

# Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας



**Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρώπινου  
Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών**

**Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:**

**Η ηγεσία και η συναισθηματική νοημοσύνη ως παράγοντες  
επίδρασης των εργασιακών σχέσεων σε υπηρεσίες και  
εργαζόμενους. Η περίπτωση του Ο.Α.Ε.Δ.**

**Ραδουνισλή Αικατερίνη, Α.Μ.: mpk00173**

**(υποβλήθηκε στο Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας – Πανεπιστήμιο  
Δυτικής Μακεδονίας)**

ΚΟΖΑΝΗ 2023

# **Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας**

**Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρώπινου  
Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών**

**Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:**

**Η ηγεσία και η συναισθηματική νοημοσύνη ως παράγοντες  
επίδρασης των εργασιακών σχέσεων σε υπηρεσίες και  
εργαζόμενους. Η περίπτωση του Ο.Α.Ε.Δ.**

**Ραδουνισλή Αικατερίνη, Α.Μ.: mpk00173**

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια:**

**Τριαντάρη Σωτηρία**

**Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή :**

Επιβλέπουσα Τριαντάρη Σωτηρία

Α' Επόπτης/τρια: Κωτσαλίδου Ευδοξία

Β' Επόπτης/τρια: Τσακιρίδου Ελένη

«ΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ»

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ενυπογράφως ότι είμαι αποκλειστικός συγγραφέας της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας, για την ολοκλήρωση της οποίας κάθε βοήθεια είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται λεπτομερώς στην εργασία αυτή. Έχω αναφέρει πλήρως και με σαφείς αναφορές, όλες τις πηγές χρήσης δεδομένων, απόψεων, θέσεων και προτάσεων, ιδεών και λεκτικών αναφορών, είτε κατά κυριολεξία είτε βάσει επιστημονικής παράφρασης. Αναλαμβάνω την προσωπική και ατομική ευθύνη ότι σε περίπτωση αποτυχίας στην υλοποίηση των ανωτέρω δηλωθέντων στοιχείων, είμαι υπόλογος έναντι λογοκλοπής, γεγονός που σημαίνει αποτυχία στην Διπλωματική Εργασία μου και κατά συνέπεια αποτυχία απόκτησης του Διπλώματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, πέραν των λοιπών συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων. Δηλώνω, συνεπώς, ότι αυτή η εργασία μου προετοιμάστηκε και ολοκληρώθηκε από εμένα προσωπικά και αποκλειστικά και ότι, αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία αυτή ή τμήμα της δεν μου ανήκει διότι είναι προϊόν λογοκλοπής άλλης πνευματικής ιδιοκτησίας.

Όνομα & Επώνυμο Συγγραφέα (Με Κεφαλαία):

ΡΑΔΟΥΝΙΣΛΗ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ

Υπογραφή (Ολογράφως, χωρίς μονογραφή):

.....

Ημερομηνία (Ημέρα – Μήνας – Έτος):

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

### Περιεχόμενα

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ.....	5
ΠΙΝΑΚΕΣ.....	6
ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	6
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	7
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	8
ABSTRACT.....	9
Εισαγωγή.....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο. Ηγεσία.....	16
1.1 Βασικές έννοιες και ορισμοί Ηγεσίας.....	16
1.2 Θεωρίες Ηγεσίας.....	21
1.2.1 Τάσεις θεωριών ηγεσίας βάσει των αρχών κοινωνικής ηθικής.....	21
1.2.2 Πρώιμες τάσεις θεωριών ηγεσίας της σύγχρονης εποχής.....	25
1.2.3 Σύγχρονες τάσεις θεωρητικών μοντέλων ηγεσίας.....	27
1.3 Η έννοια της Ηγεσίας στους Οργανισμούς.....	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο. Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	34
2.1. Βασικές έννοιες και ορισμοί Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	34
2.2. Θεωρίες Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	39
2.3. Η έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στους Οργανισμούς.....	45
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο. Εργασιακές Σχέσεις.....	48
3.1. Βασικές έννοιες και ορισμοί Εργασιακών Σχέσεων.....	48
3.2. Θεωρίες Εργασιακών Σχέσεων.....	50
3.3. Η έννοια των Εργασιακών Σχέσεων στους Οργανισμούς.....	54
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο. Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (Ο.Α.Ε.Δ.).....	58
4.1. Η ίδρυση του Ο.Α.Ε.Δ.....	58
4.2. Θεσμικό και Οργανωσιακό πλαίσιο λειτουργίας του Ο.Α.Ε.Δ.....	59
4.3. Ρόλος και Αρμοδιότητες του Ο.Α.Ε.Δ.....	62
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο. Μεθοδολογία Έρευνας.....	64
5.1. Μέθοδος – Σκοπός - Ερευνητικά Ερωτήματα.....	64
5.2. Εργαλείο Μέτρησης.....	67
5.3. Δείγμα της Έρευνας.....	68

<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο. Αποτελέσματα.....</u>	<u>70</u>
<u>6.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά.....</u>	<u>70</u>
<u>6.2 Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία.....</u>	<u>73</u>
<u>6.3 ΚΜΟ and Bartlett's Test of Sphericity.....</u>	<u>79</u>
<u>6.4 Συσχετίσεις .....</u>	<u>81</u>
<u>Συμπεράσματα.....</u>	<u>91</u>
<u>Βιβλιογραφία.....</u>	<u>99</u>
<u>Παράρτημα Ι. Ερωτηματολόγιο.....</u>	<u>108</u>

## **ΠΙΝΑΚΕΣ**

## **ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ**

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Ξεκινώντας, θα ήθελα να απευθύνω ιδιαίτερες ευχαριστίες στο σύνολο των ατόμων που συνέβαλαν άμεσα ή έμμεσα στην εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Η επιτυχία της παρούσας διπλωματικής εργασίας κρίθηκε καθοριστικά από την αμέριστη βοήθεια, τη στήριξη, τις συμβουλές και τις γνώσεις, της επιβλέπουσας καθηγήτριάς μου, Δρ. Τριαντάρη Σωτηρίας, τόσο κατά τη διάρκεια της συγγραφής και διόρθωσής της, όσο και καθ' όλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού κύκλου σπουδών. Συνεπώς, δεν θα μπορούσα παρά να απευθύνω την απόλυτη ευγνωμοσύνη μου προς το πρόσωπό της.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες θα ήθελα επίσης να απευθύνω προς τις Δρ. Κωτσαλίδου Ευδοξία και Δρ. Τσακιρίδου Ελένη, επόπτριες τις διπλωματικής μου εργασίας, καθώς και προς το σύνολο των διδασκόντων στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα, για τις γνώσεις που μου προσέφεραν.

Τέλος, ευχαριστώ την οικογένειά μου για την υπομονή και τη στήριξή της κατά τη διάρκεια της προσπάθειάς μου.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα έρευνα αποσκοπεί στην εξέταση της επιρροής της ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης στις εργασιακές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, συγκεκριμένα των δημοσίων υπαλλήλων, στον Οργανισμό Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (Ο.Α.Ε.Δ.). Ο πρωταρχικός στόχος είναι να διερευνηθεί η επίδραση της ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ανάπτυξη των εργασιακών σχέσεων εντός του οργανισμού. Επιπλέον, η μελέτη διερευνά τα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγετικών δεξιοτήτων μεταξύ των υπαλλήλων του Ο.Α.Ε.Δ.. Επιπλέον, η έρευνα εξετάζει πιθανούς παράγοντες που μπορεί να συμβάλλουν στο βαθμό ανάπτυξης της συναισθηματικής νοημοσύνης και του ηγετικού προφίλ εντός του οργανισμού. Με τη διερεύνηση αυτών των διαστάσεων, η παρούσα μελέτη παρέχει πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με τον ρόλο της ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διαμόρφωση των εργασιακών σχέσεων και προσφέρει συνέπειες για την ενίσχυση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας και της ευημερίας των εργαζομένων. Τα ευρήματα θα συμβάλουν στην καλύτερη κατανόηση της σημασίας της ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης στο πλαίσιο του Ο.Α.Ε.Δ., προσφέροντας συστάσεις για την προώθηση της ανάπτυξής τους και τη βελτιστοποίηση των εργασιακών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων.

**Λέξεις κλειδιά:** Ηγεσία, συναισθηματική νοημοσύνη, εργασιακές σχέσεις, εργαζόμενοι, δημόσιοι υπάλληλοι, Ο.Α.Ε.Δ., οργανωτική διαχείριση, οργανωτική αποτελεσματικότητα, ευημερία των εργαζομένων.

## ABSTRACT

This research aims to examine the influence of leadership and emotional intelligence on work relationships among employees, specifically civil servants, in the Organisation for the Management of Human Resources (O.A.E.D.). The primary objective is to explore the impact of leadership and emotional intelligence on the development of work relationships within the organization. Additionally, the study investigates the levels of emotional intelligence and leadership skills among O.A.E.D. employees. Furthermore, the research examines potential factors that may contribute to the degree of emotional intelligence development and leadership profiles within the organization. By investigating these dimensions, this study provides valuable insights into the role of leadership and emotional intelligence in shaping work relationships and offers implications for enhancing organizational effectiveness and employee well-being. The findings will contribute to a better understanding of the significance of leadership and emotional intelligence within the context of O.A.E.D., offering recommendations for fostering their development and optimizing work relationships among employees.

**Keywords:** Leadership, emotional intelligence, work relationships, employees, civil servants, O.E.A.D., organizational management, organizational effectiveness, employee well-being.



## Εισαγωγή

Ο όρος «ηγεσία» αναφέρεται στην ικανότητα ενός ατόμου να επηρεάζει μια ομάδα ανθρώπων για την επίτευξη ενός κοινού οράματος ή συγκεκριμένων στόχων. Έχουν γίνει διάφορες προσπάθειες να οριστεί η ηγεσία, αλλά δεν έχει επιτευχθεί συναίνεση σε έναν καθολικά αποδεκτό ορισμό. Διαφορετικοί μελετητές έχουν επισημάνει ποικίλες πτυχές της ηγεσίας, όπως η παροχή καθοδήγησης, η άσκηση επιρροής και η εξυπηρέτηση των οπαδών. Ωστόσο, υπάρχουν κοινά χαρακτηριστικά που μοιράζονται οι περισσότεροι ορισμοί της ηγεσίας: πρόκειται για ένα κοινωνικό φαινόμενο που περιλαμβάνει διαπροσωπική επιρροή, είναι προσανατολισμένο στους στόχους και καθοδηγείται από τη δράση και συχνά περιλαμβάνει κάποια μορφή ιεραρχίας εντός μιας ομάδας.

Ηγέτης είναι κάποιος που επηρεάζει και καθοδηγεί άτομα και ομάδες μέσα σε έναν οργανισμό, βοηθώντας τους να θέσουν και να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους. Τα προσωπικά χαρακτηριστικά ή οι επίσημοι τίτλοι δεν είναι απαραίτητα για την ηγεσία, αλλά μάλλον η ικανότητα να παρακινεί τους οπαδούς και να παρέχει βοήθεια στην επίτευξη των στόχων. Αναγνωρίζεται ότι υπάρχουν διάφορες προσεγγίσεις για την κατανόηση της ηγεσίας, οι οποίες διαφέρουν ως προς τους εμπλεκόμενους φορείς, τον σκοπό της επιρροής, τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται. Συνοπτικά, η ηγεσία θεωρείται ως σκόπιμη επιρροή που αποσκοπεί στην καθοδήγηση, τη διαμόρφωση και τη διευκόλυνση των διαδικασιών, των δραστηριοτήτων και των σχέσεων εντός μιας ομάδας ή ενός οργανισμού.

Η ηγεσία στους οργανισμούς είναι μια σύνθετη και δυναμική έννοια που διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της επιτυχίας και της αποτελεσματικότητας μιας εταιρείας. Περιλαμβάνει την ικανότητα των ατόμων να καθοδηγούν, να εμπνέουν και να επηρεάζουν τους άλλους προς την επίτευξη κοινών στόχων. Η αποτελεσματική ηγεσία περιλαμβάνει την παροχή καθοδήγησης, τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων, την παρακίνηση των εργαζομένων και την προώθηση ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος.

Οι ηγέτες καθορίζουν το όραμα και τους στόχους του οργανισμού, λαμβάνουν έγκαιρα αποφάσεις και λαμβάνουν υπόψη διαφορετικές προοπτικές. Παρακινούν επίσης τους εργαζόμενους δημιουργώντας μια ελκυστική και ανταποδοτική ατμόσφαιρα. Η αποτελεσματική επικοινωνία αποτελεί βασική πτυχή της ηγεσίας, καθώς οι ηγέτες πρέπει να

μεταφέρουν με σαφήνεια το όραμα και τις προσδοκίες τους και να προωθούν τον ανοιχτό διάλογο. Η ηγεσία μπορεί να επιδειχθεί σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού, όχι μόνο από εκείνους που κατέχουν επίσημες θέσεις, μέσω της κατανεμημένης ή κοινής ηγεσίας. Διαφορετικές καταστάσεις απαιτούν διαφορετικά στυλ ηγεσίας, όπως αυταρχικό, δημοκρατικό, μετασχηματιστικό ή συναλλακτικό, ανάλογα με το πλαίσιο. Τα προγράμματα ανάπτυξης ηγεσίας είναι ζωτικής σημασίας για την καλλιέργεια και την ενίσχυση των ηγετικών δεξιοτήτων, εστιάζοντας στην αυτογνωσία, τη συναισθηματική νοημοσύνη, την κριτική σκέψη και τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων, ώστε να προετοιμάσουν τα άτομα για μελλοντικούς ηγετικούς ρόλους.

Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι σχετικά νέα και έχει οριστεί με διάφορους τρόπους. Δεν έχει να κάνει απλώς με την ευγένεια ή την ελεύθερη έκφραση συναισθημάτων, ούτε με τη χειραγώγηση των άλλων. Η συναισθηματική νοημοσύνη αναφέρεται συγκεκριμένα στην ικανότητα ακριβούς αναγνώρισης και κατανόησης των συναισθηματικών αντιδράσεων του εαυτού μας και των άλλων. Περιλαμβάνει την αναγνώριση και την έκφραση συναισθημάτων, την κατανόηση των προσωπικών συναισθημάτων και των συναισθημάτων των άλλων και την αποτελεσματική ρύθμιση των θετικών και αρνητικών συναισθημάτων στον εαυτό μας και στους άλλους.

Σε όλη την ιστορία της ψυχολογίας, τα συναισθήματα αποτελούσαν θέμα ενδιαφέροντος, με τον Αριστοτέλη να τονίζει τη δυσκολία της κατάλληλης έκφρασης των συναισθημάτων. Στις αρχές του 20ού αιώνα, ο Edward Lee Thorndike αναγνώρισε την ύπαρξη της συναισθηματικής νοημοσύνης και αναφέρθηκε σε αυτήν ως «κοινωνική νοημοσύνη». Ωστόσο, η συναισθηματική νοημοσύνη έτυχε μικρής προσοχής από τους ερευνητές έως ότου εμφανίστηκε η έννοια της «πολλαπλής νοημοσύνης», η οποία διέκρινε τη διαπροσωπική και την ενδοπροσωπική νοημοσύνη. Η διαπροσωπική νοημοσύνη αφορά την ικανότητα αντίληψης και ανταπόκρισης στα συναισθήματα των άλλων, ενώ η ενδοπροσωπική νοημοσύνη αφορά την αντίληψη και ανταπόκριση στα δικά μας συναισθήματα. Αυτοί οι δύο τύποι νοημοσύνης είναι αλληλένδετοι και κρίσιμοι για την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης. Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει κερδίσει μεγαλύτερη ερευνητική προσοχή τα τελευταία 15 χρόνια, αν και οι ρίζες της μπορούν να εντοπιστούν στις αρχές του περασμένου αιώνα.

Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει κερδίσει αναγνώριση στον τομέα της οργανωτικής ψυχολογίας και της διοίκησης. Περιλαμβάνει την αναγνώριση, την κατανόηση και την

αποτελεσματική διαχείριση των συναισθημάτων στον εαυτό μας και στους άλλους. Στους οργανισμούς, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ζωτικής σημασίας για τις εργασιακές σχέσεις, την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας και τη συνολική επιτυχία. Τα άτομα με συναισθηματική νοημοσύνη έχουν αυξημένη επίγνωση των συναισθημάτων των ιδίων και των άλλων, γεγονός που τους επιτρέπει να πλοηγούνται στις διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις με ενσυναίσθηση και ανθεκτικότητα.

Η αυτογνωσία αποτελεί βασική πτυχή της συναισθηματικής νοημοσύνης, επιτρέποντας στα άτομα να κατανοούν τα συναισθήματα, τις δυνάμεις, τις αδυναμίες και τις αξίες τους. Οι εργαζόμενοι με αυτογνωσία μπορούν να ρυθμίζουν τις συναισθηματικές τους αντιδράσεις, οδηγώντας σε καλύτερη λήψη αποφάσεων, επίλυση συγκρούσεων και παραγωγικότητα. Η κοινωνική επίγνωση, μια άλλη διάσταση της συναισθηματικής νοημοσύνης, περιλαμβάνει την αναγνώριση και κατανόηση των συναισθημάτων και των προοπτικών των άλλων. Τα άτομα με ισχυρή κοινωνική επίγνωση μπορούν να συμπάσχουν με τους συναδέλφους τους, προωθώντας τις θετικές σχέσεις και την ομαδική εργασία. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ιδιαίτερα σημαντική για την αποτελεσματική ηγεσία, καθώς οι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες μπορούν να εμπνέουν και να παρακινούν τις ομάδες τους, να προσαρμόζουν το στυλ ηγεσίας τους και να οικοδομούν εμπιστοσύνη.

Οι οργανισμοί που δίνουν προτεραιότητα στη συναισθηματική νοημοσύνη βιώνουν οφέλη όπως η βελτίωση του ηθικού των εργαζομένων, η μείωση του άγχους και η υψηλότερη ικανοποίηση από την εργασία. Η συναισθηματική νοημοσύνη ενισχύει επίσης την ομαδική εργασία, την επίλυση προβλημάτων και την καινοτομία. Για την προώθηση της συναισθηματικής νοημοσύνης, οι οργανισμοί μπορούν να παρέχουν προγράμματα κατάρτισης, εργαστήρια και αναγνώριση για τα άτομα που επιδεικνύουν συμπεριφορές συναισθηματικής νοημοσύνης. Αυτές οι πρωτοβουλίες συμβάλλουν στη διαμόρφωση μιας κουλτούρας συναισθηματικής νοημοσύνης και στη θετική επίδρασή της στον οργανισμό.

Οι εργασιακές σχέσεις είναι ζωτικής σημασίας για τους οργανισμούς παγκοσμίως. Η σχέση μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένων των διαπραγματεύσεων και της προστασίας των δικαιωμάτων, είναι ζωτικής σημασίας. Η κατανόηση και η διαχείριση των εργασιακών σχέσεων προάγουν το παραγωγικό εργασιακό περιβάλλον και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Η παρούσα διατριβή διερευνά την ιστορία τους, τις συλλογικές διαπραγματεύσεις, τη νομοθεσία, την επίλυση συγκρούσεων και τις οργανωτικές επιπτώσεις.

Τα ενδιαφερόμενα μέρη επωφελούνται μέσω της βελτίωσης της παραγωγικότητας, της δίκαιης μεταχείρισης και της εκπροσώπησης. Το εργατικό κίνημα εξελίχθηκε και τα συνδικάτα αγωνίστηκαν για τα δικαιώματα των εργαζομένων. Οι τεχνολογικές εξελίξεις απαιτούν προσαρμογή, η οποία επηρεάζεται από πολιτιστικούς και οικονομικούς παράγοντες. Οι εργασιακές σχέσεις διαχειρίζονται τη σχέση εργοδότη-εργαζομένου, αντιμετωπίζοντας τους όρους απασχόλησης, τις πολιτικές και τα δικαιώματα. Στόχος είναι ένας ισορροπημένος και συνεργατικός χώρος εργασίας.

Οι εργασιακές σχέσεις περιλαμβάνουν τις αλληλεπιδράσεις και τις διαδικασίες μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων σε οργανισμούς. Περιλαμβάνουν τη διαχείριση της σχέσης εργασίας, συμπεριλαμβανομένων των συμβάσεων, των συνθηκών εργασίας, των μισθών και των πολιτικών. Οι εργασιακές σχέσεις διαμορφώνουν το εργασιακό περιβάλλον, την παραγωγικότητα και την ευημερία των εργαζομένων. Τα βασικά στοιχεία περιλαμβάνουν τη διαπραγμάτευση των συμβάσεων εργασίας και των πολιτικών στο χώρο εργασίας. Εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες επηρεάζουν τις εργασιακές σχέσεις. Οι μηχανισμοί επίλυσης διαφορών είναι σημαντικοί για τη διαχείριση των συγκρούσεων. Τα εργατικά συνδικάτα υπερασπίζονται τα δικαιώματα των εργαζομένων και διαπραγματεύονται με τη διοίκηση. Εξισορροπούν τη δυναμική της εξουσίας και επηρεάζουν τις εργασιακές σχέσεις.

Σκοπός της παρούσας ερευνητικής εργασίας είναι η διερεύνηση του βαθμού κατά τον οποίο η ηγεσία και η συναισθηματική νοημοσύνη επιδρούν στις εργασιακές σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των εργαζομένων (δημοσίων υπαλλήλων) στον Οργανισμό Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (Ο.Α.Ε.Δ.). Δευτερεύων στόχος είναι η διερεύνηση των επιπέδων ανάπτυξης της συναισθηματικής νοημοσύνης και των ηγετικών ικανοτήτων που σημειώνονται μεταξύ των εργαζομένων του Ο.Α.Ε.Δ. Διερευνώνται, επίσης, οι πιθανοί παράγοντες που ενδεχομένως να επηρεάζουν τον βαθμό ανάπτυξης της συναισθηματικής νοημοσύνης αλλά και του ηγετικού προφίλ.

Το κεφάλαιο ένα επικεντρώνεται στην ηγεσία. Ξεκινά με μια διερεύνηση των βασικών εννοιών και ορισμών της ηγεσίας. Στη συνέχεια, εμβαθύνει σε διάφορες θεωρίες ηγεσίας, εξετάζοντας διαφορετικές προοπτικές και προσεγγίσεις. Τέλος, εξετάζει την έννοια της ηγεσίας σε οργανωτικά πλαίσια, τονίζοντας τη σημασία και τις επιπτώσεις της.

Το κεφάλαιο δύο επικεντρώνεται γύρω από τη συναισθηματική νοημοσύνη. Παρουσιάζει τις βασικές έννοιες και τους ορισμούς της συναισθηματικής νοημοσύνης, συζητώντας τη

σημασία της στην κατανόηση και τη διαχείριση των συναισθημάτων. Στη συνέχεια, το κεφάλαιο διερευνά διάφορες θεωρίες συναισθηματικής νοημοσύνης, εξετάζοντας τις βασικές αρχές και τα πλαίσια που τις διέπουν. Τέλος, διερευνά την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης στους οργανισμούς, τονίζοντας τη σημασία της για τις διαπροσωπικές σχέσεις και τη συνολική οργανωτική επιτυχία.

Το κεφάλαιο τρία ασχολείται με τις εργασιακές σχέσεις. Ξεκινά με την παρουσίαση των βασικών εννοιών και ορισμών των εργασιακών σχέσεων, τονίζοντας τη σημασία τους στη διαχείριση της σχέσης εργοδότη-εργαζομένου. Το κεφάλαιο εξετάζει επίσης διάφορες θεωρίες των εργασιακών σχέσεων, διερευνώντας διαφορετικές προοπτικές για τη δυναμική της εργασίας. Τέλος, εξετάζει την έννοια των εργασιακών σχέσεων στους οργανισμούς, τονίζοντας τον ρόλο τους στη διαμόρφωση του εργασιακού περιβάλλοντος και της παραγωγικότητας.

Το κεφάλαιο τέσσερα επικεντρώνεται στον οργανισμό απασχόλησης (ΟΑΕ). Παρέχει μια επισκόπηση της ίδρυσης του ΟΑΕΔ (Οργανισμός Κοινωνικών Ασφαλίσεων) και του θεσμικού και οργανωτικού πλαισίου λειτουργίας του ΕΟΕ (Γραφείο Απασχόλησης). Το κεφάλαιο εξετάζει επίσης τον ρόλο και τις αρμοδιότητες του ΟΑΕΔ (Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού).

Το κεφάλαιο πέντε ασχολείται με τη μεθοδολογία της έρευνας. Περιγράφει το σκοπό και τα ερευνητικά ερωτήματα, αναλύοντας λεπτομερώς την επιλεγείσα μεθοδολογία. Το κεφάλαιο περιγράφει επίσης το εργαλείο μέτρησης που χρησιμοποιήθηκε και παρέχει πληροφορίες σχετικά με το δείγμα της έρευνας.

Στο κεφάλαιο έξι παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας. Ξεκινά με την παρουσίαση των δημογραφικών χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων. Στη συνέχεια, διερευνά τη σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγεσίας, συζητώντας τα ευρήματα. Το κεφάλαιο περιλαμβάνει επίσης την ΚΜΟ (επιβεβαιωτική ανάλυση παραγόντων) και το τεστ σφαιρικότητας του Bartlett. Επιπλέον, εξετάζει τις συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών.

Τέλος, η διπλωματική εργασία ολοκληρώνεται με μια ενότητα που συνοψίζει τα βασικά ευρήματα και τις συνέπειες που προκύπτουν από την έρευνα που διεξήχθη.

Δεδομένης της αυξανόμενης πολυπλοκότητας που επιφέρουν οι εργασιακοί κανονισμοί, η παγκοσμιοποίηση, οι τεχνολογικές εξελίξεις και σημαντικά γεγονότα όπως η πανδημία

Covid-19 και η σύγκρουση Ρωσίας-Ουκρανίας, είναι ζωτικής σημασίας η συνεχής ενίσχυση των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των εργαζομένων για την αντιμετώπιση των μελλοντικών προκλήσεων. Αυτό επεκτείνεται πέρα από τις γνώσεις και τις δεξιότητες και περιλαμβάνει τη συναισθηματική διαχείριση και τις κατάλληλες αντιδράσεις. Καθώς τα συναισθήματα επηρεάζουν τη συμπεριφορά και την απόδοση, καθίσταται απαραίτητη η διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο η ηγεσία και η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζουν τις εργασιακές σχέσεις και την ανάπτυξη αυτών των δεξιοτήτων μεταξύ των εργαζομένων. Επιπλέον, η εξέταση των δημογραφικών παραγόντων μπορεί να αποκαλύψει την επιρροή τους στη συναισθηματική νοημοσύνη και τα προφίλ ηγεσίας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>. Ηγεσία

### 1.1 Βασικές έννοιες και ορισμοί Ηγεσίας

Η έννοια της «Ηγεσίας» δεν αποτελεί μία νεωτεριστική προσθήκη στους τομείς της στρατηγικής ή της επιχειρηματικότητας, αλλά αφορά μια ακόμη σημαντική συμβολή της αρχαιοελληνικής σκέψης και φιλοσοφίας. Ο Όμηρος στη Ιλιάδα περιγράφει γλαφυρά τον «Ηγέτη - Βασιλέα», αποδίδοντας τον ρόλο του σε Θεϊκή επιλογή και χρίσμα (και μάλιστα από τον ίδιο τον ηγέτη των Θεών – τον Δία) προς το πρόσωπό του και αναγνωρίζοντας την κυριαρχία του ως απόλυτη. Στην αρχαία Ελλάδα, ο «Ηγέτης» διέθετε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά – τόσο έμφυτα όσο και αποκτημένα με κόπο. Ήταν, επομένως, ένας άνδρας σοφός – με τη σοφία του αυτή να προέρχεται από την ευρεία παιδεία του – που τον καθιστούσε πολυμαθή και πολυπράγμων - αλλά και τις εμπειρίες του, ο οποίος διαθέτει επίσης εξίσου σημαντικά χαρακτηριστικά όπως το ήθος, η ικανότητα να πράττει με ορθότητα, η δύναμη και διαύγεια του πνεύματος και του νου του, καθώς και οι ικανότητές του σε επίπεδο διοίκησης και νομοθέτησης (Τριαντάρη, 2020α).

Σε μεταγενέστερο χρόνο (7<sup>ος</sup> – 6<sup>ος</sup> π.Χ. αιώνας), στην αντίληψη των προγόνων μας σχετικά με τις ικανότητες ενός ηγέτη, προστίθενται τα χαρίσματα της υψηλής συναισθηματικής νοημοσύνης, της κατανόησης, της δικαιοσύνης και της αρετής, με γνωστούς, πεφωτισμένους και σημαντικούς ηγέτες της περιόδου αυτής να είναι ο Πεισίστρατος, ο Σόλων, ο Θαλής ο Μιλήσιος και ο Βίας ο Πριηνεύς. Κατά τον επόμενο αιώνα, ο Ηράκλειτος περιγράφει τον ηγέτη ως άτομο που ξεχωρίζει για την ορθή σκέψη και δράση, δεδομένου ότι αυτές καθοδηγούνται βάσει του «κοινού λόγου των πραγμάτων», ενώ ο Δημόκριτος (460-370 π.Χ.) τονίζει τη σημασία του ήθους, της αίσθησης του δικαίου και του νομίμου, καθώς και της λογικής για τον πραγματικό ηγέτη. Στην έμφυτη λογική, στην ορθή κρίση, στην πειθώ, στην αυτογνωσία και τον αυτοέλεγχο, εστιάζει κατά την ίδια περίοδο ο Θουκυδίδης (460-399 π.Χ.) προκειμένου να περιγράψει τον ικανό ηγέτη – χωρίς, βέβαια να απορρίπτει τις λοιπές ιδιότητες που αναφέρονται ανωτέρω, αλλά, εμπλουτίζοντας τον κατάλογο αυτόν. Με το θέμα ασχολήθηκαν και ο Ξενοφών (430 – 355 π.Χ.), ο Ισοκράτης (436 – 338 π.Χ.) και οι σοφιστές φιλόσοφοι (5<sup>ος</sup> π.Χ. αιώνας), συνδράμοντας στην συμπερίληψη περαιτέρω χαρακτηριστικών στην έννοια του ηγέτη. Σημαντικότερη η συμβολή του Σωκράτη (470-399 π.Χ.) που με τη ρήση «Γνώθι σεαυτόν» (γνώριζε τον εαυτό σου) τόνισε τη σημασία της αυτογνωσίας και για την πολιτική – ηγεσία, ενώ, ο μαθητής του Σωκράτη, Πλάτων (427 – 347 π.Χ.) έθεσε τη θέση

του ηγέτη σε ανώτερο επίπεδο εκείνης των ισχυρών ανδρών (στους οποίους εντάσσονται οι ιδιότητες του ρήτορα, του δικαστή και του στρατηγού), αποδίδοντάς του, παράλληλα, και τα χαρακτηριστικά ενός φιλοσόφου και, αφιερώνοντας σημαντικό ποσοστό του συνολικού του έργου στο θέμα της ηγεσίας (Τριαντάρη, 2020α).

Ο Αριστοτέλης (384 – 322 π.Χ.) αντιλαμβανόμενος τα σημαντικά πολιτικά και κοινωνικά οφέλη που μπορεί να προσφέρει ένας ηγέτης, εφόσον αυτός βρίσκεται σε θέση ισχύος (όπως η εξισορρόπηση, η συμπληρωματικότητα και η αρμονία στην ολοκλήρωση – καθοριστικό, μάλιστα, στοιχείο στην αρμονία – και άρα υπεροχή - της τέχνης και τις επεκτάσεις των διαστάσεων αυτών στην ίδια την πολιτική) εισαγάγει στην περιγραφή της έννοιας και την παράμετρο της συμβολής του στην ανάπτυξη της τέχνης και δη της αρχιτεκτονικής. Στην εικόνα που διαγράφει ο μεγάλος φιλόσοφος για τον ηγέτη ενσωματώνει χαρακτηριστικά στοιχεία της προσωπικότητας αλλά και του ρόλου αυτού, όπως η συνύπαρξη της ζωηράδας με την ηρεμία (που συνάδουν με το ρόλο που καλείται να τελέσει μέσα από την εξισορρόπηση και συνύφανση των όσων συμβαίνουν ή και πρέπει να συμβούν στην κοινωνία που τον περιβάλλει, καθώς και με τη δημιουργία κλίματος συνεργασίας και σύμπνοιας μεταξύ των ακολούθων του ή και μεταξύ του συνόλου των πολιτών), η νομοταγής συμπεριφορά τόσο σε προσωπικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο κοινωνίας, το αίσθημα της δικαιοσύνης, το ήθος, η αρετή, η φρόνιμη σκέψη και πράξη, η ανδρεία, η σοφία και η επιστημονική γνώση (στο σύνολο των εξεχόντων επιστημονικών πεδίων της αρχαιοελληνικής σκέψης: των μαθηματικών, της φιλοσοφίας και της μεταφυσικής). Τέλος, ο Ισοκράτης (436 – 338 π.Χ.) ήταν εκείνος που εισήγαγε και την παράμετρο του μέτρου στην έννοια της ηγεσίας (Τριαντάρη, 2020α; Τριαντάρη & Κολιόπουλος, 2022).

Οι πρώτες προσεγγίσεις του όρου στη σύγχρονη εποχή και σε μια σειρά προσπαθειών απόδοσης ενός γενικά αποδεκτού ορισμού του όρου, στα τέλη της δεκαετίας του 1990 και στις αρχές της δεκαετίας του 2000, οδήγησαν στο συμπέρασμα ότι, όπως αναφέρουν οι Dennis και Bocarnea, (2005), δεν είχε έως τότε επιτευχθεί η σύνταξη ενός εγκεκριμένου και γενικώς αποδεκτού ορισμού της έννοιας της ηγεσίας (Dennis, & Bocarnea, 2005, όπως αναφέρεται στο Leithwood et al., 1999), ενώ προσθέτουν το συμπέρασμα του Yukl (2002), ότι οι διαθέσιμοι ορισμοί της ηγεσίας είναι αυθαίρετοι και υποκειμενικοί (Dennis, & Bocarnea, 2005, όπως αναφέρεται στο Yukl, 2002), καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι, παρόλο που υπάρχουν αρκετοί ορισμοί που είναι αρκετά περιεκτικοί και χρήσιμοι, δεν υφίσταται κάποιος απολύτως επαρκής ορισμός.



Σύμφωνα με τον Nahalandi (2006) η ηγεσία αποτελεί έναν όρο, ο οποίος περιλαμβάνει έννοιες όπως η παροχή καθοδήγησης και κατεύθυνσης προς την επίτευξη μιας συγκεκριμένης πορείας, η δημιουργία ενός διαύλου για την επίτευξη ενός σκοπού, εσωτερικές και αναπόσπαστες διαδικασίες ομαδικών προσπαθειών, οι διαδικασίες και ενέργειες άσκησης επιρροής, το έναυσμα για μια νέα δομημένη προσπάθεια και ταυτόχρονα το εργαλείο για την επίτευξη του τελικού σκοπού της προσπάθειας αυτής. Επιπλέον, αναφέρει ότι, σε πολλές προσεγγίσεις του ρόλου του ηγέτη, αυτός θεωρείται ως το άτομο εκείνο που διαθέτει εξουσία, ή διαθέτει την ικανότητα άσκησης επιρροής, ενώ, μάλιστα, σε πολλές περιπτώσεις προσεγγίζεται ακόμη και ως το άτομο που υπηρετεί τους ακολούθους του.

Στην επιχειρηματική πρακτική, η έννοια της ηγεσίας αποκτά ολοένα και μεγαλύτερη σημασία, ενώ το ήθος και η ευαισθητοποίηση προς - τα φλέγοντα, τουλάχιστον - ζητήματα κοινωνικο-πολιτικής και περιβαλλοντολογικής φύσεως, ενυπάρχει και ενσωματώνεται σε αυτή. Εξάλλου, η ηγεσία στον επιχειρηματικό κόσμο δεν μπορεί να απέχει ή, έστω, να διαφοροποιείται, από την συνολική της έννοια, η οποία καθορίζεται στην ουσία από το ήθος, τη φρόνηση, το μέτρο και όλα τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά που αποδόθηκαν στις έννοιες της ηγεσίας και του ηγέτη από τον Αριστοτέλη. Η αποτελεσματική επιχειρηματική και οργανωσιακή ηγεσία θα πρέπει να περικλείει και να περικλείεται στη σφαίρα της αριστοτελικής ηθικής, η οποία αδιαμφισβήτητα καθορίζει και την εύρυθμη λειτουργία κάθε επιχείρησης ή οργανισμού και, ιδανικά, διέπει το σύνολο των εργασιακών σχέσεων εντός του οργανισμού αυτού. Η σημασία της αρχαίας ελληνικής σκέψης και για τον τομέα αυτό είναι εξαιρετικά ισχυρή έως και σήμερα δεδομένου ότι το σύνολο των σύγχρονων σχετικών μελετών αναφέρονται και αντλούν παραδείγματα από τις πρακτικές διοίκησης και ηγεσίας των αρχαίων Ελλήνων (Τριαντάρη & Κολιόπουλος, 2022).

Παρόλο, ωστόσο, που στη διεθνή βιβλιογραφία εντοπίζονται τόσες διαφορετικές προσεγγίσεις του όρου «Ηγεσία», φαίνεται πως οι περισσότεροι διαθέσιμοι ορισμοί εμπεριέχουν τέσσερα κοινά χαρακτηριστικά – δομικά στοιχεία:

- Η ηγεσία αποτελεί ένα ομαδικό και κοινωνικό φαινόμενο, δεδομένου ότι δεν είναι δυνατόν να υπάρξουν ηγέτες εάν δεν υπάρχουν και άτομα που τους ακολουθούν, και,

ως εκ τούτου, η ηγεσία αφορά τους «άλλους» - την προσφορά (θετική ή και αρνητική) προς τους ακολούθους του ηγέτη.

- Η ηγεσία υποχρεωτικά περιλαμβάνει και σχετίζεται άμεσα με την άσκηση διαπροσωπικής επιρροής ή πειθούς, με τους ηγέτες να καθοδηγούν και να ωθούν τους ανθρώπους προς συγκεκριμένους στόχους, δράσεις και ενέργειες.
- Η ηγεσία είναι προσανατολισμένη στο στόχο και στη δράση, με τους ηγέτες να διαδραματίζουν ενεργό ρόλο στις ομάδες και οργανισμούς, χρησιμοποιώντας την επιρροή τους για να καθοδηγήσουν τους άλλους μέσα από μια συγκεκριμένη πορεία δράσης ή προς την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.
- Η παρουσία ηγετών προϋποθέτει κάποια μορφή ιεραρχίας μέσα σε μια ομάδα. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η ιεραρχία είναι τυπική και σαφώς καθορισμένη, με τον ηγέτη στην κορυφή, ενώ, σε άλλες περιπτώσεις, είναι άτυπη και ευέλικτη (Nahavandi, 2006).

Ο συνδυασμός των ανωτέρω αναφερομένων και γενικώς αποδεκτών χαρακτηριστικών - δομικών στοιχείων της ηγεσίας, οδηγεί στον ορισμό του «Ηγέτη» ως κάποιον – οποιονδήποτε – που έχει το χάρισμα να ασκεί επιρροή σε μεμονωμένα άτομα ή και σε ομάδες, που συνυπάρχουν μέσα σε κάποιον οργανισμό, ενώ, παράλληλα, συμβάλει στο να ορίσουν αυτοί κάποιους στόχους που να είναι συγκεκριμένοι, προς την επίτευξη των οποίων τους οδηγεί, αυξάνοντας, έτσι, την αποτελεσματικότητά τους (Nahavandi, 2006: 3). Σύμφωνα, μάλιστα, με τον ορισμό αυτό, δεν απαιτείται η ύπαρξη κάποιου συγκεκριμένου, επίσημου τίτλου για τον χαρακτηρισμό ενός ηγέτη. Επίσης, ο ανωτέρω αναφερόμενος ορισμός, δεν εμπεριέχει συγκεκριμένα γνωρίσματα ή προσωπικά χαρακτηριστικά, καθώς, κανένα από αυτά δεν είναι απαραίτητα για την ηγεσία. Τα μόνα χαρακτηριστικά που είναι απαραίτητα είναι η ικανότητα του ηγέτη να παρακινεί τους ακολούθους του ώστε να αναλαμβάνουν δράση και να τους παρέχει βοήθεια στην επίτευξη των στόχων τους (Nahavandi, 2006: 3).

Σύμφωνος με τα ανωτέρω αναφερόμενα φαίνεται να είναι και ο Yukl (2009), ο οποίος εστιάζει επίσης στο γεγονός ότι υπάρχουν πολυάριθμες προσεγγίσεις του όρου «Ηγεσία», οι οποίες διαφοροποιούνται σε σημαντικό βαθμό και, ιδιαιτέρως, στη σχέση της με παράγοντες όπως το ποιος είναι εκείνος που την ασκεί, το ποιος είναι ο σκοπός που επιδιώκεται κατά την άσκηση της επιρροής, το ποιος είναι ο τρόπος ή τα μέσα με τα οποία ασκείται η εν λόγω

επιρροή και το ποιο είναι το αποτέλεσμα της άσκησής της. Καταλήγει, ωστόσο, στον ορισμό της ηγεσίας ως μιας ενέργειας μέσω της οποίας παρατηρείται η σκόπιμη άσκηση επιρροής ώστε να επιτευχθεί η καθοδήγηση, η διαμόρφωση απόψεων, συμπεριφορών ή ενεργειών, αλλά και η διευκόλυνση των διαδικασιών και των δραστηριοτήτων, καθώς και των σχέσεων, μεταξύ των μονάδων μιας ομάδας ή ενός οργανισμού.

Με τον όρο «Ηγεσία» είναι δυνατή η περιγραφή κάθε διαδικασίας (ή προσπάθειας) άσκησης επιρροής στον τρόπο σκέψης, στις στάσεις και στις συμπεριφορές μιας ομάδας που αποτελείται από άτομα από ένα συγκεκριμένο άτομο, ο οποίος αναλαμβάνει τον ρόλο του ηγέτη. Η ομάδα αυτή δεν απαιτείται να έχει ορισμένο μέγεθος, να ακολουθεί κάποια τυπική σύνθεση ή να έχει ιδρυθεί υπό συγκεκριμένες νομικές συνθήκες. Το μόνο ζητούμενο είναι να ακολουθεί τον ηγέτη, ώστε, με σκοπό να υλοποιήσουν αποτελεσματικούς στόχους που προέρχονται από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον, να είναι διατεθειμένοι να προσφέρουν τον καλύτερο εαυτό τους με εθελοντικότητα, προθυμία και κατάλληλη συνεργασία (Northouse, 2021; Thoroughgood et al., 2018).

Κατά την πάροδο των ετών, έχουν αναπτυχθεί αρκετές και σημαντικές θεωρητικές προσεγγίσεις της έννοιας της ηγεσίας, οδηγώντας στη διατύπωση διακριτών θεωριών ηγεσίας, οι οποίες εστιάζουν σε διαφορετικά χαρακτηριστικά του ηγέτη, στις συμπεριφορές που ενδεχομένως να επηρεάζουν ή να αναδεικνύουν τον ρόλο του ηγέτη, στους οργανισμούς και την οργανωτική δομή και λειτουργία τους, κ.ά., με σκοπό να αποσαφηνιστεί η έννοια, αλλά και να διερευνηθούν οι συνιστώσες μιας επιτυχημένης στρατηγικής στον τομέα. Οι εν λόγω θεωρίες αναπτύσσονται στο υποκεφάλαιο που ακολουθεί.

## 1.2 Θεωρίες Ηγεσίας

Οι Οργανωσιακές Επιστήμες ασχολούνται κατεξοχήν με θέματα ηγεσίας λόγω της μεγάλης ποικιλίας των προσεγγίσεων που υπάρχουν όσον αφορά το ρόλο των ηγετών. Οι έρευνες μάλιστα αναλύουν τα πάντα αναφορικά με τις πράξεις των ηγετών, δηλαδή το τι συνιστά έναν ηγέτη, η παρακίνηση που προσφέρουν οι ηγέτες και η αντίδρασή τους σε διάφορες καταστάσεις, με στόχο να επιτύχουν τις αλλαγές που είναι αναγκαίες στους οργανισμούς και στις επιχειρήσεις τους (George, 2000).

### 1.2.1 Τάσεις θεωριών ηγεσίας βάσει των αρχών κοινωνικής ηθικής

Όπως αναφέρεται ανωτέρω η συμβολή του Αριστοτέλη στην εννοιολογική προσέγγιση της ηγεσίας υπήρξε καθοριστική, με την φιλοσοφία της κοινωνικής ηθικής να αποτελεί τον θεμέλιο λίθο στην ανάπτυξη σχετικών θεωριών. Το παρόν κεφάλαιο αφιερώνεται στα θεωρητικά μοντέλα ηγεσίας που αναπτύχθηκαν βάσει της κοινωνικής ηθικής του Αριστοτέλη και, ως εκ τούτου, αξίες και χαρακτηριστικά όπως το ήθος, η αρετή και η δικαιοσύνη, αποτελούν τους άξονες περί των οποίων περιστρέφεται η συμπεριφορά του ηγέτη αλλά και αναπτύσσονται οι ακολουθούμενες στρατηγικές ηγεσίας. Τα εν λόγω μοντέλα ηγεσίας, όπως αναφέρεται από την Τριαντάρη (2020), είναι:

- το μοντέλο της Ηγετικής προσωπικότητας
- το μοντέλο της Ηγετικής συμπεριφοράς
- το μοντέλο της Ηγετικής διαπροσωπικής αλληλόδρασης
- το μοντέλο Ηγετικής καθοδήγησης στόχων.

Αναλυτικότερα, το μοντέλο της Ηγετικής προσωπικότητας, το οποίο αναφέρεται στη διεθνή βιβλιογραφία συχνά και με τη χρήση του όρου μοντέλο των χαρακτηριστικών της ηγεσίας, εστιάζει στην προσωπικότητα του ατόμου και, μάλιστα, στα σημεία διαφοροποίησης μεταξύ του πραγματικού ηγέτη από εκείνον που – παρόλη τη θέση του – δεν διαθέτει το σύνολο των χαρακτηριστικών που θα τον καθιστούσαν ηγέτη. Τα εν λόγω στοιχεία, αναφέρονται, φυσικά, από τους αρχαίους Έλληνες φιλοσόφους και δη από τον Αριστοτέλη, ενώ συνέχισαν να γίνονται αντιληπτά στη μορφή του ηγέτη και κατά τη διάρκεια της Βυζαντινής εποχής και του Μεσαίωνα. Στην ουσία πρόκειται για τα χαρακτηριστικά στοιχεία που σχετίζονται

κυρίως με το ήθος και τη φρόνηση, όπως αυτά αναφέρονται από τον Αριστοτέλη. Τα στοιχεία αυτά είναι η φρόνηση, η κοινωνικότητα, η επικοινωνιακή του ικανότητα, η ευσυνειδησία, η συναισθηματική νοημοσύνη, η δικαιοσύνη. Επέκταση του μοντέλου αυτού αποτελεί η θεωρία του Kouzes, η οποία εστιάζει σε πέντε (5) βήματα, η ολοκλήρωση των οποίων μπορεί να οδηγήσει στην ανάδειξη των χαρακτηριστικών του ηγέτη (Διαπροσωπικές σχέσεις, Όραμα, Ενδυνάμωση υφισταμένων, Αναγνώριση και Συνοχή – Δημιουργικότητα) (Τριαντάρη, 2020α).

Το μοντέλο της Ηγετικής συμπεριφοράς πρεσβεύει ότι ενώ, πρωτίστως, απαιτείται η μελέτη των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας ενός δυνητικού ηγέτη ώστε να μετρηθούν – ως έναν βαθμό – οι δυνατότητές του στον ρόλο (όπως, δηλαδή, και στον προηγούμενο μοντέλο), απαιτείται επίσης και η μελέτη της συμπεριφοράς του σε ηγετική θέση. Η συμπεριφορά αυτή, καθώς μέσω αυτής μπορεί να πείθει τους υφιστάμενους ή τους ακολούθους προς το να συνάδουν, να υπακούν και να ακολουθούν τα όσα εκείνος προάγει. Μάλιστα, το μοντέλο αυτό εμπεριέχει τη συνθήκη ότι ο άνθρωπος είναι δυνατόν να γίνει ηγέτης μέσα από την κατάλληλη εκπαιδευτική διαδικασία (εφόσον, βέβαια, διαθέτει τα χαρακτηριστικά στοιχεία ως προσωπικότητα που επιτρέπουν την απορρόφηση της απαιτούμενης ηγετικής συμπεριφοράς μέσω της διαδικασίας της μάθησης). Τονίζεται ότι και η συμπεριφορά του ηγέτη αποτέλεσε αντικείμενο μελέτης του Αριστοτέλη, ο οποίος, μάλιστα συνέταξε και σχετικό εγχειρίδιο (στη *Ρητορική*) (Τριαντάρη, 2020α).

Η εν λόγω συμπεριφορά, σύμφωνα με τις περισσότερο πρόσφατες προσεγγίσεις, αναπτύσσεται περί δύο αξόνων: την προσανατολισμένη στο έργο (δόμηση του έργου), κατά την οποία η κύρια τάση επικεντρώνει στην εύρεση των καταλλήλων καναλιών επικοινωνίας, βάσει των δίκαιων αρχών, ώστε να επιτευχθεί το βέλτιστο αποτέλεσμα στην τελική επίτευξη του σκοπού του εκάστοτε έργου, και την προσανατολισμένη στο άτομο (μέριμνα για το άτομο), κατά την οποία η κύρια τάση επικεντρώνει στα φιλικά αισθήματα που είναι δυνατόν να αναπτυχθούν προς ένα πρόσωπο ή και σε μια ομάδα ατόμων προκειμένου και πάλι να επιτευχθούν τα βέλτιστα δυνατά αποτελέσματα (Τριαντάρη, 2020α• Robbins & Judge, 2018). Στο πλαίσιο αυτού του μοντέλου έχει, επίσης, αναπτυχθεί η θεωρία του McGregor σύμφωνα με την οποία καθίσταται δυνατή η κατηγοριοποίηση της ηγετικής συμπεριφοράς βάσει της συμπεριφοράς των υφισταμένων του – ως προβολή ή και αντίδραση προς τη συμπεριφορά του ηγέτη. Σε αυτή την περίπτωση αναδεικνύονται συγκεκριμένα στυλ ηγεσίας: Αυταρχικό και Δημοκρατικό (Τριαντάρη, 2020α• Πετρίδου, 2001).

Άλλη θεωρία που προσεγγίζει το μοντέλο ηγετικής συμπεριφοράς αποτελεί εκείνη των Blake και Mouton, βάσει τη οποίας οι δύο διαστάσεις του προσανατολισμού προς το έργο και του προσανατολισμού προς το άτομο ενοποιούνται σε μία ουσιαστική διάσταση, που εστιάζει παράλληλα και στις δύο αυτές παραμέτρους (Διοικητικό Πλέγμα των Blake και Mouton). Η θεωρία του διοικητικού πλέγματος συνίσταται από πέντε συμπεριφορές, μεταξύ τους συνδεδεμένες. Οι συμπεριφορές αυτές είναι: του Ανευθύνου Ηγέτη, του Συναδελφικού Ηγέτη, του Αυταρχικού Ηγέτη, του Δημοκρατικού Ηγέτη και του Μέτριου Ηγέτη, ενώ, συνήθως, το άτομο – ηγέτης υιοθετεί δύο από τις εν λόγω συμπεριφορές με τη μία να είναι κύρια και τη δεύτερη να αναδύεται μόνο σε περιπτώσεις που αυτό απαιτηθεί για την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού (Τριαντάρη, 2020α• Montana & Chavron, 1993). Η θεωρία αυτή εξελίχθηκε αργότερα με τη θεωρία των 3-D Reddin (θεωρία τριών διαστάσεων), με την προσθήκη της έννοιας της κατάστασης ως παράγοντα καθορισμού της ηγετικής συμπεριφοράς και την υιοθέτηση τεσσάρων στυλ ηγεσίας: της αφοσίωσης, των σχέσεων, της ολοκλήρωσης και του επιμερισμού (Τριαντάρη, 2020α• Ζαβλανός, 1998). Αντίστοιχη η προσέγγιση των Tannenbaum και Schmidt, η οποία πρεσβεύει την ύπαρξη τριών παραμέτρων διαμόρφωσης της ηγετικής συμπεριφοράς (χαρακτηριστικά του ηγέτη, χαρακτηριστικά του υφιστάμενου και αιτίες των καταστάσεων) (Τριαντάρη, 2020α• Ζαβλανός, 1998).

Εξίσου σημαντικές προσεγγίσεις αποτελούν:

- η θεωρία του Herzberg, στην οποία εμπερικλείονται οι έννοιες και τα οφέλη της παρακίνησης και της εσωτερικής ανταμοιβής για την επίτευξη της ηγετικής συμπεριφοράς, με την παρακίνηση να εστιάζει σε δύο άξονες (της υγιεινής/διατήρησης και των κινήτρων) (Τριαντάρη, 2020α• Montana & Chavron, 1993),

- η θεωρία του McClelland, η οποία εστιάζει στις ανάγκες για τον ηγέτη (ανάγκες για επίτευξη, για εξουσία και για αποδοχή – στις ίδιες κατηγορίες αλλά διαφορετικές για κάθε άτομο) (Τριαντάρη, 2020α• McClelland, 1961),

- η θεωρία του Mashlow για την ανθρώπινη τάση επίτευξης όλων των αναγκών του, οι οποίες κατατάσσονται σε πέντε διαφορετικά επίπεδα (Φυσιολογικές, Ασφάλειας, Κοινωνικές, Αυτοεκτίμησης και Αυτοεκπλήρωσης/Αυτοπραγμάτωσης) για την επίτευξη των οποίων απαιτείται αφενός η ολοκλήρωση των προηγούμενων και αφετέρου η συνεχής εκπλήρωση όλων των αναγκών που εντάσσονται στα προηγούμενα επίπεδα (Τριαντάρη, 2020α• Swanson, 1992; Τριαντάρη, 2020α• Guest, 2014; Mashlow, 1995) και,

- η θεωρία του Vroom, η οποία εστιάζει στις προσδοκίες των εργαζομένων αναπτυσσόμενη επί τριών αξόνων – στόχων (σχέσεις προσπάθειας – επίδοσης, επίδοσης – ανταμοιβής, ανταμοιβών – προσωπικών στόχων) (Τριαντάρη, 2020α• Ευροτύρη – Κουφίδου, 2001; Τριαντάρη, 2020α• Robbins & Judge, 2018).

Το μοντέλο της Ηγετικής διαπροσωπικής αλληλόδρασης (ενδεχομενικό μοντέλο του Fiedler), εστιάζει στο επίπεδο και στην ποιότητα της επικοινωνίας που είναι δυνατόν να οικοδομηθεί μεταξύ του ηγέτη και των ακολούθων του, με τελικό σκοπό την ανάδειξή της ως παράγοντα βελτιστοποίησης της επιρροής του ηγέτη. Ως ένα εγγενώς επικοινωνιακό μοντέλο εμπεριέχει έννοιες όπως τα χαρακτηριστικά και οι ικανότητες του ηγέτη, καθώς και οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ του ηγέτη και των ατόμων των οποίων αυτός ηγείται (που, βάσει του μοντέλου αυτού, αποτελούν την πρώτη κατάσταση). Επίσης, εμπεριέχει άλλες δύο καταστάσεις (τη δομή των καθηκόντων και την εξουσία της θέσης) (Τριαντάρη, 2020α• Altmaee, Tuerk & Toomet, 2013). Στο πλαίσιο του μοντέλου αυτού έχει αναπτυχθεί η θεωρία της καταστασιακής ηγεσίας, βάσει της οποίας ένας ηγέτης καλείται να υιοθετήσει και να εφαρμόζει έναν συγκεκριμένο τύπο συμπεριφοράς που σχετίζονται με αυτή των υφισταμένων, μεταξύ τεσσάρων διαφορετικών (Ανίκανοι και απρόθυμοι, Ανίκανοι αλλά πρόθυμοι, Ικανοί αλλά απρόθυμοι, Ικανοί και πρόθυμοι) (Τριαντάρη, 2020α• Robbins & Judge, 2018).

Ακόμη μία θεωρία που βασίζεται στο μοντέλο της Ηγετικής διαπροσωπικής αλληλόδρασης είναι η ενδεχομενική θεωρία που αναπτύχθηκε από τους Hersey και Blanchard και μελετά την επιτυχημένη ηγεσία μέσω τριών διαστάσεων που εξετάζουν τον προσανατολισμό της συμπεριφοράς του ηγέτη: προς την οργάνωση των καθηκόντων, προς τις διαπροσωπικές σχέσεις και προς την ωριμότητα της ομάδας, με κύριο όμως πάντα γνώμονα την υιοθέτηση της αλληλεπίδρασης εκ μέρους του ηγέτη (Τριαντάρη, 2020α• Δημητρίου, 1991). Έτερη σχετική θεωρία αποτελεί η θεωρία της ωριμότητας των υφισταμένων (του κύκλου της Ηγεσίας), που εστιάζει επίσης στα χαρακτηριστικά των υφισταμένων και όχι μόνο του ηγέτη. Στα χαρακτηριστικά αυτά περιλαμβάνονται οι υψηλοί αλλά ρεαλιστικοί στόχοι, η διάθεση προκειμένου να περατωθεί ένα έργο, η ικανότητα ανάληψης της ευθύνης και το εκπαιδευτικό επίπεδο (συμπεριλαμβανομένης και της επιμόρφωσης και της εμπειρίας). Βέβαια, καθοριστικός παράγοντας είναι ο ίδιος ο ηγέτης, ο οποίος, μάλιστα, καλείται να είναι συνεχώς υπεύθυνος για την εποπτεία όλων των σχετικών παραμέτρων (Τριαντάρη, 2020α• Μάντζαρης, 2003). Τέλος, στις αλληλεπιδράσεις μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων, η

συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων είναι καθοριστικής σημασίας, διαμορφώνοντας την αξιολόγηση του ηγέτη στο πλαίσιο του μοντέλου διαπροσωπικής αλληλεπίδρασης ή ενδεχόμενης αλληλεπίδρασης της ηγεσίας. Αυτό επικεντρώνεται στον τρόπο με τον οποίο εμπλέκουν τους άλλους στις αποφάσεις, γνωστό ως μοντέλο ή θεωρία συμμετοχής. Προσδιορίζει ποιες αποφάσεις είναι καταλληλότερες για τη συμμετοχή των υφισταμένων. Αυτές οι έννοιες είναι αναπόσπαστο μέρος του μοντέλου ηγεσίας στόχου, το οποίο ενσωματώνει στοιχεία και από τα δύο μοντέλα (Τριαντάρη, 2020α• Bennis, 2007; Τριαντάρη, 2020α• Vroom & Jago, 2007).

Το μοντέλο Ηγετικής καθοδήγησης στόχων (στόχου – μονοπατιού του House) αποτελεί ένα συνδυαστικό μοντέλο που αναδύεται μέσα από τις προσεγγίσεις δόμησης έργου με μέριμνα για το άτομο και υποκίνησης των υφισταμένων. Το ζητούμενο είναι η επίτευξη σύνδεσης μεταξύ των στόχων των υφισταμένων και του οργανισμού, μέσα από την ενίσχυση των υφισταμένων από τον ίδιο τον ηγέτη (τόσο σε υλικό όσο και σε πνευματικό επίπεδο, με στόχο την «ευδαιμονία» τους), ο οποίος, συνεπώς, σχετίζεται άμεσα με τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων. Καθορίζεται από συγκεκριμένα βήματα του ηγέτη (κατανόηση και αναγνώριση αναγκών, διευκόλυνση εντοπισμού στόχων, προσδιορισμός καθηκόντων, προσφορά δυνατοτήτων αύξησης απόδοσης, συμβουλευτική και καθοδήγηση, επικοινωνία, υποκίνηση). Διακρίνεται βάσει τεσσάρων διαφορετικών στυλ ηγεσίας (διευθυντικό/αυταρχικό/κατευθυντικό, υποστηρικτικό/ενισχυτικό, συμμετοχικό και προσανατολισμένο στην επίτευξη στόχων/ηγετικό στυλ επίτευξης). Θεωρία που επεκτείνει το συγκεκριμένο μοντέλο είναι η θεωρία καθορισμού στόχων (Locke), η οποία βασίζεται στην ύπαρξη σαφών και δύσκολων στόχων, των οποίων η επιλογή πρέπει να καθορίζονται βάσει συγκεκριμένων στοιχείων (σαφήνεια, πρόκληση, δέσμευση, ανατροφοδότηση και πολυπλοκότητα) (Τριαντάρη, 2020α).

### 1.2.2 Πρώιμες τάσεις θεωριών ηγεσίας της σύγχρονης εποχής

Όσον αφορά τις τάσεις των θεωριών ηγεσίας, όπως προσεγγίστηκαν κατά τη δεκαετία του 1990, ο Horner (1997) έχει εντοπίσει τις ακόλουθες πέντε:

- τη θεωρία χαρακτηριστικών προσωπικότητας
- τις συμπεριφορικές θεωρίες
- τη θεωρία ηγεσίας κατά περίσταση



- την εστίαση στην οργανωσιακή κουλτούρα
- τη θεωρία μετασχηματιστικής ηγεσίας αλλά και
- την ηγεσία ως διαδικασία

Στην ουσία, η έρευνα για την ηγεσία καλύπτει διάφορες θεωρίες. Η θεωρία των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, σύμφωνα με τον Horner (1997), επιδιώκει να εντοπίσει τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των εξαιρετικών ηγετών. Οι Hershey και Blanchard (1988), τους οποίους επικαλείται ο Horner (1997), προτείνουν ότι τα χαρακτηριστικά αυτά είναι έμφυτα στα άτομα. Η εκπαίδευση στην ηγεσία, ωστόσο, μπορεί να ωφελήσει μόνο όσους έχουν έμφυτα ηγετικά χαρακτηριστικά και η έρευνα δεν έχει συνδέσει οριστικά συγκεκριμένα χαρακτηριστικά με την επιτυχία (Hershey & Blanchard, 1988, όπ. αναφ. στο Horner 1997). Η προσέγγιση αυτή παραβλέπει τους καταστασιακούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες που είναι κρίσιμοι για την ηγεσία (Horner, 1997).

Οι συμπεριφορικές θεωρίες δίνουν έμφαση στην ηγετική συμπεριφορά που μαθαίνεται μέσω αποτελεσματικών μεθόδων (Alsarrani et al., 2021- Horner, 1997- Mendenhall, 2017). Πρόσφατες μελέτες διαφοροποιούν τους αποτελεσματικούς από τους λιγότερο αποτελεσματικούς ηγέτες (Lunenburg & Ornstein, 2004).

Η έρευνα για την ηγεσία έχει επίσης στραφεί στην οργανωσιακή κουλτούρα. Η αποτελεσματική ηγεσία συνεπάγεται την κατανόηση και την προσαρμογή στην κουλτούρα ενός οργανισμού, ζωτικής σημασίας για τη διαχείριση της αλλαγής. Η ευελιξία στα στυλ ηγεσίας είναι ζωτικής σημασίας (Horner, 1997). Η μετασχηματιστική ηγεσία, που εξετάζεται από τον Horner (1997), επικεντρώνεται στην ευημερία και τη δέσμευση των εργαζομένων, ωφελώντας τόσο τους εργαζόμενους όσο και τους οργανισμούς.

Σύμφωνα, λοιπόν, με αυτές τις θεωρήσεις, η ηγεσία επηρεάζεται από ατομικά χαρακτηριστικά, παράγοντες της κατάστασης και την οργανωσιακή κουλτούρα. Η ευελιξία στα στυλ ηγεσίας και η πολιτισμική κατανόηση είναι το κλειδί για την αποτελεσματική ηγεσία (Horner, 1997).

### 1.2.3 Σύγχρονες τάσεις θεωρητικών μοντέλων ηγεσίας

Δεδομένου ότι η ηγεσία αποτελεί μία έννοια και πρακτική, η οποία προσφέρει σημαντικά οφέλη στους οργανισμούς, αποτελεί και μια επιστημονική πτυχή που συνεχώς ανανεώνεται μέσα από την προσθήκη και μετατροπή, ώστε, διατηρώντας τη βάση, όπως τέθηκε από τους αρχαίους Έλληνες φιλοσόφους, να επιτευχθεί η εξέλιξή της στο νέο συγκείμενο. Ως εκ τούτου, σήμερα απαντώνται στη διεθνή και εγχώρια βιβλιογραφία πλήθος θεωρήσεων, ενώ αναπτύσσονται συνεχώς νέα μοντέλα, που εμπεριέχουν τις σύγχρονες τάσεις στον οικονομικό και επιχειρηματικό κόσμο της σημερινής εποχής. Σημαντικότερα σύγχρονα μοντέλα είναι:

- το μοντέλο Συναλλαγής Ηγέτη – Υφισταμένων,
- το μοντέλο Χαρισματικού Ηγέτη,
- το μοντέλο Συναλλακτικής Ηγεσίας και,
- το μοντέλο Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.

Το μοντέλο Συναλλαγής Ηγέτη – Υφισταμένων, εκφράζει μια συναλλακτική σχέση μεταξύ του ηγέτη και μιας επιλεγμένης ομάδας υφισταμένων, η οποία διαμορφώνεται μέσω μιας ειδικής σχέσης που προάγει την εμπιστοσύνη. Αυτή η εξατομικευμένη αλληλεπίδραση εγείρει ηθικά ζητήματα, ιδίως όσον αφορά τη δικαιοσύνη ως αρετή, η οποία είναι διακριτική. Σε αυτό το μοντέλο αναδύονται δύο διαστάσεις της δικαιοσύνης: η εσωτερική δικαιοσύνη, που συνδέεται με την προσήλωση του ηγέτη στις ηθικές αρχές, και η παραβίαση αυτής της αρετής μέσω διακρίσεων υπέρ μιας υποομάδας με παρόμοια χαρακτηριστικά. Αυτή η διάκριση οδηγεί σε ανισότητες που επεκτείνονται πέρα από τη μεταχείριση των υφισταμένων της εξωτερικής ομάδας, εμποδίζοντας ενδεχομένως την έκφραση άλλων υφισταμένων που δεν ανήκουν στην εσωτερική ομάδα. Εντός της εσωτερικής ομάδας λειτουργούν δύο είδη δικαιοσύνης: η διανεμητική δικαιοσύνη, που αφορά την κατανομή των καθηκόντων και τις ανταμοιβές, και η διορθωτική δικαιοσύνη, που επικεντρώνεται στην ανάλογη απόδοση. Η διορθωτική δικαιοσύνη συμβάλλει στη συνοχή των μελών της εσωτερικής ομάδας, καθώς αποδίδουν καλύτερα και λαμβάνουν ανάλογες ανταμοιβές, οδηγώντας σε αυξημένη ικανοποίηση από τον ηγέτη. Σε αυτό το μοντέλο συναλλαγής ηγέτη-υφιστάμενου, ο ηγέτης επενδύει περισσότερο στα αφοσιωμένα και υψηλών επιδόσεων μέλη της εσωτερικής ομάδας,

αλλά μπορεί να παραμελήσει τα κίνητρα για τα άτομα εκτός αυτής της ομάδας, δίνοντας προτεραιότητα στη σχέση του με τα ευνοημένα άτομα (Τριαντάρη, 2020α).

Στο μοντέλο Χαρισματικού ηγέτη, ο ηγέτης διαθέτει εξαιρετικές ιδιότητες που τον διαφοροποιούν από τους συνηθισμένους, μια έννοια που εισήγαγε για πρώτη φορά ο R. House. Αυτό το στυλ ηγεσίας ανάγεται στις αρχαίες ελληνικές και βυζαντινές φιλοσοφίες και γνώρισε μεγάλη προβολή σε όλη την ιστορία, ιδίως κατά τη διάρκεια του δυτικού Μεσαίωνα. Αυτοί οι ηγέτες ενσαρκώνουν την εξουσία και την ηθική αρετή, αναμειγνύοντας επιδέξια τη λογική με το συναίσθημα για να συνδεθούν βαθιά με τους υφισταμένους τους. Διαπρέπουν τόσο στη λεκτική όσο και στη μη λεκτική επικοινωνία, χρησιμοποιώντας χειρονομίες, γλώσσα του σώματος και εκφράσεις του προσώπου για να διευρύνουν τους διαύλους επικοινωνίας. Αυτή η ικανότητα να προκαλούν συναισθηματικές αντιδράσεις και να ενισχύουν τη δέσμευση είναι αναπόσπαστο στοιχείο της ηγεσίας τους. Οι χαρισματικοί ηγέτες εμπνέουν την ομάδα τους παρουσιάζοντας ένα συναρπαστικό όραμα που είναι ταυτόχρονα ελκυστικό και ρεαλιστικό, με εφικτούς στόχους που γεφυρώνουν το παρόν και το μέλλον του οργανισμού ή της επιχείρησης. Οι χαρισματικοί ηγέτες διαπρέπουν ως πειστικοί ρήτορες, αξιοποιώντας τη βαθιά κατανόηση της ψυχολογίας των υφισταμένων τους για να παραδώσουν συναρπαστικά μηνύματα ευθυγραμμισμένα με τις επιθυμίες και τις προσδοκίες των εργαζομένων. Η δυναμική ανταπόκρισή τους σε στιγμές εργασιακού άγχους ή αντιληπτών απειλών τους αναδεικνύει σε αξιολάτρευτες προσωπικότητες, εμπνέοντας εμπιστοσύνη, σιγουριά και ενισχύοντας την αυτοεκτίμηση των μελών της ομάδας, ωθώντας την ομάδα τους να διαπρέψει και να επιτύχει αξιοσημείωτα αποτελέσματα (Τριαντάρη, 2020α).

Το μοντέλο Συναλλακτικής ηγεσίας, εστιάζει στην καθοδήγηση των υφισταμένων προς συγκεκριμένους στόχους μέσω της αποσαφήνισης του ρόλου και της χρήσης ανταμοιβών. Περιλαμβάνει τέσσερις βασικές διαστάσεις: τη Συναλλακτική ανταμοιβή (οι ηγέτες ανταμείβουν τους υφισταμένους για την επίτευξη των στόχων), την Ενεργητική διοίκηση (οι ηγέτες παρακολουθούν ενεργά την πρόοδο των υφισταμένων), την Παθητική διοίκηση (οι ηγέτες παρεμβαίνουν όταν προκύπτουν αξιοσημείωτα ζητήματα) και τη Δυσλειτουργική διοίκηση (οι ηγέτες έχουν ελάχιστη συμμετοχή και αποφεύγουν τη λήψη αποφάσεων). Το μοντέλο αυτό λειτουργεί σε ένα πλαίσιο ανταποδοτικής δικαιοσύνης, όπου οι ανταμοιβές συνδέονται με τις υπηρεσίες κατ' αναλογία, ακολουθώντας την αρχή της αμοιβαιότητας και της αναλογικής ισότητας (Τριαντάρη, 2020α).

Στο μοντέλο Μετασχηματιστικής ηγεσίας, ο ηγέτης χρησιμοποιεί το δικό του ηθικό χαρακτήρα ως καταλύτη για το μετασχηματισμό των αξιών των μελών του οργανισμού. Ο ηγέτης εμφανίζεται χαρισματικός, ενεργοποιητικός και παρακινητικός, διαθέτοντας πειστικές ικανότητες που ενισχύουν την εμπιστοσύνη και τον αμοιβαίο σεβασμό μέσα στην ομάδα. Ενσαρκώνει τις ιδιότητες ενός διαχρονικού ρήτορα-ηγέτη του οποίου τα λόγια και οι πράξεις αντανακλούν τον ηθικό του χαρακτήρα, επηρεάζοντας τις σκέψεις και τις αποφάσεις των υφισταμένων του, κερδίζοντας παράλληλα την εμπιστοσύνη τους. Αυτή η συμπεριφορά στοχεύει στη μεγιστοποίηση της απόδοσης των εργαζομένων μέσω της συνεργασίας και της συναισθηματικής κατανόησης, ενώ η απόδοση εξακολουθεί να ανταμείβεται. Η μετασχηματιστική ηγεσία βασίζεται στη συναλλακτική ηγεσία, αλλά υπερβαίνει την απλή αμοιβαιότητα στις ανταμοιβές. Ενσωματώνει ηθικά κίνητρα σε τρεις διαστάσεις: Χαρισματική επιρροή (οι πειστικές ικανότητες του ηγέτη καλλιεργούν την εμπιστοσύνη και τον σεβασμό μεταξύ των υφισταμένων), Εξατομικευμένη μέριμνα (ο ηγέτης ενθαρρύνει τις νέες ιδέες επίλυσης προβλημάτων από τους υφισταμένους και υποστηρίζει την ανάπτυξή τους) και Εξατομικευμένη υποστήριξη (ο ηγέτης διατηρεί μια συμβουλευτική προσέγγιση, κατανοώντας τις ανάγκες, τις διαφορές, τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες των υφισταμένων, λειτουργώντας ως μέντορας και οδηγός) (Τριαντάρη, 2020α).

Όπως καθίσταται κατανοητό από τα όσα έχουν ήδη αναφερθεί σχετικά με την ηγεσία, πρόκειται για μία έννοια πρωταρχικής σημασίας για την εύρυθμη λειτουργία των κρατών, των οργανισμών και των επιχειρήσεων. Εάν, μάλιστα, ο ηγέτης δεν είναι ηθικός ή έλλογος ή εάν ο τύπος ηγεσίας που υιοθετείται δεν είναι ο πλέον κατάλληλος για μια συγκεκριμένη περίπτωση, τα αποτελέσματά της ενδέχεται να έχουν αρνητική επίδραση. Δεδομένου ότι αντικείμενο της παρούσας εργασίας είναι και η διερεύνηση του ρόλου της ηγεσίας ως παράγοντα επίδρασης των εργασιακών σχέσεων στις υπηρεσίες, κρίνεται απαραίτητη η περαιτέρω μελέτη της έννοιας της άσκησης των αρχών της ηγεσίας στους οργανισμούς, η οποία και πραγματοποιείται στη συνέχεια.

### 1.3 Η έννοια της Ηγεσίας στους Οργανισμούς

Η ηγεσία στους οργανισμούς είναι μια πολύπλευρη και δυναμική έννοια που διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στη διαμόρφωση της επιτυχίας και της αποτελεσματικότητας μιας εταιρείας. Αναφέρεται στην ικανότητα των ατόμων να καθοδηγούν, να εμπνέουν και να επηρεάζουν τους άλλους για την επίτευξη κοινών στόχων και σκοπών. Περιλαμβάνει τη διαδικασία παροχής κατευθύνσεων, λήψης αποφάσεων, παρακίνησης των εργαζομένων και προώθησης ενός θετικού και παραγωγικού εργασιακού περιβάλλοντος. Η ηγεσία αποτελεί κρίσιμη πτυχή της οργανωτικής επιτυχίας, καθώς βοηθά στην ευθυγράμμιση των προσπαθειών των ατόμων προς ένα κοινό όραμα και διευκολύνει την αποτελεσματική ομαδική εργασία (Tang, 2019; Alblooshi, Shamsuzzaman, & Haridy, 2021).

Μία από τις βασικές πτυχές της ηγεσίας είναι η παροχή καθοδήγησης. Οι ηγέτες καθορίζουν το όραμα, την αποστολή και τους στόχους ενός οργανισμού. Δημιουργούν ένα συναρπαστικό όραμα που εμπνέει και παρακινεί τους εργαζόμενους, περιγράφοντας την επιθυμητή μελλοντική κατάσταση και την πορεία για την επίτευξή της. Με τη διατύπωση μιας σαφούς κατεύθυνσης, οι ηγέτες δίνουν τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να κατανοήσουν τους ρόλους και τις αρμοδιότητές τους και τον τρόπο με τον οποίο η εργασία τους συμβάλλει στους ευρύτερους οργανωτικούς στόχους (Goleman, 2017).

Η λήψη αποφάσεων είναι μια άλλη κρίσιμη αποστολή της ηγεσίας. Οι ηγέτες είναι υπεύθυνοι για τη λήψη τεκμηριωμένων και έγκαιρων αποφάσεων που επηρεάζουν τον οργανισμό. Συγκεντρώνουν σχετικές πληροφορίες, αναλύουν τις επιλογές και επιλέγουν την καταλληλότερη πορεία δράσης. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες εξετάζουν διαφορετικές προοπτικές, αναζητούν πληροφορίες από τα μέλη της ομάδας και εξισορροπούν βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες εκτιμήσεις για τη λήψη αποφάσεων που ωφελούν τον οργανισμό στο σύνολό του (Ejimabo, 2015).

Εξάλλου, η διαδικασία λήψης αποφάσεων αποτελεί μια κοινή πρακτική στο σύνολο της ανθρώπινης καθημερινότητας. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων αποτελεί θεμελιώδη δεξιότητα τόσο στην προσωπική όσο και στην επαγγελματική ζωή. Θα πρέπει ιδανικά να εδράζεται στην ορθολογική και αναλυτική σκέψη, καθοδηγούμενη από ένα μείγμα διανοητικών και ηθικών αρετών. Η λήψη αποφάσεων περιλαμβάνει συχνά την επιλογή μεταξύ πολλαπλών εναλλακτικών λύσεων, που επηρεάζονται από διάφορους παράγοντες. Ωστόσο, οι αποφάσεις δεν είναι πάντα αντικειμενικές, καθώς οι προσωπικές επιθυμίες και οι

ηθικές εκτιμήσεις μπορεί μερικές φορές να συγκρούονται με τα συμφέροντα ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης. Στο πεδίο της επιχειρηματικής ηθικής, οι αποφάσεις πρέπει να τηρούν αυστηρά κριτήρια και ηθικούς κανόνες. Η σημασία της λήψης αποφάσεων γίνεται ιδιαίτερα έντονη στο πλαίσιο της σύγχρονης επιχειρηματικής ηθικής, ιδίως δεδομένης της εμφάνισης παγκοσμιοποιημένων οικονομιών και πρόσφατων προκλήσεων όπως η πανδημία COVID-19 (Τριαντάρη, 2021). Σύμφωνα με τους ειδικούς, η λήψη αποφάσεων είναι μια σύνθετη νοητική διαδικασία που προηγείται των ενεργειών που αναλαμβάνουν τα άτομα ή οι οργανωτικοί ηγέτες. Περιλαμβάνει την ενσωμάτωση τεράστιων ποσοτήτων πληροφοριών, γνώσεων, χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, δεξιοτήτων και τεχνικών. Οι αποφάσεις μπορούν να διαταράξουν τις ισορροπίες, οδηγώντας ενδεχομένως σε συγκρούσεις εντός των οργανισμών και αποδίδοντας αβέβαια αποτελέσματα, ιδίως σε καταστάσεις κινδύνου ή αβεβαιότητας (Τριαντάρη, 2021• Γεωργόπουλος, Μαρούδας & Πολυχρονίου, 2019).

Η λήψη αποφάσεων λαμβάνει χώρα σε διάφορα επίπεδα εντός ενός οργανισμού, συμπεριλαμβανομένων των στρατηγικών αποφάσεων που λαμβάνονται από την ανώτατη ηγεσία, των διοικητικών αποφάσεων που σχετίζονται με την υλοποίηση των στρατηγικών στόχων και των επιχειρησιακών αποφάσεων που αφορούν τις καθημερινές δραστηριότητες. Ένας ολοκληρωμένος ορισμός της λήψης αποφάσεων δίνει έμφαση στην αλληλεπίδραση μεταξύ της διανοητικής ικανότητας και των ηθικών αρχών του οργανισμού και των προσωπικοτήτων των υπευθύνων λήψης αποφάσεων. Λειτουργεί μέσα σε ένα πλέγμα διανοητικών, γνωστικών και ηθικών αρετών, συνδυάζοντας τη γνώση, τη σοφία και τη σύνεση με ηθικές ιδιότητες όπως το θάρρος και η ειλικρίνεια. Οι πρωταρχικοί στόχοι είναι η αποφυγή συγκρούσεων, η δυνατότητα λήψης ορθών αποφάσεων ακόμη και σε επικίνδυνες καταστάσεις και η επίτευξη των στόχων του οργανισμού με ταυτόχρονη τήρηση των ηθικών κανόνων (Τριαντάρη, 2021). Ο ορισμός αυτός υπογραμμίζει τον κομβικό ρόλο της λήψης αποφάσεων στην επιχειρηματική ηθική, προτείνοντας ένα πλαίσιο βασισμένο στα αριστοτελικά ηθικά πρότυπα. Τονίζει τη σημασία της επικύρωσης των αποφάσεων με βάση την ηθική πυξίδα και τις αρετές του ίδιου του λήπτη αποφάσεων, με οδηγό τον «χρυσό κανόνα» και τον αυτοέλεγχο καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας λήψης αποφάσεων (Τριαντάρη, 2021• Desler, 2015).

Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί θεμελιώδη πτυχή της ηγεσίας. Οι ηγέτες εμπνέουν και ενδυναμώνουν τα άτομα να αποδίδουν τα μέγιστα και να συμβάλλουν στην οργανωτική επιτυχία. Δημιουργούν ένα θετικό και ελκυστικό εργασιακό περιβάλλον που ενθαρρύνει την

ανάπτυξη, την ικανοποίηση και την εξέλιξη των εργαζομένων. Οι ηγέτες αναγνωρίζουν και εκτιμούν τις συνεισφορές των εργαζομένων, παρέχουν εποικοδομητική ανατροφοδότηση και καλλιεργούν μια κουλτούρα αναγνώρισης και επιβράβευσης. Προωθώντας την αίσθηση του σκοπού και του ανήκειν, οι ηγέτες εμπνέουν υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης, παραγωγικότητας και αφοσίωσης από τις ομάδες τους (Ejimbabo, 2015).

Η ηγεσία είναι επίσης στενά συνδεδεμένη με την αποτελεσματική επικοινωνία. Οι ηγέτες πρέπει να διαθέτουν ισχυρές επικοινωνιακές δεξιότητες για να μεταφέρουν το όραμά τους, τις προσδοκίες τους και την ανατροφοδότηση με σαφήνεια και αποτελεσματικότητα. Πρέπει να είναι σε θέση να ακούνε ενεργά, να κατανοούν τις διαφορετικές απόψεις και να προωθούν την ανοιχτή και διαφανή επικοινωνία εντός του οργανισμού. Μέσω της αποτελεσματικής επικοινωνίας, οι ηγέτες οικοδομούν εμπιστοσύνη, επιλύουν συγκρούσεις και προωθούν τη συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας (Kayworth, & Leidner, 2002).

Όπως προαναφέρεται, η ηγεσία δεν βασίζεται αποκλειστικά στην εξουσία ή τη θέση- μπορεί να επιδειχθεί σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού. Ενώ τα ανώτερα στελέχη και οι διευθυντές έχουν συχνά επίσημους ηγετικούς ρόλους, η ηγεσία μπορεί να αναδυθεί από οποιοδήποτε άτομο που επιδεικνύει πρωτοβουλία, επιρροή και την ικανότητα να εμπνέει τους άλλους. Αυτή η έννοια είναι γνωστή ως «κατανεμημένη ηγεσία» ή «κοινή ηγεσία», όπου τα άτομα σε ολόκληρο τον οργανισμό συμβάλλουν σε ηγετικές λειτουργίες και οδηγούν συλλογικά την οργανωτική επιτυχία (Bolden, 2011).

Η αποτελεσματική ηγεσία δεν είναι μια προσέγγιση που ισχύει για όλες τις περιστάσεις. Διαφορετικές καταστάσεις και πλαίσια απαιτούν διαφορετικά στυλ και προσεγγίσεις ηγεσίας. Ορισμένοι ηγέτες μπορεί να υιοθετούν ένα αυταρχικό στυλ όταν απαιτούνται γρήγορες αποφάσεις ή σαφείς κατευθύνσεις, ενώ άλλοι μπορεί να υιοθετούν ένα δημοκρατικό στυλ που περιλαμβάνει τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και την προώθηση της συνεργασίας. Η μετασχηματιστική ηγεσία επικεντρώνεται στην έμπνευση και την παρακίνηση των εργαζομένων να υπερβούν τις προσδοκίες και να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους, ενώ η συναλλακτική ηγεσία δίνει έμφαση στην αποσαφήνιση των ρόλων, στον καθορισμό των προσδοκιών απόδοσης και στην επιβράβευση των επιτευγμάτων (Ismail, & Fathi, 2018).

Η ανάπτυξη της ηγεσίας είναι ζωτικής σημασίας για τους οργανισμούς προκειμένου να καλλιεργήσουν και να αναδείξουν αποτελεσματικούς ηγέτες. Οι εταιρείες επενδύουν σε

προγράμματα ανάπτυξης ηγεσίας, καθοδήγησης και καθοδήγησης για την ενίσχυση των ηγετικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων. Τα προγράμματα αυτά επικεντρώνονται στην αυτογνωσία, τη συναισθηματική νοημοσύνη, την κριτική σκέψη και τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων, ώστε να προετοιμάσουν τα άτομα για μελλοντικούς ηγετικούς ρόλους και να εξασφαλίσουν έναν αγωγό ταλαντούχων ηγετών εντός του οργανισμού (Spreitzer, 2006; Gurdjian, Halbeisen, & Lane, 2014).

Στο σημείο αυτό ολοκληρώνεται η ανάπτυξη του θεωρητικού υποβάθρου της ηγεσίας και της σημασίας της, ιδιαιτέρως για την περίπτωση των οργανισμών. Στο επόμενο κεφάλαιο επιχειρείται η μελέτη και παρουσίαση της έτερης εξεταζόμενης παραμέτρου, αυτής δηλαδή της συναισθηματικής νοημοσύνης, η οποία, μάλιστα, όπως προαναφέρεται, θεωρείται ότι αποτελεί χαρακτηριστικό ενός ηγέτη.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2°. Συναισθηματική Νοημοσύνη

### 2.1. Βασικές έννοιες και ορισμοί Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι σχετικά μία νέα θεωρητική έννοια και για αυτό το λόγο έχει λάβει διάφορους ορισμούς που συγκλίνουν στο ότι η συναισθηματική νοημοσύνη δεν αφορά μόνο την ευγένεια ενός ανθρώπου και την επίδειξη ενός καλού προσώπου όπως επίσης και την ελεύθερη έκφραση των συναισθημάτων του ούτε αφορά τον έλεγχο, την εκμετάλλευση και την προσπάθεια κάποιος να χειριστεί τους ανθρώπους (Cooper & Sawaf, 1997; Cherniss & Adler, 2000). Ειδικότερα, η συναισθηματική νοημοσύνη αφορά την ικανότητα εκείνη του να προσδιορίζονται επακριβώς και να κατανοούνται οι συναισθηματικές αντιδράσεις τόσο του εαυτού μας όσο και των άλλων (Cherniss & Adler, 2000). Η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται με την ικανότητα του να αναγνωρίζει κάποιος και να εκφράζει τα συναισθήματά του, να κατανοεί τα συναισθήματα τόσο τα δικά του όσο και των άλλων και να τα αφομοιώνει. Παράλληλα, να ρυθμίζει τα θετικά και αρνητικά συναισθήματα που αφορούν τόσο τον εαυτό του όσο και τους άλλους (Zeidner, Roberts, & Matthews, 2002).

Όσον αφορά γενικά την έρευνα της θεωρίας των συναισθημάτων καθ' όλη τη διάρκεια της ιστορίας της ψυχολογίας, σε κάποιες περιπτώσεις υπήρχε έντονη θεωρητική προσέγγιση και σε άλλες μειωμένη. Σύμφωνα και με τον Goleman (2016), τα συναισθήματα σαν έννοια αφορούσαν τον άνθρωπο ακόμη από την αρχαιότητα με τον Αριστοτέλη να υποστηρίζει ότι παρόλο που είναι απλό και εύκολο για κάθε άνθρωπο να μοιραστεί τα συναισθήματά του, η πραγματική πρόκληση έγκειται στο να τα μεταφέρει κατάλληλα - δηλαδή, να τα συγχρονίσει σωστά, να μετριάσει την έντασή τους, να επιλέξει τις σωστές λέξεις και να το κάνει με έναν έγκυρο σκοπό, όπως εξέφραζε στην άποψή του για τους πυθαγόρειους.

Στις αρχές του 20ου αιώνα αυτός που ασχολήθηκε με τη συναισθηματική νοημοσύνη ήταν ο Edward Lee Thorndike (1920), ο οποίος αναγνώρισε την ύπαρξη της και την ονόμασε «κοινωνική νοημοσύνη» εντοπίζοντας τρία είδη τα οποία αφορούσαν την φιλία και τη νοημοσύνη, με πρώτο είδος την μηχανική, δεύτερο την κοινωνική και τρίτο την αφηρημένη. Μάλιστα ο Thorndike έδωσε και τον ορισμό της κοινωνικής νοημοσύνης ως «την ικανότητα εκείνη κατά την οποία κατανοούν και διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους οι άνδρες, οι γυναίκες, τα αγόρια και τα κορίτσια και η ικανότητα αυτή βοηθάει τους πάντες να ενεργούν με σύνεση στις ανθρώπινες σχέσεις» (Thorndike, 1920, σελ. 228).

Το ζήτημα της συναισθηματικής νοημοσύνης για το επόμενο μισό του 20ου αιώνα δεν απασχόλησε τους ερευνητές αφού σύμφωνα με τον Cherniss (2010), ελάχιστη προσοχή δόθηκε στο θέμα αυτό. Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης κάνει και πάλι την εμφάνισή της με την εισαγωγή της έννοιας της «πολλαπλής νοημοσύνης» καθώς υπάρχει μία διάκριση της προσωπικής νοημοσύνης σε δύο είδη, την διαπροσωπική και την ενδοπροσωπική νοημοσύνη (Davis, Christodoulou, Seider, & Cherniss, 2011). Η πρώτη, διαπροσωπική νοημοσύνη, αφορά την ικανότητα του ατόμου να ανιχνεύει και να αντιδρά στα συναισθήματα των άλλων. Από την άλλη, ως ενδοπροσωπική νοημοσύνη ορίζεται η ικανότητα ενός ανθρώπου να ανιχνεύει και να αντιδρά στα δικά του συναισθήματα. Υπάρχει βεβαίως σύνδεση μεταξύ της διαπροσωπικής και ενδοπροσωπικής νοημοσύνης, αφού για να μπορέσει να αναπτυχθεί η μία είναι απαραίτητη η ύπαρξη της άλλης. Η διαπροσωπική και η ενδοπροσωπική νοημοσύνη φαίνεται μάλιστα να έχουν εξαιρετικά μεγάλη σημασία και οι δύο και μπορούν να μετρηθούν με τεστ νοημοσύνης, τα γνωστά IQ test (Cherniss, 2000; Shulze, Roberts, Zeidner, & Matthews, 2005). Μάλιστα όπως διατείνονται οι Shulze et al., (2005), οι ρίζες της συναισθηματικής νοημοσύνης εντοπίζονται στις αρχές του περασμένου αιώνα με την πλειοψηφία όμως της έρευνας η οποία αφορά θέματα συναισθηματικής νοημοσύνης να εμφανίζεται κατά κόρον μόνο τα τελευταία 15 χρόνια.

Παρόλα αυτά,, η έννοια της ενσυναίσθησης - νεώτερη ορολογία για την οποία δεν είναι άλλη από εκείνη της συναισθηματικής νοημοσύνης - δεν αποτελεί μια έννοια καινούργια. Ο Αριστοτέλης είχε ήδη αναφερθεί στην έννοια, μέσα από την περιγραφή του για τα πάθη, τις δυνάμεις και τις έξεις του ανθρώπου, δηλαδή τα συναισθήματα, τις δυνάμεις που τα κάνουν να αναπτύσσονται ή να εκδηλώνονται μέσα από την ανθρώπινη ικανότητα να αφήνεται σε αυτά ή όχι, καθώς και τις πιθανές σχέσεις που μπορεί να αναπτύξει ένας άνθρωπος προς τα πάθη και τις δυνάμεις, οι οποίες, μάλιστα, συμβάλλουν στην ποιότητα αυτών. Μάλιστα, κατά τον φιλόσοφο, κάθε άνθρωπος μπορεί να μάθει να ελέγχει τις σχέσεις αυτές, αναπτύσσοντάς τες και, συνεπώς, μπορεί να ελέγχει και να χειρίζεται τόσο τη λογική του όσο και τη συναισθηματική του νοημοσύνη που, στην πραγματικότητα, αποτελούν αλληλένδετες έννοιες. Επιπλέον, ο Αριστοτέλης τονίζει ότι η ανάπτυξη της συναισθηματικότητας μπορεί να αναδειχθεί σε υψηλή ικανότητα δεδομένου ότι θα πραγματοποιείται συνεχής προσπάθεια ώστε ο κάθε άνθρωπος να την αναδεικνύει μέσα από την αρετή, καλώντας, μάλιστα, προς την ενσωμάτωση της λογικής στη συναισθηματικότητα (δηλαδή προς την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης) (Τριαντάρη, 2020β).

Οι γνώσεις του Αριστοτέλη για την ενσυναίσθηση έχουν επηρεάσει τη μελέτη της συναισθηματικής νοημοσύνης (Τριαντάρη, 2020β). Ο Gardner, ένας σύγχρονος μελετητής, ορίζει τη συναισθηματική νοημοσύνη με δύο βασικούς τρόπους: τη διαπροσωπική νοημοσύνη, που περιλαμβάνει την κατανόηση των άλλων και τη συνεργασία, και την ενδοπροσωπική νοημοσύνη, που είναι η αυτογνωσία. Αυτό δημιουργεί δύο επίπεδα επικοινωνίας: την εσωτερική αυτογνωσία και την εξωτερική κατανόηση των κοινών εμπειριών με τους άλλους. Η συναισθηματική νοημοσύνη εξισορροπεί τη λογική σκέψη και δράση, λειτουργώντας ως ηθική αρετή. Ευθυγραμμίζει τις πράξεις με τις ηθικές αρχές και έχει κοινωνική διάσταση (Τριαντάρη, 2020β• Goleman, 2011). Ο Thorndike εισήγαγε την κοινωνική νοημοσύνη ως την ικανότητα κατανόησης των καταστάσεων, των συμπεριφορών και των κινήτρων των άλλων (Τριαντάρη, 2020β• Mayer & Salovey, 1990). Στην ουσία, η συναισθηματική νοημοσύνη βοηθά στην κατανόηση του εαυτού μας και των άλλων, συμπεριλαμβανομένων των κινήτρων και των εργασιακών συνηθειών τους. Συνδυάζει γνωστικά και ψυχολογικά στοιχεία, διαδραματίζοντας ζωτικό ρόλο στην επικοινωνία και τη λήψη αποφάσεων εντός ηθικών πλαισίων, όπως ακριβώς το ιδεώδες του Αριστοτέλη για τα καλλιεργημένα άτομα που επικοινωνούν ειλικρινά και αρμονικά (Τριαντάρη, 2020β).

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια από τις βασικότερες δεξιότητες για τους ηγέτες στην αυτοκριτική τους και στις αλληλεπιδράσεις τους με τους άλλους, διευκολύνοντας την αποτελεσματική επικοινωνία και τις διαπροσωπικές σχέσεις. Η προσαρμογή των αντιλήψεων του Αριστοτέλη στην προσωπικότητα ενός ηγέτη σημαίνει ότι ο ηγέτης θα πρέπει να διαχειρίζεται τα συναισθήματά του με ισορροπημένο τρόπο, χωρίς να αφήνει τα συναισθήματα να υπερισχύουν της λογικής ή να απουσιάζουν. Η αυτογνωσία και η διαχείριση των αυτοσυναισθημάτων, βασικές πτυχές της ενσυναίσθησης, επισημάνθηκαν επίσης από τον στωικό φιλόσοφο Επίκτητο, ο οποίος τόνισε τον κοινωνικό αντίκτυπο των συναισθημάτων. Τόνισε ότι η κατανόηση των συναισθημάτων του καθενός προηγείται της κατανόησης των συναισθημάτων των άλλων, επιτρέποντας την αποτελεσματική διαχείριση. Οι απόψεις του Αριστοτέλη και του Επίκτητου εμπλουτίζουν την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία, περιλαμβάνοντας την κοινωνική νοημοσύνη σε δύο βασικούς άξονες:

- Προσωπικές/ατομικές ικανότητες: Αυτές περιλαμβάνουν την αυτογνωσία, τον αυτοέλεγχο, τη διαφάνεια, την ειλικρίνεια, την ακεραιότητα, την προσαρμοστικότητα, την ικανότητα, την πρωτοβουλία και την αισιοδοξία. Αυτές οι ιδιότητες βοηθούν τους ηγέτες να κατανοήσουν τον εαυτό τους, να παραμείνουν ψύχραιμοι, να

προσαρμοστούν στις αλλαγές, να θέσουν ρεαλιστικούς στόχους, να αναλάβουν πρωτοβουλίες και να διατηρήσουν θετική προοπτική.

- Κοινωνικές ικανότητες: Αυτές επικεντρώνονται στις επικοινωνιακές ικανότητες του ηγέτη στη συνεργασία, την επιρροή, την ομαδική εργασία, την κοινωνική ευαισθητοποίηση, την οργανωτική ευαισθητοποίηση, την αναγνώριση υπηρεσιών, την έμπνευση, τη διαχείριση σχέσεων, την ανάπτυξη των εργαζομένων, τη διαχείριση αλλαγών και την επίλυση συγκρούσεων. Οι ηγέτες με αυτές τις ικανότητες εμπνέουν, επηρεάζουν, καθοδηγούν και διευκολύνουν την ομαδική εργασία.

Η συναισθηματική νοημοσύνη, σε συνδυασμό με αυτές τις δεξιότητες, αποτελεί το θεμέλιο της αποτελεσματικής ηγεσίας. Ένας ηγέτης που χαρακτηρίζεται από συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να πλοηγηθεί αποτελεσματικά στα συναισθήματα των δικών του και των άλλων, ενώ δίνει προτεραιότητα στην ευημερία και την ανάπτυξη των ανθρώπων (Τριαντάρη, 2020α).

Συνοψίζοντας τα ανωτέρω αναφέρεται ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί μια ουσιαστική έννοια στο πεδίο των εργασιακών σχέσεων και της ηγεσίας. Περιλαμβάνει την ικανότητα κατανόησης και διαχείρισης όχι μόνο των ιδίων συναισθημάτων, αλλά και των συναισθημάτων των άλλων, και συνδράμει στην αποτελεσματική επικοινωνία και τη λήψη αποφάσεων εντός των οργανισμών. Ο Αριστοτέλης τόνισε η σημασία της κατάλληλης μετάδοσης των συναισθημάτων, υπογραμμίζοντας την πρόκληση του συγχρονισμού, της έντασης και του σκοπού στη συναισθηματική έκφραση, θέτοντας τις βάσεις για την ανάπτυξη των θεωριών συναισθηματικής νοημοσύνης, καθώς υπογράμμισαν τη σημασία της κατανόησης και της διαχείρισης των συναισθημάτων για αποτελεσματικές διαπροσωπικές σχέσεις.

Παράλληλα, η συνεισφορά του Thorndike συνέθεσε το υπόβαθρο για τη σύγχρονη κατανόηση της συναισθηματικής νοημοσύνης στο πλαίσιο των εργασιακών σχέσεων. Ύγχρονοι μελετητές όπως ο Goleman και ο Gardner έχουν βελτιώσει περαιτέρω την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ο Goleman, για παράδειγμα, τόνισε τον ρόλο της στην αυτογνωσία, την αυτορρύθμιση και τις διαπροσωπικές σχέσεις. Ο Gardner επέκτεινε τη συναισθηματική νοημοσύνη σε δύο κύριους τομείς: τη διαπροσωπική νοημοσύνη, που επικεντρώνεται στην κατανόηση και τη συνεργασία με τους άλλους, και την ενδοπροσωπική νοημοσύνη, που επικεντρώνεται στην αυτογνωσία. Αυτές οι διαστάσεις της συναισθηματικής

νοημοσύνης αποτελούν τη βάση για την αποτελεσματική επικοινωνία, την ομαδική εργασία και την ηγεσία στους οργανισμούς.

Συνεπώς, οι θεωρίες γύρω από τη συναισθηματική νοημοσύνη έχουν εξελιχθεί με την πάροδο του χρόνου, αντλώντας από την αρχαία φιλοσοφική σοφία και την πιο πρόσφατη ψυχολογική έρευνα. Η κατανόηση και η αξιοποίηση της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι εξαιρετικά σημαντική για την προώθηση θετικών εργασιακών σχέσεων, αποτελεσματικής ηγεσίας και ηθικής λήψης αποφάσεων στο σημερινό οργανωσιακό γίγνεσθαι.

Με βάση τις θεμελιώδεις έννοιες και τους ορισμούς που διευκρινίστηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο, η επακόλουθη εστίαση στρέφεται προς τη συνολική εξέταση των θεωριών που είναι εγγενείς στον τομέα της συναισθηματικής νοημοσύνης, μέσα από μια προσπάθεια παρουσίασης και κατανόησης του υφιστάμενου θεωρητικού πλαισίου που συνδέει το πολυδιάστατο πεδίο της συναισθηματικής νοημοσύνης με τη λειτουργία των οργανισμών και των επιχειρήσεων, καθώς και στη συμβολή τους στην ανάπτυξη των εργασιακών σχέσεων.

## 2.2. Θεωρίες Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Παρά την πληθώρα των σύγχρονων θεωριών που αφορούν τη συναισθηματική νοημοσύνη, οι κυριότερες είναι οι θεωρίες των:

- Bar-On (2000),
- Mayer & Salovey (1997) και
- Goleman (1998)

Σύμφωνα με τον Goleman (2016), όλες οι θεωρίες συναισθηματικής νοημοσύνης προσπαθούν να επιφέρουν την κατανόηση του τρόπου που οι άνθρωποι αναγνωρίζουν, κατανοούν, εφαρμόζουν και διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους, έτσι ώστε να μπορέσουν να προβλέπουν και να βελτιώνουν την δική τους ατομική αποτελεσματικότητα. Μάλιστα ο όρος της συναισθηματικής νοημοσύνης εμφανίστηκε για πρώτη φορά σε μελέτη των John D. Mayer και Peter Salovey (1990), που επέφερε τη θεωρία των Mayer & Salovey (1997), που αφορούσε την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ειδικότερα, όρισαν ως πραγματική νοημοσύνη την ομάδα των νοητικών ικανοτήτων και συγκεκριμένα την ικανότητα αντίληψης των συναισθημάτων, της αναγνώρισης και δημιουργίας αυτών, έτσι ώστε να ενισχυθεί η σκέψη, να κατανοηθούν τα συναισθήματα και τα αντανακλαστικά και να ρυθμίζονται τα συναισθήματα με τρόπο ώστε να προάγονται παράλληλα και καλύτερα συναισθήματα αλλά και καλύτερη σκέψη (Mayer & Salovey, 1997; Mayer, Salovey, Caruso, & Sitarenios, 2003).

Η θεωρία του Bar-On για τη συναισθηματική νοημοσύνη κατά τις αρχές της δεκαετίας του 1980 αποτέλεσε ένα ορόσημο, αφού το 1998 ήταν η πρώτη φορά εισαγωγής του όρου «Emotional Quotient» (EQ), που αφορούσε το δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης (Bar-On, 1998). Συγκεκριμένα, ο Bar-On (2000), κατά τη δεκαετία του 1980 ήταν ο πρώτος ο οποίος είχε αναπτύξει τον τρόπο μέτρησης της αξιολόγησης της συναισθηματικής νοημοσύνης, αναφορικά με τον τομέα της ευημερίας, χρησιμοποιώντας τον όρο «συναισθηματικό πηλίκο» και ορίζοντας τη συναισθηματική νοημοσύνη σαν διάφορες συναισθηματικές, ατομικές και διαπροσωπικές ικανότητες που επηρεάζουν την ικανότητα του ατόμου να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις καθημερινές προκλήσεις και τους στρεσογόνους παράγοντες που αντιμετωπίζει (Bar-On, 1997, σελ.14).

Η θεωρία του Bar-On (2000), για τη συναισθηματική νοημοσύνη διακρίνει τις ακόλουθες κατηγορίες ικανοτήτων που αφορούν τις ενδοπροσωπικές ικανότητες, όπως είναι η λεγόμενη

«συναισθηματική αυτοεπίγνωση», δηλαδή η ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει και να κατανοεί τα συναισθήματα του, η «διεκδικητική συμπεριφορά», δηλαδή η δυνατότητα του ατόμου να εκφράζει τα συναισθήματα, τις σκέψεις και τις αντιλήψεις του με έναν τρόπο ο οποίος δεν θα προκαλεί βλάβη. Ακολουθεί ο αυτοσεβασμός, δηλαδή η αποδοχή και ο σεβασμός του κάθε ατόμου χωριστά και τέλος η εμπιστοσύνη στις προσωπικές δυνατότητες, που αφορά την ικανότητα του ατόμου να μπορεί να αντιλαμβάνεται τις δυνατότητες του. Επίσης άλλο ένα στοιχείο είναι και η ανεξαρτησία του ατόμου, δηλαδή η ικανότητά του να είναι αυτοδύναμο χωρίς συναισθηματικές εξαρτήσεις από άλλα άτομα. Ακολουθούν οι διαπροσωπικές ικανότητες του ατόμου όπως είναι οι ικανότητες της ενσυναίσθησης, δηλαδή η ικανότητα αντίληψης και κατανόησης των άλλων ανθρώπων. Στις διαπροσωπικές ικανότητες ανήκουν επίσης και οι ικανότητες δημιουργίας και διατήρησης των διαπροσωπικών σχέσεων όπως επίσης και η ικανότητα του ατόμου να συμμετέχει σε κοινωνικές ομάδες με τρόπο συνεργατικό και δημιουργικό αλλά και να προσαρμόζεται σε αυτές.

Η ικανότητα προσαρμογής είναι πάρα πολύ σημαντική όσον αφορά τη συναισθηματική νοημοσύνη, αφού συνεπάγεται την αντοχή του ατόμου σε καταστάσεις πίεσης και άγχους δηλαδή σε δύσκολες συνθήκες, σε ξαφνικά γεγονότα αλλά και σε συναισθήματα, τα οποία προκαλούνται από αυτά τα ξαφνικά γεγονότα. Επιπρόσθετα, η ικανότητα προσαρμογής αφορά και την δυνατότητα του ανθρώπου να ελέγχει την παρόρμηση του, δηλαδή να αναβάλλει και να καθυστερεί τις παρορμήσεις του ελέγχοντας τα συναισθήματά του και με τον τρόπο αυτό να μπορεί να διαχειρίζεται με τον καλύτερο τρόπο το άγχος. Αναφορικά τώρα την ικανότητα του ανθρώπου να διαχειρίζεται το άγχος του συνεπάγεται ότι το άτομο μπορεί να επιλύει τα προβλήματα του εντοπίζοντας άμεσα τις ανησυχίες και τους προβληματισμούς του υλοποιώντας τις αποτελεσματικότερες λύσεις για αυτά. Έτσι, μπορεί να ελέγχει την πραγματικότητα και να εκτιμά την φαινομενική και την πραγματική κατάσταση όπως αυτές παρουσιάζονται και έχει τη δυνατότητα να είναι επίσης ευέλικτο, δηλαδή να προσαρμόζει τα συναισθήματα, τη συμπεριφορά και τις σκέψεις του με επιτυχία σε κάθε αλλαγή η οποία συμβαίνει, στις συνθήκες στις οποίες διαβιεί. Πολλή σημαντική είναι και η αξία της γενικής διάθεσης του ατόμου, δηλαδή τα αισθήματα ευτυχίας και απόλαυσης της ζωής αλλά και οι εκφράσεις αισιοδοξίας και θετικών συναισθημάτων, τα οποία συνεπάγονται την αντιμετώπιση των δύσκολων καταστάσεων που μπορεί να προκύψουν στη ζωή με θετικό τρόπο.

Ο Bar-On (2018), σύμφωνα με το μοντέλο το οποίο αναπτύχθηκε παραπάνω υποστηρίζει ότι η διάθεση υψηλής συναισθηματικής και κοινωνικής νοημοσύνης περιλαμβάνει την κατανόηση και έκφραση των συναισθημάτων του ανθρώπου με σωστό τρόπο. Το άτομο αυτό θα πρέπει να αλληλεπιδρά με άλλους ανθρώπους με αποτελεσματικό τρόπο έχοντας την ικανότητα αντιμετώπισης με επιτυχία των αναγκών και των απαιτήσεων της καθημερινότητάς του. Βεβαίως, για να μπορέσει η επίτευξη των παραπάνω να γίνει πράξη θα πρέπει το άτομο να μπορεί να οργανώνει αλλά και να ελέγχει τα συναισθήματά του έτσι ώστε να μπορούν αυτά να λειτουργούν με βέλτιστο τρόπο προς το συμφέρον του.

Ακολουθεί η θεωρία των Jack Mayer και Peter Salovey (1998), οι οποίοι κατά τη δεκαετία του '90 μελέτησαν συστηματικότερα την συναισθηματική νοημοσύνη διαμορφώνοντας μια θεωρία η οποία διερευνούσε και μετρούσε τη συναισθηματική νοημοσύνη υποστηρίζοντας το μοντέλο τους και τα ψυχομετρικά εργαλεία τα οποία οι ίδιοι κατασκεύασαν. Ειδικότερα, το μοντέλο των Mayer & Salovey αναφέρεται στην ενδοπροσωπική και διαπροσωπική νοημοσύνη του Gardner (1983), περιλαμβάνοντας όμως και άλλες δεξιότητες και συγκεκριμένα ικανότητες οι οποίες σχετίζονται με το συναίσθημα. Οι τέσσερις τύποι ικανοτήτων που σχετίζονται με το συναίσθημα αφορούν πρώτον την αντίληψη και αναγνώριση των συναισθημάτων, δηλαδή την ικανότητα του ατόμου να έχει αντίληψη των συναισθημάτων των δικών του αλλά και των άλλων και τα συναισθήματα αυτά θα αποτυπώνονται στη συνέχεια στην έκφραση του προσώπου, στον τόνο της φωνής και στη γλώσσα του σώματος κάθε ανθρώπου. Ακολουθεί η ενσωμάτωση των συναισθημάτων των ανθρώπων στον τρόπο σκέψης τους, δηλαδή στην επεξεργασία των συναισθηματικών πληροφοριών και στην επίδραση αυτών στη γνωστική κατάσταση του ανθρώπου αλλά και τη διαδικασία της σκέψης του. Πολλή σημαντική επίσης είναι και η κατανόηση των συναισθημάτων και ιδιαίτερα αυτών που είναι σύνθετα και προκαλούν πολλές αντιδράσεις επηρεάζοντας και την δημιουργία άλλων συναισθημάτων και τέλος είναι η διαχείριση των συναισθημάτων αυτών και κυρίως των αρνητικών συναισθημάτων με τρόπο που να οδηγεί στην ανεύρεση των καταλληλότερων και αποτελεσματικότερων τρόπων αντιμετώπισης.

Έτσι λοιπόν σύμφωνα με τους Mayer et al.. (2003), ένα άτομο το οποίο διακρίνεται από υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη έχει την ικανότητα να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα και να τα χρησιμοποιεί με τρόπο που να είναι εύκολα διαχειρίσιμος και από ένα άτομο με χαμηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη. Ειδικότερα, όσον αφορά τις κοινωνικές συναναστροφές των ανθρώπων, το άτομο το οποίο χαρακτηρίζεται από υψηλή



συναισθηματική νοημοσύνη δεν θα πρέπει ούτε να δημιουργεί κωλύματα, ούτε να εκδηλώνει επιθετικές συμπεριφορές ενώ αντίθετα θα πρέπει να προσπαθεί με κάθε τρόπο να αποφεύγει συμπεριφορές αυτοκαταστροφικές αναπτύσσοντας συναισθηματικούς δεσμούς με τους δικούς του ανθρώπους αλλά και θετικές κοινωνικές αλληλεπιδράσεις.

Το βιβλίο του Daniel Goleman το 1995 ήταν αυτό που έφερε στο προσκήνιο την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης και πραγματεύεται ένα εξαιρετικά σημαντικό θέμα που είναι η μεγαλύτερη αξία της συναισθηματικής νοημοσύνης σε σχέση με το IQ. Ειδικότερα, η θεωρία του Goleman (1998, 2017), αφορά τις εργασιακές επιδόσεις υποστηρίζοντας ότι η συναισθηματική νοημοσύνη διαδραματίζει εξαιρετικά σημαντικό ρόλο σχετικά με την πρόβλεψη της επιτυχίας σε έναν εργασιακό χώρο και περισσότερο των ανθρώπων οι οποίοι είναι κορυφή στην ηγεσία αυτού του χώρου. Ο Goleman ορίζει τη συναισθηματική νοημοσύνη σαν *«την ικανότητα αναγνώρισης των οικείων συναισθημάτων αλλά και των συναισθημάτων των άλλων ανθρώπων, της παρακίνησης του εαυτού μας και της διαχείρισης των δικών μας αλλά και των συναισθημάτων των άλλων με τους οποίους ερχόμαστε σε επαφή»* (Goleman 1998, σελ. 317). Η θεωρία του στηρίζεται και στις κοινωνικές και συναισθηματικές ικανότητες ορίζοντας μάλιστα την συναισθηματική ικανότητα σαν *«την ικανότητα μάθησης που βασίζεται στη συναισθηματική νοημοσύνη και έχει ως απότοκο μία εξαιρετική απόδοση στον εργασιακό τομέα»* (Goleman 1998, σελ. 317).

Ο Goleman (1998, 2017), έχει αναπτύξει ένα πλαίσιο δεξιοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης το οποίο αποτελείται από τις ακόλουθες δεξιότητες και είναι

- η αυτογνωσία
- η αυτοδιαχείριση ή αλλιώς αυτορρύθμιση
- η κοινωνική επίγνωση και
- η διαχείριση σχέσεων

Ο άνθρωπος ο οποίος κατέχει αυτές τις δεξιότητες, δηλαδή την αυτογνωσία, την αυτοδιαχείριση, την κοινωνική επίγνωση και τη διαχείριση σχέσεων είναι επιτυχημένος τόσο στον εργασιακό χώρο όσο και στην προσωπική του ζωή, αφού είναι εξαιρετικά σημαντική η ικανότητα αντίληψης, εντοπισμού και διαχείρισης των συναισθημάτων ενός ατόμου. Άλλωστε, οι δεξιότητες αυτές αντικατοπτρίζουν και τις κοινωνικές και συναισθηματικές του ικανότητες έτσι ώστε να μπορέσει να επιτύχει στο χώρο εργασίας. Μάλιστα οι συναισθηματικές ικανότητες έχουν σχέση με τον βαθμό κατοχής συγκεκριμένων δεξιοτήτων

και ικανοτήτων σε επαρκή βαθμό, οι οποίες στηρίζονται στη συναισθηματική νοημοσύνη προσφέροντας αυξημένη αποτελεσματικότητα στον εργασιακό χώρο. Συγκεκριμένα, αναφορικά με την αυτογνωσία ή αυτοεπίγνωση, είναι ένας όρος που πρώτη φορά παρουσιάστηκε από τον Σωκράτη αποδιδόμενη με τον όρο του «γνώθι σε αυτόν» και αφορά την ικανότητα του ανθρώπου να γνωρίζει τον εαυτό του, τις αξίες, τα πιστεύω και τα ιδανικά του. Επίσης, η αυτογνωσία αφορά την ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται τα ελαττώματα και τα προτερήματα του με αντικειμενική στάση αναφορικά με τις δυνατότητες και αδυναμίες του. Άλλωστε το να έχει κάποιος γνώση των συναισθημάτων, σκέψεων, επιθυμιών και πράξεών του είναι κάτι το οποίο επιλέγεται συνειδητά από τον άνθρωπο, δηλαδή το να σκεφτεί, να νιώσει και να πράξει με έναν συγκεκριμένο τρόπο χωρίς καμία επίκριση. Μόνο έτσι το κάθε άτομο καταφέρνει να νιώσει ικανοποιημένο, πλήρες και ευτυχισμένο. Τα άτομα που διαθέτουν συναισθηματική επίγνωση είναι ικανά να αναγνωρίσουν τη σχέση των συναισθημάτων και των πράξεων αντιμετωπίζοντας μάλιστα τον εαυτό τους με κριτικό πνεύμα, κάτι το οποίο ονομάζεται «ακριβής αυτοαξιολόγηση». Γνωρίζοντας λοιπόν το άτομο τα δυνατά και αδύνατα σημεία του και υιοθετώντας τα, μαθαίνουν να αυτοβελτιώνονται συνεχώς, αποκτώντας αυτοπεποίθηση, η οποία είναι η σημαντικότερη δύναμη ενός ατόμου να λαμβάνει σοβαρές αποφάσεις έχοντας μάλιστα και το θάρρος να εκφράζει απόψεις οι οποίες δεν είναι και τόσο δημοφιλείς.

Η αυτοδιαχείριση η οποία συνδέεται άμεσα με την αυτοεπίγνωση αφορά την ικανότητα του ατόμου για χειρισμό του εσωτερικού του κόσμου και ελέγχου των παρορμήσεων, των συναισθημάτων και των διαθέσεων του διαθέτοντας την ικανότητα αποτελεσματικής ρύθμισης αυτών και εν γένει της εσωτερικής του κατάστασης. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω του αυτοελέγχου, δηλαδή της ικανότητας χειρισμού των παρορμητικών συναισθημάτων με αποτελεσματικό τρόπο όπως επίσης και της διατήρησης της ψυχραιμίας και της καθαρής σκέψης ακόμη και σε πιεστικές συνθήκες (Drigas & Papoutsis, 2018; Kanesan & Fauzan, 2019).

Επίσης, η αυτοδιαχείριση περιλαμβάνει την αξιοπιστία και την πλήρη ανάληψη των ευθυνών, των πράξεων των ανθρώπων όπως επίσης και τη δέσμευση στη συνέπεια και στις υποχρεώσεις τους. Αναμφίβολα, σημαντική συνιστώσα είναι και η προσαρμοστικότητα, δηλαδή η διαχείριση των αλλαγών με ευελιξία αλλά και η τάση προς επίτευξη των στόχων, δηλαδή αρχικά η θέση των στόχων και η αναζήτηση συνεχών πληροφοριών από το ευρύτερο περιβάλλον για την επιτυχή διεκπεραίωση αυτών. Αυτό θα οδηγήσει στη μείωση της αβεβαιότητας και στην αύξηση της πιθανότητας επίτευξης των στόχων των ατόμων.

Σημαντική επίσης είναι και η ανάληψη πρωτοβουλιών με τα άτομα που διαθέτουν την ικανότητα αυτή να εκπληρώνουν τους στόχους τους παρά τη δυσκολία και το απαιτητό του πράγματος, έχοντας την ικανότητα ενεργοποίησης και παρακίνησης και των άλλων ανθρώπων. Αυτό συνδέεται άμεσα και με το αίσθημα της αισιοδοξίας όπως επίσης και της ρεαλιστικής αξιολόγησης μιας ενδεχόμενης αποτυχίας αλλά και της ανάληψης του μεριδίου της ευθύνης από τα άτομα (Drigas & Papoutsis, 2018; Kanesan & Fauzan, 2019).

Αναφορικά με την κοινωνική επίγνωση ή αλλιώς ενσυναίσθηση θα τη χαρακτηρίζαμε ως την ικανότητα αντίληψης και αναγνώρισης των συναισθημάτων και αναγκών των άλλων ανθρώπων κάτι το οποίο συνοδεύεται από την προσαρμογή της συμπεριφοράς του κάθε ατόμου όπως επίσης και την τοποθέτηση του εαυτού του στη θέση των άλλων. Σύμφωνα λοιπόν και πάλι με τον Goleman (2017), οι απαραίτητες δεξιότητες οι οποίες συνδέονται με αυτήν την ικανότητα είναι η ενσυναίσθηση, που αφορά την ικανότητα ενός ατόμου να μπαίνει στη θέση του άλλου και να κατανοεί τα συναισθήματα του, να αντιλαμβάνεται δηλαδή τους προβληματισμούς, τις ανάγκες αλλά και τον εσωτερικό κόσμο των άλλων. Αυτό βέβαια απαιτεί όχι απλά την κατανόηση των συναισθημάτων ενός άλλου ανθρώπου αλλά σύμφωνα και με τον Harris (2004), θα πρέπει ο άνθρωπος εκτός από την κατανόηση του συναισθήματος του άλλου να βιώνει και να νιώθει το ίδιο συναίσθημα, έτσι ώστε να μπορεί να αντιλαμβάνεται τις σκέψεις και απόψεις του άλλου ατόμου. Σημαντική επίσης είναι και οργανωσιακή επίγνωση δηλαδή η κατανόηση των συναισθημάτων μιας ολόκληρης ομάδας ανθρώπων αλλά και των ιεραρχικών σχέσεων που αφορούν τη δομή ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης και σημαντικός παράγοντας επιτυχίας είναι να προσανατολίζεται σαφώς και στην εξυπηρέτηση των άλλων ανθρώπων (Long, Looijen & Blok, 2018).

Η διαχείριση των σχέσεων συνίσταται στην ικανότητα των ατόμων να δημιουργούν σχέσεις, να επικοινωνούν με τους άλλους ανθρώπους και να προκαλούν τις αντιδράσεις που θέλουν από αυτούς. Ειδικότερα, η ικανότητα των ανθρώπων να επικοινωνούν έχει άμεση σχέση με το να μεταδίδουν αποτελεσματικά τα μηνύματά τους και κυρίως τα μηνύματα που μεταδίδονται από τον ηγέτη προς τους εργαζόμενους. Επίσης, σημαντική είναι και η αποτελεσματική «ακρόαση» του ηγέτη προς τους εργαζόμενους όσον αφορά τα προβλήματα, τις επιθυμίες και τις προτάσεις τους. Τα άτομα τα οποία διαθέτουν όλες αυτές τις ικανότητες δεν χαρακτηρίζονται μόνο από μία αίσθηση φιλικότητας προς τον άλλον αλλά διακρίνονται από μία αίσθηση στόχου, δημιουργώντας εύκολα σχέσεις με τους υπόλοιπους ανθρώπους αξιοποιώντας αυτές τις σχέσεις όποτε οι ίδιοι κρίνουν απαραίτητο. Παράλληλα, έχουν εμπιστοσύνη στην αξία της ομαδικής εργασίας και στην αναγκαιότητα των αλλαγών,

αποτελώντας παράδειγμα μίμησης για τους άλλους. Έτσι καταφέρνουν να χειρίζονται τις σχέσεις τους με τους άλλους ανθρώπους με επιτυχία έχοντας επίγνωση των δικών τους συναισθημάτων όσο και των συναισθημάτων των άλλων. Άλλωστε, η σωστή επικοινωνία βοηθάει τον ηγέτη να προωθεί τις αρχές και τις αξίες του στους υφιστάμενους του εμπνέοντας τους για την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων (Harris, 2004).

Στη συνέχεια εξετάζεται η έννοια και η δυνατότητα εφαρμογής της συναισθηματικής νοημοσύνης στους οργανισμούς, ώστε να επιτευχθεί ο εντοπισμός και η κατανόηση της μεταξύ τους σχέσης, η οποία θα μπορούσε να επηρεάσει τόσο την ασκούμενη ηγεσία όσο και τις εργασιακές σχέσεις στην μελετώμενη από την παρούσα εργασία περίπτωση.

### **2.3. Η έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στους Οργανισμούς**

Η συναισθηματική νοημοσύνη, όπως προαναφέρεται αποτελεί μια εξαιρετικά ενδιαφέρουσα έννοια, η οποία πλέον έχει κερδίσει σημαντική αναγνώριση στο πεδίο της οργανωτικής ψυχολογίας και της διοίκησης. Περιλαμβάνει την ικανότητα αναγνώρισης, κατανόησης και αποτελεσματικής διαχείρισης των συναισθημάτων, τόσο στον εαυτό μας όσο και στους άλλους. Στο πλαίσιο των οργανισμών, η συναισθηματική νοημοσύνη διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της δυναμικής των εργασιακών σχέσεων, της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας και της συνολικής οργανωτικής επιτυχίας (Cherniss, & Adler, 2000; Cherniss, 2010).

Όπως είναι πλέον γνωστό, οι οργανισμοί είναι πολύπλοκα συστήματα που βασίζονται στις συλλογικές προσπάθειες ατόμων που συνεργάζονται για την επίτευξη κοινών στόχων. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, τα συναισθήματα αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της ανθρώπινης αλληλεπίδρασης. Τα συναισθηματικά ευφυή άτομα διαθέτουν αυξημένη επίγνωση των δικών τους συναισθημάτων και των συναισθημάτων των συναδέλφων τους, επιτρέποντάς τους να περιηγούνται στις διαπροσωπικές σχέσεις με ενσυναίσθηση, διακριτικότητα και ανθεκτικότητα (Zeidner, Matthews, Roberts, & MacCann, 2003; Goleman, 2021).

Στον πυρήνα της συναισθηματικής νοημοσύνης βρίσκεται η αυτογνωσία, η οποία περιλαμβάνει την κατανόηση των συναισθημάτων, των δυνατών σημείων, των αδυναμιών, των αξιών και των στόχων του ατόμου. Τα άτομα με αυτογνωσία είναι καλύτερα εξοπλισμένα για να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τα συναισθήματά τους, αξιοποιώντας τα δυνατά τους σημεία και μετριάζοντας τις αδυναμίες τους. Σε ένα οργανωτικό πλαίσιο, οι

εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα αυτογνωσίας μπορούν να εντοπίζουν και να ρυθμίζουν τις συναισθηματικές τους αντιδράσεις σε διάφορες εργασιακές καταστάσεις, οδηγώντας σε καλύτερη λήψη αποφάσεων, βελτιωμένη επίλυση συγκρούσεων και αυξημένη συνολική παραγωγικότητα (Kay, 2018).

Επιπλέον, η συναισθηματική νοημοσύνη επεκτείνεται πέρα από την αυτογνωσία και περιλαμβάνει την κοινωνική ευαισθητοποίηση. Αυτή η διάσταση περιστρέφεται γύρω από την αναγνώριση και την κατανόηση των συναισθημάτων, των αναγκών και των προοπτικών των άλλων. Τα άτομα με ισχυρή κοινωνική επίγνωση διαθέτουν την ικανότητα να συμπάσχουν με τους συναδέλφους τους, δημιουργώντας βαθιές συνδέσεις και προωθώντας θετικές εργασιακές σχέσεις. Αυτή η ενσυναισθητική κατανόηση επιτρέπει την αποτελεσματική συνεργασία, ενισχύει την ομαδική εργασία και προάγει ένα υποστηρικτικό και χωρίς αποκλεισμούς εργασιακό περιβάλλον (Ingram, Peake, Stewart, & Watson, 2019).

Παράλληλα, η ηγεσία διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στη διαμόρφωση της οργανωτικής κουλτούρας και της δέσμευσης των εργαζομένων. Οι ηγέτες με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη διαθέτουν τις απαραίτητες δεξιότητες για να εμπνέουν και να παρακινούν τις ομάδες τους, να προσαρμόζουν το στυλ ηγεσίας τους σε διαφορετικά άτομα και να οικοδομούν εμπιστοσύνη και σχέση. Αυτοί οι ηγέτες υπερέχουν στη διαχείριση των συναισθημάτων κατά τη διάρκεια δύσκολων καταστάσεων, παραμένουν ήρεμοι και ψύχραιμοι και διευκολύνουν την ανοιχτή επικοινωνία. Επιδεικνύοντας συναισθηματική νοημοσύνη, οι ηγέτες μπορούν να δημιουργήσουν ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον, να καλλιεργήσουν την αφοσίωση των εργαζομένων και να προωθήσουν την οργανωτική επιτυχία (Belias, & Koustelios, 2014).

Οι οργανισμοί που δίνουν προτεραιότητα στη συναισθηματική νοημοσύνη αποκομίζουν πολλά οφέλη. Ένας χώρος εργασίας που χαρακτηρίζεται από υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη τείνει να έχει βελτιωμένο ηθικό των εργαζομένων, μειωμένα επίπεδα άγχους και υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση. Ένα τέτοιο περιβάλλον ενθαρρύνει την ανοιχτή επικοινωνία, την ψυχολογική ασφάλεια και την ευημερία των εργαζομένων. Επιπλέον, η συναισθηματική νοημοσύνη προάγει την ισχυρότερη ομαδική εργασία και συνεργασία, καθώς τα άτομα είναι περισσότερο συντονισμένα με τις ανάγκες και τα συναισθήματα των συναδέλφων τους, οδηγώντας σε ενισχυμένη δημιουργικότητα, επίλυση προβλημάτων και καινοτομία (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2013).

Για την προώθηση της συναισθηματικής νοημοσύνης σε έναν οργανισμό, μπορούν να χρησιμοποιηθούν διάφορες στρατηγικές. Τα προγράμματα κατάρτισης και τα εργαστήρια μπορούν να παρέχουν στους εργαζόμενους τις γνώσεις και τις δεξιότητες για την ενίσχυση της συναισθηματικής τους νοημοσύνης. Αυτές οι πρωτοβουλίες μπορεί να περιλαμβάνουν δραστηριότητες όπως αυτοαναστοχασμός, ασκήσεις ρόλων και προσομοιώσεις επίλυσης συγκρούσεων. Επιπλέον, οι οργανισμοί μπορούν να ενθαρρύνουν μια κουλτούρα συναισθηματικής νοημοσύνης αναγνωρίζοντας και επιβραβεύοντας τα άτομα που επιδεικνύουν συμπεριφορές συναισθηματικής νοημοσύνης, ενισχύοντας έτσι τη σημασία και την αξία τους (Cherniss, Goleman, ..., & Adler, 1998; Leban, & Zulauf, 2004).

Στο σημείο αυτό ολοκληρώνεται η προσέγγιση του θεωρητικού υποβάθρου των δύο πιθανών παραγόντων επιρροής των εργασιακών σχέσεων που μελετώνται από την παρούσα εργασία. Στη συνέχεια, περνώντας πλέον στο δεύτερο σκέλος του σκοπού της εργασίας αυτής, παρουσιάζεται η έννοια των εργασιακών σχέσεων, ώστε να διαμορφωθεί το θεωρητικό πλαίσιο που θα καθοδηγήσει την ερευνητική προσέγγιση του θέματος, ως μελέτης περίπτωσης ποσοτικού χαρακτήρα για την περίπτωση του Ο.Α.Ε.Δ.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3°. Εργασιακές Σχέσεις

### 3.1. Βασικές έννοιες και ορισμοί Εργασιακών Σχέσεων

Οι εργασιακές σχέσεις διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο στη διαμόρφωση της δυναμικής και της λειτουργίας των οργανισμών παγκοσμίως. Η σχέση μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων, που περιλαμβάνει τις διαπραγματεύσεις, τις συμφωνίες και την προστασία των δικαιωμάτων, αποτελεί κρίσιμη πτυχή κάθε εργασιακού χώρου. Η κατανόηση και η αποτελεσματική διαχείριση των εργασιακών σχέσεων είναι ζωτικής σημασίας για την καλλιέργεια παραγωγικών εργασιακών περιβαλλόντων, την προώθηση της ικανοποίησης των εργαζομένων και την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Η παρούσα διπλωματική έχει ως στόχο να εμβαθύνει στην πολυπλοκότητα των εργασιακών σχέσεων, εξετάζοντας την ιστορική τους εξέλιξη, τους βασικούς παράγοντες, τη διαδικασία συλλογικών διαπραγματεύσεων, τη νομοθεσία για την απασχόληση, τους μηχανισμούς επίλυσης συγκρούσεων και τις επιπτώσεις για τους οργανισμούς.

Η μελέτη των εργασιακών σχέσεων έχει τεράστια σημασία για πολλούς ενδιαφερόμενους. Για τους οργανισμούς, η κατανόηση και η αποτελεσματική διαχείριση των εργασιακών σχέσεων μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένη παραγωγικότητα, μείωση των συγκρούσεων, αυξημένη ικανοποίηση των εργαζομένων και επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Οι εργαζόμενοι επωφελούνται από τη δίκαιη μεταχείριση, την προστασία των δικαιωμάτων τους και την ευκαιρία να συμμετέχουν ενεργά στις αποφάσεις που επηρεάζουν τις συνθήκες εργασίας τους. Τα εργατικά συνδικάτα διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην υπεράσπιση των δικαιωμάτων των εργαζομένων, στη διαπραγμάτευση καλύτερων όρων και συνθηκών και στη διασφάλιση της εκπροσώπησής τους στον χώρο εργασίας. Οι κυβερνήσεις και οι ρυθμιστικοί φορείς συμβάλλουν στη δημιουργία ενός νομικού πλαισίου που προστατεύει τους εργαζόμενους και προωθεί τις αρμονικές εργασιακές σχέσεις (Grimshaw, Fagan, Hebson, & Tavora, 2017; Benvegnù, Haidinger, & Sacchetto, 2018).

Οι εργασιακές σχέσεις έχουν εξελιχθεί σημαντικά κατά τη διάρκεια της ιστορίας, λόγω της μεταβαλλόμενης δυναμικής μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων. Οι ρίζες του εργατικού κινήματος ανάγονται στη Βιομηχανική Επανάσταση, όπου οι εργαζόμενοι αντιμετώπιζαν σκληρές συνθήκες και χαμηλούς μισθούς. Ως απάντηση, οι εργαζόμενοι άρχισαν να οργανώνονται σε συνδικάτα για να υπερασπιστούν τη βελτίωση της μεταχείρισης και των

συνθηκών εργασίας. Οι κυβερνήσεις αναγνώρισαν την ανάγκη προστασίας των δικαιωμάτων των εργαζομένων και θέσπισαν εργατικούς νόμους και κανονισμούς. Οι νόμοι αυτοί αποσκοπούσαν στην αντιμετώπιση θεμάτων όπως οι ώρες εργασίας, οι κατώτατοι μισθοί, η παιδική εργασία και η επαγγελματική υγεία και ασφάλεια. Η ίδρυση εργατικών συνδικάτων ως συλλογικών φωνών για τους εργαζόμενους αποτέλεσε κομβική πτυχή του εργατικού κινήματος. Τα συνδικάτα διαπραγματεύονταν με τους εργοδότες για λογαριασμό των μελών τους, αγωνιζόμενα για καλύτερους μισθούς, βελτιωμένες συνθήκες εργασίας και εργασιακή ασφάλεια.

Η τεχνολογική πρόοδος και η άνοδος της οικονομίας της εργασίας έχουν δημιουργήσει νέες προκλήσεις και ευκαιρίες για τις εργασιακές σχέσεις. Η αυτοματοποίηση, η τεχνητή νοημοσύνη και η εργασία εξ αποστάσεως έχουν καταστήσει αναγκαία την προσαρμογή της εργατικής νομοθεσίας για την αντιμετώπιση αναδύομενων ζητημάτων και την προστασία των δικαιωμάτων των εργαζομένων σε μεταβαλλόμενα εργασιακά περιβάλλοντα. Φυσικά, οι εργασιακές σχέσεις διαφέρουν από χώρα σε χώρα και από περιοχή σε περιοχή, επηρεαζόμενες από πολιτιστικούς, πολιτικούς και οικονομικούς παράγοντες (Grimshaw, Fagan, Hebson, & Tavora, 2017; Benvegnù, Haidinger, & Sacchetto, 2018).

Ο όρος «εργασιακές σχέσεις» αναφέρεται στη μελέτη και την πρακτική της διαχείρισης των σχέσεων μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων σε έναν οργανισμό ή κλάδο. Περιλαμβάνει τις αλληλεπιδράσεις, τις διαπραγματεύσεις και τις συμφωνίες μεταξύ εργοδοτών, εργαζομένων και εργατικών συνδικάτων ή εκπροσώπων των εργαζομένων. Οι εργασιακές σχέσεις περιλαμβάνουν την αντιμετώπιση ζητημάτων όπως οι όροι και οι συνθήκες απασχόλησης, οι μισθοί, το ωράριο εργασίας, οι πολιτικές στο χώρο εργασίας και η προστασία των δικαιωμάτων των εργαζομένων. Στόχος των εργασιακών σχέσεων είναι η δημιουργία μιας ισορροπημένης και αρμονικής σχέσης μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων, προωθώντας τη δίκαιη μεταχείριση, τους παραγωγικούς χώρους εργασίας και την αμοιβαία συνεργασία (Budd, & Bhawe, 2008; Kersley, Alpin, ..., & Oxenbridge, 2013).

Καθώς το κεφάλαιο με τις θεμελιώδεις έννοιες και ορισμούς πλησιάζει στο τέλος του, γίνεται σαφές ότι η ισχυρή κατανόηση αυτών των θεμελιωδών ιδεών είναι ζωτικής σημασίας. Στο επόμενο κεφάλαιο θα αναπτυχθούν περαιτέρω αυτές οι έννοιες, προσφέροντας βαθύτερη κατανόηση των θεωριών που στηρίζουν την κατανόηση της δυναμικής και των σχέσεων στον εργασιακό χώρο.



### 3.2. Θεωρίες Εργασιακών Σχέσεων

Κατά την πάροδο των χρόνων και δεδομένης της σημασίας των εργασιακών σχέσεων για την ανάπτυξη και την επιτυχία των οργανισμών και των επιχειρήσεων, αλλά και των ίδιων των κοινωνιών, αναπτύχθηκαν σημαντικές σχετικές θεωρίες. Οι σημαντικότερες από αυτές, οι οποίες συνέβαλλαν στην ανάπτυξη της έννοιας των εργασιακών σχέσεων όπως είναι σήμερα και διαμόρφωσαν, ως έναν έστω βαθμό, τη σύγχρονη προσέγγιση και σχετική νομοθεσία είναι η Πλουραλιστική θεωρία (Pluralist Theory), η Ενωτική (Μονοταξική) θεωρία (Unitarist Theory), η Μαρξιστική θεωρία (Marxist Theory), η θεωρία Ανθρωπίνων Σχέσεων (Human Relations Theory), η Συστημική θεωρία (Systems Theory) και η θεωρία της Κοινωνικής Συναλλαγής (Social Exchange Theory).

Μέσα από τις θεωρίες αυτές επιτεύχθηκε η ανάπτυξη των σύγχρονων προσεγγίσεων, καθώς, παρέχουν διαφορετικές προοπτικές και πλαίσια για την ανάλυση και την κατανόηση της δυναμικής των εργασιακών σχέσεων (Salamon, 2000). Μάλιστα, κάθε θεωρία παρουσιάζει ενδιαφέρον και είναι σημαντική, καθώς προσφέρει μοναδικές γνώσεις σχετικά με τους ρόλους, τα συμφέροντα, τη δυναμική της εξουσίας και τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων στο πλαίσιο των οργανισμών ή της κοινωνίας στο σύνολό της. Μέσα από τη μελέτη τους ή την εφαρμογή τους καθίσταται δυνατή η μελέτη και η ανάλυση των εργασιακών σχέσεων, η περαιτέρω κατανόηση του μηχανισμού τους, αλλά και η ανάπτυξη νέων στρατηγικών διαχείρισης και βελτίωσης της δυναμικής των εργασιακών σχέσεων (Gray, & Wood, 1991; Gilens, Page, 2014).

Αναλυτικότερα:

- Η Πλουραλιστική θεωρία αποτελεί ένα εννοιολογικό πλαίσιο που αντιλαμβάνεται εργασιακές σχέσεις ως μια σύνθετη αλληλεπίδραση μεταξύ ενός πλήθους ενδιαφερομένων μερών (όπως οι εργοδότες, οι εργαζόμενοι, τα εργατικά συνδικάτα, οι σύλλογοι, οι νομικοί φορείς, κ.ά.). Δίνει έμφαση στην ύπαρξη διαφορετικών συμφερόντων, στη δυναμική της εξουσίας και στην ανάγκη διαπραγμάτευσης και συμβιβασμού για τη διατήρηση αρμονικών σχέσεων, ενώ αναγνωρίζει ότι οι συγκρούσεις συμφερόντων είναι εγγενείς στις εργασιακές. Η συγκεκριμένη θεωρία τονίζει τη σημασία της διαπραγμάτευσης, του συμβιβασμού και του εντοπισμού ειρηνικών λύσεων ώστε να επιτευχθεί η διατήρηση αρμονικών σχέσεων. Οι βασικές

αρχές επί των οποίων στηρίζεται είναι η ύπαρξη διαφορετικών συμφερόντων, η σημασία της δυναμικής της εξουσίας, η εστίαση στη διαπραγμάτευση και στον συμβιβασμό, η αξία της συλλογικής εκπροσώπησης και η σημασία της επίλυσης των διαφορών. Επιπλέον, η πλουραλιστική θεωρία δίνει μεγάλη σημασία στον ρόλο των θεσμικών ρυθμίσεων, όπως η εργατική νομοθεσία και οι κανονισμοί, στη διαμόρφωση των εργασιακών σχέσεων (Stoney, & Winstanley, 2001; Sovacool, & Hess, 2017).

- Η Ενωτική (Μονοταξική) θεωρία βασίζεται στην υπόθεση ότι οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι μοιράζονται κοινούς στόχους και συμφέροντα, προωθώντας ένα συνεργατικό και συνεργατικό εργασιακό περιβάλλον. Τονίζει τη σημασία της αποτελεσματικής επικοινωνίας, των κοινών αξιών και της ενιαίας οργανωτικής κουλτούρας για την προώθηση θετικών εργασιακών σχέσεων. Αναπτύσσεται γύρω από μία κεντρική αρχή: την προώθηση της οργανωτικής ενότητας και των κοινών συμφερόντων, βάσει της υπόθεσης ότι οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι έχουν κοινούς στόχους και σκοπούς, εργαζόμενοι για τη συνολική επιτυχία και ανάπτυξη του οργανισμού. Ως εκ τούτου, υποδηλώνει ότι οι συγκρούσεις ή οι διαφορές στα συμφέροντα μπορούν να επιλυθούν μέσω της αποτελεσματικής επικοινωνίας, της συνεργασίας και της ενιαίας οργανωτικής κουλτούρας (Scott, & Davis, 2015).
- Η μαρξιστική θεωρία εστιάζει στη δυναμική της ταξικής πάλης στο πλαίσιο των εργασιακών σχέσεων. Υποστηρίζει ότι η θεμελιώδης σύγκρουση μεταξύ των καπιταλιστών (εργοδοτών) και του προλεταριάτου (εργαζομένων) είναι εγγενής στις καπιταλιστικές κοινωνίες. Η θεωρία υποστηρίζει τη χειραφέτηση των εργαζομένων μέσω των συλλογικών δράσεων των συνδικάτων και την ενδεχόμενη εγκαθίδρυση μιας αταξικής κοινωνίας. Βασίζεται επί αρχών που εστιάζουν στη δύναμη και τα δικαιώματα του εργατικού δυναμικού, όπως η πάλη των τάξεων, ο οικονομικός ντετερμινισμός, ο ιστορικός υλισμός, η ταξική συνείδηση και τα μέσα παραγωγής (Stark, 1980; Budd, & Bhawe, 2008).
- Η θεωρία των ανθρώπινων σχέσεων δίνει έμφαση στην επίδραση των κοινωνικών και ψυχολογικών παραγόντων στις εργασιακές σχέσεις. Υπογραμμίζει τη σημασία της ικανοποίησης των εργαζομένων, των κινήτρων και των θετικών διαπροσωπικών αλληλεπιδράσεων για την προώθηση παραγωγικών και αρμονικών εργασιακών περιβαλλόντων. Οι κύριες αρχές επί των οποίων στηρίζεται είναι η εστίαση στον ανθρώπινο παράγοντα (αντιμετωπίζοντας τους ανθρώπους ως πόρους για την επιχείρηση), στην σημασία της ικανοποίησης και παρακίνησης των εργαζομένων,

στην καλλιέργεια θετικών διαπροσωπικών σχέσεων, στην αξία της ομαδικότητας, της συμμετοχής και της ενδυνάμωσης, στη δυναμική της ηγεσίας και της εποπτείας στον χώρο εργασίας και στην επίδραση του κοινωνικού και οργανωτικού πλαισίου (Dugguh, & Dennis, 2014; Jalagat, 2016).

- Η συστημική θεωρία εξετάζει τις εργασιακές σχέσεις από μια ευρύτερη οργανωτική προοπτική. Αντιμετωπίζει τους οργανισμούς ως πολύπλοκα συστήματα με αλληλένδετες συνιστώσες. Η θεωρία αυτή διερευνά τον τρόπο με τον οποίο διάφορα στοιχεία, όπως η οργανωτική δομή, οι διάλογοι επικοινωνίας και οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων, επηρεάζουν τις εργασιακές σχέσεις και τη συνολική οργανωτική αποτελεσματικότητα. Οι αρχές που αποτελούν τους πυλώνες ανάπτυξής της είναι η διασύνδεση, η ολιστική προοπτική, οι βρόγχοι ανατροφοδότησης, η εξισορρόπηση και ισορροπία, η προσαρμογή και αλλαγή και ο σεβασμός των ορίων και του περιβάλλοντος (Seeger, Sellnow, & Ulmer, 2003; Barile, & Polese, 2010).
- Τέλος, η θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής αντιλαμβάνεται τις εργασιακές σχέσεις ως μια σειρά κοινωνικών ανταλλαγών που βασίζονται σε αμοιβαία οφέλη. Υποστηρίζει ότι τα άτομα σταθμίζουν το κόστος και τις ανταμοιβές των αλληλεπιδράσεών τους με τους εργοδότες ή τους εργαζόμενους και η ποιότητα της σχέσης επηρεάζεται από τις αντιλήψεις περί δικαιοσύνης και αμοιβαιότητας. Οι βασικές της αρχές είναι οι συναλλακτικές σχέσεις, η ορθολογική επιλογή, η αμοιβαιότητα, ο καθορισμός επιπέδων σύγκρισης όσον αφορά τις προσδοκίες σχετικά με τα προσδοκώμενα αποτελέσματα μιας σχέσης, αλλά και όσον αφορά τις εναλλακτικές επιλογές και λύσεις, καθώς και η ανάπτυξη μακροχρόνιων σχέσεων (Hall, 2003; Cyr, & Wei Choo, 2010).

Οι ανωτέρω αναφερόμενες θεωρίες των εργασιακών σχέσεων προσφέρουν η καθεμία μοναδικές προοπτικές για τη δυναμική του χώρου εργασίας και η αποτελεσματικότητά τους στις εργασιακές σχέσεις ποικίλλει ανάλογα με το συγκεκριμένο πλαίσιο και τους στόχους ενός οργανισμού ή μιας κοινωνίας.

Η πλουραλιστική θεωρία αναγνωρίζει την πολυπλοκότητα των εργασιακών σχέσεων και ενθαρρύνει τη διαπραγμάτευση και τον συμβιβασμό μεταξύ των διαφόρων ενδιαφερομένων μερών. Σε οργανισμούς με ποικιλόμορφο εργατικό δυναμικό και πολλαπλές ομάδες συμφερόντων, η προσέγγιση αυτή μπορεί να είναι αποτελεσματική στη διατήρηση αρμονικών σχέσεων και στην αντιμετώπιση συγκρούσεων μέσω διαλόγου και συλλογικής εκπροσώπησης. Απεναντίας, η ενιαία θεωρία, με την έμφαση που δίνει στους κοινούς

στόχους και αξίες, είναι πιο κατάλληλη για οργανισμούς που δίνουν προτεραιότητα σε μια ενιαία εταιρική κουλτούρα και στη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων. Μπορεί να είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική σε περιβάλλοντα όπου η διοίκηση και το προσωπικό μοιράζονται μια ισχυρή αίσθηση του σκοπού και ένα κοινό όραμα. Η μαρξιστική θεωρία, με την εστίασή της στην ταξική πάλη, εφαρμόζεται συχνά σε περιβάλλοντα όπου υπάρχει σημαντική ανισορροπία ισχύος μεταξύ εργασίας και κεφαλαίου. Τα εργατικά συνδικάτα και οι συλλογικές δράσεις μπορούν να αποτελέσουν αποτελεσματικά εργαλεία για την αντιμετώπιση των δικαιωμάτων των εργαζομένων και την υπεράσπιση καλύτερων συνθηκών εργασίας. Ωστόσο, η εφαρμογή της μπορεί να είναι περιορισμένη σε κοινωνίες με ποικιλόμορφες οικονομικές δομές.

Η θεωρία των ανθρώπινων σχέσεων, η οποία δίνει σημασία στην ικανοποίηση των εργαζομένων και στις θετικές διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις, μπορεί να είναι αποτελεσματική στην ενίσχυση του ηθικού και της παραγωγικότητας στον χώρο εργασίας. Οι οργανισμοί που δίνουν προτεραιότητα στην ευημερία και τη δέσμευση των εργαζομένων συχνά επωφελούνται από αυτή την προσέγγιση. Η θεωρία των συστημάτων υιοθετεί μια ολιστική θεώρηση των οργανισμών και μπορεί να είναι πολύτιμη για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο διάφορα στοιχεία αλληλεπιδρούν μέσα σε ένα πολύπλοκο σύστημα. Είναι αποτελεσματική σε οργανισμούς όπου μια συστημική προσέγγιση είναι απαραίτητη για τη βελτιστοποίηση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας και την προσαρμογή σε μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα. Η θεωρία των κοινωνικών ανταλλαγών, η οποία επικεντρώνεται στην ισορροπία του κόστους και των ανταμοιβών στις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις, μπορεί να εφαρμοστεί για την αξιολόγηση της ποιότητας των σχέσεων στο χώρο εργασίας. Σε καταστάσεις όπου τα άτομα αξιολογούν τις εργασιακές τους σχέσεις με βάση την αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη και αμοιβαιότητα, η θεωρία αυτή μπορεί να προσφέρει πληροφορίες για την ικανοποίηση και τη διατήρηση των εργαζομένων.

Στην πράξη, οι οργανισμοί μπορούν να αντλήσουν από πολλαπλές θεωρίες ανάλογα με τις ιδιαίτερες περιστάσεις τους. Για παράδειγμα, μια εταιρεία μπορεί να εφαρμόζει πλουραλιστικές αρχές στις εργασιακές σχέσεις, ενώ παράλληλα να ενσωματώνει στοιχεία της θεωρίας των ανθρώπινων σχέσεων για την προώθηση ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος. Η αποτελεσματικότητα αυτών των θεωριών εξαρτάται τελικά από το πόσο καλά ευθυγραμμίζονται με τις αξίες, τους στόχους και τις επικρατούσες συνθήκες της αγοράς εργασίας ενός οργανισμού. Επιπλέον, στις δυναμικές και ποικιλόμορφες αγορές εργασίας, οι οργανισμοί συχνά βρίσκονται να περιηγούνται ταυτόχρονα σε πολλαπλές διαστάσεις των εργασιακών σχέσεων. Αυτή η πολύπλευρη προσέγγιση μπορεί να περιλαμβάνει την

ενσωμάτωση γνώσεων από τη Θεωρία των Συστημάτων για τη βελτιστοποίηση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας, διασφαλίζοντας ότι τα διάφορα στοιχεία του οργανισμού συνεργάζονται αρμονικά μεταξύ τους. Επιπλέον, μπορούν να ενσωματωθούν στοιχεία της Θεωρίας Κοινωνικών Ανταλλαγών για τη δημιουργία δίκαιων συνθηκών εργασίας και την προσέλκυση και διατήρηση κορυφαίων ταλέντων σε ανταγωνιστικούς κλάδους.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η αποτελεσματικότητα αυτών των θεωριών δεν καθορίζεται αποκλειστικά από τις θεωρητικές αρχές τους. Αντίθετα, ο αντίκτυπός τους στον πραγματικό κόσμο εξαρτάται από το πόσο καλά ευθυγραμμίζονται με τις βαθιά ριζωμένες αξίες του οργανισμού, τους γενικούς στόχους και τις συγκεκριμένες συνθήκες της αγοράς εργασίας που επικρατούν κάθε φορά. Συνεπώς, οι οργανισμοί πρέπει να προσαρμόζουν διαρκώς τις στρατηγικές τους για τις εργασιακές σχέσεις, αντλώντας από ένα πλούσιο μωσαϊκό θεωριών και πρακτικών για να διασφαλίσουν ότι παραμένουν ευέλικτες, ανταγωνιστικές και ευνοούν την ευημερία των εργαζομένων.

Βέβαια, η διερεύνηση των θεωριών των εργασιακών σχέσεων παρέχει αξιόλογα στοιχεία για την πολυπλοκότητα των αλληλεπιδράσεων στον εργασιακό χώρο. Αυτές οι θεωρίες θέτουν τις βάσεις για την εξέταση των εργασιακών σχέσεων στους οργανισμούς, στο επόμενο κεφάλαιο, στο οποίο γίνεται μια προσπάθεια εμβάθυνσης στην έννοια των εργασιακών σχέσεων για τους οργανισμούς.

### **3.3. Η έννοια των Εργασιακών Σχέσεων στους Οργανισμούς**

Οι εργασιακές σχέσεις, (για την περιγραφή των οποίων χρησιμοποιούνται επίσης οι όροι «σχέσεις απασχόλησης» και «βιομηχανικές σχέσεις»), περιλαμβάνουν τις αλληλεπιδράσεις, τη δυναμική και τις διαδικασίες που συμβαίνουν μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων εντός των οργανισμών. Περιλαμβάνουν, επίσης, τη μελέτη και τη διαχείριση της εργασιακής σχέσης, συμπεριλαμβανομένων των θεμάτων που σχετίζονται με τις συμβάσεις εργασίας, τις συνθήκες εργασίας, τους μισθούς, τις παροχές, τις πολιτικές στο χώρο εργασίας και τους συνολικούς όρους και προϋποθέσεις απασχόλησης. Διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη διαμόρφωση του συνολικού εργασιακού περιβάλλοντος, της παραγωγικότητας και της ευημερίας των εργαζομένων στους οργανισμούς. Οι αποτελεσματικές εργασιακές σχέσεις χαρακτηρίζονται από ισορροπία δυνάμεων, ανοικτή επικοινωνία, αμοιβαίο σεβασμό και δίκαιη κατανομή των πόρων και των ανταμοιβών. (Coyle-Shapiro, & Shore, 2007).

Στον πυρήνα των εργασιακών σχέσεων βρίσκεται η σχέση μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων. Οι εργοδότες, οι οποίοι εκπροσωπούν τη διοίκηση ή την ιδιοκτησία ενός οργανισμού, έχουν την εξουσία να κατευθύνουν και να ελέγχουν την εργασία των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι, από την άλλη πλευρά, παρέχουν τις δεξιότητες, τον χρόνο και την προσπάθειά τους με αντάλλαγμα αποζημίωση και άλλα οφέλη (Kalleberg, 2009). Ένα από τα βασικά στοιχεία των εργασιακών σχέσεων είναι η διαπραγμάτευση και η κατάρτιση συμβάσεων εργασίας. Οι συμβάσεις αυτές περιγράφουν τους όρους και τις προϋποθέσεις απασχόλησης, συμπεριλαμβανομένων των καθηκόντων εργασίας, των ωρών εργασίας, της αποζημίωσης, των παροχών και άλλων διατάξεων. Η διαδικασία διαπραγμάτευσης μπορεί να περιλαμβάνει συλλογικές διαπραγματεύσεις μεταξύ εργατικών συνδικάτων ή εκπροσώπων των εργαζομένων και της διοίκησης, ή μπορεί να γίνεται μέσω ατομικών συμβάσεων ελλείψει εκπροσώπησης από τα συνδικάτα (Guest, 2004; Wilthagen, & Tros, 2004).

Εκτός των ανωτέρω αναφερομένων, με το όρο περιγράφονται επίσης θέματα που σχετίζονται με τις πολιτικές στο χώρο εργασίας, όπως οι κανονισμοί υγείας και ασφάλειας, οι ίσες ευκαιρίες απασχόλησης, τα μέτρα κατά των διακρίσεων, οι πειθαρχικές διαδικασίες και ο χειρισμός παραπόνων. Οι πολιτικές αυτές αποσκοπούν στη διασφάλιση δίκαιης μεταχείρισης, στην προστασία των δικαιωμάτων των εργαζομένων και στην προώθηση ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος που προάγει την παραγωγικότητα και την ικανοποίηση των εργαζομένων (Harcourt, Wood, & Harcourt, 2004; Guthrie, & Babic, 2021).

Θα πρέπει να τονισθεί ότι οι εργασιακές σχέσεις επηρεάζονται από διάφορους παράγοντες, τόσο εσωτερικούς όσο και εξωτερικούς του οργανισμού. Οι εσωτερικοί παράγοντες περιλαμβάνουν την οργανωσιακή κουλτούρα, το στυλ ηγεσίας, τις πρακτικές επικοινωνίας και το επίπεδο συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων. Η οργανωσιακή κουλτούρα χρησιμεύει ως το θεμέλιο πάνω στο οποίο οικοδομούνται οι εργασιακές σχέσεις. Καθορίζει τις αξίες, τους κανόνες και τις προσδοκίες που καθοδηγούν τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των ατόμων εντός του χώρου εργασίας. Επιπλέον, το στυλ ηγεσίας που υιοθετείται από τη διοίκηση ενός οργανισμού επηρεάζει σημαντικά τον τρόπο με τον οποίο εκτυλίσσονται οι εργασιακές σχέσεις. Η αποτελεσματική ηγεσία προάγει την εμπιστοσύνη, την ανοιχτή επικοινωνία και την αίσθηση ενότητας, συμβάλλοντας έτσι στις θετικές εργασιακές σχέσεις. Επιπλέον, ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την ποιότητα των εργασιακών σχέσεων. Όταν οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να εκφράζουν τις απόψεις τους και να

συμμετέχουν στη διαμόρφωση των οργανωτικών πολιτικών, καλλιεργείται το αίσθημα της ιδιοκτησίας και της δέσμευσης (Kang, & Sung, 2017).

Στους εξωτερικούς παράγοντες μπορεί να περιλαμβάνονται οι εργατικοί νόμοι και κανονισμοί, τα πρότυπα του κλάδου, οι οικονομικές συνθήκες και οι κοινωνικές προσδοκίες. Οι εργατικοί νόμοι και κανονισμοί χρησιμεύουν ως το νομικό πλαίσιο εντός του οποίου πρέπει να λειτουργούν οι οργανισμοί. Η συμμόρφωση με αυτούς τους νόμους είναι απαραίτητη για τη διατήρηση νόμιμων και ηθικών εργασιακών σχέσεων. Τα πρότυπα του κλάδου, οι οικονομικές συνθήκες και οι κοινωνικές προσδοκίες επιτείνουν περαιτέρω την πολυπλοκότητα των εργασιακών σχέσεων. Αυτοί οι εξωτερικοί παράγοντες επηρεάζουν το συνολικό πλαίσιο μέσα στο οποίο εξελίσσονται οι εργασιακές σχέσεις, επηρεάζοντας τα πάντα, από τις μισθολογικές διαπραγματεύσεις έως τις πρακτικές απασχόλησης (Kang, & Sung, 2017).

Ως εκ τούτου για την επίτευξη αποτελεσματικών εργασιακών σχέσεων, απαιτείται η δημιουργία μηχανισμών για την επίλυση των διαφορών και τη διαχείριση των συγκρούσεων. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει διαδικασίες καταγγελιών, διαμεσολάβηση, διαιτησία ή άλλες μορφές εναλλακτικής επίλυσης διαφορών. Στόχος είναι η αντιμετώπιση των συγκρούσεων και των διαφορών με δίκαιο και έγκαιρο τρόπο, η προώθηση του αισθήματος δικαιοσύνης και η διατήρηση θετικών εργασιακών σχέσεων (Deng, Kimaro, ..., & Zartman, 2010; Heckscher, 2018).

Οι εργασιακές σχέσεις περιλαμβάνουν ακόμη, το ρόλο των εργατικών συνδικάτων ή των ενώσεων εργαζομένων. Τα συνδικάτα εκπροσωπούν τα συλλογικά συμφέροντα των εργαζομένων και υπερασπίζονται τα δικαιώματα και την ευημερία τους. Συμμετέχουν σε συλλογικές διαπραγματεύσεις με τη διοίκηση για τη διαπραγμάτευση των όρων απασχόλησης, την αντιμετώπιση παραπόνων και τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας. Τα συνδικάτα διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην εξισορρόπηση της δυναμικής της εξουσίας, διασφαλίζουν ότι η φωνή των εργαζομένων ακούγεται και επηρεάζουν τις εργασιακές σχέσεις σε επίπεδο οργανισμού και κλάδου (Johnston, & Land-Kazlauskas, 2018).

Δεδομένου ότι η παρούσα εργασία πραγματεύεται την ηγεσία και τη συναισθηματική νοημοσύνη ως παράγοντες επιρροής στον Οργανισμό Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (Ο.Α.Ε.Δ.) στο κεφάλαιο που ακολουθεί παρουσιάζεται ο Οργανισμός από την ίδρυσή του το 1954 έως και σήμερα, που πλέον έχει μετονομαστεί σε ΔΥΠΑ, συνεχίζοντας ακούραστα να

ασχολείται με το σοβαρό ζήτημα της αντιμετώπισης της ανεργίας μέσα από την αναζήτηση και δημιουργία θέσεων εργασίας αλλά και την συνεχή προσπάθεια επιμόρφωσης και εκπαίδευσης του εργατικού δυναμικού της χώρας.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>. Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (Ο.Α.Ε.Δ.)**

### **4.1. Η ίδρυση του Ο.Α.Ε.Δ.**

Το ακρωνύμιο ΟΑΕΔ συνίσταται στις λέξεις Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού και είναι ένας φορέας ο οποίος ασχολείται με διάφορους τομείς που αφορούν την επαγγελματική εκπαίδευση, κατάρτιση αλλά και εύρεση εργασίας. Σε όλους τους ανωτέρω τομείς έχουν ξεκινήσει πάρα πολλές θεσμικές αλλαγές και προσανατολισμοί των πολιτικών στρατηγικών, λόγω και της σοβαρής οικονομικής κρίσης που παρουσιάζεται στη χώρα μας σε συσχετισμό με τα νέα δεδομένα τα οποία δημιούργησε η έναρξη της υγειονομικής κρίσης του Covid-19. Όλα αυτά είχαν σημαντικότητα πολλά αρνητικά αποτελέσματα στην αγορά εργασίας και στην ελληνική κοινωνία εν γένει και καθίσταται σημαντική η αντιμετώπιση όλων αυτών.

Ο ΟΑΕΔ ιδρύθηκε με το νόμο 2961/54 ως ΟΑΑΑ, δηλαδή Οργανισμός Απασχολήσεως και Ασφαλίσεων Ανεργίας και με το νόμο 212/69 μετονομάστηκε σε ΟΑΕΔ. Ο Οργανισμός Απασχολήσεως Εργατικού Δυναμικού είναι ένα όργανο εφαρμογής της κυβερνητικής πολιτικής που αφορά την εργασία στοχεύοντας στη διασφάλιση των αναγκαίων συνθηκών προσαρμογής των εργαζομένων στην προσφορά εργασίας και στις απαιτήσεις της ζήτησης εργασίας. Συνεργάζεται πλήρως με τα ισχύοντα προγράμματα οικονομικής ανάπτυξης της Ελλάδας αλλά και τις κατευθύνσεις που έρχονται από το Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων. Ο σημαντικότερος ρόλος του ΟΑΕΔ είναι να βρει την κατάλληλη θέση εργασίας σε κάθε άνεργο και για να γίνει αυτό ο ΟΑΕΔ ενημερώνει συνεχώς τους ανέργους για την παρουσία νέων θέσεων εργασίας προσφέροντάς τους επαγγελματική κατάρτιση και εκπαίδευση.

Άρα, αυτό σημαίνει ότι ο ΟΑΕΔ δεν ασχολείται μόνο με την επιδότηση της ανεργίας αλλά ασχολείται και με την απασχόληση των ανθρώπων αποτελώντας το συνδετικό κρίκο μεταξύ των επιχειρήσεων που θέλουν να προσλάβουν εργαζόμενους αλλά και των ατόμων που αναζητούν ενεργά εργασία.

## 4.2. Θεσμικό και Οργανωσιακό πλαίσιο λειτουργίας του Ο.Α.Ε.Δ.

Το θεσμικό πλαίσιο που αφορά την ίδρυση και λειτουργία του ΟΑΕΔ έχει σχέση με το καθεστώς του Νομικού Προσώπου δημοσίου δικαίου που είναι εποπτευόμενο από το Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων. Συγκεκριμένα, ο ΟΑΕΔ είναι ένας οργανισμός που είναι αυτόνομος διοικητικά, αποτελούμενος από τον πρόεδρο του ΔΣ, τον Διοικητή και το Διοικητικό Συμβούλιο. Το ΔΣ συγκροτείται με την αρχή της τριμερούς εκπροσώπησης ενισχύοντας τη δημιουργία ευνοϊκότερων όρων διαλόγου μεταξύ της πολιτείας και των κοινωνικών εταίρων. Ειδικότερα, ο Διοικητής αποτελεί το ανώτατο διοικητικό όργανο του οργανισμού και το εκτελεστικό όργανο όλων των νόμων, κανονισμών και αποφάσεων του ΟΑΕΔ. Επίσης το διοικητικό συμβούλιο έχει το δικαίωμα να αποφασίζει για κάθε θέμα το οποίο δεν υπάγεται στις αρμοδιότητες του διοικητή.

Στο ΔΣ σύμφωνα με τον ΔΥΠΑ<sup>1</sup> συμμετέχουν αρχικά ο διοικητής του ΟΑΕΔ, επίσης πέντε εκπρόσωποι της εκάστοτε κυβέρνησης και τέσσερις εκπρόσωποι των μισθωτών της ΓΣΕΕ ένας εκ των οποίων είναι και ο αντιπρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου. Επίσης άλλα πέντε μέλη τα οποία εκπροσωπούν τους εργοδότες ΣΕΒ, ΕΣΕΕ ΓΣΕΒΕΕ, με έναν αυτών να λαμβάνει τη δεύτερη θέση αντιπροέδρου και δύο μέλη τα οποία εκπροσωπούν τους υπαλλήλους του ΟΑΕΔ.

Στο ΦΕΚ Α' 75/18-04-2022 περιλαμβάνεται ο νόμος 49/21 του 2022 και έχει τίτλο «Δουλειές Ξανά: Αναδιοργάνωση Δημόσιας Υπηρεσίας Απασχόλησης και ψηφιοποίηση των υπηρεσιών της, αναβάθμιση δεξιοτήτων εργατικού δυναμικού και διάγνωσης των αναγκών εργασίας και άλλες διατάξεις.», έχει εισάγει νέες ρυθμίσεις που αφορούν την ενίσχυση των πολιτικών απασχόλησης και αποτελεί μία προσπάθεια θέσης των βάσεων μιας ουσιαστικής επαγγελματικής κατάρτισης και άμεσης βοήθειας των εργαζομένων και των ανέργων. Συγκεκριμένα, το νομοσχέδιο περιλαμβάνει ρυθμίσεις οι οποίες προβλέπουν τα ακόλουθα, καταρχάς να μετονομαστεί ο ΟΑΕΔ σε Δημόσια Υπηρεσία Απασχόλησης (ΔΥΠΑ), με κύριο στόχο την αναδιοργάνωση και ψηφιοποίηση του οργανισμού, να θεσπιστεί επίδομα εργασίας, να καταβληθεί επιδότηση για την κατάρτιση ατομικού σχεδίου δράσης, να αναβαθμιστεί το σύστημα κατάρτισης και να θεσπιστούν κριτήρια που θα αντιμετωπίσουν την κατάχρηση των παροχών της ΔΥΠΑ.

---

<sup>1</sup><https://www.dypa.gov.gr/>, ανακτήθηκε 23/04/2023

Η δημόσια διαβούλευση του νομοσχεδίου αυτού είχε ως αποτέλεσμα δύο βασικές αλλαγές με την πρώτη να περιλαμβάνει την επέκταση των αρμοδιοτήτων της ΔΥΠΑ στην προσφορά κάλυψης των στεγαστικών αναγκών των νέων και τη δεύτερη να αφορά την ύπαρξη νέων κριτηρίων αξιολόγησης του έργου των ΚΕΒΙΔΙΜ, δηλαδή των Κέντρων Δια Βίου Μάθησης. Ειδικότερα, με βάση το νομοσχέδιο προστίθενται ρυθμίσεις οι οποίες βοηθούν τους εργαζόμενους, τους ανέργους αλλά και τις οικογένειές τους για την απόκτηση ακινήτων στέγασης, προβλέποντας παράλληλα την αξιοποίηση της περιουσίας της ΔΥΠΑ στοχεύοντας στο να αυξηθούν τα έσοδα της υπηρεσίας. Στο πλαίσιο μάλιστα της επέκτασης των αρμοδιοτήτων της ΔΥΠΑ πέρα από το γεγονός ότι καλύπτονται οι στεγαστικές ανάγκες του εργατικού δυναμικού υλοποιούνται παράλληλα προγράμματα χορήγησης παροχών για τη διευκόλυνση των νέων στις στεγαστικές τους ανάγκες. Με το ίδιο ΦΕΚ η υπηρεσία ΔΥΠΑ μπορεί να αποκτά αδόμητα αλλά και δομημένα ακίνητα που αφορούν τη στεγαστική συνδρομή της διαδοχής του οργανισμού εργατικής κατοικίας, συμπράττοντας με ιδιωτικούς και δημόσιους φορείς, έτσι ώστε να ανεγείρει ακίνητα ή να προωθήσει κυβερνητικές πολιτικές που θα αφορούν τη στεγαστική προστασία των νέων αλλά και των εργαζομένων. Μάλιστα αναφορικά με την αξιοποίηση της περιουσίας της ΔΥΠΑ και συγκεκριμένα τα ακίνητα ιδιοκτησίας της υπηρεσίας τα οποία δεν καλύπτουν στεγαστικές ανάγκες των εργαζομένων, δίνεται η δυνατότητα σύναψης μακροχρόνιων μισθώσεων ή σύμπραξης με ιδιώτες που αναλαμβάνουν την οικοδόμηση αδόμητων ακινήτων ή τη λειτουργία τους ως εγγυήσεων για την παροχή και τη συμμετοχή τους στους σχετικούς διαγωνισμούς. Ειδικότερα, αναφορικά με τον έλεγχο των παροχών επιδοτούμενης συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης υπάρχει μία διεύρυνση των κριτηρίων που αφορούν τον έλεγχο της ποιότητας στην κατάρτιση, με την αξιολόγηση πλέον να γίνεται σε αριθμητική κλίμακα. Ο αριθμός 1 σημαίνει «κακώς» και φτάνει έως τον αριθμό 5 που σημαίνει «άριστα» και σχετίζεται με τη βαθμολόγηση του παρόχου, ο οποίος δεν θα μπορεί να βαθμολογηθεί θετικά αλλά βάζοντας το βαθμό 3 και πάνω διαθέτει τρία από τα πέντε από τα ακόλουθα κριτήρια που ορίζονται και πάλι από το ΦΕΚ. Τα κριτήρια αυτά συγκεκριμένα είναι τα εξής, οι μισοί τουλάχιστον από τους ανέργους οι οποίοι καταρτίζονται να έχουν βρει εργασία εντός του χρονικού διαστήματος των 12 μηνών, το 90% τουλάχιστον του εργατικού δυναμικού όσων έχουν καταρτιστεί να έχουν διατηρήσει την ιδιότητα του εργαζομένου τουλάχιστον για 12 μήνες, το 75% των καταρτισμένων να έχει αξιολογήσει θετικά το πρόγραμμα όπως επίσης και πάλι τουλάχιστον το 75% των εργοδοτών να έχει αξιολογήσει το πρόγραμμα θετικά αλλά και το 80% των ατόμων που έχουν καταρτιστεί να έχουν λάβει πιστοποίηση ολοκλήρωσης παρακολούθησης του προγράμματος.

Το νέο νομικό πλαίσιο της ΔΥΠΑ αφορά και ρυθμίσεις οι οποίες καθορίζονται και πάλι με το ΦΕΚ Α' 75/18-04-2022 θεσπίζοντας νέα ψηφιακά εργαλεία όπως είναι η ψηφιακή κάρτα του ΔΥΠΑ, το ψηφιακό μητρώο αλλά και το ψηφιακό ατομικό σχέδιο δράσης τα οποία θα διευκολύνουν τους ανέργους για την επανένταξή τους στην αγορά εργασίας, προβλέποντας παράλληλα τους ρόλους των κοινωνικών εταίρων για την ανάπτυξη των δράσεων και των προγραμμάτων. Οι δράσεις αυτές σχετίζονται με την επαγγελματική κατάρτιση, αναβαθμίζοντας τις δεξιότητες του επαγγελματικού δυναμικού μέσα από τον ειδικό λογαριασμό επαγγελματικής κατάρτισης (Ε.Λ.Ε.Κ.), η διαχείριση του οποίου λογαριασμού ανήκει σε νομικό πρόσωπο που συγκροτείται από τους κοινωνικούς εταίρους. Θεσπίζεται επίσης για πρώτη φορά επίδομα εργασίας για τους επιδοτούμενους ανέργους που καταφέρνουν να βρουν δουλειά, οι οποίοι θα λαμβάνουν το μισθό τους αλλά και θα συνεχίζουν να λαμβάνουν το 50% του επιδόματος ανεργίας μέχρι την ημερομηνία η οποία προβλέπεται. Παρέχεται για πρώτη φορά μόνους ύψους 300 ευρώ στους μακροχρόνια ανέργους με την προϋπόθεση να καταρτίσουν ατομικό σχέδιο δράσης και παράλληλα εισάγονται εισοδηματικά κριτήρια που αφορούν τη διατήρηση της σειράς βοηθημάτων, τα οποία είναι προβλεπόμενα για τους εγγεγραμμένους στο μητρώο ανέργων του ΟΑΕΔ.

Επίσης, εισάγονται διατάξεις που αφορούν την άρνηση του ανέργου για ανάληψη κατάλληλης θέσης εργασίας. Μάλιστα, αν η άρνησή του είναι τρεις συνεχόμενες φορές ο άνεργος θα διαγράφεται κατευθείαν από το μητρώο ανέργων για 2 χρόνια με άμεσο αποτέλεσμα τη διακοπή του επιδόματος ανεργίας του και επίσης θα διαγράφεται από το μητρώο για έξι μήνες και θα διακόπτεται και πάλι το επίδομα ανεργίας λόγω της άρνησης συμμετοχής σε δράσεις κατάρτισης. Επίσης θεσπίζεται ένα ψηφιακό εργαλείο καταγραφής των δεξιοτήτων, των κατακτήσεων και των πιστοποιήσεων του καταρτιζόμενου που έχει την ονομασία Ατομικός Λογαριασμός Δεξιοτήτων.

### 4.3. Ρόλος και Αρμοδιότητες του Ο.Α.Ε.Δ.

Ο ρόλος και οι αρμοδιότητες του ΟΑΕΔ είναι η μέριμνα του επαγγελματικού προσανατολισμού και της τεχνικής επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης του εργατικού δυναμικού, διευκολύνοντας την επαφή μεταξύ της προσφοράς και της ζήτησης εργασίας, προσφέροντας διάφορες παροχές όπως είναι τα επιδόματα μητρότητας, τα επιδόματα γονικής άδειας, η επιδότηση ανέργων, η επιδότηση πρώην ελευθέρων επαγγελματιών και άλλου είδους επιδοτήσεις. Για να μπορέσει να εκπληρώσει όλους τους ανωτέρω στόχους ο ΟΑΕΔ εκπονεί διάφορες δραστηριότητες όπως είναι τα προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού ιδιωτικών επιχειρήσεων απασχόλησης ειδικών κοινωνικών ομάδων αλλά και επιχορηγήσεις προώθησης της απασχόλησης με τον επαγγελματικό προσανατολισμό και τα επιδόματα ασφάλισης όπως επίσης και τα ειδικά εποχιακά βοηθήματα να βρίσκονται και αυτά πάλι σε πρώτη γραμμή σύμφωνα με τον Βέττα και συν. (2021).

Από στοιχεία που έχουν ανακτηθεί από την ιστοσελίδα του οργανισμού βρίσκουμε ότι ο ΟΑΕΔ διαθέτει 7 περιφερειακές διευθύνσεις που είναι της Αττικής και νήσων, της Κεντρικής Μακεδονίας, της ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης, της Θεσσαλίας, της Ηπείρου, της Πελοποννήσου και της Κρήτης. Μάλιστα, σε όσες περιοχές δεν υπάρχουν υπηρεσίες συναντώνται μικρές κοινότητες ή δήμοι οι οποίες λειτουργούν για λογαριασμό του ΟΑΕΔ και ονομάζονται «ανταποκριτές». Αναφορικά με τη λειτουργία του ΟΑΕΔ υπάρχει συγκεκριμένη διοικητική οργάνωση και διάρθρωση για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού και ειδικότερα των υπηρεσιών του ΟΑΕΔ και έχει την ακόλουθη δομή:

Κεντρική υπηρεσία (Διοίκηση του Οργανισμού)

Επτά Περιφερειακές Διευθύνσεις

Εκατό δεκαοκτώ (118) Κέντρα Προώθησης της Απασχόλησης (ΚΠΑ2)

Ενενήντα μία (91) Εκπαιδευτικές μονάδες (αναλύονται παρακάτω)

Είκοσι πέντε (25) βρεφονηπιακοί σταθμοί

Λαμβάνοντας και πάλι στοιχεία της επίσημης ιστοσελίδα του ΟΑΕΔ, η δραστηριοποίηση του φορέα αφορά και την επαγγελματική και εκπαιδευτική κατάρτιση μέσω της λειτουργία των παρακάτω Εκπαιδευτικών μονάδων, σύμφωνα με τον Ζαρίφη και συν. (2017):

- 51 Επαγγελματικές Σχολές (ΕΠΑ.Σ) Μαθητείας, στις οποίες φοιτούν δέκα χιλιάδες σπουδαστές σε διαφορετικές ειδικότητες
- 30 Ινστιτούτα Επαγγελματικής Κατάρτισης (Ι. Ε. Κ.) μεταλυκειακού επιπέδου, με περίπου δύο χιλιάδες οκτακόσιους σπουδαστές σε 18 σύγχρονες ειδικότητες
- 6 Κέντρα Επαγγελματικής Κατάρτισης Ενηλίκων (Κ. Ε. Κ.)
- 2 Πειραματικές Σχολές Επαγγελματικής Κατάρτισης (Π. Σ. Ε. Κ.)
- 2 Σχολές ΚΕΚ- ΑΜΕΑ, το Εκπαιδευτικό Κέντρο Επαγγελματικής Κατάρτισης (ΕΚΕΚ) ΑΜΕΑ στη Λακκιά, στα περίχωρα της Θεσσαλονίκης (πρώην ΠΒΜ Λακκιάς,) με εκατόν εξήντα σπουδαστές ΑΜΕΑ σε διάφορες ειδικότητες και τη σχολή ΑΜΕΑ στο Γαλάτσι της Αθήνας με διακόσους σπουδαστές.

Όπως υποστηρίζουν οι Βέττα και συν. (2021), ο βασικότερος διαχωρισμός του ΟΑΕΔ έχει σχέση με το διαχωρισμό της κεντρικής διοίκησης, αποτελούμενης από τρεις γενικές διευθύνσεις την Α' εργατικού δυναμικού, τη Β' υποστήριξης και τη Γ' της επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης. Συγκεκριμένα, η Α' Γενική Διεύθυνση σχετίζεται με τη διαχείριση των ζητημάτων που έχουν σχέση με την εφαρμογή της κυβερνητικής πολιτικής σχετικά με τα επιδόματα ανεργίας και την απασχόληση του εργατικού δυναμικού της Ελλάδας. Η Β' Γενική Διεύθυνση σχετίζεται με θέματα που αφορούν την υποστήριξη έργων και μονάδων του ΟΑΕΔ, ενώ η Γ' Γενική Διεύθυνση σχετίζεται με δράσεις ανάπτυξης του εργατικού δυναμικού και τέτοιες δράσεις είναι η επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση αυτών.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5°. Μεθοδολογία Έρευνας

### 5.1. Μέθοδος – Σκοπός - Ερευνητικά Ερωτήματα

Στο σημερινό δυναμικό οργανωσιακό περιβάλλον, οι καθοριστικοί ρόλοι της ηγεσίας, της συναισθηματικής νοημοσύνης και των εργασιακών σχέσεων έχουν αποκτήσει τεράστια σημασία. Καθώς οι οργανισμοί και οι φορείς παροχής υπηρεσιών προσαρμόζονται στο διαρκώς μεταβαλλόμενο πλαίσιο της οικονομίας, η επιρροή της ηγεσίας στην οργανωσιακή κουλτούρα και ο αντίκτυπος της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ευημερία και την παραγωγικότητα των εργαζομένων έχουν αναδειχθεί σε κεντρικά ζητήματα. Παράλληλα, οι εργασιακές σχέσεις εξακολουθούν να έχουν ένα βασικό ρόλο στη διασφάλιση δίκαιων χώρων εργασίας και στην προώθηση συνεργατικών σχέσεων μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων.

Η παρούσα εργασία επιχειρεί τη διεξαγωγή έρευνα, με στόχο τη διερεύνηση της περίπλοκης αλληλεπίδρασης της ηγεσίας, της συναισθηματικής νοημοσύνης και των εργασιακών σχέσεων στο πλαίσιο του "Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού". Αυτός ο αξιολογημένος οργανισμός είναι αφιερωμένος στη διευκόλυνση των ευκαιριών απασχόλησης και στη γεφύρωση του χάσματος μεταξύ των αναζητούντων εργασία και των εργοδοτών. Μέσω μιας ολοκληρωμένης ποσοτικής έρευνας και ενός εμπειριστατωμένου ερωτηματολογίου, η παρούσα έρευνα επιδιώκει να αποκαλύψει τις πολύπλευρες συνδέσεις μεταξύ των πρακτικών ηγεσίας, των ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης και της ποιότητας των εργασιακών σχέσεων σε αυτό το κρίσιμο οργανωτικό περιβάλλον.

Σκοπός της παρούσας ερευνητικής εργασίας είναι η διερεύνηση του βαθμού κατά τον οποίο η ηγεσία και η συναισθηματική νοημοσύνη επιδρούν στις εργασιακές σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των εργαζομένων (δημοσίων υπαλλήλων) στον Οργανισμό Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (Ο.Α.Ε.Δ.). Δευτερεύων στόχος είναι η διερεύνηση των επιπέδων ανάπτυξης της συναισθηματικής νοημοσύνης και των ηγετικών ικανοτήτων που σημειώνονται μεταξύ των εργαζομένων του Ο.Α.Ε.Δ. Διερευνώνται, επίσης, οι πιθανοί παράγοντες που ενδεχομένως να επηρεάζουν τον βαθμό ανάπτυξης της συναισθηματικής νοημοσύνης αλλά και του ηγετικού προφίλ.

Από τον διατυπωμένο σκοπό της έρευνας, καθώς και από τους δευτερεύοντες ερευνητικούς στόχους αναδύονται τα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

1. Ποια είναι τα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης μεταξύ των εργαζομένων του Ο.Α.Ε.Δ. και πώς τα επίπεδα αυτά συσχετίζονται με την ανάπτυξη της ηγεσίας τους;
2. Υπάρχουν σημαντικές διαφορές στα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης και ανάπτυξης ηγετικών ικανοτήτων με βάση δημογραφικές μεταβλητές (π.χ. ηλικία, φύλο, έτη υπηρεσίας) μεταξύ των εργαζομένων στον Ο.Α.Ε.Δ.;

Το γεγονός ότι οι ισχύοντες κανονισμοί σχετικά με την εργασία, σε συνδυασμό με τα νέα και συνεχώς μεταβαλλόμενα δεδομένα, που σχετίζονται με την παγκοσμιοποίηση, τις τεχνολογικές εξελίξεις αλλά και γεγονότα υψηλού αντικτύπου – όπως η πανδημία του Covid-19 και ο πόλεμος μεταξύ της Ρωσίας και της Ουκρανίας – δημιουργούν όλο και πιο περίπλοκες συνθήκες για τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις, αλλά και για την ίδια την κοινωνία, καθιστά επιτακτική την ανάγκη διαρκούς ανάπτυξης των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των εργαζομένων, προκειμένου να ανταποκρίνονται στα καθήκοντά τους και στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας τους. Μάλιστα, η ανάγκη αυτή δεν σχετίζεται μόνο με το επιθυμητό επίπεδο γνώσεων και δεξιοτήτων, αλλά και με την μεγαλύτερη ικανότητα να διαχειρίζονται τα συναισθήματα και να ανταποκρίνονται με τις κατάλληλες αντιδράσεις. Εάν ο τρόπος που αισθάνεται ένα άτομο επηρεάζει τον τρόπο που συμπεριφέρεται, αυτό μπορεί να έχει κάποιες άμεσες συνέπειες όχι μόνο για το πώς η συμπεριφορά του μπορεί ενδεχομένως να επηρεάσει την απόδοσή του, αλλά και για το πώς αυτή θα επηρεάσει την απόδοση των άλλων που εργάζονται μαζί του ή και γύρω του.

Επομένως, είναι σημαντική η διερεύνηση του βαθμού κατά τον οποίο η ηγεσία και η συναισθηματική νοημοσύνη επιδρούν στις εργασιακές σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των εργαζομένων, καθώς και των επιπέδων ανάπτυξης της συναισθηματικής νοημοσύνης και των ηγετικών ικανοτήτων που σημειώνονται μεταξύ των εργαζομένων, αλλά και των πιθανών παραγόντων δημογραφικού χαρακτήρα που ενδεχομένως να επηρεάζουν τον βαθμό ανάπτυξης της συναισθηματικής νοημοσύνης αλλά και του ηγετικού προφίλ ενός ανθρώπου.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου κατά το χρονικό διάστημα από τον Ιανουάριο έως τον Μάρτιο του 2023 στα τμήματα του Ο.Α.Ε.Δ. Ο μελετώμενος πληθυσμός ήταν οι εργαζόμενοι (δημόσιοι υπάλληλοι) του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού. Το τελικό δείγμα της έρευνας διαμορφώθηκε σε 160 άτομα.



Η συλλογή των πρωτογενών δεδομένων πραγματοποιήθηκε με το διαμοιρασμό ερωτηματολογίου σε ηλεκτρονική μορφή (συντάχθηκαν μέσω της εφαρμογής Google Forms) μέσω των υπηρεσιακών e-mails στους υπαλλήλους του Ο.Α.Ε.Δ. Τα ερωτήματα που συμπεριλήφθησαν στόχευαν στη μέτρηση των επιπέδων ανάπτυξης της συναισθηματικής νοημοσύνης και των ηγετικών ικανοτήτων.

Η συμμετοχή στην έρευνα ήταν προαιρετική, με την επιφύλαξη τήρησης των ηθικών και δεοντολογικών κανόνων. Επίσης, παρείχεται σαφής πληροφόρηση για την διασφάλιση της πλήρους ανωνυμίας κάθε συμμετέχοντα, με την αποφυγή συλλογής οποιουδήποτε προσωπικού δεδομένου που θα μπορούσε να ταυτοποιήσει τις απαντήσεις με έναν συγκεκριμένο άνθρωπο. Επιπλέον, καμία αρνητική συνέπεια δεν θα υπήρχε σε περίπτωση μη συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου.

## 5.2. Εργαλείο Μέτρησης

Προκειμένου να επιτευχθεί η μέτρηση των επιπέδων ανάπτυξης της συναισθηματικής νοημοσύνης και των ηγετικών ικανοτήτων χρησιμοποιήθηκε το μοντέλο ερωτηματολογίου Trait Emotional Intelligence - TEI, το οποίο εφαρμόζεται ως μέθοδος μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης, με όρους προσωπικότητας, από ευρύ επιστημονικό ερευνητικό πρόγραμμα του Πανεπιστημίου University College of London (UCL), στο τμήμα London Psychometric Laboratory και αποτελεί μια επιστημονικά αποδεκτή μέθοδο. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο έχει επίσης χρησιμοποιηθεί και σε αντίστοιχη έρευνα που διεξήγαγαν οι Makkar και Basu το 2019 με σκοπό τη διερεύνηση της επίδρασης της συναισθηματικής νοημοσύνης στη συμπεριφορά στο χώρο εργασίας των εργαζομένων στον τραπεζικό τομέα. Το ερωτηματολόγιο προσαρμόστηκε με την επιλογή μόνον των ερωτήσεων εκείνων που κρίθηκαν ως οι περισσότερο σημαντικές ή/και σχετιζόμενες με τον σκοπό της έρευνας καθορίζοντας τελικά 76 ερωτήματα. Τα εν λόγω ερωτήματα είναι δομημένα σε διατακτική κλίμακα (κλίμακα Likert) 5 βαθμίδων, όπου το 1 αντιστοιχεί στο «Διαφωνώ Απόλυτα» και το 5 στο «Συμφωνώ Απόλυτα». Στα εν λόγω ερωτήματα, περιλαμβάνονται και 26 ερωτήματα «αντίστροφης» διατύπωσης, για τη στατιστική ανάλυση των οποίων αντιμετωπίστηκε η βαθμολόγηση.

Οι διαστάσεις (υποκλίμακες) που χαρακτηρίζουν τη κλίμακα TEIQue-SF σύμφωνα με τη στάθμισή της αφορούν:

- την Ευεξία-ευημερία (Well-being)
- τον Αυτοέλεγχο (Self-control)
- τη Συναισθηματικότητα (Emotionality) και
- την Κοινωνικότητα (Sociability)

Από το σύνολο των απαντήσεων προκύπτει ο βαθμός της συνολικής κλίμακας αλλά και των υποκλιμάκων. Υψηλές τιμές αντικατοπτρίζουν αντίστοιχα υψηλά επίπεδα Συναισθηματικής Νοημοσύνης.

Στο διαμοιρασθέν ερωτηματολόγιο, τα ερωτήματα που αφορούν στη μέτρηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, διαχωρίστηκαν σε τρεις γενικές κατηγορίες, οι οποίες αποτελούν και τις διαστάσεις της παρούσας έρευνας:

(α) Ικανότητα Διαχείρισης Προσωπικών Συναισθημάτων,

(β) Ενσυναίσθηση & Συνάνθρωποι,

(γ) Χαρακτηριστικά Ηγέτη

Προκειμένου να αναδειχθούν παράγοντες που μπορεί να επηρεάζουν τον βαθμό ανάπτυξης της συναισθηματικής νοημοσύνης αλλά και του ηγετικού προφίλ, προστέθηκαν πέντε ερωτήματα δημογραφικού χαρακτήρα (Φύλο, Ηλικία, Οικογενειακή Κατάσταση, Επίπεδο Εκπαίδευσης, Έτη Υπηρεσίας).

Το ερωτηματολόγιο που δημιουργήθηκε για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας, αποτελείται από δύο τμήματα. Στο πρώτο τμήμα τα ερωτήματα αφορούν δημογραφικά χαρακτηριστικά των ατόμων του δείγματος, καθώς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά βοηθούν στη δημιουργία του γενικού προφίλ του δείγματος, το οποίο φαίνεται πως επηρεάζει ως ένα βαθμό την συναισθηματική νοημοσύνη των εργαζομένων και τα ηγετικά τους χαρακτηριστικά. Το δεύτερο τμήμα αποτελείται από επιλεγμένα ερωτήματα του ερωτηματολογίου Trait Emotional Intelligence – TEI. Το ερωτηματολόγιο είναι διαθέσιμο στο Παράρτημα Ι.

### 5.3. Δείγμα της Έρευνας

Ο αριθμός του δείγματος, μετά από τον ηλεκτρονικό διαμοιρασμό του ερωτηματολογίου, ανήλθε σε 160 άτομα, με ισάριθμα, πλήρως απαντημένα, ερωτηματολόγια.

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα είναι Έλληνες, εργαζόμενοι με μόνιμη σχέση εργασίας σε κάποιο από τα τμήματα του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (Ο.Α.Ε.Δ.). Η έρευνα διήρκησε από την 1<sup>η</sup> Ιανουαρίου 2023 έως την 31<sup>η</sup> Μαρτίου 2023.

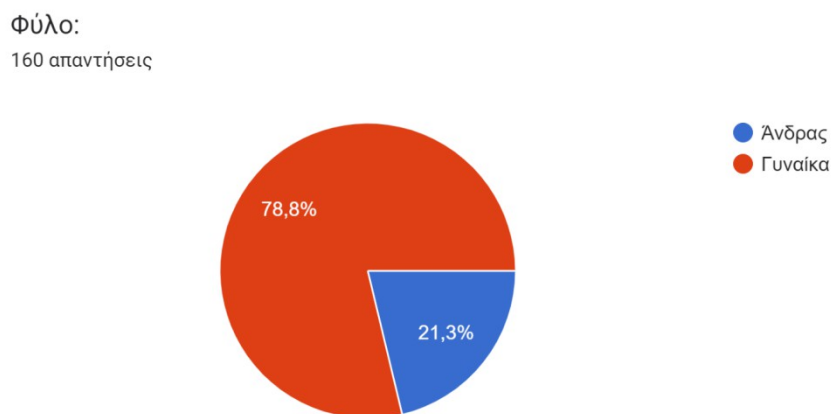
Για την ανάλυση του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα SPSS. 20.0 Αφού περάστηκαν τα δεδομένα, οι μεταβλητές κωδικοποιήθηκαν με 0 και 1 όταν υπήρχαν 2 μόνο τιμές και από 0 έως 6 αντίστοιχα, όπου υπήρχαν περισσότερες τιμές. Στην περίπτωση των απαντήσεων στην κλίμακα Likert, διατηρήθηκαν οι αριθμοί 1-5, με αναστροφή των δεδομένων στα αρνητικά ερωτήματα.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6°. Αποτελέσματα

### 6.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Η πρώτη ερώτηση στην πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου αφορά το φύλο του ερωτώμενου. Πρόκειται για μια καθαρά δημογραφική ερώτηση που - τουλάχιστον όπως διαπιστώθηκε κατά την κατασκευή του ερωτηματολογίου - μπορεί να σχετίζεται με την επίδραση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στις ηγετικές ικανότητες. Όπως προκύπτει από το Σφάλμα: Δεν βρέθηκε η πηγή παραπομπής, το 78,8% των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν άνδρες και το 21,3% γυναίκες.



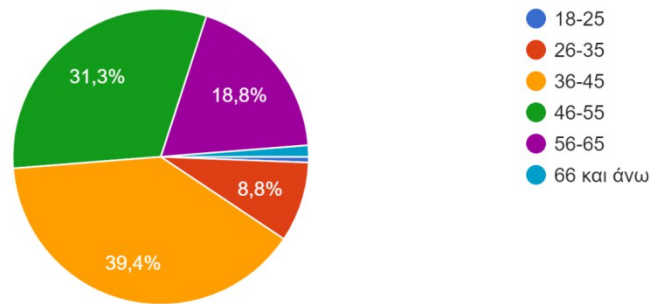
Διάγραμμα 1 Φύλο συμμετεχόντων

Η δεύτερη ερώτηση στην πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου αφορά την ηλικιακή ομάδα στην οποία ανήκει ο εκάστοτε ερωτώμενος (από τις ηλικιακές ομάδες 18-25, 26-35, 36-45, 46-55, 56-65 και 66 ετών και άνω). Όπως φαίνεται και στο Σφάλμα: Δεν βρέθηκε η πηγή παραπομπής:

- Στην ομάδα 18-25 ανήκει μόλις ένας από τους ερωτηθέντες.
- Στην ομάδα 26-35 ανήκει το 8,8% των ερωτηθέντων.
- Στην ομάδα 36-45 ανήκει το 39,4% των ερωτηθέντων (υψηλότερο ποσοστό).
- Στην ομάδα 46-55 ανήκει το 31,3% των ερωτηθέντων.

- Στην ομάδα 56-65 ανήκει το 18,8% των ερωτηθέντων.
- Στην ομάδα 66 και άνω ανήκει το 1,2% των ερωτηθέντων (μόλις δύο άτομα, γεγονός που ήταν αναμενόμενο, λόγω της ηλικίας συνταξιοδότησης που ισχύει για τον ελληνικό δημόσιο τομέα.

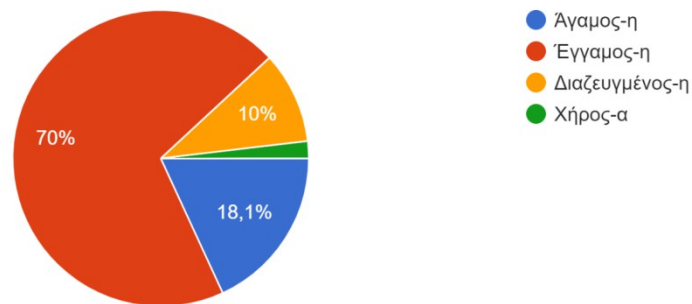
Σε ποια ηλικιακή κατηγορία ανήκετε;  
160 απαντήσεις



Διάγραμμα 2 Ηλικιακή κατηγορία συμμετεχόντων

Η τρίτη ερώτηση στην πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου αφορά την οικογενειακή κατάσταση του ερωτώμενου (άγαμος, έγγαμος, διαζευγμένος, χήρος). Όπως φαίνεται από το Σφάλμα: Δεν βρέθηκε η πηγή παραπομπής το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων είναι έγγαμοι (70,0%), το 18,1% άγαμοι, το 10% δηλώνουν ότι είναι διαζευγμένοι και το 1,9% είναι χήροι.

Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση;  
160 απαντήσεις



Διάγραμμα 3 Οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων

Το τέταρτο ερώτημα του ερωτηματολογίου αφορά τις βασικές σπουδές των συμμετεχόντων (επίπεδο πρώτου πτυχίου). Όπως φαίνεται από το Σφάλμα: Δεν βρέθηκε η πηγή παραπομπής, το 40% των συμμετεχόντων είτε έχουν ολοκληρώσει τις βασικές επαγγελματικές σπουδές τους σε επίπεδο Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (ΑΕΙ – ΤΕΙ) είτε είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, το 10% είναι απόφοιτοι της Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, το 8,1% έχουν λάβει μετα-δευτεροβάθμια εκπαίδευση (ΙΕΚ ή μαθητεία) και το 1,9% είναι κάτοχοι Διδακτορικού Διπλώματος. Κανένας από τους συμμετέχοντες δεν απάντησε ότι είναι απόφοιτος της βαθμίδας Υποχρεωτικής εκπαίδευσης.

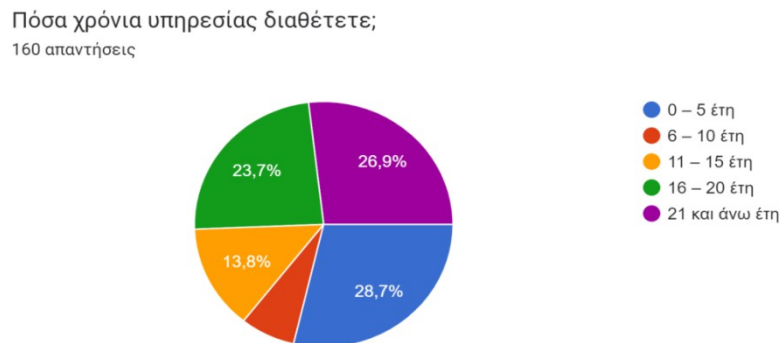
Ποιο είναι το Επίπεδο Εκπαίδευσής σας;  
160 απαντήσεις



Διάγραμμα 4 Επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων

Το τελευταίο ερώτημα δημογραφικού χαρακτήρα αφορούσε τα χρόνια υπηρεσίας στον οργανισμό. Όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 5, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (28,7%)

εργάζεται από 0 – 5 έτη, ενώ, το επόμενο μεγαλύτερο ποσοστό (26,9%) αντιστοιχεί στα άτομα που διαθέτουν περισσότερα από 21 έτη υπηρεσίας. Ακολουθεί, σε ποσοστό 23,7%, η ομάδα που διαθέτει από 16 – 20 έτη υπηρεσίας, η ομάδα που διαθέτει από 11 – 15 έτη υπηρεσίας (13,8%) και η ομάδα που διαθέτει από 6 – 10 έτη υπηρεσίας.



Διάγραμμα 5 Έτη υπηρεσίας στον οργανισμό

## 6.2 Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία

Στις ερωτήσεις του δεύτερου μέρους του ερωτηματολογίου, οι συμμετέχοντες στη μελέτη κλήθηκαν να δηλώσουν το βαθμό συμφωνίας τους με συγκεκριμένες δηλώσεις χρησιμοποιώντας την κλίμακα Likert, από το 1 έως το 5 (όπου: 1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ απόλυτα). Στον Πίνακα 1 Σφάλμα: Δεν βρέθηκε η πηγή παραπομπής και στα Διαγράμματα 6 – 10 παρουσιάζονται οι μετρήσεις – βαθμολογίες των απαντήσεων που δόθηκαν από τους ερωτηθέντες στο Β΄ Μέρος του ερωτηματολογίου, που αφορά τη συναισθηματική νοημοσύνη.

Όπως διαφαίνεται από τα Διαγράμματα 6 – 10, στην ενότητα «Ικανότητα Διαχείρισης Προσωπικών Συναισθημάτων», (μετά την αναστροφή των απαντήσεων στα «αντίστροφα» ερωτήματα) στα περισσότερα ερωτήματα οι ερωτώμενοι τείνουν να απαντούν ότι «Μάλλον Συμφωνούν» και «Συμφωνούν Απόλυτα», γεγονός που καταδεικνύει αυξημένη ικανότητα διαχείρισης των συναισθημάτων τους. Στα δε ερωτήματα της ενότητας «Ενσυναίσθηση και Συνάνθρωποι» οι περισσότερες απαντήσεις βρίσκονται μεταξύ του «Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ» και του «Μάλλον Συμφωνώ», γεγονός που καταδεικνύει την ύπαρξη μιας μάλλον μετρίου επιπέδου ενσυναίσθησης. Τέλος, στα ερωτήματα της ενότητας «Χαρακτηριστικά

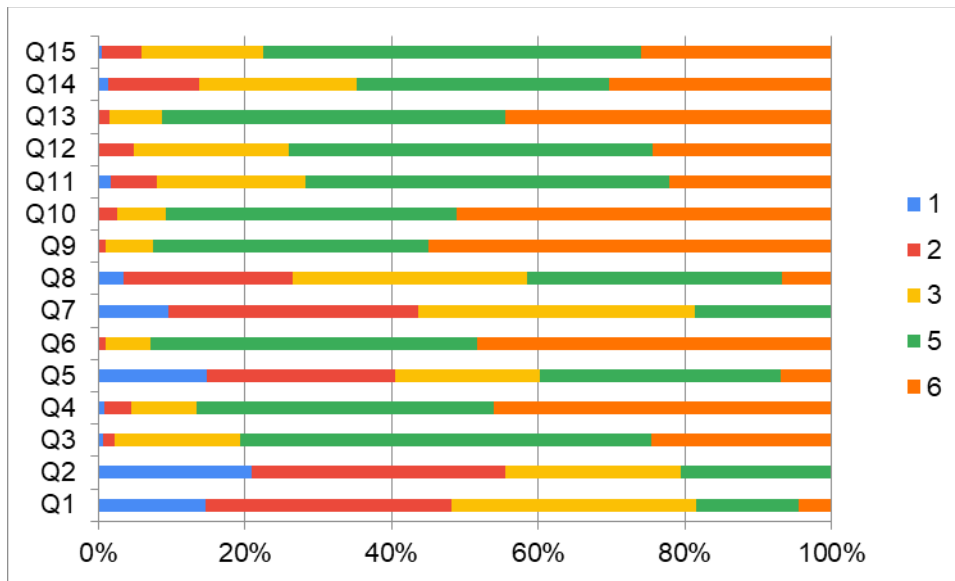


Ηγέτη», οι περισσότερες απαντήσεις αντιστοιχούν στις επιλογές «Μάλλον Συμφωνώ» και «Συμφωνώ Απόλυτα» καταδεικνύοντας υπαρκτά ηγετικά χαρακτηριστικά στους συμμετέχοντες.

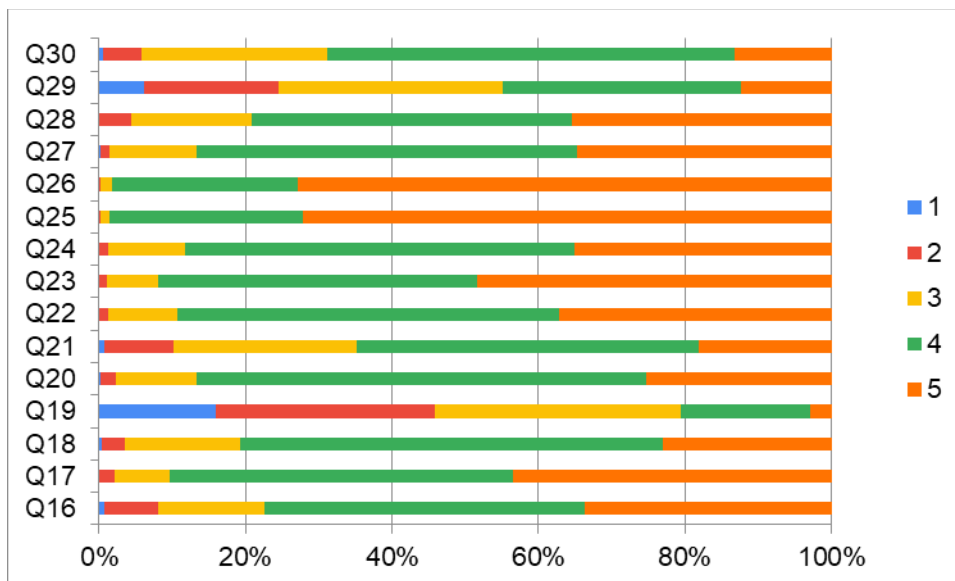
Πίνακας 1 Απαντήσεις στο Β' Μέρος του Ερωτηματολογίου

	(1) Διαφωνώ Απόλυτα	(2) Μάλλον Διαφωνώ	(3) Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	Ούτε (4) Μάλλον Συμφωνώ	(5) Συμφωνώ Απόλυτα
Q1	50	114	114	48	15
Q2	65	108	75	64	0
Q3	4	10	105	344	150
Q4	5	24	57	260	295
Q5	54	94	72	120	25
Q6	1	6	42	304	330
Q7	35	124	138	68	0
Q8	15	104	144	156	30
Q9	1	6	45	260	380
Q10	1	16	45	268	345
Q11	9	36	114	280	125
Q12	1	28	126	296	145
Q13	0	10	48	316	300
Q14	7	68	117	188	165
Q15	3	32	99	308	155
Q16	4	44	87	260	200
Q17	0	14	51	312	290
Q18	2	20	96	352	140
Q19	54	102	114	60	10
Q20	1	14	69	388	160
Q21	4	52	138	256	100
Q22	0	8	63	344	245
Q23	1	6	48	296	330
Q24	0	8	69	348	230
Q25	0	2	9	196	535
Q26	0	2	12	188	540
Q27	1	8	78	336	225
Q28	0	28	102	272	220
Q29	27	82	135	144	55
Q30	3	30	144	316	75
Q31	39	168	69	44	15
Q32	2	20	63	332	220
Q33	0	44	144	276	105
Q34	1	24	210	292	20
Q35	21	148	138	72	5

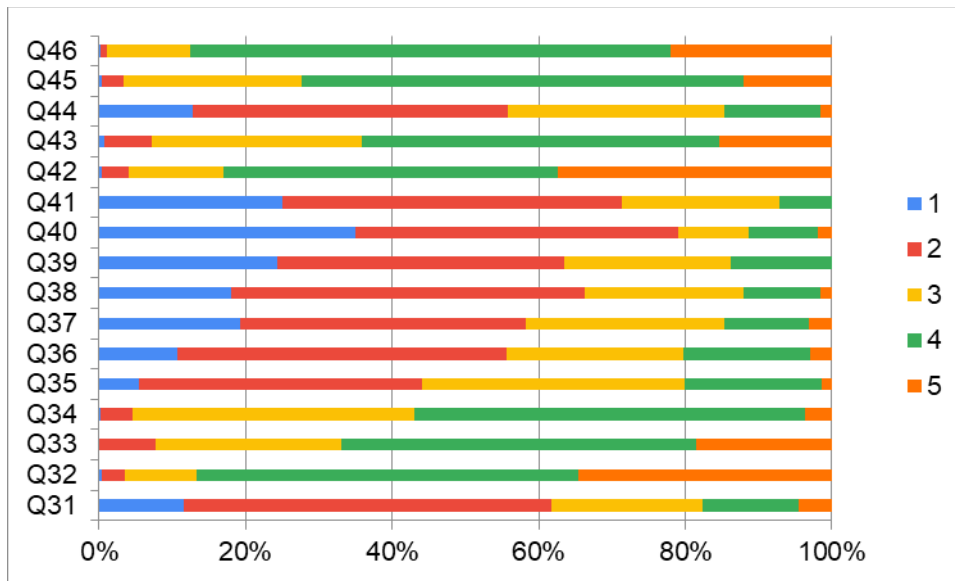
<b>Q36</b>	37	156	84	60	10
<b>Q37</b>	60	122	84	36	10
<b>Q38</b>	55	148	66	32	5
<b>Q39</b>	71	114	66	40	0
<b>Q40</b>	89	112	24	24	5
<b>Q41</b>	70	130	60	20	0
<b>Q42</b>	2	24	81	288	235
<b>Q43</b>	4	36	159	272	85
<b>Q44</b>	43	144	99	44	5
<b>Q45</b>	2	18	141	352	70
<b>Q46</b>	1	6	72	416	140
<b>Q47</b>	2	36	195	268	40
<b>Q48</b>	73	130	51	16	5
<b>Q49</b>	5	44	207	204	65
<b>Q50</b>	1	12	78	324	230
<b>Q51</b>	48	120	117	44	10
<b>Q52</b>	1	26	72	300	235
<b>Q53</b>	0	2	15	240	470
<b>Q54</b>	34	146	111	52	15
<b>Q55</b>	28	56	90	204	115
<b>Q56</b>	8	52	138	224	120
<b>Q57</b>	53	126	87	56	5
<b>Q58</b>	39	100	96	108	60
<b>Q59</b>	5	46	165	260	60
<b>Q60</b>	0	14	90	268	280
<b>Q61</b>	12	52	144	244	65
<b>Q62</b>	4	34	192	252	60
<b>Q63</b>	0	10	66	420	140
<b>Q64</b>	2	22	105	264	230
<b>Q65</b>	6	46	108	216	205
<b>Q66</b>	39	150	69	68	30
<b>Q67</b>	4	22	135	284	145
<b>Q68</b>	9	132	195	80	0
<b>Q69</b>	1	12	93	332	195
<b>Q70</b>	1	8	48	332	280
<b>Q71</b>	12	60	204	164	45
<b>Q72</b>	1	18	240	256	30
<b>Q73</b>	26	118	102	120	55
<b>Q74</b>	2	30	108	292	170
<b>Q75</b>	0	18	57	328	250
<b>Q76</b>	44	142	93	44	15



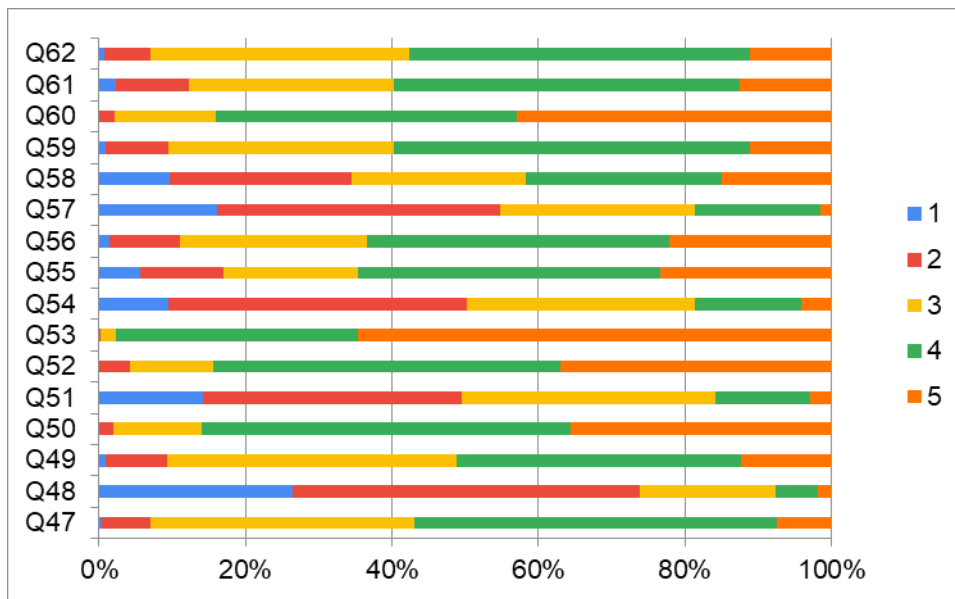
Διάγραμμα 6 Απαντήσεις στα ερωτήματα 1 – 15 του Β΄ Μέρους του ερωτηματολογίου (Διάσταση «Ικανότητα Διαχείρισης Προσωπικών Συναισθημάτων»)



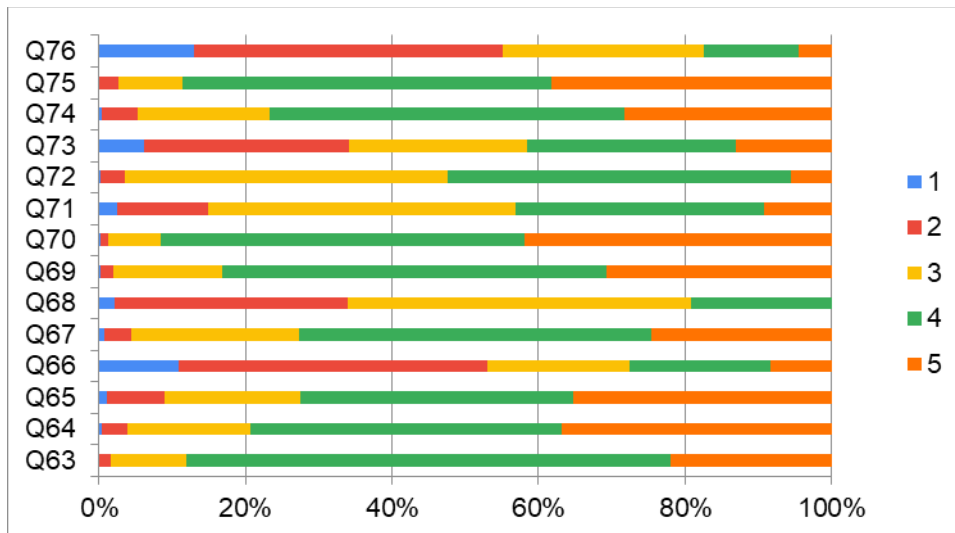
Διάγραμμα 7 . Απαντήσεις στα ερωτήματα 16 – 30 του Β΄ Μέρους ερωτηματολογίου (Διάσταση «Ικανότητα Διαχείρισης Προσωπικών Συναισθημάτων»)



Διάγραμμα 8 Απαντήσεις στα ερωτήματα 31 – 46 του Β' Μέρους του ερωτηματολογίου (Διάσταση «Ενσυναίσθηση και Συνάνθρωποι»)



Διάγραμμα 9 Απαντήσεις στα ερωτήματα 47 – 62 του Β' Μέρους του ερωτηματολογίου (Διάσταση «Χαρακτηριστικά Ηγέτη»)



Διάγραμμα 10 Απαντήσεις στα ερωτήματα 63 – 76 του Β΄ Μέρους του ερωτηματολογίου (Διάσταση «Χαρακτηριστικά Ηγέτη»)

### 6.3 KMO and Bartlett's Test of Sphericity

Στο πρώτο στάδιο της στατιστικής ανάλυσης διεξήχθη το KMO and Bartlett's Test of sphericity για τον έλεγχο της καταλληλότητας των συλλεχθέντων δεδομένων (Kaiser- Meyer-Olkin Test – KMO Test) και την απόρριψη της υπόθεσης  $H_0$ : Οι μεταβλητές είναι ασυσχέτιστες μεταξύ τους (Bartlett's Test of Sphericity). Τα Tests εφαρμόστηκαν ξεχωριστά στα ερωτήματα κάθε ενότητας του Β' Μέρους του Ερωτηματολογίου, που αφορά στη μέτρηση του επιπέδου της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Τα αποτελέσματα των KMO and Bartlett's Test of sphericity παρουσιάζονται στους Πίνακες 2 – 4.

Τα αποτελέσματα του KMO Test είναι 0,864 για τα ερωτήματα της ενότητας «Ικανότητα Διαχείρισης Προσωπικών Συναισθημάτων», 0,847 για τα ερωτήματα της ενότητας «Ενσυναίσθηση και Συνάνθρωποι» και 0,845 για τα ερωτήματα της ενότητας «Χαρακτηριστικά Ηγέτη». Επομένως, και τα τρία tests αποδίδουν αποτέλεσμα  $>0,5$ , που αποτελεί και τη μικρότερη αποδεκτή τιμή και, ως εκ τούτου, τα δεδομένα που συλλέχθηκαν με τη χρήση του ερωτηματολογίου γίνονται αποδεκτά ως κατάλληλα.

Η p-value που προκύπτει από τα αντίστοιχα Bartlett's Tests of sphericity είναι και στις τρεις περιπτώσεις  $0,000 < 0,005$ , συνεπώς τα δεδομένα που συλλέχθηκαν είναι συσχετιζόμενα μεταξύ τους και, επομένως, είναι δυνατή η στατιστική τους ανάλυση.

Πίνακας 2. KMO and Bartlett's Test of sphericity για την ενότητα «Ικανότητα Διαχείρισης Προσωπικών Συναισθημάτων»

KMO and Bartlett's Test	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	df
	Sig.

Πίνακας 3. KMO and Bartlett's Test of sphericity για την ενότητα «Ενσυναίσθηση και Συνάνθρωποι»

KMO and Bartlett's Test	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	df
	Sig.

Πίνακας 4. KMO and Bartlett's Test of sphericity για την ενότητα «Χαρακτηριστικά Ηγέτη»

KMO and Bartlett's Test	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	df
	Sig.

Εν συνεχεία, πραγματοποιήθηκε ανάλυση αξιοπιστίας (reliability analysis) για τα ερωτήματα των τριών ενοτήτων, με σκοπό τον υπολογισμό του Cronbach's Alpha, ώστε να αποδειχθεί η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου. Όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα 5. Cronbach's Alpha reliability test, η τιμή του Cronbach's Alpha είναι ίση με  $0,876 > 0,700$  που αποτελεί και το σύνηθες όριο αξιοπιστίας.

Πίνακας 5. Cronbach's Alpha reliability test

		Ενότητα 1
<i>Cases</i>	<i>Valid</i>	160
	<i>Excluded</i>	0
	<i>Total</i>	160
<i>Cronbach's Alpha</i>		<b>0.879</b>

## 6.4 Συσχετίσεις

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με το εάν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ των διαφόρων δημογραφικών στοιχείων και του επιπέδου Συναισθηματικής Νοημοσύνης των εργαζομένων στον Οργανισμό Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (Ο.Α.Ε.Δ.).

Για τον εντοπισμό πιθανών συσχετίσεων, διενεργήθηκαν τα Mann-Whitney U test και Kruskal Wallis Test, με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος IBM SPSS 20. Ως στατιστικά σημαντικές κρίθηκαν οι περιπτώσεις στις οποίες ίσχυε  $p < 0,05$  (Asymp. Sig.  $< 0,05$ ). Τα αποτελέσματα των ελέγχων που καταδεικνύουν την ύπαρξη συσχέτισης μεταξύ μιας, δημογραφικής φύσεως, μεταβλητής και των απαντήσεων που δόθηκαν σε ένα ερώτημα (δηλαδή όταν ο στατιστικός έλεγχος οδήγησε σε  $p < 0,05$ ), παρατίθενται στη συνέχεια, στα αντίστοιχα τμήματα για κάθε μεταβλητή.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται ανά μεταβλητή δημογραφικού χαρακτήρα, οι συσχετίσεις που εντοπίστηκαν μετά τη διενέργεια των ανωτέρω αναφερομένων ελέγχων.

### Φύλο:

Το φύλο των εργαζομένων δεν φαίνεται να αποτελεί πολύ σημαντικό προσδιοριστή, όσον αφορά το επίπεδο Συναισθηματικής Νοημοσύνης και την Ηγετική ικανότητα. Στατιστικά σημαντική διαφορά εντοπίζεται από το Mann-Whitney U test, όπως παρατίθεται στον Πίνακα 6, σε δύο μόνο ερωτήματα:

1. Q61: Χαρακτηριστικά Ηγέτη [Κάποιες φορές νιώθω πως παράγω πολύ καλή δουλειά χωρίς καθόλου προσπάθεια],  $p = 0,006 < 0,05$  επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας, και
2. Q64: Χαρακτηριστικά Ηγέτη [Κάποιες φορές νιώθω πως παράγω πολύ καλή δουλειά χωρίς καθόλου προσπάθεια],  $p = 0,013 < 0,05$  επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας.

Πίνακας 6 Mann - Whitney U test, ανεξάρτητη μεταβλητή: Φύλο

Test Statistics <sup>a</sup>					
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5
Mann-Whitney U	1879,500	2055,500	1897,000	2133,500	1967,500
Wilcoxon W	9880,500	2650,500	2492,000	10134,500	2562,500
Z	-1,147	-,383	-1,123	-,038	-,756
Asymp. Sig. (2-tailed)	,251	,702	,261	,970	,449
a. Grouping Variable: Sex					
Test Statistics <sup>a</sup>					



	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11
Mann-Whitney U	1941,500	2063,500	2132,000	2006,000	1903,500
Wilcoxon W	9942,500	2658,500	2727,000	10007,000	2498,500
Z	-,878	-,341	-,046	-,617	-1,050
Asymp. Sig. (2-tailed)	,380	,733	,963	,537	,294
a. Grouping Variable: Sex					
Test Statistics <sup>a</sup>					
	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17
Mann-Whitney U	1985,000	1794,000	2087,000	1905,000	2065,000
Wilcoxon W	9986,000	9795,000	10088,000	2500,000	10066,000
Z	-,721	-1,496	-,246	-1,037	-,351
Asymp. Sig. (2-tailed)	,471	,135	,806	,300	,725
a. Grouping Variable: Sex					
Test Statistics <sup>a</sup>					
	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23
Mann-Whitney U	2114,500	1757,500	1813,000	2089,500	2024,000
Wilcoxon W	10115,500	2352,500	2408,000	2684,500	2619,000
Z	-,120	-1,832	-1,442	-,243	-,540
Asymp. Sig. (2-tailed)	,905	,067	,149	,808	,589
a. Grouping Variable: Sex					
Test Statistics <sup>a</sup>					
	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29
Mann-Whitney U	2053,000	1990,500	1914,000	2025,000	1913,000
Wilcoxon W	2648,000	2585,500	2509,000	2620,000	9914,000
Z	-,453	-,774	-1,045	-,517	-,983
Asymp. Sig. (2-tailed)	,651	,439	,296	,605	,326
a. Grouping Variable: Sex					
Test Statistics <sup>a</sup>					
	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35
Mann-Whitney U	2099,500	2104,500	1881,000	1978,500	2095,500
Wilcoxon W	2694,500	2699,500	9882,000	9979,500	10096,500
Z	-,194	-,171	-1,155	-,753	-,208
Asymp. Sig. (2-tailed)	,846	,864	,248	,452	,836
a. Grouping Variable: Sex					
Test Statistics <sup>a</sup>					
	Q37	Q38	Q39	Q40	Q41
Mann-Whitney U	1991,500	2076,000	1867,000	2045,500	1907,000
Wilcoxon W	9992,500	10077,000	9868,000	10046,500	9908,000
Z	-,667	-,297	-1,234	-,454	-1,065
Asymp. Sig. (2-tailed)	,505	,766	,217	,650	,287
a. Grouping Variable: Sex					
Test Statistics <sup>a</sup>					
	Q43	Q44	Q45	Q46	Q47
Mann-Whitney U	1979,000	1855,000	1888,000	1882,500	1732,000
Wilcoxon W	9980,000	2450,000	9889,000	2477,500	2327,000
Z	-,723	-1,276	-1,179	-1,279	-1,846
Asymp. Sig. (2-tailed)	,470	,202	,238	,201	,065
a. Grouping Variable: Sex					
Test Statistics <sup>a</sup>					
	Q49	Q50	Q51	Q52	Q53
Mann-Whitney U	2061,500	2001,500	1896,500	1981,500	2089,000
Wilcoxon W	10062,500	10002,500	2491,500	2576,500	10090,000
Z	-,357	-,639	-1,076	-,719	-,256
Asymp. Sig. (2-tailed)	,721	,523	,282	,472	,798
a. Grouping Variable: Sex					
Test Statistics <sup>a</sup>					
	Q55	Q56	Q57	Q58	Q59
Mann-Whitney U	1838,500	2116,000	2080,500	1894,000	2020,000
Wilcoxon W	9839,500	2711,000	2675,500	2489,000	2615,000
Z	-1,301	-,113	-,271	-1,066	-,540
Asymp. Sig. (2-tailed)	,193	,910	,786	,286	,589
a. Grouping Variable: Sex					

Test Statistics <sup>a</sup>					
	Q61	Q62	Q63	Q64	Q65
Mann-Whitney U	1517,500	1969,000	1862,000	1577,000	1789,500
Wilcoxon W	9518,500	2564,000	2457,000	2172,000	2384,500
Z	-2,727	-,772	-1,387	-2,491	-1,524
Asymp. Sig. (2-tailed)	,006	,440	,166	,013	,127
a. Grouping Variable: Sex					
Test Statistics <sup>a</sup>					
	Q67	Q68	Q69	Q70	Q71
Mann-Whitney U	1852,000	2042,500	2067,000	2081,500	2119,500
Wilcoxon W	2447,000	10043,500	2662,000	10082,500	2714,500
Z	-1,286	-,447	-,342	-,279	-,099
Asymp. Sig. (2-tailed)	,198	,655	,733	,780	,921
a. Grouping Variable: Sex					
Test Statistics <sup>a</sup>					
	Q73	Q74	Q75	Q76	
Mann-Whitney U	2002,000	2031,000	1968,000	2036,500	
Wilcoxon W	2597,000	2626,000	2563,000	10037,500	
Z	-,606	-,493	-,795	-,468	
Asymp. Sig. (2-tailed)	,545	,622	,427	,640	
a. Grouping Variable: Sex					

## Ηλικία:

Η ηλικία των εργαζομένων δεν επηρεάζει καθόλου το επίπεδο Συναισθηματικής Νοημοσύνης και την Ηγετική ικανότητα καθώς από το Kruskal Wallis test (Πίνακας 7) δεν βρέθηκε καμία περίπτωση με στατιστικά σημαντική διαφορά ( $p < 0,05$ ).

Πίνακας 7 Kruskal Wallis test, ανεξάρτητη μεταβλητή: Ηλικία

Test Statistics <sup>a,b</sup>											
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11
Chi-Square	5,875	3,790	7,268	,833	1,770	2,914	8,744	7,073	4,107	2,023	5,455
df	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Asymp. Sig.	,319	,580	,201	,975	,880	,713	,120	,215	,534	,846	,363
a. Kruskal Wallis Test											
b. Grouping Variable: Age											
Test Statistics <sup>a,b</sup>											
	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23
Chi-Square	,620	4,896	2,335	4,781	,670	5,668	3,595	2,438	3,454	7,118	4,802
df	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Asymp. Sig.	,987	,429	,801	,443	,985	,340	,609	,786	,630	,212	,441

a. Kruskal Wallis Test											
b. Grouping Variable: Age											
<b>Test Statistics</b> a,b											
	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35
Chi-Square	5,022	9,197	2,377	,798	3,722	2,580	4,732	2,803	,810	3,852	1,923
df	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Asymp. Sig.	,413	,101	,795	,977	,590	,764	,449	,730	,976	,571	,860
a. Kruskal Wallis Test											
b. Grouping Variable: Age											
<b>Test Statistics</b> a,b											
	Q37	Q38	Q39	Q40	Q41	Q42	Q43	Q44	Q45	Q46	Q47
Chi-Square	2,590	1,526	1,982	,867	3,197	1,214	1,780	1,567	1,219	,627	2,922
df	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Asymp. Sig.	,763	,910	,852	,973	,670	,944	,879	,905	,943	,987	,712
a. Kruskal Wallis Test											
b. Grouping Variable: Age											
<b>Test Statistics</b> a,b											
	Q49	Q50	Q51	Q52	Q53	Q54	Q55	Q56	Q57	Q58	Q59
Chi-Square	6,222	6,032	3,732	8,807	4,025	2,232	,686	1,670	3,235	5,183	1,501
df	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Asymp. Sig.	,285	,303	,589	,117	,546	,816	,984	,893	,664	,394	,913
a. Kruskal Wallis Test											

Test											
b. Grouping Variable: Age											
<b>Test Statistics</b> a,b											
	Q61	Q62	Q63	Q64	Q65	Q66	Q67	Q68	Q69	Q70	Q71
Chi-Square	5,971	3,004	3,227	8,892	1,865	4,523	10,017	3,950	2,501	1,624	,679
df	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Asymp. Sig.	,309	,699	,665	,113	,868	,477	,075	,557	,776	,898	,984
a. Kruskal Wallis Test											
b. Grouping Variable: Age											
<b>Test Statistics</b> a,b											
	Q73	Q74	Q75	Q76							
Chi-Square	9,282	3,295	5,399	4,112							
df	5	5	5	5							
Asymp. Sig.	,098	,655	,369	,533							
a. Kruskal Wallis Test											
b. Grouping Variable: Age											

### Οικογενειακή Κατάσταση:

Η οικογενειακή κατάσταση των εργαζομένων δεν επηρεάζει καθόλου το επίπεδο Συναισθηματικής Νοημοσύνης και την Ηγετική Ικανότητα καθώς από το Kruskal Wallis test (Πίνακας 8) δεν βρέθηκε καμία περίπτωση με στατιστικά σημαντική διαφορά ( $p < 0,05$ ).

Πίνακας 8 Kruskal Wallis test, ανεξάρτητη μεταβλητή: Οικογενειακή Κατάσταση

Test Statistics <sup>a,b</sup>	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11
Chi-Square	3,670	,929	4,143	1,821	1,993	2,252	2,069	,666	2,520	2,724	2,440
df	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,299	,818	,246	,610	,574	,522	,558	,881	,472	,436	,486
a. Kruskal Wallis Test											
b. Grouping Variable: Marital Status											
Test Statistics <sup>a,b</sup>	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23
Chi-Square	3,214	2,419	3,504	2,339	2,914	2,411	6,372	1,836	1,503	,955	,204
df	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,360	,490	,320	,505	,405	,492	,095	,607	,682	,812	,977
a. Kruskal Wallis Test											
b. Grouping Variable: Marital Status											
Test Statistics <sup>a,b</sup>	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35
Chi-Square	2,168	2,844	4,984	2,890	4,894	1,963	,531	4,540	7,401	,610	2,459
df	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,538	,416	,173	,409	,180	,580	,912	,209	,060	,894	,483
a. Kruskal Wallis Test											
b. Grouping											

Variable: Marital Status											
<b>Test Statistics</b> a,b											
	Q37	Q38	Q39	Q40	Q41	Q42	Q43	Q44	Q45	Q46	Q47
Chi-Square	3,595	,314	6,583	,940	,860	,146	3,465	,258	1,539	4,397	4,377
df	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,309	,957	,086	,816	,835	,986	,325	,968	,673	,222	,223
a. Kruskal Wallis Test											
b. Grouping Variable: Marital Status											
<b>Test Statistics</b> a,b											
	Q49	Q50	Q51	Q52	Q53	Q54	Q55	Q56	Q57	Q58	Q59
Chi-Square	2,469	,798	,399	,912	2,893	3,455	1,311	2,073	,438	1,231	1,098
df	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,481	,850	,941	,822	,408	,327	,727	,557	,932	,746	,778
a. Kruskal Wallis Test											
b. Grouping Variable: Marital Status											
<b>Test Statistics</b> a,b											
	Q61	Q62	Q63	Q64	Q65	Q66	Q67	Q68	Q69	Q70	Q71
Chi-Square	3,058	1,692	1,760	2,631	,798	2,560	2,740	1,161	1,440	,830	,008
df	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,383	,639	,624	,452	,850	,464	,433	,762	,696	,842	1,000
a. Kruskal Wallis											

Test											
b. Grouping Variable: Marital Status											
<b>Test Statistics</b> a,b											
	Q73	Q74	Q75	Q76							
Chi-Square	,723	3,662	2,467	,548							
df	3	3	3	3							
Asymp. Sig.	,868	,300	,481	,908							
a. Kruskal Wallis Test											
b. Grouping Variable: Marital Status											

## Επίπεδο Εκπαίδευσης:

Το Επίπεδο της Εκπαίδευσης των εργαζομένων επηρεάζει αρκετά το επίπεδο Συναισθηματικής Νοημοσύνης και την Ηγετική ικανότητα καθώς από το Kruskal Wallis test (Πίνακας 9) βρέθηκαν τέσσερις περιπτώσεις κατά τις οποίες ίσχυε  $p < 0,05$ . Αναλυτικότερα, στατιστικά σημαντική διαφορά εντοπίζεται στα ερωτήματα:

1. Q19: Ικανότητα Διαχείρισης Προσωπικών Συναισθημάτων [Χρειάζομαι ιδιαίτερο αυτοέλεγχο για να μένω μακριά από μπλεξίματα.],  $p = 0,012 < 0,05$  επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας,
2. Q22: Ικανότητα Διαχείρισης Προσωπικών Συναισθημάτων [Μιλώ με τρόπο σωστό και ξεκάθαρο.],  $p = 0,049 < 0,05$  επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας,
3. Q24: Ικανότητα Διαχείρισης Προσωπικών Συναισθημάτων [Μπορώ να αναγνωρίσω ένα συναίσθημα από τη στιγμή που αναπτύσσεται μέσα μου.],  $p = 0,033 < 0,05$  επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας, και,
4. Q62: Χαρακτηριστικά Ηγέτη [Όταν αποφασίζω κάτι, είμαι πάντα σίγουρος ότι η απόφασή μου είναι σωστή.],  $p = 0,036 < 0,05$  επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας.

Πίνακας 9 Kruskal Wallis test, ανεξάρτητη μεταβλητή: Επίπεδο Εκπαίδευσης

Test Statistics <sup>a,b</sup>	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11
Chi-Square	1,677	5,216	,513	2,903	7,499	5,108	2,337	3,990	4,915	4,239	2,426
df	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,795	,266	,972	,574	,112	,276	,674	,407	,296	,375	,658
a. Kruskal Wallis Test											
b. Grouping Variable: Education											



<b>Test Statistics</b> a,b											
	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23
Chi-Square	6,170	1,268	4,238	5,976	4,610	6,721	12,830	3,516	4,726	9,489	1,435
df	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,187	,867	,375	,201	,330	,151	,012	,475	,317	,049	,838
a. Kruskal Wallis Test											
b. Grouping Variable: Education											
<b>Test Statistics</b> a,b											
	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35
Chi-Square	,372	,061	5,407	6,474	4,820	3,398	4,762	4,685	3,021	6,003	5,520
df	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,985	1,000	,248	,166	,306	,494	,313	,321	,554	,199	,238
a. Kruskal Wallis Test											
b. Grouping Variable: Education											
<b>Test Statistics</b> a,b											
	Q37	Q38	Q39	Q40	Q41	Q42	Q43	Q44	Q45	Q46	Q47
Chi-Square	6,068	4,608	4,138	4,899	3,971	9,321	6,522	4,541	4,767	5,854	4,239
df	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,194	,330	,388	,298	,410	,054	,163	,338	,312	,210	,375
a. Kruskal Wallis Test											
b. Grouping											

Variable: Education											
<b>Test Statistics</b> a,b											
	Q49	Q50	Q51	Q52	Q53	Q54	Q55	Q56	Q57	Q58	Q59
Chi-Square	5,763	3,183	5,222	4,010	1,012	4,489	3,011	6,325	1,736	4,920	1,944
df	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,218	,528	,265	,405	,908	,344	,556	,176	,784	,296	,746
a. Kruskal Wallis Test											
b. Grouping Variable: Education											
<b>Test Statistics</b> a,b											
	Q61	Q62	Q63	Q64	Q65	Q66	Q67	Q68	Q69	Q70	Q71
Chi-Square	3,987	10,311	2,654	9,280	2,088	2,418	,541	,868	2,328	,944	3,859
df	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,408	,036	,617	,054	,720	,659	,969	,929	,676	,918	,425
a. Kruskal Wallis Test											
b. Grouping Variable: Education											
<b>Test Statistics</b> a,b											
	Q73	Q74	Q75	Q76							
Chi-Square	3,158	4,953	5,908	1,867							
df	4	4	4	4							
Asymp. Sig.	,532	,292	,206	,760							
a. Kruskal Wallis Test											
b. Grouping											

**Έτη υπηρεσίας:**

Τα έτη υπηρεσίας των εργαζομένων επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό το επίπεδο Συναισθηματικής Νοημοσύνης και την Ηγετική ικανότητα καθώς από το Kruskal Wallis test (Πίνακας 10) βρέθηκαν εννέα περιπτώσεις κατά τις οποίες ίσχυε  $p < 0,05$ . Αναλυτικότερα, στατιστικά σημαντική διαφορά εντοπίζεται στα ερωτήματα:

1. Q1: Ικανότητα Διαχείρισης Προσωπικών Συναισθημάτων [Όταν μαθαίνω καλά νέα, δυσκολεύομαι να ηρεμήσω γρήγορα.],  $p=0,034 < 0,05$  επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας,
2. Q2: Ικανότητα Διαχείρισης Προσωπικών Συναισθημάτων [Πιστεύω ότι γενικά τα πράγματα θα εξελιχθούν καλά στη ζωή μου.],  $p=0,025 < 0,05$  επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας,
3. Q11: Ικανότητα Διαχείρισης Προσωπικών Συναισθημάτων [Όταν διαφωνώ με κάποιον, συνήθως μου είναι εύκολο να το εκφράσω.],  $p=0,042 < 0,05$  επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας,
4. Q19: Ικανότητα Διαχείρισης Προσωπικών Συναισθημάτων [Χρειάζομαι ιδιαίτερο αυτοέλεγχο για να μένω μακριά από μπλεξίματα.],  $p=0,018 < 0,05$  επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας,
5. Q20: Ικανότητα Διαχείρισης Προσωπικών Συναισθημάτων [Συνήθως προσπαθώ να αντιστέκομαι σε δυσάρεστες σκέψεις και να σκέφτομαι θετικές εναλλακτικές λύσεις.],  $p=0,030 < 0,05$  επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας,
6. Q24: Ικανότητα Διαχείρισης Προσωπικών Συναισθημάτων [Μπορώ να αναγνωρίσω ένα συναίσθημα από τη στιγμή που αναπτύσσεται μέσα μου.],  $p=0,033 < 0,05$  επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας,
7. Q27: Ικανότητα Διαχείρισης Προσωπικών Συναισθημάτων [Πριν πάρω μια απόφαση σκέφτομαι προσεκτικά όλα τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα.],  $p=0,035 < 0,05$  επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας,

8. Q38: Ενσυναίσθηση & Συνάνθρωποι [Συχνά το βρίσκω δύσκολο να δω τα πράγματα από την οπτική γωνία των άλλων.],  $p=0,035 < 0,05$  επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας, και,
9. Q56: Χαρακτηριστικά Ηγέτη [Δεν με πειράζει να αλλάζω συχνά την καθημερινή μου ρουτίνα.],  $p=0,021 < 0,05$  επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας.

Πίνακας 10 Kruskal Wallis test, ανεξάρτητη μεταβλητή: Έτη Υπηρεσίας

Test Statistics <sup>a,b</sup>	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11
Chi-Square	10,432	11,099	5,749	2,934	5,009	4,722	3,425	6,007	2,872	4,638	9,912
df	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,034	,025	,219	,569	,286	,317	,489	,199	,580	,327	,042
a. Kruskal Wallis Test											
b. Grouping Variable: Years of Service											
Test Statistics <sup>a,b</sup>	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23
Chi-Square	4,949	,997	,364	3,195	4,947	8,269	11,971	10,751	8,575	8,349	5,883
df	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,293	,910	,985	,526	,293	,082	,018	,030	,073	,080	,208
a. Kruskal Wallis Test											
b. Grouping Variable: Years of Service											

ce											
<b>Test Statistics</b> a,b											
	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35
Chi-Square	,917	2,002	10,321	8,645	4,150	6,080	6,890	6,667	5,474	6,635	6,458
df	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,922	,735	,035	,071	,386	,193	,142	,155	,242	,156	,167
a. Kruskal Wallis Test											
b. Grouping Variable: Years of Service											
<b>Test Statistics</b> a,b											
	Q37	Q38	Q39	Q40	Q41	Q42	Q43	Q44	Q45	Q46	Q47
Chi-Square	2,990	10,320	7,380	2,105	7,975	,925	4,626	,728	2,503	5,144	4,018
df	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,560	,035	,117	,717	,093	,921	,328	,948	,644	,273	,404
a. Kruskal Wallis Test											
b. Grouping Variable: Years of Service											
<b>Test Statistics</b> a,b											
	Q49	Q50	Q51	Q52	Q53	Q54	Q55	Q56	Q57	Q58	Q59
Chi-Square	6,555	2,376	7,307	2,534	1,411	8,138	4,352	11,519	7,909	2,845	2,446
df	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,161	,667	,121	,639	,842	,087	,360	,021	,095	,584	,654
a. Kruskal Wallis											

s Test												
b. Grouping Variable: Age												
<b>Test Statistics</b> a,b												
	Q61	Q62	Q63	Q64	Q65	Q66	Q67	Q68	Q69	Q70	Q71	
Chi-Square	5,179	8,516	2,562	6,540	1,064	1,983	4,648	5,843	6,865	6,015	2,839	
df	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Asymp. Sig.	,269	,074	,633	,162	,900	,739	,325	,211	,143	,198	,585	
a. Kruskal Wallis Test												
b. Grouping Variable: Years of Service												
<b>Test Statistics</b> a,b												
	Q73	Q74	Q75	Q76								
Chi-Square	5,002	2,173	4,684	5,594								
df	4	4	4	4								
Asymp. Sig.	,287	,704	,321	,232								
a. Kruskal Wallis Test												
b. Grouping Variable: Years of Service												

## Συμπεράσματα

Ο Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (Ο.Α.Ε.Δ.) αναδεικνύεται ως η ανεκτίμητη ελληνική δημόσια υπηρεσία που αναλαμβάνει επιθετικά τον αγώνα κατά της ανεργίας στην χώρα μας. Με στόχο την ολοκληρωμένη αντιμετώπιση του προβλήματος, αναπτύσσει δύο κύριους τομείς δράσης που διαπνέονται από δυναμισμό και αφοσίωση. Πρωτίστως, ο Οργανισμός επιδίδεται σε εκτεταμένες πρωτοβουλίες εύρεσης εργασίας για τους συνανθρώπους μας που βρίσκονται σε κατάσταση ανεργίας. Μέσω στρατηγικών προσεγγίσεων, προσφέρει συμβουλευτική, συνδρομή και υποστήριξη στην εύρεση κατάλληλων επαγγελματικών ευκαιριών, επιτρέποντας την επανένταξή τους στην εργασιακή αγορά. Παράλληλα, αναλαμβάνει τη διαχείριση και ανανέωση των επιδομάτων ανεργίας, εξασφαλίζοντας όχι μόνο την οικονομική τους επιβίωση αλλά και την αξιοπρέπεια που τους αξίζει.

Επιπλέον, ο Οργανισμός προσφέρει μια σειρά δράσεων με στόχο την ενίσχυση των ανέργων μέσω κατάλληλης κατάρτισης και επιμόρφωσης. Μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων και προσαρμοσμένων εκπαιδευτικών προσεγγίσεων, οι άνεργοι αποκτούν νέες δεξιότητες, ικανότητες και γνώσεις, ενισχύοντας έτσι τις προοπτικές τους για μελλοντική απασχόληση. Με αυτόν τον τρόπο, ο Οργανισμός ανοίγει νέους ορίζοντες και διευκολύνει την επαγγελματική τους ενσωμάτωση. Συγχρόνως, ο Οργανισμός αναλαμβάνει μια προαγωγή της οικονομικής ανάπτυξης μέσω της υποστήριξης και προώθησης των επιχειρήσεων. Ενεργοποιεί πρωτοποριακές προσεγγίσεις για την εντοπισμό και επιλογή επιχειρηματικών ευκαιριών, με στόχο τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας. Παράλληλα, παρέχει στήριξη και συμβουλές σε υφιστάμενες επιχειρήσεις, ενισχύοντας την αειφορία και περιορίζοντας τον κίνδυνο απώλειας θέσεων εργασίας. Με αυτόν τον τρόπο, ο Οργανισμός διασφαλίζει την σταθερότητα της αγοράς εργασίας και προωθεί την οικονομική ευημερία της χώρας.

Από τα ανωτέρω αναφερόμενα καθίσταται σαφές ότι η συναισθηματική νοημοσύνη και η ηγετική ικανότητα των εργαζομένων αποτελούν δύο ζωτικές πτυχές που συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού. Η συναισθηματική νοημοσύνη αναφέρεται στην ικανότητα των ανθρώπων να αναγνωρίζουν, να κατανοούν και να διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους, καθώς και την ικανότητα να αντιλαμβάνονται και να ανταποκρίνονται στα συναισθήματα των άλλων. Στο πλαίσιο του Οργανισμού, η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί σημαντικό εργαλείο για τους

εργαζόμενους, καθώς τους επιτρέπει να ανταποκρίνονται με ευαισθησία και εμπιστοσύνη στις ανάγκες και τις ανησυχίες των ανέργων που εξυπηρετούν. Μέσω της συναισθηματικής νοημοσύνης, οι εργαζόμενοι μπορούν να εκδηλώνουν ενδιαφέρον, συμπόνια και κατανόηση, προσφέροντας έτσι μια ανθρώπινη και ενημερωμένη προσέγγιση προς τους ανέργους.

Η ηγετική ικανότητα αφορά την ικανότητα ενός ατόμου να επηρεάζει, να καθοδηγεί και να κινητοποιεί άλλους προς την επίτευξη συλλογικών στόχων. Στο πλαίσιο του Οργανισμού, η ηγετική ικανότητα είναι απαραίτητη για τους εργαζόμενους που αναλαμβάνουν ρόλους επιβλέποντα ή διοικητικής ηγεσίας. Οι ηγετικές ικανότητες του προσωπικού του Οργανισμού επιτρέπουν την αποτελεσματική οργάνωση και διαχείριση των προγραμμάτων και των δράσεων που αποσκοπούν στην καταπολέμηση της ανεργίας. Επίσης, η ηγετική ικανότητα ενθαρρύνει την ανάπτυξη και την καθοδήγηση του προσωπικού, προωθώντας τη συνεργασία, την καινοτομία και την επίτευξη βέλτιστων αποτελεσμάτων.

Συνδυαζόμενα αυτά τα δύο χαρακτηριστικά μεταξύ τους, η συναισθηματική νοημοσύνη και η ηγετική ικανότητα των εργαζομένων στον Οργανισμό Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού συμβάλλουν στην προαγωγή ενός θετικού και συνεργατικού εργασιακού περιβάλλοντος. Μέσω αυτών των δεξιοτήτων, οι εργαζόμενοι μπορούν να ανταποκριθούν με ευελιξία και ευαισθησία στις ανάγκες των ανέργων, να επικοινωνούν αποτελεσματικά και να οδηγούν ομάδες προς την επίτευξη κοινών στόχων. Μέσω αυτής της διπλής προσέγγισης, ο Οργανισμός μπορεί να επιτύχει την αποτελεσματική διαχείριση των προγραμμάτων του και να διασφαλίσει την ανώτερη ποιότητα υπηρεσιών προς τους ανέργους και τις επιχειρήσεις.

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε με σκοπό τη διερεύνηση του βαθμού κατά τον οποίο η ηγεσία και η συναισθηματική νοημοσύνη επιδρούν στις εργασιακές σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των εργαζομένων (δημοσίων υπαλλήλων) στον Οργανισμό Διαχείρισης Εργατικού Δυναμικού (Ο.Α.Ε.Δ.). Δευτερεύων στόχος ήταν η διερεύνηση των επιπέδων ανάπτυξης της συναισθηματικής νοημοσύνης και των ηγετικών ικανοτήτων που σημειώνονται μεταξύ των εργαζομένων του Ο.Α.Ε.Δ. Επίσης, διερευνήθηκαν και οι πιθανοί παράγοντες που ενδεχομένως να επηρεάζουν τον βαθμό ανάπτυξης της συναισθηματικής νοημοσύνης αλλά και του ηγετικού προφίλ.

Από τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, προκύπτουν σημαντικά συμπεράσματα σχετικά με τις ικανότητες διαχείρισης προσωπικών συναισθημάτων, την ενσυναίσθηση και



τα χαρακτηριστικά ηγέτη των ερωτώμενων. Πρώτον, όσον αφορά την ικανότητα διαχείρισης προσωπικών συναισθημάτων, τα αποτελέσματα αποδεικνύουν ότι οι ερωτώμενοι διαθέτουν αυξημένη ικανότητα σε αυτόν τον τομέα. Η πλειονότητα των απαντήσεων εστιάζει στο «Μάλλον Συμφωνώ» και «Συμφωνώ Απόλυτα», υποδεικνύοντας ότι οι ερωτούμενοι έχουν αναπτύξει ικανότητες που τους επιτρέπουν να αντιμετωπίζουν και να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τα προσωπικά τους συναισθήματα. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό σε έναν οργανισμό που ασχολείται με την ανεργία και την κοινωνική ευημερία, καθώς οι επαγγελματίες πρέπει να είναι ευαίσθητοποιημένοι και ευέλικτοι για να βοηθήσουν αποτελεσματικά τους ανέργους.

Δεύτερον, όσον αφορά την ενσυναίσθηση και την ανθρωπινή συμπεριφορά, τα αποτελέσματα υποδεικνύουν την ύπαρξη μάλλον μετρίου επιπέδου ενσυναίσθησης. Οι περισσότερες απαντήσεις είναι κοντά στο «Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ» και «Μάλλον Συμφωνώ», υποδεικνύοντας ότι οι ερωτούμενοι είναι σχετικά αμφίβολοι ή μέτριοι όσον αφορά την αντίληψη και την ανταπόκρισή τους σε συναισθήματα και ανάγκες των άλλων ανθρώπων. Αυτό μπορεί να υποδηλώνει την ανάγκη για περαιτέρω εκπαίδευση και ευαίσθητοποίηση στον τομέα της ανθρωπίνης συμπεριφοράς, προκειμένου να βελτιωθεί η ενσυναίσθηση και η ικανότητα συνεργασίας με τους άλλους.

Τέλος, όσον αφορά τα ηγετικά χαρακτηριστικά, οι ερωτούμενοι δείχνουν να διαθέτουν υπαρκτά ηγετικά χαρακτηριστικά. Οι περισσότερες απαντήσεις συγκεντρώνονται στο «Μάλλον Συμφωνώ» και «Συμφωνώ Απόλυτα», υποδεικνύοντας ότι οι ερωτούμενοι έχουν τις απαραίτητες ικανότητες και συμπεριφορές για να αναλάβουν ηγετικούς ρόλους και να επηρεάσουν τους άλλους θετικά. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για έναν οργανισμό που ασχολείται με την καταπολέμηση της ανεργίας και τη δημιουργία θέσεων εργασίας, καθώς οι ηγετικές ικανότητες είναι κρίσιμες για την ανάπτυξη και την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Συνολικά, τα συμπεράσματα από τα παρουσιαζόμενα διαγράμματα επιβεβαιώνουν ότι οι ερωτούμενοι διαθέτουν ικανότητες διαχείρισης συναισθημάτων, μετρία ενσυναίσθηση και υπαρκτά ηγετικά χαρακτηριστικά. Αυτές οι πτυχές είναι σημαντικές για την επιτυχία και την αποτελεσματικότητα του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού στην αντιμετώπιση της ανεργίας και τη δημιουργία ευκαιριών εργασίας. Με βάση αυτά τα συμπεράσματα, ο οργανισμός μπορεί να επικεντρωθεί στην ανάπτυξη προγραμμάτων κατάρτισης και εκπαίδευσης που θα ενισχύουν τις ικανότητες διαχείρισης συναισθημάτων

και ενσυναίσθησης, καθώς και στην προώθηση των ηγετικών δεξιοτήτων μεταξύ των εργαζομένων.

Οι στατιστικοί έλεγχοι (Mann-Whitney U test και Kruskal Wallis Test) που διενεργήθηκαν προκειμένου να εντοπιστούν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ των διαφόρων δημογραφικών στοιχείων και του επιπέδου Συναισθηματικής Νοημοσύνης των εργαζομένων στον Οργανισμό Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (Ο.Α.Ε.Δ.) μπορούν να οδηγήσουν στη συναγωγή των κάτωθι συμπερασμάτων:

1. Φύλο: Οι διαφορές στο επίπεδο Συναισθηματικής Νοημοσύνης και ηγετική ικανότητας μεταξύ των φύλων δεν είναι στατιστικά σημαντικές, με εξαίρεση δύο ερωτήματα σχετικά με τα χαρακτηριστικά ηγέτη. Αυτό υποδηλώνει ότι οι γυναίκες και οι άνδρες στον Οργανισμό Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (Ο.Α.Ε.Δ.) έχουν παρόμοιο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγετικής ικανότητας.
2. Ηλικία: Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η ηλικία δεν συσχετίζεται σημαντικά με το επίπεδο Συναισθηματικής Νοημοσύνης και την Ηγετική ικανότητα των εργαζομένων. Αυτό υποδηλώνει ότι η ηλικία δεν αποτελεί προσδιοριστικό παράγοντα για την επίτευξη υψηλού επιπέδου συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγετικής ικανότητας στον Ο.Α.Ε.Δ.
3. Οικογενειακή Κατάσταση: Η οικογενειακή κατάσταση των εργαζομένων δεν επηρεάζει το επίπεδο Συναισθηματικής Νοημοσύνης και την Ηγετική ικανότητα. Από τα στατιστικά τεστ που διενεργήθηκαν (Mann-Whitney U test και Kruskal Wallis Test), δεν βρέθηκε καμία περίπτωση με στατιστικά σημαντική διαφορά ( $p < 0,05$ ).
4. Επίπεδο Εκπαίδευσης: Το επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων επηρεάζει σημαντικά το επίπεδο Συναισθηματικής Νοημοσύνης και την Ηγετική ικανότητα. Από τα στατιστικά τεστ που διενεργήθηκαν, βρέθηκαν τέσσερις περιπτώσεις με στατιστικά σημαντική διαφορά ( $p < 0,05$ ) σε σχέση με τις απαντήσεις που δόθηκαν σε συγκεκριμένα ερωτήματα. Αυτό υποδηλώνει ότι το επίπεδο εκπαίδευσης μπορεί να επηρεάσει την ικανότητα διαχείρισης προσωπικών συναισθημάτων και την ηγετική ικανότητα των εργαζομένων.
5. Έτη Υπηρεσίας: Βάσει των αποτελεσμάτων του Kruskal-Wallis test, υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των ετών υπηρεσίας και ορισμένων παραμέτρων, συγκεκριμένα σε ερωτήματα που σχετίζονται με την ικανότητα

διαχείρισης προσωπικών συναισθημάτων και την ηγετική ικανότητα. Οι στατιστικά σημαντικές διαφορές που παρατηρούνται μπορούν να υποδείξουν ότι οι εργαζόμενοι με διαφορετικό αριθμό ετών υπηρεσίας έχουν διαφορετικά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγετικής ικανότητας. Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι με μεγαλύτερο αριθμό ετών υπηρεσίας μπορεί να έχουν μεγαλύτερη ικανότητα να διαχειρίζονται τα προσωπικά τους συναισθήματα, να είναι πιο αισιόδοξοι σχετικά με το μέλλον και να έχουν ευκολία να εκφράζουν την άποψή τους όταν διαφωνούν με κάποιον άλλον.

Η παρούσα έρευνα θα μπορούσε να φανεί χρήσιμη σε αρκετές διαφορετικές ομάδες και ενδιαφερόμενα μέρη, που θα μπορούσαν να επωφεληθούν από το αντικείμενό της, το οποίο και επικεντρώνεται στην επίδραση της ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης στις εργασιακές σχέσεις σε έναν οργανισμό όπως ο Ο.Α.Ε.Δ. Μεταξύ αυτών αναφέρονται:

- Ο Οργανισμός Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (Ο.Α.Ε.Δ.): ο ίδιος ο οργανισμός μπορεί να επωφεληθεί από αυτή την έρευνα, καθώς μπορεί να αποκτήσει γνώσεις σχετικά με την επίδραση της ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης στις εργασιακές σχέσεις των εργαζομένων. Η γνώση αυτή μπορεί να τους βοηθήσει να αναπτύξουν στρατηγικές για τη βελτίωση των πρακτικών ηγεσίας και την προώθηση της συναισθηματικής νοημοσύνης μεταξύ των εργαζομένων, οδηγώντας σε ένα πιο παραγωγικό και αρμονικό εργασιακό περιβάλλον.
- Διευθυντές και ηγέτες: Οι διευθυντές και οι ηγέτες εντός του Ο.Α.Ε.Δ. μπορούν να επωφεληθούν από τα ευρήματα της έρευνας για να κατανοήσουν τη σημασία του στυλ ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης τους στην προώθηση θετικών εργασιακών σχέσεων. Μπορεί να τους καθοδηγήσει στην ανάπτυξη των ηγετικών τους δεξιοτήτων και στην υιοθέτηση πρακτικών που ενισχύουν τη συνεργασία, την επικοινωνία και την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους.
- Εργαζόμενοι και δημόσιοι υπάλληλοι: Οι υπάλληλοι του Ο.Α.Ε.Δ. μπορούν να επωφεληθούν από την ευαισθητοποίηση σχετικά με τον ρόλο της ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης στις εργασιακές τους σχέσεις. Μπορούν να μάθουν πώς να καλλιεργούν τις δικές τους δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης και να κατανοήσουν τον αντίκτυπο που μπορεί να έχει στις αλληλεπιδράσεις τους με συναδέλφους και προϊσταμένους.

- Επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού (HR): Οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού στον Ο.Α.Ε.Δ. μπορούν να αξιοποιήσουν τα ευρήματα της έρευνας για να σχεδιάσουν και να υλοποιήσουν εκπαιδευτικά προγράμματα, εργαστήρια ή παρεμβάσεις που επικεντρώνονται στην ανάπτυξη της ηγεσίας και την ενίσχυση της συναισθηματικής νοημοσύνης. Αυτό μπορεί να συμβάλει στην επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων και να δημιουργήσει μια θετική εργασιακή κουλτούρα.
- Ερευνητές και ακαδημαϊκοί: Οι ερευνητές στους τομείς της οργανωσιακής συμπεριφοράς, της ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορούν να διευρύνουν τη βάση των γνώσεών τους διερευνώντας το συγκεκριμένο πλαίσιο του Ο.Α.Ε.Δ. Τα ευρήματά τους μπορούν να συμβάλουν στην υπάρχουσα ερευνητική βιβλιογραφία και να παράσχουν πολύτιμες πληροφορίες για τη σχέση μεταξύ ηγεσίας, συναισθηματικής νοημοσύνης και εργασιακών σχέσεων.
- Παρόμοιοι οργανισμοί: Άλλοι οργανισμοί του δημόσιου τομέα ή οργανισμοί με παρόμοια εργασιακά περιβάλλοντα μπορούν επίσης να επωφεληθούν από την παρούσα έρευνα. Μπορούν να αντλήσουν διδάγματα και βέλτιστες πρακτικές από τις εμπειρίες του Ο.Α.Ε.Δ. και να τις εφαρμόσουν στο δικό τους οργανωτικό πλαίσιο, προωθώντας καλύτερες εργασιακές σχέσεις και την ανάπτυξη των εργαζομένων.

Επίσης, τα ευρήματα της έρευνας μπορούν να συμβάλουν στην ανάπτυξη πρακτικών στρατηγικών, πολιτικών και παρεμβάσεων που ωφελούν τόσο τον οργανισμό όσο και τους εργαζομένους του, οδηγώντας σε βελτιωμένες εργασιακές σχέσεις, εργασιακή ικανοποίηση και οργανωτική αποτελεσματικότητα.

Ωστόσο, η παρούσα έρευνα είχε κάποιους περιορισμούς με κυριότερους τις αδυναμίες που εγκύπτουν από ένα σχετικά μικρό δείγμα, το οποίο θα μπορούσε να περιορίσει τις δυνατότητες γενίκευσης των συμπερασμάτων καθώς και την λήψη απαντήσεων κυρίως από τους υπαλλήλους των τμημάτων της Δυτικής Μακεδονίας, που περιορίζει την αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος. Σημαντικός περιορισμός αποτελεί και η αποκαλούμενη μεροληψία αυτοαναφορών, καθώς το δείγμα κλήθηκε να απαντήσει σχετικά με το τι πιστεύουν οι ίδιοι για τον εαυτό τους. Συχνά, τα μέτρα αυτοαναφοράς μπορεί να υπόκεινται σε προκαταλήψεις, όπως η κοινωνική επιθυμητότητα ή οι αντιληπτικές προκαταλήψεις, οι οποίες μπορεί να επηρεάσουν την ακρίβεια και την αξιοπιστία των δεδομένων που συλλέγονται.

Στη συνέχεια παρατίθενται ορισμένες προτάσεις για περαιτέρω έρευνα σχετικά με την επίδραση της ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης στις εργασιακές σχέσεις σε οργανισμούς όπως ο Ο.Α.Ε.Δ., οι οποίες θα μπορούσαν να συμβάλουν στη βαθύτερη κατανόηση της σχέσης μεταξύ ηγεσίας, συναισθηματικής νοημοσύνης και εργασιακών σχέσεων σε οργανισμούς:

1. Διεξαγωγή διαχρονικής μελέτης για τη διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο τα στυλ ηγεσίας και η συναισθηματική νοημοσύνη αναπτύσσονται και εξελίσσονται με την πάροδο του χρόνου μεταξύ των εργαζομένων στον Ο.Α.Ε.Δ. Αυτή η έρευνα θα μπορούσε να παράσχει πληροφορίες σχετικά με τη μακροπρόθεσμη επίδραση της ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης στις εργασιακές σχέσεις και την ανάπτυξη των εργαζομένων.
2. Διαπολιτισμική σύγκριση: Σύγκριση της επιρροής της ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης στις εργασιακές σχέσεις σε διαφορετικές κουλτούρες εντός του Ο.Α.Ε.Δ. ή σε παρόμοιους οργανισμούς, με σκοπό τη διερεύνηση του οι πολιτισμικοί παράγοντες αλληλεπιδρούν με τα στυλ ηγεσίας και τη συναισθηματική νοημοσύνη για να διαμορφώσουν τις εργασιακές σχέσεις και τα αποτελέσματα των εργαζομένων.
3. Πολυεπίπεδη ανάλυση: Διεξαγωγή πολυεπίπεδης ανάλυσης που εξετάζει την επιρροή της ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης στις εργασιακές σχέσεις τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό/μοναδιαίο επίπεδο εντός του Ο.Α.Ε.Δ., με σκοπό τη διερεύνηση του πώς οι πρακτικές ηγεσίας και η συναισθηματική νοημοσύνη σε διάφορα επίπεδα του οργανισμού επηρεάζουν τις αλληλεπιδράσεις των εργαζομένων και το συνολικό οργανωτικό κλίμα.
4. Συγκριτική ανάλυση: Συγκρίνετε την επίδραση της ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης στις εργασιακές σχέσεις στον Ο.Α.Ε.Δ. με άλλους παρόμοιους οργανισμούς του δημόσιου ή του ιδιωτικού τομέα, μέσα από την ανάλυση ομοιοτήτων και διαφορών στις πρακτικές ηγεσίας, στα προφίλ συναισθηματικής νοημοσύνης και στις εργασιακές σχέσεις που θα προκύψουν.



## Βιβλιογραφία

### Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

- Γεωργόπουλος, Α. Ν., Μαρούδας, Λ. Ε., & Πολυχρονίου, Π. Β., (2019). *Σύγχρονο Μάνατζμεντ*. Μπένος.
- Δημητρίου, Κ. (1991). *Μέθοδοι και Τεχνικές Υποκίνησης των Εργαζομένων στην Πράξη*. Γαλαίος.
- Ζαβλανός, Μ. (1998). *Μάνατζμεντ*. Έλλην.
- Μάντζαρης, Ι. (2003). *Σύγχρονη Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Γκιούρδας.
- Ξυροτύρη – Κουφίδου, Στ. (2001). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Ανίκουλα.
- Πετρίδου, Ε. (2001). *Διοίκηση – Μάνατζμεντ. Μια Εισαγωγική Προσέγγιση*. Ζυγός.
- Τριαντάρη, Σ. (2020α). *Ηγεσία. Θεωρίες Ηγεσίας. Από τον αριστοτελικό Ρήτορα στο σύγχρονο Ηγέτη*. Κ. & Μ. Σταμούλη.
- Τριαντάρη, Σ. (2020β). *Ηθική και Κοινωνική Φιλοσοφία της Επικοινωνίας. Στρατηγικές και Τεχνικές της Επικοινωνίας*. Κ. & Μ. Σταμούλη.
- Τριαντάρη, Σ. (2021). *Ηθική στη Λήψη Αποφάσεων*. Κ. & Μ. Σταμούλη.
- Τριαντάρη, Σ., & Κολιόπουλος, Α. (2022). *Ηθική των επιχειρήσεων και Επιχειρησιακές διαπραγματεύσεις*. Κ. & Μ. Σταμούλη.

### Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- Alblooshi, M., Shamsuzzaman, M., & Haridy, S. (2021). The relationship between leadership styles and organisational innovation: A systematic literature review and narrative synthesis. *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 338-370.

- Alsarrani, W. I., Jusoh, A., Alhaseri, A. A., & Almeharish, A. (2021). A Literature Review Study Of The Relationship Between Leadership Style, Leadership Behaviour, And Leadership Traits. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 9(4), 152-159.
- Altmaee, S., Tuerk, K., & Toomet, O. S. (2013). Thomas-Kilmann's CONflict Management Modes and Their Relationships to Fiedler's Leadership Styles (Basing on Estonian Organizations). *Baltic Journal of Management*. 8(1), 45-65.
- Barile, S., & Polese, F. (2010). Smart service systems and viable service systems: Applying systems theory to service science. *Service Science*, 2(1-2), 21-40.
- Bar-On, R. (2018). *Description of the Bar-On EQ-i, EQ-360 and EQ-i:YV*. Ανάκτηση από: <http://www.reuvenbaron.org/wp/description-of-theeq-i-eq-360-and-eq-iyv/>
- Bar-On, R. (2000). *Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory (EQ-I)*. In R. Bar-On & J.D.A. Parker (Eds.), *Handbook of emotional intelligence* (pp. 363-388). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bar-On, R., (1998). *The Development of an Operational Concept of Psychological Wellbeing*. Unpublished doctoral dissertation, Rhodes University, South Africa.
- Bar-On, R., (1997). *The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical Manual*. Multi-Health Systems, Toronto.
- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Transformational leadership and job satisfaction in the banking sector: A review. *International Review of Management and Marketing*, 4(3), 187-200.
- Bennis, W. (2007). The Challenges of Leadership in the Modern World. *American Psychologist*. 62(1), 2-5.
- Benvegnù, C., Haidinger, B., & Sacchetto, D. (2018). Restructuring labour relations and employment in the European logistics sector. *Reconstructing solidarity: labour unions, precarious work, and the politics of institutional change in Europe*, 83-103.
- Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International journal of management reviews*, 13(3), 251-269.



- Budd, J. W., & Bhawe, D. (2008). Values, ideologies, and frames of reference in industrial relations. *The Sage handbook of industrial relations*, 92-112.
- Cherniss, C. (2000). *Emotional intelligence: What it is and why it matters* (p. 15). Rutgers University, Graduate School of Applied and Professional Psychology.
- Cherniss, C. (2010). Emotional intelligence: Toward clarification of a concept. *Industrial and organizational psychology*, 3(2), 110-126.
- Cherniss, C., & Adler, M. (2000). *Promoting emotional intelligence in organizations: Make training in emotional intelligence effective*. American Society for Training and Development.
- Cherniss, C., Goleman, D., Emmerling, R., Cowan, K., & Adler, M. (1998). *Bringing emotional intelligence to the workplace*. New Brunswick, NJ: Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, Rutgers University, 1-34.
- Cooper, R., & Sawaf, A. (1998). *Executive Eq*. Penguin.
- Coyle-Shapiro, J. A., & Shore, L. M. (2007). The employee–organization relationship: Where do we go from here?. *Human resource management review*, 17(2), 166-179.
- Cyr, S., & Wei Choo, C. (2010). The individual and social dynamics of knowledge sharing: an exploratory study. *Journal of documentation*, 66(6), 824-846.
- Davis, K., Christodoulou, J., Seider, S., & Gardner, H. E. (2011). The theory of multiple intelligences. *Davis, K., Christodoulou, J., Seider, S., & Gardner, H. (2011). The theory of multiple intelligences. In RJ Sternberg & SB Kaufman (Eds.), Cambridge Handbook of Intelligence*, 485-503.
- Deng, F. M., Kimaro, S., Lyons, T., Rothchild, D., & Zartman, I. W. (2010). *Sovereignty as responsibility: conflict management in Africa*. Brookings Institution Press.
- Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & organization development journal*.
- Desler, G. (2015). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. 2<sup>η</sup> επιμ. Κριτική.

- Drigas, A. S., & Papoutsis, C. (2018). A new layered model on emotional intelligence. *Behavioral sciences*, 8(5), 45.
- Dugguh, S. I., & Dennis, A. (2014). Job satisfaction theories: Traceability to employee performance in organizations. *IOSR journal of business and management*, 16(5), 11-18.
- Ejimabo, N. O. (2015). An approach to understanding leadership decision making in organization. *European Scientific Journal*, 11(11).
- Jalagat, R. (2016). Job performance, job satisfaction, and motivation: A critical review of their relationship. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 5(6), 36-42.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human relations*, 53(8), 1027-1055.
- Gilens, M., & Page, B. I. (2014). Testing theories of American politics: Elites, interest groups, and average citizens. *Perspectives on politics*, 12(3), 564-581.
- Goleman, D. (2021). *Leadership: The power of emotional intelligence*. More Than Sound LLC.
- Goleman, D. (2017). Leadership that gets results (Harvard business review classics). Harvard Business Press. Ανάκτηση από: [https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=CG9GDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=One+of+the+key+aspects+of+leadership+is+providing+direction.+Leaders+set+the+vision,+mission,+and+goals+of+an+organization.+They+create+a+compelling+vision+that+inspires+and+motivates+employees,+outlining+the+desired+future+state+and+the+path+to+achieve+it&ots=mpbF9aHvpt&sig=9B2U9awlrWggWl4oB0omTr5hJEc&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=CG9GDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=One+of+the+key+aspects+of+leadership+is+providing+direction.+Leaders+set+the+vision,+mission,+and+goals+of+an+organization.+They+create+a+compelling+vision+that+inspires+and+motivates+employees,+outlining+the+desired+future+state+and+the+path+to+achieve+it&ots=mpbF9aHvpt&sig=9B2U9awlrWggWl4oB0omTr5hJEc&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Goleman, D. (2016). What makes a leader. *Emotional and Social Intelligence. Emotional Intelligence Isn't a Trait-It's Skills. Featured in: Leadership & Management, Your Career* Published on September, 7.

- Goleman, D. (2011). *Η συναισθηματική νοημοσύνη. Γιατί το “EQ” είναι πιο σημαντικό από το “IQ”*. Α. Παπασταύρου (μτφρ.). Πεδίο.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York, NY: Bantam Books.
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Press.
- Gray, B., & Wood, D. J. (1991). Collaborative alliances: Moving from practice to theory. *The Journal of applied behavioral science*, 27(1), 3-22.
- Grimshaw, D., Fagan, C., Hebson, G., & Tavora, I. (2017). A new labour market segmentation approach for analysing inequalities: introduction and overview. In *Making work more equal* (pp. 1-32). Manchester University Press.
- Guest, D. E. (2004). The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract. *Applied psychology*, 53(4), 541-555.
- Guest, H. S. (2014). Maslow’s Hierarchy of Needs – The Sixth Level. *Psychologist* 27(12), 982-983.
- Gurdjian, P., Halbeisen, T., & Lane, K. (2014). Why leadership-development programs fail. *McKinsey quarterly*, 1(1), 121-126.
- Guthrie, R., & Babic, A. (2021). Employers’ potential liability for family and domestic violence: An Australian overview. *The Economic and Labour Relations Review*, 32(4), 513-533.
- Hall, H. (2003). Borrowed theory: applying exchange theories in information science research. *Library & information science research*, 25(3), 287-306.
- Harcourt, M., Wood, G., & Harcourt, S. (2004). Do unions affect employer compliance with the law? New Zealand evidence for age discrimination. *British Journal of Industrial Relations*, 42(3), 527-541.
- Harris, A. (2004). Distributed leadership and school improvement: Leading or Misleading?. *Educational Management Administration & Leadership*, 32 (1), 11

- Heckscher, C. C. (2018). *The New Unionism: Employee Involvement in the Changing Corporation with a New Introduction*. Cornell University Press.
- Horner, M. (1997). Leadership theory: past, present and future. *Team Performance Management: An International Journal*, 3(4), 270-287.
- Ingram, A., Peake, W. O., Stewart, W., & Watson, W. (2019). Emotional intelligence and venture performance. *Journal of Small Business Management*, 57(3), 780-800.
- Ismail, M., & Fathi, M. S. (2018). Leadership in construction: Leadership styles practiced in construction project—A review. *Journal of Advanced Research in Business and Management Studies*, 13(1), 24-30.
- Johnston, H., & Land-Kazlauskas, C. (2018). Organizing on-demand: Representation, voice, and collective bargaining in the gig economy.
- Kalleberg, A. L. (2009). Precarious work, insecure workers: Employment relations in transition. *American sociological review*, 74(1), 1-22.
- Kanesan, P., & Fauzan, N. (2019). MODELS OF EMOTIONAL INTELLIGENCE: A REVIEW. *e-BANGI Journal*, 16(7).
- Kang, M., & Sung, M. (2017). How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The mediation of employee-organization relationships. *Journal of Communication Management*, 21(1), 82-102.
- Kay, N. S. (2018). Self-awareness in personal transformation. *Handbook of personal and organizational transformation*, 183-216.
- Kayworth, T. R., & Leidner, D. E. (2002). Leadership effectiveness in global virtual teams. *Journal of management information systems*, 18(3), 7-40.
- Kersley, B., Alpin, C., Forth, J., Bryson, A., Bewley, H., Dix, G., & Oxenbridge, S. (2013). *Inside the workplace: findings from the 2004 Workplace Employment Relations Survey*. Routledge.

- Leban, W., & Zulauf, C. (2004). Linking emotional intelligence abilities and transformational leadership styles. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), 554-564.
- Leithwood, K., Jantzi, D. and Steinbach, R. (1999), *Changing Leadership for Changing Times*, Buckingham, Open University Press.
- Long, T. B., Looijen, A., & Blok, V. (2018). Critical success factors for the transition to business models for sustainability in the food and beverage industry in the Netherlands. *Journal of cleaner production*, 175, 82-95.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2004). *Educational Administration: Concepts and Practices*, 4th edn (Belmont, CA: Wadsworth/Thomson Learning).
- Makkar, S., & Basu, S. (2019). The impact of emotional intelligence on workplace behaviour: A study of bank employees. *Global Business Review*, 20(2), 458-478.
- Maslow, A. (1995). *Η ψυχολογία της ύπαρξης*, Μετάφραση από Αγγλικά. Δίοδος.
- Mayer, J.D, Salovey, P, Caruso, D.R., & Sitarenios, G. (2003). Measuring emotional intelligence with the MSCEIT V2.0, *Emotion* 3, pg 97–105.
- Mayer, J. D. & Salovey, P. (1997). *What is emotional intelligence?* Στο P. Salovey & D. Sluyter (Eds). *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators* (pp. 3-31). New York: Basic Books.
- Mayer, J. D. & Salovey, P. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185-211.
- McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, Van Nostrand.
- Mendenhall, M. E. (2017). Leadership and the birth of global leadership. In *Global leadership* (pp. 3-27). Routledge.
- Montana, P.J., & Chavron, B.H. (1993). *Management*. Κατσαντώνη, Σ. (μτφ.). Κλειδάριθμος.
- Nahavandi, A. (2006). *The art and science of leadership*. Ανάκτηση από: <https://pdfuni.com/sample/PoliticsSociology/PS1-100/PS063/sample-The%20Art%20and%20Science%20of%20Leadership%207th%20E.pdf>

- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications. Ανάκτηση από: [https://scholar.google.com/scholar?q=the+term+%27leadership%27+can+be+used+to+describe+any+process+%28or+attempt%29+of+influencing+the+thinking%2C+attitudes+and+behaviour+of+a+group+of+people+by+a+particular+individual+who+assumes+the+role+of+leader.+&hl=el&as\\_sdt=0%2C5&lookup=0&as\\_ylo=2017&as\\_yhi=](https://scholar.google.com/scholar?q=the+term+%27leadership%27+can+be+used+to+describe+any+process+%28or+attempt%29+of+influencing+the+thinking%2C+attitudes+and+behaviour+of+a+group+of+people+by+a+particular+individual+who+assumes+the+role+of+leader.+&hl=el&as_sdt=0%2C5&lookup=0&as_ylo=2017&as_yhi=)
- Robbins, S., & Judge, T., 2018. *Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*. Άννα Πλατάκη (μτφρ.). Αθήνα: Κριτική.
- Salamon, M. (2000). *Industrial relations: Theory and practice*. Pearson Education.
- Scott, W. R., & Davis, G. F. (2015). *Organizations and organizing: Rational, natural and open systems perspectives*. Routledge.
- Schulze, R., Roberts, R. D., Zeidner, M., & Matthews, G. (2005). *Theory, Measurement, and Applications of Emotional Intelligence: Frames of Reference*.
- Seeger, M. W., Sellnow, T. L., & Ulmer, R. R. (2003). *Communication and organizational crisis*. Greenwood Publishing Group.
- Sovacool, B. K., & Hess, D. J. (2017). Ordering theories: Typologies and conceptual frameworks for sociotechnical change. *Social studies of science*, 47(5), 703-750.
- Spreitzer, G. M. (2006). Leading to grow and growing to lead:: Leadership development lessons from positive organizational studies. *Organizational Dynamics*, 35(4), 305-315.
- Stark, D. (1980). Class struggle and the transformation of the labor process: a relational approach. *Theory and Society*, 9, 89-130.
- Stoney, C., & Winstanley, D. (2001). Stakeholding: confusion or utopia? Mapping the conceptual terrain. *Journal of Management studies*, 38(5), 603-626.
- Swanson, J. *The Public and the Private in Aristotle's Political Philosophy*. London: Cornell University Press.
- Tang, K. N. (2019). *Leadership and Change management*. Springer Singapore.

- Thorndike, E. L., (1920). Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*, 140, 227- 235.
- Thoroughgood, C. N., Sawyer, K. B., Padilla, A., & Lunsford, L. (2018). Destructive leadership: A critique of leader-centric perspectives and toward a more holistic definition. *Journal of Business Ethics*, 151, 627-649.
- Tyler, T., & Blader, S. (2013). *Cooperation in groups: Procedural justice, social identity, and behavioral engagement*. Psychology press.
- Vroom, V., & Jago, A. G. (2007). The Role of the Situation in Leadership. *American Psychologist*. 62(1), 17-24.
- Wilhagen, T., & Tros, F. (2004). The concept of 'flexicurity': a new approach to regulating employment and labour markets. *Transfer: European Review of labour and research*, 10(2), 166-186.
- Yukl, G. 2009. *Η ηγεσία στους οργανισμούς*. Μετ.: Αντωνίου, Α., Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Yukl, G. A. (2002) *Leadership in Organizations, Fifth Edition*, Upper Saddle River, NJ, PrenticeHall.
- Zeidner, M., Matthews, G., Roberts, R. D., & MacCann, C. (2003). Development of emotional intelligence: Towards a multi-level investment model. *Human development*, 46(2-3), 69-96.
- Zeidner, M., Roberts, R. D., & Matthews, G. (2002). Can emotional intelligence be schooled? A critical review. *Educational psychologist*, 37(4), 215-231.

## Παράρτημα Ι. Ερωτηματολόγιο

### Μέρος Α΄: Δημογραφικά Στοιχεία

**Οδηγίες:** Σας παρακαλούμε απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις, οι οποίες έχουν συμπεριληφθεί στο ερωτηματολόγιο προκειμένου να διευκολύνουν τη στατιστική επεξεργασία των δεδομένων. Σας θυμίζουμε ότι οι απαντήσεις σας είναι **εντελώς ανώνυμες**. Εάν σας είναι πολύ δύσκολο να απαντήσετε κάποια ερώτηση, παρακαλούμε αφήστε την κενή.

#### 1. Φύλο:

Ανδρας	
Γυναίκα	

#### 2. Σε ποια ηλικιακή κατηγορία ανήκετε;

18-25	
26-35	
36-45	
46-55	
56-65	
66 και άνω	

#### 3. Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση;

Άγαμος-η	
Έγγαμος-η	
Διαζευγμένος-η	
Χήρος-α	



**4. Ποιο είναι το Επίπεδο Εκπαίδευσής σας;**

Υποχρεωτική Εκπαίδευση	
Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	
Μετα-δευτεροβάθμια Εκπαίδευση (Ι.Ε.Κ. – Μαθητεία)	
Απόφοιτος ΑΕΙ – ΤΕΙ	
Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών	
Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου Σπουδών	

**5. Πόσα χρόνια υπηρεσίας διαθέτετε;**

0 – 5 έτη	
6 – 10 έτη	
11 – 15 έτη	
16 – 20 έτη	
21 και άνω έτη	

## Μέρος Β΄:

**Οδηγίες:** Παρακαλώ απαντήστε κυκλώνοντας τον αριθμό που δηλώνει πόσο πολύ συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την κάθε πρόταση παρακάτω. Αν **διαφωνείτε** απόλυτα με μια πρόταση, **κυκλώστε ένα αριθμό κοντά στο 1**. Αν **συμφωνείτε** απόλυτα με μια πρόταση, **κυκλώστε ένα αριθμό κοντά στο 5**. Αν δεν είστε σίγουροι για το αν συμφωνείτε ή διαφωνείτε, κυκλώστε ένα αριθμό κοντά στο 3. Εργαστείτε γρήγορα, αλλά προσεχτικά. Δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις.

	<b>Ικανότητα Διαχείρισης Προσωπικών Συναισθημάτων</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Όταν μαθαίνω καλά νέα, δυσκολεύομαι να ηρεμήσω γρήγορα.					
2	Έχω τη τάση να βλέπω δυσκολίες σε κάθε ευκαιρία παρά ευκαιρίες σε κάθε δυσκολία.					
3	Πιστεύω ότι γενικά τα πράγματα θα εξελιχθούν καλά στη ζωή μου.					
4	Όταν το θέλω, μου είναι εύκολο να πω στους άλλους πόσο πραγματικά σημαντικοί μου είναι.					
5	Γενικά για να δουλέψω σκληρά πρέπει να βρίσκομαι υπό πίεση.					
6	Συνήθως μπορώ να «μπω στη θέση του άλλου» και να καταλάβω τα συναισθήματά του.					
7	Νομίζω πως είμαι γεμάτος από προσωπικές αδυναμίες.					
8	Μου είναι δύσκολο να αλλάξω τις συνήθειές μου.					
9	Όταν θέλω πάντα βρίσκω τρόπους για να εκφράσω στοργή και τρυφερότητα.					
10	Συνήθως είμαι ικανός να εκφράζω τα συναισθήματά μου όταν το θέλω.					
11	Όταν διαφωνώ με κάποιον, συνήθως μου είναι εύκολο να το εκφράσω.					
12	Ξέρω πως να ελέγξω αρνητικές σκέψεις και συναισθήματα.					
13	Πάντα έχω λόγους να επιμένω σ' αυτό που κάνω και να μην τα παρατάω εύκολα.					

1 4	Όταν διαφωνώ έντονα με κάποιον, προτιμώ να παραμένω σιωπηλός παρά να κάνω σκηνή.					
1 5	Θα περιέγραφα τον εαυτό μου ως ήρεμο άτομο.					
1 5	Οι κοντινοί μου άνθρωποι σπάνια παραπονιούνται για το πώς τους συμπεριφέρομαι.					
1 6	Γενικά, μπορώ να προσαρμόζομαι σε καινούρια περιβάλλοντα και καταστάσεις.					
1 7	Αντιμετωπίζω τις δυσκολίες στη ζωή μου με ηρεμία και ψυχραιμία					
1 8	Χρειάζομαι ιδιαίτερο αυτοέλεγχο για να μένω μακριά από μπλεξίματα.					
1 9	Συνήθως προσπαθώ να αντιστέκομαι σε δυσάρεστες σκέψεις και να σκέφτομαι θετικές εναλλακτικές λύσεις.					
2 0	Συνήθως το βρίσκω εύκολο να ηρεμήσω αφού τρομάξω από κάτι.					
2 1	Μιλώ με τρόπο σωστό και ξεκάθαρο.					
2 2	Πριν πάρω μια απόφαση σκέφτομαι προσεκτικά όλα τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα.					
2 3	Μπορώ να αναγνωρίσω ένα συναίσθημα από τη στιγμή που αναπτύσσεται μέσα μου.					
2 4	Ευχαριστιέμαι πάρα πολύ όταν κάνω κάτι καλά.					
2 5	Είναι πολύ σημαντικό για εμένα να τα πηγαίνω καλά με τους στενούς φίλους μου και την οικογένεια μου.					
2 6	Κάνω ευχάριστες σκέψεις συχνά.					
2 7	Δε δυσκολεύομαι καθόλου να εκφράσω τα συναισθήματά μου με λόγια.					
2 8	Χάνω πολύ εύκολα το ενδιαφέρον μου για πράγματα που μπορώ να κάνω εύκολα.					
2 9	Γενικά, είμαι ικανός να αντιμετωπίσω το άγχος.					

	<b>Ενσυναίσθηση &amp; Συνάνθρωποι</b>		<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
30	Συχνά δυσκολεύομαι να κατανοήσω τα συναισθήματα των άλλων.					
31	Δεν είναι πρόβλημα για μένα το να κατανοώ τις ανάγκες και τις επιθυμίες των άλλων.					
32	Μπορώ να «διαβάζω» τα συναισθήματα των περισσότερων ανθρώπων σαν ανοιχτό βιβλίο.					
33	Συνήθως μπορώ να επηρεάσω τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων.					
34	Μου είναι δύσκολο να ηρεμήσω κάποιον όταν είναι θυμωμένος.					
35	Υπάρχουν πολλές οικογενειακές καταστάσεις που δυσκολεύομαι να ελέγξω.					
36	Δε μου αρέσει καθόλου ν' ακούω τα προβλήματα των άλλων.					
37	Συχνά το βρίσκω δύσκολο να δω τα πράγματα από την οπτική γωνία των άλλων.					
38	Οι κοντινοί μου άνθρωποι παραπονιούνται ότι δεν τους συμπεριφέρομαι σωστά.					
39	Μου είναι δύσκολο να νιώσω συμπόνια για τα προβλήματα των άλλων.					
40	Συνήθως δυσκολεύομαι να προσαρμόσω τη συμπεριφορά μου ανάλογα με τους ανθρώπους τριγύρω μου .					
41	Δε δυσκολεύομαι καθόλου να φανταστώ τον εαυτό μου στη θέση κάποιου άλλου.					
42	Μόνο και μόνο κοιτώντας κάποιον μπορώ να καταλάβω πώς αισθάνεται.					
43	Δεν ξέρω πώς να κάνω τους άλλους να νιώσουν καλύτερα όταν το έχουν ανάγκη.					
44	Συνήθως έχω την ικανότητα να επηρεάζω τους άλλους ανθρώπους.					
45	Ακόμη και όταν αντιπαρατίθεμαι με κάποιον, συνήθως είμαι σε θέση να καταλάβω τη δική του οπτική γωνία.					
	<b>Χαρακτηριστικά Ηγέτη</b>		<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

4 6	Συνήθως μπορώ να ελέγχω αρκετά καλά τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων.					
4 7	Είμαι «κοινωνικά αδέξιος».					
4 8	Οι άλλοι με θαυμάζουν γιατί είμαι «άνετος».					
4 9	Οι άλλοι μου λένε ότι με θαυμάζουν για την ακεραιότητα και την τιμιότητά μου.					
5 0	Γενικά προτιμώ να ακολουθώ άλλους παρά να τους καθοδηγώ.					
5 1	Μου αρέσει να προσπαθώ ακόμη και για πράγματα που δεν είναι πραγματικά σημαντικά.					
5 2	Όταν κάνω κάτι λάθος, πάντα αναλαμβάνω τις ευθύνες μου.					
5 3	Έχω την τάση να αλλάζω γνώμη συχνά.					
5 4	Εάν το ήθελα, θα μου ήταν εύκολο να κάνω κάποιον να αισθανθεί άσχημα.					
5 5	Δεν με πειράζει να αλλάζω συχνά την καθημερινή μου ρουτίνα.					
5 6	Συνήθως δυσκολεύομαι να προσαρμόζω τη ζωή μου ανάλογα με τις περιστάσεις.					
5 7	Θα περιέγραφα τον εαυτό μου ως καλό διαπραγματευτή.					
5 8	Μπορώ να χειριστώ αποτελεσματικά τους άλλους ανθρώπους.					
5 9	Γενικά είμαι ένα ιδιαίτερα δραστήριο άτομο με στόχους.					
6 0	Κάποιες φορές νιώθω πως παράγω πολύ καλή δουλειά χωρίς καθόλου προσπάθεια					
6 1	Όταν αποφασίζω κάτι, είμαι πάντα σίγουρος ότι η απόφασή μου είναι σωστή.					
6 2	Συνήθως μπορώ να επιλύω διαφορές και αντιδικίες.					

6 3	Πάντα βάζω πρώτα τη δουλειά και μετά τη διασκέδασή μου.					
6 4	Είμαι ένας συνηθισμένος άνθρωπος.					
6 5	Δεν μου αρέσει να κάνω σχέδια για το μέλλον.					
6 6	Θέλω πάντα να ελέγχω τα πράγματα και τις εξελίξεις.					
6 7	Συνήθως δυσκολεύομαι να αλλάζω τη γνώμη των άλλων ανθρώπων.					
6 8	Σε γενικές γραμμές, θα περιέγραφα τον εαυτό μου ως δυναμικό άτομο.					
6 9	Γενικά, είμαι ικανοποιημένος από τις στενές μου σχέσεις.					
7 0	Μου αρέσει να βάζω τα συμφέροντα των άλλων πάνω από τα δικά μου.					
7 1	Οι άλλοι με έχουν ως πρότυπο.					
7 2	Οι άλλοι μου λένε πως αγχώνομαι πολύ εύκολα.					
7 3	Πάντα θα υπεράσπιζα τις απόψεις μου ακόμη και εάν αυτό σήμαινε το να μαλώσω με σημαντικούς ανθρώπους.					
7 4	Πιστεύω πως προσαρμόζομαι εύκολα.					
7 5	Συχνά κάνω πράγματα χωρίς να σκεφτώ καλά τις συνέπειες τους.					
7 6	Έχω την τάση να υποχωρώ ακόμη και όταν γνωρίζω πως έχω δίκιο.					

Πηγή: Makkar, S., & Basu, S. (2019). The impact of emotional intelligence on workplace behaviour: A study of bank employees. *Global Business Review*, 20(2), 458-478.