.0%	0.0%	29.8%	
	% of Total	4.0%	21.0%	4.8%	0.0%	29.8%	
Συμφωνώ απόλυτα	Count	18	24	8	1	51	
	% within Έχει διοικητική επάρκεια	35.3%	47.1%	15.7%	2.0%	100.0%	
	% within Ηλικία	64.3%	33.8%	33.3%	100.0%	41.1%	
	% of Total	14.5%	19.4%	6.5%	0.8%	41.1%	
Total	Count	28	71	24	1	124	
	% within Έχει διοικητική επάρκεια	22.6%	57.3%	19.4%	0.8%	100.0%	
	% within Ηλικία	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	22.6%	57.3%	19.4%	0.8%	100.0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	14.613 ^a	12	.263
Likelihood Ratio	14.602	12	.264
Linear-by-Linear Association	4.898	1	.027
N of Valid Cases	124		

a. 11 cells (55.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .02.

6. Ηλικία και σημαντικότερα οφέλη των συναισθηματικά ευφρών οργανισμών

Πίνακας 14 Ηλικία-Μετασχηματισμός του οργανισμού σε «μανθάνοντα»

			Crosstab				
			Ηλικία				Total
			31-40 ετών	41-50 ετών	51-60 ετών	60+ ετών	
Μετασχηματισμός του οργανισμού σε «μανθάνοντα», ώστε να γνωρίζει πώς να δημιουργεί διαρκώς νέα γνώση για την επίτευξη μελλοντικών στόχων	1ο σημαντικό	Count	2	14	7	1	24
		% within Μετασχηματισμός του οργανισμού σε «μανθάνοντα», ώστε να γνωρίζει πώς να δημιουργεί διαρκώς νέα γνώση για την επίτευξη μελλοντικών στόχων	8.3%	58.3%	29.2%	4.2%	100.0%
		% within Ηλικία	7.7%	19.7%	29.2%	100.0%	19.7%
		% of Total	1.6%	11.5%	5.7%	0.8%	19.7%
	2ο σημαντικό	Count	1	2	0	0	3
		% within Μετασχηματισμός του οργανισμού σε «μανθάνοντα», ώστε να γνωρίζει πώς να δημιουργεί διαρκώς νέα γνώση για την επίτευξη μελλοντικών στόχων	33.3%	66.7%	0.0%	0.0%	100.0%
		% within Ηλικία	3.8%	2.8%	0.0%	0.0%	2.5%
		% of Total	0.8%	1.6%	0.0%	0.0%	2.5%
	3ο σημαντικό	Count	2	4	4	0	10
		% within Μετασχηματισμός του οργανισμού σε «μανθάνοντα», ώστε να γνωρίζει πώς να δημιουργεί διαρκώς νέα γνώση για την επίτευξη μελλοντικών στόχων	20.0%	40.0%	40.0%	0.0%	100.0%
		% within Ηλικία	7.7%	5.6%	16.7%	0.0%	8.2%
		% of Total	1.6%	3.3%	3.3%	0.0%	8.2%
4ο σημαντικό	Count	0	4	3	0	7	
	% within Μετασχηματισμός του οργανισμού σε «μανθάνοντα», ώστε να γνωρίζει πώς να δημιουργεί διαρκώς νέα γνώση για την επίτευξη μελλοντικών στόχων	0.0%	57.1%	42.9%	0.0%	100.0%	
	% within Ηλικία	0.0%	5.6%	12.5%	0.0%	5.7%	
	% of Total	0.0%	3.3%	2.5%	0.0%	5.7%	
5ο σημαντικό	Count	2	3	1	0	6	
	% within Μετασχηματισμός του οργανισμού σε «μανθάνοντα», ώστε να γνωρίζει πώς να δημιουργεί διαρκώς νέα γνώση για την επίτευξη μελλοντικών στόχων	33.3%	50.0%	16.7%	0.0%	100.0%	
	% within Ηλικία	7.7%	4.2%	4.2%	0.0%	4.9%	
	% of Total	1.6%	2.5%	0.8%	0.0%	4.9%	
6ο σημαντικό	Count	3	4	3	0	10	
	% within Μετασχηματισμός του οργανισμού σε «μανθάνοντα», ώστε να γνωρίζει πώς να δημιουργεί διαρκώς νέα γνώση για την επίτευξη μελλοντικών στόχων	30.0%	40.0%	30.0%	0.0%	100.0%	
	% within Ηλικία	11.5%	5.6%	12.5%	0.0%	8.2%	
	% of Total	2.5%	3.3%	2.5%	0.0%	8.2%	
7ο σημαντικό	Count	16	40	6	0	62	
	% within Μετασχηματισμός του οργανισμού σε «μανθάνοντα», ώστε να γνωρίζει πώς να δημιουργεί διαρκώς νέα γνώση για την επίτευξη μελλοντικών στόχων	25.8%	64.5%	9.7%	0.0%	100.0%	
	% within Ηλικία	61.5%	56.3%	25.0%	0.0%	50.8%	
	% of Total	13.1%	32.8%	4.9%	0.0%	50.8%	
Total	Count	26	71	24	1	122	
	% within Μετασχηματισμός του οργανισμού σε «μανθάνοντα», ώστε να γνωρίζει πώς να δημιουργεί διαρκώς νέα γνώση για την επίτευξη μελλοντικών στόχων	21.3%	58.2%	19.7%	0.8%	100.0%	
	% within Ηλικία	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	21.3%	58.2%	19.7%	0.8%	100.0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	20.125 ^a	18	.326
Likelihood Ratio	21.452	18	.257
Linear-by-Linear Association	8.463	1	.004
N of Valid Cases	122		

a. 21 cells (75.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .02.

7. Σπουδές και Εκτίμηση ηγετικού στυλ

Πίνακας 15 Σπουδές-Προωθεί τη συνεργασία με άλλες υπηρεσίες

			Crosstab					Total
			Σπουδές					
			Απόφοιτος Λυκείου	Πτυχίο ΤΕΙ	Πτυχίο ΑΕΙ	Μεταπτυχιακό δίπλωμα	Διδακτορικό δίπλωμα	
Προωθεί τη συνεργασία με άλλες υπηρεσίες για την εξυπηρέτηση των αναγκών της διεύθυνσής του/της	Διαφωνώ απόλυτα	Count	0	0	0	2	0	2
		% within Προωθεί τη συνεργασία με άλλες υπηρεσίες για την εξυπηρέτηση των αναγκών της διεύθυνσής του/της	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	100.0%
		% of Total	0.0%	0.0%	0.0%	1.6%	0.0%	1.6%
	Διαφωνώ	Count	0	2	1	6	2	11
		% within Προωθεί τη συνεργασία με άλλες υπηρεσίες για την εξυπηρέτηση των αναγκών της διεύθυνσής του/της	0.0%	18.2%	9.1%	54.5%	18.2%	100.0%
		% of Total	0.0%	25.0%	2.0%	10.9%	40.0%	8.9%
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Count	1	3	16	18	1	39
		% within Προωθεί τη συνεργασία με άλλες υπηρεσίες για την εξυπηρέτηση των αναγκών της διεύθυνσής του/της	2.6%	7.7%	41.0%	46.2%	2.6%	100.0%
		% of Total	20.0%	37.5%	31.4%	32.7%	20.0%	31.5%
	Συμφωνώ	Count	1	1	18	21	1	42
		% within Προωθεί τη συνεργασία με άλλες υπηρεσίες για την εξυπηρέτηση των αναγκών της διεύθυνσής του/της	2.4%	2.4%	42.9%	50.0%	2.4%	100.0%
		% of Total	20.0%	12.5%	35.3%	38.2%	20.0%	33.9%
Συμφωνώ απόλυτα	Count	3	2	16	8	1	30	
	% within Προωθεί τη συνεργασία με άλλες υπηρεσίες για την εξυπηρέτηση των αναγκών της διεύθυνσής του/της	10.0%	6.7%	53.3%	26.7%	3.3%	100.0%	
	% of Total	60.0%	25.0%	31.4%	14.5%	20.0%	24.2%	
Total	Count	5	8	51	55	5	124	
	% within Προωθεί τη συνεργασία με άλλες υπηρεσίες για την εξυπηρέτηση των αναγκών της διεύθυνσής του/της	4.0%	6.5%	41.1%	44.4%	4.0%	100.0%	
	% within Σπουδές	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	4.0%	6.5%	41.1%	44.4%	4.0%	100.0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	22.172 ^a	16	.138
Likelihood Ratio	21.265	16	.169
Linear-by-Linear Association	5.296	1	.021
N of Valid Cases	124		

a. 19 cells (76.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .08.

8. Σπουδές και γενικές απόψεις για τη συμβολή της ΣΝ του διευθυντή

Πίνακας 16 Σπουδές-Στη βελτίωση της συνεργασίας

Crosstab

			Σπουδές					Total
			Απόφοιτος Λυκείου	Πτυχίο ΤΕΙ	Πτυχίο ΑΕΙ	Μεταπτυχιακό δίπλωμα	Διδακτορικό δίπλωμα	
Στη βελτίωση της συνεργασίας	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Count	2	1	2	2	0	7
		% within Στη βελτίωση της συνεργασίας	28.6%	14.3%	28.6%	28.6%	0.0%	100.0%
		% within Σπουδές	40.0%	12.5%	3.9%	3.6%	0.0%	5.6%
		% of Total	1.6%	0.8%	1.6%	1.6%	0.0%	5.6%
	Συμφωνώ	Count	0	3	24	19	1	47
		% within Στη βελτίωση της συνεργασίας	0.0%	6.4%	51.1%	40.4%	2.1%	100.0%
		% within Σπουδές	0.0%	37.5%	47.1%	34.5%	20.0%	37.9%
		% of Total	0.0%	2.4%	19.4%	15.3%	0.8%	37.9%
	Συμφωνώ απόλυτα	Count	3	4	25	34	4	70
		% within Στη βελτίωση της συνεργασίας	4.3%	5.7%	35.7%	48.6%	5.7%	100.0%
		% within Σπουδές	60.0%	50.0%	49.0%	61.8%	80.0%	56.5%
		% of Total	2.4%	3.2%	20.2%	27.4%	3.2%	56.5%
Total	Count	5	8	51	55	5	124	
	% within Στη βελτίωση της συνεργασίας	4.0%	6.5%	41.1%	44.4%	4.0%	100.0%	
	% within Σπουδές	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	4.0%	6.5%	41.1%	44.4%	4.0%	100.0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	17.014 ^a	8	.030
Likelihood Ratio	13.025	8	.111
Linear-by-Linear Association	3.969	1	.046
N of Valid Cases	124		

a. 11 cells (73.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .28.

9. Έτη προϋπηρεσίας και Συναισθηματική Νοημοσύνη της ηγεσίας-δεξιότητες

➤ Έτη προϋπηρεσίας και διαχείριση συναισθημάτων των άλλων

Πίνακας 17 Έτη προϋπηρεσίας-Εμπνέει τους άλλους με το παράδειγμα

Crosstab

			Έτη προϋπηρεσίας				Total
			1-10 έτη	11-20 έτη	21-30 έτη	31+ έτη	
Εμπνέει τους άλλους με το παράδειγμά του/της	Διαφωνώ απόλυτα	Count	1	1	4	3	9
		% within Εμπνέει τους άλλους με το παράδειγμά του/της	11.1%	11.1%	44.4%	33.3%	100.0%
		% within Έτη προϋπηρεσίας	4.5%	1.4%	21.1%	33.3%	7.3%
		% of Total	0.8%	0.8%	3.2%	2.4%	7.3%
	Διαφωνώ	Count	1	11	2	1	15
		% within Εμπνέει τους άλλους με το παράδειγμά του/της	6.7%	73.3%	13.3%	6.7%	100.0%
		% within Έτη προϋπηρεσίας	4.5%	14.9%	10.5%	11.1%	12.1%
		% of Total	0.8%	8.9%	1.6%	0.8%	12.1%
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Count	6	28	5	2	41
		% within Εμπνέει τους άλλους με το παράδειγμά του/της	14.6%	68.3%	12.2%	4.9%	100.0%
		% within Έτη προϋπηρεσίας	27.3%	37.8%	26.3%	22.2%	33.1%
		% of Total	4.8%	22.6%	4.0%	1.6%	33.1%
Συμφωνώ	Count	9	18	3	1	31	
	% within Εμπνέει τους άλλους με το παράδειγμά του/της	29.0%	58.1%	9.7%	3.2%	100.0%	
	% within Έτη προϋπηρεσίας	40.9%	24.3%	15.8%	11.1%	25.0%	
	% of Total	7.3%	14.5%	2.4%	0.8%	25.0%	
Συμφωνώ απόλυτα	Count	5	16	5	2	28	
	% within Εμπνέει τους άλλους με το παράδειγμά του/της	17.9%	57.1%	17.9%	7.1%	100.0%	
	% within Έτη προϋπηρεσίας	22.7%	21.6%	26.3%	22.2%	22.6%	
	% of Total	4.0%	12.9%	4.0%	1.6%	22.6%	
Total	Count	22	74	19	9	124	
	% within Εμπνέει τους άλλους με το παράδειγμά του/της	17.7%	59.7%	15.3%	7.3%	100.0%	
	% within Έτη προϋπηρεσίας	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	17.7%	59.7%	15.3%	7.3%	100.0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	23.787 ^a	12	.022
Likelihood Ratio	20.228	12	.063
Linear-by-Linear Association	5.314	1	.021
N of Valid Cases	124		

a. 12 cells (60.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .65.

10. Έτη προϋπηρεσίας και εκτίμηση ηγετικού στυλ

Πίνακας 18 Έτη προϋπηρεσίας-Εμπνέει στους υφισταμένους περηφάνεια

			Έτη προϋπηρεσίας				Total
			1-10 έτη	11-20 έτη	21-30 έτη	31+ έτη	
Εμπνέει στους υφισταμένους του/της περηφάνεια για το φορέα τους και τη σημαντικότητα του έργου που επιτελούν	Διαφωνώ απόλυτα	Count	0	3	2	1	6
		% within Εμπνέει στους υφισταμένους του/της περηφάνεια για το φορέα τους και τη σημαντικότητα του έργου που επιτελούν	0.0%	50.0%	33.3%	16.7%	100.0%
		% within Έτη προϋπηρεσίας	0.0%	4.1%	10.5%	11.1%	4.8%
		% of Total	0.0%	2.4%	1.6%	0.8%	4.8%
	Διαφωνώ	Count	0	10	3	4	17
		% within Εμπνέει στους υφισταμένους του/της περηφάνεια για το φορέα τους και τη σημαντικότητα του έργου που επιτελούν	0.0%	58.8%	17.6%	23.5%	100.0%
		% within Έτη προϋπηρεσίας	0.0%	13.5%	15.8%	44.4%	13.7%
		% of Total	0.0%	8.1%	2.4%	3.2%	13.7%
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Count	7	22	8	2	39
		% within Εμπνέει στους υφισταμένους του/της περηφάνεια για το φορέα τους και τη σημαντικότητα του έργου που επιτελούν	17.9%	56.4%	20.5%	5.1%	100.0%
		% within Έτη προϋπηρεσίας	31.8%	29.7%	42.1%	22.2%	31.5%
		% of Total	5.6%	17.7%	6.5%	1.6%	31.5%
Συμφωνώ	Count	11	28	1	0	40	
	% within Εμπνέει στους υφισταμένους του/της περηφάνεια για το φορέα τους και τη σημαντικότητα του έργου που επιτελούν	27.5%	70.0%	2.5%	0.0%	100.0%	
	% within Έτη προϋπηρεσίας	50.0%	37.8%	5.3%	0.0%	32.3%	
	% of Total	8.9%	22.6%	0.8%	0.0%	32.3%	
Συμφωνώ απόλυτα	Count	4	11	5	2	22	
	% within Εμπνέει στους υφισταμένους του/της περηφάνεια για το φορέα τους και τη σημαντικότητα του έργου που επιτελούν	18.2%	50.0%	22.7%	9.1%	100.0%	
	% within Έτη προϋπηρεσίας	18.2%	14.9%	26.3%	22.2%	17.7%	
	% of Total	3.2%	8.9%	4.0%	1.6%	17.7%	
Total	Count	22	74	19	9	124	
	% within Εμπνέει στους υφισταμένους του/της περηφάνεια για το φορέα τους και τη σημαντικότητα του έργου που επιτελούν	17.7%	59.7%	15.3%	7.3%	100.0%	
	% within Έτη προϋπηρεσίας	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	17.7%	59.7%	15.3%	7.3%	100.0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	24.733 ^a	12	.016
Likelihood Ratio	30.738	12	.002
Linear-by-Linear Association	7.445	1	.006
N of Valid Cases	124		

a. 12 cells (60.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .44.

11. Έτη προϋπηρεσίας και γενικές απόψεις για τη συμβολή της ΣΝ του διευθυντή

Πίνακας 19 Έτη προϋπηρεσίας-Στην προώθηση μιας κοινής κουλτούρας

Crosstab

			Έτη προϋπηρεσίας				Total
			1-10 έτη	11-20 έτη	21-30 έτη	31+ έτη	
Στην προώθηση μιας κοινής κουλτούρας	Διαφωνώ	Count	0	2	0	0	2
		% within Στην προώθηση μιας κοινής κουλτούρας	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	100.0%
		% within Έτη προϋπηρεσίας	0.0%	2.7%	0.0%	0.0%	1.6%
		% of Total	0.0%	1.6%	0.0%	0.0%	1.6%
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Count	5	12	4	0	21
		% within Στην προώθηση μιας κοινής κουλτούρας	23.8%	57.1%	19.0%	0.0%	100.0%
		% within Έτη προϋπηρεσίας	22.7%	16.2%	21.1%	0.0%	16.9%
		% of Total	4.0%	9.7%	3.2%	0.0%	16.9%
	Συμφωνώ	Count	13	37	6	2	58
		% within Στην προώθηση μιας κοινής κουλτούρας	22.4%	63.8%	10.3%	3.4%	100.0%
		% within Έτη προϋπηρεσίας	59.1%	50.0%	31.6%	22.2%	46.8%
		% of Total	10.5%	29.8%	4.8%	1.6%	46.8%
Συμφωνώ απόλυτα	Count	4	23	9	7	43	
	% within Στην προώθηση μιας κοινής κουλτούρας	9.3%	53.5%	20.9%	16.3%	100.0%	
	% within Έτη προϋπηρεσίας	18.2%	31.1%	47.4%	77.8%	34.7%	
	% of Total	3.2%	18.5%	7.3%	5.6%	34.7%	
Total	Count	22	74	19	9	124	
	% within Στην προώθηση μιας κοινής κουλτούρας	17.7%	59.7%	15.3%	7.3%	100.0%	
	% within Έτη προϋπηρεσίας	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	17.7%	59.7%	15.3%	7.3%	100.0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	14.206 ^a	9	.115
Likelihood Ratio	15.748	9	.072
Linear-by-Linear Association	7.489	1	.006
N of Valid Cases	124		

a. 9 cells (56.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .15.

12. Έτη προϋπηρεσίας και προϋποθέσεις ανάπτυξης συναισθηματικά ευφυούς οργανισμού

Πίνακας 20 Έτη προϋπηρεσίας-Ο διευθυντής έχει βαθειά επίγνωση

Crosstab

			Έτη προϋπηρεσίας				Total
			1-10 έτη	11-20 έτη	21-30 έτη	31+ έτη	
Ο διευθυντής έχει βαθειά επίγνωση των δυνατών και των αδύνατων σημείων της Υπηρεσίας	Διαφωνώ	Count	1	6	3	3	13
		% within Ο διευθυντής έχει βαθειά επίγνωση των δυνατών και των αδύνατων σημείων της Υπηρεσίας	7.7%	46.2%	23.1%	23.1%	100.0%
		% within Έτη προϋπηρεσίας	4.5%	8.1%	15.8%	33.3%	10.5%
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Count	3	22	5	4	34
		% within Ο διευθυντής έχει βαθειά επίγνωση των δυνατών και των αδύνατων σημείων της Υπηρεσίας	8.8%	64.7%	14.7%	11.8%	100.0%
		% within Έτη προϋπηρεσίας	13.6%	29.7%	26.3%	44.4%	27.4%
	Συμφωνώ	Count	10	28	6	0	44
		% within Ο διευθυντής έχει βαθειά επίγνωση των δυνατών και των αδύνατων σημείων της Υπηρεσίας	22.7%	63.6%	13.6%	0.0%	100.0%
		% within Έτη προϋπηρεσίας	45.5%	37.8%	31.6%	0.0%	35.5%
	Συμφωνώ απόλυτα	Count	8	18	5	2	33
		% within Ο διευθυντής έχει βαθειά επίγνωση των δυνατών και των αδύνατων σημείων της Υπηρεσίας	24.2%	54.5%	15.2%	6.1%	100.0%
		% within Έτη προϋπηρεσίας	36.4%	24.3%	26.3%	22.2%	26.6%
Total	Count	22	74	19	9	124	
	% within Ο διευθυντής έχει βαθειά επίγνωση των δυνατών και των αδύνατων σημείων της Υπηρεσίας	17.7%	59.7%	15.3%	7.3%	100.0%	
	% within Έτη προϋπηρεσίας	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	17.7%	59.7%	15.3%	7.3%	100.0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	13.763 ^a	9	.131
Likelihood Ratio	15.539	9	.077
Linear-by-Linear Association	6.831	1	.009
N of Valid Cases	124		

a. 6 cells (37.5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .94.