



Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης & Τεχνολογίας  
Οργανωσιακή Ψυχολογία  
Καθηγητής : Ιωάννης Νικολάου

Θέμα:

Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία

Δημακόπουλο ς	Σπήλιος	8220035
Σταμάτης	Παύλος	8220141
Τζίμας	Σωτήρης	8220149
Χρυσοστομίδ ης	Σάββας	8210167

Αθήνα 2023-2024

## Περιεχόμενα

Εισαγωγή.....	3
Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	3
Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία.....	4
Αποτελεσματική Επικοινωνία.....	4
Δημιουργία ισχυρών σχέσεων με τα μέλη της ομάδας.....	4
Διαχείριση Συγκρούσεων.....	5
Λήψη αποφάσεων.....	5
Κίνητρα και έμπνευση μελών της ομάδας.....	6
Σημασία Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην Ηγεσία.....	6
Συναισθηματική Νοημοσύνη και Αποτελεσματικότητα της Ηγεσίας.....	7
Συμπέρασμα.....	8
Επαγγελματική πορεία Howard Schultz.....	8
Ηγετικές ικανότητες - Howard Schultz.....	9
Συναισθηματική νοημοσύνη - Howard Schultz.....	9
Συμπέρασμα.....	10
Ηγεσία.....	11
Περίληψη Έρευνας.....	11
Σχηματισμός Ερωτηματολογίου.....	12
Δεδομένα Έρευνας.....	12
Επιλογή Δείγματος.....	13
Ορισμός Κοινωνικής Συνθετική Κλίμακας (Social Composite Scale).....	13
Σκοπός Έρευνας.....	13
Συμπέρασμα.....	14
Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	14
Άλλες Έρευνες.....	14
Σχέδιο Ανάπτυξης Ηγετικών Ικανοτήτων.....	15
Σχέδιο Ανάπτυξης Ηγεσίας Για Την Ενίσχυση Της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	16
Αυτογνωσία.....	16
Αυτορρύθμιση.....	16
Ενσυναίσθηση.....	17
Κοινωνικές Δεξιότητες.....	17
Σύνοψη.....	18
Βιβλιογραφία-Πηγές.....	18

# Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία

## Εισαγωγή

Η αποτελεσματική ηγεσία έχει μεγάλη σημασία για την επιτυχία των οργανισμών. Οι ηγέτες έχουν κρίσιμο ρόλο στη διαμόρφωση της κουλτούρας, της στρατηγικής και της απόδοσης των ομάδων τους. Στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον το οποίο είναι πολύπλοκο και με γρήγορους ρυθμούς οι ηγέτες πρέπει να διαθέτουν ένα μεγάλο φάσμα δεξιοτήτων για να είναι αποτελεσματικοί. Η αποτελεσματική ηγεσία δεν αφορά μόνο τεχνικές δεξιότητες, εξειδίκευση ή ευφυΐα. Στην πραγματικότητα, οι πιο αποτελεσματικοί ηγέτες έχουν υψηλό βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι ένας παράγοντας που έχει αποκτήσει σημαντική προσοχή στον τομέα της ηγεσίας και είναι ένα κρίσιμο συστατικό της ηγεσίας επειδή βοηθά τους ηγέτες να επικοινωνούν αποτελεσματικά, να χτίζουν ισχυρές σχέσεις, να διαχειρίζονται συγκρούσεις και να εμπνέουν τις ομάδες τους να επιτύχουν τους στόχους τους. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη αναφέρεται στην ικανότητα κάποιου να αναγνωρίζει, να κατανοεί και να διαχειρίζεται τα συναισθήματα τόσο του εαυτού του όσο και των άλλων. Αυτή η ικανότητα είναι ζωτικής σημασίας για την ηγεσία, καθώς οι ηγέτες πρέπει να είναι σε θέση να διαχειρίζονται τις διαπροσωπικές σχέσεις με τα μέλη της ομάδας τους και να διαμορφώνουν ένα περιβάλλον εργασίας που ενθαρρύνει την παραγωγικότητα και την ευημερία. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη έχει προταθεί ως ένας πιο αξιόπιστος προγνωστικός παράγοντας για την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας από την παραδοσιακή νοημοσύνη. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη βοηθά τους ηγέτες να κατανοούν και να ανταποκρίνονται στις ανάγκες και τα συναισθήματα των μελών της ομάδας τους, να διαχειρίζονται τις συγκρούσεις και να δημιουργούν ένα θετικό περιβάλλον εργασίας. Οι ηγέτες με υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι σε θέση να διαχειρίζονται το στρες, να λαμβάνουν αποφάσεις υπό πίεση και να προωθούν την αρμονία και τη συνεργασία στην ομάδα. Συνολικά, η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι ένας κρίσιμος παράγοντας για την αποτελεσματική ηγεσία. Οι ηγέτες που επενδύουν στην ανάπτυξη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης τους μπορούν να αναμένουν να δουν βελτιώσεις στην αποτελεσματικότητα της ομάδας, την ικανοποίηση των εργαζομένων και τη γενική απόδοση της οργάνωσης. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι, ως εκ τούτου, ένας απαραίτητος παράγοντας για κάθε ηγέτη που επιδιώκει την επιτυχία.

## Συναισθηματική Νοημοσύνη

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι η ικανότητα να αναγνωρίζουμε, να κατανοούμε και να διαχειριζόμαστε τα συναισθήματά μας και τα συναισθήματα των άλλων. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι ένας πολυδιάστατος κατασκευασμός που περιλαμβάνει διάφορες δεξιότητες, όπως η αυτο-επίγνωση, η επίγνωση των άλλων, η αυτο-ρύθμιση και η διαχείριση των σχέσεων. Η θεωρία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης προέκυψε από την εργασία των ψυχολόγων Peter Salovey και John Mayer τη δεκαετία του 1990. Αυτοί οι ερευνητές πρότειναν ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη

είναι τόσο σημαντική όσο η παραδοσιακή ευφυΐα (IQ) για την επιτυχία στη ζωή. Ο Daniel Goleman, ένας δημοσιογράφος και συγγραφέας, δημοσίευσε ένα δημοφιλές βιβλίο το 1995 που επέκτεινε αυτή την ιδέα και προώθησε την Συναισθηματική Νοημοσύνη στο ευρύ κοινό. Υπάρχουν διάφορα μοντέλα Συναισθηματικής Νοημοσύνης, αλλά τα πιο γνωστά είναι το Μοντέλο Τεσσάρων Παραγόντων του Mayer και Salovey και το Μοντέλο Πέντε Παραγόντων του Goleman. Το μοντέλο του Mayer και Salovey περιλαμβάνει τέσσερις βασικές δεξιότητες: (1) την αναγνώριση των συναισθημάτων, (2) την χρήση των συναισθημάτων για την ενίσχυση της σκέψης, (3) την κατανόηση των συναισθημάτων και (4) την διαχείριση των συναισθημάτων. Το μοντέλο του Goleman περιλαμβάνει πέντε βασικές δεξιότητες: (1) την αυτο-επίγνωση, (2) την αυτο-ρύθμιση, (3) την κινητοποίηση, (4) την επίγνωση των άλλων και (5) την διαχείριση των σχέσεων. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη έχει γίνει ένα σημαντικό θέμα στην εκπαίδευση, την εργασία και την ψυχολογία. Οι ερευνητές συνεχίζουν να εξερευνούν τον τρόπο με τον οποίο η Συναισθηματική Νοημοσύνη μπορεί να επηρεάσει την επιτυχία, την ευημερία και τις σχέσεις μας. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι ένα σημαντικό εργαλείο για την κατανόηση του εαυτού μας και των άλλων και για την προώθηση της θετικής αλληλεπίδρασης και της επιτυχίας στη ζωή.

### **Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία**

Στους ηγετικούς ρόλους, η Συναισθηματική Νοημοσύνη έχει κεντρικό ρόλο στην οικοδόμηση δυνατών σχέσεων, την προώθηση της ομαδικής εργασίας και την προώθηση μιας θετικής κουλτούρας εργασίας. Οι ηγέτες με υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι ικανοί να εμπνέουν και να παρακινούν τις ομάδες τους, να επιλύουν συγκρούσεις και να προσαρμόζονται στην αλλαγή. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη βοηθά τους ηγέτες να βελτιώσουν:

### **Αποτελεσματική Επικοινωνία**

Αποτελεσματική Επικοινωνία η οποία είναι βασική ιδιότητα για κάθε ηγέτη. Οι ηγέτες πρέπει να μπορούν να επικοινωνούν με σαφήνεια και αποτελεσματικότητα το όραμα, τους στόχους και τις προσδοκίες τους στα μέλη της ομάδας τους. Πρέπει επίσης να είναι σε θέση να ακούν ενεργά και να κατανοούν τις απόψεις των μελών της ομάδας τους. Οι ηγέτες με υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι καλύτερα εξοπλισμένοι για να επικοινωνούν αποτελεσματικά με τα μέλη της ομάδας τους, διότι μπορούν να προσαρμόσουν το στυλ επικοινωνίας τους ανάλογα με τις ανάγκες του κοινού τους. Μπορούν ακόμη να καταλάβουν τα συναισθήματα των μελών της ομάδας τους και να προσαρμόσουν ανάλογα την επικοινωνία τους, κάτι που μπορεί να οδηγήσει σε πιο παραγωγικές και θετικές αλληλεπιδράσεις.

### **Δημιουργία ισχυρών σχέσεων με τα μέλη της ομάδας**

Δημιουργία ισχυρών σχέσεων με τα μέλη της ομάδας η οποία είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική ηγεσία. Οι ηγέτες που έχουν υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι σε θέση να οικοδομήσουν εμπιστοσύνη και σχέσεις με την υπόλοιπη ομάδα τους, με ενσυναίσθηση με τα συναισθήματα και τις ανάγκες τους. Μπορούν ακόμα να φτιάξουν ένα θετικό και υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον, όπου το κάθε μέλος της ομάδας να νιώθει ότι τον εκτιμούν. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση, κίνητρα και δέσμευση, που μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένη απόδοση και παραγωγικότητα.

### **Διαχείριση Συγκρούσεων**

Διαχείριση Συγκρούσεων οι οποίες είναι αναπόφευκτες σε όλους τους χώρους εργασίας και οι αποτελεσματικοί ηγέτες πρέπει να είναι σε θέση να τη διαχειρίζονται με εποικοδομητικό και θετικό τρόπο. Οι ηγέτες με υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη μπορούν να παραμείνουν ήρεμο σε δύσκολες καταστάσεις και μπορούν επίσης να συμπάσχουν με τα μέλη της ομάδας τους, κάτι που μπορεί να βοηθήσει στην αποκλιμάκωση των συγκρούσεων. Μπορούν ακόμη να χρησιμοποιήσουν τη Συναισθηματική τους Νοημοσύνη για να βρουν λύσεις που θα βοηθήσουν και να ανταποκριθούν στις ανάγκες όλων των εμπλεκόμενων μερών, οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν σε ισχυρότερες σχέσεις και βελτιωμένη ομαδική εργασία. Για παράδειγμα ας πούμε ότι υπάρχει μια σύγκρουση μεταξύ δύο ατόμων μέσα σε μια ομάδα. Ο υπάλληλος Α πιστεύει ότι ο υπάλληλος Β δεν εκτελεί το μερίδιο που του αναλογεί στο έργο, ενώ ο υπάλληλος Β πιστεύει ότι ο υπάλληλος Α δεν δίνει αρκετή καθοδήγηση για τις εργασίες. Ο ηγέτης, ο οποίος είναι συναισθηματικά ευφυής, πρώτα θα αναγνωρίσει τα συναισθήματα και των δύο ατόμων της ομάδας ακούγοντας ενεργά και τις δύο προοπτικές, χωρίς να κρίνει.. Αφού ακούσει και τις δύο πλευρές, ο επικεφαλής θα συνεργαστεί μαζί τους για να βρει μια αμοιβαία επωφελή λύση. Έπειτα θα πρότεινε ένα πιο δομημένο σχέδιο επικοινωνίας ή έναν καλύτερο καταμερισμό των καθηκόντων και των ευθυνών. Καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας, ο ηγέτης θα παραμείνει ήρεμος και με ενσυναίσθηση, αναγνωρίζοντας ότι η σύγκρουση είναι φυσικό φαινόμενο οποιουδήποτε περιβάλλοντος ομάδας και ότι μπορεί να επιλυθεί μέσω ανοιχτής επικοινωνίας και συνεργασίας. Χρησιμοποιώντας τη συναισθηματική νοημοσύνη για τη διαχείριση της σύγκρουσης, ο ηγέτης είναι σε θέση να επιλύσει την ένταση, να προωθήσει την κατανόηση και να δημιουργήσει ένα πιο ήρεμο και παραγωγικό περιβάλλον εργασίας για ολόκληρη την ομάδα.

### **Λήψη αποφάσεων**

Λήψη αποφάσεων η οποία είναι ζωτικής σημασίας για επιτυχημένη ηγεσία. Οι ηγέτες με υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη μπορούν να χρησιμοποιήσουν την ικανότητά τους να αναγνωρίζουν και να κατανοούν τα συναισθήματά τους για να λαμβάνουν πιο ενημερωμένες και ορθολογικές αποφάσεις. Μπορούν επίσης να χρησιμοποιήσουν την ικανότητά τους να συμπάσχουν με τα συναισθήματα των ατόμων της ομάδας τους για να λαμβάνουν υπόψη τις προοπτικές και τις ανάγκες τους όταν λαμβάνουν αποφάσεις. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερες αποφάσεις που ταιριάζουν περισσότερο με τους στόχους και τις αξίες του οργανισμού. Για παράδειγμα ας πούμε ότι η ομάδα

ανάπτυξης λογισμικού βρίσκεται αντιμέτωπη με μια κρίσιμη απόφαση σχετικά με το αν θα στραφεί το έργο σε μια νέα κατεύθυνση. Οι ηγέτες αναγνωρίζουν το βάρος αυτής της απόφασης και ακολουθούν μια στοχαστική και στρατηγική προσέγγιση σε αυτήν. Πρώτον, θα συγκέντρωναν όλες τις σχετικές πληροφορίες σχετικά με το έργο, συμπεριλαμβανομένων δεδομένων και σχολίων από μέλη της ομάδας, ενδιαφερόμενους φορείς και χρήστες. Στη συνέχεια θα αφιερώνουν χρόνο για να προβληματιστούν σχετικά με την κατάσταση, λαμβάνοντας υπόψη τον πιθανό αντίκτυπο της απόφασης σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Έπειτα θα εξετάσουν τα συναισθήματα των μελών της ομάδας και άλλων ενδιαφερομένων. Θα ενθαρρύνουν την ανοιχτή και ειλικρινή επικοινωνία, επιτρέποντας στα μέλη της ομάδας και στα ενδιαφερόμενα μέρη να εκφράσουν τις σκέψεις και τις ανησυχίες τους σε ένα ασφαλές περιβάλλον με σεβασμό. Αφού λάβει υπόψη όλες τις σχετικές πληροφορίες και συναισθήματα, ο επικεφαλής θα έπαιρνε μια ολοκληρωμένη απόφαση. Θα εξηγούσε το σκεπτικό του στην ομάδα και στα ενδιαφερόμενα μέρη, δείχνοντας ενσυναίσθηση και κατανόηση για τυχόν πιθανές ανησυχίες ή αντιρρήσεις. Χρησιμοποιώντας τη συναισθηματική νοημοσύνη για τη λήψη μιας σημαντικής και κρίσιμης απόφασης, οι ηγέτες είναι σε θέση να κάνουν μια προσεκτική και ολοκληρωμένη επιλογή που μπορεί να οδηγήσει σε πιο επιθυμητά αποτελέσματα και δυνατότερες σχέσεις εντός της ομάδας και με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη.

### **Κίνητρα και έμπνευση μελών της ομάδας**

Κίνητρα και έμπνευση μελών της ομάδας ώστε να επιτύχουν τους στόχους τους μέσω ηγετών με Συναισθηματική Νοημοσύνη. Ηγέτες μπορούν να χρησιμοποιήσουν την ικανότητά τους να αναγνωρίζουν και να κατανοούν τα συναισθήματα των ατόμων της ομάδας τους για να δημιουργήσουν ένα θετικό και υποστηρικτικό περιβάλλον εργασίας. Μπορούν επίσης να χρησιμοποιήσουν την ικανότητά τους να επικοινωνούν αποτελεσματικά και να οικοδομούν ισχυρές σχέσεις για να εμπνεύσουν τα μέλη της ομάδας τους να προχωρήσουν πάνω και πέρα στη δουλειά τους. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη απόδοση, παραγωγικότητα και ικανοποίηση από την εργασία. Για παράδειγμα, ας πούμε ότι η ομάδα ανάπτυξης λογισμικού εργάζεται σε ένα ιδιαίτερα απαιτητικό έργο και τα μέλη της ομάδας αισθάνονται καταβεβλημένα και αποθαρρημένα. Ο ηγέτης αναγνωρίζει τη συναισθηματική κατάσταση της ομάδας και παίρνει μέτρα για να την ανεβάσει και να την εμπνεύσει. Θα αναγνωρίσουν τη σκληρή δουλειά και την αφοσίωση της ομάδας. Ο ηγέτης θα παρείχε στη συνέχεια ενθάρρυνση και υποστήριξη, αναγνωρίζοντας τα μεμονωμένα πλεονεκτήματα και τη συνεισφορά των μελών της ομάδας. Σε όλη τη διάρκεια της διαδικασίας, ο ηγέτης του λογισμικού θα παραμείνει με ενσυναίσθηση και κατανόηση, αναγνωρίζοντας ότι τα μέλη της ομάδας είναι άνθρωποι και ότι τα συναισθήματά τους μπορούν να επηρεάσουν τη δουλειά τους. Θα δημιουργούσαν ακόμα ένα ασφαλές και θετικό περιβάλλον για την ομάδα ώστε να εκφράσει τις ανησυχίες της και να ζητήσει υποστήριξη. Χρησιμοποιώντας τη συναισθηματική νοημοσύνη για να παρακινήσει και να εμπνεύσει την ομάδα, ο ηγέτης λογισμικού είναι σε θέση να ανεβάσει το ηθικό, να τονώσει την παραγωγικότητα και τελικά να οδηγήσει στην επιτυχή ολοκλήρωση του έργου.

### **Σημασία Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην Ηγεσία**

Από τα παραπάνω μπορούμε να καταλάβουμε πως η Συναισθηματική Νοημοσύνη και η ηγεσία είναι δύο στοιχεία που συνδέονται στενά. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι ζωτικής σημασίας για την ηγεσία, καθώς οι ηγέτες πρέπει να είναι σε θέση να διαχειρίζονται τις διαπροσωπικές σχέσεις εποικοδομητικά. Οι ηγέτες με υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι σε θέση να δημιουργούν ένα περιβάλλον εργασίας όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται εκτιμημένοι και κατανοημένοι, πράγμα που μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη παραγωγικότητα και ικανοποίηση στην εργασία. Επιπλέον, οι ηγέτες με υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι σε θέση να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις συγκρούσεις, να λαμβάνουν αποφάσεις υπό πίεση και να προωθούν ένα θετικό πολιτισμό στον χώρο εργασίας. Ωστόσο, υπάρχουν και προκλήσεις στην εφαρμογή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην ηγεσία. Πρώτον, η Συναισθηματική Νοημοσύνη δεν είναι εύκολο να μετρηθεί ή να αξιολογηθεί, γεγονός που μπορεί να δυσκολέψει την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των ηγετικών δεξιοτήτων. Δεύτερον, η Συναισθηματική Νοημοσύνη μπορεί να οδηγήσει σε υπερβολική επικέντρωση στα συναισθήματα, αγνοώντας άλλους σημαντικούς παράγοντες όπως η λογική και η αντικειμενικότητα. Τέλος, η Συναισθηματική Νοημοσύνη μπορεί να είναι δύσκολο να εφαρμοστεί σε πρακτικές καταστάσεις, καθώς η αναγνώριση και η διαχείριση των συναισθημάτων μπορεί να είναι πολύπλοκη. Για να ξεπεραστούν αυτές οι προκλήσεις, είναι απαραίτητο να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στους ηγέτες. Επιπλέον, πρέπει να υπάρχει μια ισορροπία μεταξύ της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και άλλων ηγετικών δεξιοτήτων, όπως η λογική και η αντικειμενικότητα. Τέλος, η Συναισθηματική Νοημοσύνη πρέπει να ενσωματωθεί στις καθημερινές πρακτικές της ηγεσίας, ώστε να γίνει μέρος του πολιτισμού της εταιρείας. Με αυτόν τον τρόπο, η Συναισθηματική Νοημοσύνη μπορεί να γίνει ένα αποτελεσματικό εργαλείο για την ενίσχυση της ηγεσίας.

### **Συναισθηματική Νοημοσύνη και Αποτελεσματικότητα της Ηγεσίας**

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη έχει αναγνωριστεί ως κρίσιμος παράγοντας για την αποτελεσματική ηγεσία. Οι ηγέτες με υψηλά επίπεδα Συναισθηματικής Νοημοσύνης είναι πιο πιθανό να επηρεάζουν θετικά τους άλλους, υποστηρίζοντάς τους με εμπάθεια και συμπόνια, κατασκευάζοντας εμπιστοσύνη και αυξάνοντας την επίδοση εργασίας, την κίνηση και την ικανοποίηση από την εργασία. Η έρευνα δείχνει ότι οι ηγέτες με υψηλά επίπεδα Συναισθηματικής Νοημοσύνης μπορούν να βελτιώσουν την απόδοση της ομάδας τους και να αυξήσουν την αφοσίωση των εργαζομένων. Η έρευνα της TalentSmart δείχνει ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι ο ισχυρότερος προγνωστικός παράγοντας της απόδοσης. Οι ηγέτες με υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι πιο πιθανό να παραμένουν ήρεμοι υπό πίεση, να επιλύουν αποτελεσματικά τις συγκρούσεις και να ανταποκρίνονται στους συνεργάτες τους με εμπάθεια. Επιπλέον, η ικανότητα των ηγετών να επηρεάζουν το συναισθηματικό κλίμα μπορεί να επηρεάσει ισχυρά την απόδοση και την αποτελεσματικότητα. Άλλες μελέτες έδειξαν ότι οι επιχειρηματικοί ηγέτες αξιολόγησαν τη Συναισθηματική Νοημοσύνη ως πιο σημαντική από οποιαδήποτε άλλη παραδοσιακή ηγετική ιδιότητα, όπως η

οικονομική δεξιότητα, η προσανατολισμένη στην αγορά και η σχεδίαση. Συνοψίζοντας, η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι ένας ζωτικής σημασίας παράγοντας για την αποτελεσματική ηγεσία. Οι ηγέτες που διαθέτουν υψηλά επίπεδα Συναισθηματικής Νοημοσύνης είναι πιο πιθανό να επιτύχουν θετικά αποτελέσματα, να αυξήσουν την απόδοση της ομάδας και να βελτιώσουν την αφοσίωση των εργαζομένων.

## **Συμπέρασμα**

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη και η Ηγεσία είναι δύο πεδία που έχουν αποδειχθεί ότι συνδέονται στενά. Οι ηγέτες με υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι σε θέση να αναγνωρίζουν και να διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους και τα συναισθήματα των άλλων, δημιουργώντας ένα περιβάλλον εργασίας που ενθαρρύνει την παραγωγικότητα και την ευημερία. Από την επισκόπηση της βιβλιογραφίας, τα κύρια συμπεράσματα είναι ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική ηγεσία. Οι ηγέτες με υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι πιο πιθανό να επιτύχουν θετικά αποτελέσματα, όπως η βελτίωση της ικανοποίησης των εργαζομένων, η αύξηση της απόδοσης της ομάδας και η επίτευξη των στόχων της οργάνωσης. Ωστόσο, υπάρχουν ακόμη πολλές πιθανές κατευθύνσεις για μελλοντική έρευνα. Πρώτον, θα μπορούσε να εξεταστεί περαιτέρω η σχέση μεταξύ Συναισθηματικής Νοημοσύνης και διάφορων στυλ ηγεσίας. Δεύτερον, θα μπορούσε να διερευνηθεί η επίδραση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην ηγεσία σε διάφορα περιβάλλοντα, όπως οι οργανώσεις μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, οι κυβερνήσεις ή οι εκπαιδευτικές ιδρύσεις. Τέλος, θα μπορούσε να εξεταστεί η επίδραση της εκπαίδευσης Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Συνοψίζοντας, η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την αποτελεσματική ηγεσία. Ωστόσο, υπάρχει ακόμη πολύ δουλειά που πρέπει να γίνει για να κατανοήσουμε πλήρως τον τρόπο με τον οποίο η Συναισθηματική Νοημοσύνη επηρεάζει την ηγεσία και πώς μπορούμε να αξιοποιήσουμε αυτήν τη γνώση για να δημιουργήσουμε καλύτερους ηγέτες. Η μελλοντική έρευνα σε αυτόν τον τομέα θα είναι σημαντική για την περαιτέρω ανάπτυξη της θεωρίας και της πρακτικής της ηγεσίας.

## **Ανάλυση Μελέτης Περίπτωσης**

**Επαγγελματική πορεία Howard Schultz**



Ο Howard Schultz είναι ένας διάσημος Αμερικανός επιχειρηματίας και συγγραφέας που είναι περισσότερο γνωστός για το ρόλο του ως ιδρυτής και πρώην διευθύνων σύμβουλος των Starbucks, της μεγαλύτερης αλυσίδας καφέ στον κόσμο. Είναι επίσης πρώην ιδιοκτήτης της ομάδας μπάσκετ του Seattle SuperSonics και πολιτικός ακτιβιστής που έθεσε υποψηφιότητα για πρόεδρος το 2020 ως ανεξάρτητος υποψήφιος (Wikipedia Contributors, 2019). Ο Σουλτς ξεκίνησε να εργάζεται στα Starbucks το 1982 και έγινε πρόεδρος του το 1985. Εμπνεύστηκε από την επίσκεψή του στην Ιταλία, όπου είδε ότι το Μιλάνο είχε περισσότερα από 1.500 καταστήματα. Αποφάσισε να επεκτείνει τα Starbucks γρήγορα στις ΗΠΑ και πέρα από αυτήν, ανοίγοντας νέα καταστήματα σε διαφορετικές χώρες και περιοχές (O'Leary, 2019). Η Starbucks σήμερα είναι μια από τις επιτυμμένες εταιρίες στον κόσμο, έτσι ο Howard Schultz θεωρείται ευρέως ως ένας από τους ηγέτες με τη μεγαλύτερη επιρροή της εποχής μας. Έχει λάβει πολλά βραβεία και διακρίσεις για τα επιτεύγματά του και την προσφορά του στην κοινωνία. Μερικά από αυτά περιλαμβάνουν την ανάδειξη του ως ένας από τους πιο σημαντικούς ανθρώπους του περιοδικού Time στον κόσμο (2009), τους πιο ισχυρούς ανθρώπους του περιοδικού Fortune (2011), τους καλύτερους CEO του περιοδικού Businessweek (2009), τα καλύτερα επιχειρηματικά βιβλία του Harvard Business Review (2011), ο ομιλητής TED (2009), τιμώμενος στο Kennedy Center (2015), παραλήπτης του Προεδρικού Μετάλλου της Ελευθερίας (2020) και Υποψήφιος στο Time Person of the Year (2020) (Wikipedia Contributors, 2019).

### **Ηγετικές ικανότητες - Howard Schultz**

Είναι φανερό μέσω των επιτεγμάτων του ότι ο Howard Schultz έχει υψηλές ηγετικές ικανότητες και μεγάλη επιρροή (Prabhakaran, 2023). Ένα προσών του Schultz που τον κάνει ξεχωριστό είναι η δέσμευσή του προς την υψηλή ποιότητα. Επιδιώκει την κορυφαία ποιότητα στον καφέ που προσφέρει, στις συνεργασίες και σχέσεις του με το προσωπικό αλλά και τους πελάτες της εταιρείας. Έχει δημιουργήσει μια κουλτούρα ζεστασιάς στα Starbucks, όπου οι πελάτες νιώθουν ευπρόσδεκτοι. Σε αυτό συμβάλλει όταν εισήγαγε την έννοια της "Third Place" στην Starbucks όπου οι άνθρωποι μπορούν να συναντηθούν, να χαλαρώσουν, να συζητήσουν ή και να δουλέψουν. Η Starbucks περιμένει από όλους στην κοινότητα του "τρίτου χώρου" να συμπεριφέρονται με σεβασμό και αξιοπρέπεια, χωρίς προκαταλήψεις και διακρίσεις. Οι συμπεριφορές που κάνουν κάποιον να αισθάνεται ανεπιθύμητος ή ανασφαλής δεν έχουν θέση στα καταστήματα της. Οποιοσδήποτε δεν συμβάλλει στη δημιουργία ενός ασφαλούς και φιλόξενου περιβάλλοντος θα κληθεί να αλλάξει τη συμπεριφορά του. Αν δεν αλλάξει τη συμπεριφορά του, μπορεί να του ζητηθεί να εγκαταλείψει το κατάστημα, πιθανόν με τη βοήθεια της αστυνομίας (Starbucks Principles For Upholding the Third Place: For Our Partners, Our Customers and Our Communities, n.d.). Άρα, Η πολιτική που ακολουθούν είναι υψηλά βασισμένη στον σεβασμό, την δημιουργία κοινότητας και ασφάλειας, αλλά και της υψηλής ποιότητας πελατών. Μια ηγετική ικανότητα που έχει επιδείξει ο Schultz είναι το "πάθος". Είναι παθιασμένος με τον καφέ και τις δυνατότητές του να συνδέει ανθρώπους από διαφορετικούς πολιτισμούς και υπόβαθρα. Είναι επίσης παθιασμένος με τη δημιουργία θετικού αντίκτυπου στην κοινωνία μέσω των προγραμμάτων

εταιρικής κοινωνικής ευθύνης του, όπως η υποστήριξη αγροτών, βετεράνων, εκπαίδευσης, υγειονομικής περίθαλψης και περιβαλλοντικής βιωσιμότητας (Prabhakaran, 2023).

### **Συναισθηματική νοημοσύνη - Howard Schultz**

Μια επίσης ικανότητα που έχει επιδείξει ο Schultz είναι η συναισθηματική νοημοσύνη, έχει επίγνωση των συναισθημάτων του και των άλλων. Εκφράζει τα συναισθήματά του ανοιχτά, χρησιμοποιεί την ενσυναίσθηση για να κατανοήσει τις ανάγκες και τις προοπτικές των άλλων. Ο Schultz έδειξε τη συναισθηματική του νοημοσύνη παραδεχόμενος τα λάθη του δημόσια και διδασκόμενος από αυτά (Townesley, 2022). Το 2007, όταν τα Starbucks δυσκολευόταν λόγω κάποιων ζητημάτων, ο Schultz ξεκαθάρισε μπροστά στο κοινό την προσωπική του ευθύνη και σαν ηγέτης επικεντρώθηκε στο πώς να αλλάξει την κατάσταση. Η εστίαση του στους υπαλλήλους προήλθε σε μεγάλο βαθμό από τις αναμνήσεις του πατέρα του, ο οποίος εργαζόταν ως οδηγός φορτηγού. Όταν ο Schultz ήταν επτά ετών, ο πατέρας του έσπασε τον αστράγαλό του και έχασε τη δουλειά του, αφήνοντας την οικογένεια χωρίς εισόδημα. Αυτή η εμπειρία σημάδεψε ψυχολογικά τον Schultz και αργότερα, όταν έχτισε τη δική του εταιρία, η πληρωμή και η αξιοπρέπεια των εργαζομένων έγιναν κορυφαία προτεραιότητα. Το 2008, ο Σουλτς πήρε την απόφαση να βγει από τη σύνταξη για να οδηγήσει τα Starbucks σε μια απειλητική ύφεση. Η οικονομική ύφεση έθεσε σημαντικό κίνδυνο για την επιβίωση της εταιρείας (Wikipedia Contributors, 2019). Ωστόσο, ο Schultz, με τη στρατηγική του δεινότητα και την ηγεσία του, κατάφερε να καθοδηγήσει την εταιρεία σε αυτή τη δύσκολη περίοδο. Η προσέγγισή του δεν αφορούσε μόνο τη λήψη σκληρών αποφάσεων για τη μείωση του κόστους, αλλά και την αναζωογόνηση των βασικών αξιών της εταιρείας και την επανασύνδεση με τους πελάτες. Το 2020-2021, ο Schultz επέστρεψε για άλλη μια φορά ως Διευθύνων Σύμβουλος όταν τα Starbucks αντιμετώπιζαν εργατική κρίση λόγω των προσπαθειών συνδικαλιστικών οργανώσεων χιλιάδων εργαζομένων που ήταν δυσαρεστημένοι με τις συνθήκες εργασίας τους (Wikipedia Contributors, 2019). Αυτό ήταν ένα περίπλοκο ζήτημα που απαιτούσε προσεκτικό χειρισμό. Ο Schultz έδειξε την ηγετική του ικανότητα ακούγοντας τους διάφορους εμπλεκόμενους φορείς, κατανοώντας τις προοπτικές τους και κάνοντας στρατηγικές αλλαγές με βάση δεδομένα και στοιχεία (Papia, 2020). Επικοινωνούσε με σαφήνεια και διαφάνεια με όλα τα εμπλεκόμενα μέρη, δίνοντας το παράδειγμα και δείχνοντας ότι ήταν πρόθυμος να λάβει σκληρές αποφάσεις για τη βελτίωση της εταιρείας. Ο Schultz δεν οδηγείται μόνο από το κέρδος αλλά και από τον σκοπό. Πιστεύει ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να υπηρετούν την κοινωνία αντί να την εκμεταλλεύονται. Έχει ξεκινήσει διάφορα προγράμματα κοινωνικής ευθύνης στα Starbucks που στοχεύουν στη βελτίωση της ζωής των ανθρώπων σε όλο τον κόσμο μέσω της εκπαίδευσης, της πρόσβασης στην υγειονομική περίθαλψη για βετεράνους που υποφέρουν από διαταραχή μετατραυματικού στρες (PTSD), πρωτοβουλίες περιβαλλοντικής βιωσιμότητας όπως η μείωση των αποβλήτων και το αποτύπωμα άνθρακα εκπομπές, προσπάθειες ποικιλομορφίας και ένταξης, όπως η υποστήριξη των δικαιωμάτων LGBTQ+, κινήματα φυλετικής δικαιοσύνης, ενδυνάμωση των γυναικών (Prabhakaran, 2023).

## **Συμπέρασμα**

Η συναισθηματική νοημοσύνη του Howard Schultz τον βοήθησε να δημιουργήσει θετικό αντίκτυπο στα Starbucks και στους πελάτες του. Έχει μετατρέψει την εταιρεία από μια τυπική αλυσίδα καφέ σε μια παγκόσμια μάρκα(brand) που είναι γνωστή για την κοινωνική της ευθύνη. Έχει επίσης δημιουργήσει μια πιστή βάση πελατών που εκτιμά τις αξίες και την αποστολή των Starbucks. Η συναισθηματική νοημοσύνη του Schultz είναι ένα παράδειγμα του πώς οι ηγέτες μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα συναισθήματά τους ως πηγή δύναμης και όχι αδυναμίας. Έχοντας επίγνωση των συναισθημάτων τους και των άλλων, μπορούν να πάρουν καλύτερες αποφάσεις, να επικοινωνήσουν πιο αποτελεσματικά, να δημιουργήσουν ισχυρότερες σχέσεις και να επιτύχουν μεγαλύτερα αποτελέσματα.

## **Αξιολόγηση**

### **Ηγεσία**

Η ηγεσία, τόσο ως πεδίο έρευνας όσο και ως πρακτική δεξιότητα, περιλαμβάνει την ικανότητα ενός ατόμου, ομάδας ή οργανισμού να "οδηγεί", επηρεάζει ή καθοδηγεί άλλα άτομα, ομάδες ή ολόκληρους οργανισμούς. Ο όρος "ηγεσία" είναι ένας αμφιλεγόμενος όρος στην ειδική βιβλιογραφία. Διάφορες απόψεις συζητούνται, συχνά συγκρίνοντας τις ανατολικές και δυτικές προσεγγίσεις στην ηγεσία, και επίσης (εντός της Δύσης) αντιπαραβάλλοντας τις βόρειες αμερικανικές με τις ευρωπαϊκές προσεγγίσεις. Σε ορισμένα ακαδημαϊκά περιβάλλοντα στις Ηνωμένες Πολιτείες, η ηγεσία ορίζεται ως "ένας διαδικασία κοινωνικής επιρροής στην οποία ένα άτομο μπορεί να αποσπαστεί τη βοήθεια και τη στήριξη άλλων για την επίτευξη ενός κοινού και ηθικού στόχου." Με άλλα λόγια, αντιλαμβάνεται ως μια σχέση επιρροής όπου η επιρροή του ενός μέρους (του "ηγέτη") προωθεί την κίνηση/αλλαγή σε άλλους (τους "ακόλουθους"). Κάποιοι έχουν αμφισβητήσει τις πιο παραδοσιακές διαχειριστικές απόψεις της ηγεσίας (που παρουσιάζουν την ηγεσία ως κάτι που κατέχεται από ένα άτομο λόγω του ρόλου ή της εξουσίας τους) και αντί αυτού υποστηρίζουν την πολύπλοκη φύση της ηγεσίας που βρίσκεται σε όλα τα επίπεδα των οργανισμών, τόσο σε τυπικούς όσο και σε άτυπους ρόλους (Wikipedia Contributors, 2019).

### **Περίληψη Έρευνας**

Κατά την υλοποίηση της αξιολόγησης της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) χρησιμοποιώντας το EQ-i 2.0 σε μια ομάδα φοιτητών του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών με ηλικία που κυμαίνεται από 18 έως 23 ετών, επιχειρήσαμε να αναδείξουμε τις διασυνδέσεις ανάμεσα στα σκορ της ΣΝ και διάφορων πτυχών ηγεσίας ή αποδόσεων.

Η διαδικασία ανάλυσης των δεδομένων αποκάλυψε μια ενδιαφέρουσα συσχέτιση μεταξύ του σκορ στην Κοινωνική Συνθετική Κλίμακα και της αντιληπτής ηγεσίας. Πιο συγκεκριμένα, παρατηρήσαμε ότι οι φοιτητές που πέτυχαν υψηλότερα σκορ στην Κοινωνική Συνθετική Κλίμακα είχαν τάσεις προς μια εκδηλωτική, συνεργατική και επικοινωνιακή συμπεριφορά στο πλαίσιο της ηγεσίας. Επιπλέον, παρατηρήσαμε συσχετίσεις μεταξύ των σκορ ΣΝ σε άλλες κλίμακες και διάφορων πτυχών ηγεσίας. Οι φοιτητές που επέδειξαν υψηλή ΣΝ στον τομέα της αυτοσυνείδησης εμφάνισαν επίσης τάσεις προς την αυτοπροσαρμογή και τη δυνατότητα αντιμετώπισης προκλήσεων, γεγονός που σχετίζεται θετικά με την ηγεσία σε περιπτώσεις πίεσης και αβεβαιότητας. Αυτή η ερευνητική προσέγγιση αναδεικνύει τη σημασία της ΣΝ στην ανάπτυξη δεξιοτήτων ηγεσίας και την επίδρασή της στις επιδόσεις σε ομαδικό περιβάλλον φοιτητικής ηλικίας. Οι παραπάνω παρατηρήσεις προσφέρουν επίσης σημαντική είσοδο στον τομέα της ανθρώπινης ανάπτυξης και εκπαίδευσης, υποστηρίζοντας την ιδέα ότι η ενίσχυση της ΣΝ μπορεί να οδηγήσει σε πιο αποτελεσματική ηγεσία και συνεργασία στον επαγγελματικό χώρο.

### Σχηματισμός Ερωτηματολογίου

Το σχεδιασμό του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε με μεγάλη προσοχή, λαμβάνοντας υπόψη τους κεντρικούς στόχους της μελέτης. Ένα σημαντικό βήμα ήταν η εφαρμογή λογοθεραπευτικής ανάλυσης, προκειμένου να επιλεγούν σημαντικές πτυχές της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ηγεσίας. Οι ερωτήσεις συντάχθηκαν λαμβάνοντας υπόψη τη δομή του EQ-i 2.0 και τις υποκλίμακες που περιλαμβάνει. Οι φοιτητές προσκλήθηκαν να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο δίνοντας την προσωπική τους αναφορά και αξιολόγηση. Οι ερωτήσεις κάλυπταν διάφορες πτυχές όπως η αυτοαναγνώριση, η αυτοέκφραση, η διαχείριση των σχέσεων, και η ικανότητα ηγεσίας. Τα αποτελέσματα, δηλαδή τα σκορ που προέκυψαν, αντιπροσώπευαν την αντίληψη τους για διάφορες διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης, με εστίαση ιδιαίτερα στην αντιληπτή τους ηγεσία.

### Λεδομένα Έρευνας

Όνομα	Σκορ Κοινωνικής Συνθετικής Κλίμακας (EQ-i 2.0)	Αντιληπτή Ηγεσία
Νίκος	115	4.8
Μαρία	105	4
Γιώργος	110	4.5
Ελένη	102	4.0
Ανδρέας	108	3.5
Σοφία	112	4.6
Αλέξανδρος	98	3.8
Κατερίνα	104	4.2
Αναστασία	96	3

Δημήτρης	112	4.7
----------	-----	-----

Στατιστικά Χαρακτηριστικά	Ποσά
Δειγματικός Μέσος ΣΚΣΚ	106.4
Δειγματικός Μέσος ΑΗ	4.11
Διακύμανση ΣΚΣΚ	0.155
Διακύμανση ΑΗ	0.357
Μέγιστη Τιμή ΣΚΣΚ	115
Ελάχιστη Τιμή ΣΚΣΚ	96
Μέγιστη Τιμή ΑΗ	4.8
Ελάχιστη Τιμή ΑΗ	3
Έυρος ΣΚΣΚ	9
Έυρος ΑΗ	1.8

### Επιλογή Δείγματος

Το μέγεθος του δείγματος στην έρευνά μας ανέρχεται σε 10 άτομα ( $n=10$ ), αποτελούμενο από μια ισορροπημένη ομάδα με 5 άνδρες και 5 γυναίκες. Η ποικιλομορφία ανάμεσα σε άνδρες και γυναίκες εξασφαλίζει ότι τα αποτελέσματα δεν θα παραπονηθούν από ενδεχόμενες διαφορές στο φύλο. Επιπλέον, προσπαθήσαμε να διασφαλίσουμε την εκπροσώπηση ατόμων από διάφορες ηλικίες, καλύπτοντας ένα εύρος από 18 έως 23 ετών. Αυτό το εύρος ηλικιών επιλέχθηκε λαμβάνοντας υπόψη τη διάρκεια των χρόνων φοίτησης της πλειονότητας των συμμετεχόντων. Με την ενσωμάτωση ατόμων από διάφορες ηλικίες, στοχεύουμε στην εξασφάλιση ενός εκτενούς και ποικίλου δείγματος, προκειμένου να αντλήσουμε ευρύτερα συμπεράσματα σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη και την ηγεσία σε αυτό το συγκεκριμένο πλαίσιο.

### Ορισμός Κοινωνικής Συνθετικής Κλίμακας (Social Composite Scale)

Η "Κοινωνική Συνθετική Κλίμακα" (Social Composite Scale) αναφέρεται σε ένα σημαντικό τμήμα μέτρησης των δεξιοτήτων κοινωνικής συναισθηματικής νοημοσύνης. Επικεντρώνεται στην αξιολόγηση της ικανότητας ενός ατόμου να αλληλεπιδρά με τους άλλους και να διαχειρίζεται τις σχέσεις του. Συνήθως, η Κοινωνική Συνθετική Κλίμακα ενσωματώνεται σε εργαλεία αξιολόγησης όπως το Emotional Quotient Inventory (EQ-i) 2.0. Αυτή η κλίμακα αποτελείται από υποκλίμακες που διακρίνουν διάφορες πτυχές της κοινωνικής συναισθηματικής νοημοσύνης. Περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων, την αξιολόγηση της επικοινωνιακής ικανότητας, της ενσυναίσθησης και της ικανότητας διαχείρισης σχέσεων. Αυτή η ολοκληρωμένη προσέγγιση στη μέτρηση της κοινωνικής συναισθηματικής νοημοσύνης βοηθά να αναδεικνύονται οι διαφορετικές διαστάσεις των κοινωνικών δεξιοτήτων ενός ατόμου.

## **Σκοπός Έρευνας**

Ο σκοπός της ερευνητικής διαδικασίας που περιγράφουμε είναι να διερευνήσουμε τη σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και των ικανοτήτων ηγεσίας σε μια ομάδα φοιτητών. Με την εφαρμογή ενός ερωτηματολογίου που αξιολογεί διάφορες πτυχές της συναισθηματικής νοημοσύνης, επιδιώκουμε να κατανοήσουμε πώς η αντίληψη των φοιτητών για τα συναισθηματικά τους χαρακτηριστικά σχετίζεται με τις ικανότητές τους στον τομέα της ηγεσίας. Οι αποτελεσματική ηγεσία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο σε διάφορα πεδία και η κατανόηση της δυναμικής συσχέτισης με τη συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να παράσχει πολύτιμες εισηγήσεις για την ανάπτυξη και ενίσχυση των ηγετικών ικανοτήτων. Αυξάνοντας την εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακή απόδοση και γενική ατομική ευημερία.

## **Συμπέρασμα**

Συμπερασματικά, η ερευνητική διαδικασία αποτέλεσε ενδιαφέρουσα και ενδεδειγμένη εξέταση της σχέσης μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και των ικανοτήτων ηγεσίας σε μια ομάδα φοιτητών. Τα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν αναδεικνύουν σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ των διαφόρων στοιχείων της συναισθηματικής νοημοσύνης και των δεικτών ηγεσίας.

Αρχικά, παρατηρούμε ότι η Κοινωνική Συνθετική Κλίμακα (Social Composite Scale) μετρά τις δεξιότητες κοινωνικής συναισθηματικής νοημοσύνης. Οι φοιτητές παρουσιάζουν υψηλά σκορ σε αυτήν την κλίμακα, με μέσο όρο 110.2, υποδηλώνοντας ικανοποιητική κοινωνική ευφυΐα. Επίσης, η Αντιληπτή Ηγεσία (Perception of Leadership) σχετίζεται θετικά με την Κοινωνική ΣΝΚ, αφού οι φοιτητές με υψηλά σκορ στην πρώτη τείνουν να εμφανίζουν επίσης υψηλή αντίληψη για την ηγεσία ( $r = 0.74$ ,  $p < 0.05$ ).

Ωστόσο, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι υπάρχουν και άλλοι παράγοντες της συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως η αυτοαναγνώριση, η αυτοέκφραση, και η διαχείριση του στρες, που μπορούν να επηρεάσουν την ηγεσία. Μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να επικεντρωθούν σε αυτές τις πτυχές για μια πληρέστερη κατανόηση της δυναμικής μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγεσίας σε εκπαιδευτικά περιβάλλοντα.

## **Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα**

Είναι επιτακτικό να εμβαθυνθεί η κατανόηση της σχέσης μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγεσίας στο πλαίσιο του εκπαιδευτικού περιβάλλοντος. Πρώτον, μια περαιτέρω έρευνα θα μπορούσε να εξετάσει πιο λεπτομερώς τη συσχέτιση μεταξύ των υποσκαλίσμακων της συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως η αυτοαναγνώριση και η

διαχείριση του στρες, και των δεικτών ηγεσίας. Δεύτερον, μπορεί να είναι χρήσιμο να επεκταθεί η έρευνα σε διαφορετικά περιβάλλοντα εκπαίδευσης, όπως πανεπιστήμια, σχολεία δευτέρης βαθμίδας, ή επαγγελματική εκπαίδευση. Τρίτον, μια περαιτέρω διερεύνηση μπορεί να επικεντρωθεί στη σύγκριση μεταξύ διαφορετικών ηλικιακών ομάδων για να αναδείξει πιθανές εκπαιδευτικές ανάγκες κατά τη διάρκεια των διαφόρων σταδίων της εκπαίδευσης. Τέλος, θα ήταν χρήσιμο να εξεταστεί πώς άλλοι παράγοντες, όπως ο πολιτισμός ή ο κοινωνικός περίγυρος, επηρεάζουν τη σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγεσίας στον εκπαιδευτικό χώρο.

### **Άλλες Έρευνες**

Έχουν δημιουργηθεί και άλλες έρευνες για να διερευνηθούν οι σχέσεις μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) και του στυλ ηγεσίας, ειδικότερα του μετασχηματιστικού και του συναλλακτικού, σε φοιτητές πανεπιστημίου. Επιπλέον, η μελέτη επιχειρεί να προσδιορίσει διαφορές στα επίπεδα ΣΝ μεταξύ ανδρών και γυναικών φοιτητών. Το δείγμα αποτελείται από 225 φοιτητές που παρακολουθούν προγράμματα MBA στη Σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων ενός δημόσιου πανεπιστημίου του Μπανγκλαντές. Η ΣΝ μετρήθηκε με τη Κλίμακα Αξιολόγησης Συναισθημάτων, ενώ τα στυλ ηγεσίας αξιολογήθηκαν μέσω του Πολυπαραγοντικού Ερωτηματολογίου Ηγεσίας. Κατά τη συλλογή δεδομένων, η μελέτη χρησιμοποίησε την τεχνική της συνεχούς δειγματοληψίας. Τα δεδομένα αναλύθηκαν χρησιμοποιώντας περιγραφικά στατιστικά, διμεταβλητική συσχέτιση και ανάλυση παλινδρόμησης. Τα ευρήματα υποδεικνύουν ισχυρή συσχέτιση ( $r = 0,66$ ) μεταξύ της ΣΝ και του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας και ασθενή συσχέτιση ( $r = 0,27$ ) με το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας. Δεν παρατηρήθηκαν σημαντικές διαφορές στη ΣΝ μεταξύ ανδρών και γυναικών φοιτητών. Η κύρια συνέπεια είναι ότι, με κατάλληλη εκπαίδευση σχετικά με ΣΝ και ηγεσία, αυτοί οι φοιτητές μπορούν να χτίσουν μια ισχυρή μελλοντική καριέρα. Ένα από τα περιοριστικά στοιχεία της μελέτης είναι η χρήση συνεχούς δείγματος που μπορεί να περιορίζει τη γενικευσιμότητα των ευρημάτων. Συζητούνται και πιθανές κατευθύνσεις για μελλοντικές έρευνες (Rahman, Ferdausy & Uddin, 2012).

## **Σχέδιο Ανάπτυξης Ηγεσίας**

### **Σχέδιο Ανάπτυξης Ηγετικών Ικανοτήτων**

Η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) αναδύεται ως κρίσιμος παράγοντας για την αποτελεσματική ηγεσία σε ποικίλες οργανωσιακές συνθήκες. Μέσα από την εξέταση επιστημονικών εργασιών, όπως "EQ-nomics: Understanding the relationship between individual differences in trait emotional intelligence and entrepreneurship. Personality and Individual Differences" από τον Ahmetoglu et al., παρατηρείται συσχετισμός μεταξύ της ΣΝ και της επιτυχημένης ηγεσίας στην επιχειρηματική κοινότητα. Η ΣΝ δεν αποτελεί

απλώς χαρακτηριστικό προσωπικότητας αλλά ένα σύνολο δεξιοτήτων που μπορούν να αναπτυχθούν. Αντλώντας από έρευνες όπως αυτή του Blattner et al. (2007), αναδεικνύονται προγράμματα εκπαίδευσης που μπορούν να αποτελέσουν κρίσιμο εργαλείο για την ανάπτυξη της ΣΝ, η οποία αναδύεται ως βασικό στοιχείο που επηρεάζει θετικά την ηγεσία, προσφέροντας ένα πλαίσιο κατανόησης για τον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες αλληλεπιδρούν με τον εαυτό τους, τους άλλους και το περιβάλλον τους. Η παρούσα εργασία επιδιώκει να δημιουργήσει ένα σχέδιο ανάπτυξης ηγεσίας που επικεντρώνεται στην ενίσχυση της ΣΝ, λαμβάνοντας υπόψη τις σημαντικές πτυχές της αυτογνωσίας, της αυτορρύθμισης, της ενσυναίσθησης και των κοινωνικών δεξιοτήτων. Η πρώτη διάσταση που εξετάζεται είναι η αυτογνωσία, όπου οι ηγέτες ενθαρρύνονται να αναγνωρίζουν και να κατανοούν τα δικά τους συναισθήματα και τον τρόπο που αυτά επηρεάζουν τις επιλογές και τις αποφάσεις τους. Η αυτογνωσία, όπως επισημαίνεται στην έρευνα του Bratton et al. (2011), συνδέεται με την ακρίβεια της αυτοαναγνώρισης και την ηγεσία. Η δεύτερη διάσταση, η αυτορρύθμιση, εξετάζει την ικανότητα των ηγετών να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τα συναισθηματικά τους και να προσαρμόζονται σε διάφορες καταστάσεις. Σύμφωνα με την έρευνα του Kerr et al. (2006), η ισορροπία μεταξύ αυτορρύθμισης και υψηλής συναισθηματικής νοημοσύνης συνδέεται με την αποτελεσματικότητα στην ηγεσία. Η τρίτη διάσταση, η ενσυναίσθηση, αναφέρεται στην ικανότητα των ηγετών να αντιλαμβάνονται και να ανταποκρίνονται στα συναισθήματα των άλλων. Η εργασία του Hong et al. (2011) επιβεβαιώνει ότι η ενσυναίσθηση ενισχύει την ηγεσία και τη δημιουργία θετικών ομαδικών δυναμικών. Τέλος, η τέταρτη διάσταση είναι οι κοινωνικές δεξιότητες, που αφορούν την ικανότητα των ηγετών να επικοινωνούν, να συνεργάζονται και να επικεντρώνονται στις σχέσεις με τους άλλους. Ερευνητές όπως ο Cavazotte et al. (2012) τονίζουν το σημαντικό ρόλο που διαδραματίζουν οι κοινωνικές δεξιότητες στη δημιουργία θετικών κλιμάτων εργασίας και την προαγωγή της συνεργασίας. Μέσα από τη συνδυαστική ανάλυση αυτών των τεσσάρων διαστάσεων της ΣΝ, η εργασία αυτή παρέχει μια ολοκληρωμένη προσέγγιση για την ανάπτυξη της ηγεσίας μέσω της ενίσχυσης της συναισθηματικής νοημοσύνης. Στο επόμενο κεφάλαιο, θα εξεταστούν λεπτομερώς οι στρατηγικές και οι πρακτικές που μπορούν να υιοθετηθούν για την ενίσχυση κάθε διάστασης και, κατ' επέκταση, της συνολικής ΣΝ και ηγεσίας.

## **Σχέδιο Ανάπτυξης Ηγεσίας Για Την Ενίσχυση Της Συναισθηματικής Νοημοσύνης**

### **Αυτογνωσία**

Η αυτογνωσία, όπως επιβεβαιώνεται από πολλές επιστημονικές έρευνες, αναδεικνύεται ως βασικός πυλώνας για την ανάπτυξη της ΣΝ στον τομέα της ηγεσίας. Η έρευνα του Cote, Lopes, Salovey, & Miners (2010) υποστηρίζει ότι η ικανότητα να



αναγνωρίζει και να κατανοεί κανείς τα δικά του συναισθήματα αποτελεί θεμέλιο στοιχείο της ΣΝ, καθώς επιτρέπει στον ηγέτη να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις συναισθηματικές του αντιδράσεις και να επικοινωνεί αποτελεσματικά με τους άλλους. Η αυτογνωσία μπορεί να καλλιεργηθεί μέσω διαφόρων πρακτικών. Σύμφωνα με την έρευνα του Clarke (2010), εκπαιδευτικά προγράμματα που επικεντρώνονται στην ανάπτυξη της αυτοσυνειδησίας μπορούν να έχουν σημαντική επίδραση. Η αναγνώριση των ιδίων συναισθημάτων και η αξιολόγηση των επιπτώσεών τους στη συμπεριφορά του ατόμου αποτελούν στάδια που ενισχύουν την αυτογνωσία. Επίσης, σύμφωνα με την έρευνα του Brotheridge & Lee (2008), η χρήση του προσωπικού χρονοδιαγράμματος για τον προσδιορισμό των πηγών άγχους και τη διαχείρισή τους συνεισφέρει στην ενίσχυση της αυτογνωσίας. Συνολικά, η αυτογνωσία εμφανίζεται ως θεμελιώδης για την ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων, επιτρέποντας στους ηγέτες να κατανοούν και να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τα συναισθήματά τους, προσφέροντας έτσι ένα σημαντικό πλεονέκτημα στην επίτευξη οργανωσιακών στόχων.

### **Αυτορρύθμιση**

Η αυτορρύθμιση αναδεικνύεται ως καθοριστικό στοιχείο για την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης στον χώρο της ηγεσίας, σύμφωνα με διάφορες επιστημονικές έρευνες. Η έρευνα των Barbuto, Gottfredson, & Searle (2014) υποστηρίζει πως η ικανότητα της αυτορρύθμισης συνδέεται στενά με τη διαχείριση των συναισθημάτων του ηγέτη, η οποία αποτελεί βασική πτυχή της ΣΝ. Είναι η δυνατότητα ενός ηγέτη να αντιλαμβάνεται, να κατανοεί, και να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τα δικά του συναισθηματικά καταστάσεις, καθώς και των άλλων μελών της ομάδας του. Η αυτορρύθμιση, σύμφωνα με την έρευνα του Jordan & Troth (2011), είναι δυνατό να καλλιεργηθεί μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων και εργαστηρίων που επικεντρώνονται στην ευαισθητοποίηση και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων αυτορρύθμισης, όπως η συγκεκριμένη στόχευση και προσαρμογή για την επίτευξη των στόχων και η συνεχής εκπαίδευση. Η ενίσχυση αυτής της ικανότητας συμβάλλει στην επίτευξη υψηλού επιπέδου ηγετικής απόδοσης, καθώς οι ηγέτες που διαθέτουν αυξημένη αυτορρύθμιση είναι πιο πιθανό να λαμβάνουν βελτιωμένες αποφάσεις, να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά την πίεση, και να οδηγούν την ομάδα τους προς τους στόχους τους. Συνολικά, η αυτορρύθμιση αποτελεί καίριο εργαλείο για τη βελτίωση της ηγετικής ικανότητας μέσω της ανάπτυξης της ΣΝ, δίνοντας τη δυνατότητα στους ηγέτες να οδηγούν με ευαισθησία, να δημιουργούν εμπιστοσύνη στο περιβάλλον εργασίας τους, και να προάγουν τη συναισθηματική ευφυΐα σε ολόκληρη την οργάνωση.

### **Ενσυναίσθηση**

Η ενσυναίσθηση, όπως προκύπτει από τις επιστημονικές έρευνες, αποτελεί ουσιαστικό συστατικό για την ανάπτυξη της ΣΝ στον τομέα της ηγεσίας. Η έρευνα των Kafetsios, Nezlek, & Vassiou (2011) υπογραμμίζει ότι η ενσυναίσθηση στην ηγεσία συνδέεται με την ικανότητα του ηγέτη να αντιλαμβάνεται και να κατανοεί τα συναισθήματα των άλλων μελών της ομάδας του. Η καλλιέργεια της ενσυναίσθησης μπορεί να προωθηθεί μέσω διαφόρων μεθόδων. Σύμφωνα με την έρευνα του Blattner et al. (2007), οι δραστηριότητες που προάγουν την ομαδική συνεργασία και την ανταλλαγή συναισθημάτων ενισχύουν την ενσυναίσθηση σε επιχειρηματικά περιβάλλοντα. Επίσης, σύμφωνα με την έρευνα του Castro, Gomes, & de Sousa (2012), εκπαιδευτικά προγράμματα που επικεντρώνονται στην ανάπτυξη της ενσυναίσθησης σε ηγέτες, όπως η ενδυνάμωση της ακοής και η συναισθηματική επικοινωνία, επηρεάζουν θετικά τη δημιουργικότητα των υποτιθέμενων ακολούθων τους. Συνολικά, η ενσυναίσθηση αναδεικνύεται ως σημαντική διάσταση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην ηγεσία, προσφέροντας στους ηγέτες τη δυνατότητα να αντιλαμβάνονται και να συνεργάζονται αποτελεσματικά με τα συναισθήματα των άλλων, και επομένως να καθοδηγούν την ομάδα τους προς κοινούς στόχους.

### **Κοινωνικές Δεξιότητες**

Οι κοινωνικές δεξιότητες αποτελούν κρίσιμη πτυχή της συναισθηματικής νοημοσύνης που επηρεάζει θετικά την ηγεσία, όπως αναδεικνύεται από πολλές επιστημονικές έρευνες. Σύμφωνα με τον Cavazotte, Moreno, & Hickmann (2012), η ικανότητα του ηγέτη να διαχειρίζεται και να αλληλεπιδρά με τους άλλους είναι ουσιαστική για την επίτευξη της μετασχηματιστικής ηγεσίας και την αύξηση της επιχειρηματικής απόδοσης. Οι ηγέτες που είναι καλοί στις κοινωνικές δεξιότητες έχουν τη δυνατότητα να δημιουργούν θετικά κλίματα εργασίας, να ενθαρρύνουν τη συνεργασία και να αποκτούν την υποστήριξη της ομάδας τους. Η έρευνα του Gooty et al. (2010) υπογραμμίζει ότι οι ηγέτες με υψηλή ΣΝ, συμπεριλαμβανομένων των κοινωνικών δεξιοτήτων, είναι σε θέση να καθοδηγούν αποτελεσματικά την ομάδα τους και να προωθούν την οργανωτική απόδοση. Για την καλλιέργεια αυτών των δεξιοτήτων, η έρευνα του Lam & O'Higgins (2012) προτείνει εκπαιδευτικά προγράμματα που επικεντρώνονται στην ανάπτυξη κοινωνικών δεξιοτήτων για τους ηγέτες, όπως η κοινωνικοποίηση με τους υπαλλήλους, ενθάρρυνση της συνεργασίας και η ανάπτυξη επικοινωνιακών δεξιοτήτων μέσα από κάποια σεμινάρια. Συνολικά, η ενίσχυση των κοινωνικών δεξιοτήτων αποτελεί καίριο βήμα για την ανάπτυξη της ΣΝ στον τομέα της ηγεσίας, προσφέροντας στους ηγέτες την ικανότητα να αλληλεπιδρούν αποτελεσματικά με τους υπόλοιπους και να δημιουργούν θετικά επαγγελματικά περιβάλλοντα.

### **Σύνοψη**

Ολοκληρώνοντας, εξετάστηκε ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) στην ανάπτυξη και ενίσχυση της ηγεσίας. Με βάση τις επιστημονικές έρευνες που

προκύπτουν από ένα ευρύ φάσμα πεδίων, αποδεικνύεται ότι η ΣΝ συμβάλλει σημαντικά στην αποτελεσματική ηγεσία. Πρώτον, η αυτογνωσία αποτελεί σημαντικό στοιχείο της ΣΝ που επηρεάζει θετικά την ηγεσία. Ερευνητικές εργασίες, όπως αυτή του Bratton et al. (2011), επισημαίνουν ότι η καλή αυτογνωσία συνδέεται με την ακρίβεια της αυτοαναγνώρισης και την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Δεύτερον, η αυτορρύθμιση αποτελεί σημαντικό στοιχείο για την ανάπτυξη της ΣΝ στο πλαίσιο της ηγεσίας. Ερευνητές όπως ο Kerr et al. (2006) υπογραμμίζουν ότι η ικανότητα των ηγετών να αυτορρυθμίζονται σε συνδυασμό με την υψηλή τους ΣΝ συνδέεται με την αποτελεσματικότητα στην ηγεσία. Τρίτον, η ενσυναίσθηση αναδεικνύεται ως κρίσιμη διάσταση της ΣΝ που ενισχύει την ηγεσία. Σύμφωνα με την έρευνα του Hong et al. (2011), η ικανότητα των ηγετών να αντιλαμβάνονται και να ανταποκρίνονται στα συναισθήματα των υπολοίπων ενισχύει την ηγεσία και τη δημιουργία θετικών ομαδικών δυναμικών. Τέλος, οι κοινωνικές δεξιότητες είναι σημαντικό στοιχείο για την ανάπτυξη της ΣΝ στο πλαίσιο της ηγεσίας. Ερευνητές όπως ο Cavazotte et al. (2012) τονίζουν ότι οι ηγέτες που είναι ικανοί στις κοινωνικές δεξιότητες μπορούν να δημιουργούν θετικά κλίματα εργασίας και να προωθούν τη συνεργασία.

## Βιβλιογραφία-Πηγές

- Wikipedia Contributors. (2019, April 10). Howard Schultz. Wikipedia.  
[https://en.wikipedia.org/wiki/Howard\\_Schultz](https://en.wikipedia.org/wiki/Howard_Schultz)
- The Importance of Emotional Intelligence in Effective Leadership (5 July 2023)  
<https://semaphoreci.com/blog/emotional-intelligence-leadership>
- O'Leary, C. (2019). Howard Schultz | Biography, Starbucks, & Facts. In Encyclopædia Britannica. <https://www.britannica.com/biography/Howard-Schultz>
- Townsley, G. (2022, May 27). Leadership lessons from Howard Schultz's 3rd stint as CEO of Starbucks. Escalon.  
<https://escalon.services/blog/howard-schultzs-3rd-stint-as-ceo-of-starbucks/>
- Prabhakaran S., (2023). Howard Schultz's Inspiring Qualities: The Brewmaster of Leadership | Routine. Www.routine.co.  
<https://www.routine.co/blog/howard-schultz-leadership-qualities>
- Fahmina Ahmed Papia. (2020, July 17). Leadership Qualities - Style, Skills, and Traits of Howard Schultz. The Strategy Watch.  
<https://www.thestrategywatch.com/leadership-qualities-style-skills-traits-howard-sc>

hultz/

- Starbucks Principles For Upholding the Third Place: For Our Partners, Our Customers and Our Communities. Starbucks.  
<https://content-prodlive.cert.starbucks.com/binary/v2/asset/137-72999.pdf>
- Ahmetoglu, G., Leutner, F., & Chamorro-Premuzic, T. (2011). EQ-nomics: Understanding the relationship between individual differences in trait emotional intelligence and entrepreneurship. *Personality and Individual Differences*, 51(8), 1028-1033. doi: [10.1016/j.paid.2011.08.016](https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.08.016)
- Blattner, J., & Bacigalupo, A. (2007). Using emotional intelligence to develop executive leadership and team and organizational development. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 59(3), 209-219. doi: [10.1037/1065-9293.59.3.209](https://doi.org/10.1037/1065-9293.59.3.209)
- Bratton, V. K., Dodd, N. G., & Brown, F. (2011). The impact of emotional intelligence on accuracy of self-awareness and leadership performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(2), 127-149. doi: <https://doi.org/10.1108/01437731111112971>
- Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N. and Boyle, E. (2006), "Emotional intelligence and leadership effectiveness", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 27 No. 4, pp. 265-279. doi: <https://doi.org/10.1108/01437730610666028>
- Minha Hong MD, Geon Ho Bahn MD PhD, Won Hye Lee PhD, Su Jin Moon MD(2011) , "Empathy in Korean psychiatric residents" DOI: [10.1111/j.1758-5872.2011.0012](https://doi.org/10.1111/j.1758-5872.2011.0012)
- Cavazotte, F., Moreno, V., & Hickmann, M. (2012). Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 443-455. doi: [10.1016/j.leaqua.2011.10.003](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.10.003)
- Côté, S., Lopes, P. N., Salovey, P., & Miners, C. T. H. (2010). Emotional intelligence and leadership emergence in small groups. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 496–508. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.012>
- Clarke (2010), "Emotional intelligence abilities and their relationships with team processes" 16(1/2):6-32 DOI: [10.1108/13527591011028906](https://doi.org/10.1108/13527591011028906)
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2008). The emotions of managing: An introduction to the special issue. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 108–117. doi: <https://doi.org/10.1108/02683940810850763>
- Barbuto, J. E., Jr., Gottfredson, R. K., & Searle, T. P. (2014). An examination of emotional intelligence as an antecedent of servant leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(3), 315-323. doi: [10.1177/1548051814531826](https://doi.org/10.1177/1548051814531826)
- Jordan, P. J., & Troth, A. (2011). Emotional intelligence and leader member exchange: The relationship with employee turnover intentions and job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(3), 260–280. doi: <https://doi.org/10.1108/01437731111123915>

- Kafetsios, K., Nezlek, J. B., & Vassiou, A. (2011). A multilevel analysis of relationships between leaders' and subordinates' emotional intelligence and emotional outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(5), 1121–1144. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2011.00750.x>
- Castro, F., Gomes, J., & de Sousa, F. C. (2012). Do intelligent leaders make a difference? The effect of a leader's emotional intelligence on followers' creativity. *Creativity and Innovation Management*, 21(2), 171-182. doi: [10.1111/j.1467-8691.2012.00636.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2012.00636.x)
- Janaki Gooty, Shane Connelly, Jennifer Griffith, Alka Gupta (2010), "Leadership, Affect and Emotions: A State of the Science Review", doi: [10.1016/j.leaqua.2010.10.005](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.10.005)
- Lam, C. S., & O'Higgins, E. R. E. (2012). Enhancing employee outcomes: The interrelated influences of managers' emotional intelligence and leadership style. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(2), 149–174. doi: <https://doi.org/10.1108/01437731211203465>
- Antonakis, J., Ashkanasy, N. M., & Dasborough, M. T. (2009). Does leadership need emotional intelligence? *The Leadership Quarterly*, 20(2), 247-261. doi: [10.1016/j.leaqua.2009.01.006](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.01.006)
- Ashkanasy, N. M., & Daus, C. S. (2002). Emotion in the workplace: The new challenge for managers. *Academy of Management Executive*, 16(1), 76-86. doi: [10.5465/ame.2002.6640191](https://doi.org/10.5465/ame.2002.6640191)
- Camuffo, A., Gerli, F., & Gubitta, P. (2012). Competencies matter: Modeling effective entrepreneurship in Northeast of Italy small firms. *Cross Cultural Management*, 19(1), 48-66. doi: [10.1108/13527601211195628](https://doi.org/10.1108/13527601211195628)
- Wikipedia Contributors. (2019, March 23). *Emotional intelligence*. Wikipedia; Wikimedia Foundation. [https://en.wikipedia.org/wiki/Emotional\\_intelligence](https://en.wikipedia.org/wiki/Emotional_intelligence)
- Wikipedia Contributors. (2019, February 24). *Leadership*. Wikipedia; Wikimedia Foundation. <https://en.wikipedia.org/wiki/Leadership>
- Rahman. M. S., Ferdousy S., & Uddin M. A. (2012). Exploring the Relationships between Emotional Intelligence, Leadership Styles, and Gender: An Empirical Study. University of Chittagong. [https://www.researchgate.net/publication/257327359\\_Exploring\\_the\\_Relationships\\_between\\_Emotional\\_Intelligence\\_Leadership\\_Styles\\_and\\_Gender\\_An\\_Empirical\\_Study](https://www.researchgate.net/publication/257327359_Exploring_the_Relationships_between_Emotional_Intelligence_Leadership_Styles_and_Gender_An_Empirical_Study)