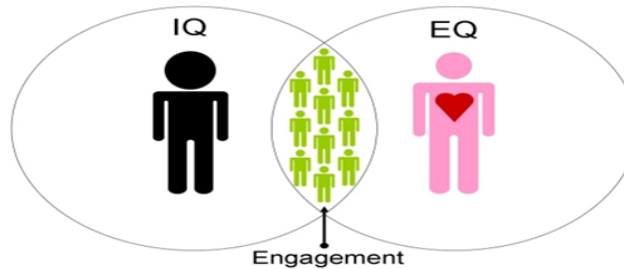


Διπλωματική Εργασία
**ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΟΥΣ
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΝΟΙΑΣ**



Επιβλέπων Καθηγητής: Δρ. Ντάνος Αναστάσιος

ΛΥΓΕΡΟΥ ΙΟΥΛΙΑΝΗ
ΝΟΣΗΛΕΥΤΡΙΑ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2018

LEADERSHIP AND EMOTIONAL INTELLIGENCE IN THE HEALTH AND WELFARE ORGANIZATIONS

Στην οικογένειά μου..!!!

Περίληψη

Η ηγεσία είναι μια δυναμική κατάσταση, που ποικίλλει ανάλογα με τις καταστάσεις και τις αλλαγές που συμβαίνουν μέσα σε έναν οργανισμό και που διαμορφώνουν ανάλογα τη συμπεριφορά των ηγετών και των υφισταμένων τους. (Ζαβλανός 2002) Σημαντική παράμετρος της άσκησης της ηγεσίας αποτελεί η ικανότητα του ατόμου να κατανοεί άτομα και καταστάσεις και να διαθέτει Συναισθηματική Νοημοσύνη.

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ηγεσίας σε επαγγελματίες υγείας που εργάζονται σε δημόσια και ιδιωτικά νοσηλευτικά ιδρύματα των Αθηνών. Έγινε προσπάθεια κριτικής προσέγγισης του ρόλου που διαδραματίζει η ηγεσία και η Συναισθηματική Νοημοσύνη στους Οργανισμούς Υγείας και Κοινωνικής Πρόνοιας. Ειδικότερα, η καταγραφή και ανάλυση των θεωριών που αφορούν την ηγεσία, των θεμελιωδών στοιχείων που την απαρτίζουν, η παρουσίαση των μοντέλων ηγεσίας και η αποτύπωση των χαρακτηριστικών ενός ηγέτη. Παράλληλα διερευνήθηκε ο όρος Συναισθηματική Νοημοσύνη, τα θεωρητικά μοντέλα της και οι παράγοντες που την αποτελούν.

Επιπρόσθετα αποτυπώθηκαν οι γνώσεις, στάσεις και αντιλήψεις των επαγγελματιών υγείας που είτε ασκούν ηγεσία, είτε υπόκεινται σε ηγετικά πρότυπα μέσα σε αντίστοιχα εργασιακά περιβάλλοντα.

Από την ανάλυση της μελέτης βρέθηκε ότι, υπάρχει στατιστικά ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας και των υποκλιμάκων, της Εξιδανικευμένης επιρροής - συμπεριφοράς, της Εξιδανικευμένης επιρροής, της Εμφυχωτικής κινητοποίησης, της Διανοητικής διέγερσης και της Εξατομικευμένης εξέτασης. Οι ηγέτες που επιλέγουν να χρησιμοποιήσουν το μετασχηματιστικό τύπο ηγεσίας, παρέχουν ευκαιρίες, υποστήριξη για ατομική ανάπτυξη των συνεργατών τους και αναπτύσσουν την οργανωσιακή κουλτούρα με τεχνικές που επιτυγχάνουν την ικανοποίηση των αναγκών των συνεργατών τους.

Επίσης ότι, η Παθητική - η προς αποφυγή ηγεσία δεν σχετίζεται με τους δείκτες συναισθηματικότητας και δεν αποτελεί το στυλ ηγεσίας που επιλέγεται από τους συμμετέχοντες καθώς το 69% του δείγματος διαφωνεί με αυτό τον τρόπο άσκησης διοίκησης.

Η έρευνα για τη σχέση των στυλ ηγεσίας και συναισθηματικής νοημοσύνης στους οργανισμούς υγείας, είναι απαιτητή για να διαμορφωθεί μία ολοκληρωμένη εικόνα σχετικά με τη συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αποτελεσματικότερη ηγεσία, στόχος της οποίας είναι η δημιουργία πρόσφορων συνθηκών, που θα οδηγήσουν στην αποδοτικότερη και συνειδητή εργασία των εργαζομένων (Ντάνος 2015).

Λέξεις-κλειδιά: Ηγεσία, ηγετικά στυλ, Συναισθηματική Νοημοσύνη, Συναισθηματική Νοημοσύνη και επαγγελματίες υγείας

Abstract

Leadership is a dynamic situation that varies according to the situations and changes that take place within an organization, which also shape the behavior of the leaders and their subordinates accordingly. An important aspect of leadership is the ability of a person to understand individuals and situations and to have emotional intelligence.

The purpose of this study is to investigate the relationship between emotional intelligence and leadership in health professionals working in public and private hospitals in Athens. An attempt was made to critically approach the role of Leadership and Emotional Intelligence in Health and Social Welfare Organizations. In particular, the attempt involves the recording and analysis of leadership theories, the fundamental elements that make it up, the presentation of leadership models and the illustration of the characteristics of a leader. At the same time, the term Emotional Intelligence, its theoretical models and the factors that constitute it were also investigated.

In addition, the knowledge, attitudes and perceptions of health professionals who either practice leadership or are subject to leadership standards in their respective work environments were discussed.

From the analysis of the study it was found that there is a statistically strong positive correlation between Transformational Leadership and subscales, Ideal influence - behavior, Ideal influence, inspirational motivation, intellectual stimulation and personalized assessment. Leaders who choose to use the transformational leadership style provide opportunities, support for the individual development of their colleagues, and develop the organizational culture with techniques that meet the needs of their colleagues.

Also, Passive – avoidance leadership is not related to the indicators of emotionality and is not the leadership style chosen by the participants since 69% of the sample disagrees with this management style.

Research into the relationship between leadership styles and emotional intelligence in health organizations is needed to provide a comprehensive picture of the contribution of emotional intelligence to the more effective leadership, the goal of which is to create appropriate conditions that will lead employees to a more efficient and conscious work.

Keywords: Leadership, leadership styles, Emotional Intelligence, Emotional Intelligence and health professionals

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

<u>Περίληψη</u>	4
<u>Abstract</u>	5
<u>Εισαγωγή</u>	8
<u>ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ</u>	9
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1</u>	9
<u>ΗΓΕΣΙΑ</u>	9
<u>1.1 Ορισμοί</u>	9
<u>1.2 Θεωρίες Ηγεσίας</u>	10
<u>1.2.1 Γενετική Θεωρία</u>	10
<u>1.2.2 Η Θεωρία X και Y</u>	10
<u>1.2.3 Η Θεωρία του Διοικητικού πλέγματος των Blake και Mouton</u>	11
<u>1.2.4 Η Θεωρία του κύκλου της ηγεσίας, Ηγετικό στυλ με βάση την ωριμότητα των</u>	14
<u>1.2.5 Η θεωρία της ιεράρχησης αναγκών του MASLOW</u>	14
<u>1.2.6 Ενδεχομενική Θεωρία Fiedler</u>	16
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2</u>	17
<u>ΜΟΝΤΕΛΑ ΗΓΕΣΙΑΣ</u>	17
<u>2.1 Μετασχηματιστική Ηγεσία</u>	17
<u>2.2 Οραματιστική Ηγεσία</u>	18
<u>2.3 Διεκπεραιωτική – Συναλλακτική Ηγεσία</u>	19
<u>2.4 Παθητική – προς αποφυγή Ηγεσία</u>	19
<u>2.5 Μοντέλο Ηγεσίας των Vroom & Yeton</u>	20
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3</u>	22
<u>ΜΟΝΤΕΛΑ ΡΟΛΩΝ ΗΓΕΣΙΑΣ</u>	22
<u>3.1 Μοντέλο ρόλων Ηγεσίας του Quinn</u>	22
<u>3.2 Εναλλακτικό μοντέλο ρόλων Ηγεσίας</u>	23
<u>3.3 Συστήματα Ηγεσίας του Likert</u>	24
<u>3.3.1 Βασικές Αρχές της θεωρίας</u>	25
<u>3.4 Ηγετικά στυλ - Παράγοντες επιτυχίας</u>	25
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4</u>	26
<u>ΘΕΜΕΛΙΩΔΗ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ</u>	26
<u>4.1 Στάσεις – Συναισθήματα – Συμπεριφορά</u>	26
<u>4.2 Συγκεκριμένες ενέργειες – Λειτουργίες</u>	26
<u>4.3 Οι πηγές και μορφές δύναμης του ηγέτη</u>	26
<u>4.4 Χαρακτηριστικά ενός Ηγέτη</u>	27
<u>4.5 Ρόλος – Σκοπός Ηγέτη</u>	27

<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5</u>	29
<u>ΗΓΕΤΙΚΟΙ ΡΟΛΟΙ ΚΑΙ ΣΤΥΛ</u>	29
<u>5.1 Βασικές κατηγορίες Ηγετικών Στυλ</u>	29
<u>5.2 Ηγετικοί ρόλοι - Το μοντέλο Ηγεσίας της Wilson Learning</u>	29
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6</u>	31
<u>ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ</u>	31
<u>6.1 Ορισμοί</u>	31
<u>6.2 Θεωρητικά μοντέλα της συναισθηματικής νοημοσύνης</u>	34
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7</u>	37
<u>7.1 Συναισθηματική Νοημοσύνη και ηγεσία στους χώρους παροχής Υπηρεσιών</u>	37
<u>ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ</u>	39
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8</u>	39
<u>8.1 Σκοπός της μελέτης</u>	39
<u>8.1.1 Θεωρητικοί στόχοι</u>	39
<u>8.1.2 Ερευνητικοί στόχοι</u>	39
<u>8.2 Υλικό και μέθοδος</u>	40
<u>8.2.1 Το δείγμα της έρευνας - Συλλογή των δεδομένων</u>	40
<u>8.3 Βιοηθική</u>	40
<u>8.4 Περιορισμοί της μελέτης</u>	40
<u>8.5 Το ερωτηματολόγιο</u>	41
<u>8.6 Στατιστική ανάλυση</u>	43
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10</u>	69
<u>ΣΥΖΗΤΗΣΗ</u>	69
<u>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ</u>	71
<u>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ Ελληνική</u>	72
<u>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ Ξενόγλωσση</u>	73
<u>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ</u>	76

Εισαγωγή

Η ηγεσία αποτελεί τη διαδικασία μέσω της οποίας οι δράσεις μιας οργανωμένης ομάδας επηρεάζονται με αποτέλεσμα να δημιουργούνται υψηλές προσδοκίες σχετικά με την επίλυση προβλημάτων ή την εκπλήρωση συγκεκριμένων σκοπών (Bass,1990).

Ο ηγέτης πρέπει να είναι οραματιστής, εμπνευστής, δημιουργικός, να είναι εκείνος που εμπνέει και ενθουσιάζει, να είναι συνεργατικός. Να έχει προσανατολισμό στις επιδόσεις και τα αποτελέσματα, να επιδιώκει τη βελτίωση του προσανατολισμού προς τον πολίτη καθώς και την επίτευξη παροχής ολοκληρωμένων υπηρεσιών υγείας.

Η αποτελεσματική ηγεσία είναι μια σύνθετη και δυναμική λειτουργία η οποία εδράζεται σε πυλώνες, όπως τα στοιχεία της προσωπικότητας του ηγέτη, το προφίλ της ομάδας των συνεργατών, των μελών ή των υφισταμένων καθώς και της κουλτούρας που διέπει την ομάδα, το αξιακό της σύστημα, το πολιτισμικό της κεφάλαιο, το εξωτερικό περιβάλλον, τις απειλές που προέρχονται από τον περιβάλλοντα χώρο, τις ευκαιρίες και την πηγή ισχύος.

Από την άλλη πλευρά η Συναισθηματική Νοημοσύνη, περιγραφόμενη ως μια δέσμη ικανοτήτων που περιλαμβάνει τη δυνατότητα να κινητοποιεί κανείς τον εαυτό του προς την επίτευξη στόχων και να επιμένει παρά τις ματαιώσεις που δέχεται, αποτελεί εξίσου έναν απράγοντα επιτυχούς άσκησης διοίκησης και ηγεσίας.

Αποτελεί την ικανότητα να ελέγχει κανείς τις παρορμήσεις του και να μπορεί να καθυστερεί την ικανοποίησή του, όταν πρέπει, να μπορεί να ρυθμίζει τη διάθεσή του και να μην επιτρέπει στο άγχος και την ανησυχία να παρεμποδίζουν την ικανότητα του για ορθή σκέψη, καθώς και να διαθέτει ενσυναίσθηση και αισιοδοξία.

Τόσο οι ηγετικές ικανότητες όσο και η ικανότητα διάθεσης συναισθηματικής νοημοσύνης είναι απαραίτητες συνιστώσες ώστε τα άτομα που ασκούν ηγετικούς ρόλους στους Οργανισμούς Υγείας και Πρόνοιας να αντιλαμβάνονται συναισθήματά τους, τα συναισθήματα των άλλων, να προσαρμόζονται σε τυχόν απαραίτητες αλλαγές και να διαχειρίζονται κρίσιμες καταστάσεις.

Σκοπό της παρούσας μελέτης αποτέλεσε η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ηγεσίας σε επαγγελματίες υγείας, εργαζόμενους σε δημόσια και ιδιωτικά νοσηλευτικά ιδρύματα των Αθηνών.

ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΗΓΕΣΙΑ

1.1 Ορισμοί

Η έννοια της ηγεσίας μπορεί να αποδοθεί ως "η λειτουργία εκείνη η οποία επιδρά καθοριστικά στον τρόπο με τον οποίο ηθελημένα και πρόθυμα μια ομάδα ανθρώπων υιοθετεί έναν τρόπο σκέψης και δράσης σε ένα κοινωνικό περιβάλλον". Επιπρόσθετα ως η διαδικασία μέσω της οποίας οι δράσεις μιας οργανωμένης ομάδας επηρεάζονται με αποτέλεσμα να δημιουργούνται υψηλές προσδοκίες σχετικά με την επίλυση προβλημάτων ή την εκπλήρωση συγκεκριμένων σκοπών (Bass,1990). Η ηγεσία ορίζει τη συμπεριφορά και το βαθμό αξιοποίησης της δυναμικότητας των εργαζομένων των επιχειρήσεων ή οργανισμών και κατ' επέκταση, τη λειτουργία και την ανάπτυξή τους (Μπουραντάς., 2002, Παπαβασιλείου., 2003).

Πρόκειται για μια έννοια που εξελίσσεται διαρκώς, καθώς διαρκώς μεταβάλλονται και οι ανάγκες των οργανισμών. Αποτελεί ένα κατεξοχήν ομαδικό φαινόμενο διότι αναφέρεται στις διαδικασίες επιρροής και αλληλεπίδρασης δύο ή περισσότερων ατόμων ή και στην περίπτωση μιας ομάδας, μεταξύ του ηγέτη και των μελών της (Daft 2000).

Η ηγεσία περιλαμβάνει τρεις βασικές έννοιες. Τους ανθρώπους, την ικανότητα επιρροής και τους στόχους. Ο ηγέτης μιας οποιασδήποτε ομάδας έχει να κάνει με άλλους ανθρώπους. Δεν νοείται ηγέτης, εάν δεν υπάρχει ομάδα να ηγηθεί.

Σύμφωνα με τους Katz και Kahn (1978), στην έννοια της ηγεσίας, εμπεριέχονται ως στοιχεία, ένα πρόσωπο που ασκεί επιρροή και άλλα πρόσωπα που υφίστανται την επιρροή. Χωρίς αυτά τα δυο στοιχεία δεν έχουμε ηγεσία. Δεν μπορούμε, όμως, να μιλάμε με απόλυτη σιγουριά για ηγεσία, όταν η άσκηση επιρροής προέρχεται από το γεγονός και μόνο ότι κάποιος κατέχει μια θέση και ότι η επιρροή αυτή ασκείται με τον ίδιο ακριβώς τρόπο απ' όλα τα πρόσωπα που κατέχουν την ίδια θέση.

Η μορφή αυτής της επιρροής πηγάζει από τη θέση και όχι από το άτομο. Για το λόγο αυτό όταν μιλάμε για ηγεσία απαραίτητο χαρακτηριστικό αποτελεί η ύπαρξη συμπεριφοράς που να διαφοροποιείται από αυτή που τυπικά υπαγορεύεται από τη θέση. Συχνά συναντάμε την περίπτωση που κατά την άσκηση της διοίκησης, με βάση την εξουσία που παράγεται από τη θέση, παρατηρείται το στοιχείο της προσωπικής επιρροής που χαρακτηρίζει την ηγεσία (Πιπερόπουλος 2007). Η ηγεσία είναι η διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει μια ομάδα με κατεύθυνση

την επίτευξη των επιθυμητών στόχων της ομάδας.

Ο Bennis (1989), αποδίδει την ουσία της έννοιας της ηγεσίας, διαχωρίζοντας την παράλληλα από αυτήν του μάνατζμεντ και υποστηρίζει ότι, “οι μάνατζερς κάνουν τα πράγματα σωστά, οι ηγέτες κάνουν τα σωστά πράγματα”.

1.2 Θεωρίες Ηγεσίας

1.2.1 Γενετική Θεωρία

Η γενετική θεωρία ή θεωρία του κληρονομικού χαρίσματος αποτελεί την παλαιότερη προσέγγιση του φαινομένου της ηγεσίας και έχει τις ρίζες στις ευρωπαϊκές μοναρχίες. Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη θεωρία, η ικανότητα της ηγεσίας είναι κληρονομικά μεταβιβάσιμη (Montana & Champov, 2000), οι ηγέτες δηλαδή γεννιούνται, δε γίνονται. Η γενετική προσέγγιση κυριάρχησε για πολλά χρόνια μέχρι τον Πρώτο Παγκόσμιο Πόλεμο, όπου σταδιακά άρχισε να εγκαταλείπεται, καθώς αδυνατούσε να εξηγήσει πώς με ποιο τρόπο ορισμένοι ηγέτες κατέλαβαν κάποιες θέσεις και πέτυχαν σε αυτές.

1.2.2 Η Θεωρία X και Y

Η θεωρία X και Y, η οποία αναπτύχθηκε από τον McGregor (1960), αποτελεί μια ταξινόμηση των ηγετικών συμπεριφορών σε δύο βασικές κατηγορίες: το αυταρχικό και το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας. Η κεντρική ιδέα της θεωρίας βασίζεται σε μία σειρά υποθέσεων για τη φύση των ανθρώπων, βάσει των οποίων, υιοθετείται κάθε φορά και το αντίστοιχο στυλ ηγεσίας. Ειδικότερα:

Θεωρία X. Βασίζεται στις υποθέσεις ότι:

- Οι περισσότεροι άνθρωποι προτιμούν να καθοδηγούνται.
- Έχουν την τάση από τη φύση τους να εργάζονται όσο το δυνατό λιγότερο.
- Αποφεύγουν την προσπάθεια και τις ευθύνες.
- Βάζουν την ασφάλεια πάνω απ' όλα.
- Υποκινούνται από το χρήμα και την απειλή της τιμωρίας.

Η απαισιόδοξη αυτή υπόθεση αποτελεί τη βάση των διαφόρων αυταρχικών συστημάτων, καθώς και ορισμένων συστημάτων συγκεντρωτικής οργάνωσης στα οποία συνηθίζεται η παροχή ανταμοιβών ή κυρώσεων. Είναι σημαντικό ότι η θεωρία X σαν θεωρία που ερμηνεύει την συμπεριφορά του ατόμου ως μέλος του οργανισμού, δε λαμβάνει καθόλου υπόψη της τον πραγματικό χαρακτήρα των κινήτρων, καθώς και το γεγονός ότι ο εξωτερικός έλεγχος είναι ο κύριος παράγοντας που πρέπει να βασιστεί κανείς όταν έχει να κάνει με ανειλικρινή, ανεύθυνα και ανώριμα άτομα.

Οι ηγέτες που πιστεύουν πως οι άνθρωποι δεν έχουν διάθεση για εργασία, δεν έχουν φαντασία, δεν είναι πρόθυμοι για ανάπτυξη πρωτοβουλιών και ανάληψη ευθυνών και υποκινούνται μόνο από τα χρήματα, τείνουν να υιοθετούν το αυταρχικό στυλ ηγεσίας: προβαίνουν οι ίδιοι στη λήψη αποφάσεων, καθοδηγούν και ελέγχουν στενά τους υφισταμένους τους παρέχοντας τους αυστηρές οδηγίες για την εκτέλεση των καθηκόντων τους και επιμένουν στην επίτευξη συγκεκριμένων προτύπων απόδοσης. Το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας ονομάζεται θεωρία X (Hellriegel και Slocum., 1992).

Θεωρία Y. Η θεωρία Y είναι μια αισιόδοξη ερμηνευτική προσέγγιση της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Σύμφωνα με αυτή τα διοικητικά, επιχειρησιακά, στελέχη πρέπει να προσφεύγουν αντί του εξαναγκασμού, στην εμπιστοσύνη. Βασίζεται στις υποθέσεις ότι:

- Το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί βασικά να αυτοελέγχεται και να είναι δημιουργικό στην εργασία του, αν υποκινηθεί προσεκτικά και αν επιτευχθεί οι δικοί του στόχοι να συμπίπτουν με τους στόχους της επιχείρησης.
- Το άτομο στον επιχειρησιακό χώρο είναι ικανό, όταν βρεθεί στο κατάλληλο περιβάλλον, όχι μόνο να δέχεται αλλά και να ζητάει ευθύνες.
- Η καταβολή προσπάθειας είναι ένα φυσικό χαρακτηριστικό του ανθρώπου για τον οποίο η εργασία είναι κάτι που επιθυμεί να το αποφύγει από την αρχή.

Εκτός από τον εξαναγκασμό και τον φόβο της τιμωρίας για την κινητοποίηση της ενεργητικότητας και της δημιουργικής φαντασίας του ανθρώπου, υπάρχει και ο ελεύθερος αυτοέλεγχος στην προσπάθεια πραγματοποίησης προκαθορισμένων στόχων. Πολλές φορές το αίσθημα της συμμετοχής του ατόμου στην επιτυχία αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες ανταμοιβές. Οι ηγέτες οι οποίοι θεωρούν πως οι άνθρωποι είναι εργατικοί, υπεύθυνοι και πρόθυμοι για ανάπτυξη πρωτοβουλιών, επιλέγουν το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας: ενθαρρύνουν τη συμμετοχή των υφισταμένων τους στον προγραμματισμό και τη λήψη των αποφάσεων, ευνοώντας τη διατύπωση απόψεων και την ανάπτυξη πρωτοβουλιών. Σύμφωνα με τον McGregor οι ηγέτες αυτοί εφαρμόζουν τη θεωρία Y.

1.2.3 Η Θεωρία του Διοικητικού πλέγματος των Blake και Mouton

Το διοικητικό πλέγμα των Blake και Mouton αποτελεί αναφορά στην τυπολογία της ηγετικής συμπεριφοράς η οποία προσδιορίζει πέντε στυλ ηγεσίας τα οποία συνδυάζουν διαφορετικές αναλογίες δύο βασικών διαστάσεων: του προσανατολισμού και ενδιαφέροντος του ηγέτη για την επίτευξη στόχων που σχετίζονται άμεσα με την παραγωγή και του προσανατολισμού, ενδιαφέροντος, για τον ανθρώπινο παράγοντα (Hellriegel και Slocum., 1992). Τα στυλ ηγεσίας που προκύπτουν αφορούν το:

Στυλ χρεοκοπημένης διοίκησης. Χαρακτηρίζεται από χαμηλό ενδιαφέρον τόσο για τους ανθρώπους όσο και για την παραγωγή. Πρωταρχικός στόχος ηγετών που ακολουθούν το στυλ αυτό είναι η αποφυγή προβλημάτων.

Στυλ διοίκησης λέσχης. Χαρακτηρίζεται από υψηλό ενδιαφέρον για τους ανθρώπους και χαμηλό για την παραγωγή. Οι ηγέτες που το υιοθετούν προσπαθούν να δημιουργήσουν τις συνθήκες που επιτρέπουν την ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων και της παρακίνησης των ατόμων (Μπουραντάς, 2002).

Στυλ διοίκησης καθιόντων. Χαρακτηρίζεται από έντονο προσανατολισμό στην παραγωγή και εκφράζει τους ηγέτες που θεωρούν πως οι ανάγκες των εργαζομένων της επιχείρησης δε συσχετίζονται με την επίτευξη των στόχων της.

Στυλ ενδιάμεσης διοίκησης. Δηλώνει μία ενδιάμεση κατάσταση όπου ο προσανατολισμός της ηγεσίας βρίσκεται μεταξύ των δύο διαστάσεων, αποδίδοντας έμφαση άλλοτε στον άνθρωπο και άλλοτε στην παραγωγή.

Στυλ διοίκησης ομάδας. Χαρακτηρίζεται από το ιδιαίτερο ενδιαφέρον και για τις δύο διαστάσεις της σχάρας και προσπαθεί να αναπτύξει συνοχή και υψηλή δέσμευση μεταξύ των εργαζομένων.

Κατά τους Blake-Mouton, τα πιο αντιπροσωπευτικά στυλ ηγεσίας είναι 5. (Σχ.1) Το στυλ ηγεσίας 1,1 δεν είναι καθόλου αποτελεσματικό. Ο ηγέτης εδώ δεν δείχνει ενδιαφέρον ούτε για τους εργαζόμενους (ανθρώπινος παράγοντας), αλλά ούτε και για την παραγωγή. Ο ηγέτης επιτρέπει στα μέλη της ομάδας να λαμβάνουν τις αποφάσεις. Οι ερευνητές έχουν διαπιστώσει ότι αυτό είναι γενικά το στυλ ηγεσίας που οδηγεί στην χαμηλότερη παραγωγικότητα μεταξύ των μελών της ομάδας. **(Laissez-faire στυλ διοίκησης- Χαμηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή και τα πρόσωπα)**

Το στυλ ηγετικής συμπεριφοράς 5,5 δηλώνει μια ενδιάμεση κατάσταση. Το ενδιαφέρον του ηγέτη εδώ επικεντρώνεται στην παραγωγή και στους εργαζόμενους. Η έμφαση άλλοτε δίνεται στο άτομο-εργαζόμενο και άλλοτε στους εργαζόμενους. **(Πιεστικό στυλ διοίκησης- Μέτριο ενδιαφέρον για την παραγωγή και τα πρόσωπα)**

Από την άλλη μεριά ο ηγέτης του στυλ 9,1 εστιάζει το ενδιαφέρον του στους μη ανθρώπινους παράγοντες της παραγωγής όπως είναι οι νέες τεχνικές της παραγωγής και οι νέες διαδικασίες. **(Αυταρχικό στυλ διοίκησης- Υψηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή και χαμηλό για τα πρόσωπα)**

Ενδιαφέρον για τα πρόσωπα	Υψηλό	9	Ανθρωπιστικό στυλ διοίκησης (1,9)				Συμμετοχικό ή δημοκρατικό στυλ διοίκησης (9,9)			
		8								
		7								
		6								
		5	Πιεστικό στυλ διοίκησης (5,5)							
	4									
	3									
	2	Laissez Faire Στυλ διοίκησης (1,1)				Αυταρχικό στυλ διοίκησης (9,1)				
	1									
	Χαμηλό		1	2	3	4	5	6	7	8
	Χαμηλό									Υψηλό
Ενδιαφέρον για την παραγωγή										

Σχήμα 1. Το διοικητικό πλέγμα των Blake και Mouton

Ο ηγέτης ο οποίος υιοθετεί το στυλ 1,9 δείχνει σαφέστατο ενδιαφέρον προς τον ανθρώπινο παράγοντα. Πιστεύει ότι η ικανοποίηση των στόχων της ομάδας περνά μέσα από την ικανοποίηση των μελών της. **(Ανθρωπιστικό στυλ διοίκησης- Υψηλό ενδιαφέρον για τα πρόσωπα και χαμηλό για την παραγωγή)**

Τέλος, το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας κατά τους Blake-Mouton είναι το 9,9. Ο ηγέτης καταβάλλει προσπάθειες τόσο για την ικανοποίηση των υφισταμένων του όσο και για την επίτευξη του στόχου. **(Συμμετοχικό ή δημοκρατικό στυλ διοίκησης - Υψηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή και τα πρόσωπα)**

Ουσιαστικά οι Blake και Mouton, μέσα από τη μελέτη της ηγετικής συμπεριφοράς δείχνουν ότι η αυταρχική και δημοκρατική διοίκηση δεν αποτελούν τα άκρα ενός διοικητικού συνεχούς, αλλά δύο διαφορετικές διαστάσεις της ηγετικής συμπεριφοράς, που μπορούν να διερευνηθούν και από την πλευρά των ιδεών, αξιών και πεποιθήσεων του ατόμου. Μέσα από το διοικητικό πλέγμα δίνεται έμφαση στα δύο σημαντικότερα σημεία του ηγετικού ενδιαφέροντος, που είναι η παραγωγή έργου από τη μία, και ο ανθρώπινος παράγοντας από την άλλη.

1.2.4 Η θεωρία του κύκλου της ηγεσίας, Ηγετικό στυλ με βάση την ωριμότητα των υφισταμένων

Η θεωρία του "κύκλου ζωής" του ηγετικού στυλ, είναι μια επέκταση της θεωρίας περί περιστασιακής ηγεσίας και υποστηρίζει ότι το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας επηρεάζεται και εξαρτάται από την ωριμότητα των υφισταμένων. Η ωριμότητα των υφισταμένων ορίζεται σαν η ικανότητα να θέτει κανείς δύσκολους, αλλά ρεαλιστικούς στόχους, τη διάθεση για εκτέλεση έργου και ανάληψη ευθυνών, την εκπαίδευση που έχει λάβει και την πείρα πάνω στο έργο. Η προσπάθεια αυτή του ηγέτη θα πρέπει να κατευθύνεται προς τη "σύμπτωση" των στόχων των εργαζομένων με τους στόχους της οικονομικής μονάδας.

Για να συμβεί αυτό, είναι ανάγκη να έχει τη δυνατότητα να επηρεάζει-ελέγχει το εργασιακό περιβάλλον ώστε μέσα σ' αυτό οι υφιστάμενοί του να ικανοποιούν τους στόχους τους, ενώ ταυτόχρονα θα ικανοποιούνται και οι στόχοι της οικονομικής μονάδας. Ειδικότερα πρέπει να υπάρχει υψηλός βαθμός ελέγχου σε μεταβλητές όπως:

- | | |
|------------------------|--------------------------|
| - Αμοιβή της εργασίας | - Υπερωρίες |
| - Ανάθεση ευθυνών | - Προαγωγές |
| - Καταμερισμό εργασίας | - Δίκτυα επικοινωνίας |
| - Πειθαρχικές ποινές | - Εκπαίδευση υφισταμένων |
| - Συνθήκες υγιεινής | - Συνθήκες ασφάλειας |

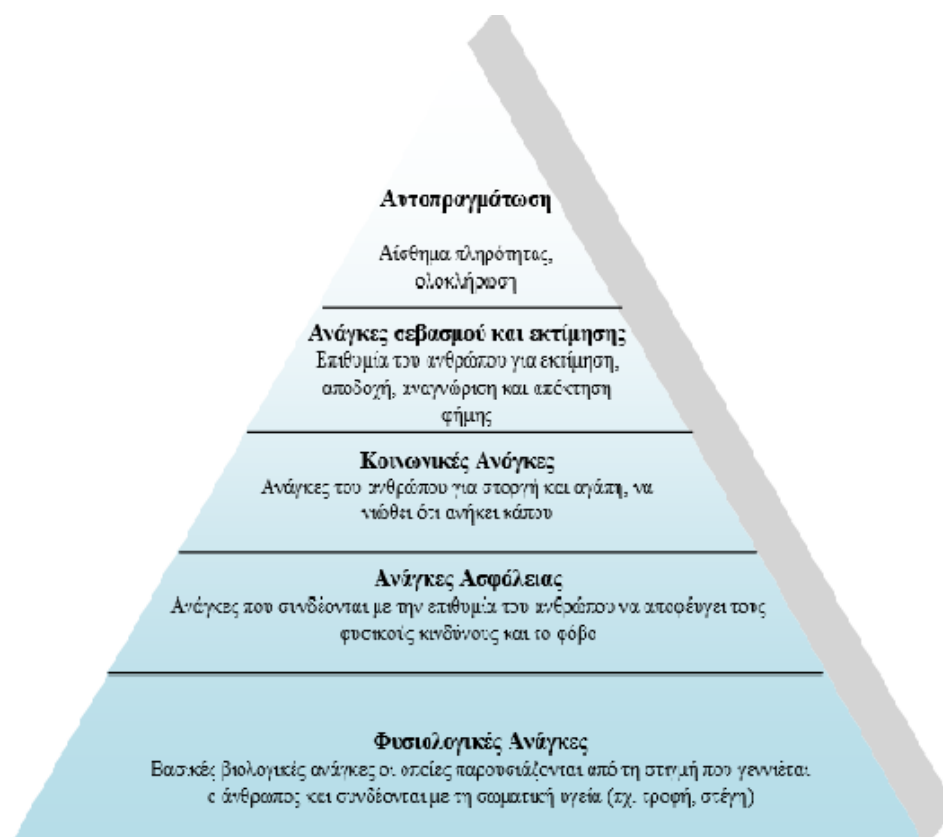
1.2.5 Η θεωρία της ιεράρχησης αναγκών του MASLOW

Οι ιδέες του Maslow για τις ανθρώπινες ανάγκες έχουν επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό τους ηγέτες, όσον αφορά το τι θα έπρεπε να λάβουν υπόψη τους όταν προσπαθούν να παρακινήσουν τους εργαζόμενους. Σύμφωνα με τον A. Maslow, μόνο ανάγκες που δεν έχουν ικανοποιηθεί είναι παράγοντες παρακίνησης. Τις ανάγκες αυτές τις ιεράρχησε σε πέντε κατηγορίες. (Σχ. 2)

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία το άτομο βαδίζει από τις κατώτερες ανάγκες (φυσιολογικές, ασφάλειας) προς τις ανώτερες (κοινωνικές,

αυτοπραγμάτωσης) ικανοποιώντας τη μία μετά την άλλη.

Αυτές οι ανάγκες μπορούν να υποκινήσουν έναν άνθρωπο, μόνο όταν η προσπάθεια κάλυψής τους ακολουθεί συγκεκριμένη σειρά. Δεν μπορεί η ανάγκη για αυτοπραγμάτωση να λειτουργήσει σαν κίνητρο σε έναν εργαζόμενο χωρίς μόνιμη εργασία ή ασφάλιση. (Maslow 1970, Κανελλόπουλος 2012)



Σχήμα 2. Η Πυραμίδα του MASLOW

Φυσιολογικές ανάγκες (Physiological needs). Είναι οι ανάγκες που συνδέονται με την επιβίωση του ατόμου και αν αναβληθεί η ικανοποίησή τους γίνεται προβληματική η επιβίωσή του.

Οι ανάγκες ασφάλειας (The safety and security needs). Είναι δημιουργήματα των συναισθημάτων της αυτοσυντήρησης και σε αυτές συγκαταλέγονται η προσωπική και χρηματοοικονομική ασφάλεια και αποτελούν το δίκτυ ασφαλείας κατά των κινδύνων ατυχήματος / ασθένειας και των αρνητικών επιπτώσεών τους.

Κοινωνικές ανάγκες (love and belonging). Η ανάγκη για αγάπη, η σύνδεση με άλλους, η ένταξη σε ομάδα, η φιλία, η δημιουργία κουλτούρας στον

υγειονομικό σχηματισμό που να προωθεί τη συνεργασία και την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων.

Η ανάγκη για αυτοεκτίμηση και αναγνώριση από τους άλλους (esteem). Οι ανάγκες αυτές σπάνια ικανοποιούνται πλήρως, αντίθετα από τις ανάγκες κατώτερων επιπέδων. Όταν όμως αποκτήσουν σπουδαιότητα για το άτομο, τότε αυτό προσπαθεί συνεχώς να τις ικανοποιήσει. Έχει παρατηρηθεί ότι, οι εργαζόμενοι των κατώτερων κλιμακίων αντιμετωπίζουν περισσότερες δυσκολίες για την ικανοποίηση των αναγκών αυτού του επιπέδου.

Η ανάγκη για αυτοολοκλήρωση, αυτοπραγμάτωση και αυτοανάπτυξη (self actualization). Είναι η ενστικτώδης ανάγκη των ανθρώπων να προσπαθήσουν να είναι το καλύτερο που μπορούν. (“What a man can be, he must be.”). Αυτοπραγμάτωση είναι η επιθυμία να γίνει κάποιος, αυτό που ένα ικανό άτομο μπορεί να γίνει.

1.2.6 Ενδεχομενική Θεωρία Fiedler

Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι οι ηγέτες που δίνουν έμφαση στην πραγματοποίηση του καθήκοντος και αυτοί που δίνουν έμφαση στις σχέσεις με τα άτομα είναι ικανοί να λειτουργήσουν αποτελεσματικά σε μια ομάδα στην περίπτωση που υπάρχουν οι κατάλληλες συνθήκες και η υποστήριξη από την ομάδα και την επιχείρηση.

Η συγκεκριμένη θεωρία δέχεται το στυλ ηγέτη σαν δεδομένο και εκτιμά ότι ο τρόπος ρύθμισης των καθηκόντων μέσα στον οργανισμό και οι καταστάσεις και οι συνθήκες του περιβάλλοντος είναι τα στοιχεία που καθορίζουν το στυλ του ηγέτη και όχι ότι ο ηγέτης μεταβάλλει τον τρόπο ηγεσίας του για να τον προσαρμόζει στις καταστάσεις. (Πιπερόπουλος 2007)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΜΟΝΤΕΛΑ ΗΓΕΣΙΑΣ

2.1 Μετασχηματιστική Ηγεσία

Η μετασχηματιστική ηγεσία είναι ένα από τα πιο δημοφιλή στυλ ηγεσίας και εστιάζεται στην υλοποίηση επαναστατικών αλλαγών σε μια επιχείρηση ή οργανισμό μέσω της υιοθέτησης και της αφοσίωσης στο όραμα της επιχείρησης (Avolio, B.J., Bass, B.M. and Jung, D.I. - 1999). Πρώτος για τη μετασχηματιστική ηγεσία μίλησε ο Burns (1978), αναφερόμενος στην παρακίνηση που προσφέρουν αυτοί οι ηγέτες στους ανθρώπους τους, σε αντίθεση με τους συναλλακτικούς ηγέτες

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες εγκαθιστούν ένα νέο όραμα το οποίο συνήθως διαφέρει από το αρχικό στα εξής σημεία.

- Είναι εκφρασμένο με έναν θελκτικό και επεξηγηματικό τρόπο
- Ο ηγέτης παίζει σημαντικό ρόλο στην υλοποίηση του προσφέροντας προσωπικό έργο
- Περιλαμβάνει πάθος και ενέργεια στην δουλειά και μεταβιβάζει αυτό το πάθος και στους εργαζόμενους
- Ο ηγέτης βρίσκεται πάντα μπροστά για να επιδείξει συμπεριφορές και δράσεις για να υιοθετηθούν από τους υπολοίπους
- Δίνει κίνητρα ακούγοντας, παρακολουθώντας και επιβραβεύοντας
- Επικοινωνεί ένα όραμα το οποίο εμπνέει και κινητοποιεί τους ανθρώπους του να πετύχουν κάτι «εξαιρετικό»
- Ευθυγραμμίζει τους ανθρώπους και τα συστήματα, ώστε να επιτευχθεί συμφωνία προς το όραμα και ευθυγράμμιση μέσα σε ολόκληρο τον οργανισμό
- Διαθέτει την ικανότητα να εμπνέει τους ανθρώπους να ενστερνιστούν υψηλότερες αξίες
- Παροτρύνει τους ανθρώπους του να πετύχουν μία σημαντική πρόκληση, βοηθώντας τους να δουν παλιά προβλήματα με νέους τρόπους
- Δίνει προσοχή στις ανησυχίες των ανθρώπων του και στις ανάγκες τους για ανάπτυξη
- Ενθαρρύνει και μεταδίδει ενθουσιασμό στους ανθρώπους ώστε να

καταβάλουν επιπλέον προσπάθεια, προκειμένου να πετύχουν τους στόχους της ομάδας.

Η μετασχηματιστική ηγεσία έχει πολλά κοινά με την χαρισματική ηγεσία με τη μεγαλύτερη διαφορά τους να έγκειται στην οπτική γωνία. Η χαρισματική ηγεσία δεν εστιάζει στην οργανωσιακή αλλαγή (Avolio, B.J., Bass, B.M. and Jung, D.I. - 1999) Σύμφωνα με τον Bass (1985), διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας αποτελούν:

Το Χάρισμα (charisma): επιδεικνύεται από τους ηγέτες που λειτουργούν ως υπόδειγμα, δημιουργούν αίσθηση ταυτοποίησης με ένα κοινό όραμα, ενσταλάζουν υπερηφάνεια και πίστη στους ανθρώπους τους υπερπηδώντας τα εμπόδια

Η Έμπνευση (inspiration): εμπνέουν και ενδυναμώνουν τους ανθρώπους τους να δεχθούν και να επιδιώξουν με ενθουσιασμό προκλητικούς στόχους και αποστολή

Το Εξατομικευμένο ενδιαφέρον (individual consideration): επιδεικνύουν συμπεριφορές όπως προσωπικός σεβασμός προς τους ανθρώπους τους, δείχνοντάς τους ειδική προσοχή, αντιμετωπίζοντάς τους ως ξεχωριστά άτομα και αναγνωρίζοντας τις ξεχωριστές ανάγκες του καθενός

Η Διανοητική ώθηση (intellectual stimulation): αντιμετωπίζουν παλιά προβλήματα με νέους τρόπους, παράγουν νέες ιδέες, ενθαρρύνουν τους ανθρώπους τους να σκεφτούν παλιές πρακτικές με νέους τρόπους.

2.2 Οραματιστική Ηγεσία

Ένας οραματιστικός ηγέτης ονειρεύεται το μέλλον και μεταφράζει αυτά τα όνειρά του σε συγκεκριμένους εφικτούς στόχους και μπορεί να τους μεταφέρει εμπνέοντας τους υπολοίπους και δεσμεύοντάς τους ότι θα καταβάλουν το μέγιστο των προσπαθειών τους για την επίτευξη των στόχων αυτών. Ενισχύει επιπλέον όλο το θεωρητικό υπόβαθρο αναλαμβάνοντας ο ίδιος δράση. Οι οραματιστικοί ηγέτες δεν ακολουθούν την παραδοσιακή μέθοδο ηγεσίας, αυτή που περιλαμβάνει την άμεση καθοδήγηση των ατόμων, αλλά υιοθετούν μια συμπεριφορά συνεργατική και δίνουν στους εργαζόμενους την αίσθηση ότι μοιράζονται το όραμά τους με αυτούς. Εστιάζουν περισσότερο στις προοπτικές παρά στα προβλήματα. Τα βασικά χαρακτηριστικά της οραματιστικής ηγεσίας περιλαμβάνουν:

- Επίδειξη προσωπικού ενδιαφέροντος, ενέργειας και ζωτικότητας και επιμονής σε βασικές αξίες.
- Άσκηση ηθικής ηγεσίας όταν τους δίδεται η δυνατότητα και δύναμη,

χωρίς να διαφθείρονται από αυτή

- Διατηρούν καλές σχέσεις, υιοθετώντας μια προσέγγιση που ενδιαφέρεται για τον άνθρωπο. Συμπεριφέρονται με ζεστασιά και σεβασμό
- Εμπνέει τους ανθρώπους να βελτιώσουν τον εαυτό τους δίνοντάς τους πίστη και ελπίδα ότι θα τα καταφέρουν
- Μετασχηματίζουν τις παλαιές μεθόδους ηγεσίας και δημιουργούν αντισυμβατικά παραδείγματα και στρατηγικές απόδοσης κινήτρων για να κάνουν πραγματικότητα το νέο όραμα μέσω εφαρμογής βαθιάς και συστημικής σκέψης
- Αναπτύσσουν ομαδικό πνεύμα και ομαδικές δραστηριότητες (Brownell 2006)

2.3 Διεκπεραιωτική – Συναλλακτική Ηγεσία

Συναλλακτικός ηγέτης είναι ο ηγέτης που λειτουργεί μέσα και σύμφωνα με τα πλαίσια ενός υπάρχοντος συστήματος ή κουλτούρας, χωρίς να προσπαθεί να το αλλάξει. Ο συναλλακτικός ηγέτης συμβάλει στην ενίσχυση των υπάρχουσών δομών, στρατηγικών και κουλτούρας μέσα στον οργανισμό (Waldman et al., 2001) και ασκεί επιρροή μέσω του προσδιορισμού στόχων, της αποσαφήνισης των προσδοκώμενων αποτελεσμάτων, της παροχής feedback και της επιβράβευσης για την επίτευξη αποτελεσμάτων (House & Aditya, 1997, Waldman et al., 2001, Dvir et al., 2002).

Η διεκπεραιωτική ηγεσία στηρίζει τον εαυτό της εκτελώντας τις εργασίες σύμφωνα με μια ξεκάθαρη αλυσίδα οδηγιών, στηριζόμενη στο ότι οι αμοιβές αλλά και οι ποινές θα δώσουν ένα κίνητρο στους εργαζόμενους. Οι διεκπεραιωτικοί ηγέτες διαπραγματεύονται ένα είδος συμβολαίου με τους υφιστάμενους τους που δημιουργεί ξεκάθαρες δομές και απαιτήσεις και εγκαθιστά ένα σύστημα αμοιβών και πειθαρχίας.

Ο υφιστάμενος παίρνει ένα μισθό και άλλες παροχές και η επιχείρηση ασκεί πλήρη εξουσία στον υφιστάμενο ως αντάλλαγμα. Ο υφιστάμενος γίνεται πλήρως υπεύθυνος για την δουλειά που του ανατίθεται και παίρνει αμοιβές για την επιτυχία αλλά και ποινές για την αποτυχία. Τα βασικά χαρακτηριστικά των διεκπεραιωτικών ηγετών περιλαμβάνουν:

- Επιμονή σε προτυποποιημένα σχέδια αμοιβών αλλά και ποινών για

τον έλεγχο των υφισταμένων

- Απόδοση κινήτρων στους υφισταμένους μέσω της οριοθέτησης στόχων και της εγκαθίδρυσης ενός απλού αλλά και άμεσου συστήματος αμοιβών και ποινών

Ανάμεσα στα σύγχρονα στυλ ηγεσίας η διεκπεραιωτική ηγεσία πλησιάζει περισσότερο από όλες την παραδοσιακή μορφή ηγεσίας αλλά παραμένει μια σύγχρονη μορφή ηγεσίας σε ένα ραγδαία μεταβαλλόμενο κόσμο πλησιάζοντας ίσως περισσότερο σε κάποια σημεία την μετασχηματιστική ηγεσία. (Χατζόγλου., 2010, Waldman et al 2001, Dvir et al 2002).

2.4 Παθητική – προς αποφυγή Ηγεσία

Ο παθητικός ηγέτης αποφεύγει να καθορίσει τις συμφωνίες και τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν από τους συνεργάτες. Αυτό το στυλ έχει αρνητική επίδραση στην επιθυμητή έκβαση και είναι αντίθετο στην πρόθεση του ηγέτη – manager.

2.5 Μοντέλο Ηγεσίας των Vroom & Yeton

Το μοντέλο που προτάθηκε από τους Vroom & Yeton συνδέει τη μέθοδο ηγεσίας με την κατάσταση. Ο ηγέτης έχοντας σταθμίσει επακριβώς τις σημαντικότερες παραμέτρους του προβλήματος, είναι σε θέση, σύμφωνα με τη συγκεκριμένη θεωρία, να επιλέξει και το καταλληλότερο στυλ ηγεσίας.

Το στυλ που θα επιλεγεί δεν προκύπτει αυθαίρετα, αλλά μέσα από τους πέντε τρόπους – στυλ - που προτείνονται από το συγκεκριμένο μοντέλο. Τα στυλ αυτά είναι:

Το Πρώτο Αυταρχικό: Ο προϊστάμενος αποφασίζει μόνος του, λαμβάνοντας υπόψη μόνο τις πληροφορίες που έχει αυτός, και κατόπιν δίνει τις απαραίτητες εντολές στους υφισταμένους του. II.

Το Δεύτερο Αυταρχικό: Ο προϊστάμενος παίρνει τις αποφάσεις μόνος του, αλλά χρησιμοποιεί και πληροφορίες που θα αντλήσει από τους υφισταμένους του.

Το Πρώτο Συμβουλευτικό: Ο προϊστάμενος λαμβάνει την τελική απόφαση μόνος του, αλλά αφού πρώτα συζητήσει και «μοιραστεί» το πρόβλημα με τους υφισταμένους του σε ατομικό επίπεδο.

Το Δεύτερο Συμβουλευτικό: Ο προϊστάμενος αποφασίζει μόνος του, αφού συζητήσει την κατάσταση με τους υφισταμένους του, όχι

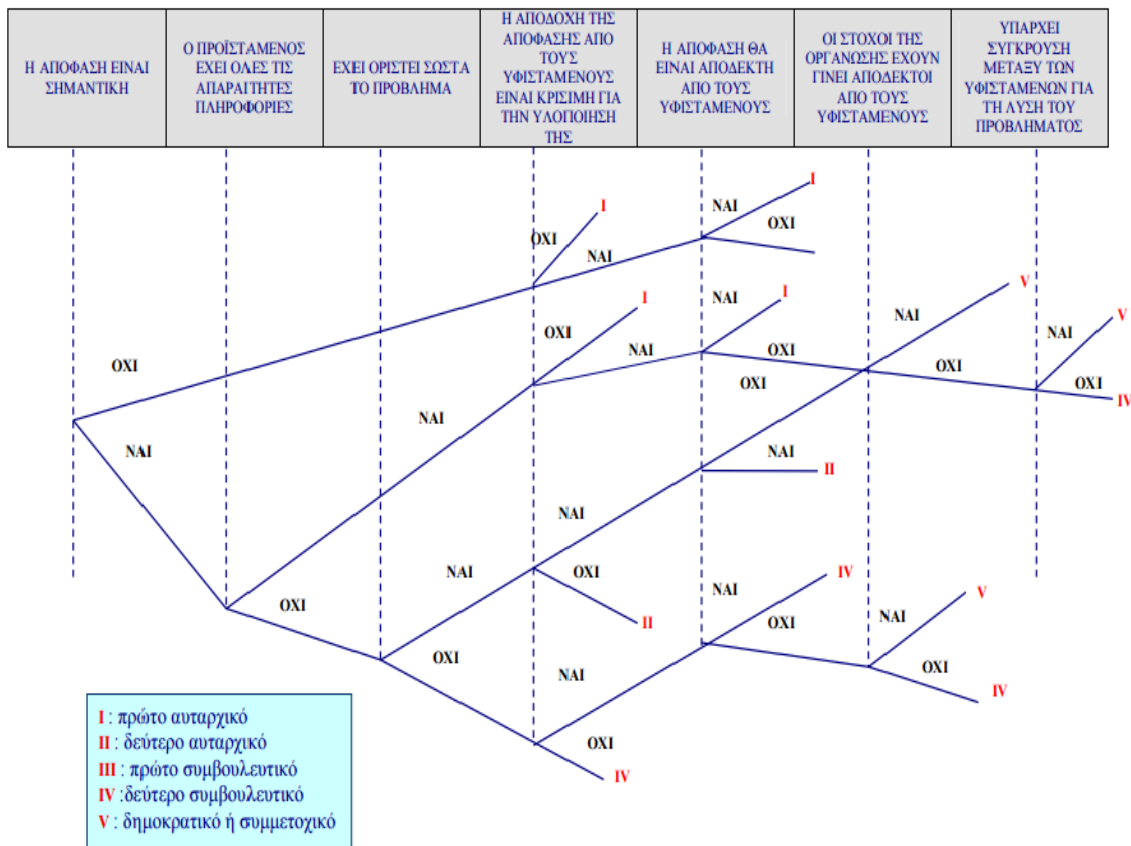
όμως ατομικά όπως στο προηγούμενο στυλ, αλλά σε ομαδικό επίπεδο.

Το Δημοκρατικό ή Συμμετοχικό: Ο προϊστάμενος εισηγείται το πρόβλημα στην ομάδα του και η απόφαση λαμβάνεται με τη συμμετοχή όλων.

Αναφορικά με τις παραμέτρους του προβλήματος από τις οποίες θα εξαρτηθεί η επιλογή του στυλ, αυτές δύναται να είναι:

- Η σημασία (σπουδαιότητα), του προβλήματος,
- Οι διαθέσιμες πληροφορίες, η οριοθέτηση του προβλήματος,
- Ο ρόλος που παίζει η συναίνεση των υφισταμένων για την εφαρμογή της απόφασης,
- Ο βαθμός αποδοχής της απόφασης, αν ληφθεί μόνο από τον προϊστάμενο,
- Ο βαθμός αποδοχής των στόχων της οργάνωσης από τους υφισταμένους καθώς και
- οι συγκρούσεις που ενδέχεται να προκύψουν μέσα στα πλαίσια της ομάδας κατά τη διαδικασία επίλυσης του προβλήματος και λήψης της κατάλληλης απόφασης. (Σχ. 3)

Παράλληλα, και προκειμένου ο προϊστάμενος να επιλέγει κάθε φορά το καταλληλότερο στυλ ηγεσίας, προτείνεται η χρήση ενός «δέντρου απόφασης» το οποίο περιλαμβάνει μια σειρά επτά κλειστών διαγνωστικών της κατάστασης ερωτημάτων, στα οποία η απάντηση μπορεί να είναι μόνο «ναι» ή «όχι».



Σχήμα 3. Το δέντρο της απόφασης των Vroom & Yeton

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

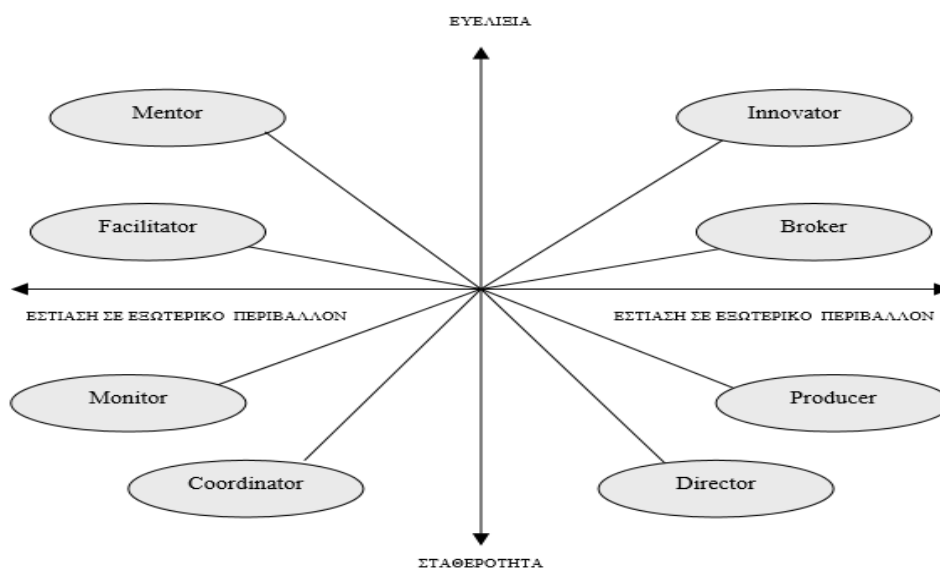
ΜΟΝΤΕΛΑ ΡΟΛΩΝ ΗΓΕΣΙΑΣ

3.1 Μοντέλο ρόλων Ηγεσίας του Quinn

Το μοντέλο ρόλων ηγεσίας του Quinn βασίζεται σε δύο κύριες διαστάσεις (ευελιξία – σταθερότητα, εστίαση σε εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον) στις οποίες στηρίζεται το πλαίσιο ανταγωνιστικών αξιών. Οι

διαστάσεις αυτές συνθέτουν τέσσερα τεταρτημόρια. Κάθε τεταρτημόριο απεικονίζει ένα σετ βασικών διοικητικών δεξιοτήτων. Μέσα σε κάθε τεταρτημόριο, παρουσιάζονται δύο ρόλοι ηγεσίας οι οποίοι εμφανίζουν χαρακτηριστικά που συνδέονται με κάθε ένα από τα τέσσερα κύρια μοντέλα της θεωρίας οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων. (Σχ. 4)

Το μοντέλο ρόλων ηγεσίας του Quinn αντιπροσωπεύει διάφορες πτυχές των εννοιών της πολυπλοκότητας της συμπεριφοράς και του παραδόξου. Χτισμένο γύρω από τις δύο βασικές διαστάσεις του μοντέλου αποτελεσματικότητας, τονίζει ακριβώς την ανάγκη για τον ηγέτη να αναθεωρήσει πολιτικές αντιθέσεις, όπως ευελιξία και σταθερότητα, έτσι ώστε να προκύψει μία περισσότερο σύνθετη έννοια της ηγεσίας, η οποία να καλύπτει και τις δύο – αντιφατικές φαινομενικά – εκφράσεις των διαστάσεων αυτών. Το μοντέλο υποθέτει πως μία παραδοσιακή αντίληψη των δύο άκρων κάθε διάστασης ως μη συμβατών και αμοιβαία αποκλειόμενων, αποτελεί χαρακτηριστικό χαμηλού επιπέδου ανάπτυξης ενός ηγέτη ενώ, από την άλλη πλευρά, η δυνατότητα συγκερασμού, από μέρους του ηγέτη, αυτών των ακραίων εκφράσεων κρίνεται ως ένδειξη υψηλού επιπέδου ανάπτυξης (Denison, Hooijberg και Quinn, 1995).



Σχήμα 4. Το Μοντέλο ρόλων ηγεσίας του Quinn

3.2 Εναλλακτικό μοντέλο ρόλων Ηγεσίας

Ο Denison (1995), οι Hart και Quinn (1993) και ο Hooijberg (1996), δημιούργησαν ένα εναλλακτικό μοντέλο ηγεσίας, με μικρές διαφοροποιήσεις του μοντέλου ρόλων ηγεσίας του Quinn. Η βασική διαφορά έγκειται στο ότι οι οχτώ ρόλοι ηγεσίας συνδυάζονται (ανά δύο) σε τέσσερις βασικούς ρόλους, με έναν ρόλο να αντιστοιχεί σε ένα τεταρτημόριο του “Competing Values Framework”. Το κάθε τεταρτημόριο

του μοντέλου αντιπροσωπεύει μία περιοχή δράσης, η οποία συνεπάγεται μία ιδιαίτερη απαίτηση για την επιχείρηση καθώς και έναν ενδεδειγμένο ρόλο ηγεσίας. (Σχ. 5) Οι περιοχές δράσης του μοντέλου είναι:

το Μέλλον, (επάνω δεξιά τεταρτημόριο)

η Αγορά, (κάτω δεξιά τεταρτημόριο)

το Λειτουργικό σύστημα, (κάτω αριστερά τεταρτημόριο) και

η Επιχείρηση / Οργανισμός, (επάνω αριστερά τεταρτημόριο)

Το μοντέλο θέτει τέσσερις ανταγωνιστικές απαιτήσεις τις οποίες οι επιχειρήσεις και τα στελέχη τους καλούνται να αντιμετωπίσουν. Ειδικότερα:

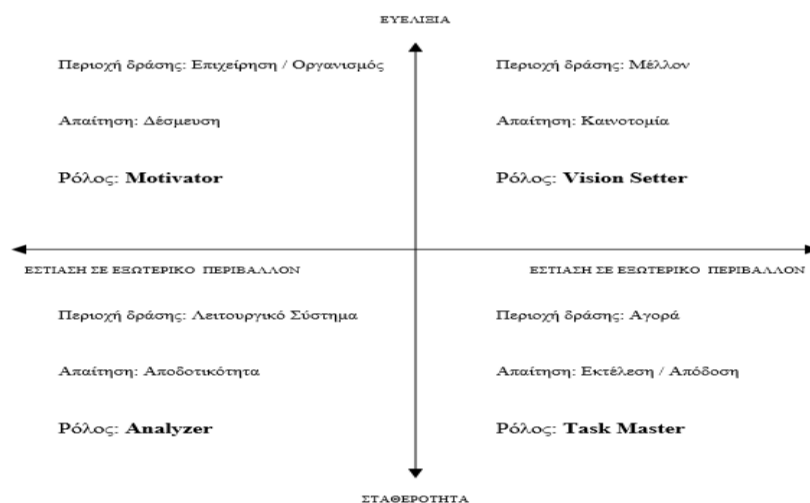
Καινοτομία: η μελλοντική τοποθέτηση της επιχείρησης σε όρους στρατηγικής κατεύθυνσης, προϊόντων και υπηρεσιών.

Εκτέλεση / Απόδοση: η εκτέλεση σχεδίων και η επίτευξη αποτελεσμάτων στην αγορά

δραστηριοποίησης.

Αποδοτικότητα: η διαχείριση των τρεχουσών διαδικασιών και η κριτική αξιολόγηση εναλλακτικών έργων και προγραμμάτων.

Δέσμευση: η ανάπτυξη και υποκίνηση των ανθρώπων της επιχείρησης και η συντήρηση μίας διακριτικής αίσθησης της ταυτότητας και ενός συστήματος αξιών (Hart και Quinn, 1993)



Σχήμα 5. Εναλλακτικό Μοντέλο Ηγεσίας

3.3 Συστήματα Ηγεσίας του Likert

Ο Likert υποστηρίζει ότι, η ηγετική συμπεριφορά βελτιώνεται από την άποψη της αποτελεσματικότητας καθώς προσεγγίζει το δημοκρατικό – συμμετοχικό σύστημα (IV). Η θεωρία του Likert αναπτύσσεται στη βάση τεσσάρων συστημάτων ηγεσίας: το εκμεταλλευτικό, το καλοπροαίρετο, το συμβουλευτικό και το συμμετοχικό. (Σχ. 6)

Αυταρχικά		Δημοκρατικά	
Σύστημα I Εκμεταλλευτικό- αυταρχικό	Σύστημα II Καλοπροαίρετο- αυταρχικό	Σύστημα III Συμβουλευτικό- δημοκρατικό	Σύστημα IV Συμμετοχικό- δημοκρατικό
Το κορυφαίο κλιμάκιο διοίκησης λαμβάνει όλες τις αποφάσεις	Το κορυφαίο κλιμάκιο διοίκησης λαμβάνει τις περισσότερες αποφάσεις	Μερικές αποφάσεις που έχουν ανατεθεί λαμβάνονται σε χαμηλότερα επίπεδα	Η λήψη αποφάσεων διασκορπίζεται σε ολόκληρο τον οργανισμό
Παρακίνηση με εξαναγκασμό	Παρακίνηση με οικονομικά και εγωκεντρικά κίνητρα	Παρακίνηση με οικονομικά, εγωκεντρικά και άλλα κίνητρα όπως η επιθυμία για καινούργιες εμπειρίες	Παρακίνηση με οικονομικές ανταμοιβές που καθιερώνονται με τη συμμετοχή της ομάδας
Επικοινωνία προς τα κάτω	Επικοινωνία κυρίως προς τα κάτω	Επικοινωνία προς τα πάνω και προς τα κάτω	Επικοινωνία προς τα πάνω, προς τα κάτω και με συναδέλφους
Οι λειτουργίες επανεξέτασης και ελέγχου συγκεντρώνονται στο κορυφαίο κλιμάκιο διοίκησης	Οι λειτουργίες επανεξέτασης και ελέγχου συγκεντρώνονται κυρίως στην κορυφή	Οι λειτουργίες επανεξέτασης και ελέγχου εστιάζονται κυρίως στην κορυφή, αλλά οι ιδέες προκύπτουν από χαμηλότερα κλιμάκια	Οι λειτουργίες επανεξέτασης και ελέγχου μοιράζονται με τους ανώτερους και τους υφισταμένους

Σχήμα 6. Συστήματα Ηγεσίας του Likert. Περιγραφή χαρακτηριστικών

3.3.1 Βασικές Αρχές της θεωρίας

Οι βασικές αρχές της θεωρίας και του τρόπου άσκησης του συμμετοχικού συστήματος ηγεσίας εστιάζουν στα ακόλουθα:

Ομαδική Εργασία: Κύριος στόχος του ηγέτη πρέπει να είναι η ενθάρρυνση και η ενίσχυση της ομαδικής εργασίας. Η ανάπτυξη του ομαδικού πνεύματος είναι το κυρίαρχο στοιχείο. Οι αποφάσεις οι οποίες λαμβάνονται περνούν στα μέλη της ομάδας συνοδευόμενες με κάποιες οδηγίες και παρατηρήσεις. Κυρίαρχος παράγοντας για την επιτυχία μιας οργάνωσης είναι η ομαδική εργασία. Η ομαδική εργασία προϋποθέτει ότι μεταξύ των μελών μιας οργάνωσης υπάρχει συνεργασία και ομοψυχία. Ρόλος του ηγέτη πρέπει να είναι η ενίσχυση της ομαδικής εργασίας. Ένας από τους παράγοντες που κρίνουν την επιτυχία του ηγέτη είναι η ενίσχυση της ομαδικότητας.

Παρακίνηση: Στην οργάνωση πρέπει να επικρατούν συνθήκες κατάλληλες που να ενισχύουν την θέληση των ατόμων για εργασία. Οι συνθήκες αυτές πρέπει να ικανοποιούν τις ανάγκες των ατόμων.

Θέσπιση Υψηλών Στόχων: Οι στόχοι τους οποίους θέτει η ομάδα θα πρέπει αφενός να είναι τιθέμενοι με δημοκρατικές διαδικασίες αφενός, αλλά να είναι και αρκετά υψηλοί αφετέρου. Η θέσπιση υψηλών στόχων κάθε φορά αυξάνει το αίσθημα αυτοπεποίθησης των μελών της ομάδας, καθώς και την ικανοποίηση που λαμβάνουν από την επίτευξη των στόχων.

Συντονισμός της Ομάδας: Ο ηγέτης της ομάδας πρέπει να επιδιώκει τον συντονισμό των μελών της ομάδας αλλά και τον συντονισμό των ομάδων μεταξύ τους. Δεν είναι αρκετός ο συντονισμός των μελών της ίδιας ομάδας αλλά επιβάλλεται και ο συντονισμός των ομάδων μεταξύ τους.

3.4 Ηγετικά στυλ - Παράγοντες επιτυχίας

Κανένα ηγετικό στυλ δεν είναι αποτελεσματικό σ' όλες τις καταστάσεις. Η επιτυχία της εφαρμογής του εξαρτάται από:

- τη χρονική περίοδο που καλείται να εφαρμοστεί
- τις συνθήκες που το επηρεάζουν
- την προσωπικότητα, μόρφωση, εμπειρία και σύστημα αξιών του ηγέτη
- το χαρακτήρα, μόρφωση και εμπειρία
- τη γνώση του έργου και τις προσδοκίες των υφισταμένων
- την τεχνολογία του οργανισμού, τη δομή, τις ακολουθούμενες πολιτικές και το ηγετικό στυλ των ανωτέρων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΘΕΜΕΛΙΩΔΗ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Η άσκηση επιρροής (influence) ενός ατόμου (ηγέτης - leader) πάνω σε άλλους ανθρώπους (followers), με αποτέλεσμα να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό για την υλοποίηση στόχων. Η ηγεσία λοιπόν, ως άσκηση επιρροής, αφορά στάσεις, συναισθήματα και την συμπεριφορά των ανθρώπων. Η ηγεσία είναι ουσιαστικά μια σχέση επιρροής μεταξύ ανθρώπων. Η βαθύτερη κατανόηση της έννοιας της ηγεσίας προϋποθέτει την κατανόηση των εννοιών της δύναμης και της επιρροής.

Η δύναμη απαιτεί δύο ή περισσότερα άτομα, ένα που την ασκεί και ένα τουλάχιστον που την υφίσταται. Είναι η δυνατότητα ενός ανθρώπου να επιβάλει τις επιθυμίες του στους άλλους επηρεάζοντας τη συμπεριφορά τους.

Η εξουσία ορίζεται συνήθως ως το νόμιμο δικαίωμα που έχει κανείς την δύναμη που διαθέτει. Αποτελεί τη «νομιμοποιημένη δύναμη» που προκύπτει από τη θέση που κατέχει το άτομο στη διοικητική ιεραρχία σύμφωνα με το νομικό ή θεσμικό πλαίσιο.

Η επιρροή είναι η αλλαγή της σκέψης, των ιδεών, των συναισθημάτων, των ικανοτήτων, των προσδοκιών και κυρίως της συμπεριφοράς ενός ατόμου, η οποία προκύπτει από την επίδραση της δύναμης που ασκείται σε αυτό από άλλο άτομο.

4.1 Στάσεις – Συναισθήματα – Συμπεριφορά

Αφορούν τα: Πάθος, Ενθουσιασμός, Πρωτοβουλία, Δημιουργικότητα, Έμπνευση, Δέσμευση, Αφοσίωση, Πίστη.

4.2 Συγκεκριμένες ενέργειες – Λειτουργίες

Αφορούν την: Έμπνευση μέσω οράματος για ένα καλύτερο μέλλον, Δημιουργία κατεύθυνσης για την υλοποίησή του, Παρακίνηση – κινητοποίηση, Ανάπτυξη σκέψης – ικανοτήτων, Υλοποίηση αλλαγών.

4.3 Οι πηγές και μορφές δύναμης του ηγέτη

Δύναμη ειδικού και γνώσης. Πηγάζει από τις γνώσεις και τις ικανότητες που έχει το άτομο σε έναν ειδικό τομέα. Νόμιμη δύναμη, εξουσία. Προέρχεται από τη θέση του ατόμου στην ιεραρχία. Είναι μια νόμιμη δύναμη που έχει μεταβιβαστεί. Η κατοχή πληροφοριών, ή και ο έλεγχος των μηχανισμών με τους οποίους μεταβιβάζονται αποτελεί επίσης μια σημαντική πηγή δύναμης.

4.4 Χαρακτηριστικά ενός Ηγέτη

Σαφή γνώση του έργου που του έχει ανατεθεί. Δεν είναι δυνατόν να οδηγήσει και να κατευθύνει σωστά μια ομάδα προς την επίτευξη ενός συγκεκριμένου έργου, εάν δεν ξέρει ο ίδιος πρώτα απ'όλα πολύ καλά το αντικείμενο με το οποίο θα ασχοληθούνε καθώς και το που περίπου θέλει η ομάδα να φτάσει.

Αντικειμενικότητα. Είναι απαραίτητο ο ηγέτης να μπορεί να αξιολογεί αντικειμενικά την δουλειά των μελών της ομάδας, γεγονός βέβαια που προϋποθέτει σταθερότητα και ακεραιότητα χαρακτήρα. Θα πρέπει να αποφύγει να δημιουργήσει προσωπικές συμπάθειες και κυρίως να μην τις εκδηλώνει.

Πείθω και Αποφασιστικότητα. Η πειθώ είναι από τα πιο σημαντικά όπλα του ηγέτη απέναντι στην ομάδα του. Θα πρέπει ακόμα να είναι ανά πάσα στιγμή αποφασιστικός, αφού σίγουρα δεν θα είναι λίγες οι φορές που θα πρέπει να πάρει γρήγορα μια απόφαση για το καλό της ομάδας ή που θα πρέπει αυτός να την βοηθήσει να ξεφύγει από κάποια δυσκολία που αντιμετώπιζει και δεν μπορούν τα μέλη μόνα τους να δώσουν την λύση.

Δημιουργικότητα και Νεωτερισμός. Και τα δύο αυτά συνδέονται με την εφαρμογή νέων ιδεών, αρκεί πάντα να είναι σε θέση να κρίνει πώς, που και πότε θα πρέπει να εφαρμοστούν νέες ιδέες.

Έμπνευση. Θα πρέπει να μπορεί να κερδίσει την εμπιστοσύνη των μελών της ομάδας του αλλά και να τους εμπνέει. Έτσι θα καταφέρει να κατευθύνει την ομάδα του, την συμπεριφορά των μελών και τον τρόπο σκέψης τους.

Δημοκρατικότητα. Όλα τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να μπορούν να πουν την γνώμη τους για οτιδήποτε και η γνώμη αυτή να γίνει σεβαστή από όλους, ασχέτως αν συμφωνούν ή διαφωνούν. Επίσης θα πρέπει όλοι να έχουν ίση μεταχείριση από τον ηγέτη της ομάδας.

Αποκεντρωτισμός. Ο ηγέτης ή ομαδάρχης δεν είναι εκεί για να εκτελεί ο ίδιος όλες τις δουλειές της ομάδας. Θα πρέπει να καταναίμει αρμοδιότητες μεταξύ των μελών και όχι να τις συγκεντρώνει όλες στο πρόσωπο του. (Kotter 2001)

4.5 Ρόλος – Σκοπός Ηγέτη

Ο ρόλος του ηγέτη μέσα σε μια ομάδα είναι πολυδιάστατος, με τις τρεις βασικότερες διαδικασίες που ακολουθεί να είναι:

- Η δημιουργία και διατήρηση της ομάδας
- Η ανάπτυξη των μελών της και

- Η επίτευξη του στόχου της

Ο ρόλος του ηγέτη σε μια ομάδα είναι και ο ρόλος προσπάθειας επιρροής των μελών της, ώστε αυτά να εκτελούν το έργο τους, αφιερώνοντας σε αυτό με τη θέλησή τους, όλα τα προσόντα και τις δυνατότητες τους. Για να επιτευχθεί βέβαια αυτό, θα πρέπει η εκτέλεση του έργου του, να τους προσφέρει και ατομικές ικανοποιήσεις.

Δεν μπορεί ποτέ κανένας άνθρωπος να αποδώσει το μέγιστο των ικανοτήτων του, να δουλέψει με όρεξη και ενθουσιασμό και να προσφέρει όλες του τις γνώσεις εάν αυτό που κάνει δεν τον ευχαριστεί, δεν ικανοποιεί ταυτόχρονα και τους προσωπικούς του στόχους και δεν νιώθει ικανοποιημένος από την αντιμετώπιση του από την ομάδα και τον ηγέτη. (Χατζόγλου 2010)

Το έργο ενός ηγέτη αφορά:

- Τον προγραμματισμό. Δηλαδή συλλογή πληροφοριών, προσδιορισμός στόχων, κατανομή αρμοδιοτήτων.
- Την παρακίνηση. Παρακίνηση της ομάδας προς το στόχο, ενθάρρυνση, κίνητρα.
- Την υποστήριξη/επιβράβευση. Αποδοχή των ατόμων για τη συμβολή τους, καλοπροαίρετη κριτική, αναγνώριση και εξόντωση διαφωνιών.
- Τον έλεγχο. Επικέντρωση της ομάδας στον στόχο και στους κανόνες που έχει θέσει η ίδια η ομάδα.
- Την πληροφόρηση. Παροχή χρήσιμων πληροφοριών και γνώσεων προς την ομάδα αλλά και από την ομάδα.
- Την αξιολόγηση. Αξιολόγηση της αποδοτικότητας του ίδιου, της ομάδας και των ατόμων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΗΓΕΤΙΚΟΙ ΡΟΛΟΙ ΚΑΙ ΣΤΥΛ

5.1 Βασικές κατηγορίες Ηγετικών Στυλ

Αυταρχικός: Ο Ηγέτης διατηρεί όσο το δυνατό περισσότερη δύναμη και το δικαίωμα λήψης απόφασης εφαρμόζεται σε νέους εργαζόμενους ή σε αυτούς που είναι δύσκολο να διοικηθούν.

Πειστικός: Ο Ηγέτης αφήνει το πεδίο ελεύθερο χρησιμοποιείται για εργαζόμενους που θα εργαστούν πρόθυμα και θα κάνουν αυτό που τους λένε οι άλλοι εφόσον τους εξηγήσουν τους λόγους που πρέπει να το κάνουν.

Ανθρωπιστικός: Ο Ηγέτης συνεργάζεται (ή ζητά τη συμμετοχή) όσο είναι δυνατό με τους εργαζόμενους σε θέματα εργασίας που τους αφορούν και τους επηρεάζουν. Η συμβολή των υφισταμένων ζητείται κι επιδιώκεται, συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων κι εξουσιοδοτούνται σε μεγάλο βαθμό.

Αδιάφορος: Ο μάνατζερ τηρεί μια πολιτική "μη ανάμειξης". Εξουσιοδοτεί, " παραλείπων τις υποχρεώσεις του" αρκετή εξουσία και δικαίωμα λήψης απόφασης στους εργαζόμενους. Δίνει λίγες οδηγίες - κατευθύνσεις και επιτρέπει στους υφισταμένους του εκτεταμένη ελευθερία.

Δημοκρατικός: Ο ηγέτης δημιουργεί συνθήκες τέτοιες που αυξάνουν τη δημιουργικότητα τη παραγωγικότητα και το ηθικό των υπαλλήλων. Εργαζόμενοι με ανάμιξη στη παραγωγή. (Kotter 2001)

5.2 Ηγετικοί ρόλοι - Το μοντέλο Ηγεσίας της Wilson Learning

Οραματιστής. Καθοδηγεί την ατομική και εταιρική ανάπτυξη μέσα από τη δημιουργία ενός οράματος, το οποίο έχει μέσα του το στοιχείο της πρόκλησης. Αν και ο ρόλος του οραματιστή είναι σημαντικός σε κάθε επίπεδο ηγεσίας, επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τη διαδικασία του ελέγχου που υπάρχει και ασκείται σε κάθε επίπεδο. Καθοδηγεί τις ενέργειες για εταιρική και ατομική ανάπτυξη μέσω της δημιουργίας και επικοινωνίας του οράματος και της μακροπρόθεσμης στρατηγικής.

- Βασικές Ικανότητες: Δημιουργία στρατηγικής, Κατανόηση της αγοράς: των πελατών και του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, Ανάπτυξη των ατόμων και Φορέας έμπνευσης για τους εργαζόμενους

Στρατηγικός. Διασφαλίζει ότι επιτυγχάνονται οι στόχοι μέσα από τον σωστό προγραμματισμό, την αξιολόγηση της απόδοσης και των βελτιώσεων σε συστήματα και διαδικασίες. Ο ηγέτης διασφαλίζει τα εταιρικά αποτελέσματα τα οποία επιτυγχάνονται μέσα από την

αποτελεσματική άσκηση της ηγεσίας, έχοντας συγκεκριμένες στρατηγικές και τακτικές. Ο αποτελεσματικός Στρατηγικός ηγέτης σχεδιάζει διαδικασίες οι οποίες είναι εφικτές και εμπεριέχουν το στοιχείο της πρόκλησης για τους εργαζόμενους. Αναθέτει αρμοδιότητες και καθήκοντα, θέτει στόχους, υποστηρίζει τους άλλους στη λήψη αποφάσεων.

- Βασικές λειτουργίες: Προσέλκυση και επιλογή ταλέντων, Προβλέψεις και ιεράρχηση προτεραιοτήτων, Βελτίωση της απόδοσης των ατόμων, Βελτίωση συστημάτων και διαδικασιών, Συντονισμό δραστηριοτήτων.

Διευκολυντής. Δημιουργεί ένα περιβάλλον συναντίληψης και συμμετοχής με στόχο να διασφαλίσει αποτελεσματικές σχέσεις συνεργασίας. Στον ρόλο του Διευκολυντή, οι αποτελεσματικοί ηγέτες έχουν να χειριστούν τις αντιπαραθέσεις, να κτίσουν ομαδικό πνεύμα, να εφαρμόσουν τεχνικές επικοινωνίας, να επηρεάσουν ανθρώπους και καταστάσεις. Να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον στο οποίο ο κάθε εργαζόμενος να αισθάνεται ότι τον υπολογίζουν και ότι η δουλειά του έχει συνεισφορά στην επιτυχία της εταιρίας.

- Βασικές λειτουργίες: Ικανότητα δημιουργίας διαπροσωπικών σχέσεων, Εσωτερική επιρροή για τη διαμόρφωση της στρατηγικής, Χειρισμός αντιπαραθέσεων, Αποτελεσματική επικοινωνία, Διαπραγμάτευση και επηρεασμός

Συνεισφέρων. Δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την επίτευξη των αποτελεσμάτων, συνεισφέροντας με τις δικές του εμπειρίες, γνώσεις και ικανότητες. Ο Συνεισφέρων εστιάζει στη δημιουργία της εταιρικής ανάπτυξης και αποτελεσματικότητας μέσω των προσωπικών ικανοτήτων του και των ταλέντων που τον διακρίνουν. Με αυτό τον τρόπο τα υψηλότερα διευθυντικά στελέχη στην ιεραρχία μιας εταιρίας χρειάζεται να αξιοποιούν τις γνώσεις και την εμπειρία τους για το πώς λαμβάνονται οι αποφάσεις με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

- Βασικές λειτουργίες: Δημιουργία κλίματος πρωτοβουλιών και επίλυσης προβλημάτων, Οξύνεια σε θέματα εμπορικής και οικονομικής πολιτικής, Δημιουργικότητα και νεωτερισμός.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

6.1 Ορισμοί

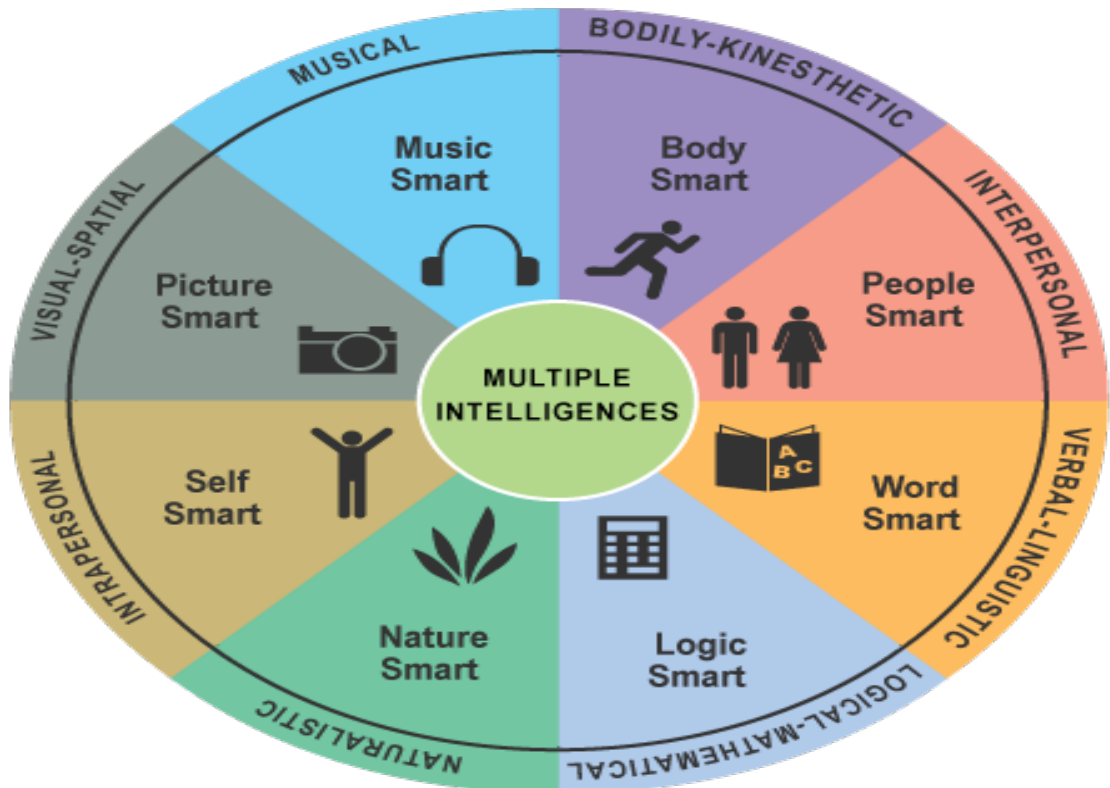
Η συναισθηματική νοημοσύνη (Emotional Intelligence) είναι μία έννοια που οι ορισμοί της ποικίλουν, αλλά όλοι συμφωνούν στη σημαντική συμβολή της στην ανάπτυξη των ατόμων, τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο.

Πρόκειται για μία συστηματοποιημένη και εμπειρικά υποστηριζόμενη αναδιατύπωση παλαιότερων θεωρητικών απόψεων σύμφωνα με την Πλατσίδου (2004), ενώ άλλοι μελετητές υποστηρίζουν ότι είναι ικανότητα κάποιου να ελέγχει τα συναισθήματά του, να αντεπεξέρχεται στη συναισθηματική πίεση, να αναπτύσσει τις ικανότητές του σε τομείς όπως η φαντασία, η καλλιτεχνία και η ανθρώπινη επικοινωνία.

Ο Gardner το 1983 πρότεινε ένα μοντέλο πολλαπλής νοημοσύνης που περιλαμβάνει δύο διαφορετικούς τύπους νοημοσύνης, της γνωστικής: που αφορά την γνώση του εσωτερικού κόσμου του εαυτού και της κοινωνικής προσαρμοστικότητας. Στο μοντέλο του αυτό προτάσει οκτώ μορφές νοημοσύνης. Ειδικότερα τις:

- Γλωσσική Νοημοσύνη, η οποία επιτρέπει σε κάποιον να επιλέξει ακριβώς τη σωστή λέξη και να συλλάβει εύκολα τα νέα νοήματα.
- Η Μουσική Νοημοσύνη, η οποία επιτρέπει σε κάποιον να ανιχνεύσει και να αναπαραγάγει μουσικές δομές.
- Η Λογική Νοημοσύνη, η οποία αναφέρεται στην ικανότητα για αφηρημένους συλλογισμούς.
- Η Οπτικοχωρική Νοημοσύνη, η οποία αφορά στην ικανότητα να αντιλαμβάνεται κανείς τις σχέσεις των αντικειμένων και να αναπαράγει από μνήμης οπτικές εικόνες.
- Η Κιναισθητική Νοημοσύνη, η οποία δίνει τη δυνατότητα σε κάποιον να αναπαριστά σκέψεις και ιδέες με την κίνηση.
- Η Ενδοπροσωπική Νοημοσύνη, η οποία αναφέρεται στην ικανότητα κάποιου να αποκτά πρόσβαση στα δικά του αισθήματα, η ικανότητα να τα διακρίνει μεταξύ τους και να αντλεί από αυτά στοιχεία για να προσδιορίζει τη συμπεριφορά του.
- Η Διαπροσωπική Νοημοσύνη, η οποία σχετίζεται με την ικανότητα να καταλαβαίνει κάποιος τα κίνητρα, τα συναισθήματα και τις συμπεριφορές των άλλων και ταυτόχρονα να ανταποκρίνεται κατάλληλα σε αυτές τις διαθέσεις, τις επιθυμίες και τα κίνητρα.
- Η Νατουραλιστική Νοημοσύνη, η οποία αναφέρεται στην ικανότητα

κάποιου να αναγνωρίζει τις φυσικές μορφές, τα όντα, τα γεγονότα και τα φαινόμενα της φύσης.



Σχήμα 7 Μοντέλο πολλαπλής νοημοσύνης του Gardner

Οι Salovey & Mayer το 1990 προτείνουν ένα σύνολο χαρακτηριστικών, ως συναισθηματική νοημοσύνη. Τα χαρακτηριστικά αυτά περιλαμβάνουν:

- την ενσυναίσθηση,
- η διαχείριση των διενέξεων ή της διάθεσης,
- την αγάπη και την επιμονή προς τους άλλους,
- τη συμπόνια,
- την αναγνώριση,
- την ανάπλαση και τη ρύθμιση του συναισθήματος του εαυτού αλλά και των άλλων,
- την έκφραση και αποτίμηση των συναισθημάτων,
- την ανεξαρτησία,
- την προσαρμοστικότητα,
- την επίλυση των προβλημάτων μεταξύ των ανθρώπων και
- το σεβασμό.

Επίσης ορίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως «την ικανότητα του ατόμου να αποτιμά επακριβώς και να ξεχωρίζει τα συναισθήματα τα δικά του και των άλλων, να τα κατανοεί, να τα αφομοιώνει στο μυαλό του και να ρυθμίζει τόσο τα αρνητικά όσο και τα θετικά συναισθήματα, στον εαυτό του και στους άλλους» (Salovey & Mayer 1990).

Υποστήριξαν επίσης ότι οι άνθρωποι που διαθέτουν υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη διακρίνονται από πέντε κύριες δεξιότητες:

- έχουν γνώση των δικών τους συναισθημάτων
- έχουν την ικανότητα να διαχειρίζονται τα δικά τους συναισθήματα
- επιδεικνύουν ευαισθησία προς τα συναισθήματα των άλλων
- έχουν την ικανότητα να ανταποκριθούν και να διαπραγματευτούν με τους άλλους ανθρώπους συναισθηματικά
- είναι ικανοί να χρησιμοποιήσουν τα δικά τους συναισθήματα για να υποκινήσουν τον εαυτό τους

Ο Goleman, αποτύπωσε τη συναισθηματική νοημοσύνη «ως μια ομάδα από ικανότητες που αναφέρονται στον αυτοέλεγχο, το ζήλο, την επιμονή, την ελπίδα, την ενθάρρυνση και την αποφυγή της επιρροής των συναισθημάτων από τη διαδικασία της σκέψης, ενώ το 1998 επαναδιατυπώνει και ορίζει τη συναισθηματική νοημοσύνη «ως την ικανότητα να γνωρίζει κάποιος τι αισθάνεται και να είναι ικανός να διαχειριστεί αυτά τα συναισθήματα, πριν αφήσει σε αυτά τον έλεγχο και αποτελέσει έρμαιο τους, να είναι κάποιος ικανός να παρακινεί τον εαυτό του, ώστε να ολοκληρώνει τους στόχους του, να είναι δημιουργικός και να καταβάλλει το μέγιστο δυνατό των ικανοτήτων του και, τέλος, να κατανοεί κάποιος το τι αισθάνονται οι άλλοι και να μπορεί να χειρίζεται αποτελεσματικά τις σχέσεις μαζί τους».

- Σύμφωνα με το μοντέλο του Goleman η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείται από πέντε δεξιότητες:
- Την Αυτεπίγνωση (self-awareness): αναφέρεται στην επίγνωση της εσωτερικής κατάσταση των συναισθημάτων, στην αυτοαξιολόγηση και στην αυτοπεποίθηση.
- Την Αυτοδιαχείριση (self-regulation): αναφέρεται στην αυτοπειθαρχία, αυτορρύθμιση, την αξιοπιστία, την ευσυνειδησία και την προσαρμοστικότητα.
- Τα Κίνητρα συμπεριφοράς (motivation): αναφέρονται στην τάση προς επίτευξη στόχων, τη δέσμευση, την πρωτοβουλία και την αισιοδοξία.

- Την Ενσυναίσθηση (empathy): αναφέρεται στην ικανότητα κατανόησης των άλλων, στην ενίσχυση της ανάπτυξης των άλλων, στο σωστό χειρισμό της διαφορετικότητας.
- Τις Κοινωνικές δεξιότητες (social skills): αναφέρονται στις δεξιότητες επιρροής, επικοινωνίας, ηγεσίας, καταλυτικής δράσης όσον αφορά στην αλλαγή, χειρισμός διαφωνιών, καλλιέργεια δεσμών, συνεργασία, ομαδικότητα.

Οι Davies, Stankov και Roberts όρισαν την συναισθηματική νοημοσύνη ως μια ομάδα ικανοτήτων, που έχει ως διαστάσεις:

- Την εκτίμηση και έκφραση των συναισθημάτων του. Σχετίζεται με την ικανότητα του ατόμου να κατανοεί τα συναισθήματά του και να τα εκφράζει.
- Την εκτίμηση και αναγνώριση των συναισθημάτων των άλλων. Σχετίζεται με την ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται και να κατανοεί τα συναισθήματα των ανθρώπων γύρω του.
- Την αυτορύθμιση των συναισθημάτων. Σχετίζεται με την ικανότητα του ατόμου να ρυθμίζει τα συναισθήματά του και κατά συνέπεια να αναρρώνει γρήγορα από την συναισθηματική του ένταση.
- Την χρησιμοποίηση των συναισθημάτων για τη βελτίωση της απόδοσης. Σχετίζεται με την ικανότητα του ατόμου να διατηρεί θετικά συναισθήματα και να τα χρησιμοποιεί για τη βελτίωση της απόδοσής του.

Το 2000 άλλοι ερευνητές αποτύπωσαν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως «ένα πεδίο προσωπικών, συναισθηματικών και κοινωνικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων, που επηρεάζει τη δυνατότητα του κάθε ατόμου να επιτύχει στις απαιτήσεις και τις πιέσεις του περιβάλλοντος του». (Baron, et al 2000)

Το 2003 οι Petrides και Furnham διατυπώνουν μια νέα θεωρητική προσέγγιση, σύμφωνα με την οποία η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται με συναισθηματικές αυτοαντιλήψεις και διαθέσεις που βρίσκονται στα χαμηλότερα επίπεδα ιεραρχίας της προσωπικότητας, που μπορούν να διερευνηθούν αρχικά στην αξιολόγηση της προσωπικότητας (Petrides & Furnham, 2003).

Αργότερα η συναισθηματική νοημοσύνη περιγράφεται ως συναισθηματική αυτοαποτελεσματικότητα και οι μελετητές την ορίζουν ως χαρακτηριστικό γνώρισμα της προσωπικότητας, η οποία επηρεάζει τη συμπεριφορά των ατόμων. (Petrides, Pita & Kokkinaki (2007)

6.2 Θεωρητικά μοντέλα της συναισθηματικής νοημοσύνης

Τα επικρατέστερα μοντέλα αναφορικά με τη λειτουργικότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης στην καθημερινότητα των ατόμων είναι:

- Το μοντέλο ικανότητας των Mayer και Salovey (1990)
- Τα μοντέλα των Daniel Goleman (1995) και Bar-On (1997)
- Το μοντέλο των Petrides & Furnham (2001).

Το μοντέλο ικανότητας των Mayer, Salovey & Caruso ενσωματώνει τη συναισθηματική νοημοσύνη στη γενικότερη ψυχομετρική δομή της νοημοσύνης. Θεωρούν ότι, είναι μια ψυχολογική ικανότητα η οποία συμβάλει στην κατανόηση, τον προσδιορισμό, την επεξεργασία, τη διαχείριση και τη χρησιμοποίηση των συναισθηματικών πληροφοριών των ατόμων και ταυτόχρονα υποστηρίζουν ότι, μπορεί να μετρηθεί με αξιόπιστο και αντικειμενικό τρόπο. Το μοντέλο υποστηρίζει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει τέσσερις τύπους ικανοτήτων:

Η αντίληψη και η αναγνώριση των συναισθημάτων: είναι η ικανότητα κάποιου να εντοπίζει και να αποκρυπτογραφεί τα συναισθήματα των άλλων που αποτυπώνονται στις εκφράσεις του προσώπου, στον τόνο της φωνής καθώς και να αναγνωρίζει και να εκφράζει τα δικά του συναισθήματα.

Αφομοίωση των συναισθημάτων στον τρόπο σκέψης: είναι η ικανότητα κάποιου να χρησιμοποιεί, να ανασύρει και να παράγει τα συναισθήματά του με τέτοιο τρόπο ώστε να διευκολύνει διάφορες γνωστικές δραστηριότητες, όπως η σκέψη και η επίλυση προβλημάτων. Ο συναισθηματικά νοήμων άνθρωπος μπορεί να αντιληφθεί την αλλαγή της διάθεσης και να εμπλουτίσει έτσι τη διαδικασία της σκέψης του.

Κατανόηση των συναισθημάτων: είναι η ικανότητα κάποιου να εκτιμά και να κατανοεί σύνθετα συναισθήματα και τις συναισθηματικές αντιδράσεις που προκύπτουν από αυτά. Η κατανόηση των συναισθημάτων περιλαμβάνει την ικανότητα αντίληψης μικρών και ευαίσθητων διαφοροποιήσεων μεταξύ των

συναισθημάτων καθώς και την ικανότητα αναγνώρισης και περιγραφής της εξέλιξής τους με την πάροδο του χρόνου.

Διαχείριση των συναισθημάτων: είναι η ικανότητα διαχείρισης τόσο των προσωπικών συναισθημάτων όσο και των συναισθημάτων των άλλων ανθρώπων. Ως εκ τούτου, ένα συναισθηματικά έξυπνο άτομο μπορεί να διαχειριστεί και να αντιμετωπίσει αρνητικά συναισθήματα όπως είναι ο φόβος, η ανησυχία, το άγχος, ο θυμός και η θλίψη.

Τα μοντέλα των Daniel Goleman (1995) και Bar-On (1997) υποστηρίζουν ότι, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένας συνδυασμός των ικανοτήτων προσαρμογής του ατόμου και των χαρακτηριστικών της προσωπικότητάς του. Εστιάζουν στις ατομικές διαφορές οργάνωσης και έκφρασης των συναισθημάτων με ενσωμάτωση των πτυχών της προσωπικότητας. Η συναισθηματική νοημοσύνη σύμφωνα με το μοντέλο του Bar-On, περιλαμβάνει πέντε ικανότητες:

Τις ενδοπροσωπικές ικανότητες στις οποίες περιλαμβάνονται η αυτοεκτίμηση, η συναισθηματική αυτογνωσία, η διεκδίκηση, η εξάρτηση και η αυτοπραγμάτωση

Τις διαπροσωπικές ικανότητες, οι οποίες περιλαμβάνουν την ενσυναίσθηση, την ικανότητα σύναψης διαπροσωπικών σχέσεων και την κοινωνική υπευθυνότητα

Την ικανότητα προσαρμογής, στην οποία περιλαμβάνονται η λύση των προβλημάτων, η ευελιξία και ο έλεγχος της πραγματικότητας

Τη διαχείριση του άγχους στην οποία εμπεριέχεται η ανεκτικότητα του άγχους και ο έλεγχος των παρορμήσεων και

Τη γενική διάθεση, η οποία περιλαμβάνει την ευτυχία και την αισιοδοξία, παράγοντας ο οποίος στη συνέχεια, χαρακτηρίστηκε ως παράγοντας διευκόλυνσης. (Bar-On, 2000)

Η συναισθηματική νοημοσύνη σύμφωνα με το μοντέλο του Goleman (1998 , 2001), διαχωρίζει τις συναισθηματικές δεξιότητες σε δύο βασικές κατηγορίες, τις προσωπικές ικανότητες που καθορίζουν το πόσο καλά ένα άτομο μπορεί να χειρίζεται τον εαυτό του και τα συναισθήματά του καθώς και τις κοινωνικές ικανότητες, τις διαπροσωπικές του σχέσεις του και τις επιθυμητές γι' αυτό συμπεριφορικές καταστάσεις.

Περιλαμβάνει δεξιότητες που αφορούν την:

Αυτεπίγνωση (Self - awareness)

Αυτοέλεγχος (Self - regulation)

Παρακίνηση (Motivation)

Ενσυναίσθηση (Empathy)

Κοινωνικές δεξιότητες (Social skills)

Σύμφωνα με το μοντέλο των Petrides & Furnham (2001) υποστηρίζεται ότι, η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται με τις αυτοαντιλήψεις και διαθέσεις του ατόμου που βρίσκονται στα χαμηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας της προσωπικότητας που μπορούν να διερευνηθούν στην αξιολόγηση της προσωπικότητας». Περιλαμβάνει τέσσερις κλίμακες:

Την ευημερία η οποία περιλαμβάνει την ευτυχία, την αυτοεκτίμηση, την αισιοδοξία, και τα κίνητρα

Την αυτορρύθμιση η οποία περιλαμβάνει τη διαχείριση των συναισθημάτων, τη χαμηλή παρορμητικότητα, τη διαχείριση του άγχους και τη προσαρμοστικότητα

Το συναίσθημα (ενσυναίσθηση), η οποία περιλαμβάνει την έκφραση συναισθημάτων, την ενσυναίσθηση, την αντίληψη των συναισθημάτων και τη διαχείριση των συναισθημάτων και

Την κοινωνικότητα που περιλαμβάνει την κοινωνική ευαισθητοποίηση, τις διαπροσωπικές σχέσεις, και την αυτοπεποίθηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

7.1 Συναισθηματική Νοημοσύνη και ηγεσία στους χώρους παροχής Υπηρεσιών Υγείας

Στους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών υγείας ο ρόλος της Ηγεσίας και της Συναισθηματικής Νοημοσύνης είναι ιδιαίτερα σημαντικός, αφού από

την αποτελεσματικότητα της πρώτης και την συνειδητοποίηση και έκφραση της δεύτερης, εξαρτάται η αντιμετώπιση των προβλημάτων της υγείας των πολιτών. Λόγω της πολυπλοκότητας αυτών των οργανισμών και της ιδιομορφίας του αγαθού της “υγείας”, η άσκηση της ηγεσίας απαιτεί ιδιαίτερη εφαρμογή και πρέπει να επιλέγονται οι κατάλληλες τεχνικές σε κάθε περίπτωση.

Ένα σύγχρονο μοντέλο διοίκησης και ηγεσίας πρέπει να είναι ευέλικτο, να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις του κοινού αλλά και στους γρήγορους ρυθμούς της σύγχρονης εποχής, να έχει τη δυνατότητα να δίνει γρήγορα αποτελεσματικές λύσεις, χωρίς να σταματάει στη γραφειοκρατία του δημοσίου, να διακρίνεται από άριστη συνεργασία διοικούντων και υφισταμένων. Απαιτείται επιπλέον να χαρακτηρίζεται από όλα τα προαναφερθέντα γνωρίσματα και ταυτόχρονα να μπορεί να ανταπεξέρχεται στις απαιτήσεις ενός τόσο ιδιόμορφου χώρου, όπως είναι αυτός της υγείας.

Εκτός από την ηγεσία και τις ικανότητες που πρέπει να χαρακτηρίζουν τα στελέχη των οργανισμών υγείας, η συναισθηματική νοημοσύνη διαδραματίζει επίσης σημαντικό ρόλο στο χώρο της εργασίας και ειδικότερα της υγείας.

Ο Mayer et al. (2003) υποστηρίζει ότι, η συναισθηματική νοημοσύνη ως χαρακτηριστικό, αποτελεί καθοριστικό παράγοντα στην εξέλιξη του ατόμου μέσα στο χώρο εργασίας του. Μπορεί να οδηγήσει τους εργαζόμενους στην κατάκτηση σημαντικών ηγετικών ρόλων, στη βελτίωση της επαγγελματικής θέσης τους και στην επαγγελματική ανέλιξη μέσα στον εργασιακό χώρο. Ο συναισθηματικά νοήμων ηγέτης θα πρέπει να αντιλαμβάνεται το συναίσθημα που επικρατεί στον εργασιακό χώρο, αλλά και η ομάδα εργασίας θα πρέπει να διαθέτει ενσυναίσθηση και να εργάζεται ώστε να προάγει τη βελτίωση των μεταξύ τους διαπροσωπικών σχέσεων.

Τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες φαίνεται να έχουν το ίδιο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης, με τον καθένα να υπερτερεί σε διαφορετικά χαρακτηριστικά της. Τα άτομα του ανδρικού φύλου, υποστηρίζεται ότι διαθέτουν περισσότερη αυτοπεποίθηση και αισιοδοξία, ενώ μπορούν να χειριστούν το άγχος καλύτερα από τις γυναίκες. Τα άτομα του γυναικείου φύλου, γνωρίζουν καλύτερα τα συναισθήματά τους και δείχνουν μεγαλύτερη ενσυναίσθηση. (Bar-On., 1997) Όσο πιο περίπλοκη είναι η εργασία, τόσο πιο μεγάλη σημασία έχει η ύπαρξη της συναισθηματικής νοημοσύνης, καθώς τα υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης είναι πιο πιθανό να οδηγήσουν στην επιτυχία. Σε αντίθετη περίπτωση η έλλειψη συναισθηματικής νοημοσύνης, εμποδίζει τα άτομα να φθάσουν στο απόγειο της επίδοσής τους.

Σε μελέτη που έγινε από τον Goleman (1999), αναφορικά με τις ικανότητες που θεωρούνται βασικές για την επιτυχία σε 181 διαφορετικές θέσεις

εργασίας, βρέθηκε ότι το 67% των βασικών συστατικών υπεροχής (2 στις 3 ικανότητες) είναι οι συναισθηματικές δεξιότητες. Στην ίδια έρευνα βρέθηκε ότι η σπουδαιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης ήταν μεγαλύτερη στα ανώτερα επίπεδα της ιεραρχίας.

Χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής ηγεσίας που υποστηρίζεται ότι, βασίζονται στην συναισθηματική νοημοσύνη και διαθέτουν οι συναισθηματικά νοήμονες ηγέτες, είναι η αυτοπεποίθηση, η αυτοεκτίμηση, ο ηθικός χαρακτήρας, η προσαρμοστικότητα, η ευελιξία, η καινοτομία, η ανάπτυξη εμπιστοσύνης, ο χειρισμός των συγκρούσεων και η αντικειμενική αυτοκριτική. (George J.M., 2000, Locke E.A., 2005). Οι Bennis και Chen υποστηρίζουν επίσης ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι υπεύθυνη κατά 85 – 90% για την επιτυχία των ηγετών. (Connell J., et al 2004)

8.1 Σκοπός της μελέτης

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ηγεσίας σε επαγγελματίες υγείας που εργάζονται σε δημόσια και ιδιωτικά νοσηλευτικά ιδρύματα των Αθηνών.

Αποτυπώθηκαν οι γνώσεις, στάσεις και αντιλήψεις των επαγγελματιών υγείας που είτε ασκούν ηγεσία, είτε υπόκεινται σε ηγετικά πρότυπα μέσα σε αντίστοιχα εργασιακά περιβάλλοντα.

8.1.1 Θεωρητικοί στόχοι

Πραγματοποιήθηκε εκτενής ανασκόπηση της βιβλιογραφίας για τη διεξαγωγή και συγγραφή της εργασίας. Ειδικότερα, βιβλιογραφική ανασκόπηση των ορισμών της έννοιας Συναισθηματική Νοημοσύνη (ΣΝ), των θεωρητικών μοντέλων της ΣΝ, των ορισμών της έννοιας ηγεσία, των θεωριών ηγεσίας, των μοντέλων ηγεσίας, των μοντέλων ρόλων ηγεσίας, τα ηγετικά στυλ, τα χαρακτηριστικά του ηγέτη και της συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγεσίας στους χώρους παροχής Υπηρεσιών Υγείας.

8.1.2 Ερευνητικοί στόχοι

- Η διαπίστωση και καταγραφή των απόψεων των εργαζομένων αναφορικά με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη
- Η διαπίστωση και καταγραφή των απόψεων των εργαζομένων αναφορικά με την ηγεσία και τους τρόπους άσκησης της
- Η διαπίστωση και καταγραφή των στάσεων και των αντιλήψεων των εργαζομένων αναφορικά με την ηγεσία
- Η αποτύπωση και επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών στη Συναισθηματική Νοημοσύνη
- Η αποτύπωση και επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών στην άσκηση ηγεσίας
- Η διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν τη Συναισθηματική Νοημοσύνη και το ηγετικό προφίλ

8.2 Υλικό και μέθοδος

8.2.1 Το δείγμα της έρευνας - Συλλογή των δεδομένων

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε από τον Οκτώβριο έως και το Δεκέμβριο του 2017 σε επαγγελματίες υγείας που εργάζονται σε δημόσια και ιδιωτικά Νοσηλευτικά ιδρύματα της Αττικής. Οι συμμετέχοντες ανήκουν στο ανώτατο, ανώτερο και μεσαίο στελεχιακό δυναμικό του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα.

Η σύνταξη και η διακίνηση του ερωτηματολογίου έγινε με τη χρήση ηλεκτρονικής φόρμας, αλλά και με διανομή έντυπου υλικού (ερωτηματολογίου) των οποίων τα συλλεγόμενα στοιχεία συμπεριλήφθησαν σε δεύτερο χρόνο στην ηλεκτρονική φόρμα. Συνολικά συλλέχθηκαν 120 ερωτηματολόγια, από τα οποία τα 15 είχαν ελλιπή στοιχεία και δεν συμπεριλήφθησαν στην τελική μελέτη. Η ανάλυση πραγματοποιήθηκε σε 105 άρθρια συμπληρωμένα ερωτηματολόγια. (βλέπε παράρτημα)

Η συμμετοχή ήταν εθελοντική και τηρήθηκε η ανωνυμία. Για τη διεξαγωγή της μελέτης λήφθηκε η άδεια της Ειδικής Διατμηματικής Επιτροπής του Π.Μ.Σ. «Δ.Ι.Μ.Υ.ΚΟΙ.Π.»

8.3 Βιοηθική

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα είχαν το δικαίωμα να μην δεχθούν τη συμμετοχή και να σταματήσουν εάν δεν επιθυμούσαν ή άλλαξαν γνώμη κατά τη διάρκεια της συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου. Είχαν, πριν τη συμμετοχή τους, ενημερωθεί με εισαγωγικό σημείωμα σχετικά με τη μελέτη και τη χρήση των αποτελεσμάτων για την προαγωγή και μόνο της επιστημονικής γνώσης.

8.4 Περιορισμοί της μελέτης

Παρόλο που καταβλήθηκε προσπάθεια για αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος, αυτό δεν κατέστη δυνατό σε όλες τις περιπτώσεις και αποτυπώνεται στη σύνθεση του δείγματος.

Επίσης η ποικιλότητα, η ευρύτητα της έννοιας, ο μεγάλος αριθμός των ορισμών της ηγεσίας και η δέσμευση χρήσης ενός μόνο ερωτηματολογίου ηγεσίας, οδήγησε σε αποκλεισμό άλλων μοντέλων ελέγχου και διερεύνησης της ηγεσίας.

Επιπλέον και η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί μια έννοια που συμπεριλαμβάνει χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, δύσκολο να ελεγχθούν και παρουσιάζονται στο σύνολό τους.

8.5 Το ερωτηματολόγιο

Για την επίτευξη των στόχων της παρούσας έρευνας χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική μέθοδος και ειδικότερα ερωτηματολόγιο κλειστού τύπου ώστε η συλλογή των πληροφοριών να είναι ενιαία, ομοιόμορφη και πληροφορίες συγκρίσιμες.

Εργαλεία της έρευνας αποτέλεσαν τα ερωτηματολόγια Multifactor Leadership Questionnaire (M.L.Q short form) των Avolio και Bass (2004) για τη μέτρηση των ηγετικών χαρακτηριστικών και το ερωτηματολόγιο Συναισθηματικής νοημοσύνης – Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue-SF) των Petrides K.V & Furnham, A. (2003). Του εργαλείου προηγήθηκε ενότητα που περιλάμβανε πληροφορίες αναφορικά με το φύλο, την ηλικία, την εκπαίδευση και τα έτη εργασίας των συμμετεχόντων.

Ηγετικά χαρακτηριστικά: Το Multifactor Leadership Questionnaire (M.L.Q short form) των Avolio και Bass (2004), των Avolio & Bass (2004) αποτελείται από 45 ερωτήσεις από τις οποίες για τους σκοπούς της παρούσας εργασίας χρησιμοποιήθηκαν οι 36, οι απαντήσεις των οποίων δόθηκαν σε 7ψήφιες κλίμακες Likert (1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ αρκετά, 3=διαφωνώ λίγο, 4= ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ, 5=συμφωνώ λίγο, 6=συμφωνώ αρκετά, 7=συμφωνώ απόλυτα). Το M.L.Q αποτελείται από τρεις κλίμακες και εννιά υποκλίμακες, οι οποίες μετρούν τα ηγετικά συλ. Πιο συγκεκριμένα, μετρά την:

- Μετασχηματιστική ηγεσία (Transformational leadership), η οποία αποτελείται από 5 υποκλίμακες:
 - α. την Εξιδανικευμένη επιρροή -συμπεριφορά (Idealized Influenced- behavior),
 - β. την Εξιδανικευμένη επιρροή (Idealized Influence-attributed),
 - γ. την Εμπνευστική κινητοποίηση (Inspirational motivator)
 - δ. τη Διανοητική διέγερση (Intellectual stimulator)
 - ε. την Εξατομικευμένη εξέταση (Individualized consideration)
 - Συναλλακτική ηγεσία (Transactional leadership) η οποία αποτελείται από 3 υποκλίμακες:
 - α. την έκτακτη ανταμοιβή (contingent reward)
 - β. την ενεργητική διαχείριση (active management)
 - γ. την παθητική διαχείριση (passive management)
 - Παθητική-προς αποφυγή ηγεσία (Laissez-faire) η οποία μετράται από 4 ερωτήσεις.

Το M.L.Q. επίσης εξετάζει την έκβαση (outcome) της ηγεσίας με τους παρακάτω 3 τρόπους:

- Μεγαλύτερη Προσπάθεια (extra effort),
- Αποτελεσματικότητα (effectiveness)

• Ευχαρίστηση από την ηγεσία (satisfaction with leadership)

Το ερωτηματολόγιο συναισθηματικής νοημοσύνης – Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue-SF) των Petrides K.V & Furnham, (2003) αποτελεί ένα εύχρηστο εργαλείο μέτρησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Διαθέτει εκτεταμένη και σύντομη μορφή. Στην παρούσα εργασία χρησιμοποιήθηκαν 20 αντιπροσωπευτικές ερωτήσεις από τις επιμέρους κλίμακες του ερωτηματολογίου, οι απαντήσεις των οποίων δίνονται σε 7ψήφιες κλίμακες Likert (1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ αρκετά, 3=διαφωνώ λίγο, 4= ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ, 5=συμφωνώ λίγο, 6=συμφωνώ αρκετά, 7=συμφωνώ απόλυτα). (Παρασκευόπουλος, 1993, Javeau, 1996).

Αποτελείται από τέσσερις κλίμακες και πιο συγκεκριμένα μετρά:

- Την ευημερία (well being factor)
- Τον Αυτοέλεγχο (self control factor)
- Τη Συναισθηματικότητα (emotionality factor)
- Την κοινωνικότητα (sociability factor)

Ανεξάρτητα χαρακτηριστικά (independent facets) αποτελούν η ικανότητα προσαρμογής και η αυτοκινητοποίηση (selfmotivation).

Οι παραπάνω δείκτες συναισθηματικής νοημοσύνης αξιολογούνται με τη βοήθεια των ερωτήσεων, η αντιστοίχιση των οποίων απεικονίζεται στο σχήμα 8 (οι μαύροι χαρακτήρες αντανakλούν τις απαντήσεις που αντιστράφησαν)



Σχήμα 8. Ερωτηματολόγιο Συναισθηματικής Νοημοσύνης - Κλειδί

βαθμολόγησης

8.6 Στατιστική ανάλυση

Στην παρούσα μελέτη πραγματοποιήθηκε ποσοτική μέθοδος ανάλυσης δεδομένων μέσω ερωτηματολογίου. Επίσης έγινε πολλαπλή παλινδρόμηση αλλά από όλες τις παλινδρομίσεις μια μόνον έβγαλε προσαρμογή ($R\text{-square} = 0.41$), με τον πίνακα coefficient της παλινδρόμησης να παρουσιάζει ως στατιστικά σημαντική μόνο μια μεταβλητή. Η ανάλυση και επεξεργασία υλοποιήθηκε με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος IBM SPSS Statistics (version 24). Επίσης έγιναν και επιπρόσθετοι έλεγχοι για την ισχυροποίηση της μελέτης μας.

Ειδικότερα:

- Η Ανάλυση Περιγραφικών Μέτρων όλων των ερωτήσεων που χρησιμοποιήθηκαν
- Ο Δείκτης Αξιοπιστίας Cronbach's Alpha έτσι ώστε να ελεγχθεί η αξιοπιστία της εσωτερικής δομής του ερωτηματολογίου
- Συντελεστής Γραμμικής Συσχέτισης Pearson (για να ελεγχθεί η ύπαρξη σχέσης ανάμεσα στις μεταβλητές)

8.7 Έλεγχος μεταβλητών

Μετά την ανάλυση των χαρακτηριστικών του δείγματος καθώς και των δεικτών που αφορούν την Ηγεσία και τη Συναισθηματική Νοημοσύνη, που περιείχε μια ενδελεχή εικόνα τόσο των στοιχείων, όσο και των πρώτων αποτελεσμάτων, πραγματοποιήθηκαν έλεγχοι τόσο των μεταβλητών που χρησιμοποιήθηκαν όσο και των στοιχείων.

Αρχικά έγινε έλεγχος Αξιοπιστίας των στοιχείων με βάση το κριτήριο του Cronbach A και στην συνέχεια έλεγχος συσχετίσεων των μεταβλητών. Με τον τρόπο αυτό ελέγχθηκε το πόσο αξιόπιστες (Hair et al., 1995) είναι οι απαντήσεις που εμφανίζουν τα δεδομένα και στην συνέχεια με τον επόμενο έλεγχο το κατά πόσο η μια μεταβλητή επηρεάζει η μια την άλλη. Εφαρμόζοντας τον έλεγχο Cronbach A, όπου τα αποτελέσματα θα είναι μικρότερα ή ίσα του 1, έχουμε τον κάτωθι πίνακα. (Πιν. 1)

Reliability Statistics (Πιν. 1)

	Cronbach's Alpha Based on Standardized	
Cronbach's Alpha	Items	N of Items
,778	,764	16

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα 1, το κριτήριο του Cronbach Alpha μας εμφανίζει την μεταβλητότητα των τιμών που έχουν λάβει και οι 16 δείκτες της μελέτης μας και οι οποίες εμφανίζουν μεταβλητότητα 77,8%. Με βάση την τιμή αυτή και σύμφωνα με την βιβλιογραφία, οι τιμές του δείκτη οι οποίες είναι ίσες ή μεγαλύτερες του 0,7 θεωρούνται ικανοποιητικές και τα στοιχεία μας είναι αξιόπιστα. Επιπλέον στον πίνακα 2 που ακολουθεί εμφανίζονται αποτελέσματα σε περίπτωση που εξάγουμε από το κριτήριο συγκεκριμένους από τους 16 δείκτες και κατά συνέπεια η τιμή του κριτηρίου του Cronbach Alpha θα μεταβληθεί.

Item-Total Statistics (Πιν. 2)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Δείκτης Ευημερίας	70,84	78,445	-,225	,290	,796
Δείκτης Αυτοελέγχου	70,65	77,634	-,143	,270	,798
Δείκτης Συναισθηματικότητας	69,15	68,130	,426	,610	,763
Δείκτης Κοινωνικότητας	70,87	81,578	-,333	,296	,817
Δείκτης Ανεξάρτητων Χαρακτηριστικών	69,07	69,294	,244	,476	,778
Εξειδικευμένη επιρροή- συμπεριφορά	69,05	60,680	,733	,737	,734
Εξειδικευμένη επιρροή	68,88	60,513	,779	,776	,731
Εμπυχωτική κινητοποίηση	68,97	61,086	,745	,769	,734
Διανοητική διέγερση	68,80	61,950	,672	,775	,740
Εξατομικευμένη εξέταση	69,22	61,769	,723	,700	,737
Εκτακτη ανταμοιβή	69,21	62,321	,694	,716	,740
Ενεργητική διαχείριση	70,25	63,496	,521	,627	,753
Παθητική διαχείριση	71,64	75,291	-,039	,674	,804
Παθητική/ προς-αποφυγή ηγεσία	71,77	78,159	-,160	,463	,810
Μετασηματική ηγεσία	69,06	61,093	,837	,882	,730
Συναλλακτική ηγεσία	70,30	65,618	,646	,777	,749

Με βάση τα αποτελέσματα του πίνακα 2 και συγκεκριμένα στην τελευταία στήλη αρχικά όλα τα αποτελέσματα εμφανίζονται μεγαλύτερα του 0,7 τα οποία είναι Ικανοποιητικά. Ακόμα ως μέγιστη τιμή εμφανίζονται οι τιμές

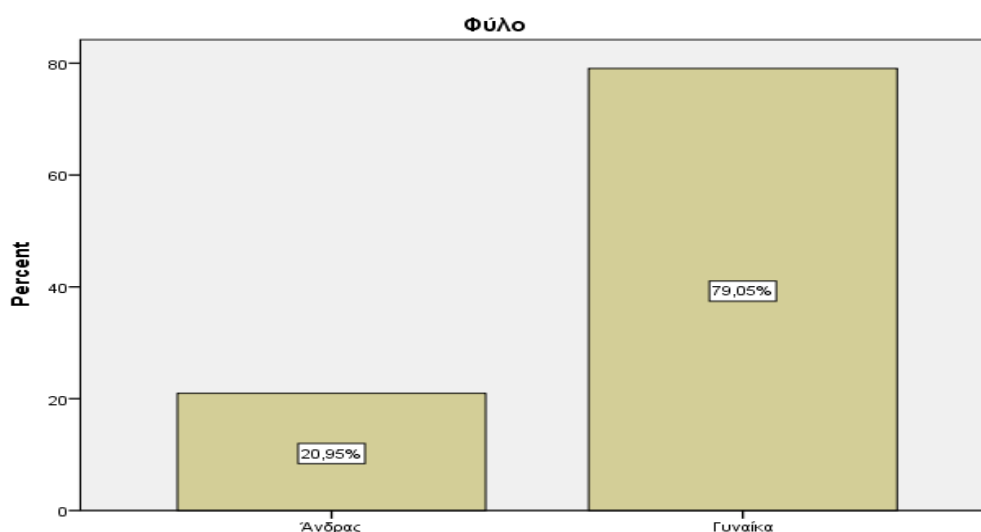
έχοντας εξαγει από το κριτήριο μας είτε τον Δείκτη Κοινωνικότητας (Cronbach's Alpha = 0,8178) είτε του δείκτη Παθητικής / προς - αποφυγή ηγεσίας (Cronbach's Alpha = 0,810). Ωστόσο δεδομένου ότι τα στοιχεία μας και με τους 16 δείκτες από τον πρώτο έλεγχο είναι ικανοποιητικά με βάση την αρχική τιμή του κριτηρίου (Cronbach's Alpha = 0,778) διατηρούμε και τους 16 Δείκτες.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

9.A Χαρακτηριστικά του δείγματος

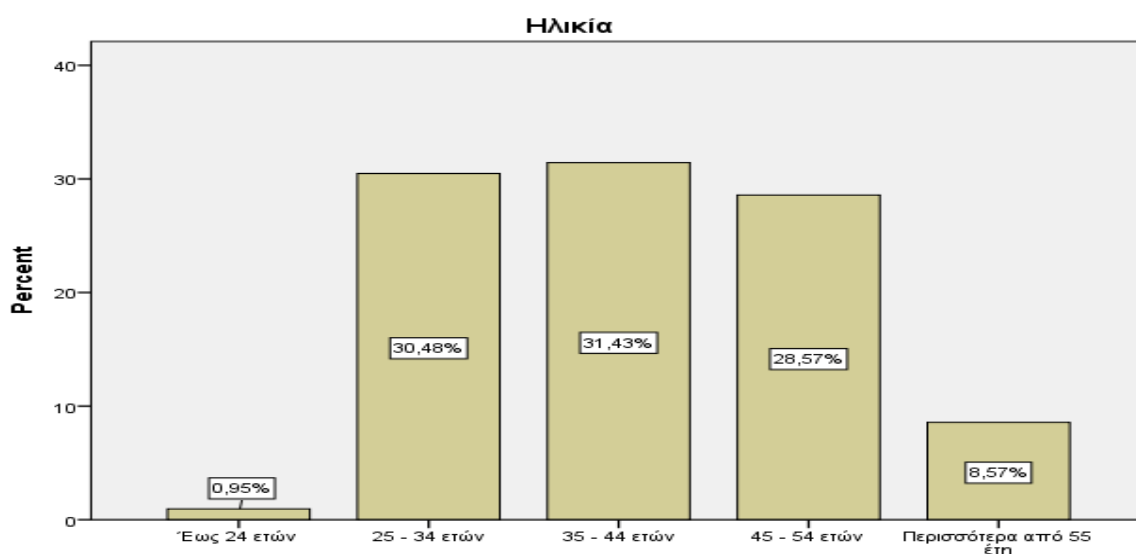
9.1 Κατανομή του δείγματος σύμφωνα με το φύλο

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ερώτησης της μεταβλητής του φύλου, 20,95% (n=22) των συμμετεχόντων ήταν άνδρες ενώ 79,05% (n=83) ήταν γυναίκες.



9.2 Κατανομή του δείγματος σύμφωνα με την ηλικία

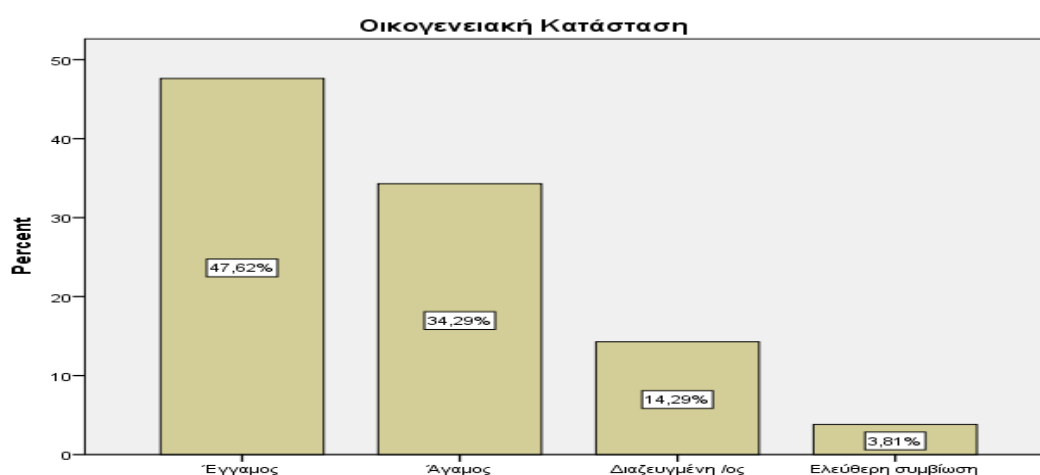
Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ερώτησης της ηλικιακής ομάδας, 0,95% των συμμετεχόντων ήταν ηλικίας έως 24 ετών, 30,48% (n=32) ήταν μεταξύ 25 - 34 ετών, 31,43% (n=33) ήταν μεταξύ 35 - 44 ετών, 28,5% (n=30) ήταν μεταξύ 45 - 54 ετών ενώ 8,57% (n=9) ήταν περισσότερα από 55 έτη.



55 ετών.

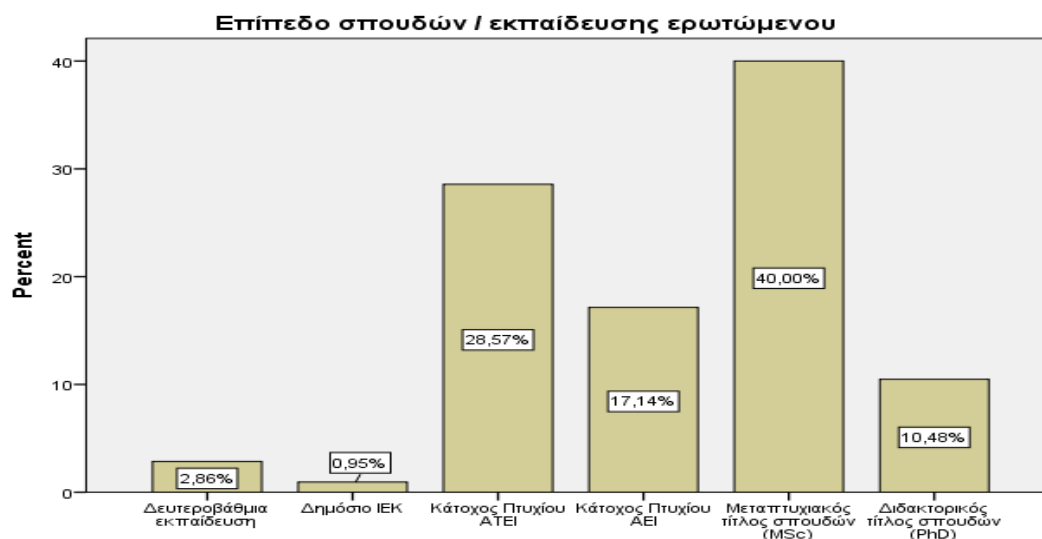
9.3 Οικογενειακή κατάσταση

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ερώτησης της Οικογενειακή Κατάσταση, 47,62% (n=50) των συμμετεχόντων ήταν έγγαμοι, 34,29% (n=36) ήταν Άγαμοι, 14,29% (n=15) ήταν Διαζευγμένοι, ενώ 3,81% (n=4) ήταν σε ελεύθερη συμβίωση.



9.4 Επίπεδο σπουδών

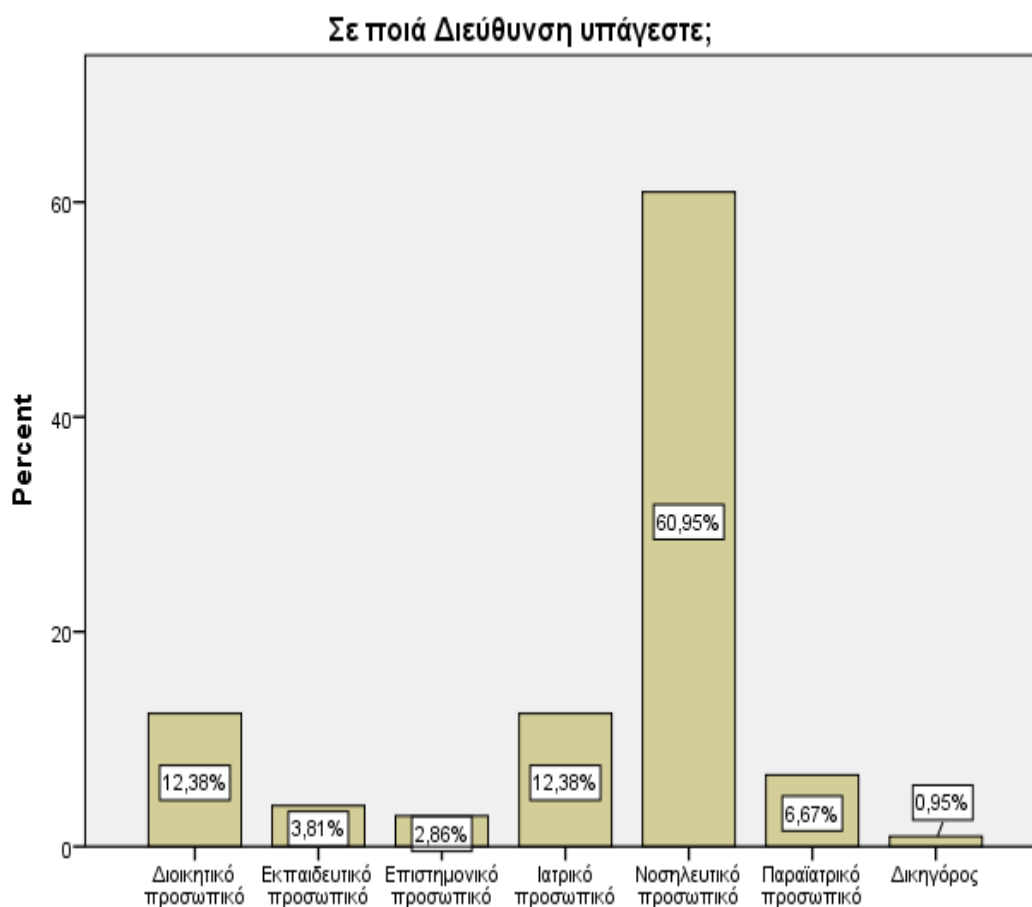
Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ερώτησης του επιπέδου σπουδών, 2,86% (n=3) των συμμετεχόντων ήταν απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, 0,95% (n=1) ήταν απόφοιτοι Δημοσίου ΙΕΚ, 28,57% (n=30) ήταν κάτοχοι Πτυχίου ΑΤΕΙ, 17,14% (n=18) ήταν κάτοχοι πτυχίου ΑΕΙ, 40% (n=42) ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών ενώ 10,48% (n=11)



ήταν κάτοχοι Διδακτορικού τίτλου σπουδών.

9.5 Ειδικότητα και Διεύθυνση υπηρεσίας

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ερώτησης της Διεύθυνση την οποία υπάγεστε, 12,38% (n=13) των συμμετεχόντων ήταν Διοικητικό προσωπικό, 3,81% (n=4) ήταν Εκπαιδευτικό προσωπικό, 2,86% (n=3) ήταν Επιστημονικό προσωπικό, 12,38% (n=13) ήταν Ιατρικό προσωπικό, 60,95% (n=64) ήταν Νοσηλευτικό προσωπικό, 6,67% (n=7) ήταν Παραϊατρικό προσωπικό ενώ 0,95% (n=1) ήταν Δικηγόροι.



9.6 Έτη εργασίας

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ερώτησης για τα χρόνια εργασίας στον οργανισμό (συνολικά) σε έτη, 21,9%(n=23) των συμμετεχόντων είχαν 0 – 5 χρόνια, 23,81%(n=25) είχαν 6 – 10 χρόνια, 17,14% (n=18) είχαν 11 – 15 χρόνια ενώ 37,14%(n=39) είχαν περισσότερα από 15 έτη.

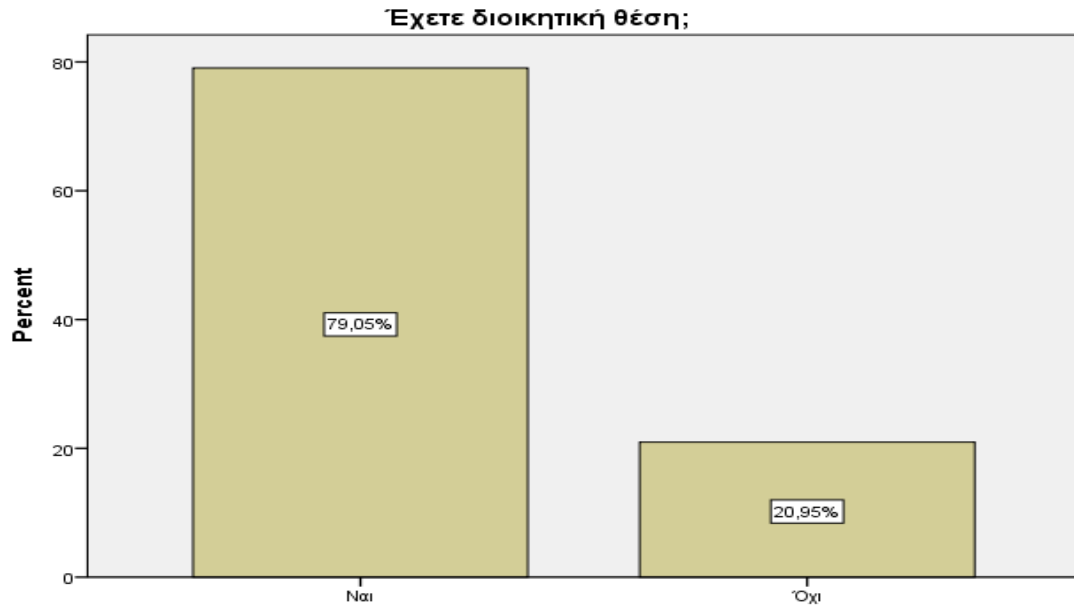
Χρόνια εργασίας στον οργανισμό (συνολικά) σε έτη

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0 - 5 Χρόνια	23	21,9	21,9	21,9
6 - 10 Χρόνια	25	23,8	23,8	45,7
11 - 15 Χρόνια	18	17,1	17,1	62,9
Περισσότερα από 15 έτη	39	37,1	37,1	100,0
Total	105	100,0	100,0	



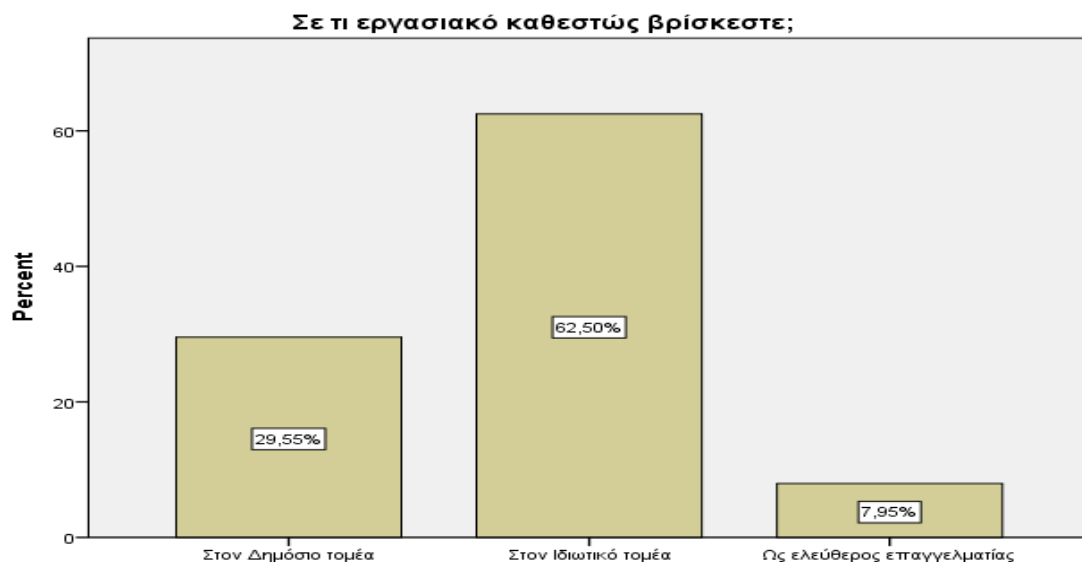
9.7 Παρούσα θέση εργασίας

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ερώτησης εάν έχετε διοικητική θέση, 79,05% (n=83) των συμμετεχόντων απάντησε πως Ναι έχουν ενώ 20,95% (n=22) απάντησαν πως Όχι δεν έχουν.



9.8 Εργασιακό καθεστώς

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ερώτησης σε τι εργασιακό καθεστώς βρίσκεστε, 29,55% των συμμετεχόντων βρίσκονται στον Δημόσιο τομέα, 62,5% βρίσκονται στον Ιδιωτικό τομέα ενώ 7,95% είναι Ελεύθεροι επαγγελματίες.



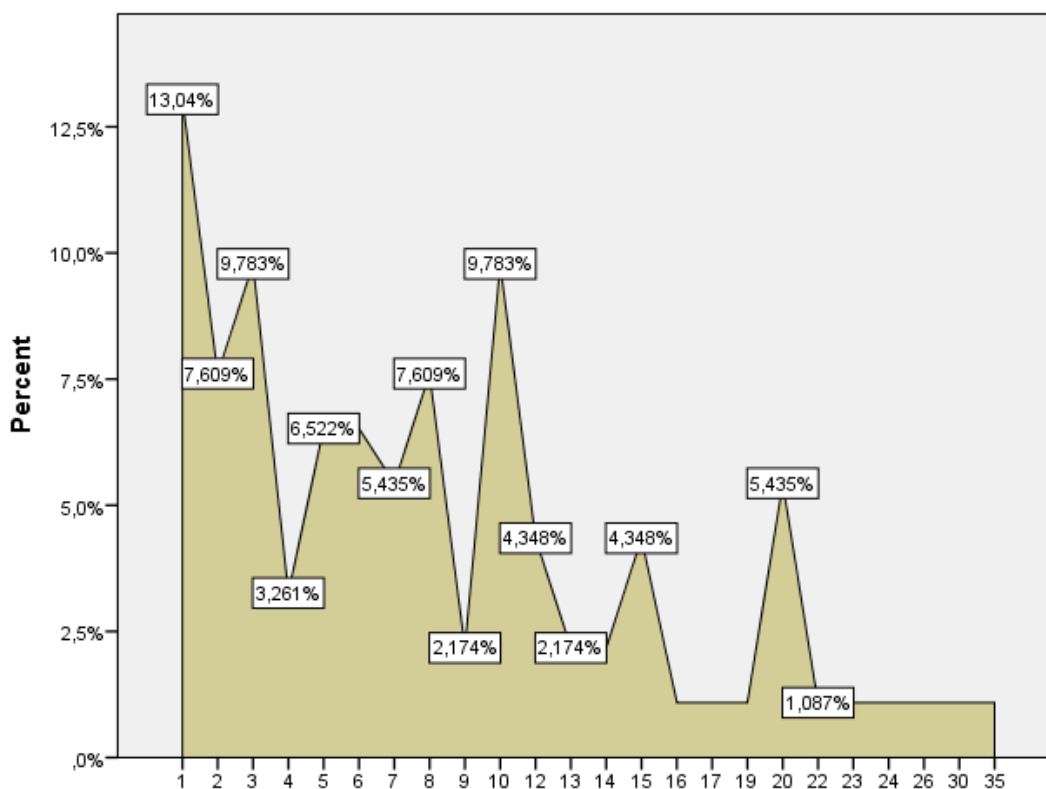
9.9 Χρόνος εργασίας στην παρούσα θέση

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ερώτησης που αφορά το χρόνο εργασίας στην παρούσα θέση, εμφανίζονται ως τοπικά μέγιστα το ένα έτος με 13,04% του δείγματος, και 9,783% για 3 και 10 έτη αντίστοιχα. Ως ελάχιστο παρουσιάζεται για 16, 17, 19 έτη αλλά και για έτη μεγαλύτερα των 21 ετών με ποσοστό 1,087%. Επιπλέον ως μέσος όρος ετών εργασίας στην παρούσα θέση παρουσιάζονται τα 8,74 έτη.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Χρόνια εργασίας στην παρούσα θέση	92	1	35	8,74	7,237
Valid N (listwise)	92				

Χρόνια εργασίας στην παρούσα θέση



9.Β Ανάλυση δεικτών που αφορούν την Ηγεσία και τη Συναισθηματική Νοημοσύνη

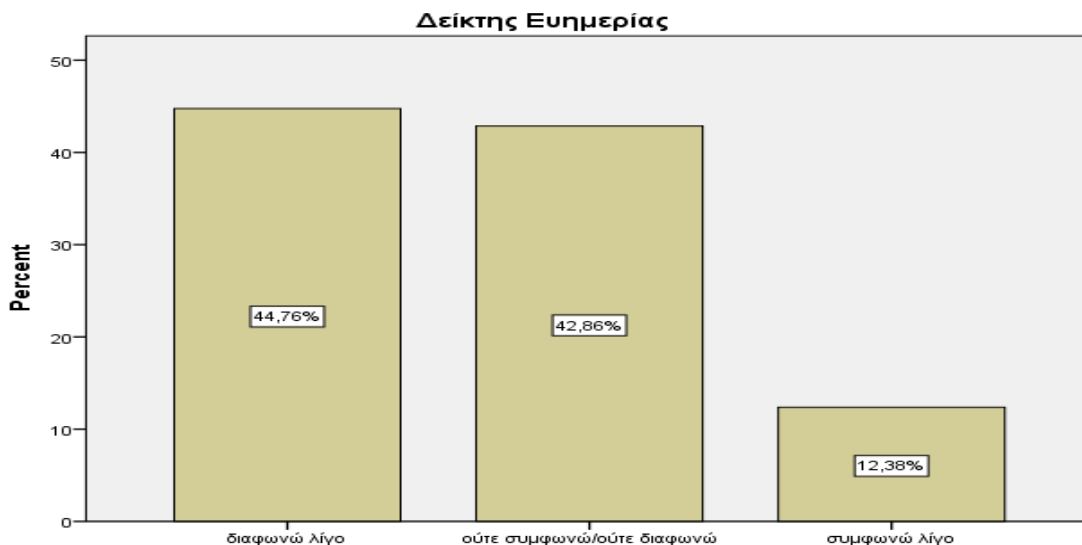
Σύμφωνα με την βιβλιογραφία (Petrides, KV. 2009) δημιουργήθηκαν από τα δεδομένα κλίμακας 1 έως 7 (1 = Διαφωνώ πλήρως,..,7 = Συμφωνώ Απόλυτα) που συλλέχθηκαν, πέντε (5) Δείκτες για τα Στοιχεία Ηγεσίας του ερωτηματολογίου και έντεκα (11) Δείκτες για τα Στοιχεία Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Οι Δείκτες που αφορούν τα στοιχεία Ηγεσίας και Στοιχείων Συναισθηματικής Νοημοσύνης είναι οι:

<u>A/A</u>	<u>Στοιχεία Ηγεσίας</u>	
	<i>Ονομασία Δείκτη</i>	<i>Ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν από το ερωτηματολόγιο για την σύνθεση του κάθε Δείκτη</i>
1	Δείκτης Ευημερίας	5, 9, 12, 20
2	Δείκτης Αυτοελέγχου	4, 7, 15, 19
3	Δείκτης Συναισθηματικότητας	1, 2, 8, 17
4	Δείκτης Κοινωνικότητας	6, 10, 11, 25
5	Δείκτης Ανεξάρτητων Χαρακτηριστικών	14, 16, 18, 29
<u>A/A</u>	<u>Στοιχεία Συναισθηματικής Νοημοσύνης</u>	
	<i>Ονομασία Δείκτη</i>	<i>Ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν από το ερωτηματολόγιο</i>

1	Εξειδικευμένη επιρροή - συμπεριφορά	10, 18, 21, 25
2	Εξειδικευμένη επιρροή	6, 14, 23, 34
3	Εμπυχωτική κινητοποίηση	9, 13, 26, 36
4	Διανοητική διέγερση	2, 8, 30, 32
5	Εξατομικευμένη εξέταση	15, 19, 29, 31
6	Έκτακτη ανταμοιβή	1, 11, 16, 35
7	Ενεργητική διαχείριση	4, 22, 24, 27
8	Παθητική διαχείριση	3, 12, 17, 20
9	Παθητική/ προς - αποφυγή ηγεσία	5, 7, 28, 33
10	Μετασχηματική ηγεσία	10, 18, 21, 25, 6, 14, 23, 34, 9, 13, 26, 36, 2, 8, 30, 32, 15, 19, 29, 31
11	Συναλλακτική ηγεσία	1, 11, 16, 35, 4, 22, 24, 27, 3, 12, 17, 20, 5, 7, 28, 33

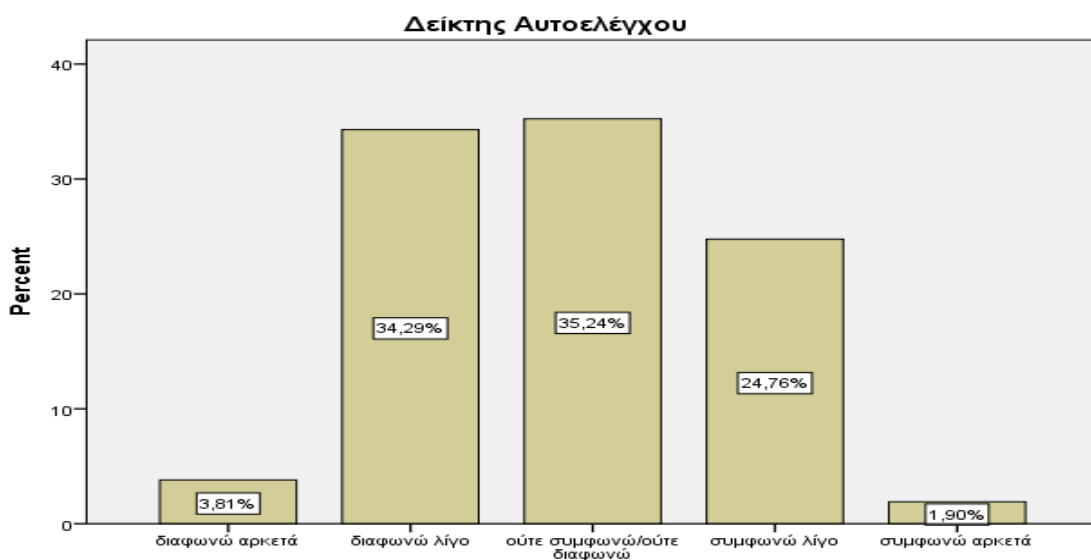
9.10 Δείκτης ευημερίας

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του Δείκτης Ευημερίας, 44,78% των ερωτηθέντων απάντησαν πως Διαφωνούν Λίγο, 42,86% πως Διαφωνούν ενώ 12,38% πως Συμφωνούν Λίγο.



9.11 Δείκτης αυτοελέγχου

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του Δείκτη Αυτοελέγχου, 3,81% των ερωτηθέντων απάντησαν πως Διαφωνούν Αρκετά, 34,29% πως Διαφωνούν Λίγο, 35,24% πως Ούτε Συμφωνούν, Ούτε Διαφωνούν, 24,76% πως Συμφωνούν Λίγο ενώ 1,9% πως Συμφωνούν Αρκετά.



9.12 Δείκτης συναισθηματικότητας

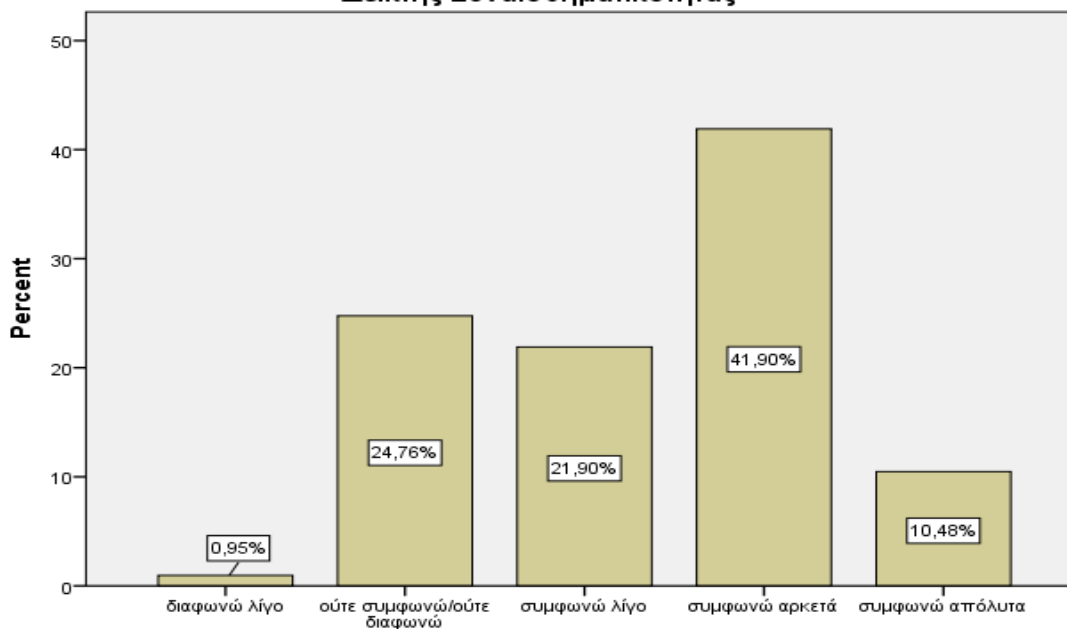
Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του Δείκτη Συναισθηματικότητας, 0,95%

των ερωτηθέντων απάντησαν πως Διαφωνούν Λίγο, 24,76% πως Ούτε Συμφωνούν, Ούτε Διαφωνούν, 21,9% πως Συμφωνούν Λίγο, 41,9% πως Συμφωνούν Αρκετά, ενώ 10,48% πως Συμφωνούν Απόλυτα.

Δείκτης Συναισθηματικότητας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid διαφωνώ λίγο	1	1,0	1,0	1,0
ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ	26	24,8	24,8	25,7
συμφωνώ λίγο	23	21,9	21,9	47,6
συμφωνώ αρκετά	44	41,9	41,9	89,5
συμφωνώ απόλυτα	11	10,5	10,5	100,0
Total	105	100,0	100,0	

Δείκτης Συναισθηματικότητας



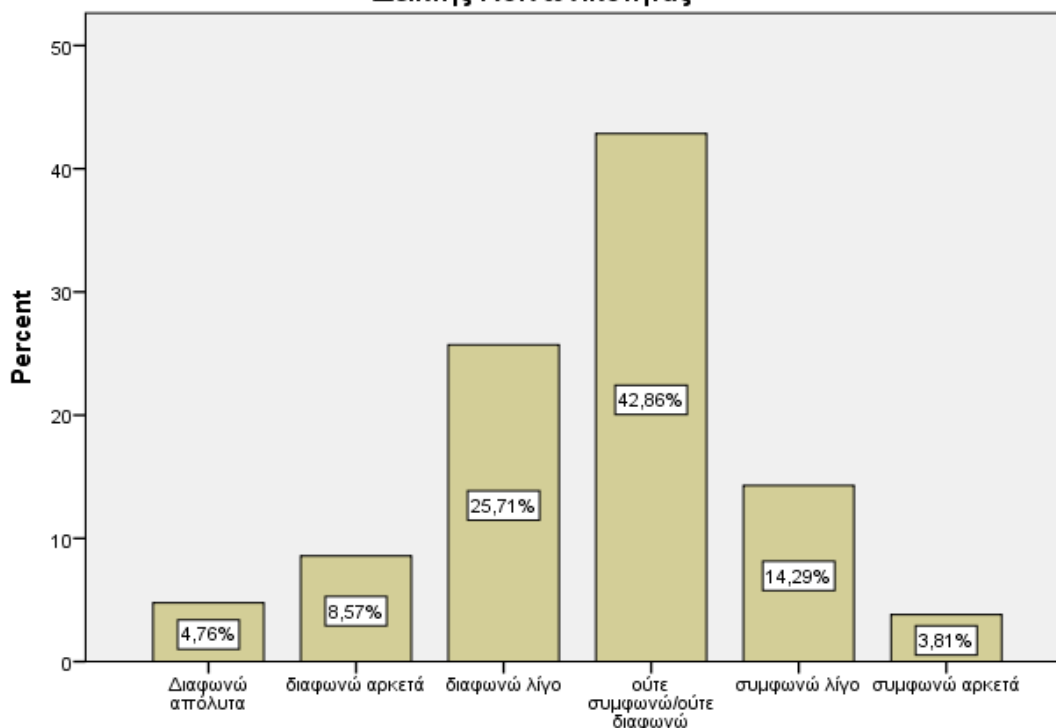
9.13 Δείκτης κοινωνικότητας

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του Δείκτη Κοινωνικότητας, 4,76% των ερωτηθέντων απάντησαν πως Διαφωνούν Απόλυτα, 8,57% πως Διαφωνούν Αρκετά, 25,71% πως Διαφωνούν Λίγο, 42,86% Ούτε Συμφωνούν, Ούτε Διαφωνούν, 14,29% πως Συμφωνούν Λίγο, ενώ 3,81% πως Συμφωνούν Αρκετά.

Δείκτης Κοινωνικότητας

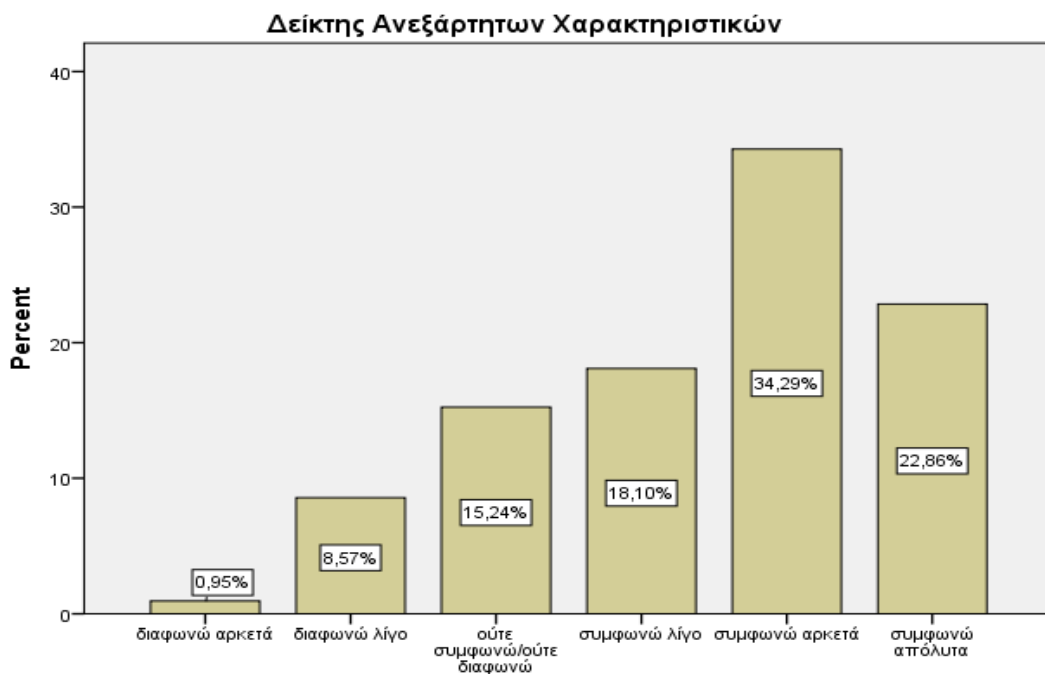
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	5	4,8	4,8	4,8
διαφωνώ αρκετά	9	8,6	8,6	13,3
διαφωνώ λίγο	27	25,7	25,7	39,0
ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ	45	42,9	42,9	81,9
συμφωνώ λίγο	15	14,3	14,3	96,2
συμφωνώ αρκετά	4	3,8	3,8	100,0
Total	105	100,0	100,0	

Δείκτης Κοινωνικότητας



9.14 Δείκτης Ανεξάρτητων Χαρακτηριστικών

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του Δείκτης Ανεξάρτητων Χαρακτηριστικών, 0,95% των ερωτηθέντων απάντησαν πως Διαφωνούν Αρκετά, 8,57% πως Διαφωνούν Λίγο, 15,24% Ούτε Συμφωνούν, Ούτε Διαφωνούν, 18,1% πως Συμφωνούν Λίγο, 34,29% πως Συμφωνούν Αρκετά, ενώ 22,86% πως Συμφωνούν Απόλυτα.

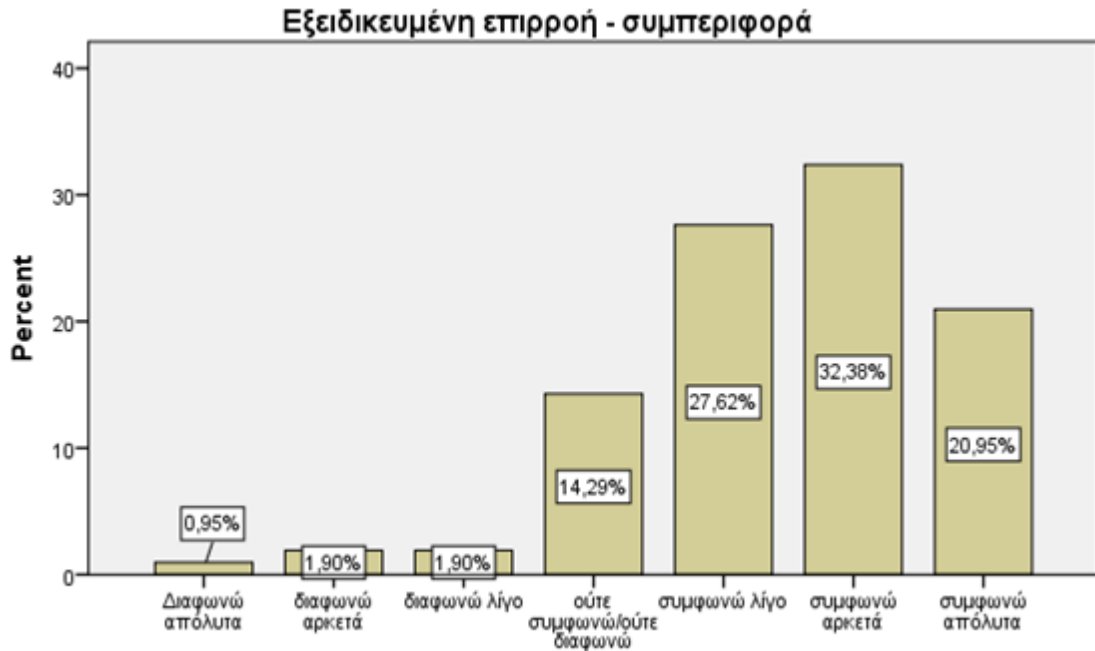


9.15 Δείκτης Εξειδικευμένης επιρροής - συμπεριφοράς

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της Εξειδικευμένης επιρροής - συμπεριφοράς, 0,95% των ερωτηθέντων απάντησαν πως Διαφωνούν Απολύτως, 1,9% πως Διαφωνούν Αρκετά και Λίγο αντίστοιχα, 14,29% Ούτε Συμφωνούν, Ούτε Διαφωνούν, 27,62% πως Συμφωνούν Λίγο, 32,38% πως Συμφωνούν Αρκετά, ενώ 20,95% πως Συμφωνούν Απόλυτα.

Εξειδικευμένη επιρροή - συμπεριφορά

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	1	1,0	1,0	1,0
διαφωνώ αρκετά	2	1,9	1,9	2,9
διαφωνώ λίγο	2	1,9	1,9	4,8
ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ	15	14,3	14,3	19,0
συμφωνώ λίγο	29	27,6	27,6	46,7
συμφωνώ αρκετά	34	32,4	32,4	79,0
συμφωνώ απόλυτα	22	21,0	21,0	100,0
Total	105	100,0	100,0	

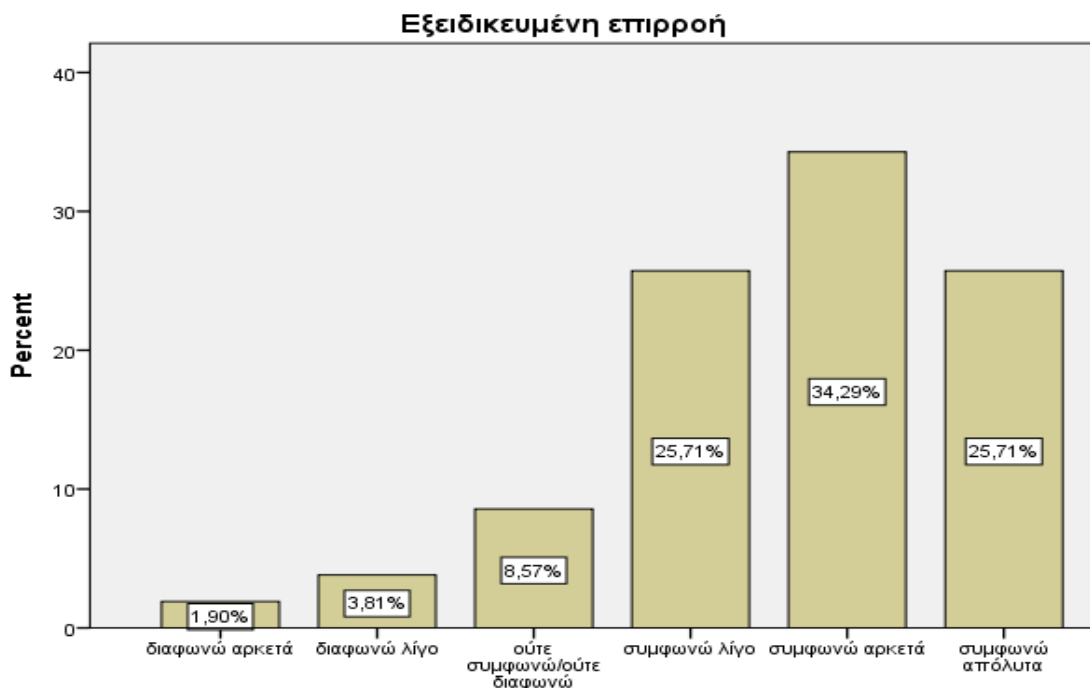


9.16 Δείκτης Εξειδικευμένης επιρροής

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της Εξειδικευμένης Επιρροής, 1,9% των ερωτηθέντων απάντησαν πως Διαφωνούν Αρκετά, 3,81% πως Διαφωνούν Λίγο, 8,57% Ούτε Συμφωνούν, Ούτε Διαφωνούν, 25,71% πως Συμφωνούν Λίγο, 34,29% πως Συμφωνούν Αρκετά, ενώ 25,71% πως Συμφωνούν Απόλυτα.

Εξειδικευμένη επιρροή

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ αρκετά	2	1,9	1,9	1,9
	διαφωνώ λίγο	4	3,8	3,8	5,7
	ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ	9	8,6	8,6	14,3
	συμφωνώ λίγο	27	25,7	25,7	40,0
	συμφωνώ αρκετά	36	34,3	34,3	74,3
	συμφωνώ απόλυτα	27	25,7	25,7	100,0
	Total	105	100,0	100,0	



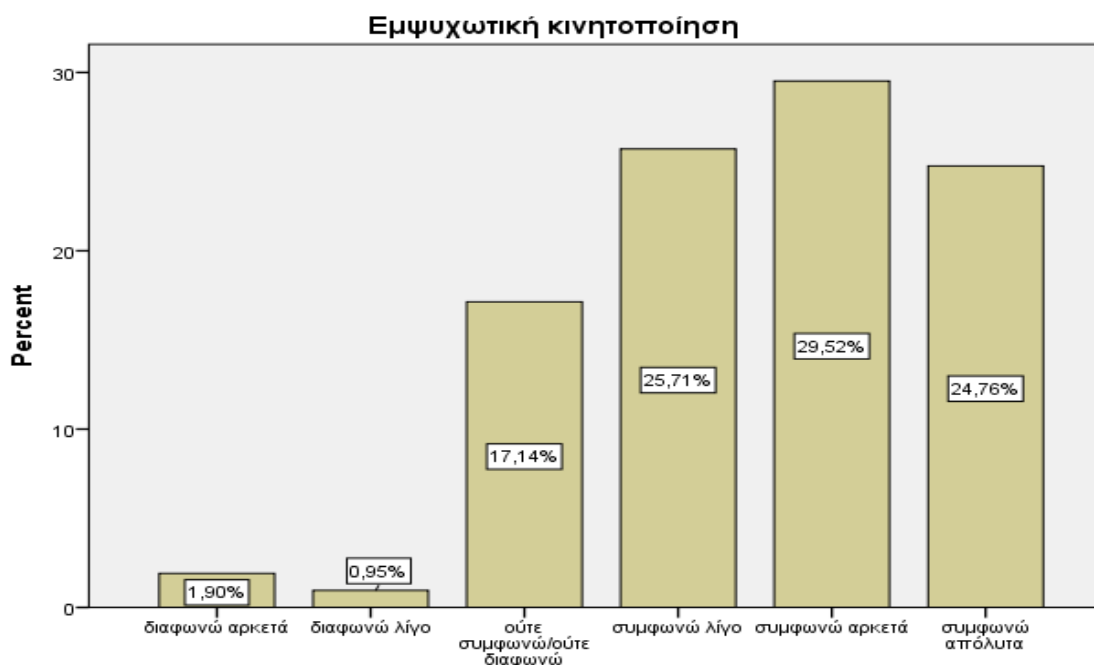
9.17 Δείκτης Εμπυχωτικής κινητοποίησης

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της Εμπυχωτικής κινητοποίησης, 1,9% των ερωτηθέντων απάντησαν πως Διαφωνούν Αρκετά, 0,95% πως Διαφωνούν Λίγο, 17,14% Ούτε Συμφωνούν, Ούτε Διαφωνούν, 25,71% πως Συμφωνούν Λίγο, 29,52% πως Συμφωνούν Αρκετά, ενώ 24,76% πως Συμφωνούν Απόλυτα.

Εμπυχωτική κινητοποίηση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ αρκετά	2	1,9	1,9	1,9
	διαφωνώ λίγο	1	1,0	1,0	2,9
	ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ	18	17,1	17,1	20,0
	συμφωνώ λίγο	27	25,7	25,7	45,7
	συμφωνώ αρκετά	34	31,8	31,8	77,5

συμφωνώ αρκετά	31	29,5	29,5	75,2
συμφωνώ απόλυτα	26	24,8	24,8	100,0
Total	105	100,0	100,0	



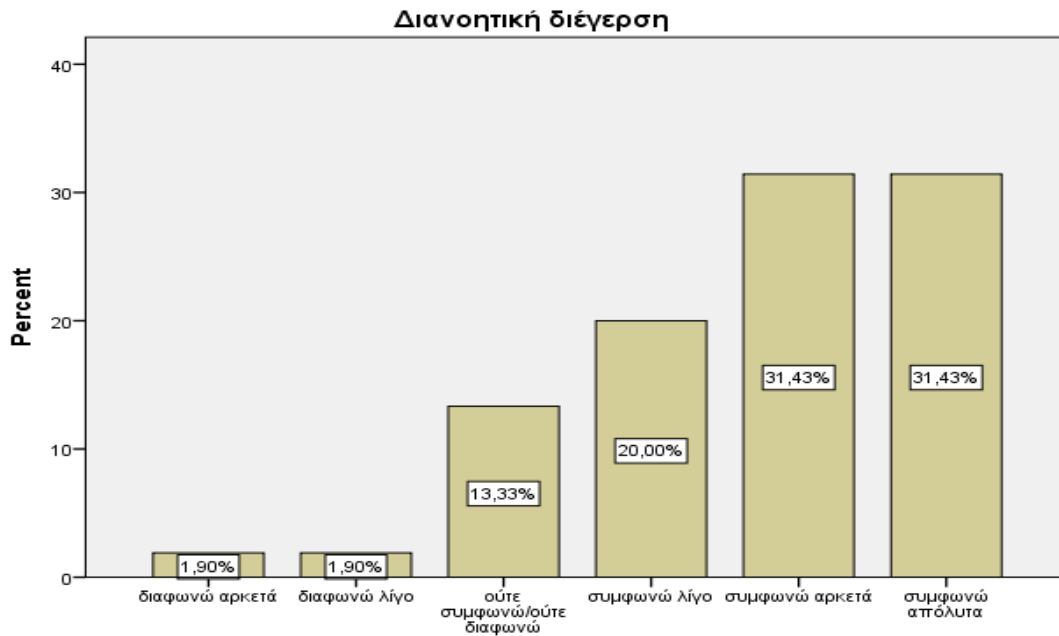
9.18 Δείκτης Διανοητικής διέγερσης

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της Διανοητικής διέγερσης, 1,9% των ερωτηθέντων απάντησαν πως Διαφωνούν Αρκετά και Λίγο αντίστοιχα, 13,33% Ούτε Συμφωνούν, Ούτε Διαφωνούν, 20% πως Συμφωνούν Λίγο, 31,43% πως Συμφωνούν Αρκετά και Απόλυτα αντίστοιχα.

Διανοητική διέγερση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ αρκετά	2	1,9	1,9	1,9
	διαφωνώ λίγο	2	1,9	1,9	3,8
	ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ	14	13,3	13,3	17,1
	συμφωνώ λίγο	21	20,0	20,0	37,1

συμφωνώ αρκετά	33	31,4	31,4	68,6
συμφωνώ απόλυτα	33	31,4	31,4	100,0
Total	105	100,0	100,0	

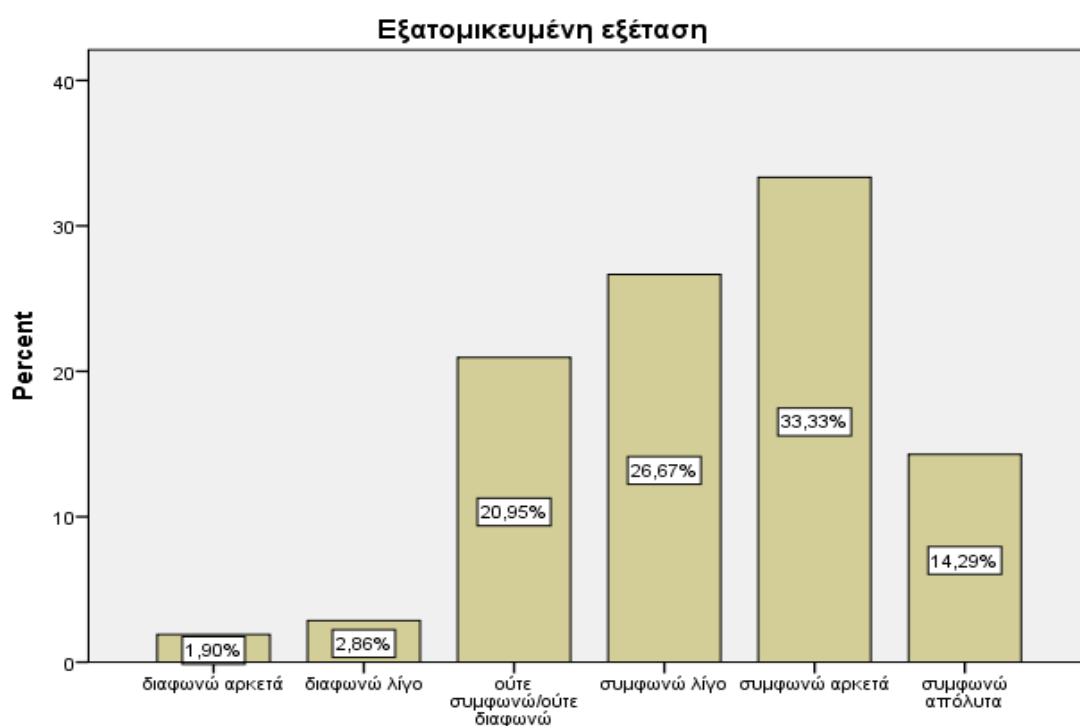


9.19 Δείκτης συναισθηματικότητας

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της Εξατομικευμένης εξέτασης, 1,9% των ερωτηθέντων απάντησαν πως Διαφωνούν Αρκετά, 2,86% πως Διαφωνούν Λίγο, 20,95% Ούτε Συμφωνούν, Ούτε Διαφωνούν, 26,67% πως Συμφωνούν Λίγο, 33,33% πως Συμφωνούν Αρκετά ενώ 14,29% πως Συμφωνούν Απόλυτα.

Εξατομικευμένη εξέταση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ αρκετά	2	1,9	1,9	1,9
	διαφωνώ λίγο	3	2,9	2,9	4,8
	ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ	22	21,0	21,0	25,7
	συμφωνώ λίγο	28	26,7	26,7	52,4
	συμφωνώ αρκετά	35	33,3	33,3	85,7
	συμφωνώ απόλυτα	15	14,3	14,3	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

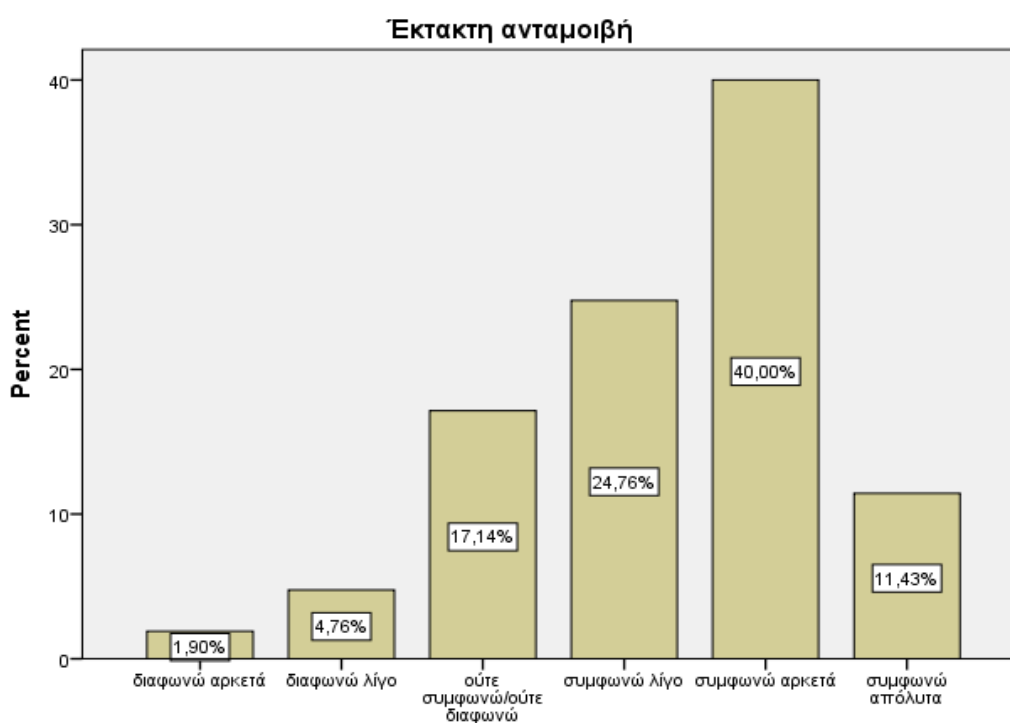


9.20 Δείκτης Έκτακτης ανταμοιβής

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της Έκτακτης ανταμοιβής, 1,9% των ερωτηθέντων απάντησαν πως Διαφωνούν Αρκετά, 4,76% πως Διαφωνούν Λίγο, 17,14% Ούτε Συμφωνούν, Ούτε Διαφωνούν, 24,76% πως Συμφωνούν Λίγο, 40% πως Συμφωνούν Αρκετά ενώ 11,43% πως Συμφωνούν Απόλυτα.

Έκτακτη ανταμοιβή

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ αρκετά	2	1,9	1,9	1,9
	διαφωνώ λίγο	5	4,8	4,8	6,7
	ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ	18	17,1	17,1	23,8
	συμφωνώ λίγο	26	24,8	24,8	48,6
	συμφωνώ αρκετά	42	40,0	40,0	88,6
	συμφωνώ απόλυτα	12	11,4	11,4	100,0
	Total	105	100,0	100,0	



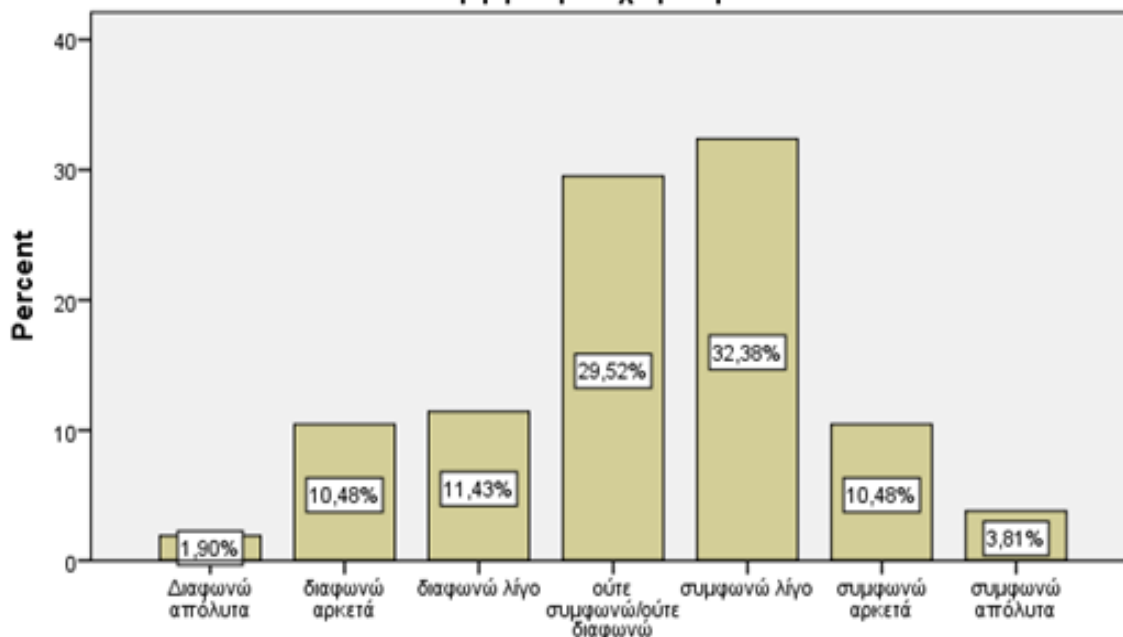
9.21 Δείκτης Ενεργητικής διαχείρισης

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της Ενεργητικής διαχείρισης, 1,9% των ερωτηθέντων απάντησαν πως Διαφωνούν Απόλυτα, 10,48% πως Διαφωνούν Αρκετά, 11,43% πως Διαφωνούν Λίγο, 29,52% Ούτε Συμφωνούν, Ούτε Διαφωνούν, 32,38% πως Συμφωνούν Λίγο, 10,48% πως Συμφωνούν Αρκετά ενώ 3,81% πως Συμφωνούν Απόλυτα.

Ενεργητική διαχείριση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	2	1,9	1,9	1,9
	διαφωνώ αρκετά	11	10,5	10,5	12,4
	διαφωνώ λίγο	12	11,4	11,4	23,8
	ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ	31	29,5	29,5	53,3
	συμφωνώ λίγο	34	32,4	32,4	85,7
	συμφωνώ αρκετά	11	10,5	10,5	96,2
	συμφωνώ απόλυτα	4	3,8	3,8	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Ενεργητική διαχείριση



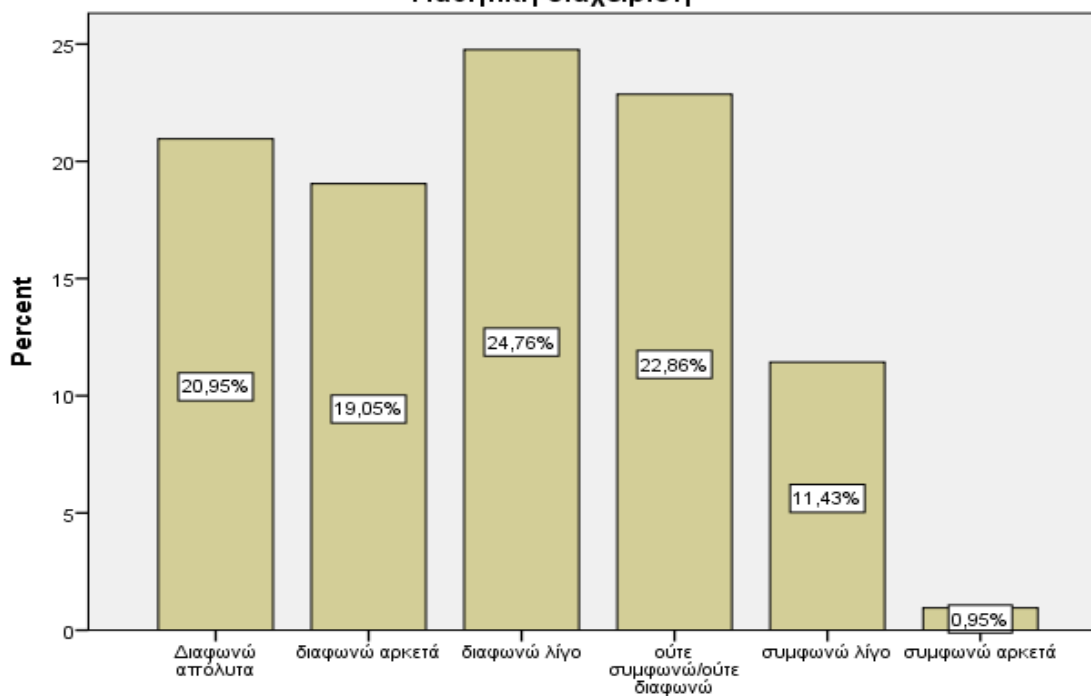
9.22 Δείκτης Παθητικής διαχείρισης

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της Παθητικής διαχείρισης, 20,95% των ερωτηθέντων απάντησαν πως Διαφωνούν Απόλυτα, 19,05% πως Διαφωνούν Αρκετά, 24,76% πως Διαφωνούν Λίγο, 22,86% Ούτε Συμφωνούν, Ούτε Διαφωνούν, 11,43% πως Συμφωνούν Λίγο, 10,48% ενώ 0,95% πως Συμφωνούν Αρκετά.

Παθητική διαχείριση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	22	21,0	21,0	21,0
	διαφωνώ αρκετά	20	19,0	19,0	40,0
	διαφωνώ λίγο	26	24,8	24,8	64,8
	ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ	24	22,9	22,9	87,6
	συμφωνώ λίγο	12	11,4	11,4	99,0
	συμφωνώ αρκετά	1	1,0	1,0	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Παθητική διαχείριση



9.23 Δείκτης Παθητικής/ προς - αποφυγή ηγεσίας

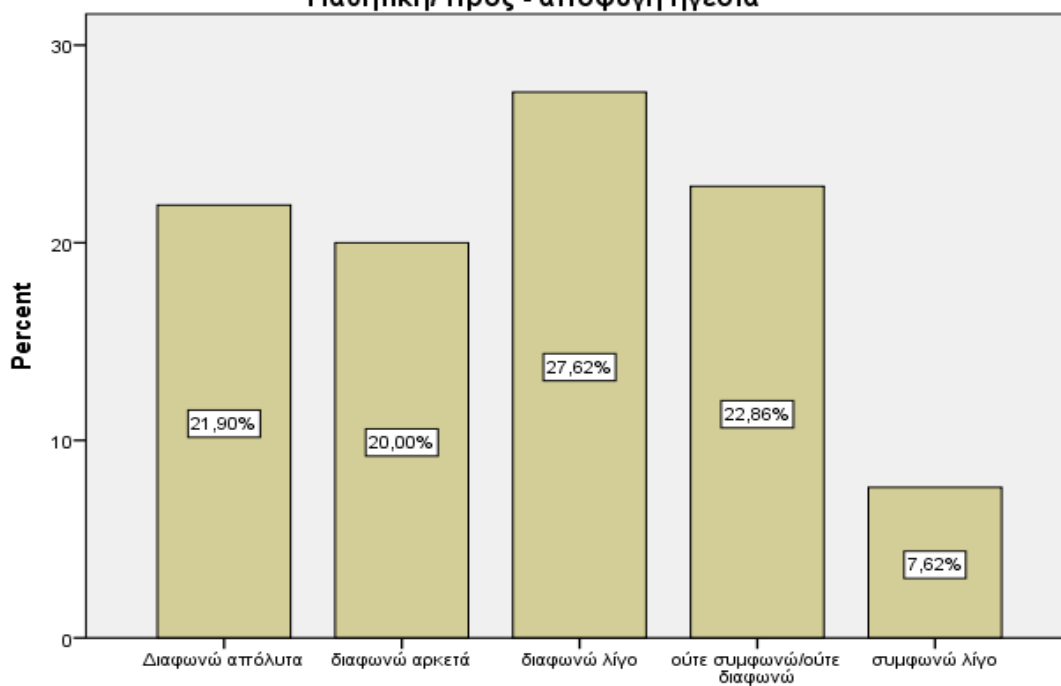
Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της Παθητικής/ προς - αποφυγή ηγεσίας,

21,9% των ερωτηθέντων απάντησαν πως Διαφωνούν Απόλυτα, 20% πως Διαφωνούν Αρκετά, 27,62% πως Διαφωνούν Λίγο, 22,86% Ούτε Συμφωνούν, Ούτε Διαφωνούν, ενώ 7,62% πως Συμφωνούν Λίγο.

Παθητική/ προς - αποφυγή ηγεσία

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	23	21,9	21,9	21,9
διαφωνώ αρκετά	21	20,0	20,0	41,9
διαφωνώ λίγο	29	27,6	27,6	69,5
ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ	24	22,9	22,9	92,4
συμφωνώ λίγο	8	7,6	7,6	100,0
Total	105	100,0	100,0	

Παθητική/ προς - αποφυγή ηγεσία



9.24 Δείκτης Μετασχηματικής ηγεσίας

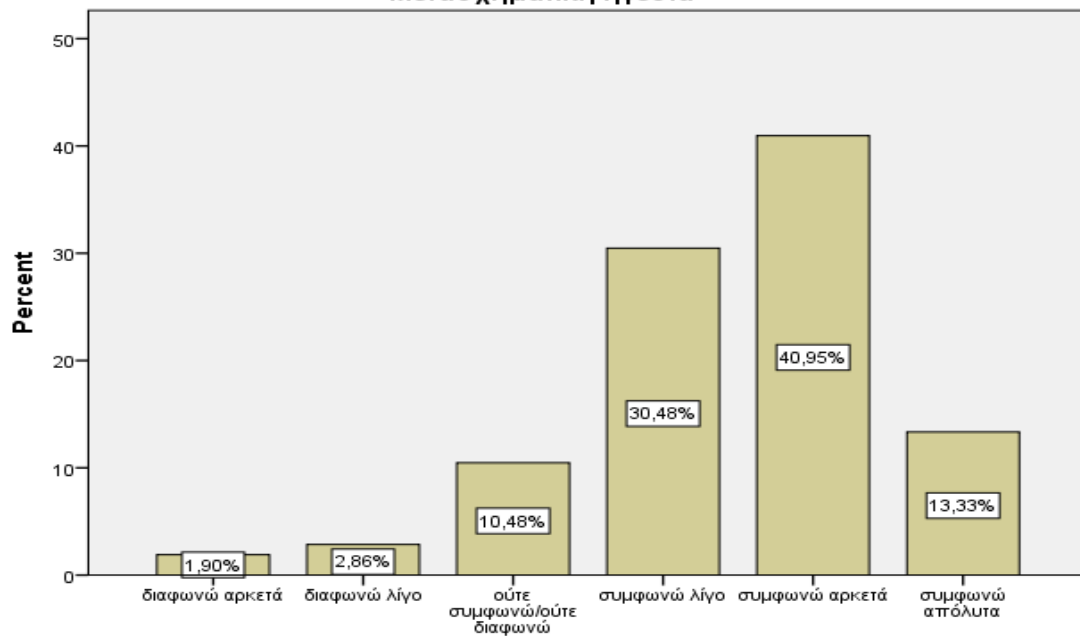
Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της Μετασχηματικής ηγεσίας, 1,9% των

ερωτηθέντων απάντησαν πως Διαφωνούν Αρκετά, 2,86% πως Διαφωνούν Λίγο, 10,48% Ούτε Συμφωνούν, Ούτε Διαφωνούν, 30,48% πως Συμφωνούν Λίγο, 40,95% πως Συμφωνούν Αρκετά, ενώ 13,33% πως Συμφωνούν Απόλυτα.

Μετασχηματική ηγεσία

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid διαφωνώ αρκετά	2	1,9	1,9	1,9
διαφωνώ λίγο	3	2,9	2,9	4,8
ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ	11	10,5	10,5	15,2
συμφωνώ λίγο	32	30,5	30,5	45,7
συμφωνώ αρκετά	43	41,0	41,0	86,7
συμφωνώ απόλυτα	14	13,3	13,3	100,0
Total	105	100,0	100,0	

Μετασχηματική ηγεσία



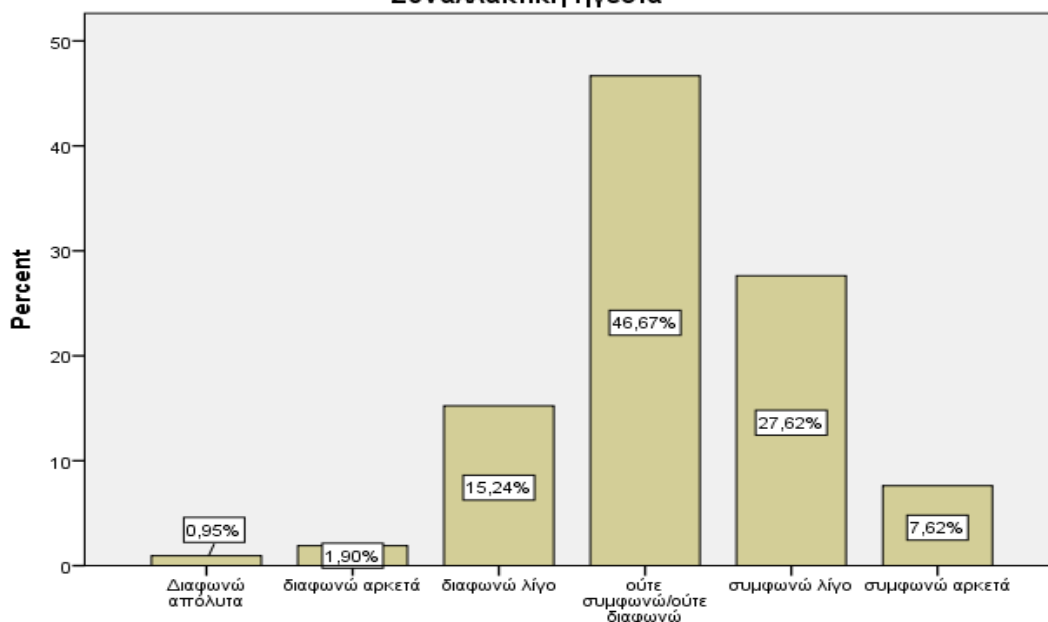
9.25 Δείκτης Συναλλακτικής ηγεσίας

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της Συναλλακτικής ηγεσίας, 0,95% των ερωτηθέντων απάντησαν πως Διαφωνούν Απόλυτα, 1,9% πως Διαφωνούν Αρκετά, 15,24% Διαφωνούν Λίγο, 46,47% Ούτε Συμφωνούν, Ούτε Διαφωνούν, 27,62% πως Συμφωνούν Λίγο, ενώ 7,62% πως Συμφωνούν Αρκετά.

Συναλλακτική ηγεσία

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	1	1,0	1,0	1,0
διαφωνώ αρκετά	2	1,9	1,9	2,9
διαφωνώ λίγο	16	15,2	15,2	18,1
ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ	49	46,7	46,7	64,8
συμφωνώ λίγο	29	27,6	27,6	92,4
συμφωνώ αρκετά	8	7,6	7,6	100,0
Total	105	100,0	100,0	

Συναλλακτική ηγεσία



9.26 Έλεγχος συσχετίσεων

Με βάση τα άνωθεν αποτελέσματα πραγματοποιήθηκε έλεγχος των συσχετίσεων των μεταβλητών (Δεικτών) για να δούμε κατά πόσο τα αποτελέσματα του κάθε Δείκτη επηρεάζουν τα αποτελέσματα των υπόλοιπων Δεικτών. Στον έλεγχο συσχετίσεων Δεικτών και Δημογραφικών Χαρακτηριστικών δεν παρουσιάστηκε καμία στατιστικά σημαντική συσχέτιση. Στον πίνακα 3 εμφανίζονται τα αποτελέσματα των υψηλών συσχετίσεων μεταξύ των Δεικτών. Οι τιμές που εμφανίζονται για το κριτήριο της συσχέτισης είναι μεγαλύτερες του -1 και μικρότερες του 1, όσο οι τιμές εμφανίζονται κοντά στα άκρα του διαστήματος (-1, 1) αυτός μας εμφανίζει υψηλή συσχέτιση είτε θετική είτε αρνητική.

Inter-Item Correlation Matrix (Πιν. 3)

	Δείκτης Συναισθηματικότ ητας	Εξειδικευμ ένη επιρροή- συμπεριφο ρά	Εξειδικευμ ένη επιρροή	Εμπυχωτικ ή κινητοποίη ση	Διανοητι κή διέγερση	Εξατομικευμ ένη εξέταση
Δείκτης Ευημερίας	-,276	-,287	-,277	-,280	-,229	-,133
Δείκτης Αυτοελέγχου	-,213	-,135	-,046	-,131	-,151	-,036
Δείκτης Συναισθηματικότ ητας	1,000	,488	,553	,542	,612	,532
Δείκτης Κοινωνικότητας	-,450	-,262	-,292	-,296	-,381	-,334
Δείκτης Ανεξάρτητων Χαρακτηριστικών	,582	,415	,400	,410	,412	,287
Εξειδικευμένη επιρροή- συμπεριφορά	,488	1,000	,711	,803	,644	,631

Εξειδικευμένη επιρροή	,553	,711	1,000	,684	,806	,682
Εμπυχωτική κινητοποίηση	,542	,803	,684	1,000	,665	,697
Διανοητική διέγερση	,612	,644	,806	,665	1,000	,677
Εξατομικευμένη εξέταση	,532	,631	,682	,697	,677	1,000
Εκτακτη ανταμοιβή	,507	,679	,703	,711	,697	,639
Ενεργητική διαχείριση	,108	,405	,397	,377	,272	,328
Παθητική διαχείριση	-,381	-,146	-,126	-,194	-,230	-,063
Παθητική/ προς-αποφυγή ηγεσία	-,433	-,254	-,273	-,244	-,349	-,201
Μετασχηματική ηγεσία	,565	,793	,830	,812	,813	,806
Συναλλακτική ηγεσία	,145	,396	,440	,415	,303	,401

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του Πιν. 3 έχουμε τους εξής συνδυασμούς με τις αντίστοιχες υψηλές συσχετίσεις:

1. Δείκτης Κοινωνικότητας **vs** Δείκτης Συναισθηματικότητας με τιμή συσχέτισης **-0,45** το οποίο μας δείχνει πως όσο οι τιμές του Δείκτη Κοινωνικότητας αυξάνουν οι τιμές του Δείκτη Συναισθηματικότητας μειώνονται κατά **-0,45**.
2. Παθητική/ προς-αποφυγή ηγεσία **vs** Δείκτης Συναισθηματικότητας με τιμή συσχέτισης **-0,433** το οποίο μας δείχνει πως όσο οι τιμές του δείκτη Παθητική/ προς-αποφυγή ηγεσία αυξάνουν οι τιμές του Δείκτη Συναισθηματικότητας μειώνονται κατά **-0,433**.
3. Εμπυχωτική κινητοποίηση **vs** Εξειδικευμένη επιρροή- συμπεριφορά με τιμή συσχέτισης **0,803** το οποίο μας δείχνει πως όσο οι τιμές του δείκτη Εμπυχωτική κινητοποίηση αυξάνουν οι τιμές του δείκτη Εξειδικευμένη επιρροή- συμπεριφορά αυξάνονται κατά **0,803**.
4. Διανοητική διέγερση Εξατομικευμένη εξέταση **vs** Εξειδικευμένη επιρροή με τιμή συσχέτισης **0,806** το οποίο μας δείχνει πως όσο οι τιμές του δείκτη Διανοητική διέγερση Εξατομικευμένη εξέταση αυξάνουν οι τιμές του δείκτη Εξειδικευμένη επιρροή αυξάνονται κατά **0,806**.

5. Μετασχηματική ηγεσία **vs** Εξειδικευμένη επιρροή με τιμή συσχέτισης **0,830** το οποίο μας δείχνει πως όσο οι τιμές του δείκτη Μετασχηματική ηγεσία αυξάνουν οι τιμές του δείκτη Εξειδικευμένη επιρροή αυξάνονται κατά **0,830**.
6. Εμπυχωτική κινητοποίηση **vs** Μετασχηματική ηγεσία με τιμή συσχέτισης **0,812** το οποίο μας δείχνει πως όσο οι τιμές του δείκτη Εμπυχωτική κινητοποίηση αυξάνουν οι τιμές του δείκτη Μετασχηματική ηγεσία αυξάνονται κατά **0,812**.
7. Διανοητική διέγερση **vs** Μετασχηματική ηγεσία με τιμή συσχέτισης **0,813** το οποίο μας δείχνει πως όσο οι τιμές του δείκτη Διανοητική διέγερση αυξάνουν οι τιμές του δείκτη Μετασχηματική ηγεσία αυξάνονται κατά **0,813**.
8. Εξατομικευμένη εξέταση **vs** Μετασχηματική ηγεσία με τιμή συσχέτισης **0,806** το οποίο μας δείχνει πως όσο οι τιμές του δείκτη Εξατομικευμένη εξέταση αυξάνουν οι τιμές του δείκτη Μετασχηματική ηγεσία αυξάνονται κατά **0,806**.

Καταλήγουμε πως από τα δεδομένα μας και οι 16 Δείκτες είναι ικανοποιητικοί με βάση την τιμή του κριτηρίου του Cronbach's Alpha = 0,778 όπως επίσης εμφανίζονται 8 σημαντικές και υψηλές συσχετίσεις στους άνωθεν 8 συνδυασμούς μεταβλητών (Δεικτών).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Σκοπός της παρούσας μελέτης ήταν η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ηγεσίας σε επαγγελματίες υγείας που εργάζονται σε δημόσια και ιδιωτικά νοσηλευτικά ιδρύματα των Αθηνών. Επιπρόσθετα η αποτύπωση των γνώσεων, στάσεων και αντιλήψεων των επαγγελματιών υγείας που είτε ασκούν ηγεσία, είτε υπόκεινται σε ηγετικά πρότυπα μέσα στο εργασιακό τους περιβάλλον. Επίσης διερευνήθηκαν οι παράγοντες της συναισθηματικής νοημοσύνης (ευημερία, αυτοέλεγχος, συναισθηματικότητα και κοινωνικότητα) καθώς και το στυλ ηγεσίας (Μετασχηματιστική ηγεσία, Συναλλακτική ηγεσία και Παθητική - προς αποφυγή Ηγεσία) που επικρατεί περισσότερο στα δημόσια και ιδιωτικά νοσοκομεία της Αθήνας.

Από την ανάλυση των κοινωνικό-δημογραφικών χαρακτηριστικών προέκυψε ότι το δείγμα της μελέτης στην πλειονότητά του ήταν γυναίκες (79%), έγγαμοι, υψηλού μορφωτικού επιπέδου, καθώς η πλειοψηφία (40%) ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών. Επίσης διέθεταν αξιόλογη εργασιακή εμπειρία με πάνω από 15 έτη εργασίας (37%) και θέση με άσκηση διοικητικών καθηκόντων (79%).

Οι νοσηλευτές αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό (60%) των συμμετεχόντων και σύμφωνα με τον Tountas (2008) έχουν τις μεγαλύτερες δυνατότητες για την ανάπτυξη συναισθηματικής νοημοσύνης, καθώς λόγω της φύσης της εργασίας τους, είναι πιο κοντά σπό όλους στον ασθενή. Παραταύτα στην παρούσα μελέτη, το φύλο δε φάνηκε να επηρεάζει στατιστικώς σημαντικά, τη στάση και τις αντιλήψεις των συμμετεχόντων αναφορικά με τα ηγετικά στυλ και τη συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας. Αποτέλεσμα που συνάδει και με αυτό άλλων ερευνών στον ελλαδικό χώρο, στις οποίες επίσης δεν προέκυψαν διαφοροποιήσεις στη συναισθηματική νοημοσύνη μεταξύ ανδρών και γυναικών. (Λιάκου 2008, Λαμπάκη 2009, Σακελλάρογλου 2013)

Στην παρούσα μελέτη βρέθηκε ότι, υπάρχει στατιστικώς σημαντική, αρνητική σχέση μεταξύ των δεικτών Κοινωνικότητας και Συναισθηματικότητας, καθώς όσο οι τιμές του Δείκτη Κοινωνικότητας αυξάνουν οι τιμές του Δείκτη Συναισθηματικότητας μειώνονται. Αντίστοιχα, αναφορικά με την Παθητική / προς αποφυγή ηγεσία και του δείκτη Συναισθηματικότητας, παρατηρήθηκε ότι, όσο οι τιμές του δείκτη Παθητική / προς-αποφυγή ηγεσία αυξάνουν οι τιμές του Δείκτη Συναισθηματικότητας μειώνονται.

Καθώς οι ηγέτες που επιλέγουν αυτό τον τύπο ηγεσίας, αποφεύγουν να αποσαφηνίσουν τις προσδοκίες και να καθορίσουν τους στόχους που περιμένουν να επιτευχθούν από τους συνεργάτες του, δεν διαθέτουν "υψηλές τιμές" του δείκτη Συναισθηματικότητας.

Η Παθητική-προς αποφυγή ηγεσία δεν αποτελεί το στυλ ηγεσίας που επιλέγεται από τους συμμετέχοντες καθώς το 69% του δείγματος διαφωνεί με αυτό τον τρόπο άσκησης διοίκησης. Αντίθετα ήταν τα αποτελέσματα στη μελέτη του Μαγουλιανίτη (2011) στην οποία βρέθηκε ότι, το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας ήταν το ακολουθούμενο από την πλειοψηφία του δείγματός του, το οποίο όμως αφορούσε διαφορετικό πληθυσμό. Βρέθηκε ότι, το στυλ ηγεσίας που υιοθετούν και ασκούν τα άτομα που κατέχουν θέσεις που απαιτούν διοικητικά καθήκοντα, είναι η Μετασχηματιστική ηγεσία, που αποτελεί την πλέον αποτελεσματική μορφή ηγεσίας. (Bass & Avolio, 1994, Hughes, 2005, Menon- Eliphotou 2011). Πρόκειται για άτομα που αναγνωρίζουν την αξία μιας νέας ιδέας ή ενός νέου, διαφορετικού τρόπου που πρέπει να γίνουν τα πράγματα, άτομα για τα οποία η παραδοσιακή μορφή διοίκησης δεν είναι αρκετή.

Σε αυτούς τους ηγέτες διακρίνονται οι ικανότητες να: αφυπνίζουν τους συνεργάτες τους με τη δύναμη του δικού τους ενθουσιασμού, δεν διατάσσουν αλλά εμπνέουν, διατυπώνουν το όραμα τους, ενώ είναι ταυτόχρονα ενθαρρυντικοί συναισθηματικά και πνευματικά, είναι αφοσιωμένοι στη δημιουργία σχέσεων με τους συνεργάτες τους, τους ενεργοποιούν και επιδεικνύουν ιδιαίτερα ισχυρή πίστη στο όραμά τους για τον οργανισμό. (Goleman 2000)

Στην παρούσα μελέτη, επίσης βρέθηκε, στατιστικά ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας και των υποκλιμάκων, της Εξιδανικευμένης επιρροής - συμπεριφοράς, της Εξιδανικευμένης επιρροής, της Εμψυχωτικής κινητοποίησης, της Διανοητικής διέγερσης και της Εξατομικευμένης εξέτασης.

Μέσω της Εμψυχωτικής κινητοποίησης, οι ηγέτες παρέχουν όραμα για το τι μπορεί να επιτευχθεί, πως αυτό θα πραγματοποιηθεί, και προάγουν τις θετικές προσδοκίες για τις ανάγκες που πρέπει να ικανοποιηθούν. (Bass 1985). Σύμφωνα με τον Boyatzis (2008), οι ηγέτες παρακινούν μέσω του συντονισμού, και μέσω των συναισθημάτων καθώς τα συναισθήματα είναι μεταδοτικά όταν εκπορεύονται από ισχυρά άτομα. Επιπλέον μέσω της Διανοητικής διέγερσης ο ηγέτης βοηθά τους συνεργάτες του να δουν με νέο, διαφορετικό τρόπο προβλήματα του οργανισμού που προϋπήρχαν και να αναπτύξουν την ικανότητα επίλυσης μελλοντικών προβλημάτων με τρόπους δημιουργικούς και καινοτόμους.

Οι ηγέτες που επιλέγουν να χρησιμοποιήσουν το μετασχηματιστικό τύπο ηγεσίας, παρέχουν ευκαιρίες, υποστήριξη για ατομική ανάπτυξη των συνεργατών τους και αναπτύσσουν την οργανωσιακή κουλτούρα με τεχνικές που επιτυγχάνουν την ικανοποίηση των αναγκών των συνεργατών τους.

Με δεδομένο το γεγονός ότι τα αποτελέσματα της έρευνάς μας δείχνουν αρνητική συσχέτιση μεταξύ της Παθητικής/προς αποφυγή ηγεσία και του δείκτη Συναισθηματικότητας, οι συμμετέχοντες φαίνεται να επιλέγουν να υιοθετήσουν το μετασχηματιστικό τύπο ηγεσίας κατά τον οποίο ο ηγέτης είναι θετικός και διαθέτει συναισθηματική νοημοσύνη.

Στη μελέτη της Μπίτση (2011) βρέθηκε ότι, υψηλότερες τιμές στους δείκτες της συναισθηματικής νοημοσύνης παρατηρήθηκαν σε νοσηλευτές πανεπιστημιακής μεταπτυχιακής εκπαίδευσης, όπως άλλωστε και στην παρούσα μελέτη όπου το 40% των συμμετεχόντων ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών.

Παρόμοια και σε μελέτη των Downey et al, (2005), και Lebanand et al, (2003), διαπιστώθηκε θετική σχέση μεταξύ της Μετασχηματιστικής ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης. Επίσης και στα αποτελέσματα της μελέτης της Τρούλη Ε., (2015) βρέθηκε η ίδια συσχέτιση. Η μελέτη αφορούσε τη διερεύνηση των παραγόντων της συναισθηματικής νοημοσύνης και του στυλ ηγεσίας που επιλέγουν 64 διευθυντικά στελέχη και προϊστάμενοι ιδιωτικών και δημοσίων νοσοκομείων της Αττικής. Στην έρευνα του Polychroniou (2008) διαπιστώθηκε επίσης η ύπαρξη ισχυρής σχέσης μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και Μετασχηματιστικής ηγεσίας.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Ο χώρος των υπηρεσιών παροχής υγείας παρουσιάζει ιδιαιτερότητες, που δεν συναντώνται σε άλλο εργασιακό περιβάλλον. Η παρούσα μελέτη προσπάθησε να διερευνήσει τη συναισθηματική νοημοσύνη και τους τύπους ηγεσίας που υιοθετούνται στα δημόσια και ιδιωτικά νοσηλευτικά ιδρύματα της Αθήνας.

Διαπιστώθηκε ότι, η Μετασχηματιστική Ηγεσία που προϋποθέτει υψηλούς δείκτες συναισθηματικής νοημοσύνης, αποτελεί το επικρατέστερο στυλ ηγεσίας που υιοθετείται και ασκείται από τους ερωτώμενους. Η Παθητική - η προς αποφυγή ηγεσία δεν σχετίζεται με τους δείκτες συναισθηματικότητας και δεν βρέθηκε να αποτελεί το επιλεγέν στυλ ηγεσίας.

Περαιτέρω έρευνα για τη σχέση των στυλ ηγεσίας και συναισθηματικής νοημοσύνης στους οργανισμούς υγείας, είναι απαιτητή τόσο για σύγκριση, για γενίκευση των αποτελεσμάτων αλλά και για να διαμορφωθεί μία ολοκληρωμένη εικόνα σχετικά με τη συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αποτελεσματικότερη ηγεσία.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ Ελληνική

Ζαβλανός Μ., (2002). Οργανωτική Συμπεριφορά, Αθήνα: Σταμούλη

Κανελλόπουλος Δ. (2012), Θεωρίες Παρακίνησης του ιατρικού προσωπικού στα νοσοκομεία. Το Βήμα του Ασκληπιού 11ος (2):182-189

Λαμπάκη Α. (2009). Συναισθηματική Νοημοσύνη: Μελέτη περίπτωσης στατιστικής ανάλυσης δεικτών συναισθηματικής νοημοσύνης στην εκπαίδευση. Διπλωματική εργασία. Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Λιάκου Ε., (2008). Ηγεσία και Συναισθηματική Νοημοσύνη. Διπλωματική εργασία. Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Μπαμπινιώτης, Γ. (1998). Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας, Αθήνα, Κέντρο Λεξικολογίας

Μπίτση Γεωργία (2011). Διερεύνηση επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης και υπο(παρα)κίνησης προσωπικού στα πλαίσια της θεωρίας της συναισθηματικής νοημοσύνης: έρευνα σε επιλεγμένο δείγμα προσωπικού δύο μονάδων του ΓΕΣ. Διπλωματική εργασία. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Μπουραντάς, Δ., (2002). Μάνατζμεντ: θεωρητικό υπόβαθρο – σύγχρονες πρακτικές, Μπένος, Αθήνα

Ντάνος Α., Σαμαντά Ε., (2015). Εισαγωγή στη Διοίκηση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων. Σύγχρονη Εκδοτική: 17-63

Παπαβασιλείου Γ., (2003). Κουλτούρα, Ηγεσία και Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων βάσει του Πλαισίου Ανταγωνιστικών Αξιών. Διπλ. Εργασία, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Πιπερόπουλος Γ., (2007). Επικοινωνώ άρα υπάρχω, 9η Έκδοση: 188-205

Πλατσίδου Μ. (2004). Συναισθηματική νοημοσύνη: σύγχρονες προσεγγίσεις μιας παλιάς έννοιας. Επιστήμες της αγωγής, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Σακελλάρογλου Σ. (2013). Η επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης των διευθυντών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στο σχολικό κλίμα και την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Διπλωματική εργασία. Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο.

Τρούλη Ερασμία, (2015), Η συμβολή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην αποτελεσματικότερη ηγεσία στο χώρο της υγείας. Διπλωματική εργασία. Πανεπιστήμιο Πειραιά, Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης

Χατζόγλου Ν., (2010). Μορφές ηγεσίας στο σύγχρονο Project Management. Διπλ. Εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ Ξενόγλωσση

Avolio, B.J. & Bass, B.M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire. Sampler Set. Manual, Forms and Scoring key, Mind Garden, New York

Avolio B.J., Bass, B.M. and Jung, D.I., (1999). “Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire”, Journal of Occupational & Organizational Psychology, Vol. 72, 441-62.

Boyatzis RE (2008). Competencies in the 21st century. Journal of Management Development, 25(7): 5-12

Bass B.M., (1985). Leadership and Performance beyond Expectation, New York: Free Press, 21. 38-42.

- Bass B., (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications*. New York: Free Press.
- Bass B.M. & Avolio, B. J (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*, Sage Publications, New York
- Bar-on, R. (1997). *Bar-on Emotional Quotient Inventory (EQ- i) Technical manual*, Toronto: Multi-Health System, Toronto.
- Bar-On, R. (1997). Emotional intelligence in men and women. *Bar-On emotional quotient inventory: technical manual*. In Fatt, J. P. T. & Howe, I. C. K. (2003). Emotional intelligence of foreign and local university students in Singapore: Implications for managers. *Journal of Business and Psychology*, 17 (3), 345-365.
- Bar-on, R., Parker, J.D.A. (2000). "The Bar-On Emotional Quotient Inventory: Youth Version (EQi:YV), Canada: Multi-Health Systems, Toronto.
- Bennis W., (1989). *On becoming a leader*, Business Books, London
- Brownell J., (2006). Meeting the competency needs of global leaders: A partnership approach. *Human Resource Management*
- Burns J.M., (1978). *Leadership*. New York. Harper & Row.
- Connell, J. & Travaglione, T. (2004). Emotional intelligence: a competitive advantage in times of change? *Strategic Change*, 13, 55-59.
- Daft R.A., (2000). *Management (Fifth Edition)*, The Dryden Press, Orlando
- Davies, M., Stankov, L. & Roberts, R. D. (1998). Emotional intelligence: in search of an elusive construct. In Wong, C., Law, K. & Wong, P. (2004). Development and validation of a forced choice emotional intelligence measure for Chinese respondents in Hong Kong. *Journal of Management*, 21, 535-559.
- Denison, D. R., R. Hooijberg, R. E. Quinn., (1995). Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. *Organ. Sci.* 6 (5) 524-540.
- Downey, L.A., Papageorgiou, V., & Stough, C., (2006). Examining the relationship between leadership, emotional intelligence and intuition in senior female managers". *Leadership and Organisation Development*, 27, 250-264.
- Dvir T., Eden, D., Avolio B.J., & Shamir B., (2002). "Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: a Field Experiment", *Academy of Management Journal*, 45/4, 735-744
- Gardner, H. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. NY: Basic Books, Fontana Press, London.

- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: the role of emotional intelligence.
- Goleman, D. Boyatzis, R. , Mckee, A. (2002). Primal leadership, Harvard Business School Press, Boston.
- Goleman, D (2001). Emotional intelligence: Issues in paradigm building. In C. Cherniss & D. Goleman (Eds.), *The emotionally intelligent workplace* , pp. 13-26, Jossey-Bass, San Francisco.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results, *Harvard Business Review*, Cambridge.
- Goleman, D. (1998a). What makes a leader?, *Harvard Business Review*, Cambridge
- Goleman, D. (1998b). *Working with emotional intelligence*, Bloomsbury. London.
- Hair, J. F., Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L. and Black, W. C. (1995). *Multivariate Data Analysis*, 3rd ed, Macmillan Publishing Company, New York.
- Hart, S. L., R. E. Quinn., (1993). Roles executives play: CEOs, behavioral complexity, and firm performance. *Human Relations*. 46 (5) 543-574.
- Hughes, T. (2005). Identification of leadership style of enrolment management professionals in post-secondary institutions in the southern USA states, PhD Dissertation, Texas Tech. University, Texas.
- Human Relations*, 53 (8), 1027-1055.
- Hous, R.J., & Aditya R.N., (1997). "The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?"; *Journal of Management*, 23/3, 409-473
- Katz D & Kahn R L., (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Leban, W., & Zulauf, C. (2004). Linking emotional intelligence abilities and transformational leadership styles: *Leadership & Organization Development Journal*, 25 Iss: 7, 554 – 564.
- Locke, E. A. (2005). Why emotional intelligence is an invalid concept. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 425-431.
- Mayer J D, Salovey P, Caruso DR, Sitarenios G. (2003). Measuring emotional intelligence with the MSCEIT V2.0, *Emotion* 3, 97– 105.
- Mayer, J.D. and Salovey, P. & (1990). Emotional intelligence, Imagination, Cognition and Personality, Vol. 9, pp.185-211, University of new Hampshire.
- Maslow Ah., Robert F., Fadiiman J. (1970), *Motivation and personality*.

Harper & Row, New York

Menon P. Eliophotou, M. (2011). Leadership theory and educational outcomes: the case of distributed and transformational leadership Proceedings of the 24th International Congress for School Effectiveness and Improvement, Cyprus.

Montana, P. J. & Charnov, B. H. (2000). *Management*. New York: Barron's Educational Series.

Petrides, K. V. (2009). Psychometric properties of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire. In C. Stough, D. H. Saklofske, and J. D. Parker, *Advances in the assessment of emotional intelligence*. New York: Springer.

Petrides, K. V., Pita, R. & Kokkinaki, F. (2007). The location of Traits Emotional Intelligence in personality factor space, *British Journal of Psychology*, Vol. 98, 273- 289.

Petrides & Furnham (2003). Traits emotional intelligence: Behavioral validation in two studies in emotion recognition and creativity in mood induction. *European Journal of Personality*, Vol. 17, 39-57.

Polychroniou (2008). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership of supervisors: The impact on team effectiveness, *Team Performance Management*, 15, 343-356.

Salovey, P. Caruso, D. R. and Mayer, J. D. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for intelligence, 27, 267-298.

Smigla, J. E. & Pastoria, G. (2000). Emotional intelligence: some have it, others can learn. *The CPA Journal*, 70 (6), 60-61.

Tountas G. (2008). Health Services. New health, Athens

Waldman D.A., Ramirez G.G., House R.J., & Puranam P., (2001). Does Leadership Matter? CEO Leadership Attributes and Profitability Under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty, *Academy of Management Journal*, 44/1, 134-143

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

Παρακαλώ να συμπληρώσετε τις ερωτήσεις που ακολουθούν και αφορούν τη συναισθηματική νοημοσύνη και την ηγεσία σε οργανισμούς υγείας.

1. Διεύθυνση / Τμήμα στο οποίο εργάζεστε:.....

2. Χρόνια εργασίας στην παρούσα θέση:
3. Χρόνια εργασίας στον οργανισμό (συνολικά) σε έτη: 0-5 , 6-10 , 11- 15 ,
Περισσότερα από 15 (Σημειώστε με x στο αντίστοιχο τετράγωνο)
4. Ηλικία:
5. Φύλο : Άνδρας Γυναίκα , Άλλο
6. Χρόνια που εργάζεστε κάτω από την εποπτεία του παρόντος Προϊστάμενου /
Manager:
7. Αριθμός υφισταμένων (εάν υπάρχουν):
8. Έχετε διοικητική θέση; Ναι
9. Επίπεδο σπουδών / εκπαίδευσης ερωτώμενου: ΤΕ , ΠΕ , MSc , PhD

Σας παρακαλώ να σημειώσετε με ένα κύκλο τον αριθμό που αντανακλά καλύτερα το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας με κάθε μια από τις προτάσεις που ακολουθούν. Όσο πιο πολύ διαφωνείτε με μια πρόταση, τόσο η απάντησή σας θα πλησιάζει το «1». Αντίθετα αν συμφωνείτε, όσο πιο πολύ συμφωνείτε τόσο η απάντησή σας θα πλησιάζει το «7».
(1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ αρκετά, 3=διαφωνώ λίγο, 4= ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ, 5=συμφωνώ λίγο, 6=συμφωνώ αρκετά, 7=συμφωνώ απόλυτα).

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

M..L.Q Multifactor Leadership Questionnaire - Κλειδί βαθμολόγησης

	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ		ΕΡΩΤΗΣΗ
ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	Εξειδικευμένη επιρροή- συμπεριφορά	=	10, 18, 21, 25
	Εξιδανικευμένη επιρροή	=	6, 14, 23, 34
	Εμψυχωτική κινητοποίηση	=	9, 13, 26, 36
	Διανοητική διέγερση	=	2, 8, 30, 32
	Εξατομικευμένη εξέταση	=	15, 19, 29, 31
ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	έκτακτη ανταμοιβή	=	1, 11, 16, 35
	ενεργητική διαχείριση	=	4, 22, 24, 27
	παθητική διαχείριση	=	3, 12, 17, 20
ΠΑΘΗΤΙΚΗ/ ΠΡΟΣ ΑΠΟΦΥΓΗ ΗΓΕΣΙΑ	παθητική/ προς-αποφυγή ηγεσία	=	5, 7, 28, 33

1. Παρέχω βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών των υφισταμένων μου	1.....2.....3.....4.....5.....6..... 7
2. Επανεξετάζω κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέμαι αν αυτά είναι κατάλληλα	1.....2.....3.....4.....5.....6..... 7

3. Δεν παρεμβαίνω μέχρι ένα θέμα να γίνει ιδιαίτερα σοβαρό	1.....2.....3.....4.....5.....6..... 7
4. Εστιάζω την προσοχή μου σε αντικανονικότητες, λάθη, εξαιρέσεις και πρότυπα πόδοσης	1.....2.....3.....4.....5.....6..... 7
5. Αποφεύγω να αναμειχθώ όταν προκύπτουν προβλήματα	1.....2.....3.....4.....5.....6..... 7
6. Αναφέρομαι στις δικές μου σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις	1.....2.....3.....4.....5.....6..... 7
7. Είμαι απών όταν με χρειάζονται	1.....2.....3.....4.....5.....6..... 7
8. Αναζητώ διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων	1.....2.....3.....4.....5.....6..... 7
9. Μιλώ με αισιοδοξία για το μέλλον	.1.....2.....3.....4.....5.....6..... 7
10. Νιώθω περήφανος που δουλεύω μαζί τους	1.....2.....3.....4.....5.....6..... 7
11. Δηλώνω με σαφήνεια ποιος είναι υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων	1.....2.....3.....4.....5.....6..... 7
12. Περιμένω κάτι να πάει στραβά για να επέμβω	1.....2.....3.....4.....5.....6..... 7
13. Μιλώ με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν	1.....2.....3.....4.....5.....6..... 7
14. Καθορίζω τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού	1.....2.....3.....4.....5.....6..... 7
15. Αφιερώνω χρόνο στο να διδάσκω και να καθοδηγώ	1.....2.....3.....4.....5.....6..... 7
16. Κάνω κατανοητό τι τα μέλη της ομάδας οφείλουν να περιμένουν μετά την ολοκλήρωση του σχεδίου	1.....2.....3.....4.....5.....6..... 7
17. Είμαι σταθερός στην άποψη: «Αν δεν είναι χαλασμένο μη το φτιάξεις»	1.....2.....3.....4.....5.....6..... 7

18. Βάζω το καλό της ομάδας πιο πάνω από το ατομικό μου συμφέρον	1.....2.....3.....4.....5.....6..... 7
19. Αντιμετωπίζει τους υφισταμένους μου περισσότερο ως ξεχωριστά άτομα, παρά ως μέλη της ομάδας	1.....2.....3.....4.....5.....6..... 7
20. Ακολουθώ την τακτική του ότι τα προβλήματα πρέπει να γίνουν χρόνια πριν αναλάβω δράση	1.....2.....3.....4.....5.....6..... 7
21. Λειτουργώ κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό τους	1.....2.....3.....4.....5.....6..... 7
22. Επικεντρώνω την προσοχή μου αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών	1.....2.....3.....4.....5.....6..... 7
23. Σκέπτομαι τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων	1.....2.....3.....4.....5.....6..... 7
24. Είμαι ο τύπος του ηγέτη που παρακολουθεί τα λάθη του προσωπικού	1.....2.....3.....4.....5.....6..... 7
25. Αποπνέω αίσθηση δύναμης και εμπιστοσύνης	1.....2.....3.....4.....5.....6..... 7
26. Προβάλλω ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον	1.....2.....3.....4.....5.....6..... 7
27. Στρέφω τη προσοχή του προσωπικού προς τις αποτυχίες προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος	1.....2.....3.....4.....5.....6..... 7
28. Αποφεύγω να παίρνω αποφάσεις	1.....2.....3.....4.....5.....6..... 7
29. Τους αντιμετωπίζω ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες	1.....2.....3.....4.....5.....6..... 7
30. Τους παροτρύνω να βλέπουν τα πράγματα από πολλές διαφορετικές οπτικές γωνίες	1.....2.....3.....4.....5.....6..... 7
31. Τους βοηθώ να αναπτύσσουν τις ικανότητές τους	1.....2.....3.....4.....5.....6..... 7
32. Προτείνω νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορεί να επιδιωχθεί η ολοκλήρωση ενός έργου	1.....2.....3.....4.....5.....6..... 7
33. Καθυστερώ να απαντήσω σε επείγοντα ερωτήματα	1.....2.....3.....4.....5.....6..... 7

34. Δίνω έμφαση στο πόσο σημαντικό είναι να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής	1.....2.....3.....4.....5.....6..... 7
35. Εκφράζω ικανοποίηση όταν το προσωπικό εκπληρώνει τις προσδοκίες	1.....2.....3.....4.....5.....6..... 7
36. Εκφράζω την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν	1.....2.....3.....4.....5.....6..... 7

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

Δε δυσκολεύομαι να εκφράσω τα συναισθήματά μου με λόγια	1.....2.....3.....4.....5.....6..... 7
Συχνά το βρίσκω δύσκολο να δω τα πράγματα από την οπτική γωνία των άλλων.	1.....2.....3.....4.....5.....6..... 7
Συνήθως μου είναι δύσκολο να ελέγξω τα συναισθήματά μου.	1.....2.....3.....4.....5.....6..... 7
Γενικά δε βρίσκω τη ζωή διασκεδαστική	1.....2.....3.....4.....5.....6..... 7
Μπορώ να χειριστώ αποτελεσματικά τους άλλους ανθρώπους.	1.....2.....3.....4.....5.....6..... 7
Έχω την τάση να αλλάζω τάση συχνά.	1.....2.....3.....4.....5.....6..... 7
Γενικά δυσκολεύομαι να κατανοήσω τι ακριβώς νιώθω	1.....2.....3.....4.....5.....6..... 7
Πιστεύω πως έχω πολλά χαρίσματα	1.....2.....3.....4.....5.....6..... 7
Συχνά δυσκολεύομαι να υπερασπισθώ τα δικαιώματά μου	1.....2.....3.....4.....5.....6..... 7

Συνήθως μπορώ να επηρεάσω τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων	1.....2.....3.....4.....5.....6..... 7
Γενικά είμαι απαισιόδοξος άνθρωπος	1.....2.....3.....4.....5.....6..... 7
Συνήθως δυσκολεύομαι να προσαρμόζω τη ζωή μου ανάλογα με τις περιστάσεις.	1.....2.....3.....4.....5.....6..... 7
Γενικά είμαι ικανός να αντιμετωπίσω το άγχος	1.....2.....3.....4.....5.....6..... 7
Συχνά δυσκολεύομαι να δείχνω στοργή στους κοντινούς μου ανθρώπους	1.....2.....3.....4.....5.....6..... 7
Συνήθως μπορώ να «στη θέση του άλλου» και να καταλάβω τα συναισθήματά του.	1.....2.....3.....4.....5.....6..... 7
Δεν έχω αρκετά κίνητρα στη ζωή μου.	1.....2.....3.....4.....5.....6..... 7
Συνήθως μπορώ να βρω τρόπους να ελέγξω τα συναισθήματά μου όταν θέλω	1.....2.....3.....4.....5.....6..... 7
Σε γενικές γραμμές, είμαι ευχαριστημένος από τη ζωή μου.	1.....2.....3.....4.....5.....6..... 7
Έχω την τάση να υποχωρώ ακόμη και όταν γνωρίζω πως έχω δίκιο.	1.....2.....3.....4.....5.....6..... 7
Γενικά, μπορώ να προσαρμόζομαι σε καινούρια περιβάλλοντα και καταστάσεις.	1.....2.....3.....4.....5.....6..... 7

Σας ευχαριστώ