ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ

ΣΧΟΛΗ ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΩΝ ΜΑΘΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΦΥΣΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΒΙΝΙΕΡΑΤΟΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ

«ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ»

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ:

ΜΙΧΑΗΛΙΔΗΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ, ΑΝ. ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ Ε.Μ.Π.

ΤΡΙΜΕΛΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

ΜΙΧΑΗΛΙΔΗΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ, ΑΝ. ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ Ε.Μ.Π.

ΤΣΩΛΑΣ ΙΩΑΝΝΗΣ, ΑΝ. ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ Ε.Μ.Π.

ΣΤΕΛΙΟΣ ΣΠΥΡΙΔΩΝ, Ε.Δ.Ι.Π.

ΑΘΗΝΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2021

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες σε όλους, όσοι συνέβαλλαν στην εκπόνησή της.

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου, Αν. Καθηγητή Ε.Μ.Π, κ. Μιχαηλίδη Παναγιώτη που το γνωστικό αντικείμενο τον μαθημάτων του με ώθησε να επιλέξω το συγκεκριμένο θέμα για τη διπλωματική μου, αλλά και για όλη τη βοήθεια που μου προσέφερε.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω την κα Παπαδά Μαργαρίτα (ΕΤΕΠ-ΕΜΠ) για την καθοδήγησή της, τις υποδείξεις και τις συμβουλές της, καθώς και τον πολύτιμο χρόνο που αφιέρωσε για να με βοηθήσει σε ό,τι χρειαζόμουν.

Τέλος, θα ήθελα εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στην οικογένειά μου για όλη τη στήριξη, τη συμπαράσταση και την κατανόησή τους, καθ’ όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση της επίδρασης της συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών στην υιοθέτηση ενός συγκεκριμένου τύπου ηγεσίας και το κατά πόσο ο τύπος ηγεσίας με τη σειρά του επηρεάζει την αποδοτικότητα και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Για το σκοπό αυτό, πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα σε δείγμα 108 εργαζομένων σε ιδιωτικές επιχειρήσεις. Για την αξιολόγηση του τύπου ηγεσίας χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), για την αξιολόγηση της εργασιακής ικανοποίησης χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα των Brayfield & Rothe, για την αξιολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Trait Emotional Intelligence Questionnaire-Short Form (TEIQue-SF) και για την αξιολόγηση της εργασιακής απόδοσης χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα των Butler και Kern. Από τα αποτελέσματα της έρευνας, προέκυψε ότι οι ηγέτες στις ιδιωτικές επιχειρήσεις υιοθετούν στρατηγικές μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας, ενώ εμφανίζουν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης και επιδεικνύουν υψηλά επίπεδα ευημερίας, αυτοελέγχου, συναισθηματικότητας και κοινωνικότητας. Τέλος προέκυψε οτι η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται με την υιοθέτηση μετασχηματιστικής ηγεσίας και η μετασχηματιστική ηγεσία αυξάνει το επίπεδο απόδοσης και ικανοποίησης των εργαζομένων.

Λέξεις κλειδιά: Ηγεσία, Συναισθηματική Νοημοσύνη, Εργασιακή Ικανοποίηση, Εργασιακή Απόδοση

ABSTRACT

The purpose of this study is to investigate the effect of leaders' emotional intelligence on the adoption of a particular leadership style and whether the leadership style of leaders in turn affects the efficiency and satisfaction of employees. For this purpose, a quantitative survey was conducted on a sample of 108 employees in private companies. The Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) scale was used to assess leadership type, the Brayfield & Rothe scale was used to assess job satisfaction, and the Trait Emotional Intelligence Questionnaire scale was used to assess leaders' emotional intelligence - Short Form (TEIQue-SF) and the Butler and Kern scale was used to evaluate work performance. The results of the research showed that the leaders in private companies adopt transformational and transactional leadership strategies while displaying high levels of emotional intelligence and high levels of prosperity, self-control, emotionality and sociability. Finally, high emotional intelligence is associated with the adoption of transformational leadership and transformational leadership increases the level of productivity and employee satisfaction.

Keywords: Leadership, Emotional Intelligence, Job Satisfaction, Job Performance

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή

Η μελέτη της συναισθηματικής νοημοσύνης έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την έρευνα ηγεσίας και τη βιβλιογραφία της εφαρμοσμένης ψυχολογίας κατά την τελευταία δεκαετία (Fambrough & Hart, 2008; Tang, Yin, & Nelson, 2010). Η πρωταρχική εστίαση σε αυτό το θέμα έχει δοθεί στο κατά πόσον η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένας από τους κυρίαρχους παράγοντες στον καθορισμό των ηγετικών συμπεριφορών (Tang et al., 2010). Μέχρι στιγμής, διάφορες μελέτες έχουν βρει θετικές επιδράσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης στις πρακτικές της ηγεσίας, όπως η εμφάνιση ηγεσίας (Cote, Lopes, Salovey, & Miners, 2010; Hong, Catano, & Liao, 2011), το οργανωτικό κλίμα (Momeni, 2009; Zhou & George, 2003), η οργανωτική απόδοση (Ozcelik, Langton, & Aldrich, 2008) και η ικανοποίηση των εργαζομένων (Sy, Tram, & O'Hara, 2006). Ένας αυξανόμενος αριθμός μελετών υποστηρίζει επίσης ότι η συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται θετικά με τη μετασχηματιστική ηγεσία (Barbuto Jr. & Burbach, 2006; Hur, Van Den Berg, & Wilderom, 2011; Leban & Zulauf, 2004; Polychroniou, 2009; Sivanathan & Fekken, 2002; Wang & Huang, 2009).

Τα τελευταία έτη, οι έννοιες της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ηγεσίας έχουν λάβει μεγάλη προσοχή ως πιθανό υποκείμενο χαρακτηριστικό της αποτελεσματικής ηγεσίας (Antonakis et al., 2009; Bailie & Ekermans, 2006; Dulewicz et al., 2005; Lam & O'Higgins, 2012, Palmer et al., 2001). Ωστόσο, υπάρχουν πολλές απόψεις σχετικά με τη σχέση, εάν υπάρχει, μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και αποτελεσματικότητας ηγεσίας. Πολλές μελέτες διαπίστωσαν σύνδεση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ηγετικής αποτελεσματικότητας (Barbuto Jr. & Burbach, 2006; Boyatzis, 2008, 2009; George, 2000; Greenockle, 2010; Hopkins, O'Neil, & Williams, 2007; Mandell & Pherwani, 2003; Nwokah & Ahiauzu, 2010; Palmer et al., 2001; Polychroniou, 2009). Ωστόσο, άλλοι ερευνητές αμφισβητούν αυτούς τους ισχυρισμούς και δείχνουν κάποιο σκεπτικισμό σχετικά με το εάν η συναισθηματική νοημοσύνη προβλέπει την επιτυχία της εργασίας ή τα επιθυμητά ηγετικά αποτελέσματα, ιδίως την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας (Antonakis et al., 2009; Brown, Bryant, & Reilly, 2006; Lindebaum & Cartwright, 2010; Walter, Humphrey, & Cole, 2012; Weinberger, 2009).

Επιπρόσθετα, η εφαρμογή αποτελεσματικών μορφών ηγεσίας, όπως η μετασχηματιστική ηγεσία, έχει αποδειχθεί ότι μπορεί να είναι ευεργετική, τόσο στο επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων (Abelha et al., 2018; Alonderienne & Majauskaite, 2016; Okpara, 2004; Miles & Mangold, 2002; Rahmat et al., 2019) όσο και στο επίπεδο της αποδοτικότητάς τους (Avery, 2005; Braun, Peusb, Weisweilera & Freya, 2014; Kouzes & Posner, 2012; Rahmat et al., 2019). Η ικανοποίηση από την εργασία είναι μια στάση που σχηματίζουν τα άτομα σε σχέση με την εργασία τους (Pool & Pool, 2007) και αποτελεί μια σημαντική διάσταση που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την εκτίμηση της απόδοσης των εργαζομένων στον οργανισμό και της πρόθεσης αποχώρησης από τον οργανισμό. Εάν ο οργανισμός είναι σε θέση να μετρήσει τους παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία, θα είναι σε θέση να ενισχύσει το ηθικό των εργαζομένων και να προσφέρει θετικό αποτέλεσμα για τον οργανισμό τους. Επιπλέον, η ποιότητα της ηγεσίας ή του στυλ ηγεσίας μπορεί να επηρεάσει το οργανωτικό κλίμα και να καθορίσει το επίπεδο ικανοποίησης που αποκομίζουν οι εργαζόμενοι από τη δουλειά τους. Οι ηγέτες αντιμετωπίζουν προκλήσεις (δηλαδή άτομα από διαφορετικές κουλτούρες, ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών, παραγωγικότητα, ικανοποίηση πελατών κ.λπ.), ενώ ταυτόχρονα πρέπει να αντιμετωπίσουν ένα εργατικό δυναμικό που έχει διαφορετικές ανάγκες, φιλοδοξίες, στάσεις και στυλ. Αυτές οι προκλήσεις αντιμετωπίζονται από εξουσιοδοτημένους μεμονωμένους ηγέτες (Amjad & Bhaswati, 2014) καθορίζοντας τις διαπροσωπικές σχέσεις και επηρεάζοντας τη συνεργασία εντός ομάδων. Η ηγεσία παρέχει μια κατεύθυνση στην αντιμετώπιση ατόμων και ομάδων εργασίας, μέσω ενός συνολικού μοτίβου ρητών και σιωπηρών ενεργειών που καθορίζουν τις διαδικασίες, εφαρμόζουν σχέδια και παρακινούν τους ανθρώπους (Alboliteeh, 2015). Μέσα από αυτές τις ενέργειες ένας ηγέτης μεταφέρει τα συναισθήματα και τις σκέψεις του στους υπαλλήλους με ισχυρό τρόπο, που επηρεάζουν άμεσα τα συναισθήματα, τις σκέψεις, τα κίνητρα, τις αξίες, τις ανάγκες, τις απαιτήσεις, τις επιθυμίες, τις προσδοκίες κ.λπ. Ο τύπος ηγεσίας που ακολουθεί ο ηγέτης καταδεικνύει την ικανότητά του να ενισχύσει την προθυμία ενός υπαλλήλου προς την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, ενώ ταυτόχρονα αποκτά προσωπική εκπλήρωση (Reardon, et.al. 2019; Mosadeghrad, et.al, 2013; Μπουραντάς, 2015). Επομένως, η ποιότητα της ηγεσίας μπορεί να αλλάξει το συνολικό «κλίμα» και να επηρεάσει το εάν οι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται τη δουλειά τους ως ικανοποιητική ή όχι, καθορίζοντας το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία.

1.1. Αναγκαιότητα διερεύνησης θέματος

Είναι σημαντικό να μελετηθεί η συναισθηματική νοημοσύνη και η επίδρασή της στην ηγετική αποτελεσματικότητα για να ανακαλυφθεί εάν υπάρχει σχέση μεταξύ των δύο διαστάσεων. Υποθέτοντας ότι η σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και αποτελεσματικότητας ηγεσίας θα παρέχει αξιόπιστα αποτελέσματα, οι ερευνητές ηγεσίας θα μπορούσαν να συνεχίσουν να προωθούν τη θεωρία γύρω από αυτές τις έννοιες. Τα αποτελέσματα, οι επιπτώσεις τους και οι περιορισμοί θα μπορούσαν στη συνέχεια να συζητηθούν, να αναλυθούν και να προστεθούν στο υπάρχον σώμα γνώσεων για μελλοντική αναφορά και περαιτέρω έρευνα και εφαρμογή. Εάν, ωστόσο, η εν λόγω σχέση δεν επικυρωθεί και τα αποτελέσματα συνεχίσουν να είναι μεθοδολογικά προβληματικά ή αμφισβητήσιμα, τότε η μελλοντική θεωρητική ανάπτυξη, πιθανότατα θα στηριζόταν σε μια ασταθή βάση. Επιπλέον, σημαντικοί πόροι μπορεί να σπαταληθούν σε μελλοντικές έρευνες και πρακτικές που βασίζονται σε μη έγκυρες υποθέσεις, ευρήματα και ισχυρισμούς.

Επιπλέον, οι οργανισμοί σήμερα αλλάζουν συχνά και γρήγορα για να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους. Οι εταιρείες σε ολόκληρο τον πλανήτη αντιμετωπίζουν δραστικές και συχνές μεταβολές στην παγκόσμια οικονομία, τις πολιτικές και κοινωνικές συνθήκες και διάφορες περιβαλλοντικές και κανονιστικές εντολές. Ο μεγαλύτερος ανταγωνισμός απαιτεί πιο αποτελεσματικούς ηγέτες και πιο παραγωγικό εργατικό δυναμικό. Η επιτυχία σε συνεχώς μεταβαλλόμενα εργασιακά περιβάλλοντα χρειάζεται οργανισμούς και ηγέτες που να είναι δημιουργικοί και να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια για καλύτερη κατανόηση, διαχείριση και καθοδήγηση των συμπεριφορών των υπαλλήλων τους. Όπως περιγράφεται από τον Greenockle (2010), «υπάρχει μια νέα πριμοδότηση στις σχέσεις ... έχουμε δει μια αλλαγή σε ένα πιο καθοδηγητικό ηγετικό μοντέλο συμπερίληψης, συνεργασίας και ομαδικού πνεύματος» (σελ. 260). Οι εργαζόμενοι αναζητούν κάτι περισσότερο από ένα στυλ ηγεσίας από πάνω προς τα κάτω, θέλουν να είναι πιο ανεξάρτητοι και πιο εξουσιοδοτημένοι. Πιο συγκεκριμένα, οι ηγέτες του σήμερα αναμένεται και πρέπει να είναι ικανοί τεχνικά, γνωστικά και συναισθηματικά (Boyatzis, 2008, 2009).

Ως αποτέλεσμα αυτής της ζήτησης για όλο και πιο αποτελεσματικούς ηγέτες, οι αμερικανικές εταιρείες μόνο ξοδεύουν περίπου σαράντα δισεκατομμύρια δολάρια ετησίως στην κατάρτιση των υπαλλήλων τους και σχεδόν δεκατέσσερα δισεκατομμύρια δολάρια ετησίως για την ανάπτυξη ηγεσίας, πολλά από τα οποία δεν βασίζονται σε εμπειρικά δεδομένα (Bradberry & Su , 2006; Gurdjian, Halbeisen, & Lane, 2014). Επιπλέον, τα κολέγια και τα πανεπιστήμια ανταποκρίνονται σε αυτή τη ζήτηση προσφέροντας εκατοντάδες πτυχία, πιστοποιητικά και μαθήματα ηγεσίας (Gurdjian et al., 2014). Ίσως, η ανάπτυξη αυτών των μαθημάτων και προγραμμάτων κατάρτισης ηγεσίας θα μπορούσε να είχε πραγματοποιηθεί και να βελτιωθεί με καλύτερη σαφήνεια στην τρέχουσα βιβλιογραφία σχετικά με τη σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών και της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας. Αυτή η εργασία θα μπορούσε να παρέχει περισσότερη σαφήνεια σχετικά με το πώς το εργατικό δυναμικό στην Ελλάδα βλέπει και ανταποκρίνεται στις ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών ως αντιληπτές αποτελεσματικές συμπεριφορές τους. Αυτή η έρευνα θα μπορούσε να ωφελήσει τους οργανισμούς και τους ηγέτες τους σε μελλοντικές προσλήψεις, διαχείριση ταλέντων και πρακτικές ανάπτυξης ηγεσίας, με αποτέλεσμα τη βελτίωση της εσωτερικής παραγωγικότητας, της αφοσίωσης και της ικανοποίησης των εργαζομένων, παρέχοντας καλύτερες υπηρεσίες στους πελάτες ενισχύοντας έτσι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τους.

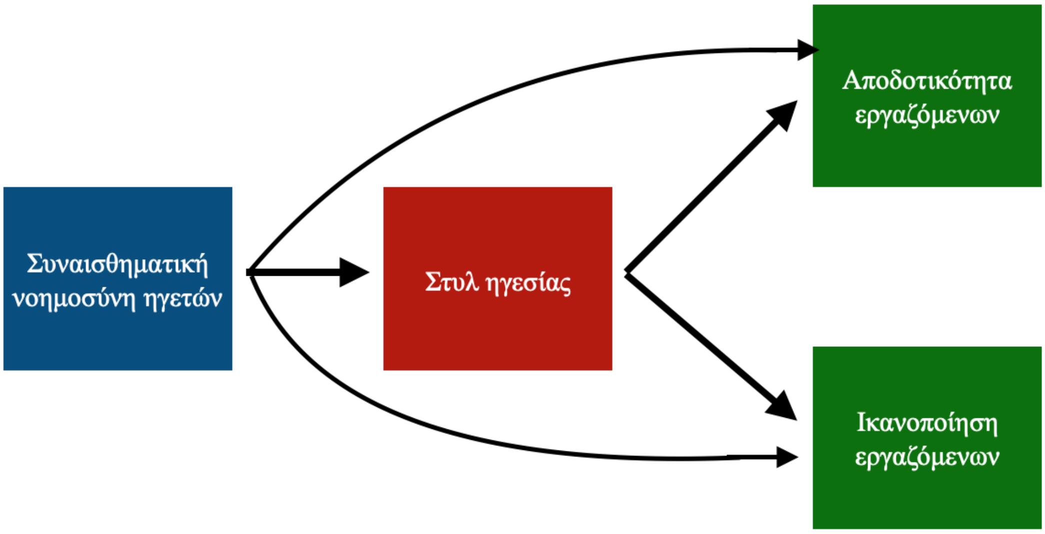
Τέλος, η μη διερεύνηση αυτού του προβλήματος θα μπορούσε απλώς να είναι μια χαμένη ευκαιρία να αξιοποιήσουμε το πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο των οργανισμών: το ανθρώπινο κεφάλαιο. Εναλλακτικά, οποιαδήποτε κακή διαχείριση των συναισθημάτων και των συμπεριφορών του εργατικού δυναμικού θα μπορούσε ενδεχομένως να οδηγήσει σε άλλα υποκείμενα προβλήματα όπως υψηλός κύκλος εργασιών, μεγαλύτερη απουσία, χαμηλή παραγωγικότητα και αυξημένο αριθμό εργατικών ατυχημάτων και τραυματισμών. Αυτά τα προβλήματα θα μπορούσαν να επηρεάσουν το εργασιακό κλίμα και την κουλτούρα των οργανώσεων. Τα προβλήματα θα μπορούσαν τελικά να θέσουν σε κίνδυνο την ικανότητα των οργανισμών να διατηρήσουν το ταλαντούχο προσωπικό, να παραμείνουν ανταγωνιστικοί, να βρίσκονται στην πρώτη γραμμή των τομέων τους ή να επιβιώσουν στην ταχέως μεταβαλλόμενη αγορά.

1.2 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση της επίδρασης της συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών στην υιοθέτηση ενός συγκεκριμένου τύπου ηγεσίας και το κατά πόσο ο τύπος ηγεσίας, με τη σειρά του, επηρεάζει την αποδοτικότητα και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Αναλυτικά, τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας έρευνας είναι:

1. Ποιό είναι το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών στις ιδιωτικές επιχειρήσεις;
2. Ποιό είναι το κυρίαρχο στυλ ηγεσίας που επιλέγουν οι ηγέτες στις ιδιωτικές επιχειρήσεις;
3. Ποιό είναι το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης και αποδοτικότητας των εργαζομένων στις ιδιωτικές επιχειρήσεις;
4. Υπάρχει συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών με το στυλ ηγεσίας που επιλέγουν οι ηγέτες στις ιδιωτικές επιχειρήσεις;
5. Υπάρχει συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών με το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης και αποδοτικότητας των εργαζομένων στις ιδιωτικές επιχειρήσεις;
6. Υπάρχει συσχέτιση του στυλ ηγεσίας με το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης και αποδοτικότητας των εργαζομένων στις ιδιωτικές επιχειρήσεις;

Το εννοιολογικό πλαίσιο της παρούσας έρευνα παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 1.



Διάγραμμα 1. Εννοιολογικό πλαίσιο έρευνας

Κεφάλαιο 2. Συναισθηματική νοημοσύνη

2.1. Ιστορία της συναισθηματικής νοημοσύνης

Την τελευταία δεκαετία όλο και περισσότεροι επιστήμονες ενδιαφέρονται για τη συναισθηματική νοημοσύνη. Η συναισθηματική νοημοσύνη συνδυάζει από μόνη της δύο ξεχωριστές έννοιες: το συναίσθημα και τη νοημοσύνη, οπότε είναι πολύ σημαντικό να ξεκινήσουμε καθορίζοντας αυτά τα συστατικά της συναισθηματικής νοημοσύνης. Οι ψυχολόγοι περιγράφουν την έννοια του συναισθήματος με διαφορετικούς τρόπους, αλλά συνήθως συμφωνούν ότι τα συναισθήματα είναι ψυχοφυσιολογικές αντιδράσεις σε περιβαλλοντικά ερεθίσματα (Lazarus, 1991; Gerrig, & Zimbardo, 2002; Frijida & Mesquita, 1994), κατά συνέπεια μπορεί να προταθεί ο επόμενος ορισμός: τα συναισθήματα είναι πολύπλευρες απαντήσεις σε γεγονότα που βλέπουμε ως προκλήσεις ή ευκαιρίες στον εσωτερικό ή εξωτερικό κόσμο, γεγονότα που είναι σημαντικά για τους στόχους - ιδιαίτερα τους κοινωνικούς στόχους (Keltner, Oatley, & Jenkins, 2013, σελ. 27). Η νοημοσύνη, ωστόσο, είναι ένα πολύπλοκο φαινόμενο που περιλαμβάνει πολλές ικανότητες, όπως η ανάμνηση, η επίλυση προβλημάτων, η συλλογιστική, η μάθηση που μπορεί επίσης να οριστεί ως η ικανότητα κατανόησης σύνθετων ιδεών, η αποτελεσματική προσαρμογή στο περιβάλλον, η μάθηση από την εμπειρία, η συμμετοχή σε διάφορες μορφές συλλογισμού (Neisser et al., 1996)

Επαγγελματίες από πολλά πεδία προσπαθούν να μάθουν περισσότερα για τον όρο, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να είναι χρήσιμη για την καθημερινή επαγγελματική τους ζωή. Η συναισθηματική νοημοσύνη περιγράφεται ως η ικανότητα πρώτα να αναγνωρίσουμε, να κατανοήσουμε και να διαχειριστούμε τα συναισθήματά μας και δεύτερον να αναγνωρίσουμε, να κατανοήσουμε και να επηρεάσουμε τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων. Ικανότητα μάθησης, αυτογνωσία, επίλυση προβλημάτων, λογική, επικοινωνία είναι έννοιες που σχετίζονται με τη συναισθηματική νοημοσύνη.

Ένα αξιοσημείωτο γεγονός είναι ότι αν και οι άνθρωποι πιστεύουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένας νέος όρος, ο Edward Thorndike αναφέρθηκε στην κοινωνική νοημοσύνη το 1920. Την ανέλυσε ως την ικανότητα να μπορεί να συνυπάρξει με τους άλλους και την ικανότητα να κατανοεί τις εσωτερικές καταστάσεις, τα κίνητρα και τις συμπεριφορές του εαυτού του και των άλλων (Thorndike, 1920). Το 1940 ο Wechsler David χαρακτήρισε τη νοημοσύνη ως την ικανότητα των ανθρώπων να σκέφτονται ορθολογικά, να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά το περιβάλλον τους και να ενεργούν σκόπιμα. Ο Wechsler πρότεινε επίσης ότι οι κοινωνικοί και προσωπικοί παράγοντες είναι απαραίτητοι για την πρόβλεψη της ικανότητας των ανθρώπων να πετύχουν στη ζωή τους (Wechsler, 1940). Επίσης, ο Abraham Maslow το 1950 εξήγησε ότι οι άνθρωποι μπορούν να χτίσουν συναισθηματική δύναμη (Maslow, 1950). Το 1975 ο Howard Gardner έγραψε το βιβλίο, «*The Shattered Mind*» και ανέπτυξε την έννοια της πολλαπλής νοημοσύνης (Gardner, 1975). Οκτώ χρόνια αργότερα, το 1983 ο Howard Gardner περιέγραψε την έννοια της Διαπροσωπικής και Ενδοπροσωπικής Νοημοσύνης και ανέφερε ότι είναι εξίσου σημαντική με το Intelligence Quotient. (Gardner, 1983). Ο όρος Emotional Intelligence χρησιμοποιήθηκε επίσης από τον Wayne Payne στη διδακτορική του διατριβή με τίτλο «*A study of emotion: Developing emotional intelligence; self – integration; relating to fear, pain and desire*» (Payne, 1985). Το 1987, ο Reuven Bar-On χρησιμοποιεί τον όρο «Συναισθηματική Νοημοσύνη», αλλά ήταν επίσης η χρονιά που χρησιμοποιήθηκε επίσημα ο όρος «Συναισθηματική Νοημοσύνη» σε ένα δημοσιευμένο άρθρο. Το άρθρο γράφτηκε από τον Keith Beasley στο Mensa Magazine (Beasley, 1987). Ο Peter Salovey και ο John Mayer είναι δύο ψυχολόγοι που έγραψαν το 1990 το αξιοσημείωτο άρθρο «*Emotional Intelligence*» στο περιοδικό Imagination, Cognition and Personality (Mayer & Salovey, 1990). Μέχρι σήμερα, θεωρείται ένα άρθρο ορόσημο σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη. Σημαντική επίσης χρονιά για τη συναισθηματική νοημοσύνη ήταν το 1995, όταν ο Daniel Goleman δημοσίευσε το βιβλίο του «*Emotional Intelligence: why it can matter more than IQ*» (Goleman, 1995). Με αυτό το βιβλίο, άνθρωποι και όχι μόνο ψυχολόγοι, εξοικειώνονται με τη συναισθηματική νοημοσύνη και προσπαθούν να την εφαρμόσουν σε πτυχές της καθημερινής ζωής τους.

2.2. Ορισμός συναισθηματικής νοημοσύνης

Καθ 'όλη την πρόσφατη ιστορία της ψυχολογίας, η συναισθηματική νοημοσύνη έχει γίνει ένα από τα πιο διάσημα θέματα που μελετήθηκαν. Έχει γίνει μια δημοφιλής ιδέα τόσο στη διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου όσο και στη βιβλιογραφία. Καθώς ο τομέας αναπτύσσεται με γρήγορο ρυθμό, οι ερευνητές αλλάζουν συνεχώς τους δικούς τους ορισμούς. Ορισμένοι ορισμοί έχουν ως εξής:

Σύμφωνα με τους Salovey και Mayer (1990), η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα των ατόμων να επιβλέπουν τα συναισθήματά τους και των άλλων, να τα διακρίνουν και να χρησιμοποιούν αυτές τις πληροφορίες ως καθοδήγηση στις σκέψεις και τις πράξεις τους. Επίσης το 1997, αναθεώρησαν τον ορισμό τους και μίλησαν για την ικανότητα να αντιλαμβάνονται και να δημιουργούν συναισθήματα, έτσι ώστε τα άτομα να μπορούν να διαχειρίζονται τη σκέψη τους, να ερμηνεύουν συναισθήματα και συναισθηματικές γνώσεις και να εξισορροπούν τα συναισθήματά τους προκειμένου να προωθήσουν τη συναισθηματική και διανοητική ανάπτυξη.

Ο Martinez, το 1997, περιέγραψε τη συναισθηματική νοημοσύνη με πιο περιεκτικό τρόπο, υποστηρίζοντας ότι βοηθά τους ανθρώπους να είναι πιο κοινωνικοί. Ο ακριβής ορισμός του είναι «*μια συλλογή μη γνωστικών δεξιότητων και ικανοτήτων που ενισχύουν την ικανότητα ενός ατόμου να αντιμετωπίζει περιβαλλοντικές απαιτήσεις και εξωτερικές πιέσεις*» (Martinez, 1997, σελ. 72). Σε αντίθεση με τον Martinez, οι Schutte, Malouff και Thorsteinsson (2013), έχουν ορίσει τη συναισθηματική νοημοσύνη πιο αναλυτικά. Λένε οτι η ικανότητα αντίληψης του συναισθήματος περιλαμβάνει την αναγνώριση των συναισθημάτων που σχετίζονται με το πρόσωπο και τα φωνητικά στοιχεία των άλλων και την επίγνωση των καταστάσεων του ίδιου του σώματος που σχετίζονται με το συναίσθημα. Η ικανότητα κατανόησης των συναισθημάτων του ατόμου αλλά και των άλλων περιλαμβάνει τη γνώση των αιτίων και των συνεπειών των διαφορετικών συναισθημάτων καθώς και τη δυνατότητα διάκρισης μεταξύ αυτών (Schutte, Malouff, & Thorsteinsson, 2013).

Οι Salovey, Mayer και Caruso (2002) καθόρισαν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως την ικανότητα να αισθανθούν συναισθήματα, να αποκτήσουν και να δημιουργήσουν συναισθήματα προκειμένου να βοηθήσουν στη σκέψη, στην ερμηνεία συναισθημάτων και συναισθηματικών εννοιών και στην αποτελεσματική προσαρμογή των συναισθημάτων με τρόπους που υποστηρίζουν τη συναισθηματική και πνευματική ανάπτυξη.

Ο πιο δημοφιλής ορισμός του όρου δόθηκε το 1995 από τον Goleman. Στο βιβλίο του ορίζει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως την ικανότητα κάποιου να διακρίνει τα συναισθήματά του και των άλλων. Είναι η ικανότητα να διαχειριστεί αυτά τα συναισθήματα στη σχέση του με τους άλλους και να παρακινήσει τον εαυτό του. Στην εισαγωγή του βιβλίου του σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη, 1995, ο Goleman αναφέρεται στην ακόλουθη δήλωση του Αριστοτέλη για να καθορίσει την ουσία της συναισθηματικής νοημοσύνης: «Το να θυμώνεις είναι εύκολο. Όμως το να είσαι θυμωμένος με το σωστό άτομο, για το σωστό λόγο, στο σωστό βαθμό, τη σωστή στιγμή, για το σωστό σκοπό και με τον σωστό τρόπο είναι δύσκολο» (Goleman, 1995, σελ.11).

Αν και οι ορισμοί δεν είναι απόλυτα πανομοιότυποι, τα κύρια χαρακτηριστικά τους είναι κοινά και αναμφίβολα, οπότε είναι συμπληρωματικά μεταξύ τους. Πρώτα από όλα, όλοι δέχονται ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια ικανότητα που σχετίζεται με τα συναισθήματά μας και τα συναισθήματα των άλλων. Σύμφωνα με τους ορισμούς, οι κύριες δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι ο εντοπισμός των συναισθημάτων, η ανάπτυξη συναισθημάτων και η διαχείρισή τους. Αντίστοιχα με τους ορισμούς, η συναισθηματική ευαισθητοποίηση βοηθά τους ανθρώπους να αναγνωρίσουν όχι μόνο τα συναισθήματά τους αλλά και τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων. Είναι σημαντικό, για παράδειγμα, να γίνεται διάκριση του θυμού από το άγχος. Ταυτόχρονα, είναι σημαντικό να καθοδηγεί κάποιος τα προσωπικά συναισθήματα και τα συναισθήματα των συναδέλφων του στο εργασιακό περιβάλλον. Τα θετικά συναισθήματα πρέπει να είναι ένα εργαλείο καταιγισμού ιδεών, λήψης αποφάσεων ή επίλυσης προβλημάτων, ενώ δεν επηρεάζονται από αρνητικά συναισθήματα. Η διαχείριση των συναισθημάτων σίγουρα είναι μια δεξιότητα και ένα χαρακτηριστικό της συναισθηματικής νοημοσύνης.

2.3. Θεωρητικά μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης

Υπάρχουν πολλά μοντέλα που χρησιμοποιούν οι ψυχολόγοι για να εξηγήσουν τη συναισθηματική νοημοσύνη. Τα πιο συχνά χρησιμοποιούμενα είναι το μοντέλο ικανότητας, το χαρακτηριστικό μοντέλο και το μικτό μοντέλο. Όλα τα μοντέλα αναλύουν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως διανοητική ικανότητα ή ως συνδυασμό ψυχικής ικανότητας και προσωπικών χαρακτηριστικών όπως εξωστρέφεια, εκφραστικότητα ή ζήλια. Οι Mayer και Salovey έχουν αναπτύξει το μοντέλο ικανότητας, ενώ οι Reuven Bar-On και Daniel Goleman έχουν αναπτύξει δύο διαφορετικά μοντέλα που συνδέουν την ψυχική ικανότητα και τα προσωπικά χαρακτηριστικά.

2.3.1 Το μοντέλο των Mayer, Salovey και Caruso

Το μοντέλο ικανότητας τοποθετεί τη Συναισθηματική Νοημοσύνη ως νέο τύπο νοημοσύνης που, ωστόσο, συνδέεται και με τη γενική νοημοσύνη. Στα πρώτα τους έργα, ο Salovey και ο Mayer αναφέρθηκαν στη συναισθηματική νοημοσύνη με την κοινωνική νοημοσύνη, αλλά με την πάροδο του χρόνου, κατέληξαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μέρος της. Η προσωπική και κοινωνική νοημοσύνη είναι επίσης μέλη της ομάδας. Οι Mayer, Caruso και Salovey (2000) εξετάζουν τους ανθρώπους σε συνάρτηση με την εσωτερική εμπειρία και τις εξωτερικές σχέσεις που αφορούν στην κατανόηση των βιοκοινωνικών αναγκών τους όπως επίσης και των αλληλεπιδράσεών τους με τις κοινωνικές ομάδες.

Οι δημιουργοί του μοντέλου υποστηρίζουν ότι οι πληροφορίες που παίρνουμε, αντιλαμβανόμαστε, κατανοούμε και, τελικά, διαχειριζόμαστε τα συναισθήματά μας, διευκολύνουν τη σκέψη μας και καθοδηγούν τις αποφάσεις μας. Αρχικά, το μοντέλο δομήθηκε από πέντε διαστάσεις. Όταν επαναπροσδιορίστηκε, το 1997, περιεγράφηκε από τέσσερις διαστάσεις ομαδοποιημένων δεξιοτήτων. Οι διαστάσεις, από την πρώτη έως την τελευταία, ιεραρχούνται από τις βασικές δεξιότητες (προσδιορισμός συναισθημάτων) σε πιο απαιτητικές δεξιότητες (μετάβαση μεταξύ συναισθημάτων) και αναπτύσσονται αντίστοιχα από ένα άτομο καθώς μεγαλώνει (Mayer, Caruso, & Salovey, 2000).

Το μοντέλο ικανότητας περιορίζει τα κριτήρια της συναισθηματικής νοημοσύνης ως εξής (Mayer, Caruso, & Salovey, 2000):

- **Συναισθηματική αντίληψη**. Το μοντέλο εστιάζει στην κατανόηση των συναισθημάτων μας, καθώς και των συναισθημάτων των άλλων. Ταυτόχρονα, αναφέρει τον τρόπο με τον οποίο εκφράζουμε με ακρίβεια τα συναισθήματά μας και τις συναισθηματικές μας ανάγκες. Η συναισθηματική αντίληψη περικλείει την κατανόηση των εκφράσεων του προσώπου, της γλώσσας του σώματος, των χειρονομιών, της τέχνης. Η ικανότητα διάκρισης ακριβούς και ανακριβούς καθώς και ανέντιμης και ειλικρινής είναι και συναισθηματική αντίληψη.
- **Συναισθηματική αφομοίωση**. Απεικονίζει πόσο ικανός είναι κάποιος να διακρίνει διαφορετικά συναισθήματα, να προσδιορίσει ποιά συναισθήματα επηρεάζουν τη σκέψη, καθώς και πώς μπορεί κάποιος να χρησιμοποιήσει τα δικά του ή άλλων συναισθήματα για να επιτύχει ένα στόχο. Επιπλέον, αυτός ο κλάδος εστιάζει στη συλλογιστική κάθε συναισθήματος. Η συναισθηματική αφομοίωση εξηγεί τον τρόπο αναθεώρησης μιας κατάστασης και την επίλυση ενός προβλήματος με τη χρήση συναισθημάτων. Οι Mayer, Caruso και Salovey (2000) ισχυρίζονται ότι οι άνθρωποι θα δώσουν προσοχή και θα αντιδράσουν σε μια κατάσταση σύμφωνα με την προτεραιότητα που έθεσαν τα συναισθήματά τους. Η σωστή εισαγωγή

συναισθημάτων θα βοηθήσει τους ανθρώπους να δώσουν προτεραιότητα και να συγκεντρώσουν τις σκέψεις τους σε σημαντικά θέματα.

- **Συναισθηματική κατανόηση**. Είναι η ικανότητα κατανόησης σύνθετων ή μη, συναισθημάτων και της μετάβασης από το ένα συναίσθημα στο άλλο. Σύνθετο είναι ένα συναίσθημα όταν οι άνθρωποι έχουν ταυτόχρονα αντιθετικά συναισθήματα όπως το μίσος και η αγάπη. Είναι, επίσης, η ικανότητα κατανόησης της σχέσης μεταξύ των λέξεων και των ίδιων των συναισθημάτων, για παράδειγμα η σχέση μεταξύ της αρέσκειας και της αγάπης. Παρόλο που, πολλοί άνθρωποι μπορούν να αναγνωρίσουν τις εκφράσεις του προσώπου, λίγοι έχουν τη δυνατότητα να προβλέψουν και να κατανοήσουν τη γλώσσα των συναισθημάτων και τις αποχρώσεις μεταξύ των συναισθηματικών σχέσεων. Άτομα που χαρακτηρίζονται από συναισθηματική κατανόηση είναι αυτοί που μπορούν να ερμηνεύσουν την αιτία των συναισθημάτων του εαυτού τους και άλλων ανθρώπων που έχουν επαρκές συναισθηματικό λεξιλόγιο για να τα εκφράσουν. Το επίκεντρο της προσοχής της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι να εξηγήσει τα μηνύματα που μεταδίδει κάθε συναίσθημα, καθώς και κάθε ενέργεια που σχετίζεται με αυτά τα μηνύματα.
- **Συναισθηματική διαχείριση**. Η συναισθηματική διαχείριση είναι ο τρόπος με τον οποίο οι άνθρωποι χειρίζονται τα προσωπικά τους συναισθήματα, όπως επίσης και τα συναισθήματα των άλλων. Είναι επίσης η ικανότητα να προσδιορίζεται εάν τα συναισθήματα είναι τυπικά, λογικά, σαφή ή επηρεασμένα. Επιπλέον, η συναισθηματική διαχείριση περιγράφει εάν κάποιος ανταποκρίνεται σωστά και κατάλληλα σε συναισθήματα άλλων ανθρώπων. Η καλλιέργεια συναισθηματικής διαχείρισης σε κάποιον σημαίνει ότι είναι πιο ικανός να αντιμετωπίσει όχι μόνο ευχάριστα αλλά και δυσάρεστα συναισθήματα, να ρυθμίζει τα συναισθήματά του και να διαχειρίζεται τον εαυτό του ή τους άλλους όταν συμβαίνουν δυσάρεστες καταστάσεις. Η συναισθηματική διαχείριση δίνει τη δυνατότητα στους ανθρώπους να αξιολογούν τα συναισθήματα και να αποφασίζουν εάν θα αποσπάσουν ή θα εμπλέξουν αυτά τα συναισθήματα.

Το μοντέλο περιλαμβάνει ένα τεστ ικανότητας (MSCEIT- Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligent Test) προκειμένου να μετρηθεί η συναισθηματική νοημοσύνη των συμμετεχόντων. Κάθε εξεταζόμενος δοκιμάζεται στους τέσσερις κλάδους και παρακολουθεί όχι μόνο τα συναισθήματά του, αλλά και τα συναισθήματα των άλλων γι 'αυτόν. Τα αποτελέσματα του τεστ βοηθούν τους ανθρώπους να βελτιώσουν τις επικοινωνιακές τους δεξιότητες, να εντείνουν την προσωπική τους αντοχή και τη λήψη αποφάσεων, καθώς και να επιτύχουν στόχους. Το MSCEIT έχει πολλά οφέλη για άτομα και οργανισμούς.

Τα άτομα λαμβάνουν καθοδήγηση σχετικά με το πώς να βελτιώσουν τον εαυτό τους, την προσωπική τους στάση και πώς μπορούν να θέσουν τους προσωπικούς τους στόχους. Επιπλέον, το τεστ ενισχύει την προσωπική αυτογνωσία. Τέλος, οι οργανισμοί που δοκιμάζουν συναισθηματικά τους ανθρώπους αποκομίζουν επίσης κάποια οφέλη. Οι οργανισμοί λαμβάνουν μια σημαντική βοήθεια για τη βελτίωση διαδικασιών, όπως η εκπαίδευση, η πρόσληψη, η λήψη αποφάσεων και ταυτόχρονα οι οργανισμοί έχουν μια πλήρη μέτρηση για τη συναισθηματική νοημοσύνη των υπαλλήλων τους. Επιπλέον, εφαρμόζεται πιο αποτελεσματική ηγεσία, επιτυγχάνεται μεγαλύτερη παραγωγικότητα και οι πελάτες είναι πιο ικανοποιημένοι. Μέσω του τεστ οι οργανισμοί μπορούν να επιλέξουν άτομα που ταιριάζουν στην κουλτούρα τους, εξυπηρετούν δεσμούς μεταξύ συναδέλφων και μπορούν να αναπτύξουν τους ανθρώπους τους.

2.3.2 Το μοντέλο του Bar-On

Ο Bar-on πιστεύει ότι οι ατομικές κοινωνικές δεξιότητες είναι ξεχωριστές από τη συναισθηματική νοημοσύνη. Επίσης, δημιούργησε το Emotional Quotient Inventory (EQ-I). Σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση, ολόκληρη η νοημοσύνη ενός ατόμου αποτελείται εξίσου από συναισθηματική νοημοσύνη και γνωστική νοημοσύνη (Bar-on, 1997). Οι δεξιότητες, οι ικανότητες, οι συναισθηματικές ικανότητες, καθώς και οι κοινωνικές ικανότητες, είναι όλες σημαντικές για τη συναισθηματική - κοινωνική νοημοσύνη. Η προσέγγιση που προτείνει ο Bar-on σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη είναι πιο ολιστική και δεν είναι προσανατολισμένη στα αποτελέσματα αλλά προσανατολισμένη στη διαδικασία. Το μοντέλο περιλαμβάνει πέντε διαστάσεις. Η πρώτη περιλαμβάνει ενδοπροσωπικούς παράγοντες, όπως τον αυτοσεβασμό, την αποφασιστικότητα, τη συναισθηματική συνειδητοποίηση, την αυτοπραγματοποίηση και την ανεξαρτησία. Στη συνέχεια, είναι η διαπροσωπική διάσταση που εστιάζει στις διαπροσωπικές σχέσεις, στην κοινωνική ευθύνη και στην ενσυναίσθηση. Η τρίτη διάσταση είναι η διαχείριση του άγχους και η ανοχή του στρες. Η προσαρμοστικότητα είναι η τέταρτη διάσταση. Μέρος της προσαρμοστικότητας είναι η ευελιξία, η επίλυση προβλημάτων και ο έλεγχος της πραγματικότητας. Η τελευταία περιοχή είναι η γενική διάθεση που περιλαμβάνει αισιοδοξία και ευτυχία (Bar-on, 1997).

Οι προτεινόμενες διαδικασίες σχετίζονται πρώτα με τη βελτίωση της αυτογνωσίας, την ψυχογράφηση άλλων ανθρώπων, την εστίαση στην κοινωνικοποίηση, την αντιμετώπιση των καθημερινών απαιτήσεων και, τέλος, την επίλυση προβλημάτων σε εναλλασσόμενες περιστάσεις.

Σύμφωνα με το μοντέλο Bar-on (1997), άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι πιο ικανά να αντιμετωπίσουν συναισθηματικές προκλήσεις και αγχώδεις διαταραχές. Έχει αποδειχθεί ότι συγκεκριμένες περιοχές του εγκεφάλου συσχετίζονται με συναισθηματική σηματοδότηση και επηρεάζουν προσωπικές και διαπροσωπικές αποφάσεις. Αυτές οι περιοχές είναι η αμυγδαλή, ο κοιλιακός προμετωπιαίος φλοιός και σωματοαισθητηριακοί φλοιοί. Ο Bar-on υποστηρίζει ότι το μοντέλο του βασίζεται σε μελέτες σε άτομα που πάσχουν από νευρολογικές ανωμαλίες. Ανέφερε μια κλινική μελέτη περίπτωσης του Phineas Gage που πραγματοποιήθηκε από τον Harlow το 1848.

Συγκεντρωτικά οι διαστάσεις του μοντέλου είναι (Bar-on, 1997):

- **Ενδοπροσωπικές δεξιότητες:**
    1. Αυτοσεβασμός: η ικανότητα αποδοχής και σεβασμού.
    2. Συναισθηματική αυτογνωσία: η ικανότητα αναγνώρισης και κατανόησης των συναισθημάτων.
    3. Επιθετικότητα: η ικανότητα να αντιλαμβάνονται τις δυνατότητες.
    4. Ανεξαρτησία: η ικανότητα αυτονομίας χωρίς συναισθηματική εξάρτηση από κάποιον άλλο.
    5. Αυτο-πραγματικοποίηση: η ικανότητα έκφρασης συναισθημάτων, σκέψεων και αντιλήψεων με μη καταστροφικό τρόπο.
- **Διαπροσωπικές δεξιότητες**
    1. Ενσυναίσθηση: η ικανότητα κατανόησης των συναισθημάτων των άλλων.
    2. Κοινωνική ευθύνη: η ικανότητα συμμετοχής σε μια κοινωνική ομάδα με εποικοδομητικό και συνεργατικό τρόπο.
    3. Διαπροσωπικές σχέσεις: η ικανότητα δημιουργίας και διατήρησης ικανοποιητικών σχέσεων.
- **Δεξιότητες διαχείρισης στρες**
    1. Ανοχή στο άγχος: η ικανότητα να αντέχει σε δυσμενείς καταστάσεις, αγχώδη

γεγονότα και έντονα συναισθήματα.

2. Έλεγχος παλμών: η ικανότητα να παρακολουθεί ή να καθυστερεί την ώθηση, την ανάγκη ή τον πειρασμό να ελέγχει τα συναισθήματα.

- **Γενικές δεξιότητες διάθεσης:**
  1. Αισιοδοξία: η ικανότητα να βλέπεις τη θετική πλευρά των πραγμάτων και να σκέφτεσαι θετικά ακόμα και όταν αντιμετωπίζει δυσκολίες.
  2. Ευτυχία: το αίσθημα ικανοποίησης και απόλαυσης της ζωής και η έκφραση θετικών συναισθημάτων.
- **Δεξιότητες προσαρμοστικότητας**
  1. Δοκιμή πραγματικότητας: η ικανότητα επικύρωσης σκέψεων και αισθήσεων με εξωτερική πραγματικότητα.
  2. Ευελιξία: η ικανότητα να προσαρμόσει επιτυχώς τα συναισθήματα, τις σκέψεις και τη συμπεριφορά σε νέες καταστάσεις.
  3. Επίλυση προβλημάτων: η ικανότητα εντοπισμού προσωπικών και κοινωνικών προβλημάτων και η εφαρμογή πιθανώς αποτελεσματικών λύσεων.

2.3.3 Το μοντέλο του Goleman

Το μοντέλο που ανέπτυξε ο Goleman είναι ένα μικτό μοντέλο, γιατί συνδυάζει συναισθήματα με προσωπικά χαρακτηριστικά. Το μοντέλο περιγράφεται από πέντε διαστάσεις (Boyatzis, Goleman, & Rhee, 2000):

- **Αυτογνωσία**. Σύμφωνα με τον Goleman, είναι σημαντικό για κάποιον να αναγνωρίζει κάθε συναίσθημα που αισθάνεται, να κατανοεί το επίπεδο των συναισθημάτων του αλλά και τον αντίκτυπο των συναισθημάτων του στη λήψη αποφάσεων. Ταυτόχρονα, η αυτογνωσία σημαίνει ότι κάποιος κατανοεί την επίδραση της διάθεσης, των ενεργειών και των συναισθημάτων του σε άλλους ανθρώπους. Τα στοιχεία της αυτογνωσίας είναι δύο. Αυτοπεποίθηση στις δεξιότητες και αυτοεκτίμηση και συναισθηματική συνειδητοποίηση στην αναγνώριση κάθε συναισθήματος καθώς και των επιπτώσεων που προκαλεί. Η ικανότητα κάποιου να αναγνωρίζει την κατάστασή του και να ταιριάζει με τα σωστά συναισθήματα απεικονίζει το επίπεδο της προσωπικής του αυτογνωσίας. Η κατανόηση κάποιου συσχετισμού μεταξύ της αναγνώρισης των συναισθημάτων κάποιου και της συμπεριφοράς του είναι ένα στοιχείο της αυτογνωσίας, όπως επίσης και αν βελτιώνεται ενώ αλληλεπιδρά με άλλους ανθρώπους. Επιπλέον, η αυτογνωσία είναι η ικανότητα κάποιου να αναγνωρίζει τις διαθέσεις, τους περιορισμούς του, τις προσωπικές του δυνάμεις, τα δυνατά του σημεία, καθώς και τις αδυναμίες του. Η αυτοαξιολόγηση, η αυτοπεποίθηση καθώς και η αίσθηση του χιούμορ είναι όλα στοιχεία αυτογνωσίας. Η αυτογνωσία καθοδηγεί τους ανθρώπους να θέτουν στόχους, να αναγνωρίζουν τα κίνητρα που οδηγούν σε αυτούς τους στόχους και τις αξίες που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο επιτυγχάνονται οι στόχοι. Επιπλέον, η αυτογνωσία σχετίζεται με την ικανότητα αναγνώρισης του αντίκτυπου που έχει ένα άτομο στη λήψη αποφάσεων άλλων ανθρώπων χρησιμοποιώντας τα δικά τους συναισθήματα.

- **Αυτοδιαχείριση**. Η αυτοδιαχείριση είναι ένα χαρακτηριστικό που βοηθά να χειριστεί κάποιος όχι μόνο τα συναισθήματά του αλλά και τις παρορμήσεις του. Το να εκφράζει κάποιος τα συναισθήματά του στο σωστό χρόνο ή στο σωστό μέρος είναι αυτό που καθορίζει η αυτοδιαχείριση. Με την αυτοδιαχείριση οι άνθρωποι ελέγχουν τις σκέψεις και τις πράξεις τους, οργανώνουν τα συναισθήματά τους και ανακατευθύνουν τις διαταραχές, ιδίως όταν κυριαρχούνται από αρνητικά συναισθήματα. Η αυτοδιαχείριση είναι η κατάλληλη έκφραση συναισθημάτων. Η προσαρμοστικότητα κάποιου ατόμου υπόκειται σε αυτοδιαχείριση καθώς και πόσο αποτελεσματικός είναι κάποιος υπό εχθρικές ή αγχωτικές συνθήκες. Η ακεραιότητα, η ασάφεια, η αξιοπιστία, η συνείδηση είναι όλα στοιχεία αυτοδιαχείρισης. Η ευελιξία στην αντιμετώπιση κάθε αλλαγής, για την αντιμετώπιση διαφορετικών απαιτήσεων και την προσαρμογή σε νέες προσεγγίσεις είναι πολύ σημαντική. Ομοίως, η αυτοδιαχείριση εξετάζει τον αυτοέλεγχο των ανθρώπων όταν συμπεριφέρονται παρορμητικά. Επιπλέον, η αυτοδιαχείριση ερευνά το επίπεδο της δημιουργικής σκέψης και την δεκτικότητα των ανθρώπων. Συμπερασματικά, η συνείδηση είναι το τελευταίο συστατικό της αυτοδιαχείρισης. Ο Goleman εξηγεί ότι η αυτοδιαχείριση απαιτεί όχι μόνο να αναλαμβάνει κινδύνους ή να απονέμεται για επιτεύγματα αλλά και να αναλαμβάνει την ευθύνη για τυχόν σφάλματα που ενδέχεται να προκύψουν.
- **Κίνητρα**. Η τρίτη διάσταση του μοντέλου είναι η ικανότητα έναρξης ενός νέου έργου. Το κίνητρο για την επίτευξη ενός στόχου δεν είναι η απόκτηση υλικών πραγμάτων, χρηματικής ανταμοιβής, φήμης ή αναγνώρισης. Είναι ένα κίνητρο προσανατολισμένο στη δράση. Ο προσανατολισμός των επιτευγμάτων είναι ένα μέτρο για κίνητρα, επειδή απεικονίζει την προσπάθεια των ανθρώπων να κάνουν τα πράγματα με καλύτερο τρόπο και το πόσο χαρούμενοι είναι όταν κάνουν αυτά

τα πράγματα, την προσπάθειά τους να ξεπεράσουν, να εμπλουτίσουν την ευαισθητοποίησή τους, να μάθουν, να θέσουν προκλητικούς στόχους με επιμονή ή να αναλάβουν κινδύνους. Γενικά, η ώθηση του επιτεύγματος βοηθά τους ανθρώπους να βελτιωθούν και να επιτύχουν το επίπεδο αυτοπραγματοποίησης. Τέλος, ο Goleman δίνει έμφαση στην ικανότητα του ατόμου να αντιδρά γρήγορα όταν εμφανίζονται νέες ευκαιρίες. Το χαρακτηριστικό της πρωτοβουλίας είναι σημαντικό, όχι μόνο για προσωπικές ευκαιρίες, αλλά και για ομαδικές ευκαιρίες.

- **Ενσυναίσθηση**. Η ενσυναίσθηση είναι η τέταρτη διάσταση του μοντέλου και δείχνει την ικανότητα ενός ατόμου να λαμβάνει συγκεκριμένες αποφάσεις, όχι μόνο λαμβάνοντας υπόψη τα συναισθήματα άλλων ανθρώπων, αλλά να τα βιώσει και να κατανοήσει τη συναισθηματική τους σύνθεση. Η ενσυναίσθηση εξηγεί τις αντιδράσεις των ανθρώπων σε συναισθηματικές περιπτώσεις, ωστόσο, δεν σημαίνει ότι τα συναισθήματα πρέπει να μοιράζονται ή να υπονοούν συμπόνια, αλλά απλά να κατανοούνται. Η αντιμετώπιση κάποιου σύμφωνα με τη συναισθηματική του κατάσταση είναι μια ικανότητα ενσυναίσθησης. Η κατανόηση των συναισθημάτων άλλων ανθρώπων μπορεί να βοηθήσει τους ανθρώπους να βελτιώσουν τις ικανότητές τους.
- **Διαχείριση σχέσεων**. Η ικανότητα κάποιου να επηρεάζει, να εμπνέει, να ενισχύει τη συνεργασία, να επικοινωνεί αποτελεσματικά, να διαχειρίζεται συγκρούσεις, να δημιουργεί σχέσεις και να εντείνει τους δεσμούς είναι μέρη της διαχείρισης σχέσεων. Άτομα με ικανοποιητική διαχείριση σχέσεων ακούνε τους άλλους, κατευθύνουν άλλους ανθρώπους προς την κατεύθυνση που επιθυμούν καθώς είναι οι μέντορές τους, πείθουν τους άλλους να πιστεύουν σε αυτούς, βοηθούν άλλους ανθρώπους να κάνουν το καλύτερό τους και να προωθούν συμπεριφορές που είναι αποδεκτές από όλους. Οι δεξιότητες επικοινωνίας και οι μη λεκτικές δεξιότητες επικοινωνίας είναι απαραίτητες για τη διαχείριση των σχέσεων.

2.4. Μέτρηση συναισθηματικής νοημοσύνης

Πολλοί ερευνητές ανέπτυξαν ερωτηματολόγια με βάση αυτά που υπάρχουν ήδη. Όλα αυτά τα ψυχομετρικά εργαλεία, μπορούν να κατηγοριοποιηθούν με τρεις γενικούς τρόπους μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης: μέτρα αυτοαξιολόγησης, μέτρα αναφοράς και μέτρα ικανοτήτων (Mayer, Salovey, Caruso, 2000).

2.4.1 Μέτρα αυτοαναφοράς

Ορισμένες έρευνες χρησιμοποιούν μεθόδους αυτοαξιολόγησης της συναισθηματικής νοημοσύνης με μέτρα αυτοαναφοράς (ερωτηματολόγια). Τα ερωτηματολόγια αυτοαναφοράς είναι ο πιο διαδεδομένος τρόπος μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης, καθώς είναι ένας εύκολος και γρήγορος τρόπος αξιολόγησης της μελέτης των συναισθηματικών εκτιμήσεων των ατόμων σχετικά με τη συναισθηματική τους νοημοσύνη. Αυτή η μέθοδος έχει επικριθεί λόγω της υποκειμενικής φύσης των απαντήσεων των ερωτηθέντων (Bracket, Rivers, Salovey, 2011). Ένα από τα πιο γνωστά εργαλεία αυτής της κατηγορίας είναι το EQ-I του Bar-On (Bar-On 1997), το οποίο αποτελείται από 133 προτάσεις, όπου ο εξεταζόμενος δηλώνει το βαθμό της συμφωνίας του για κάθε πρόταση. Η κλίμακα συναισθηματικής νοημοσύνης Wong & Law (WLEIS) κατασκευάστηκε το 2002 και βασίζεται στο θεωρητικό μοντέλο των Mayer, Salovey και Caruso. Είναι ένα ερωτηματολόγιο που αποτελείται από 16 προτάσεις, με μέτρηση ενός γενικού δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης και τέσσερις υποκατηγορίες:

1. Εκτίμηση αυτοσυναισθημάτων,
2. Συναισθηματική εκτίμηση των άλλων,
3. Χρήση συναισθημάτων και
4. Ρύθμιση συναισθημάτων.

2.4.2 Μέτρα αναφοράς

Η συναισθηματική νοημοσύνη αφορά τις δεξιότητες των ανθρώπων, οπότε ρωτώντας τους άλλους τι πιστεύουν για εμάς είναι μια κοινή κατάσταση. Έτσι, αυτό φαίνεται να είναι ένα αξιόπιστο μέσο δοκιμής της συναισθηματικής νοημοσύνης. Άλλα ερωτηματολόγια αναφοράς ή οι δοκιμές 360 μοιρών βασίζονται σε αναφορές τρίτων (συνεργάτες, συνάδελφοι, επόπτες, υφιστάμενοι) για την αξιολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης ενός ατόμου. Αυτή η μέθοδος, αντιμετωπίζει επίσης μερικές από τις αδυναμίες του τεστ αυτοαναφοράς, ωστόσο προσφέρει μόνο τις υποκειμενικές αξιολογήσεις άλλων για το άτομο, οι οποίες μπορούν να επηρεαστούν από προκαταλήψεις, προτιμήσεις, ειλικρίνεια, διάθεση και την προσωπική τους σχέση με το άτομο που αξιολογούν (Platsidou, 2010). Ένα από τα πιο γνωστά τεστ σε αυτή την κατηγορία, είναι το Emotional Competence Inventory (ECI 360) που δημιουργήθηκε από τους Voyatzis, Goleman και Rhee (2000).

2.4.3 Τεστ ικανότητας

Στα αντικειμενικά εργαλεία μέτρησης, ζητείται από το άτομο να λύσει προβλήματα ή να απαντήσει σε ορισμένες συναισθηματικές ερωτήσεις. Στη συνέχεια, με βάση τις απαντήσεις του, βαθμολογείται. Οι απαντήσεις σε αυτά τα ερωτηματολόγια βαθμολογούνται ως προς την ορθότητά τους βάσει της γνώμης των εμπειρογνωμόνων ή βάσει του τι πιστεύουν οι περισσότεροι άνθρωποι ως έγκυρο. Το πιο διαδεδομένο τεστ αυτής της κατηγορίας είναι το Mayer Salovey & Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT 2002, 2004), το οποίο αποτελείται από 141 ερωτήσεις και μπορεί να μετρήσει τη συνολική συναισθηματική νοημοσύνη αλλά και τις τέσσερις διαστάσεις δεξιοτήτων, που περιγράφονται στη θεωρία τους.

Κεφάλαιο 3. Στυλ ηγεσίας

3.1. Η έννοια της ηγεσίας

Η ηγεσία είναι μια περίπλοκη έννοια και επομένως δεν υπάρχει ένας κοινώς αποδεκτός ορισμός (Ciulla, 2002). Σύμφωνα με έναν ορισμό, η ηγεσία είναι μια συμπεριφορά «... *που δίνει σκοπό, νόημα και καθοδήγηση στις συλλογικότητες αρθρώνοντας ένα συλλογικό όραμα που απευθύνεται σε ιδεολογικές αξίες, κίνητρα και αυτοαντίληψη των ακολούθων*» (Vigoda-Gadot, 2007, σελ. 663). Με βάση έναν άλλο ορισμό, η ηγεσία είναι μια διαδικασία αλληλεπίδρασης μεταξύ ατόμων και ομάδων που περιλαμβάνει μια δομημένη ή αναδιαρθρωμένη κατάσταση, τις προσδοκίες και τις αντιλήψεις των μελών. Η ηγεσία μπορεί να εξηγηθεί ως η ικανότητα ενός ατόμου να έχει δύναμη που επικεντρώνεται στο πώς να καθορίσει κατευθύνσεις, προσαρμόζοντας τις δυνάμεις. Άλλοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι η ηγεσία μπορεί να οριστεί ως «η διαδικασία επιρροής των δραστηριοτήτων μιας οργανωμένης ομάδας προς τον καθορισμό και την επίτευξη στόχων», ή «η ικανότητα ενός ηγέτη να ακούει και να παρατηρεί, να χρησιμοποιεί την εμπειρογνωμοσύνη του ως αφετηρία για να ενθαρρύνει το διάλογο μεταξύ όλων των επιπέδων λήψης αποφάσεων, να καθιερώνει διαδικασίες, να έχει διαφάνεια στη λήψη αποφάσεων και να διατυπώνει τις αξίες και τα οράματά του με σαφήνεια αλλά όχι να τα επιβάλουν» ή «περίπτωση διαπροσωπικής επιρροής που άτομα ή ομάδες ανθρώπων κάνουν αυτό που ο ηγέτης θέλει να γίνει (Abdulahi Ali et al., 2013, σελ. 199). Σε γενικές γραμμές, η ηγεσία μπορεί να οριστεί ως η ικανότητα ενός ατόμου να επηρεάζει μια ομάδα προς την επίτευξη κοινών στόχων.

Ο Northouse (2007) ορίζει την ηγεσία ως μια διαδικασία με την οποία ένα άτομο επηρεάζει μια ομάδα ατόμων για να επιτύχει έναν κοινό στόχο. Με βάση αυτόν τον ορισμό, ο συγγραφέας έχει εντοπίσει τέσσερα κοινά θέματα στον τρόπο με τον οποίο τείνει να συλληφθεί η ηγεσία: α) η ηγεσία είναι μια διαδικασία, β) η ηγεσία περιλαμβάνει επιρροή, γ) η ηγεσία εμφανίζεται σε ένα πλαίσιο ομάδας και δ) η ηγεσία περιλαμβάνει επίτευξη στόχου. Για τους Winston και Patterson (2006, σελ. 7) ένας ηγέτης είναι ένας ή περισσότεροι άνθρωποι που επιλέγουν, εξοπλίζουν, εκπαιδεύουν και επηρεάζουν έναν ή περισσότερους ακόλουθους που έχουν διαφορετικά χαρίσματα, ικανότητες και δεξιότητες και εστιάζουν στην αποστολή και τους στόχους του οργανισμού, προκαλώντας στους ακόλουθους να ξοδεύουν πρόθυμα και με ενθουσιασμό πνευματική, συναισθηματική και σωματική ενέργεια σε μια συντονισμένη προσπάθεια για την επίτευξη της οργανωτικής αποστολής και στόχων. Τέλος, με βάση διάφορους ερευνητές, το στυλ ηγεσίας μπορεί να οριστεί ως η διαπροσωπική επιρροή, που κατευθύνεται μέσω της επικοινωνίας προς την επίτευξη στόχου, ή η διαδικασία επηρεασμού των ηγετών και των ακολούθων για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων μέσω της αλλαγής.

Ωστόσο, αυτό που έρχεται μέσα από τη βιβλιογραφία είναι η αλλαγή που έχει γίνει στην έννοια της ηγεσίας κατά τη διάρκεια των δεκαετιών. Πιο συγκεκριμένα (Ciulla, 2002):

- Στη δεκαετία του 1920, η ηγεσία συνδέθηκε με την ικανότητα του ηγέτη να ασκήσει την επιρροή του και να επιβάλει σεβασμό, συνεργασία, πίστη και υπακοή
- Στη δεκαετία του 1930, συνδέθηκε με μια διαδικασία στην οποία οι δραστηριότητες πολλών ανθρώπων οργανώνονται με τέτοιο τρόπο ώστε να κατευθύνονται προς την κατεύθυνση που επιθυμεί ο ηγέτης
- Στη δεκαετία του 1940, η ηγεσία ορίσθηκε να είναι το αποτέλεσμα των ενεργειών που αφορούν την πειθώ ή την κατεύθυνση των ανθρώπων, πέρα από το κύρος της εξουσίας που απορρέει από τη θέση που κατέχει ένα άτομο
- Στη δεκαετία του 1950, η ηγεσία συνδέθηκε με αυτό που θέλουν οι άνθρωποι μιας ομάδας
- Στη δεκαετία του 1960, η ηγεσία συνδέθηκε με τις ενέργειες ενός ατόμου που επηρεάζει τους άλλους προς μια κοινή κατεύθυνση
- Στη δεκαετία του 1970, η ηγεσία συνδέθηκε με την έννοια της διακριτικής ευχέρειας και επιρροής, σύμφωνα με την οποία η συμπεριφορά του ηγέτη ποικίλλει ανάλογα με τα εμπλεκόμενα άτομα
- Στη δεκαετία του 1980, η ηγεσία συνδέθηκε με την έννοια της έμπνευσης των άλλων να αναλάβουν δράση για την επίτευξη ενός σκοπού, σύμφωνα με τις οδηγίες του ηγέτη
- Στη δεκαετία του 1990, η ηγεσία συνδέθηκε με μια σχέση επίδρασης-αποτελέσματος μεταξύ του ηγέτη και των άλλων μελών που στοχεύουν σε πραγματικές αλλαγές που αντανακλούν αμοιβαίους σκοπούς

Γενικά, η ηγεσία περιλαμβάνει την ικανότητα ενός ατόμου ή μιας ομάδας να καθοδηγεί ή να διαχειρίζεται άλλα άτομα, ομάδες ή ολόκληρους οργανισμούς. Με άλλα λόγια, η ηγεσία υποτίθεται ότι είναι μια διαδικασία κοινωνικής επίδρασης στην οποία ένα άτομο μπορεί να εμπλέξει τη βοήθεια και την υποστήριξη των άλλων στην επίτευξη μιας κοινής ανάθεσης (Burns, 1978).

Η ηγεσία στον επιχειρηματικό κόσμο μπορεί να οριστεί ως το χαρακτηριστικό της διοίκησης του οργανισμού για τον καθορισμό και την επίτευξη απαιτητικών στόχων, τη λήψη αποφασιστικών ενεργειών, την προσπάθεια να ξεπεράσει τον ανταγωνισμό, να εμπνεύσει τους ακόλουθους να έχουν καλή απόδοση και να ορίσουν το όραμα του οργανισμού. Καθώς οι ακόλουθοι πρέπει να κατανοήσουν την κατεύθυνση που ακολουθούν, είναι πολύ σημαντικό να ακολουθούν τον ηγέτη για να φτάσουν στο αποτέλεσμα. Η ηγεσία ενσωματώνει επίσης την εμπλοκή των ακολούθων στο πώς να εκτελούν αποτελεσματικά τα καθήκοντά τους και να επιβλέπουν την ολοκλήρωση των ευθυνών τους. Οι ηγέτες είναι επίσης υπεύθυνοι για να δίνουν θετικά παραδείγματα για να ακολουθήσουν οι υφισταμένοι, παρακινώντας τους άλλους να μάθουν νέα πράγματα και να βοηθήσουν όσο μπορούν τόσο ατομικές όσο και ομαδικές δραστηριότητες (Burns, 1978). Η ηγεσία πιστεύεται ότι είναι το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό της οργανωτικής επιτυχίας. Συγκεκριμένα, οι στάσεις και οι συνήθειες των ηγετών διαδραματίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην επίδραση των χαρακτηριστικών απόδοσης των εργαζομένων, όπως η ικανοποίηση από την εργασία και η οργανωτική δέσμευση. Επιπλέον, η ηγεσία σχετίζεται κυρίως με τρεις διαφορετικές πτυχές: άτομα, επιρροή και στόχους. Αυτό συμβαίνει επειδή η ηγεσία απευθύνεται σε ανθρώπους, επηρεάζει τη συμπεριφορά τους και χρησιμοποιείται για την επίτευξη στόχων. Έτσι, όλα αυτά οδηγούν στο γεγονός ότι η ηγεσία μπορεί να οριστεί ως το «ταλέντο» για να επηρεάσει τους ανθρώπους για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων (Daft, 2010).

Συμπερασματικά, όσον αφορά έναν οργανισμό, υπάρχουν διάφοροι ορισμοί για την ηγεσία, αλλά κανένας δε γίνεται αποδεκτός καθολικά, παρόλο που οι περισσότεροι ορισμοί εμπίπτουν σε ένα κοινό θέμα κάτω από την «κατεύθυνση μιας ομάδας προς ένα στόχο». Μια συχνά αποδεκτή ερμηνεία της ηγεσίας είναι η περιγραφή ως μια δυαδική και δυναμική διαδικασία, όπου οι ηγέτες επηρεάζουν τους άλλους για να εκφράσουν εθελοντικά το ενδιαφέρον τους για την πραγματοποίηση και την επίτευξη κοινών στόχων (Aalateeg, 2017; Cole, 2005).

3.1.1 Από τη διοίκηση στην ηγεσία

Στη βιβλιογραφία της διοίκησης και του μάνατζμεντ, υπάρχει αυξημένο ενδιαφέρον για τις διαφορές μεταξύ διοίκησης/διαχείρισης και ηγεσίας. Καθώς η καλή διοίκηση διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο στις εταιρείες, οι διευθυντές πρέπει επίσης να είναι ηγέτες για να είναι επιτυχημένοι. Γενικά, η διοίκηση και η ηγεσία αποτελούνται από διαφορετικά σύνολα χαρακτηριστικών, ποιοτήτων και δεξιοτήτων που συχνά επικαλύπτονται. Ο ιδανικός διευθυντής πρέπει να έχει μια καλή ισορροπία τόσο δεξιοτήτων διαχείρισης όσο και ηγεσίας.

Μια βασική διαφορά μεταξύ τους είναι ότι στη διοίκηση προωθούνται η σταθερότητα, η τάξη και η επίλυση προβλημάτων μέσα στην υπάρχουσα οργανωτική δομή, ενώ στην ηγεσία, προωθούνται η δημιουργικότητα και η αλλαγή. Στην ηγεσία, το status quo αμφισβητείται έτσι ώστε δυνητικοί μη παραγωγικοί κανόνες μπορούν να αντικατασταθούν προκειμένου ο οργανισμός να γίνει πιο αποτελεσματικός.

Η ηγεσία και η διοίκηση είναι συμπληρωματικές έννοιες. Καμία ηγεσία δεν μπορεί να αντικαταστήσει τη διοίκηση ή το αντίθετο. Ενώ η αποτελεσματική διοίκηση είναι απαραίτητη για τον οργανισμό προκειμένου να ανταποκριθεί στις τρέχουσες δεσμεύσεις, η εμπνευσμένη ηγεσία είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για να μεταφέρει το όραμα του οργανισμού στο μέλλον (Daft, 2010).

3.2. Θεωρίες ηγεσίας

Ο επιχειρηματικός «κόσμος» αναπτύσσεται γρήγορα και αλλάζει συνεχώς. Αυτές οι αλλαγές πρέπει να εισαχθούν σε οργανισμούς σε τακτική βάση. Οι ηγέτες χρησιμοποιούν την επιρροή τους και τα αποτελεσματικά στυλ ηγεσίας τους για να εφαρμόσουν νέες μεθόδους και αλλαγές και να διατηρήσουν υψηλή απόδοση και ικανοποίηση από την εργασία. Το ενδιαφέρον για την εξερεύνηση της φύσης και την απόπειρα προσδιορισμού της αποτελεσματικής ηγεσίας αυξάνεται λόγω της σημασίας της για τις επιχειρήσεις (Northouse, 2007).

Με τα χρόνια, οι ερευνητές επικεντρώθηκαν στην προσωπικότητα και τα χαρακτηριστικά των ηγετών, τους παράγοντες κατάστασης και έκτακτης ανάγκης και το στυλ συμπεριφοράς. Στο τέλος του εικοστού αιώνα, έγιναν προσπάθειες ενσωμάτωσης διαφόρων μοντέλων ηγεσίας σε ένα ευρύτερο πλαίσιο που ονομάζεται «θεωρία ηγεσίας πλήρους φάσματος» (Avolio, 1999; Avolio.et.al., 2009). Σήμερα η ηγεσία θεωρείται ένα από τα πιο μελετημένα και λιγότερο κατανοητά θέματα, λόγω της πολυπλοκότητας και του μυστηρίου της.

Ακολουθεί μια σύντομη ανασκόπηση των πιο βασικών χαρακτηριστικών των θεωριών που αναπτύχθηκαν προκειμένου να εξηγηθεί η αποτελεσματική ηγεσία.

Η θεωρία του Great Man θεωρείται η απλούστερη, παλαιότερη και πιο ευρέως διαδεδομένη έννοια της αποτελεσματικής ηγεσίας. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, οι μοναδικές ιδιότητες ενός ηγέτη είναι έμφυτες και κληρονομικές. Αυτή η θεωρία εγκαταλείφθηκε όταν οι μεγάλοι ηγέτες προέρχονταν από χαμηλότερο κοινωνικό, οικονομικό και πολιτικό υπόβαθρο (Rost, 1993).

Η θεωρία των χαρακτηριστικών (trait theory) προσπάθησε να εντοπίσει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά (δηλαδή κοινωνικοοικονομικά, προσωπικότητα, πνευματικά, συναφή με την εργασία και κοινωνικά χαρακτηριστικά) μεγάλων ανδρών και στη συνέχεια να τα γενικεύσει ως χαρακτηριστικά μεγάλων ηγετών. Υποθέτει ότι τα χαρακτηριστικά κληρονομούνται και οι ηγέτες γεννιούνται. Ωστόσο, οι ερευνητές συνειδητοποίησαν σύντομα ότι δεν υπάρχει κανένα χαρακτηριστικό που θα μπορούσε να εγγυηθεί την επιτυχία της ηγεσίας. Επιπλέον, αγνοήθηκαν οι περιβαλλοντικές επιδράσεις στην ηγετική προσωπικότητα. Επομένως, εγκαταλείφθηκε σύντομα (Yukl, 2002).

Η συμπεριφορική θεωρία (behavioral theory) εξήγησε την ηγεσία με βάση το τι πράττουν οι ηγέτες: τη συμπεριφορά και τις λειτουργίες τους. Βασίστηκε σε έρευνα από το Πανεπιστήμιο του Μίσιγκαν, που υποστήριξε ότι η αποτελεσματική ηγεσία είναι ένας συνδυασμός δύο σημαντικών συμπεριφορών που φαίνεται να έχουν από κοινού οι μεγάλοι ηγέτες: να αφήνουν τα πράγματα να εξελιχθούν και να σχετίζονται καλά με τους ανθρώπους. Συγκεκριμένα, η αποτελεσματικότητα βασίζεται στην ικανότητα ενός ηγέτη να καθορίζει και να οργανώνει τις δραστηριότητες των υφισταμένων και στην προσπάθεια ανάπτυξης μιας σχέσης αμοιβαίας εμπιστοσύνης με τους υπαλλήλους (Stogdill, 1948). Ωστόσο, η θεωρία συμπεριφοράς στο τέλος δεν αποδείχθηκε «γενικευμένη». Με βάση αυτήν τη θεωρία, ορισμένα μοντέλα αναπτύχθηκαν για να εξηγήσουν την ηγεσία και τα διάφορα στυλ της. Κάτω από την ομπρέλα της θεωρίας συμπεριφοράς είναι οι θεωρίες:

- **Managerial Grid ή πλέγμα ηγεσίας** από τους Blake και Mouton (1978). Πρότειναν ένα δισδιάστατο πλέγμα 9X9 που οδήγησε σε πέντε διαφορετικά στυλ ηγεσίας (Μπουραντάς, 2015): Φτωχή ηγεσία (impoverished management), ηγεσία «λέσχης» (country club management), ηγεσία συμμόρφωσης στην αυθεντία (authority-compliance management), ηγεσία μεσότητας (middle of the road management), ηγεσία ομάδας (team management) (McKee & Carlson, 1999).
- **Μοντέλο του Likert** που διαφοροποίησε τέσσερα στυλ ηγεσίας: το αυταρχικό εκμεταλλευτικό (1), το καλοπροαίρετο εκμεταλλευτικό (2), το συμβουλευτικό (3) και το συμμετοχικό (4). Το τελευταίο ήταν το πιο αποτελεσματικό και πέτυχε υψηλή παραγωγικότητα, λόγω του υψηλού επιπέδου συμμετοχής των εργαζομένων στη διοίκηση. Σε αυτήν την περίπτωση, ο ηγέτης εμπιστεύεται σχεδόν πλήρως τους υφισταμένους, οι οποίοι έχουν σημαντικό αντίκτυπο στη λήψη αποφάσεων και τη συμμετοχή σε κοινές δραστηριότητες (Cole, 2004; Buble, et.al.2014).
- **Η θεωρία X και Y του McGregor** (1960), υποστηρίζει ότι υπάρχουν δύο αντίθετα στυλ ηγεσίας ανάλογα με το πώς οι άνθρωποι βλέπουν την ανθρώπινη συμπεριφορά στην εργασία και την οργανωτική ζωή: i. Η θεωρία X υποθέτει ότι οι εργαζόμενοι είναι εγγενώς τεμπέληδες και θα αποφύγουν την ευθύνη, επομένως πρέπει να ελέγχονται, να επιβλέπονται και να απειλούνται με τιμωρία. και ii. Η Θεωρία Y πιστεύει ότι η ίδια η ικανοποίηση από την εργασία παρέχει κίνητρο στους υπαλλήλους να προσεγγίζουν εργασίες χωρίς άμεση επίβλεψη. Θα επιδιώξουν την ευθύνη και θα ασκήσουν τον αυτοέλεγχο και την αυτοκαθοδήγηση ως μέσο για την πλήρη αξιοποίηση των δυνατοτήτων τους.

Η **θεωρία χαρακτηριστικών της κατάστασης (contingency theory)** επεσήμανε ότι η αποτελεσματική ηγεσία είναι ένας συνδυασμός χαρακτηριστικών, συμπεριφορών και καταστάσεων. Πολλά θεωρητικά μοντέλα εμπίπτουν στην κατηγορία της θεωρίας και τα πιο σημαντικά περιγράφονται εν συντομία παρακάτω:

- **Situational Leadership Model**: υποστήριξε ότι μια αποτελεσματική ηγεσία είναι προσανατολισμένη στη σχέση και εξαρτάται από κάθε μεμονωμένη κατάσταση, εργασία ή λειτουργία που πρέπει να επιτευχθεί. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες πρέπει να προσαρμόσουν το στυλ τους στους στόχους της ομάδας, και δεν υπάρχει συνεχής σχέση μεταξύ των προτύπων ηγετικής συμπεριφοράς και της απόδοσης της ομάδας (Hersey & Blanchard, 1977).

- **Το μοντέλο Fiedler** υποστήριξε ότι η προσωπικότητα δεν μπορεί να καθορίσει έναν αποτελεσματικό ηγέτη, αλλά η επιτυχία καθορίζεται από την κατάσταση (ευνοϊκή κατάσταση). Μια ισχυρή ηγεσία χαρακτηρίζεται από σαφείς κατευθύνσεις και στόχους, καλές σχέσεις ηγέτη-υπαλλήλου και την ικανότητα του ηγέτη να ανταμείβει και να τιμωρεί (Fiedler, 1964).
- **Το μοντέλο Path-Goal** θεωρούσε τον ηγέτη ως πηγή έμπνευσης και επιρροής. Ένας αποτελεσματικός ηγέτης είναι υπεύθυνος για την επίτευξη του τελικού στόχου, ενώ εφαρμόζει τους διαθέσιμους πόρους και διασφαλίζει μια συνεκτική οργάνωση. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, η ηγεσία περιλαμβάνει την ακόλουθη διαδικασία: i. καθορισμός μεταβλητών υπαλλήλων και περιβάλλοντος, ii. επιλογή ενός στυλ ηγεσίας και iii. να γίνει στόχος η παρακίνηση των ακολούθων (Amanchukwu, et.al., 2015).
- **Μοντέλο των Vroom και Yetton** (1973), υποστήριξε ότι παρόλο που η λήψη αποφάσεων αποτελεί βασικό παράγοντα για την ηγεσία, οι διαφορετικές καταστάσεις και η σχέση μεταξύ ηγετών και ακολούθων παίζουν μεγάλο ρόλο. Περιέγραψαν διαφορετικά στυλ ηγεσίας με βάση τις συνθήκες υπό τις οποίες ένας ηγέτης επιτρέπει στους υπαλλήλους να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων. Σύμφωνα με το μοντέλο τους, η ηγεσία μετακινείται από αυταρχική σε ομάδα, ανάλογα με το επίπεδο συμμετοχής

3.3. Αποδοτική ηγεσία

Ένα κρίσιμο ζήτημα στον ερευνητικό τομέα της ηγεσίας είναι η έννοια της αποτελεσματικής ηγεσίας, ή διαφορετικά η μελέτη για τα χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν την αποτελεσματική από την αναποτελεσματική ηγεσία. Το ενδιαφέρον σε αυτό το ζήτημα πηγάζει από το γεγονός ότι η ηγεσία σχετίζεται με τις αντιδράσεις των εργαζομένων στις οργανωτικές αλλαγές, τη συνολική απόδοση της εταιρείας, την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία και την οργανωτική κουλτούρα (Oreg & Berson, 2011). Οι προσωπικές αξίες και τα χαρακτηριστικά των ηγετών επηρεάζουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, η οποία με τη σειρά της επηρεάζει τις στάσεις και τις συμπεριφορές των ακολούθων (Oreg & Berson, 2011).

Ένας αποτελεσματικός ηγέτης διατυπώνει ένα ελκυστικό όραμα για τον οργανισμό και ενεργεί με τέτοιο τρόπο ώστε να αναδείξει τις αξίες που ενσωματώνονται σε αυτό το όραμα, να εμπνεύσει τους υπαλλήλους του προκειμένου να εργαστούν προς όφελος του οργανισμού πέρα από τα δικά τους συμφέροντα, παρακινεί τους υπαλλήλους να δεσμευτούν οτι θα επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού, ορίζει κριτήρια απόδοσης και ανταμοιβές, επενδύει στην οικοδόμηση ομάδων, χρησιμοποιεί αποτελεσματικές μεθόδους επικοινωνίας, ενώ είναι αποφασιστικός, αξιόπιστος, δίκαιος και ειλικρινής (den Hartog et al., 2007).

Μία από τις πιο κοινές θεωρίες που σχετίζονται με την ηγεσία είναι η ανάλυση της ηγεσίας μέσω της μελέτης των χαρακτηριστικών των ηγετών (θεωρία χαρακτηριστικών). Σύμφωνα με αυτήν τη θεωρία, η πλειοψηφία των ηγετών - αν όχι όλοι οι ηγέτες - έχουν ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά. Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι συνήθως ευφυΐα, αποφασιστικότητα, αυτοπεποίθηση και ισχυρές κοινωνικές και επικοινωνιακές δεξιότητες. Η πιο πρόσφατη έρευνα των Kouzes και Posner (2007) προσθέτει στην αρχική θεωρία άλλα χαρακτηριστικά όπως η ειλικρίνεια, η ικανότητα του ηγέτη να εμπνέει άλλους και η a priori σκέψη - ικανότητα της πρόληψης.

Σε αυτό το πλαίσιο, μια σημαντική πτυχή είναι η σχέση μεταξύ της αποτελεσματικής ηγεσίας των χαρακτηριστικών και των αποκτηθέντων χαρακτηριστικών των ηγετών (Yukl, 2002; Zaccaro, 2007). Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει προσωπικότητα, νοημοσύνη, κίνητρο επίτευξης, ενέργεια, κυριαρχία, ειλικρίνεια / ακεραιότητα, αυτοπεποίθηση, δημιουργικότητα και χάρισμα. Αντίθετα, η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει διαπροσωπικές δεξιότητες, προφορική επικοινωνία, γραπτή επικοινωνία, διοικητικές / διαχειριστικές δεξιότητες, δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων και λήψη αποφάσεων (Hoffman et al., 2011). Γενικά υποστηρίζεται ότι τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα έχουν έμμεση επίδραση στην αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη, σε σύγκριση με τα αποκτηθέντα χαρακτηριστικά (Yukl, 2002).

Ωστόσο, σύμφωνα με μια άλλη πτυχή, η αποτελεσματική ηγεσία βασίζεται στην αυτοαντίληψη των ακολούθων και πιο συγκεκριμένα στην αυτο-αποτελεσματικότητα και την αυτοεκτίμηση (Gonzalez & Chakraborty, 2013). Αυτό βασίζεται στο γεγονός ότι η εικόνα των ακολούθων εξαρτάται από το βαθμό στον οποίο ορίζουν / ταυτίζονται με τον οργανισμό και τον ηγέτη τους.

Η αποτελεσματική ηγεσία μπορεί να θεωρηθεί ότι μετριέται από την επιτυχία της ομάδας, η οποία με τη σειρά της μετράται από τα ακόλουθα τρία στοιχεία, τα οποία αναφέρονται στο αποτέλεσμα της ηγεσίας (Gonzalez & Chakraborty, 2013):

- μεγαλύτερη προσπάθεια, όπου ο αρχηγός: α) οδηγεί τους υφισταμένους του να κάνουν περισσότερα από ότι πιστεύουν ότι μπορούν να κάνουν, β) προκαλεί αύξηση στην επιθυμία των υφισταμένων να πετύχουν και τελικά γ) προκαλεί αύξηση στην επιθυμία των υφισταμένων να κάνουν περισσότερα. Ουσιαστικά, η μεγαλύτερη προσπάθεια συνδέεται με την έννοια του κινήτρου.
- αποτελεσματικότητα, όπου ο αρχηγός απαιτείται να απαντήσει σε ερωτήσεις σχετικά με: α) πόσο αποτελεσματικός είναι, όσον αφορά την ικανοποίηση των αναγκών των υφισταμένων που σχετίζονται με την εργασία, β) πόσο αποτελεσματικός είναι, όσον αφορά την εκπροσώπηση της ομάδας που ηγείται και τέλος γ) εάν οδήγησε την ομάδα αποτελεσματικά.
- ικανοποίηση, που αναφέρεται στην ικανοποίηση των εργαζομένων από την ηγεσία και από την εργασία. Η ικανοποίηση σχετίζεται τόσο με την ικανοποίηση που προέρχεται από εφαρμοσμένες μεθόδους ηγεσίας που μπορούν να προκαλέσουν ευχαρίστηση, όσο και με την ικανοποίηση που προκύπτει στους υπαλλήλους από την εργασία τους συνολικά.

3.4. Στυλ ηγεσίας

Προκειμένου ένας οργανισμός να ανταποκριθεί επιτυχώς και αποτελεσματικά στις υποχρεώσεις του, θα πρέπει ο ηγέτης να ακολουθεί ένα ηγετικό στυλ που να είναι αποτελεσματικό. Οι Hoy και Miskel (2008) αναφέρουν τρεις τύπους ηγεσίας:

1. παθητική ηγεσία, όπου ο ηγέτης αποφεύγει να παρεμβαίνει ακόμη και σε σημαντικά ζητήματα.
2. συναλλακτική ηγεσία, όπου ο ηγέτης καταφεύγει στην ικανοποίηση των εργαζομένων μέσω των οικονομικών ανταμοιβών προκειμένου να επιτύχει την καλή του απόδοση. Αυτή η προσέγγιση βασίζεται στη θεωρία κόστους - οφέλους για τα άτομα.
3. μετασχηματιστική ηγεσία, όπου ο ηγέτης πηγαίνει συνειδητά πέρα από την παροχή άμεσης αμοιβής ή τη διασφάλιση προσωπικών υποσχέσεων. Οι ηγέτες, που επιλέγουν αυτό το είδος ηγεσίας, ενεργοποιούν τη δυναμική της ομάδας

για την επίτευξη των στόχων της και την εμπνευσμένη απόδοση. Το αποτέλεσμα αυτής της τακτικής είναι μια σχέση αμοιβαίας υποκίνησης ανθρώπων που μετατρέπει τους ακόλουθους σε ηγέτες και τους ηγέτες σε αποτελεσματικούς ηγέτες.

Συναλλακτική ηγεσία

Αρχικά, θα συζητηθούν δύο από τα βασικά στυλ ηγεσίας, δηλαδή η μετασχηματιστική και η συναλλακτική ηγεσία. Στη συναλλακτική ηγεσία, οι σχέσεις μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων θεωρούνται ως μια σειρά έμμεσων ανταλλαγών μεταξύ αυτών των δύο μερών. Η συναλλακτική ηγεσία επικεντρώνεται στην παροχή ανταμοιβών, όπως στην περίπτωση που οι ηγέτες επιβραβεύουν τους υφισταμένους τους για να επιτύχουν συγκεκριμένη απόδοση (den Hartog et al., 2007).

Σύμφωνα με τους Bass et al. (2003), στη συναλλακτική ηγεσία ένας ηγέτης παρακινεί τους υφισταμένους με μια ανταμοιβή για τις υπηρεσίες που παρέχονται. Επομένως, οι ηγέτες πρέπει να αποσαφηνίσουν τους στόχους στους ακόλουθούς τους και να χρησιμοποιήσουν τις ανταμοιβές ως εργαλείο ενθάρρυνσης προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους. Στην πραγματικότητα, η συναλλακτική ηγεσία σχετίζεται με αυξημένη δέσμευση εκ μέρους των υφισταμένων, εμπιστοσύνη και ικανοποίηση, αυξημένη οργανωτική αποτελεσματικότητα και μειωμένη πρόθεση των υπαλλήλων να αποχωρήσουν από τον οργανισμό (den Hartog et al, 2007; Oreg & Berson, 2011). Επιπλέον, η συναλλακτική ηγεσία περιλαμβάνει μια σχέση ανταλλαγής μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων, δεδομένου ότι το κύριο συστατικό της είναι η ανταμοιβή, η οποία απαιτεί αποσαφήνιση των απαιτήσεων και των στόχων απόδοσης και τη χρήση κινήτρων έτσι ώστε ο ηγέτης να επηρεάσει τη συμπεριφορά των εργαζομένων (Holtz & Harold, 2008).

Συνολικά, τα στοιχεία της συναλλακτικής ηγεσίας είναι:

- ενδεχόμενη ανταμοιβή, όπου ο ηγέτης θέτει προσδοκίες και παρέχει αναγνώριση για την επίτευξη των στόχων. Πιο συγκεκριμένα, ο ηγέτης παρέχει βοήθεια στους υφισταμένους σε αντάλλαγμα για τις προσπάθειές τους και καθορίζει ποιο άτομο είναι υπεύθυνο για την επίτευξη των στόχων.
- καθιστά σαφές τι πρέπει να περιμένει κάθε άτομο σε περίπτωση επίτευξης των

στόχων.

- εκφράζει την ευχαρίστησή του προς τους υφισταμένους του εάν επιτευχθούν οι στόχοι.
- διαχείριση κατ 'εξαίρεση - ενεργητικά: ο ηγέτης καθορίζει τα πρότυπα σύμφωνα με τα οποία πρέπει να συμμορφώνονται οι υφισταμένοι, καθορίζει ποια είναι τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν μια αναποτελεσματική ηγεσία και τελικά μπορεί να καθορίσει ένα είδος «τιμωρίας» για αυτά τα άτομα που δεν συμμορφώνονται με τα καθορισμένα πρότυπα.

Το χαρακτηριστικό αυτού του στυλ ηγεσίας είναι ότι υπάρχει έλεγχος για την αποφυγή λαθών και άμεση ανταπόκριση (δράση) για τη διόρθωση των σφαλμάτων που προκύπτουν. Πιο συγκεκριμένα, ο ηγέτης επικεντρώνεται σε σφάλματα, παραλείψεις και αποκλίσεις από τα πρότυπα που έχει θέσει και καλύπτει όλα τα λάθη που έγιναν.

Μετασχηματιστική ηγεσία

Στη μετασχηματιστική ηγεσία, ο ηγέτης στοχεύει να παρακινήσει τους υφισταμένους με τέτοιο τρόπο, ώστε να έχει απόδοση πέρα από τις προσδοκίες μέσω της ανάπτυξης, της διανοητικής διέγερσης και της έμπνευσης των ακολούθων, με αποτέλεσμα να ξεπεράσουν τα δικά τους συμφέροντα για έναν υψηλότερο συλλογικό σκοπό, αποστολή, ή όραμα (Bass et al., 2003). Σε αυτό το είδος ηγεσίας, ο ηγέτης μπορεί να αυξήσει την κατανόηση των εργαζομένων σχετικά με τη σημασία των οργανωτικών αποτελεσμάτων, καθώς η συμπεριφορά ενός ηγέτη βασίζεται σε εξιδανικευμένη επιρροή, διανοητική διέγερση, εμπνευσμένο κίνητρο και ενδιαφέρον για κάθε άτομο-εργαζόμενο ξεχωριστά (Holtz & Harold, 2008). Επιπλέον, υποστηρίζεται ότι η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να αυξήσει το επίπεδο ανθρώπινης επαφής και αλληλεπίδρασης μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων με βάση κοινές αξίες, κίνητρα και στόχους.

Ομοίως, οι Oreg και Berson (2011) υποστηρίζουν ότι ο ηγέτης σε αυτό το στυλ ηγεσίας μπορεί να προσφέρει ένα συναρπαστικό όραμα για μελλοντικές οργανωτικές αλλαγές, και μπορεί να χρησιμοποιήσει την πνευματική διέγερση, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να λάβουν καινοτόμες αλλαγές. Ταυτόχρονα, ο ηγέτης αναμένεται να επηρεάσει θετικά τις αντιδράσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων σχετικά με τις αλλαγές που πραγματοποιούνται στον οργανισμό και να μειώσει την αντίσταση των εργαζομένων σε αυτές τις αλλαγές, με βάση τη δημιουργία ενός κλίματος δημιουργικής σκέψης και σαφών στόχων. Η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται με έννοιες όπως η χαρισματική, εμπνευσμένη ή διορατική ηγεσία (Den Hartog et al., 2007).

Ο ηγέτης της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι υπεύθυνος για την ικανοποιητική ανταπόκριση στις ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού και κάθε μέλους που συμμετέχει στον οργανισμό. Ο ηγέτης ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και τους δίνει την ευκαιρία να αισθάνονται ότι είναι χρήσιμοι στον οργανισμό. Επιπλέον, μέσω της μετασχηματιστικής ηγεσίας προωθούνται νέες αρχές, όπως: εμπιστοσύνη, συντροφικότητα, ομαδικό πνεύμα και επομένως, ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, προκειμένου να υπάρξει ένα κοινό όραμα. Εκτός από τα παραπάνω, ο ηγέτης στη μετασχηματιστική ηγεσία καθοδηγείται από ηθικές αρχές της δικαιοσύνης, όπως τα ανθρώπινα δικαιώματα και ο σεβασμός της ανθρώπινης αξιοπρέπειας, κάνει τους υφισταμένους του να συνειδητοποιήσουν τη σημασία των αποτελεσμάτων διαφόρων λειτουργιών εντός του οργανισμού, οδηγεί τους υφισταμένους σε υψηλότερα επίπεδα αναγκών και διεγείρει το ενδιαφέρον τους τόσο για την ομάδα όσο και για τον οργανισμό (Avolio et al., 2009; Derue et al., 2011).

Συνολικά, τα στοιχεία της ηγεσίας του μετασχηματισμού είναι:

- Ιδανική επιρροή - Χαρακτηριστικά και Συμπεριφορές: οι ηγέτες εμπνέουν τους υφισταμένους τους με ένα όραμα που χρειάζεται πολύ προσπάθεια για να επιτευχθεί. Σε αυτό το πλαίσιο, οι δεξιότητες επικοινωνίας, οι επιρροές και οι δεξιότητες για την επίλυση συγκρούσεων που προκύπτουν μέσα στην οργάνωση είναι ζωτικής σημασίας για τους ηγέτες.
- Ιδεοποιημένα χαρακτηριστικά: οι υφιστάμενοι πιστεύουν ότι ο ηγέτης τους κάνει υπερήφανους, ενεργώντας με τρόπο που δείχνει ότι σέβεται τους υφισταμένους του, δίνει ένα αίσθημα εμπιστοσύνης και δύναμης και τελικά υπερβαίνει το ατομικό ενδιαφέρον προς όφελος της ομάδας. Σημαντικό ρόλο σε αυτά τα εξιδανικευμένα χαρακτηριστικά παίζουν τα κύρια χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας (συμπεριφορά, προσωπικά χαρακτηριστικά και οργανωτική κουλτούρα).
- Ιδανικές συμπεριφορές: οι υφισταμένοι πιστεύουν ότι ο ηγέτης μιλά περισσότερο για αξίες και πεποιθήσεις, καθορίζει τα συμφέροντα λαμβάνοντας υπόψη τον στόχο που πρέπει να επιτευχθεί, εξετάζει τις συνέπειες που μπορεί

να υπάρχουν και, τέλος, επισημαίνει τα σημαντικά ζητήματα που λαμβάνουν υπόψη την αποστολή του οργανισμού.

- Εμπνευσμένο κίνητρο: οι υφισταμένοι πιστεύουν ότι ο ηγέτης μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον, μιλά με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να καλυφθούν και τελικά σχεδιάζει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον. Το κίνητρο επιτυγχάνεται κυρίως μέσω του συντονισμού με άλλους ανθρώπους και μέσω της μετάδοσης συναισθημάτων. Γι 'αυτόν τον λόγο η συναισθηματική νοημοσύνη παίζει σημαντικό ρόλο.
- Διανοητική διέγερση: οι υφιστάμενοι αναπτύσσουν την ικανότητα επίλυσης προβλημάτων με τη δημιουργικότητα και την καινοτομία. Αυτό συμβάλλει στην ανάπτυξη των οργανισμών.
- Ατομική εκτίμηση: σημαίνει ότι ο ηγέτης κατανοεί, αναγνωρίζει και ικανοποιεί τις ανάγκες των υφισταμένων του, ενώ μοιράζεται μαζί τους τα ίδια ενδιαφέροντα, δείχνοντας ενδιαφέρον για κάθε άτομο. Επιπλέον, η υποστήριξη της ατομικής ανάπτυξης επιτυγχάνεται και μέσω της δημιουργίας μιας οργανωτικής κουλτούρας, παρέχοντας ευκαιρίες σε όλα τα μέλη του οργανισμού.

Κοινή / συμμετοχική ηγεσία

Όσον αφορά την κοινή / συμμετοχική ηγεσία, υποστηρίζεται ότι μπορεί να οδηγήσει σε θετικά οργανωτικά αποτελέσματα, συλλογικές επιδόσεις εργαζομένων και βιώσιμη απόδοση του οργανισμού (Manz et al., 2011). Η κοινή ηγεσία αποτελείται από μια αμφίδρομη δυναμική διαδικασία επιρροής, στην οποία τα μέλη του οργανισμού οδηγούν το ένα το άλλο έτσι ώστε να οδηγούνται στην επίτευξη των στόχων της ομάδας εργασίας και του οργανισμού (Manz et al., 2011). Όσον αφορά αυτόν τον τύπο ηγεσίας, πρέπει να αναφερθεί ότι επαναπροσδιορίζει το ρόλο του ηγέτη, από τη στιγμή που καθιστά σαφές ότι υπάρχει ανάγκη συντονισμού, ελέγχου και ανατροφοδότησης των άτυπων ηγετών, προκειμένου όλοι οι εργαζόμενοι να είναι ενωμένοι και αφοσιωμένοι σε ένα κοινό όραμα.

Επιπλέον, στην κοινή / συμμετοχική ηγεσία υπάρχουν ορισμένοι βασικοί παράγοντες που συμβάλλουν στη δημιουργία του πλαισίου εντός του οποίου εφαρμόζεται αυτό το στυλ ηγεσίας. Αυτοί οι παράγοντες παρουσιάζονται εν συντομία παρακάτω (Manz et al., 2011):

- Πρέπει να υπάρχει ένα σαφές κοινό όραμα για όλους εκείνους που συμμετέχουν στον οργανισμό.
- Αυτό το όραμα πρέπει να λειτουργεί ως ενοποιητικός παράγοντας.
- Οι αλλαγές πρέπει να πραγματοποιούνται βάσει των αναγκών που υπάρχουν ή προκύπτουν, όπως και με βάση τις αρμοδιότητες των μελών του οργανισμού.
- Οι ομάδες εργασίας σχηματίζονται ανάλογα με το σκοπό, τους ρόλους και την εμπειρογνωμοσύνη των μελών.
- Οι στόχοι της οργάνωσης κατανέμονται στις ομάδες για να επιτευχθούν.
- Η αλλαγή και η συνεχής βελτίωση της ποιότητας του οργανισμού είναι πολύ σημαντική.

Τέλος, όσον αφορά τα χαρακτηριστικά της συμμετοχικής ηγεσίας, μπορούν να συνοψιστούν σε πέντε σημεία με βάση αυτά που αναφέρουν οι Hoy και Miskel (2008). Η πρώτη σχετίζεται με το γεγονός ότι ο ηγέτης κατέχει αυτή τη θέση από το νόμο. Το δεύτερο στοιχείο είναι ότι ο ρόλος του ηγέτη είναι ένας, να ενισχύει την αλληλεπίδραση μεταξύ των ατόμων της ομάδας. Το τρίτο σημείο τονίζει ότι οι ευθύνες του ηγέτη αλληλοεξαρτώνται με τις ευθύνες των άλλων μελών του οργανισμού. Το τέταρτο είναι ότι ο ηγέτης ενθαρρύνει την ευθύνη σε συνεργατικό χαρακτήρα. Τέλος, το πέμπτο σημείο αναφέρει ότι η συνοχή και η απόδοση της ομάδας ενισχύονται μέσω της αλληλεπίδρασης. Κατά συνέπεια, ο ηγέτης της συμμετοχικής ηγεσίας δίνει προσοχή στα συναισθήματα και τις αξίες και πιστεύει ότι η αποστολή του είναι να βοηθήσει τα μέλη του οργανισμού.

Επιπλέον, ο συμμετοχικός ή δημοκρατικός ηγέτης αναλαμβάνει συγκεκριμένες ενέργειες για την υποστήριξη της ενεργού συμμετοχής κάθε υπαλλήλου και βοηθά στην παροχή σχολίων στους υφισταμένους για τη βελτίωση της απόδοσής τους, συμβάλλοντας στη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού. Αυτός ο τύπος ηγέτη επιτρέπει στους υπαλλήλους να αποφασίζουν πώς να εργάζονται με απόλυτη ελευθερία και δίνει απαντήσεις μόνο σε συγκεκριμένες ερωτήσεις, εάν ρωτηθούν (Shriberg & Shriberg, 2011).

Αυθεντική ηγεσία

Η αυθεντική ηγεσία είναι ένα ακόμη στυλ ηγεσίας, το οποίο σχετίζεται με την αυτογνωσία του ηγέτη. Οι αυθεντικοί ηγέτες γνωρίζουν τον εαυτό τους, εκφράζουν την πραγματική τους προσωπικότητα και είναι αληθινοί και πιστοί στην ταυτότητά τους.

Αυτοί οι ηγέτες φαίνεται να έχουν θετική επιρροή στους υφισταμένους τους. Σε αυτό το πλαίσιο, η αυτο-έκφραση μπορεί να επιτευχθεί μέσω της οργανωτικής ολοκλήρωσης, η οποία με τη σειρά της μπορεί να ενισχύσει την οργανωτική ταυτοποίηση και την ταυτοποίηση των υπαλλήλων (Gonzalez & Chakraborty, 2013). Ωστόσο, αυτό το στυλ ηγεσίας έχει ορισμένα μειονεκτήματα, καθώς περιορίζει τα όρια συμμετοχής των εργαζομένων, ενώ μπορεί να οδηγήσει σε ένα είδος κεντρικής εξουσίας (Shriberg & Shriberg, 2011).

Παθητική συμπεριφορά / αποφυγή

Αυτό το στυλ ηγεσίας είναι ένας τύπος διαχείρισης ηγεσίας κατ 'εξαίρεση, αλλά είναι πιο παθητικός. Αυτό το στυλ ηγεσίας δεν έχει θετική επίδραση στην επιθυμητή έκβαση της ηγεσίας, καθώς ο ηγέτης δεν καθορίζει με σαφή και λεπτομερή τρόπο τις προσδοκίες, τα πρότυπα και τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν. Τα δύο στυλ που εμπίπτουν σε αυτό που ονομάζεται «παθητική» ή καλύτερα «ηγεσία προς αποφυγή» είναι τα ακόλουθα (Skogstad et al, 2007):

- διαχείριση κατ 'εξαίρεση - παθητική, όπου ο ηγέτης: α) δεν παρεμβαίνει και δεν λαμβάνει δράση έως ότου τα προβλήματα γίνουν σοβαρά, β) δεν αναλαμβάνει δράση μέχρι να γίνει λάθος, γ) πίστη στην αρχή σύμφωνα με την οποία "αν δεν προκαλεί κακό, μην το διορθώσετε" και τέλος δ) είναι της άποψης ότι τα προβλήματα πρέπει να είναι χρόνια πριν από τη λήψη μέτρων.
- laissez-faire, που είναι ουσιαστικά ένα στυλ που κινείται περισσότερο στην έλλειψη ηγεσίας. Σε αυτήν την περίπτωση, ο ηγέτης δεν αναλαμβάνει δράση, επιδιώκει, ή μάλλον αποφεύγει να λαμβάνει αποφάσεις και παραιτείται κυρίως από την ευθύνη του ως ηγέτης.

Επομένως, αυτό το στυλ ηγεσίας δεν είναι συνεπές με την αποτελεσματική ηγεσία και ο ηγέτης δεν είναι ενεργός, αλλά αποφεύγει να αναλάβει δράση. Πιο συγκεκριμένα, σε αυτό το στυλ ηγεσίας ο ηγέτης: α) δεν είναι παρών όταν χρειάζεται, β) αποφεύγει και δεν επιδιώκει να λάβει αποφάσεις, γ) αποφεύγει να ασχοληθεί με σημαντικά ζητήματα όταν εμφανίζονται, και τελικά δ) δεν ανταποκρίνεται εγκαίρως, αλλά με καθυστερήσεις, σε βασικές ερωτήσεις.

Κεφάλαιο 4. Ικανοποίηση από την εργασία και απόδοση

4.1. Ικανοποίηση απο την εργασία

Η ικανοποίηση από την εργασία είναι ένα θέμα που ενδιαφέρει τόσο τους ερευνητές όσο και τους ανθρώπους που εργάζονται σε διάφορους οργανισμούς απο διαφορετικά πεδία. Αυτό το θέμα έχει συσχετιστεί με διάφορες οργανωτικές πτυχές της ηγεσίας, της απόδοσης, της στάσης, της ηθικής κ.λπ. Πολλοί ερευνητές προσπάθησαν να ταξινομήσουν τα διάφορα στοιχεία της ικανοποίησης από την εργασία και να μελετήσουν τι αποτελέσματα έχουν αυτά τα στοιχεία στην απόδοση των εργαζομένων και στη δέσμευση σε έναν οργανισμό.

Οι Ellickson και Logsdon (2002) καθόρισαν την ικανοποίηση από την εργασία ως το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι απολαμβάνουν τη δουλειά τους. Οι Parvin & Kabir (2011) δηλώνουν ότι ορισμένοι ερευνητές προτείνουν ότι η ικανοποίηση από την εργασία είναι η πτυχή της ικανοποίησης των αναγκών. Ο Schermerhorn (1993) όρισε την ικανοποίηση από την εργασία ως πρακτική ή συναισθηματική απόκριση σε διάφορες πτυχές της εργασίας των εργαζομένων. Η ικανοποίηση από την εργασία ορίζεται επίσης ως μια συναισθηματική αντίδραση στις ευθύνες ενός ατόμου και στις συνθήκες στο χώρο εργασίας και στον βαθμό στον οποίο ικανοποιούνται οι προσδοκίες ενός εργαζομένου (Kreitner & Kinicki, 2009)

Η ικανοποίηση από την εργασία, ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι αισθάνονται καλά από αυτά που τους παρέχει η εργασία τους, παρέμεινε μια κρίσιμη έννοια στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Το πρόσφατο ενδιαφέρον για την ικανοποίηση από την εργασία επικεντρώνεται κυρίως στον αντίκτυπό της στη δέσμευση των εργαζομένων στον οργανισμό, την απουσία και τον κύκλο εργασιών (Brooke & Price, 1989). Οι Porter, Steers, Mowday, & Boulian (1974) όρισαν την ικανοποίηση από την εργασία ως το συνολικό συναίσθημα που έχει ένας υπάλληλος για τη δουλειά του σχετικά με την αμοιβή, την εξέλιξη, την επίβλεψη και την ίδια την εργασία. Τα υψηλά επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία σχετίζονται με μειωμένο άγχος, υψηλότερη ενδυνάμωση, αυξημένη παραγωγικότητα, οργανωτική ανάπτυξη και αυξημένο κίνητρο μεταξύ των εργαζομένων (Sledge, Miles, & Coppage, 2008). Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι τείνουν να είναι αφοσιωμένοι, παραγωγικοί και εγκατεστημένοι στη δουλειά τους (Gu, Wang, Sun, & Xu, 2010).

Αρκετές θεωρίες έχουν αναπτυχθεί με το πέρασμα του χρόνου που προσπάθησαν να εξηγήσουν και να κατανοήσουν την ικανοποίηση από την εργασία. Και αυτή η προσπάθεια συνεχίζεται ακόμα και σήμερα. Οι καιροί αλλάζουν, οι άνθρωποι αλλάζουν, οι οργανισμοί αλλάζουν και ως εκ τούτου, οι παλιές θεωρίες πρέπει είτε να τροποποιηθούν είτε να αντικατασταθούν με νέες. Οι θεωρίες είναι τα εργαλεία, τα οποία χρησιμοποιούνται για να προσδιορίσουν ποια είναι αυτά που επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία και ποια είναι η σχέση μεταξύ τους κατά τη διάρκεια της διαδικασίας κινήτρου και ικανοποίησης από την εργασία (Gu, Wang, Sun, & Xu, 2010). Καθώς οι παράγοντες αλλάζουν, υπάρχει ανάγκη για νέες θεωρίες. Ωστόσο, μια σύγκριση όλων των κορυφαίων θεωριών δείχνει ότι το ένα δεν έρχεται σε αντίθεση με το άλλο ή το ένα δεν αντικαθιστά το άλλο, αλλά όλα συμπληρώνουν το ένα το άλλο.

Η ικανοποίηση από την εργασία είναι ένας τομέας μείζονος ενδιαφέροντος για τους ερευνητές οργανωτικής συμπεριφοράς και για τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού (Luthans, 2005). Η εργασιακή ικανοποίηση ορίζεται και μετράται με βάση διάφορους παράγοντες και μέτρα εργασίας για το εάν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι ή όχι με τη δουλειά τους.

Η πρώτη προσέγγιση για την ικανοποίηση από την εργασία έγινε στις αρχές των δεκαετιών του 20ού αιώνα με τη θεωρία της επιστημονικής διαχείρισης που αναπτύχθηκε από τον Taylor (1911). Σύμφωνα με αυτήν τη θεωρία, οι άνθρωποι αξιολογούν τα πάντα με βάση το οικονομικό κίνητρο και το χρήμα είναι το μεγαλύτερο κίνητρο για ικανοποίηση από την εργασία. Αργότερα, διαπιστώθηκε ότι υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που οδηγούν σε κίνητρα και ικανοποίηση των υπαλλήλων όπως, προσωπική στάση, σχέσεις μεταξύ ανθρώπων, κίνητρα και επικοινωνία (Weihrich & Koontz, 1999).

Ο Maslow έκανε ένα βήμα παραπέρα αναπτύσσοντας τη θεωρία του για την Ιεραρχία των Αναγκών (1943), όπως και πολλοί άλλοι ερευνητές ανέπτυξαν τις δικές τους θεωρίες τα επόμενα χρόνια (δηλ. Η Δύο παραγόντων του Herzberg, Η θεωρία Χ και Υ κ.α.). Αυτές οι θεωρίες θα παρουσιαστούν σε αυτό το κεφάλαιο της διατριβής, αλλά πριν προχωρήσουμε, είναι απαραίτητο να προσδιορίσουμε την ταξινόμηση που θα χρησιμοποιηθεί για την παρουσίαση αυτών των θεωριών.

Οι ερευνητές ταξινομούν τις θεωρίες σχετικά με την ικανοποίηση από την εργασία, είτε στη φύση τους είτε χρονολογικά.

Οι Campbell et al. (1970) διαίρεσαν τις θεωρίες ανάλογα με τη φύση τους σε θεωρίες περιεχομένου (Θεωρία Δύο Παραγόντων Herzberg's, Θεωρία Ιεράρχησης Αναγκών του Maslow, Θεωρία X και Y, Alderfer's ERG και Θεωρία Αναγκών του McClelland's) και θεωρίες διαδικασίας (Τροποποίηση Συμπεριφοράς, Θεωρία Γνωστικής Αξιολόγησης, Θεωρία καθορισμού στόχων, Θεωρία προσδοκίας και Θεωρία δικαιοσύνης). Ο Luthans (2005) διαίρεσε τις θεωρίες σύμφωνα με τη φύση τους και τον χρόνο εμφάνισής τους σε θεωρίες περιεχομένου, θεωρίες διαδικασίας και σύγχρονες θεωρίες. Για τις ανάγκες αυτής της διατριβής, οι θεωρίες ταξινομούνται και παρουσιάζονται ως θεωρίες περιεχομένου και διαδικασίας.

4.1.1 Θεωρίες περιεχομένου

Οι θεωρίες περιεχομένου προσδιορίζουν τι παρακινεί τους ανθρώπους στην εργασία. Με άλλα λόγια, προσδιορίζουν τις ανάγκες, τα κίνητρα και το πόσο σημαντικά είναι αυτά για το άτομο προκειμένου να είναι ικανοποιημένο και ως εκ τούτου να είναι αποτελεσματικό και παραγωγικό στην εργασία (Luthans, 2005).

Οι ερευνητές έχουν εντοπίσει μια σειρά από βιολογικές, ψυχολογικές, κοινωνικές και υψηλότερης τάξης ανάγκες ή απαιτήσεις των ανθρώπων. Τα ταξινομούν ως πρωτογενείς, δευτεροβάθμιες και υψηλού επιπέδου απαιτήσεις. Η ικανοποίηση αυτών των αναγκών δημιουργεί ένα κίνητρο και ένα ικανοποιημένο άτομο.

- Η Θεωρία Ιεράρχησης Αναγκών του Maslow (1943)

Η Ιεραρχία των Αναγκών του Maslow είναι η πιο ευρέως αναφερόμενη θεωρία κινήτρου και ικανοποίησης. Ο Maslow δήλωσε ότι οι ανάγκες κινητοποίησης ενός ατόμου ακολουθούν μια κλίμακα, με ιεραρχία πέντε επιπέδων. Κάθε επίπεδο περιέχει έναν συγκεκριμένο αριθμό αναγκών που πρέπει να ικανοποιηθούν. Μόλις ικανοποιηθεί, αυτό το επίπεδο δεν βοηθά πλέον στο κίνητρο, επομένως, το επόμενο υψηλότερο επίπεδο ανάγκης πρέπει να ενεργοποιηθεί για να παρακινήσει και να ικανοποιήσει το άτομο (Luthans, 2005).

Τα πέντε επίπεδα που ο Maslow εντόπισε στην ιεραρχία των αναγκών του είναι:

1. Φυσικές ανάγκες: (τροφή, νερό, ζεστασιά, ρούχα, καταφύγιο).
2. Απαιτήσεις ασφάλειας ή προστασίας: (φυσική προστασία, προστασία από συναισθηματική βλάβη).
3. Κοινωνικές ανάγκες ή ανάγκες: (στενοί φίλοι, κοινωνική αποδοχή).
4. Εκτιμήσεις ή ανάγκες επίτευξης: (κύρος, φήμη).

Ο Maslow ονόμασε αυτά τα 4 επίπεδα αναγκών ως ανάγκες ελλείμματος, που σημαίνει ότι εάν ένα άτομο δεν τις ικανοποιεί επαρκώς, έχει έλλειμμα. Εάν δεν ικανοποιηθούν όλες οι ανάγκες, τότε το άτομο σταματά να παρακινείται.

5. Αυτο-πραγμάτωσης: ευκαιρίες για αυτοεκπλήρωση και επίτευξη μέσω της προσωπικής ανάπτυξης (Maslow, 1943).

Ο Maslow πλησίασε αυτό το τελευταίο επίπεδο με διαφορετικό τρόπο. Το ονόμασε κίνητρο ανάπτυξης, επειδή αυτές οι ανάγκες κάποτε γίνονταν αισθητές από το άτομο, συνεχίζουν να γίνονται αισθητές και ωθούν το άτομο να γίνει πιο πλήρης μέσω της ολοκλήρωσης και της ανάπτυξης. Σύμφωνα με πολλούς ερευνητές, η θεωρία του Maslow ήταν το θεμέλιο και η βάση μέσω των οποίων οι ακόλουθοι ερευνητές ανέπτυξαν τα δικά τους μοντέλα.

- Η θεωρία δύο παραγόντων των Herzberg et al. (1959)

Ο Herzberg ανέπτυξε τη θεωρία του με τη διεξαγωγή μελέτης σε περίπου 200 λογιστές και μηχανικούς που απασχολούν εταιρείες στο Πίτσμπουργκ της Πενσυλβανίας. Τους έκανε δύο ερωτήσεις:

1. πότε αισθάνθηκαν ιδιαίτερα καλά για τη δουλειά τους - τι τους παρακίνησε
2. πότε αισθάνθηκαν εξαιρετικά άσχημα για τη δουλειά τους - τι τους απώθησε

Με την ολοκλήρωση της ανάλυσής του, ο Herzberg κατέληξε στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν δύο κύριες κατηγορίες παραγόντων, τους παράγοντες παρακίνησης (κίνητρα) και του παράγοντες διατήρησης. Οι παράγοντες παρακίνησης είναι παράγοντες που όταν είναι παρόντες μπορούν να παράγουν ικανοποίηση από την εργασία. Αυτοί οι παράγοντες μπορεί να είναι η αναγνώριση και η δυνατότητα ανάπτυξης και προόδου. Οι παράγοντες διατήρησης δεν παρακινούν τα άτομα αλλά αποτρέπουν τη δυσαρέσκεια. Με άλλα λόγια, όταν απουσιάζουν προκαλούν δυσαρέσκεια. Αυτοί είναι οι πολιτικές της εταιρείας, η διοίκηση, η εποπτεία, ο μισθός, η ασφάλεια εργασίας, το καθεστώς, η προσωπική ζωή, οι διαπροσωπικές σχέσεις και οι συνθήκες εργασίας (Herzberg et al., 1959).

Η θεωρία του Herzberg έχει αποκτήσει μεγάλη αποδοχή και έχει χαρακτηριστεί ως ένα από τα πιο χρήσιμα μοντέλα για τη μέτρηση της ικανοποίησης από την εργασία. Από την άλλη όμως, έχει δεχθεί πολλές κριτικές από τους ερευνητές για διάφορους λόγους, καθώς αρκετοί ερευνητές δε μπόρεσαν να την αποδείξουν εμπειρικά. Αγνοεί επίσης τις διαφορές μεταξύ των ατόμων και υποθέτει ότι όλοι οι εργαζόμενοι αντιδρούν με παρόμοιο τρόπο με τις αλλαγές στους παράγοντες παρακίνησης και στους παράγοντες διατήρησης. Τέλος, έχει επίσης επικριθεί ότι δεν προτείνει συγκεκριμένη μέθοδο μέτρησης.

- Θεωρία X και Y (Douglas McGregor - 1960)

Η θεωρία του McGregor δηλώνει ότι οι διαχειριστές τείνουν να προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους στους υφιστάμενούς τους με βάση δύο μοντέλα υποθέσεων για την ανθρώπινη φύση που ονομάζονται Θεωρία X και Θεωρία Y (Weihrich & Koontz, 1999).

1. Υποθέσεις Θεωρίας X

- Οι άνθρωποι αντιπαθούν τη δουλειά και θα την αποφύγουν αν μπορούν.
- Επειδή οι άνθρωποι αντιπαθούν τη δουλειά, πρέπει να είναι υπό έλεγχο και καθοδήγηση και πρέπει να απειλούνται με τιμωρία για να μπορούν να εργαστούν αποδοτικά για έναν οργανισμό.
- Οι άνθρωποι προτιμούν να κατευθύνονται, επιθυμούν να αποφύγουν την ευθύνη, έχουν σχετικά μικρή φιλοδοξία και θέλουν ασφάλεια (Weihrich & Koontz, 1999).

2. Υποθέσεις Θεωρίας Y

- Οι σωματικές και πνευματικές προσπάθειες στην εργασία είναι τόσο σημαντικές όσο και η ξεκούραση.
- Ο έλεγχος και η απειλή δεν είναι οι μόνοι τρόποι για την προσπάθεια. Οι άνθρωποι μέσω αυτοκατεύθυνσης και αυτοελέγχου θα οδηγηθούν στην επίτευξη στόχων.
- Η δέσμευση σε στόχους εξαρτάται από τις ανταμοιβές που σχετίζονται με το

επίτευγμα.

- Οι άνθρωποι, υπό σωστές συνθήκες, όχι μόνο δεν αποφεύγουν την ευθύνη, αλλά την αποδέχονται και την αναζητούν (Weihrich & Koontz, 1999).

Ένας διευθυντής της θεωρίας X θα είναι πιο εξουσιαστικός και θα προσπαθήσει να παρακινήσει τους υπαλλήλους με ανταμοιβές (χρηματικές ή όχι), ενώ ένας διευθυντής της θεωρίας Y από την άλλη θα προσπαθήσει να επιτρέψει τις φυσικές τάσεις που καθοδηγούν τους υπαλλήλους.

- Θεωρία Αναγκών του McClelland (1961)

Η θεωρία του McClelland δήλωσε ότι ορισμένοι άνθρωποι έχουν μια επιθυμία να πετύχουν. Για αυτούς τους ανθρώπους το προσωπικό επίτευγμα είναι πιο σημαντικό σε σύγκριση με τα ίδια τα οφέλη της επιτυχίας. Προτιμούν την απαιτητική δουλειά επειδή θέλουν να υπερβαίνουν τα πρότυπα επιτυχίας (Shajahan & Shajahan, 2004). Η θεωρία του ονομάζεται και Θεωρία Επιτευγμάτων επειδή εστιάζει στα κίνητρα επίτευξης, ωστόσο το μοντέλο περιλαμβάνει τρεις αλληλένδετες ανάγκες που πίστευε ότι υπάρχουν σε διάφορα επίπεδα σε κάθε άνθρωπο:

1. Επίτευγμα: Οι ανάγκες για στόχους με υψηλό βαθμό δυσκολίας, για ανάπτυξη, ανατροφοδότηση σχετικά με το επίτευγμα και πρόοδο.
2. Δύναμη: Η ανάγκη να ασκούν επιρροή, να έχουν κύρος, καθώς και η ανάγκη να είναι ηγέτες και να προτείνουν νέες ιδέες.
3. Συνεργασία: Η ανάγκη για φιλικές και στενές διαπροσωπικές σχέσεις

4.1.2 Θεωρίες διαδικασίας

Σε αντίθεση με τις θεωρίες περιεχομένου, οι θεωρίες διαδικασίας προσπαθούν να περιγράψουν πώς ενεργοποιούνται τα κίνητρα σε ένα άτομο. Προσπαθούν να εξηγήσουν σε ποιο βαθμό τα χαρακτηριστικά της εργασίας ικανοποιούν τις ανάγκες και τους στόχους ενός εργαζομένου και παράγουν ικανοποίηση από την εργασία. Μια σειρά από θεωρίες προσανατολισμένες στη διαδικασία έχουν αναπτυχθεί με την πάροδο του χρόνου.

- Θεωρία δικαιοσύνης (Adams,1963)

Η θεωρία της δικαιοσύνης λέει ότι οι εργαζόμενοι παράγουν με μια αναλογία αυτού που βάζουν σε μια εργασία (εισροές) και του τι λαμβάνουν από αυτήν (αποτέλεσμα). Συγκρίνουν την αναλογία τους με την αναλογία άλλων υπαλλήλων. Εάν πιστεύουν ότι η αναλογία τους είναι ίδια με την αντίστοιχη αναλογία άλλων υπαλλήλων, αναγνωρίζουν μια ισότιμη μεταχείριση/δικαιοσύνη. Αυτές οι αντιλήψεις έχουν μελετηθεί εκτενώς τις τελευταίες δεκαετίες με το όνομα της θεωρίας της δικαιοσύνης (Yusof & Shamsuri, 2006). Η θεωρία υποδηλώνει ότι η υψηλή απόδοση οδηγεί σε ανταμοιβές, γεγονός που οδηγεί σε αυξημένη ικανοποίηση των εργαζομένων εάν αυτές οι ανταμοιβές θεωρούνται δίκαιες από τον υπάλληλο (Perry et al., 2006).

- Θεωρία προσδοκιών του Vroom (1964)

Ο Vroom δήλωσε ότι οι άνθρωποι θα παρακινηθούν να ενεργήσουν προς έναν στόχο εάν πιστεύουν στην αξία αυτού του στόχου και εάν πιστεύουν ότι οι ενέργειές τους θα βοηθήσουν στην επίτευξή του (Weihrich & Koontz, 1999). Η θεωρία του Vroom αποτελείται από τρεις κύριες μεταβλητές: ανταμοιβή, απόδοση και οργάνωση. Η ανταμοιβή αναφέρεται στο πόσο έντονα προτιμά ένα άτομο μια συγκεκριμένη ανταμοιβή. Η απόδοση είναι η πιθανότητα ότι η προσπάθεια θα οδηγήσει σε συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Η οργάνωση είναι ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι η διοίκηση αναγνωρίζει την απόδοση του και τον ανταμείβει γι΄αυτήν. Με απλά λόγια, το κίνητρο εξαρτάται από το πόσο ένα άτομο θέλει μια ανταμοιβή, από την εκτίμηση του ατόμου ότι η προσπάθεια θα οδηγήσει στην επιτυχή απόδοση και στην εκτίμηση του ατόμου ότι η απόδοση θα έχει ως αποτέλεσμα τη λήψη της ανταμοιβής.

- Μοντέλο προσδοκίας των Porter / Lawler (1968)

Οι Porter και Lawler πίστευαν ότι το κίνητρο, η απόδοση και η ικανοποίηση είναι τρεις ξεχωριστές οντότητες και προσπάθησαν να αναλύσουν την περίπλοκη σχέση τους. Το μοντέλο τους δήλωσε ότι η προσπάθεια δεν οδηγεί άμεσα στην απόδοση αλλά καθορίζεται από τις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά και από τις αντιλήψεις ρόλων του ατόμου. Με παρόμοιο τρόπο, η ικανοποίηση δεν εξαρτάται από την απόδοση αλλά καθορίζεται από την πιθανότητα λήψης δίκαιων ανταμοιβών (Weihrich & Koontz, 1999).

4.2. Εργασιακή απόδοση

Ο Peng (2014) ορίζει την εργασιακή απόδοση ως το προϊόν της ποιότητας, καθώς και της ποσότητας της εργασίας που εκτελείται, ή πιο συχνά ως το πόσο καλά ένα άτομο μπορεί να εκτελέσει τα καθήκοντά του στην εργασία του.

Σύμφωνα με τον Peng (2014) καθώς και τους Green και Haywood (2008), υπάρχουν δύο διαφορετικοί τύποι κριτηρίων εργασιακής απόδοσης, η απόδοση σε καθήκοντα/ δραστηριότητες και η πλαισιακή απόδοση:

1. Η απόδοση σε καθήκοντα/ δραστηριότητες αφορά την εκτέλεση εργασιών και περιγράφει την εκτέλεση των βασικών καθηκόντων ενός ατόμου που ενδέχεται να αναφέρονται επίσημα στην περιγραφή της θέσης εργασίας του (Peng, 2014) Όπως δηλώνουν οι Motowidlo και Van Scotter (1994), η απόδοση σε καθήκοντα/ δραστηριότητες (ή η τεχνική απόδοση) είναι η συμπεριφορά που σχετίζεται με τη διατήρηση και την εξυπηρέτηση των στόχων ενός οργανισμού.
2. Πλαισιακή απόδοση: Η απόδοση αυτή αναφέρεται σε αυθόρμητες συμπεριφορές μέσω των οποίων ένας εργαζόμενος υποστηρίζει και βελτιώνει το περιβάλλον στο χώρο εργασίας (Peng, 2014). Οι Borman και Motowidlo (1993), είναι της γνώμης ότι αυτό περιλαμβάνει μια θετική στάση με τους συναδέλφους και το να κάνει πράγματα (δουλειά) στον οργανισμό, ακόμη και όταν δεν αποτελεί μέρος της περιγραφής της εργασίας του, ενώ οι Motowidlo και Van Scotter (1994) την περιγράφουν ως συνάρτηση της διαπροσωπικής γνώσης και δεξιοτήτων κάποιου που υποστηρίζει το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον στο οποίο εργάζεται.

Κεφάλαιο 5. Μεθοδολογία έρευνας

5.1. Σχεδιασμός έρευνας

Η μέθοδος που επιλέχθηκε για αυτήν την έρευνα είναι ποσοτική. Σύμφωνα με τον Creswell (2003), η ποσοτική μέθοδος είναι μια μέθοδος βασισμένη σε εργαλεία, που χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό και τη μέτρηση θεμάτων, απόψεων, στάσεων και αντιλήψεων. Αυτή η μέθοδος, χρησιμοποιώντας έρευνες και πιο συγκεκριμένα ερωτηματολόγια για την επιλογή δεδομένων, όπως σε αυτήν την έρευνα, έχει την πρόθεση να παράγει αποτελέσματα που θα γενικεύονται από ένα δείγμα σε έναν πληθυσμό (Visser et al, 2000). Σε γενικές γραμμές, η ποσοτική προσέγγιση της έρευνας ορίζεται ως εξής: Μια ποσοτική προσέγγιση είναι εκείνη στην οποία ο ερευνητής χρησιμοποιεί κυρίως μετα-θετικιστικούς ισχυρισμούς για την ανάπτυξη γνώσης (δηλαδή, σκέψη αιτίας και αποτελέσματος, και υποθέσεις και ερωτήσεις, χρήση της μέτρησης και της παρατήρησης), χρησιμοποιεί στρατηγικές έρευνας όπως πειράματα και έρευνες και συλλέγει δεδομένα για προκαθορισμένα όργανα που αποδίδουν στατιστικά δεδομένα (Visser et al, 2000).

Η ποσοτική μέθοδος έχει επιλεγεί σε αυτήν την έρευνα δεδομένου ότι σχετίζεται με την αριθμητική έκφραση των παρατηρήσεων, δηλαδή τις απόψεις και τις αντιλήψεις που εξέφρασαν οι συμμετέχοντες στην έρευνα, προκειμένου να περιγράψει και να εξηγήσει ένα φαινόμενο όπως αντανακλάται σε αυτές τις παρατηρήσεις (Visser et al, 2000). Από αυτή την άποψη, η ποσοτική μέθοδος έχει επιλεγεί δεδομένου ότι έχει το πλεονέκτημα της παραγωγής στατιστικά αξιόπιστων δεδομένων, τα οποία είναι πιο αντιπροσωπευτικά του πληθυσμού (Saunder et al., 2012). Επιπλέον, αυτή η μέθοδος επιλέχθηκε επειδή μπορεί να οδηγήσει στον εντοπισμό παραγόντων που επηρεάζουν ένα αποτέλεσμα (Saunder et al., 2012) και πιο συγκεκριμένα τον προσδιορισμό των παραγόντων που οδηγούν σε αυξημένο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής απόδοσης.

5.2. Εργαλείο έρευνας

Στο πλαίσιο της ποσοτικής έρευνας, το μεθοδολογικό μέσο που χρησιμοποιήθηκε είναι το δομημένο ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο είναι ένα ευρέως κοινό εργαλείο για τη μέτρηση του επιπέδου των γνώσεων και των αντιλήψεων ενός δείγματος του πληθυσμού. Το ερωτηματολόγιο είναι ένα καλά εδραιωμένο εργαλείο στην έρευνα κοινωνικών επιστημών για την απόκτηση πληροφοριών σχετικά με τα κοινωνικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, τη συμπεριφορά του παρόντος και του παρελθόντος, τα πρότυπα συμπεριφοράς ή στάσεων και τις πεποιθήσεις τους και τους λόγους δράσης σε σχέση με το υπό έρευνα θέμα.

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε απαρτιζόταν από πέντε ενότητες. Στην πρώτη ενότητα καταγράφηκαν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων (φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, οικογενειακή κατάσταση και έτη προϋπηρεσίας). Στη δεύτερη ενότητα χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) που αξιολογεί τον τύπο ηγεσίας σε έναν οργανισμό (Avolio & Bass, 2004). Η κλίμακα αποτελεί ένα εργαλείο αυτοαναφοράς με το οποίο οι εργαζόμενοι αξιολογούν τον τύπο ηγεσίας στον οργανισμό/ επιχείρηση που εργάζονται. Η κλίμακα αποτελείται συνολικά από 45 ερωτήσεις και δημιουργεί 9 κλίμακες που μετρούν τρία στυλ ηγεσίας: μετασχηματιστική (5 κλίμακες), συναλλακτική ηγεσία (2 κλίμακες) και παθητική συμπεριφορά / αποφυγή (2 κλίμακες) και 3 κλίμακες που μετρούν τα αποτελέσματα της ηγεσίας. Αναλυτικά οι ερωτήσεις της κλίμακας που αντιστοιχούν σε κάθε διάσταση παρουσιάζονται στον Πίνακα 1. Για την παρούσα εργασία, χρησιμοποιήθηκαν οι συνολικές κλίμακες που αντιστοιχούν στους τρείς τύπους ηγεσίας και όχι οι υποδιαστάσεις του κάθε τύπου ηγεσίας. Όλες οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου είναι διατυπωμένες σε κλίμακα Likert: 1=καθόλου, 2=σπάνια, 3=μερικές φορές, 4=πολλές φορές, 5=σχεδόν πάντα.

Πίνακας 1. Αντιστοιχία ερωτήσεων εργαλείου MLQ με τον τύπο ηγεσίας

Στυλ Ηγεσίας	**Στοιχεία Κάθε Ερώτησης**	**Αριθμός Ερώτησης**
Μετασχηματιστική Ηγεσία	**Εξιδανικευμένη Επιρροή** / Idealized Influence (χαρακτηριστικά)	10,18,21,25
	Εξιδανικευμένη Επιρροή / Idealized Influence (συμπεριφορά)	6, 14, 23, 34
	Εμψυχωτική Παρακίνηση / Inspirational Motivation	9, 13, 26, 36

	Διανοητική Διέγερση / Intellectual Stimulation	2, 8, 30, 32
	Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον / Individual Consideration	15, 19, 29, 31
Συναλλακτική / Διεκπεραιωτική Ηγεσία	**Εξαρτημένη Ανταμοιβή** / Contingent Reward	1, 11, 16, 35
	Διοίκηση κατ' εξαίρεση / Management -by- Exception (ενεργητική)	4, 22, 24, 27
Παθητική / Αποφευκτική Ηγεσία	**Διοίκηση κατ' εξαίρεση** / Management -by- Exception (παθητική)	3, 12, 17, 20
	Ελευθεριάζουσα Ηγεσία / Laissez-faire Leadership	5, 7, 28, 33
Έκβαση Ηγεσίας	**Μεγαλύτερη Προσπάθεια**/ Extra Effort	39, 42, 44
	Αποτελεσματικότητα / Effectiveness	37, 40, 43, 45
	Ικανοποίηση / Satisfaction	38, 41

Στην τρίτη ενότητα, χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Εργασιακής Ικανοποίησης των Brayfield & Rothe (1951) η οποία αποτελείται από 12 ερωτήσεις σε 5βάθμια κλίμακα Likert. Όλες οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου είναι διατυπωμένες σε κλίμακα Likert: 1=διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ, 4=συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα. Η συνολική αξιολόγηση του επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στις ιδιωτικές επιχειρήσεις γίνεται μέσα από τη συνολική κλίμακα εργασιακής ικανοποίησης που προκύπτει από το μέσο όρο των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου.

Στην τέταρτη ενότητα, χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα συναισθηματικής νοημοσύνης «Trait Emotional Intelligence Questionnaire»-Short Form (TEIQue-SF)

(Petrides & Furnham, 2003) που αποτελείται από 30 ερωτήσεις σε 7βάθμια κλίμακα Likert. Από το ερωτηματολόγιο TEIQue-ASF προκύπτουν τέσσερις παράγοντες που αξιολογούν τα εξής χαρακτηριστικά: ευημερία (well-being), αυτοέλεγχος (self-control), συναισθηματικότητα (emotionality) και κοινωνικότητα (sociability). Οι τέσσερις επιμέρους παράγοντες λαμβάνουν τιμές από το 1 έως και το 7, με τις υψηλότερες τιμές να δηλώνουν μεγαλύτερη ευημερία, αυτοέλεγχο, συναισθηματικότητα και κοινωνικότητα.

- Ευημερία: Οι υψηλές βαθμολογίες σε αυτόν τον παράγοντα αντικατοπτρίζουν μια γενικευμένη αίσθηση ευεξίας, που εκτείνεται από τα προηγούμενα επιτεύγματα έως τις μελλοντικές προσδοκίες. Συνολικά, άτομα με υψηλές βαθμολογίες αισθάνονται θετικά, χαρούμενα και ικανοποιημένα. Αντίθετα, τα άτομα με χαμηλές βαθμολογίες τείνουν να έχουν χαμηλή αυτοεκτίμηση και να απογοητεύονται για τη ζωή τους όπως είναι σήμερα.
- Αυτοέλεγχος: Άτομα με υψηλό αυτοέλεγχο έχουν έναν υγιή βαθμό ελέγχου στις επιθυμίες τους και είναι καλοί στη διαχείριση των εξωτερικών πιέσεων και του στρες. Δεν είναι ούτε καταπιεστικοί ούτε υπερβολικά εκφραστικοί. Αντίθετα, άτομα με χαμηλό σκορ είναι επιρρεπείς σε παρορμητική συμπεριφορά και φαίνεται ότι είναι ανίκανοι να διαχειριστούν το άγχος.
- Συναισθηματικότητα: Άτομα με υψηλές βαθμολογίες σε αυτόν τον παράγοντα πιστεύουν ότι έχουν ένα ευρύ φάσμα δεξιοτήτων που σχετίζονται με το συναίσθημα. Μπορούν να αντιληφθούν και να εκφράσουν συναισθήματα και να χρησιμοποιήσουν αυτές τις ικανότητες για να αναπτύξουν και να διατηρήσουν σχέσεις με άλλα άτομα. Άτομα με χαμηλή βαθμολογία σε αυτόν τον παράγοντα δυσκολεύονται να αναγνωρίσουν τις εσωτερικές συναισθηματικές τους καταστάσεις και να εκφράσουν τα συναισθήματά τους σε άλλους, γεγονός που συχνά οδηγεί σε λιγότερο ικανοποιητικές προσωπικές σχέσεις.
- Κοινωνικότητα: Ο παράγοντας κοινωνικότητας διαφέρει από τον παραπάνω παράγοντα συναισθηματικότητας, καθώς δίνει έμφαση στις κοινωνικές σχέσεις και την κοινωνική επιρροή. Η εστίαση αφορά διαφορετικά κοινωνικά πλαίσια παρά στις προσωπικές σχέσεις με την οικογένεια και τους στενούς φίλους. Άτομα με υψηλές βαθμολογίες στον παράγοντα κοινωνικότητας είναι καλύτερα στην κοινωνική αλληλεπίδραση. Πιστεύουν ότι έχουν καλές δεξιότητες ακρόασης και μπορούν να επικοινωνούν καθαρά και με αυτοπεποίθηση με άτομα από διαφορετικό υπόβαθρο. Εκείνοι με χαμηλή βαθμολογία πιστεύουν ότι δεν μπορούν

να επηρεάσουν τα συναισθήματα των άλλων και δεν είναι σίγουροι τι να κάνουν ή να πουν σε κοινωνικές καταστάσεις και, ως εκ τούτου, εμφανίζονται συχνά ντροπαλοί και επιφυλακτικοί.

Στην τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου, αξιολογήθηκε το επίπεδο εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων μέσα από την κλίμακα των Butler και Kern (2016). Συνολικά αποτελείται από 18 ερωτήσεις σε κλίμακα Likert: 1=Σχεδόν ποτέ, 2=Σπάνια, 3=Μερικές φορές, 4=Συχνά και 5=Πάντα.

5.3. Πληθυσμός και δείγμα έρευνας

Σύμφωνα με τον Sekaran (2003), ο πληθυσμός αναφέρεται στην ομάδα ανθρώπων που ένας ερευνητής θέλει να αξιολογήσει ως προς τα χαρακτηριστικά ενδιαφέροντος (εδώ τύποι ηγεσίας, συναισθηματική νοημοσύνη ηγέτη, εργασιακή ικανοποίηση και εργασιακή απόδοση). Ο πληθυσμός στην παρούσα έρευνα είναι οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα της Ελλάδας. Η τεχνική δειγματοληψίας που προτιμήθηκε για στην παρούσα διπλωματική διατριβή ήταν η τεχνική δείγματος μη πιθανότητας (δειγματοληψία ευκολίας). Αυτό βασίζεται στην επιλογή δειγμάτων με βάση την υποκειμενική κρίση του ερευνητή και την άμεση προσβασιμότητα στο δείγμα (Saunder et al., 2012). Η σκόπιμη δειγματοληψία χρησιμοποιήθηκε εξαιτίας της ομάδας στόχου, στην οποία ο ερευνητής ζήτησε πληροφορίες. Συνολικά στη έρευνα συμμετείχαν 108 εργαζόμενοι του ιδιωτικού τομέα.

5.4. Στατιστική ανάλυση

Η στατιστική ανάλυση πραγματοποιήθηκε με χρήση των λογισμικών IBM SPSS 25.0 και SMART-PLS 2. Για την ανάλυση των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος χρησιμοποιήθηκαν περιγραφικές στατιστικές τεχνικές (συχνότητες και %), ενώ για την αποτύπωση του τύπου ηγεσίας που επικρατεί στις ιδιωτικές επιχειρήσεις, του επιπέδου συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών καθώς και για την αποτύπωση της εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής απόδοσης χρησιμοποιήθηκαν περιγραφικές στατιστικές τεχνικές (μέση τιμή και τυπική απόκλιση). Επιπλέον, έγιναν διάφοροι έλεγχοι για πιθανές διαφοροποιήσεις στους μέσους όρους των απαντήσεων ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων (ανάλυση διακύμανσης, t-test). Τέλος, με χρήση του συντελεστή συσχέτισης του Pearson και της μεθόδους Partial

Least Squares (PLS) διερευνήθηκαν οι άμεσες και έμμεσες επιδράσεις μεταξύ των διαστάσεων συναισθηματικής νοημοσύνης, τύπων ηγεσίας και επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής απόδοσης. Όλες οι αναλύσεις πραγματοποιήθηκαν σε επίπεδο α=0.05 .

Κεφάλαιο 6. Αποτελέσματα έρευνας

6.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Στον Πίνακα 1, παρουσιάζονται τα ευρήματα αναφορικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των 108 συμμετεχόντων στην έρευνα. Συνολικά, παρατηρήθηκε συμμετοχή 56 (51.9%) γυναικών και 52 (48.1%) αντρών. Επιπρόσθετα, παρατηρήθηκε ότι το 76.9% (ν=83) των συμμετεχόντων ήταν ηλικίας έως 35 ετών και το 21.3% (ν=23) ήταν ηλικίας 36 έως 45 ετών. Μικρότερη συμμετοχή παρατηρήθηκε απο εργαζομένους ηλικίας 46 έως 55 ετών (ν=2, 1.9%). Αναφορικά με το εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχόντων παρατηρήθηκε ότι το 38% (ν=41) ήταν απόφοιτοι ΑΕΙ, το 37% (ν=40) ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος ειδίκευσης και το 20.4% (ν=22) ήταν απόφοιτοι ΤΕΙ. Μικρότερο ποσοστό συμμετεχόντων είχαν διδακτορικό τίτλο σπουδών (ν=5, 4.6%).

Από τον Πίνακα 2 προκύπτει ότι το 82.4% (ν=89) των εργαζομένων ήταν άγαμοι και το 17.6% (ν=19) ήταν έγγαμοι. Τέλος, τα αποτελέσματα αναφορικά με τα έτη προϋπηρεσίας του δείγματος έδειξαν ότι το 42.6% (ν=46) είχαν συνολικά έως 5 έτη προϋπηρεσίας ενώ το 40.7% (ν=44) είχαν προϋπηρεσίας από 6 έως 10 έτη. Επιπλέον, το 74.1% (ν=80) των συμμετεχόντων δήλωσε ότι έχει έως 5 έτη προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση εργασίας ενώ το 19.4% (ν=21) δήλωσε ότι έχει 6 έως 10 έτη προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση εργασίας. Μικρότερο ποσοστό δήλωσε ότι έχει 11 έως 20 έτη προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση εργασίας (ν=7, 6.5%).

Πίνακας 2. Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος

		ν	%
Φύλο	Άντρας	52	48.1%
	Γυναίκα	56	51.9%
Ηλικία	Έως 35 ετών	83	76.9%
	36-45	23	21.3%
	46-55	2	1.9%
Επίπεδο εκπαίδευσης	Απόφοιτος ΑΕΙ	41	38.0%
	Απόφοιτος ΤΕΙ	22	20.4%
	Μεταπτυχιακός Τίτλος	40	37.0%
	Διδακτορικός Τίτλος	5	4.6%
Οικογενειακή κατάσταση	Άγαμος-η	89	82.4%
	Έγγαμος-η	19	17.6%
Έτη προϋπηρεσίας γενικά	Έως 5 έτη	46	42.6%
	6 έως 10 έτη	44	40.7%
	11 έως 20 έτη	14	13.0%
	21 έτη και πάνω	4	3.7%
Έτη προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση εργασίας	Έως 5 έτη	80	74.1%
	6 έως 10 έτη	21	19.4%
	11 έως 20 έτη	7	6.5%
	21 έτη και πάνω	0	0.0%

6.2. Ανάλυση αξιοπιστίας ερωτηματολογίου

Για την αξιοπιστία των κλιμάκων που χρησιμοποιήθηκαν χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής αξιοπιστίας α του Cronbach. Τα αποτελέσματα συγκεντρωτικά δίνονται στον Πίνακα 3. Από την ανάλυση προέκυψε υψηλή αξιοπιστία της κλίμακας εργασιακής ικανοποίησης (α=0.852), της κλίμακας συναισθηματικής νοημοσύνης (α=0.908), της κλίμακας εργασιακής απόδοσης (α=0.853) και της κλίμακας MLQ που αξιολογεί τους τύπους ηγεσίας (α=0.899). Επιπρόσθετα, υψηλή αξιοπιστία εμφάνισαν οι υποδιαστάσεις της κλίμακας συναισθηματικής νοημοσύνης (Ευημερία, Αυτοέλεγχος, Συναισθηματικότητα και Κοινωνικότητα) και της κλίμακας MLQ (Μετασχηματιστική, Συναλλακτική, Παθητική και Έκβαση ηγεσίας).

Πίνακας 3. Αποτελέσματα ανάλυσης αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου

Ερωτηματολόγιο	Ερωτήσεις	α του Cronbach
Εργασιακή ικανοποίηση	12	0.852
Συναισθηματική νοημοσύνη	30	0.908
Ευημερία	6	0.781
Αυτοέλεγχος	6	0.812
Συναισθηματικότητα	8	0.795
Κοινωνικότητα	6	0.842
Απόδοση	18	0.853
MLQ-Ηγεσία	45	0.899
Μετασχηματιστική	20	0.914
Συναλλακτική	8	0.641
Παθητική	8	0.823
Έκβαση ηγεσίας	9	0.965

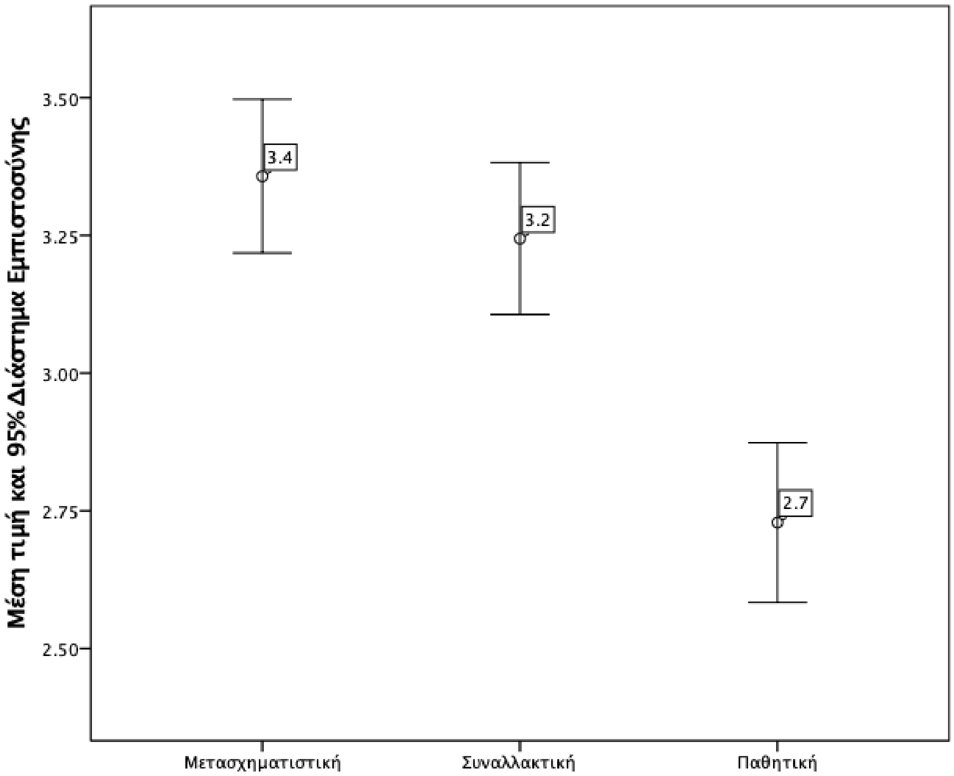
6.3. Αποτελέσματα για τον τύπο ηγεσίας που επικρατεί στις ιδιωτικές επιχειρήσεις

Στην επόμενη ενότητα των αποτελεσμάτων παρουσιάζονται τα ευρήματα της ανάλυσης αναφορικά με το στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιείται κατά κύριο λόγο στις ιδιωτικές επιχειρήσεις, σύμφωνα με τους εργαζόμενους. Τα περιγραφικά αποτελέσματα αναφορικά στα στυλ ηγεσίας δίνονται αναλυτικά στον Πίνακα 4. Τα ευρήματα δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι του ιδιωτικού τομέα που συμμετείχαν στην έρευνα αναγνωρίζουν ότι στις επιχειρήσεις που εργάζονται υιοθετούνται στρατηγικές ηγεσίας που αφορούν τη μετασχηματιστική (ΜΤ=3.4, ΤΑ=0.7) και τη συναλλακτική ηγεσία (ΜΤ=3.2, ΤΑ=0.7), ενώ σε αρκετά μικρότερο βαθμό έχουν παρατηρήσει στρατηγικές ηγεσίας που συνδέονται με τον παθητικό τύπου ηγεσίας (ΜΤ=2.7, ΤΑ=0.8). Αναφορικά με την έκβαση της ηγεσίας, οι εργαζόμενοι του ιδιωτικού τομέα που συμμετείχαν στην έρευνα αναγνώρισαν ότι η ηγεσία σε μέτριο βαθμό ωθεί να ασκήσουν μεγαλύτερη προσπάθεια (ΜΤ=3.1, ΤΑ=1.2) και παρόμοια αναγνώρισαν ότι σε μέτριο βαθμό δημιουργεί υψηλότερα επίπεδα αποτελεσματικότητας (ΜΤ=3.5, ΤΑ=1.0). Τέλος, οι εργαζόμενοι του ιδιωτικού τομέα ανέφεραν ένα μέτριο επίπεδο ικανοποίησης από το στυλ ηγεσίας που ασκείται στις επιχειρήσεις που εργάζονται (ΜΤ=3.3, ΤΑ=0.8).

Πίνακας 4. Μέση Τιμή (ΜΤ) και Τυπική Απόκλιση (ΤΑ) για τις διαστάσεις του εργαλείου MLQ αναφορικά με τους επικρατέστερους τύπους ηγεσίας στις ιδιωτικές επιχειρήσεις (1=καθόλου, 2=σπάνια, 3=μερικές φορές, 4=πολλές φορές, 5=σχεδόν πάντα)

	Μέση Τιμή (ΜΤ)	Τυπική απόκλιση (ΤΑ)
Στυλ ηγεσίας		
Μετασχηματιστική	3.4	0.7
Συναλλακτική	3.2	0.7
Παθητική	2.7	0.8
Έκβαση ηγεσίας		
Μεγαλύτερη προσπάθεια	3.1	1.2
Αποτελεσματικότητα	3.5	1.0
Ικανοποίηση	3.3	1.0

Τα αποτελέσματα για τους τρείς τύπους ηγεσίας στις ιδιωτικές επιχειρήσεις παρουσιάζονται και διαγραμματικά με τη μορφή μέσης τιμής και 95% διαστήματος εμπιστοσύνης στο Γράφημα 1.



Γράφημα 1. Μέση Τιμή και 95% διάστημα εμπιστοσύνης για τους τρείς τύπους ηγεσίας

6.3. Συναισθηματική νοημοσύνη ηγετών στις ιδιωτικές επιχειρήσεις

Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα ευρήματα της ανάλυσης αναφορικά με το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών στις ιδιωτικές επιχειρήσεις όπως το αξιολογούν οι εργαζόμενοι. Οι εργαζόμενοι στις ιδιωτικές επιχειρήσεις αναγνώρισαν ότι οι ηγέτες σε αυτές τις επιχειρήσεις έχουν υψηλό επίπεδο ευημερίας (ΜΤ=4.8, ΤΑ=0.6), υψηλό επίπεδο αυτοελέγχου (ΜΤ=4.6, ΤΑ=1.1), υψηλό επίπεδο συναισθηματικότητας (ΜΤ=4.3, ΤΑ=1.2) και υψηλό επίπεδο κοινωνικότητας (ΜΤ=5.0, ΤΑ=0.9). Συνολικά οι εργαζόμενοι κρίνουν πως οι ηγέτες στις ιδιωτικές επιχειρήσεις έχουν αυξημένο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης (ΜΤ=4.7, ΤΑ=0.7).

Πίνακας 5. Μέση Τιμή (ΜΤ) και Τυπική Απόκλιση (ΤΑ) για τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης και το συνολικό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών στις ιδιωτικές επιχειρήσεις

	Μέση Τιμή (ΜΤ)	Τυπική Απόκλιση (ΤΑ)
Ευημερία	4.8	0.6
Αυτοέλεγχος	4.6	1.1
Συναισθηματικότητα	4.3	1.2
Κοινωνικότητα	5.0	0.9
Συναισθηματική νοημοσύνη	4.7	0.7

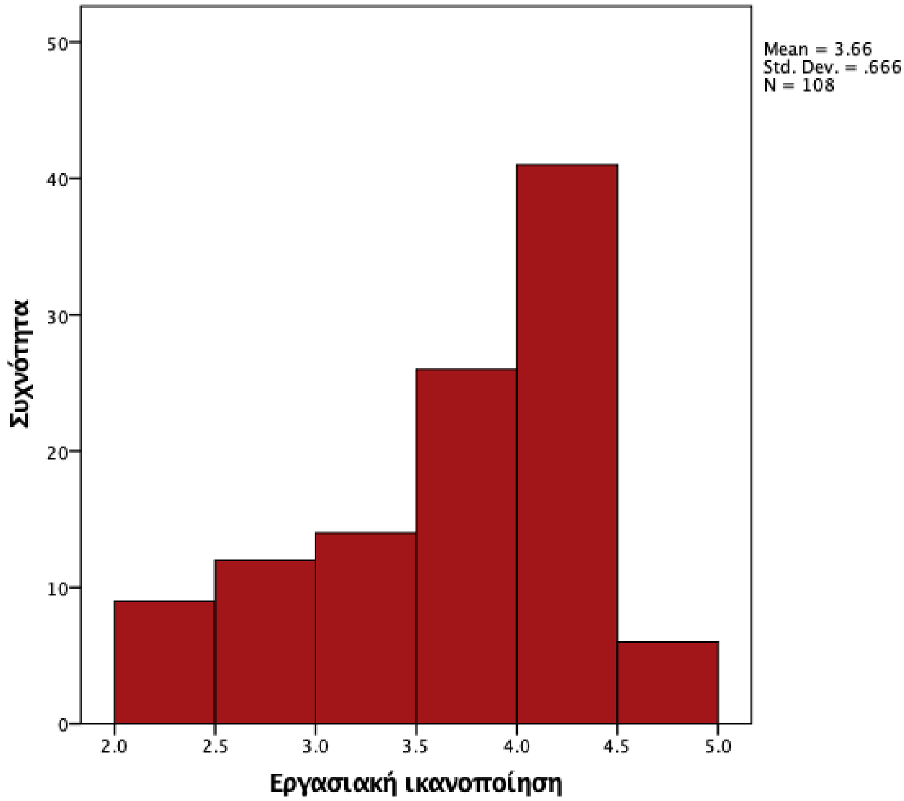
6.4. Αποτελέσματα για την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή απόδοση των εργαζομένων σε ιδιωτικές επιχειρήσεις

Στη συνέχεια δίνονται τα ευρήματα της ανάλυσης αναφορικά με το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων στις ιδιωτικές επιχειρήσεις. Στον Πίνακα 6, παρουσιάζονται τα ευρήματα από τις απαντήσεις των εργαζομένων αναφορικά με το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησής τους. Ενδεικτικά από τις απαντήσεις των εργαζομένων προκύπτει ότι βρίσκουν την εργασία τους ενδιαφέρουσα (ΜΤ=4.0, ΤΑ=1.0), εκφράζουν υψηλό επίπεδο ικανοποίησης από την κοινωνική επαφή στο χώρο εργασίας τους (ΜΤ=4.0, ΤΑ=0.9), αναγνωρίζουν ότι οι συνθήκες εργασίας είναι ικανοποιητικές (ΜΤ=3.9, ΤΑ=1.0) και αναγνωρίζουν ότι αισθάνονται ασφάλεια στη δουλειά τους (ΜΤ=3.8, ΤΑ=1.1). Αντίθετα, οι εργαζόμενοι σε ιδιωτικές επιχειρήσεις διαφωνούν με το ότι βαριούνται στην εργασία τους (ΜΤ=2.6, ΤΑ=1.3) και δεν αναγνωρίζουν πως οι φίλοι τους θεωρούν πιο ενδιαφέρουσες τις δουλειές τους (ΜΤ=2.7, ΤΑ=1.0).

Πίνακας 6. Μέση Τιμή (ΜΤ) και Τυπική Απόκλιση (ΤΑ) για τις ερωτήσεις που αξιολογούν το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στις ιδιωτικές επιχειρήσεις (1=διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ, 4=συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα)

	Μέση Τιμή (ΜΤ)	Τυπική Απόκλιση (ΤΑ)
Η δουλειά μου είναι ενδιαφέρουσα.	4.0	1.0
Αισθάνομαι πολύ ικανοποιημένος-η από την τωρινή δουλειά μου.	3.6	1.1
Φαίνεται πως οι φίλοι μου θεωρούν πιο ενδιαφέρουσες τις δουλειές τους.	2.7	1.0
Αν ξεκινούσα πάλι από την αρχή, θα επέλεγα την ίδια δουλειά.	3.4	1.4
Συχνά βαριέμαι στη δουλειά μου.	2.6	1.3
Όταν τελειώνω από τη δουλειά μου, αισθάνομαι πως έχω κάνει κάτι αξιοσημείωτο.	3.5	1.2
Είμαι δυσαρεστημένος-η από τη δουλειά μου.	2.0	1.1
Αισθάνομαι ασφάλεια στη δουλειά μου.	3.8	1.1
Είμαι ικανοποιημένος-η από την κοινωνική επαφή που έχω μέσω της δουλειάς μου.	4.0	.9
Οι συνθήκες εργασίας είναι ικανοποιητικές.	3.9	1.0
Νομίζω πως η κάθε μέρα δουλειάς δεν τελειώνει ποτέ.	2.4	1.4
Τις περισσότερες μέρες είμαι ενθουσιασμένος με τη δουλειά μου.	3.4	1.1

Τα αποτελέσματα για τη συνολική αξιολόγηση του επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στις ιδιωτικές επιχειρήσεις δίνονται διαγραμματικά στο Γράφημα 2. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η μέση τιμής της κλίμακας εργασιακής ικανοποίησης ισούται με 3.66 (ΤΑ=0.67) και σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι στις ιδιωτικές επιχειρήσεις εκφράζουν ένα μέτριο προς υψηλό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης.



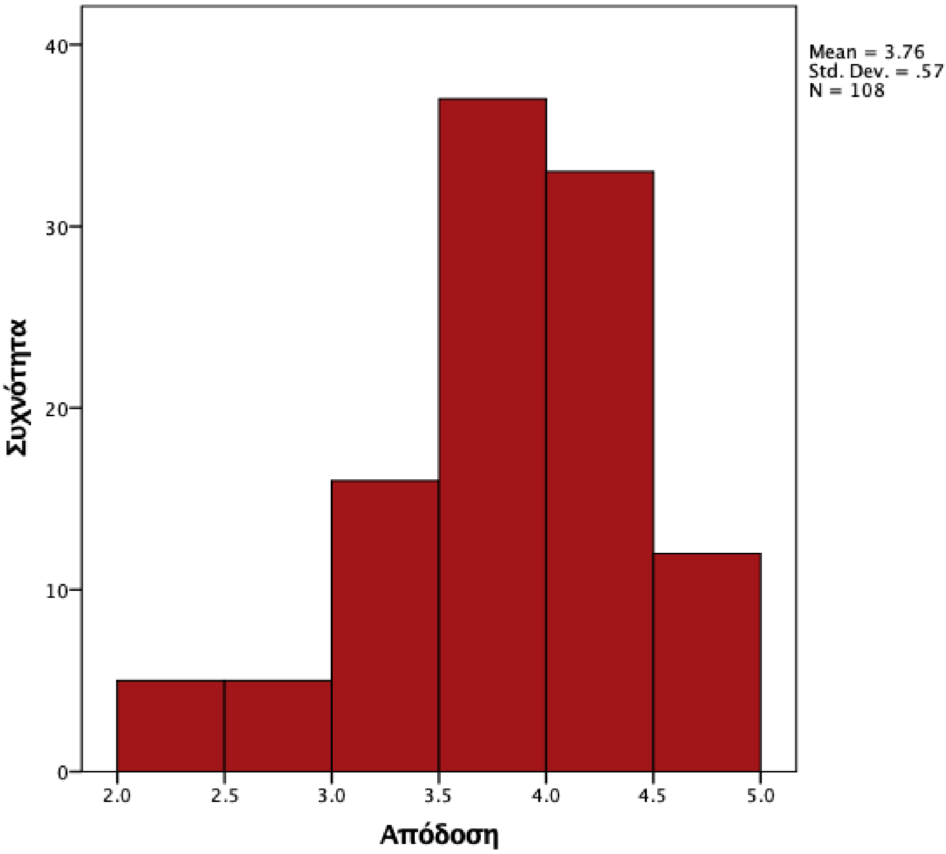
Γράφημα 2. Κατανομή κλίμακας «Εργασιακής Ικανοποίησης»

Στον Πίνακα 7, παρουσιάζονται τα ευρήματα από τις απαντήσεις των εργαζομένων αναφορικά με το επίπεδο εργασιακής απόδοσής τους. Ενδεικτικά από τις απαντήσεις των εργαζομένων προκύπτει ότι είναι ανοιχτοί για κριτική στην εργασία τους (ΜΤ=4.2, ΤΑ=0.9), μπορούν να δείχνουν κατανόηση απέναντι στους συναδέλφους τους (ΜΤ=4.2, ΤΑ=1.1), επιδεικνύουν ευελιξία για την αντιμετώπιση διάφορων καταστάσεων (ΜΤ=4.1, ΤΑ=1.0) και έχουν στο μυαλό τους πάντα ότι πρέπει να πετύχουν (ΜΤ=4.1, ΤΑ=0.9). Αντίθετα, οι εργαζόμενοι σε ιδιωτικές επιχειρήσεις διαφωνούν με το ότι δημιουργούν προβλήματα στο χώρο εργασίας τους (ΜΤ=1.5, ΤΑ=0.8) και ότι έχουν συχνά διαφωνίες με συναδέλφους τους (ΜΤ=2.0, ΤΑ=1.0).

Πίνακας 7. Μέση Τιμή (ΜΤ) και Τυπική Απόκλιση (ΤΑ) για τις ερωτήσεις που αξιολογούν το επίπεδο εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων στις ιδιωτικές επιχειρήσεις (1=διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ, 4=συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα)

	Μέση Τιμή (ΜΤ)	Τυπική Απόκλιση (ΤΑ)
Είχα την δυνατότητα να σχεδιάσω την εργασία μου και την εκτέλεσα έγκαιρα.	3.8	1.1
Είχα στο μυαλό μου πάντα το αποτέλεσμα που πρέπει να πετύχω.	4.1	.9
Είχα την δυνατότητα να ξεχωρίσω τους κύριους εργασιακούς στόχους από τους δευτερεύοντες.	3.8	1.0
Μπόρεσα να τελειώσω την δουλειά σε λιγότερο χρόνο και με λιγότερη προσπάθεια.	3.4	1.1
Είχα δημιουργικές ιδέες για την επίλυση των προβλημάτων.	3.6	1.2
Μπορούσα να δείχνω κατανόηση απέναντι στους συναδέλφους μου.	4.2	1.1
Επιδείκνυα ευελιξία για την αντιμετώπιση διαφόρων καταστάσεων.	4.1	1.0
Ήμουν ήρεμος/η και ενεργούσα άμεσα σε αρνητικές καταστάσεις.	3.6	1.0
Με δική μου πρωτοβουλία ξεκίνησα νέα εργασία, αφού ολοκλήρωσα τα προηγούμενα εργασιακά μου καθήκοντα.	3.4	1.2
Ανέλαβα παραπάνω ευθύνες.	3.8	1.0
Καθημερινά αναζητούσα καινούριες προκλήσεις στην εργασία μου.	3.3	1.0
Συμμετείχα ενεργά σε διοικητικές συναντήσεις.	3.1	1.4
Η επικοινωνία μου με συναδέλφους βοήθησε στην εκπλήρωση της εργασίας.	4.0	1.0
Ήμουν ανοιχτός σε κριτική για την εργασία μου.	4.2	.9
Δημιουργούσα προβλήματα στην εργασία μου.	1.5	.8
Στεκόμουν περισσότερο στα αρνητικά μιας κατάστασης παρά στα θετικά.	2.4	1.1
Συζητούσα με τους συναδέλφους μου για τις αρνητικές συνέπειες της εργασίας μου.	3.2	1.3
Είχα συχνά διαφωνίες με συναδέλφους μου.	2.0	1.0

Τα αποτελέσματα για τη συνολική αξιολόγηση του επιπέδου εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων στις ιδιωτικές επιχειρήσεις δίνονται διαγραμματικά στο Γράφημα 3. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η μέση τιμής της κλίμακας εργασιακής απόδοσης ισούται με 3.76 (ΤΑ=0.57) και δείχνει ότι οι εργαζόμενοι στις ιδιωτικές επιχειρήσεις εκφράζουν ένα μέτριο προς υψηλό επίπεδο εργασιακής απόδοσης.



Γράφημα 3. Κατανομή κλίμακας «Εργασιακής Απόδοσης»

6.5. Διαφοροποίηση ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων στις ιδιωτικές επιχειρήσεις

Οι επόμενες αναλύσεις διενεργήθηκαν για να διαπιστωθεί κατά πόσο οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τον τύπο ηγεσίας που ασκείται στις ιδιωτικές επιχειρήσεις και το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών διαφοροποιούνται ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους (φύλο, εκπαιδευτικό επίπεδο, προϋπηρεσία στην παρούσα θέση εργασίας). Επιπλέον, διερευνήθηκε το κατά πόσο το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής απόδοσης διαφοροποιείται ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους (φύλο, εκπαιδευτικό επίπεδο, προϋπηρεσία στην παρούσα θέση εργασίας). Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκαν οι έλεγχοι t-test για δύο ανεξάρτητα δείγμα και one-way ANOVA.

Στον Πίνακα 8, δίνονται τα ευρήματα του ελέγχου t-test για τις διαφορές ως προς το φύλο των εργαζομένων αναφορικά με τον τύπο ηγεσίας, το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών, το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης τους και το επίπεδο εργασιακής απόδοσης τους. Από την ανάλυση δεν προέκυψε καμία στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ αντρών και γυναικών σε καμία από τις διαστάσεις που αξιολογήθηκαν στην παρούσα έρευνα.

Πίνακας 8. Αποτελέσματα ελέγχου t-test για τις διαφορές ως προς το φύλο των εργαζομένων

	Φύλο				t	p
	Άντρας		Γυναίκα			
	ΜΤ	ΤΑ	ΜΤ	ΤΑ		
Εργασιακή ικανοποίηση	3.6	0.6	3.7	0.7	-0.173	0.863
Εργασιακή απόδοση	3.7	0.7	3.8	0.5	-0.703	0.484
Ευημερία	4.8	0.5	4.8	0.6	-0.351	0.726
Αυτοέλεγχος	4.6	1.2	4.7	1.0	-0.524	0.602
Συναισθηματικότητα	4.3	1.1	4.4	1.3	-0.312	0.756
Κοινωνικότητα	4.6	0.9	5.4	0.7	-5.418	0.000
Συναισθηματική νοημοσύνη	4.5	0.7	4.8	0.7	-1.952	0.054
Μετασχηματιστική	3.3	0.8	3.4	0.7	-0.693	0.490
Συναλλακτική	3.2	0.7	3.3	0.8	-0.186	0.853
Παθητική	2.6	0.7	2.8	0.8	-1.314	0.192
Μεγαλύτερη προσπάθεια	2.9	1.3	3.3	1.1	-1.653	0.101
Αποτελεσματικότητα	3.7	.9	3.4	1.0	1.163	0.247
Ικανοποίηση από ηγεσία	3.4	1.0	3.3	1.0	0.451	0.653

Στον Πίνακα 9, δίνονται τα ευρήματα του ελέγχου ANOVA για τις διαφορές ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων αναφορικά με τον τύπο ηγεσίας, το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών, το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης τους και το επίπεδο εργασιακής απόδοσης τους. Από την ανάλυση, προέκυψε στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων στο κατά πόσο οι ηγέτες ασκούν ηγεσία που συνάδει με τη παθητική ηγεσία (F=6.237, p=0.001), στο κατά πόσο αποτελεσματική κρίνουν την ηγεσία (F=2.990, p=0.034) και στο πόσο ικανοποιημένοι είναι από τον τύπο ηγεσίας (F=3.971, p=0.010). Από την ανάλυση πολλαπλών συγκρίσεων με τον έλεγχο Bonferroni, παρατηρήθηκε ότι οι εργαζόμενοι που είναι απόφοιτοι ΤΕΙ αντιλαμβάνονται σε μεγαλύτερο βαθμό χαρακτηριστικά της παθητικής ηγεσίας στο χώρο εργασίας τους ενώ αντιλαμβάνονται την ηγεσία ως λιγότερο αποτελεσματική. Παρόμοια, οι εργαζόμενοι που είναι απόφοιτοι ΤΕΙ εκφράζουν χαμηλότερο επίπεδο ικανοποίησης από τον τρόπο που ασκείται η ηγεσία στο χώρο εργασίας τους.

Πίνακας 9. Αποτελέσματα ελέγχου ANOVA για τις διαφορές ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων

		Εκπαίδευση					
		ΑΕΙ	ΤΕΙ	Μεταπτυχιακό	Διδακτορικό	F	p
Εργασιακή ικανοποίηση	ΜΤ	3.6	3.8	3.6	4.2	1.705	0.171
	ΤΑ	0.6	0.8	0.6	0.0		
Απόδοση	ΜΤ	3.7	3.8	3.8	3.8	0.187	0.905
	ΤΑ	0.6	0.6	0.5	0.1		
Ευημερία	ΜΤ	4.8	5.1	4.6	4.9	3.956	0.060
	ΤΑ	0.7	0.3	0.5	0.1		
Αυτοέλεγχος	ΜΤ	4.8	4.4	4.6	4.6	0.514	0.674
	ΤΑ	1.3	0.8	1.0	0.6		
Συναισθηματικότητα	ΜΤ	4.4	4.4	4.3	4.5	0.085	0.968
	ΤΑ	1.2	1.2	1.3	0.3		
Κοινωνικότητα	ΜΤ	5.2	4.7	5.0	5.0	1.386	0.251
	ΤΑ	1.1	.8	0.7	0.5		
Συναισθηματική νοημοσύνη	ΜΤ	4.8	4.6	4.6	4.7	0.371	0.774
	ΤΑ	0.8	0.6	0.7	0.4		
Μετασχηματιστική	ΜΤ	3.3	3.2	3.4	4.1	1.971	0.123
	ΤΑ	0.9	0.7	0.6	0.1		
Συναλλακτική	ΜΤ	3.2	3.3	3.2	3.8	1.180	0.321
	ΤΑ	1.0	0.7	0.3	0.1		

Παθητική	ΜΤ	2.5	3.3	2.7	2.7	6.237	0.001
	ΤΑ	0.8	0.5	0.7	0.3		
Μεγαλύτερη Προσπάθεια	ΜΤ	3.1	2.7	3.2	4.3	2.689	0.050
	ΤΑ	1.4	0.9	1.1	0.1		
Αποτελεσματικότητα	ΜΤ	3.6	3.0	3.7	4.2	2.990	0.034
	ΤΑ	1.1	0.9	0.9	0.3		
Ικανοποίηση απο ηγεσία	ΜΤ	3.3	2.8	3.5	4.1	3.971	0.010
	ΤΑ	1.0	1.1	0.9	0.5		

Στον Πίνακα 10, δίνονται τα ευρήματα του ελέγχου ANOVA για τις διαφορές ως προς τα έτη προϋπηρεσίας των εργαζομένων αναφορικά με τον τύπο ηγεσίας, το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών, το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησής τους και το επίπεδο εργασιακής απόδοσής τους. Από την ανάλυση προέκυψε στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τα έτη προϋπηρεσίας των εργαζομένων στο επίπεδο εργασιακής απόδοσης (F=5.386, p=0.006). Επιπλέον, προέκυψε στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τα έτη προϋπηρεσίας των εργαζομένων στο κατά πόσο οι ηγέτες έχουν υψηλό επίπεδο ευημερίας (F=10.977, p=0.000), αυτοελέγχου (F=7.878, p=0.001), συναισθηματικότητας (F=5.833, p=0.003) κοινωνικότητας (F=6.989, p=0.001) και συναισθηματικής νοημοσύνης συνολικά (F=9.566, p=0.000).

Από την ανάλυση πολλαπλών συγκρίσεων με τον έλεγχο Bonferroni, παρατηρήθηκε ότι οι εργαζόμενοι που εργάζονται στην παρούσα θέση εργασίας από 11 έως 20 έτη έχουν υψηλότερο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης ενώ αναγνωρίζουν ότι οι ηγέτες τους έχουν υψηλότερο επίπεδο ευημερίας, συναισθηματικότητας και κοινωνικότητας. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι που εργάζονται στην παρούσα θέση εργασίας 11 έως 20 έτη αναγνωρίζουν ότι οι ηγέτες τους έχουν υψηλότερο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης συνολικά σε σύγκριση με τους άλλους εργαζομένους.

Πίνακας 10. Αποτελέσματα ελέγχου ANOVA για τις διαφορές ως προς τα έτη προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση εργασίας

		Προϋπηρεσία			F	p
		Έως 5	6-10	11-20		
Εργασιακή ικανοποίηση	ΜΤ	3.7	3.7	3.7	0.054	0.947
	ΤΑ	0.7	0.7	0.7		

Απόδοση	ΜΤ	3.7	3.6	4.4	5.386	0.006
	ΤΑ	0.6	0.6	0.2		
Ευημερία	ΜΤ	4.7	4.6	5.6	10.977	0.000
	ΤΑ	0.5	0.6	0.3		
Αυτοέλεγχος	ΜΤ	4.8	3.9	4.3	7.878	0.001
	ΤΑ	1.1	1.0	0.0		
Συναισθηματικότητα	ΜΤ	4.4	3.6	5.1	5.833	0.004
	ΤΑ	1.0	1.5	0.1		
Κοινωνικότητα	ΜΤ	5.1	4.6	5.9	6.989	0.001
	ΤΑ	0.8	1.1	1.0		
Συναισθηματική νοημοσύνη	ΜΤ	4.8	4.2	5.2	9.566	0.000
	ΤΑ	0.6	0.8	0.4		
Μετασχηματιστική	ΜΤ	3.4	3.2	3.6	1.007	0.369
	ΤΑ	0.7	0.8	0.5		
Συναλλακτική	ΜΤ	3.3	3.2	3.4	0.260	0.772
	ΤΑ	0.7	0.7	0.4		
Παθητική	ΜΤ	2.7	2.7	2.8	0.126	0.882
	ΤΑ	0.8	0.7	0.7		
Μεγαλύτερη Προσπάθεια	ΜΤ	3.1	2.9	3.1	0.299	0.742
	ΤΑ	1.1	1.4	1.5		
Αποτελεσματικότητα	ΜΤ	3.5	3.5	3.6	0.054	0.947
	ΤΑ	0.9	1.2	0.6		
Ικανοποίηση απο ηγεσία	ΜΤ	3.4	3.0	3.9	2.121	0.125
	ΤΑ	0.9	1.4	0.2		

6.6. Συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης με τον τύπο ηγεσίας, την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή απόδοση

Στην τελευταία ενότητα, παρουσιάζονται τα ευρήματα που συνδέονται με τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Για τον σκοπό αυτό, αρχικά εξετάσθηκε η συσχέτιση μεταξύ των διαστάσεων της συναισθηματικής νοημοσύνης με τους τύπους ηγεσίας και στη συνέχεια εξετάστηκε η συσχέτιση μεταξύ των διαστάσεων της συναισθηματικής νοημοσύνης, των τύπων ηγεσίας και του επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής απόδοσης. Για τη διερεύνηση της συσχέτισης μεταξύ των διαστάσεων συναισθηματικής νοημοσύνης, τύπων ηγεσίας και επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής απόδοσης, χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson. Τέλος, με χρήση του λογισμικού SMART-PLS 3 με τη μέθοδο Partial Least Squares (PLS), υπολογίστηκαν οι άμεσες και έμμεσες επιδράσεις.

Στον Πίνακα 11, δίνονται τα ευρήματα της ανάλυσης αναφορικά με τη συσχέτιση των διαστάσεων της συναισθηματικής νοημοσύνης με τους τύπους ηγεσίας. Η ανάλυση έδειξε ότι το υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης συνδέεται θετικά με την υιοθέτηση στρατηγικών μετασχηματιστικής ηγεσίας ($r=0.568$, $p=0.000$) ενώ σχετίζεται αρνητικά με την υιοθέτηση στρατηγικών παθητικής ηγεσίας ($r=-0.288$, $p=0.003$). Επιπλέον, το υψηλότερο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης σχετίζεται με την αποτελεσματικότητας της ηγεσίας ($r=0.527$, $p=0.000$) καθώς και με την μεγαλύτερη ώθηση για μεγαλύτερη προσπάθεια ($r=0.518$, $p=0.000$). Τέλος, το υψηλότερο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης σχετίζεται με υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης από την ηγεσία ($r=0.616$, $p=0.000$).

Πίνακας 11. Αποτελέσματα συντελεστή συσχέτισης Pearson των διαστάσεων της συναισθηματικής νοημοσύνης με τους τύπους ηγεσίας

		Ευημερία	Αυτοέλεγχος	Συναισθηματικότητα	Κοινωνικότητα	Συναισθηματική νοημοσύνη
Μετασχηματιστική	r	.242	.528	.486	.358	.568
	p	.012	.000	.000	.000	.000
	ν	108	108	108	108	108
Συναλλακτική	r	.218	.118	.053	.140	.155
	p	.023	.225	.589	.150	.109
	ν	108	108	108	108	108
Παθητική	r	.042	-.326	-.261	-.194	-.288
	p	.668	.001	.006	.044	.003
	ν	108	108	108	108	108
Αποτελεσματικότητα	r	.137	.505	.465	.352	.527
	p	.157	.000	.000	.000	.000
	ν	108	108	108	108	108

Μεγαλύτερη Προσπάθεια	r	.125	.401	.463	.525	.538
	p	.199	.000	.000	.000	.000
	ν	108	108	108	108	108
Ικανοποίηση απο ηγεσία	r	.237	.521	.569	.414	.616
	p	.014	.000	.000	.000	.000
	ν	108	108	108	108	108

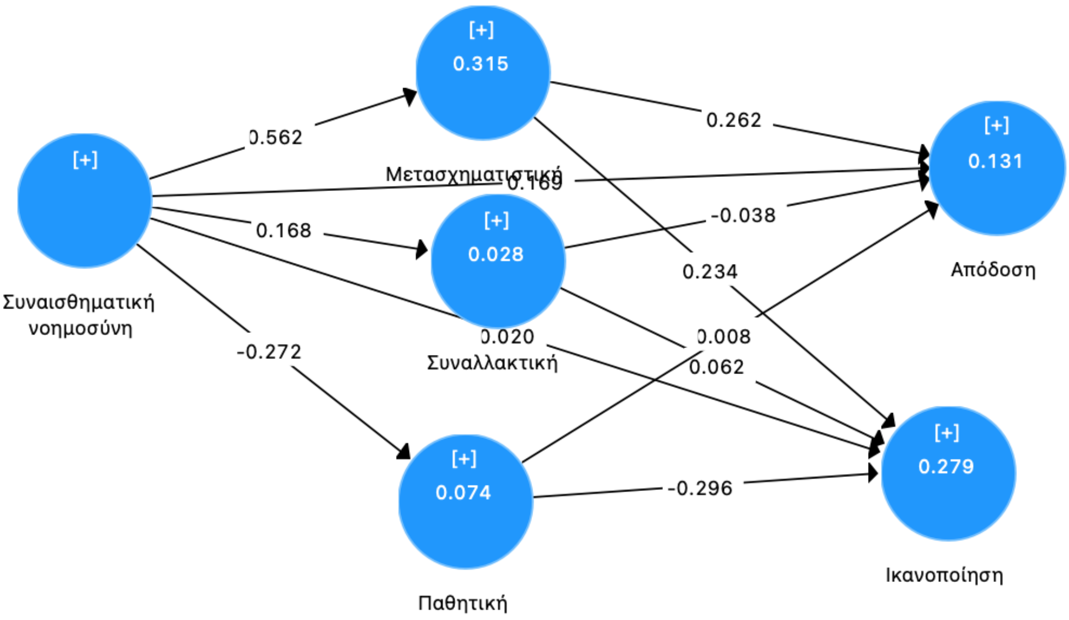
Στον Πίνακα 12, δίνονται τα ευρήματα της ανάλυσης αναφορικά με τη συσχέτιση των διαστάσεων της συναισθηματικής νοημοσύνης, των τύπων ηγεσίας και του επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής απόδοσης. Η ανάλυση έδειξε ότι το υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης συνδέεται θετικά με την αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση (r=0.235, p=0.012) και με το υψηλότερο επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων (r=0.271, p=0.005). Επιπλέον, η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται με την αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση (r=0.473, p=0.000) και με το υψηλότερο επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων (r=-0.329, p=0.001) ενώ η συναλλακτική ηγεσία σχετίζεται με την αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση (r=0.341, p=0.000). Επιπρόσθετα, η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας σχετίζεται με την αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση (r=0.497, p=0.000) και με το υψηλότερο επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων (r=0.269, p=0.005). Τέλος, η ικανοποίηση από την ηγεσία σχετίζεται με την αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση (r=0.453, p=0.000) και με το υψηλότερο επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων (r=0.404, p=0.000).

Πίνακας 12. Αποτελέσματα συντελεστή συσχέτισης Pearson των διαστάσεων της συναισθηματικής νοημοσύνης και των τύπων ηγεσίας με την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή απόδοση

		Απόδοση	Εργασιακή ικανοποίηση
Ευημερία	r	.419	.121
	p	.000	.213
	ν	108	108
Αυτοέλεγχος	r	-.003	.074
	p	.973	.449
	ν	108	108
Συναισθηματικότητα	r	.180	.274
	p	.062	.004
	ν	108	108

Κοινωνικότητα	r	.362	.219
	p	.000	.023
	ν	108	108
Συναισθηματική νοημοσύνη	r	.271	.235
	p	.005	.014
	ν	108	108
Μετασχηματιστική	r	.329	.473
	p	.001	.000
	ν	108	108
Συναλλακτική	r	.140	.341
	p	.148	.000
	ν	108	108
Παθητική	r	-.190	-.482
	p	.049	.000
	ν	108	108
Αποτελεσματικότητα	r	.269	.497
	p	.005	.000
	ν	108	108
Μεγαλύτερη Προσπάθεια	r	.279	.434
	p	.003	.000
	ν	108	108
Ικανοποίηση από ηγεσία	r	.404	.453
	p	.000	.000
	ν	108	108

Στο Γράφημα 4 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του τελικού μοντέλου για τη διερεύνηση των επιδράσεων (1) της συναισθηματικής νοημοσύνης στον τύπο ηγεσίας και (2) της συναισθηματικής νοημοσύνης και του τύπου ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση και εργασιακή απόδοση. Από την ανάλυση προέκυψε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη επιδρά θετικά στην εφαρμογή μετασχηματιστικής ηγεσίας ($b=0.562$, $p<0.05$), επιδρά θετικά στην εφαρμογή συναλλακτικής ηγεσίας ($b=0.168$, $p<0.05$) ενώ επιδρά αρνητικά στην εφαρμογή παθητικής ηγεσίας ($b=-0.272$, $p<0.05$). Επιπλέον, παρατηρήθηκε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη επιδρά θετικά στο επίπεδο εργασιακής απόδοσης ($b=0.169$, $p<0.05$). Από τους τύπους ηγεσίας προέκυψε ότι η μετασχηματιστική ηγεσία επιδρά θετικά στο επίπεδο εργασιακής απόδοσης ($b=0.262$, $p<0.05$) και στο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης ($b=0.234$, $p<0.05$) ενώ η παθητική ηγεσία επιδρά αρνητικά στο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης ($b=-0.296$, $p<0.05$).



Γράφημα 4. Αποτελέσματα τελικού μοντέλου με χρήση του λογισμικού SMART-PLS 3

Στον Πίνακα 13, δίνονται τα αποτελέσματα σχετικά με τις έμμεσες επιδράσεις. Η ανάλυση έδειξε σημαντική διαμεσολαβητική δράση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στη σχέση συναισθηματικής νοημοσύνης και εργασιακής απόδοσης (b=0.147, p=0.034). Το αποτελέσματα αυτό δείχνει ότι η επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στην εργασιακή απόδοση είναι ακόμη μεγαλύτερη αν ο ηγέτης εφαρμόζει μετασχηματιστική ηγεσία. Παρόμοια, η ανάλυση έδειξε σημαντική διαμεσολαβητική δράση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στη σχέση συναισθηματικής νοημοσύνης και εργασιακής ικανοποίησης (b=0.131, p=0.041). Το αποτελέσματα αυτό δείχνει ότι η επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στην εργασιακή ικανοποίηση είναι ακόμη μεγαλύτερη αν ο ηγέτης εφαρμόζει μετασχηματιστική ηγεσία.

Πίνακας 13. Αποτελέσματα έμμεσων επιδράσεων

	Έμμεσες επιδράσεις	p
Συναισθηματική νοημοσύνη -> Συναλλακτική -> Ικανοποίηση	0.010	0.818
Συναισθηματική νοημοσύνη -> Μετασχηματιστική -> Απόδοση	0.147	0.034
Συναισθηματική νοημοσύνη -> Μετασχηματιστική -> Ικανοποίηση	0.131	0.041
Συναισθηματική νοημοσύνη -> Παθητική -> Ικανοποίηση	0.081	0.542
Συναισθηματική νοημοσύνη -> Παθητική -> Απόδοση	-0.002	0.873
Συναισθηματική νοημοσύνη -> Συναλλακτική -> Απόδοση	-0.006	0.782

Κεφάλαιο 7. Συζήτηση και συμπεράσματα

7.1. Συζήτηση

Έρευνες από το διεθνή χώρο έχουν δείξει ότι οι ηγέτες έχουν τεράστια επίδραση στην επιτυχία ή την αποτυχία της αποστολής ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης (Tang et al., 2010; Lam & O'Higgins, 2012, Palmer et al., 2001). Ιδιαίτερο ενδιαφέρον για πολλούς ερευνητές είναι η αναζήτηση σύνδεσης μεταξύ των χαρακτηριστικών της ηγεσίας/ηγέτη και της εργασιακής απόδοσης, της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωτικής επιτυχίας γενικώς (Abelha et al., 2018; Rahmat et al., 2019). Αν και μελετήθηκαν και αναφέρθηκαν πολλά χαρακτηριστικά και συμπεριφορές ηγετών και στοιχεία ηγεσίας, μια πτυχή ειδικότερα αποτέλεσε πρόσφατο επίκεντρο: η συναισθηματική νοημοσύνη, που είναι η ικανότητα που έχει ένα άτομο να μάθει και να κατανοήσει τα δικά του συναισθήματα και τα συναισθήματα των άλλων (Mayer, Salovey, & Caruso, 2000; Hong, Catano, & Liao, 2011). Ως αποτέλεσμα αρκετών ερευνών, η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας έχει λάβει μεγάλη προσοχή την τελευταία δεκαετία (Fambrough & Hart, 2008; Tang, Yin, & Nelson, 2010).

Αν και οι ηγέτες μπορούν να επηρεάσουν τους οργανισμούς τους με πολλούς τρόπους, οι εργαζόμενοι έχουν και αυτοί σημαντική επίδραση στην αποδοτικότητα και την επιτυχία ενός οργανισμού. Η επιτυχία των οργανισμών, είτε μεγάλη είτε μικρή, εξαρτάται τόσο από τους ηγέτες όσο και από τους υπαλλήλους (μέλη της ομάδας). Η σύνθετη αλληλεπίδραση μεταξύ των δεξιοτήτων λήψης αποφάσεων των ηγετών, της ικανότητας επικοινωνίας και της έμπνευσης των άλλων να αγκαλιάσουν το όραμα του ηγέτη για την αποστολή του οργανισμού και οι ικανότητες δημιουργίας σχέσεων επηρεάζουν τις εργασιακές συμπεριφορές και τα συναισθήματα των εργαζομένων απέναντι στις δουλειές τους, η οποία, με τη σειρά της, επηρεάζει την επιτυχή ολοκλήρωση της οργανωτικής αποστολής, χαρακτηριστικά που συνδέονται με την μετασχηματιστική ηγεσία (Polychroniou, 2009; Sivanathan & Fekken, 2002; Wang & Huang, 2009).

Οι ηγέτες με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι ικανοί να αναγνωρίζουν τα συναισθήματα των άλλων και τα δικά τους, γεγονός που τους επιτρέπει να διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους, καθώς και να αντιλαμβάνονται και να ανταποκρίνονται καλά στα συναισθήματα των άλλων (Goleman, 1995). Μεταξύ άλλων πλεονεκτημάτων, όταν οι ηγέτες έχουν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, είναι σε θέση να χρησιμοποιήσουν αυτήν την ικανότητα για να καθοδηγήσουν τις σκέψεις και τις ενέργειές τους και να χτίσουν σχέσεις με άλλους και να τους παρακινήσουν. Αυτή η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη ουσιαστικά σχετίζεται με την υιοθέτηση στρατηγικών μετασχηματιστικής ηγεσίας (Hur, Van Den Berg, & Wilderom, 2011). Και με τη σειρά της, η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να οδηγήσει σε υψηλό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής απόδοσης (Abelha et al., 2018; Alonderienne & Majauskaite, 2016; Okpara, 2004; Miles & Mangold, 2002; Rahmat et al., 2019).

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση της επίδρασης της συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών στην υιοθέτηση ενός συγκεκριμένου στυλ ηγεσίας και το κατά πόσο το στυλ ηγεσίας των ηγετών με τη σειρά του επηρεάζει την αποδοτικότητα και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Απο την ανάλυση των δεδομένων παρατηρήθηκε ότι οι ηγέτες στις ιδιωτικές επιχειρήσεις υιοθετούν στρατηγικές μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας ενώ εμφανίζουν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης και επιδεικνύουν υψηλά επίπεδα ευημερίας, αυτοελέγχου, συναισθηματικότητας και κοινωνικότητας. Απο την ανάλυση ως προς το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής απόδοσης προέκυψε ότι οι εργαζόμενοι στις ιδιωτικές επιχειρήσεις εκφράζουν ένα μέτριο προς υψηλό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης και ένα μέτριο προς υψηλό επίπεδο εργασιακής απόδοσης. Απο την ανάλυση ως προς την επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών στην υιοθέτηση ενός συγκεκριμένου στυλ ηγεσίας παρατηρήθηκε ότι ένα υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης επιδρά θετικά στην εφαρμογή μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας, ενώ επιδρά αρνητικά στην εφαρμογή παθητικής ηγεσίας. Αυτό το αποτέλεσμα επιβεβαιώνουν ευρήματα συναφών ερευνών οι οποίες αναφέρουν ότι οι ηγέτες με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης υιοθετούν χαρακτηριστικά μετασχηματιστικής ηγεσίας ενώ αποφεύγουν την παθητική ηγεσία (Barbuto Jr. & Burbach, 2006; Hur, Van Den Berg, & Wilderom, 2011; Leban & Zulauf, 2004; Polychroniou, 2009; Sivanathan & Fekken, 2002; Wang & Huang, 2009). Επιπρόσθετα, η ανάλυση έδειξε ότι η υιοθέτηση στρατηγικών μετασχηματιστικής ηγεσίας συνδέεται με αυξημένο επίπεδο απόδοσης και ικανοποίησης των εργαζομένων. Αυτό το αποτέλεσμα επιβεβαιώνουν ευρήματα συναφών ερευνών οι οποίες αναφέρουν ότι οι ηγέτες με χαρακτηριστικά μετασχηματιστικής ηγεσίας οδηγούν σε υψηλό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης και γενικότερα καλύτερη ευημερία εντός μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού (Abelha et al., 2018; Alonderienne & Majauskaite, 2016; Okpara, 2004; Miles & Mangold, 2002; Rahmat et al., 2019). Συνολικά, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας έδειξαν ότι η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει τον τύπο ηγεσίας που ασκούν οι ηγέτες (μετασχηματιστική ηγεσία) και ο τύπος ηγεσίας με τη σειρά του αυξάνει το επίπεδο απόδοσης και ικανοποίησης των εργαζομένων.

7.2 Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνας

Η παρούσα έρευνα διέπεται από αρκετούς περιορισμούς που αφορούν κατά κύριο λόγο τον ερευνητικό σχεδιασμό και το δείγμα της έρευνας. Αρχικά, ένας βασικός περιορισμός είναι η επιλογή δείγματος ευκολίας. Η επιλογή δείγματος ευκολίας που δεν είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού συνδέεται με χαμηλό επίπεδο εξωτερικής εγκυρότητας (external validity) της έρευνας. Η εξωτερική εγκυρότητα εξετάζει εάν τα ευρήματα μιας μελέτης μπορούν να γενικευτούν στο σύνολο του πληθυσμού. Όλες σχεδόν οι μελέτες διεξάγονται με χρήση δειγμάτων καθώς η καταγραφή όλου του πληθυσμού είναι ανέφικτη. Σε αυτές τις περιπτώσεις, εάν η επιλογή του δείγματος βασίζεται σε τυχαία δειγματοληψία ή κάποια δειγματοληψία πιθανοτήτων όπως για παράδειγμα διαστρωματωμένη δειγματοληψία τότε το δείγμα είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού, και έτσι τα αποτελέσματα μπορούν να γενικευτούν στον πληθυσμό από τον οποίο αντλήθηκε το δείγμα. Τα αποτελέσματα ερευνών με χαμηλό επίπεδο εξωτερικής εγκυρότητας πρέπει να ερμηνεύονται με ιδιαίτερη προσοχή καθώς τα αποτελέσματα δεν μπορούν να θεωρηθούν αντιπροσωπευτικά του συνολικού πληθυσμού (Andrade, 2018). Επιπρόσθετα, μια έρευνα με χαμηλό επίπεδο εξωτερικής εγκυρότητας συνδέεται με σφάλματα μεροληψίας καθώς το δείγμα ευκολίας που επιλέχθηκε μπορεί να συνδέεται με συγκεκριμένες συνθήκες εργασίας και ως εκ τούτου να υπερεκτιμούν ή να υποεκτιμούν την πραγματική κατάσταση του πληθυσμού (Pannucci & Wilkins, 2010).

Ο δεύτερος περιορισμός της παρούσας έρευνας αφορά το μικρό μέγεθος δείγματος σε σύγκριση με το μέγεθος του πληθυσμού. Σύμφωνα με τους Faber και

Fonseca (2014) το μικρό μέγεθος δείγματος συνδέεται με χαμηλή στατιστική ισχύ (statistical power) η οποία μπορεί να οδηγήσει σε υψηλό ποσοστό απόρριψης υποθέσεων που στην πραγματικότητα ισχύουν. Ένα μικρό μέγεθος δείγματος επηρεάζει επίσης την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων μιας έρευνας, διότι οδηγεί σε μεγαλύτερη μεταβλητότητα, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε μεροληψία των αποτελεσμάτων.

Οι δύο παραπάνω περιορισμοί αποτελούν σημαντικό ζήτημα προς διευθέτηση σε μελλοντικές μελέτες. Σύμφωνα με τα προαναφερόμενα, για την ασφαλέστερη εξαγωγή συμπερασμάτων θα πρέπει να ληφθεί δείγμα με χρήση κάποιας τεχνικής δειγματοληψίας που να ενισχύει την εξωτερική εγκυρότητα της έρευνας ενώ θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν στατιστικές τεχνικές βάση των οποίων θα οριστεί το μέγεθος του δείγματος ώστε να μεγιστοποιηθεί η στατιστική ισχύς των αποτελεσμάτων.

Βιβλιογραφία

1. Aalateeg, S., (2017). Literature Review on Leadership Theories, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), 19(11), 35-43
2. Abdulahi Ali, A. S., Osman Elmi, H. and A. Ibrahim Mohamed, (2013). The effect of leadership behaviours on staff performance in Somalia. Educational Research International, 2, 197-210.
3. Abelha, DM., Carneiro, PC. & Cavazotte, F. (2018). Transformational Leadership and Job Satisfaction: Assessing the Influence of Organizational Contextual Factors and Individual Characteristics. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, *20*(4), 516-532
4. Alboliteeh, M. (2015). Choosing to become a nurse in Saudi Arabia and the lived experience of new graduates: A mixed methods study. Ph.D. Thesis. University of Adelaide, School of Nursing.
5. Alonderienne, R., & Majauskaite, M. (2016). Leadership style and job satisfaction in higher education institutions. *International Journal of Educational Management*, 30(1), 140–164.
6. Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J. and Ololube, N. P., (2015). A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management. Management, 1(5), pp. 6-14.
7. Amjad, A., and Bhaswati, P., (2014). Influence of Organizational Climate and Organizational Culture on Managerial Effectiveness: An Inquisitive Study. The Carrington Rand Journal of Social Sciences, 1(2), 001-120
8. Andrade C. (2018). Internal, External, and Ecological Validity in Research Design, Conduct, and Evaluation. *Indian journal of psychological medicine*, 40(5), 498–499. https://doi.org/10.4103/IJPSYM.IJPSYM_334_18
9. Antonakis, J., Ashkanasy, N. M., & Dasborough, M. T. (2009). Does leadership need emotional intelligence? The Leadership Quarterly, 20(2), 247-261.
10. Avery, G. (2005). *Leadership for sustainable futures: achieving success in a competitive world*. Cheltenham: Edward Elgar.
11. Avolio, B. J. (1999). Full leadership development: Building the vital forces in organizations. Thousand Oaks, CA: Sage

12. Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sampler Set (3rd ed.). Redwood City, CA Mindgarden.
13. Avolio, B. J., Reichard, R.J., Hannah, S.T., Walumbwa, F.O., and Chan, A., (2009). A Meta-Analytic Review of Leadership Impact Research: Experimental and Quasi-Experimental Studies. The Leadership Quarterly, 20, 764-784
14. Bailie, K., & Ekermans, G. (2006). An exploration of the utility of a self-report emotional
15. Bar-On, R. (1997). *Emotional Quotient Inventory: Technical Manual.*
16. Bar-on. (1997). *The emotional Intelligence Inventory (EO-I): Technical manual.* Multi-health Systems.
17. Barbuto Jr., J. E., & Burbach, M. E. (2006). The emotional intelligence of transformational leaders: A field study of elected officials. The Journal of Social Psychology, 146(1), 51- 64.
18. Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. Journal of Applied Psychology, 88(2), 207–218.
19. Beasley, K. (1987). The Emotional Quotient. *Mensa Magazine*.
20. Blake, R., & Mouton, J. (1978). The New Managerial Grid. Houston: Gulf Publishing.
21. Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. The Journal of Management Development, 27(1), 5-12.
22. Boyatzis, R. E. (2009). Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence. Journal of Management Development, 28(9), 749-770.
23. Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. S. (2000). *Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory.* In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace* (p. 343–362). Jossey-Bass.
24. Brackett, M. A., Rivers, S. E., & Salovey, P. (2011). Emotional Intelligence: Implications for Personal, Social, Academic, and Workplace Success. Social and Personality Psychology Compass, 5, 88-103.
25. Bradberry, T. R., & Su, L. D. (2006). Ability-versus skill-based assessment of emotional intelligence. Psicothema, 18 Suppl, 59-66.

26. Braun, S., Peusb, C., Weisweilera, S., & Freya, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: a multilevel mediation model of trust. *Leadership Quarterly*, 24(1), 270–283.
27. Brooke, P. P., & Price, J. L. (1989). The determinants of employee absenteeism: An empirical test of a causal model. *Journal of Occupational Psychology*, *62*(1), 1-19.
28. Brown, F. W., Bryant, S. E., & Reilly, M. D. (2006). Does emotional intelligence - as measured by the EQI - influence transformational leadership and/or desirable outcomes? Leadership & Organization Development Journal, 27(5), 330-351.
29. Buble, M, Juras, A., and Matić, Θ, (2014). The relationship between managers‟ leadership styles and Motivation. Management, 19(1), pp. 161-193
30. Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.
31. Butler, J., & Kern, M. L. (2016). The PERMA-Profiler: A brief multidimensional measure of flourishing. *International Journal of Wellbeing*, *6*, 1–48.
32. Campbell P., Dunnette, M.D., Lawler, E. E. & Weik, K. E. (1970). Managerial Behaviour, Performance and Effectiveness. McGraw Hill.
33. Ciulla, J. B. (2002), The ethics of leadership, Cengage Learning, New York.
34. Cole, G.A. (2005). Personnel and Human Resource Management. London: ELST Publishers.
35. Cote, S., Lopes, P. N., Salovey, P., & Miners, C. T. (2010). Emotional intelligence and leadership emergence in small groups. The Leadership Quarterly, 21(3), 496-508.
36. Creswell, J.W. (2003). *Research design. Qualitative, quantitative, and mixed methods approach*. London: Sage
37. Daft (2010). Management. South-Western Cengage Learning p. 376-536
38. den Hartog, D. N., Caley, A., & P. Dewe, (2007). Recruiting leaders: an analysis of leadership advertisements. Human Resource Management Journal, 17, 58- 75.
39. Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. Personnel Psychology, 64(1), 7-52.
40. Dulewicz, C., Young, M., & Dulewicz, V. (2005). The relevance of emotional intelligence for leadership performance. Journal of General Management, 30(3), 71-86.

41. Ellickson, M. C., & Logsdon, K. (2002). Determinants of job satisfaction of municipal government employees. *Public Personnel Management*, *31*(3), 343-358.
42. Fambrough, M. J., & Hart, R. K. (2008, October). Emotions in leadership development: A critique of emotional intelligence. Advances in Developing Human Resources, 10(5), 740-758.
43. Fiedler, F., (1964). A contingency model of leadership effectiveness. Advances in Experimental Social Psychology. 1, pp.149-190
44. Frijda, N. H., & Mesquita, B. (1994). The social roles and functions of emotions. In S. Kitayama & H. R. Markus (Eds.), Emotion and culture: Empirical studies of mutual influence (pp.51–87). Washington, DC: American Psychological Association.
45. Gardner, H. (1975). *The Shattered Mind.* New York: Knopf.
46. Gardner, H. (1983). *Frames of Mind.* New York: Basic Books.
47. George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. Human Relations, 53(8), 1027-1055.
48. Gerrig, R. J., Zimbardo P. G., Campbell, A. J., Cumming, S. R., & Wilkes, F. J. (2011). Psychology and Life. Pearson Higher Education AU.
49. Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It can Matter More than IQ.* New York: Bantmam Books.
50. Gonzalez, J. A., & S. Chakraborty, (2013). Identity orientation, organizational identification and leadership involvement. Journal of Leadership Studies, 7, 6-17.
51. Green, C. & Heywood, J.S. (2008). Does performance pay increase job satisfaction? Economica, 75(1), 710-728.
52. Greenockle, K. M. (2010). The new face in leadership: Emotional intelligence. Quest, 62(3), 260-267.
53. Gu, Q., Wang, L., Sun, J. Y., & Xu, Y. (2010). Understanding China's post-80 employees' work attitudes: An explorative study. *Journal of Chinese Human Resources Management*, *1*(2), 74-94. doi:10.1108/20408001011117635
54. Gurdjian, P., Halbeisen, T., & Lane, K. (2014). Why leadership-development programs fail. The McKinsey Quarterly, 2014(1), 121-126.
55. Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1977). Management of Organizational Behavior 3rd Edition– Utilizing Human Resources. New Jersey/Prentice Hall
56. Herzberg F., Mausner B., & Snyderman B. (1959). The motivation to work. Wiley.

57. Hoffman, B. J., Woehr, D. J., Maldagen-Youngjohn, R. and B. D. Lyons, (2011). Great man or great myth? A quantitative review of the relationship between individual differences and leader effectiveness. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 84, 347-381.
58. Holtz, B. C., & Harold, C. M. (2008). When your boss says no! The effects of leadership style and trust on employee reactions to managerial explanations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 81*(4), 777–802
59. Hong, Y., Catano, V. M., & Liao, H. (2011). Leader emergence: The role of emotional intelligence and motivation to lead. Leadership & Organization Development Journal, 32(4), 320-343.
60. Hopkins, M. M., O'Neil, D. A., & Williams, H. W. (2007). Emotional intelligence and board governance: Leadership lessons from the public sector. Journal of Managerial Psychology, 22(7), 683-700.
61. Hoy, W., & C. Miskel, (2008). Educational administration: theory, research and practice. McGraw-Hill New York.
62. Hur, Y., Van Den Berg, P. T., & Wilderom, C. P. (2011). Transformational leadership as a mediator between emotional intelligence and team outcomes. The Leadership Quarterly, 22(4), 591-603.
63. Keltner, D., Oatley, K. & Jenkins, J. M. (2014). Understanding Emotions, 3rd ed. Hoboken, NJ: Wiley
64. Kouzes, J. M., & B. Z. Posner, (2007). The Leadership challenge, Jossey – Bass, San Franscisco.
65. Kouzes, J., & Posner, B. (2012). *The leadership challenge: how to make extraordinary things happen in organizations*. 5th ed. Jossey-Bass.
66. Kreitner, R., & Kinicki, A. (2009). *Organizational behavior* (9th ed.). New York, NY: McGraw Hill Irwin.
67. Lam, C. S., & O'Higgins, E. R. (2012). Enhancing employee outcomes: The interrelated influences of managers' emotional intelligence and leadership style. Leadership & Organization Development Journal, 33(2), 149-174.
68. Lazarus, R.S. (1991). Emotion and adaptation. Oxford, UK: Oxford University Press.

69. Leban, W., & Zulauf, C. (2004). Linking emotional intelligence abilities and transformational leadership styles. The Leadership & Organization Development Journal, 25(7), 554-564.
70. Lindebaum, D., & Cartwright, S. (2010). A critical examination of the relationship between emotional intelligence and transformational leadership. Journal of Management Studies, 47(7), 1317-1342.
71. Luthans, F. (2005). Organizational behavior. 10th ed. McGraw-Hill.
72. Manz, C. C., Manz, K. P., Adams, S. B., & Shipper, F. (2011). Sustainable Performance with Values Based Shared Leadership: A Case Study of a Virtuous Organization. Canadian Journal of Administrative Sciences, 28(3), 284-296.
73. Martinez, M. (1997). The Smart that count. *Human Resourse Magazine*, 72-78.
74. Maslow A. H (1943). A theory of human motivation. Psychological Review.
75. Maslow, A. (1950). *Social Theory of Motivation.* New York: Social Science Publishers.
76. Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. (2000). Models of emotional intelligence. In R. J. Sternberg (Ed.), Handbook of intelligence (p. 396–420). Cambridge University Press.
77. McClelland, D. C. (1961). The Achieving Society. Van Nostrand.
78. McGregor, D. (1960). The human side of enterprise. McGraw-Hill.
79. McGregor, D., (1960). The human side of enterprise. McGraw Hill, New York
80. McKee, R. & Carlson, B. (1999). The Power to Change. Austin, Texas: Grid International Inc
81. Miles, S. J., & Mangold, G. (2002). The impact of team leader performance on team members' satisfaction: the subordinate's perspective. Team *Performance Management: An International Journal*, 8(5), 113-121.
82. Momeni, N. (2009). The relationship between managers' emotional intelligence and the organizational climate they create. Public Personnel Management, 38(2), 35-48.
83. Mosadeghrad, M., & Ferdosi, M., (2013). Leadership, Job Satisfaction and Organizational Commitment in Healthcare Sector: Proposing and Testing a Model. Mater Sociomed, 25(2), 121-126
84. Motowidlo, S.J. & Van Scotter, J.R. (1994. Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. Journal of applied psychology, 79:475-480.

85. Neisser, U., Boodoo, G., Bouchard, T. J., Boykin, A. W., Brody, N., Ceci, S. J., Halpern, D. F., Loehlin, J. C., Perloff, R., Sternberg, R. J., & Urbina, S. (1996). Intelligence: Knowns and unknowns. American Psychologist, 51, pp. 77–101.
86. Northouse, C. (2007) Leadership Theory and Practice. New Delhi: Sage Publication Inc.
87. Nwokah, N. G., & Ahiauzu, A. I. (2010). Marketing in governance: Emotional intelligence leadership for effective corporate governance. Corporate Governance, 10(2), 150-162.
88. Okpara, J. O. (2004). Personal characteristics as predictors of job satisfaction: An exploratory study of IT managers in a developing economy. *Information Technology and People*, 17(3), 327-338.
89. Oreg, S. & Y. Berson, (2011). Leadership and employees' reactions to change: the role of leaders' personal attributes and transformational leadership style. Personnel Psychology, 64, 627-659.
90. Ozcelik, H., Langton, N., & Aldrich, H. (2008). Doing well and doing good: The relationship between leadership practices that facilitate a positive emotional climate and organizational performance. Journal of Managerial Psychology, 23(2), 186-203.
91. Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., & Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective leadership. Leadership & Organization Development Journal, 22(1), 5-10.
92. Pannucci, C. J., & Wilkins, E. G. (2010). Identifying and avoiding bias in research. *Plastic and reconstructive surgery*, 126(2), 619–625.
93. Parvin, M. M., & Kabir, M. N. (2011). Factors affecting employee job satisfaction of pharmaceutical sector. *Australian Journal of Business and Management Research*, *1*(9), 113-123.
94. Payne, W. (1985). *Developing emotional intelligence; self-integration; relating to fear, pain and desire.*
95. Peng, Y.P. (2014). Job satisfaction and job performance of university librarians: A disaggregated examination. *Library and information research*, 36(1),74-82.
96. Performance and Attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly, 13,* 243–274.

97. Perry J. L., Mesch D. & Paarlberg L (2006). Motivating Employees in a New Governance Era: The Performance Paradigm Revisited. Public Administration Review.
98. Phellas, C.N., Bloch, A., Seale, C. (2011). Structured methods: Interviews, questionnaires and observation. In: Seale, C. (Ed.), *Researching society and culture*. London: Sage
99. Platsidou, M. (2010). Trait emotional intelligence of Greek special education teachers in relation to burnout and job satisfaction. *School Psychology International*, *31*(1), 60–76
100. Polychroniou, P. V. (2009). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership of supervisors. Team Performance Management, 15(7/8), 343-356.
101. Pool, S., & Pool, B. (2007), A Management Development Model: Measuring Organizational Commitment and Its Impact on Job Satisfaction among executives in A Learning Organization. *Journal of Management Development*, 26(4), 335-369
102. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, *59*(5), 603-609.
103. Rahmat, R., Ramly, M., Mallongi, S., & Kalla, R. (2019). The leadership style effect on the job satisfaction and the performance. *Asia Pacific Journal of Management and Education*, 2(1), 1-13.
104. Reardon, R., Fite, K., Boone, M., & Sullivan, S. (2019). Critically Reflective Leadership: Defining Successful Growth. International Journal of the Whole Child, 4(1), pp. 20-32
105. Rost, J. (1993). *Leadership for the twenty-first century*. Westport, CT: Praeger Publishing.
106. Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. Imagination, Cognition, and Personality, 9, 185-211
107. Salovey, P., Mayer, J. D., & Caruso, D. (2002). The positive psychology of emotional intelligence. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), Handbook of positive psychology (p. 159–171). Oxford University Press.
108. Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2012) Research Methods for Business Students. 6th edn. Harlow: Pearson.

109. Schutte, N., Malouff, J., & Thorsteinsson, E. (2013). Increasing Emotional Intelligence through Training: Current Status and Future Directions. *Journal of Emotional Education*, 56-57.

110. Sekaran, U. (2003). *Research Methods for business.* New York; John Wiley and Sons.

111. Shajahan D. S. & Shajahan L (2004). Organization behavior. New Age International Publications.

112. Shriberg, D., & A. Shriberg, (2011), Practicing Leadership principles and applications, John Wiley and Sons Inc, New York.

113. Sivanathan, N., & Fekken, G. C. (2002). Emotional intelligence, moral reasoning and transformational leadership. Leadership & Organization Development Journal, 23(4), 198-204.

114. Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leader- ship behavior. Journal of Occupational Health Psychology, 12, 80-92.

115. Sledge, S., Miles, A. K., & Coppage, S. (2008). What role does culture play? A look at motivation and job satisfaction among hotel workers in Brazil. *The International Journal of Human Resource Management*, *19*(9), 1667-1682.

116. Stogdill, M. R. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. The journal of Psychology. Interdisciplinary and Applied, 25(1)

117. Sy, T., Tram, S., & O’Hara, L. A. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. Journal of Vocational Behavior, 68(3), 461-473.

118. Tang, H. V., Yin, M., & Nelson, D. B. (2010). The relationship between emotional intelligence and leadership practices. Journal of Managerial Psychology, 25(8), 899-926.

119. Thorndike, E.L. (1920). Intelligence and its use. Harper's Magazine, 140, pp. 227-235.

120. Vigoda-Gadot, E. (2007). Leadership style, organizational politics, and employees’ performance. An empirical examination of two competing models. Personnel Review, 36, 661-683.

121. Visser, P. S., Krosnick, J. A., & Lavrakas, P. J. (2000). Survey research. In H. T. Reis, & C. M. Judd (Eds.), *Handbook of research: Methods in social and personality psychology.* Cambridge, UK: Cambridge University Press

122. Vroom V.H. (1964). Work and Motivation. New York: John Wiley and Sons.

123. Vroom, V. H (1964) Work and motivation. Wiley & Sons.

124. Vroom, V., & Yetton, P. (1973). Leadership and Decision-Making. Pittsburgh, PA University of Pittsburgh Press.

125. Walter, F., Humphrey, R. H., & Cole, M. S. (2012). Unleashing leadership potential: Toward an evidence-based management of emotional intelligence. Organizational Dynamics, 41(3), 212-219.

126. Wang, Y., & Huang, T. (2009). The relationship of transformational leadership with group cohesiveness and emotional intelligence. Social Behavior and Personality, 37(3), 379- 392.

127. Wechsler, D. (1940). Non-intellective factors in general intelligence. Psychological Bulletin, 37, 444-445.

128. Weihrich H. & Harold Koontz (1999) Management: A global perspective. 10th ed. McGraw-Hill.

129. Weinberger, L. A. (2009). Emotional intelligence, leadership style, and perceived leadership effectiveness. Advances in Developing Human Resources, 11(6), 747-772.

130. Winston, B. E., & Patterson, K. (2006). An Integrative Definition of Leadership. International Journal of Leadership Studies, 1, 6-66.

131. Wong, C., & Law, K. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on intelligence measure. E-Journal of Applied Psychology, 2(2), 3-11.

132. Yukl, G. (2002). Leadership in Organizations, 5th ed.-International, Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J.

133. Yusof, A. A., & Shamsuri, N. A. (2006). Organizational justice as a determinant of job satisfaction and organizational commitment. Universiti Utara Malaysia Faculty of Human and Social Development. Malaysian Management Review, 41(1).

134. Zhou, J., & George, J. M. (2003). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. The Leadership Quarterly, 14(4), 545-568.

135. Μπουραντάς, Δ. (2015). *Μανατζμεντ. Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο. Σύγχρονες προσεγγίσεις και μέθοδοι. Διοικητικές και ηγετικές ικανότητες*. Αθήνα: Μπένου

Παράρτημα

Δημογραφικά χαρακτηριστικά

1. Φύλο (Σημειώστε με Χ στο κουτάκι που ισχύει)

Άντρας □

Γυναίκα □

2. Ηλικία (Σημειώστε με Χ στο κουτάκι που ισχύει)

Έως 35 ετών □

36-45 □

46-55 □

56 και πάνω □

3. Εκπαιδευτικό επίπεδο (Σημειώστε με Χ στο κουτάκι που ισχύει)

Έως και δευτεροβάθμια □

Απόφοιτος ΑΕΙ □

Απόφοιτος ΤΕΙ □

Μεταπτυχιακός Τίτλος □

Διδακτορικός Τίτλος □

4. Οικογενειακή κατάσταση (Σημειώστε με Χ στο κουτάκι που ισχύει)

Άγαμος-η □

Έγγαμος-η □

Διαζευγμένος-η □

Χήρος-α □

5. Προϋπηρεσία γενικά στον τομέα σας (Σημειώστε με Χ στο κουτάκι που ισχύει)

Έως 5 έτη □

6 έως 10 έτη □

11 έως 20 έτη □

21 έτη και πάνω □

6. Προϋπηρεσία στην παρούσα θέση εργασίας (Σημειώστε με Χ στο κουτάκι που ισχύει)

Έως 5 έτη □

6 έως 10 έτη □

11 έως 20 έτη □

21 έτη και πάνω □

<u>ΗΓΕΣΙΑ</u>

Πόσο συχνά ο διευθυντής/ προϊστάμενος της εταιρείας σας, εκδηλώνει τις παρακάτω συμπεριφορές (1=καθόλου, 2=σπάνια, 3=μερικές φορές, 4=πολλές φορές, 5=σχεδόν πάντα)		1	2	3	4	5
1	Μου παρέχει βοήθεια ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου.					
2	Επανεξετάζει προγενέστερα δεδομένα για να ελέγξει την ορθότητα και την ισχύ τους .					
3	Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν πολύ σοβαρά.					
4	Εστιάζει την προσοχή του σε λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα καθιερωμένα.					
5	Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα.					

6	Αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις.					
7	Απουσιάζει όταν τον/την έχουν ανάγκη.					
8	Αναζητά διαφορετικές θεωρήσεις κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων.					
9	Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον.					
10	Με κάνει να νιώθω περήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της.					
11	Δηλώνει με σαφήνεια ποιός είναι υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.					
12	Περιμένει τα πράγματα να χειροτερέψουν για να επέμβει.					
13	Μιλάει με ενθουσιασμό για τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν.					
14	Τονίζει τη σπουδαιότητα που έχει το ισχυρό αίσθημα σκοπού.					
15	Αφιερώνει πολύ χρόνο στην καθοδήγηση των υφισταμένων του.					
16	Ενημερώνει τους υφισταμένους του σχετικά με τα αποτελέσματα που θα περιμένουν να δουν όταν επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί.					
17	Είναι ένθερμος/η υποστηρικτής της άποψης: «αν δεν είναι χαλασμένο, μην το αλλάζεις».					
18	Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον.					
19	Μου συμπεριφέρεται περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά ως ένα απλό μέλος της ομάδας.					

20	Ακολουθεί την τακτική ότι τα προβλήματα πρέπει να γίνουν χρόνια πριν αναλάβει δράση.					
21	Λειτουργεί με τρόπους που κερδίζουν το σεβασμό μου.					
22	Επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών.					
23	Σκέφτεται τις δεοντολογικές και ηθικές συνέπειες των αποφάσεων.					
24	Καταγράφει κάθε λάθος που γίνεται.					
25	Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης.					
26	Διατυπώνει με σαφήνεια ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον.					
27	Μου εφιστά την προσοχή στις αποτυχίες επίτευξης των στόχων.					
28	Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις.					
29	Με θεωρεί ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες.					
30	Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές οπτικές γωνίες.					
31	Με βοηθά να αναπτύσσω τις δυνατότητές μου.					
32	Προτείνει νέους τρόπους με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου.					
33	Καθυστερεί να αντιδράσει σε επείγοντα ζητήματα.					
34	Δίνει έμφαση στη σπουδαιότητα της ύπαρξης μίας συλλογικής αίσθησης αποστολής.					

35	Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του.					
36	Εκφράζει την πεποίθηση ότι θα επιτευχθούν οι στόχοι.					
37	Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες που σχετίζονται με τη δουλειά μου.					
38	Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους παρακίνησης και δημιουργίας οράματος.					
39	Με παρακινεί να κάνω περισσότερα από ότι θα περίμενα και εγώ ο/η ίδιος/α.					
40	Με εκπροσωπεί αποτελεσματικά στους προϊσταμένους μου.					
41	Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο.					
42	Αυξάνει/εντείνει την επιθυμία μου για επιτυχία.					
43	Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του σχολείου.					
44	Αυξάνει την επιθυμία μου να προσπαθώ περισσότερο.					
45	Ηγείται μίας ομάδας που είναι αποτελεσματική.					

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Σημειώστε την άποψή σας για κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις (στο κουτάκι όπου αντιστοιχεί με Χ, όπου 1=διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ, 4=συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα)

	1	2	3	4	5

1. Η δουλειά μου είναι ενδιαφέρουσα.					
2. Αισθάνομαι πολύ ικανοποιημένος-η από την τωρινή δουλειά μου.					
3. Φαίνεται πως οι φίλοι μου θεωρούν πιο ενδιαφέρουσες τις δουλειές τους.					
4. Αν ξεκινούσα πάλι από την αρχή, θα επέλεγα την ίδια δουλειά.					
5. Συχνά βαριέμαι στη δουλειά μου.					
6. Όταν τελειώνω από τη δουλειά μου, αισθάνομαι πως έχω κάνει κάτι αξιοσημείωτο.					
7. Είμαι δυσαρεστημένος-η από τη δουλειά μου.					
8. Αισθάνομαι ασφάλεια στη δουλειά μου.					
9. Είμαι ικανοποιημένος-η από την κοινωνική επαφή που έχω μέσω της δουλειάς μου.					
10. Οι συνθήκες εργασίας είναι ικανοποιητικές.					
11. Νομίζω πως η κάθε μέρα δουλειάς δεν τελειώνει ποτέ.					
12. Τις περισσότερες μέρες είμαι ενθουσιασμένος με τη δουλειά μου.					

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

Παρακαλώ να σημειώστε τον αριθμό που αντανακλά σε μεγαλύτερο βαθμό τη συμφωνία σας ή τη διαφωνία σας με τις ακόλουθες προτάσεις αναφορικά με τον ηγέτη σας. Όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός διαφωνίας τόσο η απάντησή σας θα προσεγγίζει το 1 και όσο πιο μεγάλος είναι ο βαθμός συμφωνίας τόσο η απάντησή σας θα προσεγγίζει το 7.

EP.1	Δε δυσκολεύεται καθόλου να εκφράσει τα συναισθήματά του με λόγια.	1	2	3	4	5	6	7
EP.2	Συχνά του είναι δύσκολο να δει τα πράγματα από την οπτική γωνία των άλλων.	1	2	3	4	5	6	7
EP.3	Γενικά είναι ένα ιδιαίτερα δραστήριο άτομο με στόχους.	1	2	3	4	5	6	7
EP.4	Συνήθως του είναι δύσκολο να ελέγξει τα συναισθήματά του.	1	2	3	4	5	6	7
EP.5	Γενικά δε βρίσκει τη ζωή διασκεδαστική.	1	2	3	4	5	6	7
EP.6	Μπορεί να χειριστεί αποτελεσματικά τους άλλους ανθρώπους.	1	2	3	4	5	6	7
EP.7	Έχει την τάση να αλλάζει γνώμη συχνά.	1	2	3	4	5	6	7
EP.8	Γενικά δυσκολεύεται να κατανοήσει τι ακριβώς νιώθω.	1	2	3	4	5	6	7
EP.9	Πιστεύει πως έχει πολλά χαρίσματα.	1	2	3	4	5	6	7
EP.10	Συχνά δυσκολεύεται να υπερασπισθεί τα δικαιώματά του.	1	2	3	4	5	6	7
EP.11	Συνήθως μπορεί να επηρεάσει τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων.	1	2	3	4	5	6	7
EP.12	Γενικά είναι απαισιόδοξος άνθρωπος.	1	2	3	4	5	6	7
EP.13	Οι κοντινοί του άνθρωποι παραπονιούνται ότι δεν τους συμπεριφέρεται σωστά.	1	2	3	4	5	6	7
EP.14	Συνήθως δυσκολεύεται να προσαρμόσει τη ζωή του ανάλογα με τις περιστάσεις.	1	2	3	4	5	6	7

EP.15	Γενικά, είναι ικανός να αντιμετωπίσει καταστάσεις άγχους.	1	2	3	4	5	6	7
EP.16	Συχνά δυσκολεύεται να δείξει στοργή στους ανθρώπους γύρω του.	1	2	3	4	5	6	7
EP.17	Συνήθως μπορει να «μπει στη θέση του άλλου» και να καταλάβει τα συναισθήματά του.	1	2	3	4	5	6	7
EP.18	Δεν έχει αρκετά κίνητρα στη ζωή του.	1	2	3	4	5	6	7
EP.19	Συνήθως μπορεί να βρει τρόπους να ελέγξει τα συναισθήματά του.	1	2	3	4	5	6	7
EP.20	Σε γενικές γραμμές, φαίνεται ευχαριστημένος από τη ζωή του.	1	2	3	4	5	6	7
EP.21	Θα τον περιέγραφα ως καλό διαπραγματευτή.	1	2	3	4	5	6	7
EP.22	Συχνά ανακατεύεται σε καταστάσεις και αργότερα το μετανιώνει.	1	2	3	4	5	6	7
EP.23	Συχνά, σταματά αυτό που κάνει και συγκεντρώνεται σε αυτό που νιώθει.	1	2	3	4	5	6	7
EP.24	Αισθάνεται καλά με τον εαυτό του.	1	2	3	4	5	6	7
EP.25	Έχει την τάση να υποχωρεί ακόμη και όταν γνωρίζει πως έχει δίκιο.	1	2	3	4	5	6	7
EP.26	Πιστεύω πως δεν έχει καθόλου επιρροή στα συναισθήματα των άλλων.	1	2	3	4	5	6	7
EP.27	Πιστεύει ότι γενικά τα πράγματα θα εξελιχθούν καλά στη ζωή τους.	1	2	3	4	5	6	7
EP.28	Δυσκολεύεται να δεθεί πολύ ακόμη και με όσους βρίσκονται πολύ κοντά του.	1	2	3	4	5	6	7

ΕΡ.29	Γενικά, μπορεί να προσαρμόζεται σε καινούρια περιβάλλοντα και καταστάσεις.	1	2	3	4	5	6	7
ΕΡ.30	Οι άλλοι τον θαυμάζουν γιατί είναι «άνετος».	1	2	3	4	5	6	7

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ

Σημειώστε, πόσο συχνά ίσχυε για σας το περιεχόμενο της κάθε δήλωση το προηγούμενο τρίμηνο, ακολουθώντας την εξής διαβάθμιση:

1=Σχεδόν ποτέ

2=Σπάνια

3=Μερικές φορές

4=Συχνά

5=Πάντα

ΕΡ.1	Είχα την δυνατότητα να σχεδιάσω την εργασία μου και την εκτέλεσα έγκαιρα.	1	2	3	4	5
ΕΡ.2	Είχα στο μυαλό μου πάντα το αποτέλεσμα που πρέπει να πετύχω.	1	2	3	4	5
ΕΡ.3	Είχα τη δυνατότητα να ξεχωρίσω τους κύριους εργασιακούς στόχους από τους δευτερεύοντες.	1	2	3	4	5
ΕΡ.4	Μπόρεσα να τελειώσω την δουλειά σε λιγότερο χρόνο και με λιγότερη προσπάθεια.	1	2	3	4	5
ΕΡ.5	Είχα δημιουργικές ιδέες για την επίλυση των προβλημάτων.	1	2	3	4	5

ΕΡ.6	Μπορούσα να δείχνω κατανόηση απέναντι στους συναδέλφους μου.	1	2	3	4	5
ΕΡ.7	Επιδείκνυα ευελιξία για την αντιμετώπιση διαφόρων καταστάσεων.	1	2	3	4	5
ΕΡ.8	Ήμουν ήρεμος και ενεργούσα άμεσα σε αρνητικές καταστάσεις.	1	2	3	4	5
ΕΡ.9	Με δική μου πρωτοβουλία ξεκίνησα νέα εργασία, αφού ολοκλήρωσα τα προηγούμενα εργασιακά μου καθήκοντα.	1	2	3	4	5
ΕΡ.10	Ανέλαβα παραπάνω ευθύνες.	1	2	3	4	5
ΕΡ.11	Καθημερινά αναζητούσα καινούριες προκλήσεις στην εργασία μου.	1	2	3	4	5
ΕΡ.12	Συμμετείχα ενεργά σε διοικητικές συναντήσεις.	1	2	3	4	5
ΕΡ.13	Η επικοινωνία μου με συναδέλφους βοήθησε στην εκπλήρωση της εργασίας.	1	2	3	4	5
ΕΡ.14	Ήμουν ανοιχτός σε κριτική για την εργασία μου.	1	2	3	4	5
ΕΡ.15	Δημιουργούσα προβλήματα στην εργασία μου.	1	2	3	4	5
ΕΡ.16	Στεκόμουν περισσότερο στα αρνητικά μιας κατάστασης παρά στα θετικά.	1	2	3	4	5
ΕΡ.17	Συζητούσα με τους συναδέλφους μου για τις αρνητικές συνέπειες της εργασίας μου.	1	2	3	4	5
ΕΡ.18	Είχα συχνά διαφωνίες με συναδέλφους μου.	1	2	3	4	5