



ΤΜΗΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΠΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ ΣΥΝΕΧΙΖΟΜΕΝΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Διπλωματική εργασία με θέμα:

**«Συναισθηματική νοημοσύνη, μετασχηματιστική ηγεσία και φύλο:
Μία έρευνα στο σύγχρονο ιδιωτικό τομέα»**

Αναστασία Γουλάρα

Επόπτης Α΄: Πλατσίδου Μαρία, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια

Επόπτης Β΄: Σιπητάνου Αθηνά, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια

Επόπτης Γ΄: Βαλκάνος Ευθύμιος, Αναπληρωτής Καθηγητής

Θεσσαλονίκη, 2014

©Αναστασία Γουλάρα, 2014

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της παρούσας μεταπτυχιακής εργασίας από το Τμήμα Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής του Πανεπιστημίου Μακεδονίας δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέως εκ μέρους του Τμήματος.

*Στο γιο μου Θοδωρή, για τις ώρες που
του ξέκλεψα.*

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες	7
Περίληψη.....	8
Abstract.....	10
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ	11
1. Εισαγωγή	11
2. Συναισθηματική Νοημοσύνη	14
2.1. Ιστορική αναδρομή της θεμελίωσης της έννοιας.....	14
2.2. Ορισμοί της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	16
2.3. Θεωρητικά Μοντέλα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	17
2.3.1. Το μοντέλο των Mayer, Salovey & Caruso.....	18
2.3.2. Το μοντέλο του Bar-On.....	20
2.3.3. Το μοντέλο του Goleman.....	22
2.4. Η Μέτρηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	24
2.4.1. Αντικειμενική μέτρηση ικανοτήτων.....	25
2.4.2. Αυτο-αναφορές.....	25
2.4.3. Ετερο-αναφορές.....	27
2.5. Η συναισθηματική νοημοσύνη σε σχέση με το φύλο.....	28
2.6. Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας	31
2.7. Η συναισθηματική νοημοσύνη και η ηγεσία στους οργανισμούς και επιχειρήσεις.....	33
3. Ηγεσία	41
3.1. Εννοιολογική Προσέγγιση του όρου Ηγεσία.....	41
3.2. Ηγεσία και Μάνατζμεντ (Διοίκηση).....	43
3.3. Θεωρητικά Μοντέλα Ηγεσίας.....	46

3.3.1. Γενετική θεωρία (Genetic Approach).....	46
3.3.2. Θεωρίες που λαμβάνουν υπόψη τα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη (trait theories).....	47
3.3.3. Θεωρίες που λαμβάνουν υπόψη τη συμπεριφορά του ηγέτη ή συμπεριφοριστικές (behavior theories).....	49
3.3.3.1. Η Θεωρία X και Ψ.....	50
3.3.3.2. Τα στυλ ηγετικής συμπεριφοράς του Likert.....	51
3.3.3.3. Το Διοικητικό Πλέγμα (Managerial Grid) των Blake & Mouton.....	52
3.3.4. Θεωρίες που λαμβάνουν υπόψη την κατάσταση/συνθήκες του περιβάλλοντος όπου εκδηλώνεται η ηγετική συμπεριφορά.....	54
3.3.4.1. Η «συγκυριακή» θεωρία του Fiedler	55
3.3.4.2. Η θεωρία του κύκλου ζωής των Hersey & Blanchard.....	57
3.3.4.3. Η Θεωρία «Πορείας – Στόχου» (Path Goal Theory).....	58
3.3.4.4. Το μοντέλο των Vroom-Yetton	60
3.3.5. Σύγχρονες θεωρητικές προσεγγίσεις της ηγεσίας – Νεοχαρισματικές θεωρίες.....	61
3.3.5.1. Χαρισματική ηγεσία.....	62
3.3.5.2. Μετασχηματιστική (και Συναλλακτική) ηγεσία – Περιγραφή της θεωρίας	64
3.3.5.3. Μέτρηση της ηγετικής στάσης.....	69
3.3.5.4. Μετασχηματιστική Ηγεσία και Αποτελεσματικότητα του Ηγέτη.....	71
3.3.5.5. (Μετασχηματιστική) Ηγεσία και φύλο.....	73

4. Η σχέση της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης.....	80
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....	87
5. Στόχοι της έρευνας.....	87
6. Μεθοδολογία.....	87
6.1. Δείγμα.....	87
6.2. Ερευνητικά εργαλεία.....	88
6.3. Διαδικασία συλλογής δεδομένων.....	92
7. Αποτελέσματα της έρευνας.....	93
7.1. Παραγοντική δομή των ερευνητικών εργαλείων της έρευνας.....	93
7.2. Η επίδραση του φύλου στο επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης και της μετασχηματιστικής ηγεσίας.....	97
7.2.1. Η επίδραση των άλλων δημογραφικών μεταβλητών στο επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης και της μετασχηματιστικής ηγεσίας.....	98
7.3. Η σχέση ανάμεσα στους παράγοντες της συναισθηματικής νοημοσύνης και της μετασχηματιστικής ηγεσίας.....	100
8. Συζήτηση.....	106
8.1. Παραγοντική δομή των ερευνητικών εργαλείων της έρευνας.....	106
8.2. Η επίδραση του φύλου στο επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης και της μετασχηματιστικής ηγεσίας.....	107
8.2.1. Η επίδραση των άλλων δημογραφικών μεταβλητών στο επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης και μετασχηματιστικής ηγεσίας.....	110
8.3. Η σχέση ανάμεσα στους παράγοντες της συναισθηματικής νοημοσύνης	

και της μετασχηματιστικής ηγεσίας.....	112
9. Συμπεράσματα και προτάσεις.....	116
10. Περιορισμοί της έρευνας.....	118
11. Βιβλιογραφία.....	119
12. Παράρτημα.....	148

Ευχαριστίες

Στα πλαίσια της ολοκλήρωσης της παρούσας εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω με τη σειρά μου όσους συνέβαλαν στην επίτευξη της. Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω την κυρία Πλατσίδου Μαρία, επόπτρια της παρούσας εργασίας και αναπληρώτρια καθηγήτρια του Τμήματος Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής, για την αμέριστη βοήθεια, την πρακτική καθοδήγηση, την υπομονή και κατανόηση που μου προσέφερε κατά τη διάρκεια της συνεργασίας μας. Επίσης, θα ήθελα από καρδιάς να εκφράσω τις ευχαριστίες μου προς την κυρία Σιπητάνου Αθηνά, αναπληρώτρια καθηγήτρια, για την αμέριστη βοήθεια και υποστήριξη που μου έχει προσφέρει τα τελευταία χρόνια, σε ακαδημαϊκό και προσωπικό επίπεδο. Οφείλω ακόμα να ευχαριστήσω τον κύριο Ευθύμιο Βαλκάνο, αναπληρωτή καθηγητή που δέχτηκε με προθυμία να εποπτεύσει την παρούσα εργασία. Παράλληλα ευχαριστώ όσους συμμετείχαν στην έρευνα, καθώς χωρίς τη βοήθειά τους θα ήταν αδύνατη η συλλογή των δεδομένων.

Ακόμα, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους συναδέλφους μου από το μεταπτυχιακό και τους φίλους μου, για τη συνεχή υποστήριξη και ανατροφοδότηση. Υπήρξαν για μένα σύμβουλοι, συμπαραστάτες και συνοδοιπόροι.

Κλείνοντας, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου, και ιδιαίτερα τη μητέρα μου, Κατερίνα, και τον Αποστόλη για την απλόχερη βοήθεια τους και υπομονή τους τα τελευταία χρόνια.

Περίληψη

Το έντονο ερευνητικό ενδιαφέρον γύρω από τις έννοιες της συναισθηματικής νοημοσύνης και της μετασχηματιστικής ηγεσίας αποτελεί μία απόδειξη για το σημαντικό ρόλο των συναισθητικών δεξιοτήτων στο χώρο εργασίας, και περισσότερο για την άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας. Η παρούσα έρευνα αποτελεί μια εμπειρική μελέτη διοικητικών στελεχών στο χώρο των ελληνικών επιχειρήσεων. Επιχειρεί να εξετάσει τη σχέση ηγετικών και συναισθηματικών χαρακτηριστικών στο χώρο εργασίας και κατά πόσο αυτή η σχέση επηρεάζεται από το φύλο του ηγέτη. Στόχοι της έρευνας αποτελούν η μελέτη της επίδρασης του φύλου και άλλων δημογραφικών παραγόντων στη συναισθηματική νοημοσύνη και το μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας και η διερεύνηση της σχέσης που υπάρχει μεταξύ του μετασχηματιστικού μοντέλου ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Το δείγμα της έρευνας αποτελούν 112 άτομα, στελέχη διαφόρων ιεραρχικών επιπέδων αλλά και υπάλληλοι ή εξωτερικοί συνεργάτες, επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικούς τομείς.

Τα αποτελέσματα της εν λόγω έρευνας έδειξαν πως οι γυναίκες συμμετέχοντες δεν εμφανίζουν σημαντικές διαφοροποιήσεις στα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης σε σχέση με τους άνδρες συμμετέχοντες. Επίσης διαπιστώθηκε ότι οι γυναίκες εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα ενθαρρυντικής ηγεσίας και προσωπικής αναγνώρισης σε σχέση με τους άνδρες συμμετέχοντες. Βρέθηκε ότι το μέγεθος της επιχείρησης επηρεάζει τη ρύθμιση των συναισθημάτων (της συναισθηματικής νοημοσύνης) και το εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχόντων επηρεάζει το όραμα (της μετασχηματιστικής ηγεσίας). Βρέθηκε, επίσης, ότι η ηλικία των συμμετεχόντων συσχετίζεται θετικά με τη διάσταση διανοητική υποκίνηση (του μετασχηματιστικού μοντέλου ηγεσίας). Οι περισσότερες διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης

συσχετίζονται με τις διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Τέλος, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η εκτίμηση των συναισθημάτων των άλλων αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα για τις διαστάσεις της ενθαρρυντικής ηγεσίας και της προσωπικής αναγνώρισης και η χρήση των συναισθημάτων για τις διαστάσεις της διανοητικής υποκίνησης, του οράματος και της εμπνέουσας επικοινωνίας.

Λέξεις – κλειδιά: Συναισθηματική νοημοσύνη, μετασχηματιστική ηγεσία, φύλο, ηγετικά στελέχη

Abstract

The intense research interest in the concepts of emotional intelligence and transformational leadership is a testament to the crucial role of emotional skills in the workplace, and more for effective leadership. This research is an empirical study of greek managers and attempts to examine the relationship between leadership and emotional characteristics in the workplace and how this relationship is affected by the sex of the leader. The purpose of this study is to examine the impact of gender and other demographic factors on emotional intelligence and transformational leadership model and to investigate the relationship between transformational model of leadership and emotional intelligence.

The sample consisted of 112 individuals, executives of various hierarchical levels and employees or freelancers of greek companies operating in different sectors.

The results have shown that women participants did not show significant differences in levels of emotional intelligence than men participants, while they displayed higher level of effective leadership and personal recognition in relation to the male participants. Also results have shown that firm size affects the regulation of emotions (emotional intelligence) and educational level of the participants affects vision (transformational leadership). The age of the participants was positively correlated with the dimension of intellectual stimulation (transformational leadership model). Most dimensions of emotional intelligence correlated positively with the dimensions of transformational leadership. Finally, the results have shown that the assessment of feelings of others is a predictive factor for the dimensions of the supportive leadership and personal recognition and use of emotions for the dimensions of intellectual stimulation, vision and inspirational communication.

Keywords: emotional intelligence, transformational leadership, gender, Greek managers

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

1. Εισαγωγή

Το σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον έχει καταστεί ιδιαίτερος δυναμικό και σύνθετο. Οι προκλήσεις και ραγδαίες αλλαγές που αντιμετωπίζουν σήμερα οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις είναι αξιοσημείωτες, και αυξάνονται συνεχώς σε εύρος και πολυπλοκότητα. Για να ευημερήσουν, λοιπόν, οι σύγχρονοι οργανισμοί και επιχειρήσεις, και όχι απλώς να επιβιώσουν, πρέπει να υπερέχουν τόσο στο σχεδιασμό όσο και στην υλοποίηση/ εκτέλεση των στόχων τους. Επιπλέον, πρέπει να επιδεικνύουν ευελιξία και οραματισμό, καθώς και να απολαμβάνουν το μέγιστο όφελος από τους πόρους τους - υλικούς και άυλους (εργαζόμενους) (Appelbaum et al, 2003).

Ο προγραμματισμός, η στελέχωση και ο έλεγχος αποτελούν απαραίτητες λειτουργίες για την αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων μιας επιχείρησης, ωστόσο από μόνες τους δεν είναι αρκετές. Παράγοντας κλειδί για τη λειτουργία και την ανάπτυξη μιας επιχείρησης αποτελεί η ικανότητα των διοικητικών στελεχών να ηγούνται και να διαμορφώνουν ένα ευνοϊκό κλίμα μέσα στο εργασιακό περιβάλλον ώστε να εξασφαλίζεται η επιθυμητή συμπεριφορά και δυναμικότητα από τη μεριά των εργαζομένων για την επίτευξη των στόχων (Μπουραντάς, 2002).

Η επίτευξη αυτού του κλίματος από τη μεριά του ηγέτη οφείλεται στη συνύπαρξη πολλών παραγόντων, αυτό όμως που θα τον κάνει να ξεχωρίσει και να επιτύχει είναι *η ανάπτυξη των συναισθημάτων*. Για τους Goleman, Boyatzis και McKee (2002) η *συναισθηματική νοημοσύνη*, ή ευφυΐα του συναισθήματος, αποτελεί πρωταρχική διάσταση της ηγεσίας και αποτελεί βασική παράμετρο για την επιτυχία ή αποτυχία των πράξεων του ηγέτη.

Μέχρι πρότινος επικρατούσε η άποψη ότι η ηγεσία αποτελεί «ανδρική» υπόθεση. Ωστόσο την τελευταία δεκαετία παρατηρείται η καθιέρωση νέων - πολλές φορές συνδεδεμένων με τη «γυναικεία» φύση και προσωπικότητα - εννοιών και αξιών στη διοίκηση όπως η συμμετοχικότητα, η ευελιξία, η διαλλακτικότητα, η ενσυναίσθηση¹. Αυτές οι αξίες έρχονται σε αντίθεση με το ανταγωνιστικό και αυταρχικό τρόπο διοίκησης - που συνδέεται παραδοσιακά με την ανδρική διοίκηση και προτείνουν ένα νέο τρόπο διοίκησης (Claes, 1999). Οι γυναίκες φαίνεται να αποδίδουν καλύτερα από τους άντρες σε ηγετικές θέσεις που απαιτούν ικανότητες διαπροσωπικής επικοινωνίας και συνεργασίας, όπως η παροχή υπηρεσιών (Νίνα – Παζαρζή και Πέκκα - Οικονόμου, 2009), γεγονός που τους επιτρέπει πλέον να έχουν περισσότερες αξιώσεις στον εργασιακό χώρο.

Οι παραπάνω εξελίξεις και μετασχηματισμοί που παρατηρούνται στις δομές για την οικονομική ανάπτυξη και την οργάνωση ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης δεν μπόρεσαν να εξαλείψουν διακρίσεις σε βάρος των γυναικών στις δομές του εργασιακού χώρου, όπως το μισθολογικό χάσμα μεταξύ ανδρών και γυναικών, αλλά, και η ανεπαρκής εκπροσώπηση των γυναικών σε ανώτερες διοικητικές και ηγετικές θέσεις οργανισμών και επιχειρήσεων. Το τελευταίο αποτελεί παγκόσμιο φαινόμενο, ακόμα και σε ιδιαίτερα ανεπτυγμένες χώρες, και πολλές έρευνες γύρω από το θέμα το επιβεβαιώνουν. Στη χώρα μας σε έρευνα της Πετράκη – Κώττη το 1996 σε δείγμα 107 επιχειρήσεων μόλις το 6% εξ αυτών είχε επικεφαλής γυναίκες, ενώ το 43% των

¹ Οι νέες αυτές αξίες (και δεξιότητες) (soft skills) έχουν αποδοθεί κυρίως, αλλά όχι αποκλειστικά, στη γυναικεία προσωπικότητα λόγω του διαφορετικού τρόπου κοινωνικοποίησης ανδρών και γυναικών. Οι γυναίκες κοινωνικοποιούνται επιδεικνύοντας έντονη φροντίδα και ενδιαφέρον για την ανάπτυξη των άλλων ατόμων και οι άνδρες εμφανίζοντας έντονες διεκδικητικές συμπεριφορές. Επίσης, άλλες δεξιότητες που αποδίδονται στο γυναικείο φύλο, όπως ο μακροπρόθεσμος τρόπος σκέψης (long term approach), η διανοητική ευελιξία (mental flexibility) και η λεκτική άρθρωση (verbal articulation) έχουν συνδεθεί με διαφορές στις κατασκευαστικές εγκεφαλικές δομές ανδρών και γυναικών, επιτρέποντας στις γυναίκες να επιδεικνύουν περισσότερο τις προαναφερόμενες δεξιότητες (Fisher).

επιχειρήσεων δεν είχε καμία γυναίκα στο διοικητικό συμβούλιο ή σε ανώτερη διοικητική θέση (Petraiki Kottis, 1996).

Η έλλειψη των γυναικών από καίριες διοικητικές θέσεις - λαμβάνοντας υπόψη τη φαινομενικά καλύτερη απόδοσή τους - αποτελεί τροχοπέδη για την άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας από τους οργανισμούς και επιχειρήσεις που θέλουν να επιτύχουν τη μεγαλύτερη δυνατή αξία; Λαμβάνοντας υπόψη τον παραπάνω προβληματισμό, η παρούσα έρευνα έρχεται α) να καταγράψει την επίδραση του φύλου στο επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης και στο μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας, β) να καταγράψει την επίδραση των άλλων δημογραφικών μεταβλητών στο επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης και στο μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας και γ) να μελετήσει τη σχέση που υπάρχει μεταξύ της ηγεσίας, και πιο συγκεκριμένα του μετασχηματιστικού μοντέλου ηγεσίας, και της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Στο πρώτο μέρος της έρευνας -θεωρητικό- γίνεται μία επισκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά τη συναισθηματική νοημοσύνη, την ηγεσία και πιο συγκεκριμένα με το μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας, τη σχέση μεταξύ τους, καθώς της παρουσίας του γυναικείου φύλου στις ανώτερες διοικητικές θέσεις. Στο δεύτερο μέρος – ερευνητικό - περιγράφεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε στην παρούσα έρευνα, και πιο συγκεκριμένα, η επιλογή του δείγματος και τα ερευνητικά εργαλεία. Στη συνέχεια παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα σε σχέση με τους στόχους της έρευνας και ακολουθεί η συζήτηση και ερμηνεία των αποτελεσμάτων. Τέλος, παρατίθεται η ελληνική και ξενόγλωσση βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε για την εκπόνηση της εργασίας.

2. Συναισθηματική Νοημοσύνη

2.1. Ιστορική αναδρομή της θεμελίωσης της έννοιας

Για πολλές δεκαετίες οι γνωστικές ικανότητες (IQ), όπως η επίλυση προβλημάτων, η αναγνώριση επαναλαμβανόμενων διαδικασιών και η ικανότητα απομνημόνευσης, θεωρούνταν καθοριστικός παράγοντας για την ακαδημαϊκή και επαγγελματική πορεία (και επιτυχία) του ατόμου. Ωστόσο, το γεγονός ότι άτομα με υψηλό δείκτη νοημοσύνης (IQ) δεν πετυχαίνουν πάντοτε στη ζωή τους - καθιστώντας έτσι τη γνωστική νοημοσύνη ανεπαρκή για την πρόβλεψη συγκεκριμένων παραμέτρων της ανθρώπινης ζωής και λειτουργίας, όπως η επιτυχία στην εργασία και ο έλεγχος των συναισθημάτων (Sternberg, 1996) - οδήγησε τους ερευνητές σε σκέψεις ότι πέραν του (IQ) υπάρχουν και άλλα στοιχεία - εξίσου σημαντικά - που καθορίζουν την πορεία του ατόμου.

Οι πρώτες προσπάθειες για τη διατύπωση μίας νέας έννοιας - πέραν αυτής της γνωστικής νοημοσύνης - ανάγονται στον ψυχολόγο Thorndike, όταν το 1920 μίλησε για την «κοινωνική νοημοσύνη» ως την «ικανότητα (κάποιου) να κατανοεί και να διαχειρίζεται άνδρες και γυναίκες, αγόρια και κορίτσια, και να ενεργεί με σύνεση (σοφία) στις ανθρώπινες σχέσεις». Το 1940 ο David Wechsler αναφέρθηκε παράλληλα με τα διανοητικά στοιχεία και σε μη διανοητικά, στα οποία αναγνώρισε προσωπικούς, κοινωνικούς και συναισθηματικούς παράγοντες, και ήδη από το 1943 πρότεινε πως τα στοιχεία αυτά δεν μπορούν να παραβλεφθούν προκειμένου να προβλεφθεί η ικανότητα κάποιου να πετύχει στη ζωή (Goleman, 1995).

Αρκετές δεκαετίες αργότερα ο ψυχολόγος Howard Gardner (1983), εξελίσσοντας τη νοημοσύνη από μια απλή έννοια σε πολλαπλή, πρότεινε ένα μοντέλο όπου υπογραμμίζει τη σπουδαιότητα δύο διαφορετικών τύπων νοημοσύνης: της

διαπροσωπικής (κατανόησης των συναισθημάτων των άλλων), και της ενδοπροσωπικής (ενδοσκόπηση - αυτογνωσία). Το 1985, στη διδακτορική διατριβή του, *A Study of Emotion: Developing Emotional Intelligence*, ο Wayne Payne διατυπώνει για πρώτη φορά τον όρο «συναισθηματική νοημοσύνη»² - στον οποίο συνήθως και αποδίδεται. Στη συνέχεια ο Reuven Bar-on (1988) μίλησε για Δείκτη Συναισθηματικότητας (Emotional Quotient) - σε αναλογία με το Δείκτη Νοημοσύνης (Intelligence Quotient) επιχειρώντας παράλληλα μια πρώτη προσπάθεια να μετρήσει τη συναισθηματική νοημοσύνη.

Το 1990 οι Peter Salovey και John Mayer προτείνουν μία πρώτη ολοκληρωμένη θεωρία συναισθηματικής νοημοσύνης κατά την οποία η *συναισθηματική νοημοσύνη* ορίζεται ως η ικανότητα να μπορεί κανείς να παρακολουθεί τα δικά του συναισθήματα αλλά και αυτά των άλλων, και να τα χρησιμοποιεί ως οδηγό για σκέψη και δράση (Salovey & Mayer, 1990). Η θεωρία τους για τη συναισθηματική νοημοσύνη επικεντρώνεται στο βαθμό στον οποίο οι γνωστικές ικανότητες των ατόμων διαμορφώνονται από τα συναισθήματα, στο βαθμό βέβαια στον οποίο τα συναισθήματα είναι υπαρκτά (George, 2000). Ωστόσο είναι το 1995 όταν Daniel Goleman κάνει γνωστή την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης - και καθιερώνει πλέον τον όρο - στο ευρύ κοινό, γράφοντας βιβλία μεγάλης απήχησης, στα οποία επισημαίνεται η σημασία των συναισθημάτων και η διαχείρισή τους, ιδιαίτερα στο επιχειρησιακό περιβάλλον (Goleman, 1995). Έκτοτε το ενδιαφέρον - επιστημόνων και κοινού - γύρω από την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης παραμένει αμείωτο αντιπροσωπεύοντας για πολλούς το νέο πνεύμα της εποχής.

² Ανακτήθηκε από http://en.wikipedia.org/wiki/Social_intelligence

2.2. Ορισμοί της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Κατά τη διάρκεια των δύο τελευταίων δεκαετιών - όπου η συναισθηματική νοημοσύνη έχει ερευνηθεί κατά κόρον - έχουν διατυπωθεί πολλοί ορισμοί που παρουσιάζουν πολλά κοινά σημεία ενώ οι διαφορές τους εστιάζονται στην οπτική γωνία όπου κάθε ερευνητής τον εξετάζει.

Οι Mayer & Salovey αναφέρουν πως η συναισθηματική νοημοσύνη είναι «μία μορφή κοινωνικής ευφυΐας η οποία περιλαμβάνει την ικανότητα να κατανοεί κανείς τα συναισθήματα τόσο τα δικά του όσο και των άλλων ανθρώπων, να κάνει λεπτές διακρίσεις ανάμεσα στα διάφορα συναισθήματα, και να χρησιμοποιεί αυτές τις πληροφορίες ώστε να καθοδηγεί αναλόγως τις σκέψεις και τις πράξεις του» (Mayer & Salovey, 1993, σ. 433). Ο Martinez (1997, σελ. 72) υποστηρίζει ότι «η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα πεδίο μη γνωστικών ικανοτήτων, δεξιοτήτων και εμπειριών που επηρεάζουν τη δυνατότητα ενός ατόμου να μπορεί να αντεπεξέρχεται στις δυσκολίες, τις πιέσεις και τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος του», ενώ, ο Sparrow (2006) ορίζει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως την πρακτική του να παρατηρείς τα συναισθήματα τα δικά σου, αλλά και των άλλων, να τους δίνεις σημασία και νόημα, να τα επεξεργάζεσαι και να τα λαμβάνεις υπόψη, σου, όταν είναι να πάρεις αποφάσεις.

Ο Daniel Goleman (1995) ορίζει την συναισθηματική νοημοσύνη ως μια δεξιότητα - ικανότητα (competence) η οποία δίνει στο άτομο τη δυνατότητα να αναγνωρίζει, κατανοεί και χρησιμοποιεί πληροφορίες συναισθηματικής φύσεως (οι οποίες αναφέρονται στον εαυτό του ή στους άλλους) με τρόπο ώστε να οδηγείται σε αποτελεσματική ή και εξαιρετική επίδοση. Γενικά στον όρο συναισθηματική νοημοσύνη συμπεριλαμβάνονται σύμφωνα με τον Goleman η ικανότητα αυτοελέγχου, ο ζήλος, η επιμονή και η ικανότητα του ατόμου να δημιουργεί κίνητρα

αυτοπαρακίνησης... «...όλες αυτές οι δεξιότητες συνοψίζονται από μια λέξη ίσως κάπως «παλιομοδίτικη»: το *χαρακτήρα*» (Goleman, 1995, σ.28).

Από τα παραπάνω γίνεται σαφές ότι δεν υπάρχει ένας κοινός αποδεκτός ορισμός της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ως σήμερα έχουν αναπτυχθεί πολλά θεωρητικά μοντέλα με στόχο την ανάλυση της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης και τη μέτρησή της. Όπως επισημαίνουν οι Ciarrochi, Chan και Caputi (2002), οι διάφοροι ορισμοί είναι μάλλον συμπληρωματικοί παρά ανταγωνιστικοί ή αντικρουόμενοι μεταξύ τους, καθώς αντανακλούν διαφορετικές πλευρές της σύνθετης αυτής έννοιας.

2.3. Θεωρητικά Μοντέλα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Τα θεωρητικά μοντέλα που διατυπώθηκαν για την ερμηνεία της συναισθηματικής νοημοσύνης την αντιμετωπίζουν ως μια σύνθετη έννοια που περιλαμβάνει μια σειρά από διαστάσεις (ικανότητες, χαρακτηριστικά, δεξιότητες) και αναφέρονται αντίστοιχα σε κάποια διάσταση της ανθρώπινης φύσης (γνωστική ικανότητα, προσωπικότητα, συμπεριφορά) και ποικίλλουν ανάλογα με τη σκοπιά με την οποία την εξετάζει ο κάθε ερευνητής (Πλατσίδου, 2010). Τα διάφορα μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις κατηγορίες (Πλατσίδου, 2010. Spielberger, 2004) :

(α) τα *μοντέλα ικανότητας* σύμφωνα με τα οποία η συναισθηματική νοημοσύνη έχει αντιστοιχίες με τα άλλα είδη νοημοσύνης. Το μοντέλο των Salovey, Mayer & Caruso (Mayer & Salovey, 1997. Mayer, Caruso & Salovey, 1999, 2004, 2008) ανήκει στην κατηγορία αυτή.

(β) τα *μοντέλα με πλαίσιο την προσωπικότητα* σύμφωνα με τα οποία η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα άθροισμα ικανοτήτων προσαρμογής,

χαρακτηριστικών και διαθέσεων. Στην κατηγορία αυτή ανήκει το μοντέλο του Bar-On (2000, 2006, 2007).

(γ) τα μοντέλα επίδοσης σύμφωνα με τα οποία η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να προβλέψει την επίδοση και την αποτελεσματικότητα κάποιου σε κάθε ασχολία του. Στην κατηγορία αυτή ανήκει το μοντέλο του Goleman (1995, 1998).

Μελετώντας τη βιβλιογραφία, διαπιστώνει κάποιος πως τα κυρίαρχα μοντέλα στο χώρο της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι τρία: το μοντέλο των Salovey, Mayer & Caruso (Mayer & Salovey, 1997. Mayer, Caruso & Salovey, 1999, 2004, 2008), το μοντέλο του Bar-On (2000, 2006, 2007) και το μοντέλο του Goleman (1995, 1998). Οι παραπάνω - ως οι πιο διαδεδομένες στο χώρο της συναισθηματικής νοημοσύνης - πρόκειται να παρουσιαστούν πιο αναλυτικά παρακάτω.

2.3.1. Το μοντέλο των Mayer, Salovey & Caruso

Οι αμερικανοί ψυχολόγοι Mayer και Salovey είχαν ήδη ξεκινήσει να ασχολούνται με την μελέτη της συναισθηματικής νοημοσύνης (από το 1990), όταν πέντε χρόνια αργότερα προστέθηκε στην ομάδα τους ο Caruso. Πρόκειται για ένα μοντέλο ικανότητας κατά το οποίο η συναισθηματική νοημοσύνη έχει αντιστοιχίες με άλλα είδη νοημοσύνης (γνωστικές ικανότητες). Συμπεριλαμβάνει τόσο την ενδοπροσωπική και διαπροσωπική νοημοσύνη του Gardner, όσο και άλλες ικανότητες που αναφέρονται τόσο στο γνωστικό, όσο και στο συναισθηματικό σύστημα οργάνωσης του ανθρώπινου νου (Πλατσίδου, 2004). Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, η συναισθηματική νοημοσύνη επιτρέπει σε κάποιον να κατανοεί το περιεχόμενο και τις σχέσεις των συναισθημάτων και να μπορεί να διαλογίζεται και να λύνει προβλήματα με βάση αυτή την κατανόηση.

Κατά τους Mayer, Salovey & Caruso η συναισθηματική νοημοσύνη λειτουργεί με ενιαίο τρόπο, περιλαμβάνει όμως διάφορες ικανότητες που οργανώνονται σε τέσσερις διαστάσεις (Mayer, Salovey & Caruso, 1999. 2000a. Salovey, Mayer & Caruso, 2002):

- 1) Αντίληψη και αναγνώριση των συναισθημάτων: είναι η ικανότητα κάποιου να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα, τόσο τα δικά του όσο και των άλλων, που αποτυπώνονται στις εκφράσεις του προσώπου του, τον τόνο της φωνής του, τα έργα τέχνης, κ.α.
- 2) Αφομοίωση των συναισθημάτων στον τρόπο σκέψης: το να μπορεί να χρησιμοποιεί (να ανασύρει ή να αναπαράγει) τα κατάλληλα συναισθήματα που τροφοδοτούν τη σκέψη και να μπορεί να αναλογίζεται με βάση αυτά. Αφορά στην ικανότητα επεξεργασίας συναισθηματικών πληροφοριών, η οποία επηρεάζει αναλόγως τη γνωστική κατάσταση του ατόμου, εμπλουτίζοντας έτσι τη διαδικασία σκέψης.
- 3) Κατανόηση των συναισθημάτων: πρόκειται για την ικανότητα κατανόησης των σύνθετων συναισθημάτων και των αλυσιδωτών συναισθηματικών αντιδράσεων, πως δηλαδή ένα συναίσθημα πυροδοτεί ένα άλλο. Για να συμβεί αυτό λαμβάνει χώρα μια γνωστική επεξεργασία των συναισθημάτων. Η ικανότητα αυτή διευκολύνει πολύ την κατανόηση των διαπροσωπικών σχέσεων.
- 4) Διαχείριση των συναισθημάτων: αναφέρεται στην ικανότητα διαχείρισης τόσο των προσωπικών συναισθημάτων, όσο και των άλλων ανθρώπων, με τρόπο ώστε να αντιλαμβάνεται κανείς τι κρύβει πίσω του ένα συναίσθημα και να βρίσκει τους πιο κατάλληλους κάθε φορά τρόπους για την αντιμετώπιση των συναισθημάτων όπως ο θυμός, η ανησυχία, ο φόβος (Πλατσίδου, 2010).

Θεωρείται ότι οι ικανότητες αυτές βρίσκονται σε ιεραρχική διάταξη, που μπορεί να αποδοθεί με τη μορφή πυραμίδας. Στα κατώτερα στρώματα ατής της πυραμίδας βρίσκονται οι ικανότητες που βοηθούν στην εκτέλεση θεμελιωδών διακριτών ψυχολογικών λειτουργιών, ενώ σε περισσότερα σύνθετα επίπεδα βρίσκονται οι ικανότητες που βοηθούν στην επίτευξη προσωπικών στόχων και αυτοδιαχείρισης. Έτσι, στην βάση της πυραμίδας βρίσκεται η ικανότητα να αντιλαμβάνεται κανείς με ακρίβεια τα συναισθήματα του αλλά και των γύρω του, και στην κορυφή της πυραμίδας βρίσκεται η ικανότητα να τα διαχειρίζεται κατάλληλα.

Η κριτική που αφορά στο μοντέλο αυτό εστιάζει σε δύο σημεία. Αφενός, αμφισβητείται η ύπαρξη ενός νέου είδους νοημοσύνης, ανεξάρτητου από τη γνωστική νοημοσύνη (Davies, Stankov & Roberts, 1998. Van Roy & Viswesvaran, 2004). Αφετέρου, υποστηρίζεται πως οι εισηγητές της θεωρίας έδωσαν μεγαλύτερη βάση στη θεωρία και δεν εστίασαν στις πρακτικές εφαρμογές του (Murphy & Siderman, 2006) (για μια αναλυτικότερη επισκόπηση της κριτικής, βλ. Πλατσίδου, 2010).

2.3.2. Το μοντέλο του Bar-On

Ο Bar-On (2000. 2006. 2007) δημιούργησε το μοντέλο του με σκοπό να απαντήσει στο ερώτημα «γιατί κάποια άτομα είναι πιο ικανά να πετύχουν στην ζωή τους σε σχέση με κάποια άλλα». Ο ίδιος θεωρεί ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα πιο ευρύ πεδίο από αυτό που ορίζουν οι Mayer & Salovey, είναι ένα άθροισμα ικανοτήτων προσαρμογής, χαρακτηριστικών και προδιαθέσεων. Για τον Bar-on η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης ορίζεται ως «μια σειρά από μη γνωστικές δυνατότητες, ικανότητες και δεξιότητες που επηρεάζουν την ικανότητα κάποιου να αντιμετωπίζει με επιτυχία τις περιβαλλοντικές απαιτήσεις και πιέσεις» (Bar-On, 1997, σ. 14).

Η συναισθηματική νοημοσύνη σύμφωνα με τον Bar-On, αποτελείται από έναν αριθμό ικανοτήτων: (α) ενδοπροσωπικές ικανότητες, (β) διαπροσωπικές ικανότητες, (γ) ικανότητα προσαρμογής, (δ) διαχείριση άγχους, και (ε) γενική διάθεση. Η κάθε διάσταση περιλαμβάνει περαιτέρω χαρακτηριστικά.

Οι ενδοπροσωπικές ικανότητες εμπεριέχουν: την αυτοεκτίμηση, την συναισθηματική αυτογνωσία, την διεκδικητικότητα, την εξάρτηση και την αυτοπραγμάτωση. Οι διαπροσωπικές ικανότητες περιλαμβάνουν: την ενσυναίσθηση, την ικανότητα σύναψης διαπροσωπικών σχέσεων και την κοινωνική υπευθυνότητα. Στην ικανότητα προσαρμογής, ανήκουν η λύση των προβλημάτων, η ευελιξία και ο έλεγχος της πραγματικότητας ενώ στη διαχείριση του άγχους εμπεριέχεται η ανεκτικότητα του άγχους και ο έλεγχος των παρορμήσεων. Τέλος τα συστατικά της γενικής διάθεσης είναι η ευτυχία και η αισιοδοξία. Λίγο αργότερα, ο Bar-On υποστήριξε πως η τελευταία κατηγορία, η γενική διάθεση, δεν αποτελεί κατηγορία ικανοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης, αλλά αποτελεί παράγοντα διευκόλυνσης της συναισθηματικής νοημοσύνης (Bar-On,2000).

Το συγκεκριμένο μοντέλο δίνει έμφαση τόσο στις διαπροσωπικές ικανότητες κάποιου όσο και στις ενδοπροσωπικές, με σκοπό τη διαχείρισή τους, για την καλύτερη αντιμετώπιση των αλλαγών που συμβαίνουν σε προσωπικό, αλλά και κοινωνικό επίπεδο (Bar-On, 2006).

Η κριτική που αφορά στο μοντέλο αυτό εστιάζει στο γεγονός ότι υπάρχει αλληλοεπικάλυψη του μοντέλου αυτού με πολλές διαστάσεις της προσωπικότητας. Τόσο ο McGrae (2000) όσο και οι O'Connor και Little (2003) θεωρούν πως το συγκεκριμένο μεικτό μοντέλο έχει πολλά κοινά χαρακτηριστικά με το μοντέλο των πέντε παραγόντων της προσωπικότητας, που εισήγαγε ο McGrae το 1992.

2.3.3. Το μοντέλο του Goleman

Ο Daniel Goleman είναι ένας από τους κύριους ερευνητές της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης. Χάρη σε αυτόν η έννοια έγινε τόσο γνωστή στο πλατύ κοινό. Σύμφωνα με τη θεωρία του (1995) η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί ένα ευρύ σύνολο ικανοτήτων και δεξιοτήτων - προσωπικών και κοινωνικών - οι οποίες παρέχουν στο άτομο τη δυνατότητα να αναγνωρίζει, να κατανοεί και να χρησιμοποιεί πληροφορίες συναισθηματικής φύσεως (οι οποίες αναφέρονται στον εαυτό του ή στους άλλους), με τρόπο ώστε να οδηγείται σε αποτελεσματική ή και εξαιρετική επίδοση.

Ο Goleman εμβάθυνε περισσότερο στη μελέτη και ανάπτυξη το μοντέλου του για τη συναισθηματική επάρκεια, το οποίο και περιλαμβάνει ένα μεγάλο αριθμό ικανοτήτων και δεξιοτήτων. Ειδικότερα, στην πρώτη του εκδοχή (1995, 1998) το μοντέλο παρουσίαζε πέντε κύριες ικανότητες, οι οποίες αποτελούνταν από πέντε δεξιότητες η κάθε μία. Το τελικό μοντέλο, το οποίο διαμορφώθηκε σε συνεργασία με του Boyatzis και Rhee (Boyatzis, Goleman, & Rhee, 2000) απλοποιήθηκε συνοψίζοντάς τις ικανότητες σε τέσσερις: αυτοεπίγνωση, αυτοδιαχείριση, κοινωνική επίγνωση και διαχείριση σχέσεων και τις συναισθηματικές δεξιότητες σε είκοσι: συναισθηματική αυτοεπίγνωση, ακριβής αυτοαξιολόγηση, αυτοπεποίθηση (αυτοεπίγνωση), αυτοέλεγχος, αξιοπιστία, ευσυνειδησία, προσαρμοστικότητα, κίνητρο επίτευξης, πρωτοβουλία (διαχείριση εαυτού), ενσυναίσθηση, προσανατολισμός προς την εξυπηρέτηση, οργανωτική (κοινωνική) επίγνωση, ανάπτυξη των άλλων, επιρροή, επικοινωνία, διαχείριση συγκρούσεων, ηγετική ικανότητα, καταλύτης αλλαγών, δημιουργία δεσμών, ομαδικότητα και συνεργασία (διαχείριση σχέσεων) (Goleman 2000) (βλ. Πίνακα 1).

Πίνακας 1. Ικανότητες και Δεξιότητες σύμφωνα με το μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης του Goleman

Αυτοεπίγνωση	<p>Συναισθηματική αυτοεπίγνωση</p> <p>Ακριβής αυτό-αξιολόγηση</p> <p>Αυτοπεποίθηση (αυτοεπίγνωση)</p>
Κοινωνική επίγνωση	<p>Ενσυναίσθηση</p> <p>Οργανωσιακή επίγνωση</p> <p>Εξυπηρέτηση</p>
Διαχείριση εαυτού	<p>Συναισθηματικός έλεγχος</p> <p>Αξιοπιστία</p> <p>Προσαρμοστικότητα</p> <p>Δημιουργία κινήτρων</p> <p>Ανάληψη πρωτοβουλίας</p> <p>Αισιοδοξία</p> <p>Ευσυνειδησία</p>
Διαχείριση σχέσεων	<p>Ανάπτυξη άλλων</p> <p>Χαρισματική ηγεσία</p> <p>Επιρροή</p> <p>Διαχείριση κρίσεων</p> <p>Συνεργασία</p> <p>Χτίσιμο δεσμών</p> <p>Ικανότητα πρωτοβουλίας αλλαγών</p> <p>Επικοινωνία</p>

Σύμφωνα με τον Goleman οι συναισθηματικές ικανότητες είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με τις επιμέρους δεξιότητες που ανήκουν σε αυτές. Κάποιος δεν μπορεί να διαθέτει μια δεξιότητα χωρίς να έχει την ικανότητα στην οποία αυτή ανήκει. Οι ικανότητες ή οι δεξιότητες αυτές, ωστόσο, σύμφωνα με τον Goleman μπορούν να βελτιωθούν. Αυτή η πρόταση του Goleman - η δυνατότητα εκμάθησης και βελτίωσης των συναισθηματικών ικανοτήτων - είναι που αύξησε κατακόρυφα τη δημοτικότητα της στο κοινό.

Παρόλο τη μεγάλη απήχηση της, η συγκεκριμένη θεωρία δέχτηκε μεγάλη κριτική η οποία εστιάζεται κυρίως στην ευρύτητα του ορισμού της συναισθηματικής νοημοσύνης και στην ομοιότητά της με τις θεωρίες προσωπικότητας (McGrae, 2000). και την ελλιπή θεωρητική τεκμηρίωση του μοντέλου (Mayer et al., 2000b). Ωστόσο όπως υποστηρίζει ο ίδιος ο Goleman (1998) έδωσε έμφαση στην πρακτική εφαρμογή του μοντέλου, και όχι στη θεωρητική τεκμηρίωσή του.

2.4. Η Μέτρηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Οι θεωρητικοί των μοντέλων της συναισθηματικής νοημοσύνης ενδιαφέρθηκαν πέρα από την περιγραφή της δομής της, και για την μέτρησή της κατασκευάζοντας ανάλογα ψυχομετρικά εργαλεία (κλίμακες και ερωτηματολόγια). Επιπρόσθετα, πολλοί ερευνητές κατασκεύασαν ερωτηματολόγια στηριζόμενοι σε ήδη υπάρχοντα. Τα ψυχομετρικά αυτά εργαλεία μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις μεγάλες ανάλογα με τον τρόπο που χρησιμοποιούν για να μετρήσουν κατά πόσο ο εξεταζόμενος είναι συναισθηματικά νοήμων: αντικειμενική μέτρηση ικανοτήτων, αυτο-αναφορές, ετερο-αναφορές (Mayer, Salovey & Caruso, 2000).

2.4.1. Αντικειμενική μέτρηση ικανοτήτων

Στα εργαλεία αντικειμενικής μέτρησης ικανοτήτων, ο εξεταζόμενος καλείται να παράγει λύσεις σε προβλήματα ή να δώσει απαντήσεις σε ερωτήσεις συναισθηματικού περιεχομένου. Στη συνέχεια βαθμολογείται ανάλογα με την επιτυχία που σημείωσε. Οι απαντήσεις σε αυτά τα ερωτηματολόγια είναι διαβαθμισμένες ως προς την ορθότητα τους με βάση τη γνώμη ειδικών ή με βάση τη συναινετική βαθμολογία, δηλαδή με βάση αυτό που πιστεύουν οι περισσότεροι άνθρωποι ότι ισχύει.

Το πιο διαδεδομένο τεστ αυτής της κατηγορίας αποτελεί το τεστ των Mayer, Salovey & Caruso, Emotional Intelligence Test - MSCEIT (2002, 2004), που αποτελείται από 141 ερωτήσεις και το οποίο μπορεί να μετρήσει τη συνολική συναισθηματική νοημοσύνη αλλά και τις τέσσερις επιμέρους διαστάσεις ικανοτήτων που περιγράφει η θεωρία τους και αναφέραμε παραπάνω. Το MSCEIT απευθύνεται μόνο σε ενήλικο πληθυσμό, ενώ για παιδιά και εφήβους (12-18 ετών) έχει κατασκευαστεί μία παρόμοια κλίμακα, η Mayer, Salovey & Caruso, Emotional Intelligence Test, Youth Version, Research Edition (MSCEIT-YV-R).

Οι αμφιβολίες που εκφράζονται για την συγκεκριμένο μέθοδο έγκεινται κυρίως στη δυσκολία και αντικειμενικότητα βαθμολόγησης των απαντήσεων (Brody, 2004), αλλά και στην αδυναμία εξέτασης μεγάλου αριθμού ατόμων σε σχέση με τις υπόλοιπες μεθόδους μέτρησης (Perez, Petrides & Furnham, 2005).

2.4.2. Αυτο-αναφορές

Τα ερωτηματολόγια αυτο-αναφοράς είναι ο πιο διαδομένος τρόπος μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης, καθώς αποτελεί έναν εύκολο και γρήγορο τρόπο αξιολόγησης της μελέτης των συναισθηματικών εκτιμήσεων των ατόμων για τη

συναισθηματική τους νοημοσύνη. Στο συγκεκριμένα εργαλεία ο εξεταζόμενος απαντά μόνος του σε διαβαθμισμένες προτάσεις με κλίμακα για ποικίλες διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης. Η μέθοδος αυτή, αν και έχει δεχθεί μεγάλη κριτική λόγω του υποκειμενικού χαρακτήρα των απαντήσεων των εξεταζόμενων (Bracket, Rivers & Salovey, 2011), μπορεί να δώσει ασφαλή στοιχεία όταν τα εργαλεία πληρούν τα απαραίτητα ψυχομετρικά κριτήρια (Πλατσίδου, 2010).

Ένα από τα πιο γνωστά εργαλεία σε αυτή την κατηγορία είναι το EQ-I του Bar-On (Bar-on, 1997) το οποίο αποτελείται από 133 προτάσεις όπου ο εξεταζόμενος δηλώνει το βαθμό στον οποίο ισχύει για τον ίδιο η κάθε πρόταση. Το EQ-I δίνει ένα συνολικό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης και πέντε επιμέρους δείκτες που κατηγοριοποιούνται κάτω από τις πέντε βασικές θεματικές ενότητες που αναφέραμε παραπάνω στο μοντέλο του. Για τη μέτρηση της συναισθηματικής και κοινωνικής νοημοσύνη παιδιών και εφήβων, ηλικίας 7-18 ετών, ο Bar-on κατασκεύασε μία παρόμοια κλίμακα με την παραπάνω, το EQ-I:YV (Bar-on & Parker, 2000).

Το ερωτηματολόγιο WLEIS (Wong & Law Emotional Intelligence Scale) έχει κατασκευαστεί από τους Wong και Law (2002) και βασίζεται στο θεωρητικό μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης των Mayer, Salovey και Caruso. Στην ελληνική γλώσσα έχει μεταφραστεί από τον Καφέτσιο (2008). Πρόκειται για ένα ερωτηματολόγιο που περιλαμβάνει 16 αυτο-αναφορικές προτάσεις, μετρώντας ένα γενικό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης και τέσσερις επιμέρους υποκλίμακες – διαστάσεις: α) εκτίμηση των συναισθημάτων (self-emotion appraisal), β) εκτίμηση των συναισθημάτων των άλλων (other emotion appraisal), γ) χρήση των συναισθημάτων (use of emotion) και δ) ρύθμιση των συναισθημάτων (regulation of emotion).

2.4.3. Ετερο-αναφορές

Τα ερωτηματολόγια ετερο-αναφοράς ή τεστ 360 μοιρών στηρίζονται στις αναφορές/ πληροφορίες άλλων (συνεργατών, συναδέλφων, προϊσταμένων, υφισταμένων) για την εκτίμηση της συναισθηματικής επάρκειας του ατόμου (πώς δηλαδή οι άλλοι άνθρωποι αντιλαμβάνονται τις συναισθηματικές ικανότητες κάποιου). Η μέθοδος αυτή αν και θεωρείται ότι αντιμετωπίζει κάποιες από τις αδυναμίες της μεθόδου των αυτό-αναφορών εντούτοις δεν προσφέρει παρά μόνο τις υποκειμενικές εκτιμήσεις των άλλων για το συγκεκριμένο άτομο που αξιολογείται και οι οποίες μπορεί να επηρεάζονται από τις προκαταλήψεις και τις προτιμήσεις τους, την ειλικρίνεια, τη διάθεση τους, την προσωπική τους σχέση με το άτομο που κρίνουν κ.λ.π. (Πλατσίδου, 2010).

Το *Emotional Competence Inventory* (ECI 360) των Boyatzis, Goleman & Rhee (2000) αποτελεί ένα παράδειγμα αυτής της κατηγορίας. Χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση μεγάλου αριθμού συναισθηματικών ικανοτήτων των ατόμων στο επαγγελματικό τους πλαίσιο με βάση τις κατηγορίες που περιγράφει το μοντέλο παραπάνω.

Υπάρχει ακόμα μια πληθώρα εργαλείων που κατασκευάστηκαν προκειμένου να μετρήσουν τη συναισθηματική νοημοσύνη. Παραπάνω αναφέραμε όσα χρησιμοποιούνται συχνότερα στις έρευνες που μελετούν το φαινόμενο αυτό. Στις περισσότερες περιπτώσεις, η ύπαρξη εναλλακτικών μετρήσεων για την ίδια έρευνα είναι σημάδι ερευνητικής προόδου (Perez, Petrides and Furnham, 2005). Από τα παραπάνω μπορεί κανείς εύκολα να συμπεράνει ότι δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες μέθοδοι μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης αλλά ότι όλες οι μέθοδοι έχουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες τους που καθορίζουν μαζί με το θεωρητικό τους υπόβαθρο το πλαίσιο εφαρμογής τους. Σε κάθε περίπτωση πάντως το

εργαλείο για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης θα πρέπει να πληροί τα κριτήρια της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας.

2.5. Η συναισθηματική νοημοσύνη σε σχέση με το φύλο

Στα πλαίσια της συστηματικής μελέτης της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν πραγματοποιηθεί και πολλές έρευνες που μελετούν την ύπαρξη διαφορών μεταξύ των δύο φύλων. Ωστόσο, οι αναλύσεις αυτού του ζητήματος έχουν οδηγηθεί πολλές φορές σε αντιφατικά αποτελέσματα (Brackett & Salovey, 2006). Αν και συχνά οι γυναίκες να εμφανίζουν υψηλότερη βαθμολογία στο συνολικό/γενικό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης σε σχέση με τους άντρες (Bar-On, 2000. Mayer, Caruso & Salovey, 1999. Petrides & Furnham, 2000. Schutte et al., 1998. Van Roy, Alonso & Viswesvaran, 2005), οι περισσότερες έρευνες συγκλίνουν στο ότι δεν υπάρχουν γενικευμένες διαφοροποιήσεις μεταξύ ανδρών και γυναικών, παρά μόνο κάποιες διαφορές μικρής έκτασης στις επιμέρους διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης (Πλατσίδου, 2005).

Για παράδειγμα, ορισμένες έρευνες (Argyle, 1990. Petrides & Furnham, 2000. Van der Zee & Wabeke, 2004) έδειξαν ότι οι γυναίκες υπερέχουν από τους άνδρες στην αναγνώριση και στην κατανόηση των συναισθημάτων, στην ενσυναίσθηση, στην κοινωνική προσαρμογή, και στην διαπροσωπική επικοινωνία. Τα παραπάνω αποτελέσματα έρχονται να επαληθεύσουν και άλλες έρευνες που ενισχύουν την άποψη ότι οι γυναίκες επιδεικνύουν κοινωνικές και συναισθηματικές ικανότητες σε υψηλότερο βαθμό από τους άνδρες. Οι γυναίκες εμφανίζουν πιο ισχυρή αντίληψη των συναισθημάτων σε σχέση με τους άνδρες (Ciarrochi et al, 2005. Van der Zee & Wabeke, 2004. Wong & Law, 2002) και αυτογνωσίας (Καφέτσιος, 2003), ενώ εμφανίζουν, επίσης, σημαντικά καλύτερες διαπροσωπικές (Eagly, 1987. Riggio,

1986) και επικοινωνιακές δεξιότητες με έμφαση στην εξυπηρέτηση (Καφέτσιος, 2003).

Σε έρευνά του ο Riggio (1986) διαπίστωσε ότι οι γυναίκες είναι πολύ πιο ικανές στην κωδικοποίηση και αποκωδικοποίηση στοιχείων μη λεκτικής επικοινωνίας σε σύγκριση με τους άνδρες. Οι γυναίκες τείνουν να δίνουν μεγαλύτερη προσοχή στα οπτικά ερεθίσματα/ συνθήματα, ιδιαίτερα αυτά του προσώπου (DePaulo & Rosenthal, 1979), είναι πιο εκφραστικές από τους άνδρες και είναι πιο ικανές να εκφράσουν τα συναισθήματά με τα πρόσωπά τους (Riggio & Friedman, 1986), χαμογελώντας πιο συχνά (Hall, 1985) και χρησιμοποιώντας γενικότερα εκφράσεις του προσώπου τους για να δείξουν τα συναισθήματά τους (Friedman, Riggio, και Segall, 1980). Γενικά οι άνθρωποι τείνουν να ανοίγονται περισσότερο στις γυναίκες παρά στους άντρες (Dindia & Allen, 1992). Επίσης, οι γυναίκες τείνουν να είναι πιο εξωστρεφείς και θεωρούνται καλύτερες συνομιλητές από τους άνδρες (Andersen & Bem, 1981). Ακόμα, οι γυναίκες μπορούν να παρέχουν καλύτερη συναισθηματική και κοινωνική υποστήριξη απ' ότι οι άνδρες (Shumaker & Hill, 1991).

Οι άνδρες, από την άλλη, είναι πιο καλοί στη διαχείριση συναισθημάτων, όπως το άγχος, προσαρμόζονται καλύτερα στις νέες συνθήκες, και είναι πιο θετικοί και αισιόδοξοι από ότι οι γυναίκες (Bar-On, 2000. Mayer et al., 1999, 2000b). Επίσης διαθέτουν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση και αισιοδοξία (Bar-on, 2000), προσαρμόζονται πιο εύκολα στις αλλαγές και χειρίζονται καλύτερα το στρες (Bar-On, 2006. Goleman, 2000). Οι γυναίκες χαρακτηρίζονται περισσότερο από κοινωνική υπευθυνότητα, ενώ οι άντρες από προσαρμοστικότητα σε νέες συνθήκες (Καφέτσιος, 2003).

Όπως φαίνεται το γυναικείο φύλο πιθανόν να έχει ένα σαφές πλεονέκτημα ως προς ορισμένες συναισθηματικές ικανότητες (Ciarrochi, Chan, και Caputi, 2000.

Dawda & Hart, 2000. Mayer et al., 1999) έναντι του αντρικού. Η επικράτηση αυτών των «γυναικείων» χαρακτηριστικών αποδίδονται στο διαφορετικό τρόπο με τον οποίο κοινωνικοποιούνται οι γυναίκες, ώστε να δίνουν μεγαλύτερη προσοχή στα συναισθήματα και στις διαπροσωπικές τους σχέσεις όντας πιο συναισθηματικές και εκφραστικές (Garner & Estep, 2001). Ως αποτέλεσμα, οι γυναίκες μπορεί να θεωρηθούν ως πιο υποστηρικτικές και συναισθηματικές με τα χαρακτηριστικά που αφορούν τη διαχείριση των συναισθημάτων, γενικεύοντας έτσι την αντίληψη ότι οι γυναίκες είναι περισσότερο συναισθηματικά ευφυείς.

Επίσης οι διαφορές αυτές μεταξύ ανδρών και γυναικών μπορεί να οφείλονται στα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης. Για παράδειγμα, σε έρευνα των Ciarrochi et al. (2000) αποδείχθηκε ότι οι γυναίκες βαθμολογούνται υψηλότερα από τους άνδρες όταν ως εργαλείο μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης χρησιμοποιείται το Trait-Meta Mood Scale. Αντίθετα, οι Dawda και Hart (2000) δε βρήκαν διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών όταν ως ερευνητικό εργαλείο χρησιμοποιήθηκε το EQI. Τέλος, οι Bar-On, Brown, Kirkcaldy και Thomé (2000) σε έρευνά τους εντόπισαν διαφορές στις συνιστώσες του EQ-i για τους άνδρες και τις γυναίκες. Στο συγκεκριμένο μοντέλο, οι γυναίκες εμφάνισαν υψηλότερη βαθμολογία από ό,τι οι άνδρες στις κοινωνικές ικανότητες, αλλά οι άνδρες είχαν υψηλότερο συνολικό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης σε σχέση με τις γυναίκες (Petrides & Furnham, 2000). Τέλος, σε σχέση με το φύλο, έχουν βρεθεί διαφορές σε ορισμένες διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης, κυρίως σε έρευνες που έγιναν με τη μέθοδο των αυτο-αναφορών (Ciarrochi et al., 2000. Shutte et al., 1998) και πιο σπάνια στις έρευνες που εξέταζαν την αντικειμενική συναισθηματική νοημοσύνη (Mayer et al., 1999. 2000b).

2.6. Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας

Μέχρι πρόσφατα στη Διοικητική Επιστήμη επικρατούσε μια ιδιαίτερα ορθολογιστική άποψη η οποία θεωρούσε την έκφραση συναισθημάτων στο χώρο εργασίας ως σημάδι αδυναμίας. Η άποψη αυτή θεωρείται και αποδεικνύεται πλέον αναχρονιστική από πολλούς ερευνητές (Lopes et al., 2006. Law et al, 2008. Jordan, Lawrence & Troth, 2006). Οι σύγχρονες έρευνες δείχνουν ότι τα συναισθήματα διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, ενώ η συναισθηματική νοημοσύνη θεωρείται ισοδύναμη της γνωστικής νοημοσύνης για την ερμηνείας της επιτυχίας ενός ατόμου τόσο σε επαγγελματικό όσο και σε προσωπικό επίπεδο (Goleman, 1995, 2000).

Αν και είναι ένα – σχετικά - νέο θεωρητικό κατασκεύασμα, είναι αυξανόμενος ο αριθμός των ερευνών που μελετούν το ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης και τη σχέση της με την επαγγελματική/ εργασιακή απόδοση (Goleman, 2000. O'Boyle, Humphrey, Pollack, Hawver, & Story, 2011. Seibert et al, 2001) και την αποτελεσματικότητα της ομάδας (Farh, Seo, & Tesluk, 2012). Σύμφωνα με ορισμένες έρευνες, η συναισθηματική νοημοσύνη ενισχύει την εργασιακή απόδοση των εργαζομένων διευκολύνοντας τους να κατανοούν και να διαχειρίζονται τα συναισθήματα τους και επιτρέποντάς τους να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά το άγχος, να λειτουργούν αποτελεσματικά υπό πίεση και να προετοιμάζονται για οργανωτικές αλλαγές. Επίσης, διαπιστώθηκε ότι η ικανότητα ελέγχου και χρήσης των συναισθημάτων επιτρέπει στους εργαζόμενους να διατηρούν πιο συχνά θετικές στάσεις (και συμπεριφορές) που συνδέονται με συγκινησιακές καταστάσεις και να παρουσιάζουν θετική και ευχάριστη διάθεση εν ώρα εργασίας (Goleman, 1995. Martinez - Pons, 1997. Ciarrochi et al, 2000. Simunek et al., 2000).

Οι Martinez - Pons (1997) και Schutte et al. (1998) διαπίστωσαν πως η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται με λιγότερες κακές και δυσάρεστες διαθέσεις και υψηλότερο βαθμό αισιοδοξίας, ενώ οι Ciarrochi et al (2000) βρήκαν πως η συναισθηματική νοημοσύνη εμφανίζει θετική συσχέτιση με την αισιόδοξη συμπεριφορά και αρνητική συσχέτιση με την καταθλιπτική διάθεση. Επίσης οι Simunek et al (2000) διαπίστωσαν πως η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται με την καλή, ευχάριστη και αποτελεσματική διαχείριση της διάθεσης στο χώρο εργασίας. Παράλληλα, ο McGaugh (1990) υποστηρίζει πως οι συναισθηματικά ευφυείς άνθρωποι είναι σε θέση να παρουσιάζουν σταθερές εκφράσεις και να αναλαμβάνουν πιο προκλητικούς στόχους. Σε έρευνα τους οι Cotè και Miners (2006) διαπίστωσαν επίσης ότι οι εργαζόμενοι που σημείωναν πιο υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη παρουσίασαν βελτιωμένες επιδόσεις (Day & Carroll, 2004). Επίσης έχει διαπιστωθεί ότι η συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται με την καλύτερη λήψη αποφάσεων στην εργασία (Day & Carroll, 2004) και την αποτελεσματικότερη διαχείριση στις διαπραγματεύσεις και το εμπόριο (Slaski & Cartwright, 2002). Επίσης, σύμφωνα με αποτελέσματα ερευνών, οι άνθρωποι με ανώτερη συναισθηματική ευφυΐα είναι πιο επιτυχημένοι επαγγελματικά (Dulewicz & Higgs, 1998. Weisinger, 1998) και νιώθουν μικρότερη εργασιακή ανασφάλεια (Jordan et al., 2002).

Η συναισθηματική νοημοσύνη (ως ένα σύνολο επίκτητων κοινωνικών και συναισθηματικών δεξιοτήτων) αποτελεί, έναν ιδιαίτερα ελκυστικό παράγοντα για πολλούς ειδικούς της Διοικητικής Επιστήμης και της Ανάπτυξη και του Ανθρώπινου Δυναμικού καθώς παρέχει ένα πλαίσιο δεξιοτήτων, «κρυμμένων» -μέχρι πρόσφατα- και ανυπολόγιστων, αλλά υπεύθυνων για συμπεριφορές που θεωρούνται ότι βοηθούν τους ανθρώπους να ξεχωρίσουν και επιτύχουν επαγγελματικά, ωστόσο πολλοί είναι

αυτοί που υποστηρίζουν πως δεν πρόκειται για μια καινούργια έννοια, αλλά για ένα εμπειρικό συνδυασμό τόσο της γνωστικής νοημοσύνης όσο και διάφορων στοιχείων της προσωπικότητας (Antonakis, 2004. Davies, Stankov, & Roberts, 1998. Roberts, Zeidner, & Matthews, 2001) ενώ θεωρούν πως η αξία της έχει υπερτιμηθεί θεωρώντας την πανάκεια για την αντιμετώπιση των αδυναμιών των σύγχρονων οργανισμών.

Οι υποστηρικτές της συναισθηματικής νοημοσύνης ισχυρίζονται πως ακόμα και αν τα λεγόμενα των επικριτών ευσταθούν, μέσω της μελέτης για την συναισθηματική νοημοσύνη θα μπορέσουν να ερμηνευτούν φαινόμενα που ως τώρα δεν είχαν εξηγηθεί επαρκώς (Ciarrochi, Chan, & Caputi, 2000). Συμπληρώνουν πως η κριτική που ασκείται για την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης, συμβάλλει τόσο στην εξέλιξη και τη βελτίωση της, όσο και στην εύρεση παραγόντων που θα αποσαφηνίσουν την έννοια και θα εδραιώσουν την αξία της (Matthews, Roberts, & Zeidner, 2002).

2.7. Η συναισθηματική νοημοσύνη και η ηγεσία στους οργανισμούς και επιχειρήσεις

Η εκτόξευση της δημοτικότητας της συναισθηματικής νοημοσύνης στα ύψη τα τελευταία χρόνια και έχει επηρεάσει κατά πολύ τις απόψεις ερευνητών και μελετητών που ασχολούνται με τις αποτελεσματικές μορφές διοίκησης (Ross-Smith, Kornberger, Anandakumar, & Cheterman, 2007) καθιστώντας την θεμέλιο λίθο της επιτυχίας των ηγετών και των οργανισμών και επιχειρήσεων. Η ηγεσία, ως βασικός όρος της παρούσας έρευνας, θα αναλυθεί περαιτέρω στο κεφάλαιο που ακολουθεί. Σε αυτό το σημείο θα περιοριστούμε σε μία πολύ σύντομη περιγραφή της έννοιας, θεωρώντας τη ως μια διαδικασία κοινωνικής αλληλεπίδρασης κατά την οποία

διαφαίνεται η ικανότητα του ηγέτη να επηρεάζει τη συμπεριφορά των υφισταμένων, δίνοντας το όραμα και την κατεύθυνση στον οργανισμό, εμπνέοντας τους υφισταμένους και κινητοποιώντας τους νοητικά (Bass & Avolio, 1990) πράγμα που μπορεί να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό το εργασιακό αποτέλεσμα (Humphrey, 2000. Pirola - Merlo et al., 2002).

Οι επιστήμονες εστιάζουν στη σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την ηγεσία (George, 2000) ή επιβεβαιώνουν πώς τα γνωρίσματα της συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως η ενσυναίσθηση, είναι σημαντικά συστατικά που συνεισφέρουν στην άσκηση διοίκησης (ή ηγεσίας) (Kellett, Humphrey & Sleeth, 2006. Wolff, Pescosolido, Druskat & Urch, 2002). Για τον Humphrey (2002) η ηγεσία είναι εγγενώς μια συναισθηματική διαδικασία, κατά την οποία οι ηγέτες αναγνωρίζουν τη συναισθηματική κατάσταση των υφισταμένων τους, προσπαθούν να τους διεγείρουν διάφορα συναισθήματα και ακολούθως προσπαθούν να διευθετήσουν τη συναισθηματική κατάσταση του προσωπικού. Τα συναισθήματα και οι συναισθηματικές ικανότητες των ηγετών επηρεάζουν το συναίσθημα, το συναισθηματικό χειρισμό και την παρακίνηση και σε προέκταση διαμορφώνουν το κατάλληλο κλίμα επιρροής για βελτιωμένη απόδοση (Kafetsios, Nezelek and Vasiou, 2009).

Σύμφωνα με την Day (2000), η συναισθηματική νοημοσύνη παίζει σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματική ηγεσία. Στη συζήτηση για τα χαρακτηριστικά και την ανάπτυξη των ηγετών στους οργανισμούς, η Day έκανε λόγο για συγκεκριμένες διαπροσωπικές ικανότητες του ηγέτη, όπως η αυτογνωσία και η αυτοδιαχείριση οι οποίες συμπορεύονται με την έννοια της κατανόησης των συναισθημάτων του εαυτού, ως συστατικό της συναισθηματικής νοημοσύνης. Αντίστοιχα οι Bradberry and Greaves (2006) χαρακτηρίζουν την ενσυναίσθηση, την αυτοπεποίθηση, τον

αυτοέλεγχο, την αισιοδοξία και τη διαχείριση σχέσεων ως κάποιες από τις σημαντικότερες και πιο κρίσιμες δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης για την επιτυχημένη διοίκηση και ηγεσία.

Η George (2000) συμφωνεί ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να προωθήσει την αποτελεσματικότητα σε όλους τους οργανισμούς. Θεωρεί ότι η υψηλή συναισθηματική ευφυΐα συμβάλλει στην αποτελεσματική ηγεσία καθώς τα συναισθήματα διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο σε πέντε βασικά χαρακτηριστικά της: Ειδικότερα, ο ηγέτης που διαθέτει υψηλά επίπεδα συναισθηματικής ευφυΐας είναι σε θέση να: α) αναπτύσσει συνεργατικό κλίμα με σκοπό την επίτευξη των σκοπών και των στόχων του οργανισμού, β) ενσταλάσσει στην ομάδα του την αίσθηση εκτίμησης και σημαντικότητας του έργου, γ) καλλιεργεί και διατηρεί ενθουσιώδες κλίμα εργασίας, κλίμα εμπιστοσύνης και αισιοδοξίας, δ) προωθεί μια ευέλικτη στάση στη λήψη αποφάσεων απαντώντας με δυναμικές προσαρμοστικές αποφάσεις στις όποιες αλλαγές και ε) υπηρετεί και διατηρεί την ταυτότητα του οργανισμού (παρά τις όποιες εξελίξεις). Οι Bachman et al. (2000) υποστήριξαν πως η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται με το βαθμό της επαγγελματικής επίδοσης και ότι αποτελεί παράγοντα διαφοροποίησης για τους πετυχημένους και μη πετυχημένους ηγέτες.

Ένας συναισθηματικά νοήμων ηγέτης είναι ικανός να εμφυσήσει εμπιστοσύνη και αφοσίωση, και να παρακινήσει τους υφισταμένους του να προσπαθήσουν περισσότερο με ψυχολογικά πλεονεκτήματα, όπως έγκριση, αποδοχή, σεβασμός και αφοσίωση (Hollander, 1979. Jacobs, 1970), γεγονός που συμβάλλει στην ικανοποίησή τους από τη στιγμή που οι στόχοι θα κατακτηθούν (Coetzee & Schaap, 2005). Σε έρευνα των Fisher και Edwards (1988) διαπιστώθηκε ότι η υποστηρικτική συμπεριφορά των προϊσταμένων έχει θετική επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση και πιθανά στην προσωπική ανάπτυξη των υφισταμένων ενώ οι

Brundin, Patzelt and Shepherd (2008) βρήκαν πως η επίδειξη θετικών συναισθημάτων από μέρους των ηγετών βελτιώνει τη θέληση των υπαλλήλων να ενεργήσουν επιχειρηματικά. Οι Rosete & Ciarrochi, (2005) υποστηρίζουν πως οι μάνατζερ, διευθυντές και ηγέτες που μπορούν να κατανοήσουν και να διαχειριστούν τόσο τα δικά τους συναισθήματα, διαθέσεις και τις συγκινήσεις, όσο και των υφισταμένων τους, είναι πιο πιθανό να καλλιεργήσουν καλύτερα παραγωγικές εργασιακές σχέσεις και να επιτύχουν επιχειρηματικά αποτελέσματα.

Εντάσσοντας τη συναισθηματική νοημοσύνη στις μοντέρνες θεωρίες για την ηγεσία, οι Hoijberg, Hunt και Dodge (1997) παρουσίασαν ένα πλαίσιο εργασίας για την πνευματική, κοινωνική και συμπεριφορική πολυπλοκότητα της ηγεσίας σύμφωνα με το οποίο η κοινωνική πλευρά της ηγετικής ικανότητας αποτελείται από δύο στοιχεία: την κοινωνική διαφοροποίηση και την κοινωνική ένταξη. Η κοινωνική διαφοροποίηση είναι η ικανότητα του ηγέτη να διαπιστώνει και να αναγνωρίζει τις διαφορετικές όψεις, πλευρές και σημασίες μιας δεδομένης κοινωνικής κατάστασης. Η κοινωνική ένταξη είναι η ικανότητα του ηγέτη να διαπιστώνει τις υπάρχουσες και πιθανές όψεις των κοινωνικών σχέσεων, να ρυθμίζει τα συναισθήματά του και να αναγνωρίζει τα συναισθήματα των άλλων. Με άλλα λόγια, οι καλοί ηγέτες πρέπει να έχουν καλή κατανόηση των συναισθημάτων των δικών τους όσο και των άλλων και να μπορούν να ρυθμίζουν τα συναισθήματά τους, όταν αλληλεπιδρούν με άλλους.

Η συναισθηματική ικανότητα του ηγέτη παίζει, επίσης, σημαντικό ρόλο στην ποιότητα και στην αποτελεσματικότητα του (George, 2000) και στη διεθνή βιβλιογραφία για την ηγεσία θεωρείται αποφασιστικός παράγοντας για τον αποτελεσματικό ηγέτη (Ashkansasy and Tse, 2000). Οι Mayer et al. (2000) υποστήριξαν επίσης ότι τα υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης μπορούν να δώσουν τη δυνατότητα στον ηγέτη να ελέγξει πώς νιώθουν τα μέλη μιας ομάδας και

να αναλάβει δράση. Επίσης, πολλοί ερευνητές συμφωνούν ότι η αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά εξαρτάται από την ικανότητα του ηγέτη να επιλύει σύνθετα κοινωνικά προβλήματα που αναφέρονται στους οργανισμούς (Mumford et al., 2000. Zaccaro, et al., 2000).

Σύμφωνα με τον Goleman (1998b), οι περισσότερο αποτελεσματικοί ηγέτες έχουν όλοι υψηλό βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης. Ο ίδιος υποστηρίζει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι εκ των ων ουκ ανευ (*sine qua non*) της ηγεσίας και ότι χωρίς αυτήν ένα άτομο μπορεί να έχει την καλύτερη προετοιμασία στον κόσμο, ένα εντυπωσιακά αναλυτικό μυαλό και έναν ατελείωτο εξοπλισμό από έξυπνες ιδέες, αλλά δεν θα γίνει ο μεγάλος ηγέτης. Άλλωστε, τα ανεξέλεγκτα συναισθήματα μπορούν να μετατρέψουν τους έξυπνους ανθρώπους σε ανόητους (Goleman, 2002).

Η συναισθηματική νοημοσύνη παίζει έναν αυξανόμενο σημαντικό ρόλο στα υψηλότερα κλιμάκια ενός οργανισμού, όπου οι διαφορές σε τεχνικές ικανότητες έχουν αμελητέα σημασία. Ο Goleman (2000) έκανε λόγο για έξι διαφορετικούς τύπους ηγεσίας, που συνδέονται άμεσα με τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης και έχουν διαφορετικές επιδράσεις στην εργασιακή απόδοση και το κλίμα του οργανισμού. Οι τύποι αυτοί είναι: ο καταπιεστικός (*coercive*), ο οραματιστικός (*visionary*), ο ανθρωπιστικός (*affiliative*), ο δημοκρατικός (*democratic*), ο καθοδηγητικός (*pacesetting*) και ο συμβουλευτικός (*coaching*). Οι ηγέτες με καταπιεστικό *στυλ* απαιτούν άμεση υπακοή, στηρίζονται στη δύναμη της θέσης τους και γενικά διακρίνονται από έλλειψη εν-συναίσθησης. Το εν λόγω *στυλ* είναι κατά βάση αποτελεσματικό σε περιόδους κρίσης, στα πολύ αρχικά στάδια μιας οργανωσιακής αλλαγής ή όταν υπάρχουν προβληματικοί εργαζόμενοι. Το γενικό αποτέλεσμα αυτού του *στυλ* ηγεσίας στο οργανωσιακό κλίμα είναι αρνητικό. Από την άλλη πλευρά, ο *τύπος του οραματιστή ηγέτη* κινητοποιεί τα άτομα προς ένα κοινό

όραμα και διακρίνεται από τις ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης της αυτοπεποίθησης, της εν-συναίσθησης και του καταλύτη αλλαγής. Είναι αποτελεσματικός όταν απαιτείται ένα νέο όραμα ή όταν χρειάζεται να δοθεί μια ξεκάθαρη γραμμή πορείας για τον οργανισμό. Η γενική του επίπτωση στο οργανωσιακό κλίμα είναι θετική. *Το ανθρωπιστικό στυλ ηγεσίας* δημιουργεί αρμονία και συναισθηματικό δέσιμο ανάμεσα στα άτομα της ομάδας. Διακρίνεται από τις ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης της ενσυναίσθησης, του χτισίματος δεσμών και της επικοινωνίας ενώ υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι είναι πάνω απ' όλα. Το στυλ αυτό θεωρείται αποτελεσματικό για την ενδυνάμωση τη συνοχής της ομάδας ή για την εμπύχωση των ατόμων σε περιόδους κρίσης. *Το δημοκρατικό στυλ* οδηγεί σε συναίνεση μέσω συμμετοχικών διαδικασιών και διακρίνεται από τις συναισθηματικές ικανότητες της επικοινωνίας και της συνεργασίας. Ο δημοκρατικός ηγέτης ζητά πάντα τη γνώμη των άλλων και είναι αποτελεσματικός όταν χρειάζεται να υπάρξει κοινή συναίνεση ή να εισακουστεί η γνώμη της πλειοψηφίας των εργαζομένων. Η επίδραση στο οργανωσιακό κλίμα είναι θετική . Στη συνέχεια, *το καθοδηγητικό στυλ* θέτει υψηλά κριτήρια απόδοσης και διακρίνεται από τις συναισθηματικές ικανότητες της ευσυνειδησίας, των κινήτρων επιτυχίας και της πρωτοβουλίας. Το στυλ δουλεύει καλύτερα όταν υπάρχει η ανάγκη για γρήγορα αποτελέσματα από μια ενθουσιώδη και ικανή ομάδα. Όμως το οργανωσιακό κλίμα επηρεάζεται αρνητικά γιατί καταπιέζεται η δημιουργικότητα και δημιουργείται μια ατμόσφαιρα ασφυξίας. Τέλος, *το συμβουλευτικό στυλ* δίνει έμφαση στην περαιτέρω ανάπτυξη των εργαζομένων και διακρίνεται από τις ικανότητες της ανάπτυξης άλλων, της ενσυναίσθησης και της αυτεπίγνωσης. Είναι αποτελεσματικό για τη βελτίωση και ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού και αξιοποίηση των δυνατοτήτων του (Goleman, 2000).

Οι πραγματικά επιτυχημένοι και χαρισματικοί ηγέτες δεν χρησιμοποιούν μόνο ένα απ' αυτά τα στυλ, αλλά διαθέτουν ευελιξία και εναλλάσσουν στυλ ανάλογα με τις ανάγκες που βλέπουν ότι δημιουργούνται στην επιχείρηση. Οι ηγέτες που επιδεικνύουν τέσσερα από τα έξι στυλ και κυρίως το οραματιστικό, το δημοκρατικό, το ανθρωπιστικό και το συμβουλευτικό, δημιουργούν το καλύτερο οργανωσιακό κλίμα στις επιχειρήσεις τους και επιτυγχάνουν τις μεγαλύτερες επιδόσεις (Goleman, 2002).

Παρά όλα τα στοιχεία που υποστηρίζουν τη θετική αξία της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία, τα αποτελέσματα διάφορων ερευνών τείνουν να αμφισβητήσουν τη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης και να δημιουργήσουν αμφιβολίες σχετικά με τη σύνδεση της με την ηγετική συμπεριφορά και αποτελεσματικότητα. Πολλοί ερευνητές θεωρούν πως πρέπει να χρησιμοποιηθούν περισσότερο αξιόπιστες μεθοδολογίες και εργαλεία στις έρευνες για τη σύνδεση συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγεσίας (Antonakis, 2003. Antonakis et al., 2009. Locke, 2005). Εκτός βέβαια από την κριτική που ασκείται στις μεθοδολογικές αδυναμίες της συναισθηματικής νοημοσύνης, ο Antonakis (2009) αμφισβητεί την αξία της συναισθηματικής νοημοσύνης ως προγνωστικό παράγοντα της ηγεσίας, καθώς, όπως ο ίδιος υποστηρίζει «η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να αποδειχθεί περισσότερο κατάρα παρά ευλογία». Στο τελευταίο συμφωνούν και άλλοι ερευνητές, οι οποίοι αναφερόμενοι στο θέμα της ηθικής, θεωρούν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τους (οργανωτικούς) ηγέτες ως μέσο χειραγώγησης (Fambrough & Hart, 2008), ακόμα και για την εκπλήρωση προσωπικών στόχων και συμφερόντων (Kilduff, Chiaburu, & Menges, 2010). Οι Kilduff, Chiaburu και Menges (2010) υποστηρίζουν πως οι συναισθηματικά ευφυείς άνθρωποι (προκειμένου να αντεπεξέλθουν στα

ανταγωνιστικό περιβάλλον μιας επιχείρησης ή οργανισμού) είναι πολύ πιθανό να χρησιμοποιήσουν τις συναισθηματικές τους δεξιότητες τους για να προωθήσουν δικά τους συμφέροντα, ακόμη και εις βάρος άλλων ατόμων (συναδέλφων, υφισταμένων³). Ο Carr (2000, σελ. 31) έρχεται εδώ να προσθέσει, ότι «ως εκ τούτου, φαίνεται ότι η συναισθηματική νοημοσύνη δεν είναι ένας αυτοσκοπός, και ότι η τελική (ύστατη) της αξία της εξαρτάται αυστηρά από τους ηθικούς σκοπούς που εξυπηρετεί».

Συνοψίζοντας, η συναισθηματική νοημοσύνη τείνει να θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική για την ηγεσία, καθώς οι συναισθηματικές δεξιότητες ενός ηγέτη ευνοούν τη συνεργασία μιας ομάδας (Druskat & Wolff, 2001), τη λήψη σωστών αποφάσεων (Jordan, Ashkanashy & Hartel, 2002) και την καλύτερη αντιμετώπιση των εργασιακών συγκρούσεων (Χατζηπασχάλης, 2010). Επιταγή του σύγχρονου εργασιακού κόσμου είναι οι συναισθηματικά ευφυείς εργαζόμενοι (Cherniss, 2000) και συστατικά της συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως η ενσυναίσθηση, διασφαλίζουν ικανή και αποτελεσματική ηγεσία (Kellet, Humphrey & Sleeth, 2006. Wolff, Pescosolido & Druskat, 2002). Ωστόσο πρέπει να αναγνωρίσουμε δεν υπάρχει κανένα «ελιξίριο» συναισθηματικής νοημοσύνης που θα δημιουργήσει τον επιτυχημένο ηγέτη. Όπως και ο Goleman επισημαίνει, η ανάπτυξη μίας και μόνο ικανότητας/δεξιότητας της συναισθηματικής νοημοσύνης απαιτεί αρκετό χρόνο, προσωπική δέσμευση, εκπαίδευση/καθοδήγηση (coaching), ανατροφοδότηση και πρακτική εξάσκηση (Emmerling & Goleman, 2005). Η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να αναπτυχθεί, αλλά αυτό προϋποθέτει μεγάλη αφοσίωση και δέσμευση από το άτομο.

³ Στο άρθρο τους *Strategic use of emotional intelligence in organizational settings: Exploring the dark side* οι Kilduff, Chiaburu και Menges (2010) υποστηρίζουν πως τα άτομα που έχουν την ικανότητα να χρησιμοποιούν τα συναισθήματα για τη διευκόλυνση της σκέψης και να διαχειρίζονται τόσο τα δικά τους συναισθήματα όσο και των άλλων είναι πολύ πιθανό να εμφανίσουν στρατηγικές συμπεριφορές βασισμένες στη συναισθηματική νοημοσύνη προκειμένου να επωφεληθούν οι ίδιοι προσωπικά.

3. Ηγεσία

3.1. Εννοιολογική Προσέγγιση του όρου Ηγεσία

Η άσκηση της διοίκησης, και πολύ περισσότερο, της ηγεσίας αποτελεί ένα φαινόμενο που συναντάται από την αρχαιότητα σε κάθε ανθρώπινο πολιτισμό (οι ηγέτες εμφανίζονται με τη μορφή αρχηγών, προφητών, βασιλέων) και το ενδιαφέρον γύρω από αυτό παραμένει αναλλοίωτο μέχρι και σήμερα. Η επιστημονική μελέτη γύρω από το φαινόμενο της ηγεσίας -παρόλο τη διαχρονικότητα και την καθοριστική σημασία της- ξεκίνησε μόλις τον περασμένο αιώνα, από την εποχή της βιομηχανικής επανάστασης και απασχολεί ένα πλήθος επιστημονικών κλάδων συμπεριλαμβανομένων των Πολιτικών Επιστημών, της Φιλοσοφίας, της Οικονομίας και της Ψυχολογίας.

Στη σημερινή εποχή το ενδιαφέρον γύρω από αυτό το φαινόμενο είναι ακόμα εντονότερο, ιδίως όσον αφορά τις επιχειρήσεις (και οργανισμούς) δεδομένου των προκλήσεων και των αλλαγών στις οποίες καλούνται να ανταποκριθούν. Η ηγεσία αποτελεί τη σημαντικότερη παράμετρο που καθορίζει τη φυσιογνωμία, τη λειτουργία και την εξέλιξη κάθε επιχείρησης. Αποτελεί παράγοντα κλειδί, αφού προσδιορίζει το βαθμό αξιοποίησης της δυναμικότητας των εργαζομένων και κατά συνέπεια την ανάπτυξή τους, καθώς και τη συνολική αποτελεσματικότητα του οργανισμού (Μπουραντάς, 2002).

Στην εκτενή βιβλιογραφία γύρω από την έννοια της ηγεσίας έχουν διατυπωθεί σχεδόν τόσοι ορισμοί σχεδόν όσα και τα άτομα που έχουν προσπαθήσει να ορίσουν την έννοια αυτή (Stogdill, 1974). Οι αναρίθμητοι αυτοί ορισμοί ποικίλλουν και διαφέρουν ανάλογα με την αντίληψη και τη σκοπιά διερεύνησης του εκάστοτε ερευνητή. Για τους Hemphill και Coons (1957, σελ. 7) ηγεσία είναι «η συμπεριφορά

ενός ατόμου... που οδηγεί τις δραστηριότητες μιας ομάδας προς έναν κοινό σκοπό». Για τον Burns (1978, σελ. 18) η ηγεσία «ασκείται όταν τα άτομα... κινητοποιούνται... θεσμικά, πολιτικά, ψυχολογικά και με άλλες πηγές για να αφυπνίσουν, να δεσμεύσουν και να ευχαριστήσουν τα κίνητρα των υποστηρικτών τους». Για τους Richards και Engle (1986, σελ. 206) «η ηγεσία αφορά τη συλλογή οραμάτων, την ενσωμάτωση των αξιών, και τη δημιουργία του περιβάλλοντος μέσα στο ποίο διάφορες επιδιώξεις μπορούν να επιτευχθούν». Ο Bass (1990) ορίζει την αποτελεσματική ηγεσία ως την αλληλεπίδραση μεταξύ μελών μιας ομάδας, η οποία δημιουργεί και συντηρεί αυξημένες προσδοκίες και την ικανότητα της ομάδας για την επίλυση προβλημάτων ή την επιτυχία σκοπών, ενώ για τον Schein (1992, σελ. 2) η ηγεσία «είναι η δυνατότητα επέκτασης πέραν της κουλτούρας... για να εκκινήσουν εξελικτικές διαδικασίες αλλαγής που είναι και περισσότερο προσαρμοσμένες».

Ο Χυτήρης (1996, σελ. 243) ορίζει την ηγεσία ως την «ικανότητα των διοικούντων να επιβλέπουν αλλά και να συνεργάζονται με τους υφισταμένους τους για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη εκτέλεση του έργου που τους έχει ανατεθεί (ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού)». Αντίστοιχα, ο Μπουραντάς (2002, σελ. 310), συνθέτοντας έγκυρους ορισμούς της βιβλιογραφίας, καταλήγει ότι ηγεσία είναι «η διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας, με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα».

Ανεξάρτητα όμως από τις διάφορες απόψεις και προσπάθειες για τον προσδιορισμό του όρου της ηγεσίας (Bryman, 1996. Μπουραντάς, 2002), φαίνεται

ότι οι περισσότεροι ορισμοί συγκλίνουν σε κάποια κοινά στοιχεία που συνθέτουν το φαινόμενο της ηγεσίας σαν μια διαδικασία επιρροής. Τα στοιχεία αυτά είναι:

- Ο ηγέτης: το άτομο (ή ομάδα ατόμων) που ασκεί την ηγεσία και καθοδηγεί τους άλλους να συμπεριφερθούν με συγκεκριμένο τρόπο
- Η ομάδα και τα μέλη της - υφιστάμενοι, συνεργάτες, οπαδοί: τα άτομα που θα υλοποιήσουν τους στόχους της ομάδας
- το έργο που επιδιώκει τελικά ο ηγέτης
- η πηγή ισχύος του ηγέτη (Weber, 1978)
- η κουλτούρα της οργάνωσης όπου αφομοιώνονται οι αρχές, οι αξίες και το όραμα, που συνδέουν τον ηγέτη με τους συνεργάτες του
- και το περιβάλλον μέσα στο οποίο δρα ο ηγέτης.

Γίνεται κατανοητό ότι είναι δύσκολο να καταλήξουμε σε έναν μόνο συγκεκριμένο και «σωστό» ορισμό της ηγεσίας, τόσο γενικό που να περικλείει τα πολλά νοήματα της έννοιας και τόσο ειδικό ώστε να εξυπηρετεί τη λειτουργικότητά της (Karmel, 1978). Θεωρείται καλύτερο να χρησιμοποιούμε τις διάφορες έννοιες της ηγεσίας ως πηγή διαφορετικών όψεων ενός πολύπλοκου και πολυ-επίπεδου φαινομένου (Yukl, 2006).

3.2. Ηγεσία και Μάνατζμεντ (Διοίκηση)

Ο διαχωρισμός μεταξύ της έννοιας «ηγεσίας» και «μάνατζμεντ» ή «διοίκησης» έχει απασχολήσει πολλούς ερευνητές της Διοικητικής Επιστήμης. Πολλοί θεωρούν αυτές τις έννοιες συνώνυμες ή και ταυτόσημες (Mullins, 1994) κάτι το οποίο βέβαια δεν ευσταθεί, καθώς στις μέρες μας έχουν διαπιστωθεί κάποιες διαφορές.

Οι Bennis και Namus (1985, σελ. 21) αναφερόμενοι στη διαφορά μεταξύ μάνατζερ και ηγετών τονίζουν πως «οι μάνατζερς είναι οι άνθρωποι που κάνουν τα πράγματα σωστά και οι ηγέτες τα σωστά πράγματα». Ο διαχωρισμός των δύο εννοιών αποκλείει τη συνύπαρξη των δύο ιδιοτήτων στο ίδιο άτομο, καθώς πρόκειται για δύο διαφορετικούς τύπους ανθρώπων με ασύμβατες αξίες και προσωπικότητες. Έτσι, σύμφωνα με αυτά που υποστηρίζουν, κάποιοι άνθρωποι είναι μόνο μάνατζερ και κάποιοι άλλοι μόνο ηγέτες. Ωστόσο αυτή η άποψη εμφανίζεται ιδιαίτερα περιοριστική και δεν υποστηρίζεται από εμπειρικές έρευνες, καθώς είναι αδύνατη η αποκλειστική ταξινόμηση των ανθρώπων στα δύο αυτά ακραία στερεότυπα (Yukl, 2006).

Άλλοι ερευνητές (Bass, 1990. Hickman, 1990. Kotter, 1990. Mintzberg. 1973. Rost, 1991) θεωρούν την ηγεσία και το μάνατζμεντ ως διακριτές διαδικασίες, δεν θεωρούν όμως δεδομένο ότι οι ηγέτες και οι μάνατζερ είναι διαφορετικοί τύποι ανθρώπων. Ο τρόπος ορισμού των δύο διαδικασιών ποικίλλει ανάλογα με τον ερευνητή. Ο Kotter (1990) θεωρεί πως η ηγεσία και το μάνατζμεντ είναι δύο διαδικασίες - λειτουργίες αλληλοσυμπληρωματικές και αλληλοεπηρεαζόμενες. Η ηγεσία αντιμετωπίζει τις αλλαγές του σύγχρονου κόσμου και επιδιώκει την οργανωσιακή αλλαγή του οργανισμού ή της επιχείρησης μέσω της κινητοποίησης και της κατεύθυνσης των ανθρώπων για τη δημιουργία ενός καλύτερου μέλλοντος. Το μάνατζμεντ αντιμετωπίζει κυρίως την πολυπλοκότητα στις σύγχρονες οργανώσεις και επιδιώκει την εύρυθμη λειτουργία και την αποτελεσματική διαχείριση πόρων (προγραμματισμός, οργάνωση, έλεγχος) για την επίτευξη βραχυπρόθεσμων αποτελεσμάτων. Στον Πίνακα 2 παρουσιάζονται οι διαφορές ηγεσίας και μάνατζμεντ σύμφωνα με τον Kotter. Συνήθως, παρά την αντιφατικότητα, η ενσωμάτωση και των

δύο αποτελεί πραγματική πρόκληση και μπορεί να εξασφαλίζει τις υψηλότερες αποδόσεις και ταυτόχρονα την υψηλότερη ικανοποίηση των ανθρώπων.

Πίνακας 2. Διαφορές ηγεσίας και μανάτζμεντ σύμφωνα με τον Kotter

Κύρια Ζητήματα	Προσέγγιση Διοίκησης	Προσέγγιση Ηγεσίας
Τι πρέπει να γίνει	Σχεδιασμός, προϋπολογισμός, στοχοθεσία με βραχυπρόθεσμο ορίζοντα. Ενέργειες επίτευξης στόχων, διάθεση πόρων.	Σύλληψη μακροχρόνιου οράματος. Ανάπτυξη απαραίτητων στρατηγικών αλλαγών για την επίτευξη του.
Με ποιούς και πως πρέπει να γίνει	Σχεδιασμός δομών, προγράμματα δράσης. Ενημέρωση για τους στόχους, ανάθεση αρμοδιοτήτων. Οδηγίες- διαδικασίες. Παρακολούθηση διαδικασιών.	Συστράτευση ατόμων για την επίτευξη του οράματος. Επικοινωνία και ανάπτυξη σχέσης επιρροής με τους συνεργάτες.
Έλεγχος αποτελεσμάτων	Παρακολούθηση και αξιολόγηση αποτελεσμάτων. Εντοπισμός αποκλίσεων – διορθωτικές αλλαγές.	Παρακίνηση και έμπνευση ατόμων μέσα από την ικανοποίηση ανθρώπινων αναγκών, αξιών και συναισθημάτων.
Αποτελέσματα	Τάξη, προβλεψιμότητα. Επίτευξη αναμενόμενων αποτελεσμάτων.	Συνήθως ριζικές αλλαγές. Προϋποθέσεις για πολύ χρήσιμες αλλαγές.

Πηγή: Μπουραντάς, 2002, σελ. 314

Ο Rost (1991) υποστήριξε ότι η ηγεσία είναι μία σχέση επιρροής πολλαπλών κατευθύνσεων μεταξύ ηγέτη και οπαδών (υφισταμένων). Κοινός, αμοιβαίος στόχος και των δύο μεριών (ηγέτη και οπαδών) αποτελεί η επίτευξη ουσιαστικών αλλαγών στον οργανισμό ή επιχείρηση. Αντίθετα, το μανάτζμεντ είναι μια σχέση μονής

κατεύθυνσης, μια σχέση εξουσίας ανάμεσα στο μάνατζερ και τους υφισταμένους, η οποία κατευθύνεται προς τον συντονισμό των δραστηριοτήτων προκειμένου «να γίνει η δουλειά». Για τον Rost ένας μάνατζερ μπορεί να είναι ηγέτης αλλά μόνο όταν διαθέτει την ικανότητα επιρροής στις σχέσεις που αναπτύσσει με τους υφισταμένους του.

Ανεξάρτητα από την οπτική γωνία που μελέτα ο κάθε ερευνητής/θεωρητικός τις δύο έννοιες «διοίκηση» και «ηγεσία», η προσοχή τους επικεντρώνεται στο ότι οι ρόλοι είναι αλληλοσυμπληρωματικοί ή οι λειτουργίες της ηγεσίας και μανατζμεντ/διοίκησης είναι ισομεγέθεις και ταυτόχρονα αναγκαίες για την αποτελεσματικότητα οργανισμών και επιχειρήσεων. Οι περισσότεροι μελετητές φαίνεται να συγκλίνουν στο ότι μόνη η διεύθυνση/ διοίκηση φροντίζει για την καθημερινή λειτουργία των δομών ενώ μαζί με την ηγεσία οραματίζεται μια αποτελεσματικότερη μελλοντική λειτουργία.

Στα πλαίσια της συγκεκριμένης εργασίας, οι έννοιες ηγεσία και ηγέτης θα χρησιμοποιούνται ως μια γενικότερη έννοια που περιλαμβάνει τις έννοιες μανατζμεντ/διοίκηση και μάνατζερ/διευθυντής αλλά δεν ταυτίζεται με αυτές. Με τον όρο ηγέτη θα αναφερόμαστε σε εκείνον το διευθυντή που έχει τα χαρακτηριστικά που τον ξεχωρίζουν από το διευθυντή-διεκπεραιωτή (μάνατζερ).

3.3. Θεωρητικά Μοντέλα Ηγεσίας

Η ηγεσία αποτελεί ένα ιδιαίτερα γοητευτικό αντικείμενο έρευνας, γεγονός που αποδεικνύεται από την τεράστια και σχετική βιβλιογραφία. Στη Διοικητική Επιστήμη έχουν αναπτυχθεί αρκετά θεωρητικά μοντέλα του φαινομένου της ηγεσίας, τα οποία είναι αρκετά συμπληρωματικά μεταξύ τους. Η κατηγοριοποίηση αυτών των μοντέλων μπορεί να επιτευχθεί -εν μέρει- λαμβάνοντας υπόψη τη μεταβλητή η οποία

προσεγγίζεται και στην οποία δίνεται μεγαλύτερη έμφαση. Στην παρούσα εργασία πρόκειται να αναλυθούν θεωρητικές προσεγγίσεις και ευρήματα με βάση: α) το γένος του ηγέτη (γενετική θεωρία), β) τα ατομικά χαρακτηριστικά (γνωρίσματα) της προσωπικότητας του ηγέτη, γ) τη συμπεριφορά του ηγέτη, δ) την κατάσταση/συνθήκες του περιβάλλοντος όπου εκδηλώνεται η ηγετική συμπεριφορά και ε) σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας (που προσπαθούν να ενοποιήσουν όλα τα παραπάνω).

3.3.1. Γενετική θεωρία (Genetic Approach)

Η *γενετική θεωρία* ή θεωρία του *κληρονομικού χαρίσματος* αποτελεί την παλαιότερη προσέγγιση του φαινομένου της ηγεσίας και έχει τις ρίζες στις ευρωπαϊκές μοναρχίες. Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη θεωρία, η ικανότητα της ηγεσίας είναι κληρονομικά μεταβιβάσιμη (Montana & Charnov, 1993. Montana & Charnov, 2000), οι ηγέτες δηλαδή γεννιούνται, δε γίνονται. Η γενετική προσέγγιση κυριάρχησε για πολλά χρόνια μέχρι τον Πρώτο Παγκόσμιο Πόλεμο, όπου σταδιακά άρχισε να εγκαταλείπεται, καθώς αδυνατούσε να εξηγήσει πώς με ποιο τρόπο ορισμένοι ηγέτες κατέλαβαν κάποιες θέσεις και πέτυχαν σε αυτές.

3.3.2. Θεωρίες που λαμβάνουν υπόψη τα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη (trait theories)

Στόχος των μελετών αυτών ήταν ο εντοπισμός των *γενικών/καθολικών χαρακτηριστικών/ιδιοτήτων* (προσωπικότητα, κίνητρα, αξίες και ικανότητες) που διαφοροποιούν τους ηγέτες από τους μη ηγέτες. Η συγκεκριμένη θεωρία θεμελιώνεται στην υπόθεση ότι κάποιοι άνθρωποι - ηγέτες από τη φύση τους - είναι προικισμένοι με κάποια γνωρίσματα που δε διαθέτουν οι υπόλοιποι. Κατά τη

διάρκεια των δεκαετιών 1930 – 1950, πραγματοποιήθηκε πλήθος μελετών για τη ανακάλυψη αυτών των γνωρισμάτων, τα αποτελέσματα των οποίων, ωστόσο, δεν κατάφεραν να επιβεβαιωθούν σε επαναλαμβανόμενες σχετικές εργασίες, με αποτέλεσμα οι μελετητές εκείνης της περιόδου να καταλήξουν στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν λίγα, αν όχι καθόλου, καθολικά χαρακτηριστικά αποτελεσματικής ηγεσίας. Η αποτυχία των εν λόγω μελετών οφείλεται στη συστηματική αναζήτηση συσχετίσεων μεταξύ μόνο των ατομικών γνωρισμάτων του ηγέτη και κάποιου κριτηρίου επιτυχίας του και στην παράλειψη άλλων ουσιωδών μεταβλητών που συμπεριλαμβάνονται στην αλυσίδα της ηγεσίας (περιβάλλον, συμπεριφορά, έργο κ.α).

Ύστερα από μια σχετική στασιμότητα λόγω των προαναφερόμενων αποθαρρυντικών αποτελεσμάτων, το ενδιαφέρον για τη μελέτη της ηγεσίας με έμφαση στα προσωπικά χαρακτηριστικά των ηγετών επανήλθε εντονότερο στις αρχές της δεκαετίας του 1970. Λαμβάνοντας υπόψη και πιο σύγχρονες σχετικές μελέτες, διαπιστώνεται ότι δεν υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο πρότυπο το οποίο να ακολουθείται, καθώς δεν έχουν καταλήξει σε συγκεκριμένα και μοναδικά προσωπικά χαρακτηριστικά που διακρίνουν έναν ηγέτη. Παρόλα αυτά, η γενική διαπίστωση είναι ότι συγκεκριμένα χαρακτηριστικά (νοημοσύνη, αυτοπεποίθηση, ειλικρίνεια, υψηλού επιπέδου ενέργεια, ακεραιότητα, φιλοδοξία, έμπνευση, αρρενωπότητα) μπορούν να επηρεάσουν τόσο τις πιθανότητες για την ανάδειξη ενός ηγέτη (Kirkpatrick & Locke, 1991), όσο και την απόδοσή του (Lord, DeVader & Alliger, 1986. Mumford, et al., 2000).

3.3.3. Θεωρίες που λαμβάνουν υπόψη τη συμπεριφορά του ηγέτη ή συμπεριφοριστικές (behavior theories)

Οι μελέτες με βάση τη συμπεριφορά των ηγετών ξεκίνησαν στις αρχές της δεκαετίας του 1950, ύστερα από τα αποθαρρυντικά αποτελέσματα των ερευνών που προηγήθηκαν και προσέγγιζαν την ηγεσία με βάση τα γνωρίσματα του ηγέτη. Ξεκίνησαν λοιπόν να εστιάζουν περισσότερο στο τι κάνουν οι μάνατζερ και οι ηγέτες στη δουλειά τους. Η συμπεριφοριστική θεωρία εστιάζει στην ιδέα ότι οι επιτυχείς ηγέτες εμφανίζουν ορισμένες αναγνωρίσιμες συμπεριφορές, με στόχο να εκπληρωθούν οι στόχοι του οργανισμού ή επιχείρησης, η υψηλή παραγωγικότητα και η διατήρηση του ηθικού των ατόμων σε υψηλό βαθμό.

Οι συμπεριφοριστικές θεωρίες είναι συστημικές προσεγγίσεις, οι οποίες μελετούν την αλληλεξάρτηση και αμοιβαία συσχέτιση των ηγετών και των ατόμων/ομάδων στο πλαίσιο των οργανώσεων που γίνονται αντιληπτές ως συστήματα ανοικτά ή κλειστά. Θεωρούνται περισσότερο «ρεαλιστικές» αφού δύνανται να εξηγήσουν την «ηγετική» σχέση μεταξύ του ηγέτη και των συνεργατών του (οπαδών – followers), η οποία «οικοδομείται» με βάση συγκεκριμένες ενέργειες και διαδικασίες.

Με βάση τα ζητήματα που μελετούν, οι συμπεριφοριστικές θεωρίες (τι κάνει ο ηγέτης και πώς το κάνει) έχουν αναπτυχθεί θεωρίες πέραν του περιεχομένου της ηγετικής συμπεριφοράς, αλλά και έννοιες που αφορούν τα ηγετικά πρότυπα ή στυλ. Παρακάτω θα παρουσιαστούν μια σειρά από προτάσεις ταξινομήσεων των τύπων αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς και των ηγετικών στυλ.

3.3.3.1. Η Θεωρία X και Ψ

Η θεωρία X και Ψ αναπτύχθηκε από τον McGregor (1960) και αποτελεί ουσιαστικά μία ταξινόμηση των ηγετικών συμπεριφορών σε δύο βασικές κατηγορίες: το αυταρχικό και το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας. Η κεντρική ιδέα της συγκεκριμένης θεωρίας βασίζεται σε μια σειρά υποθέσεων για την ανθρώπινη φύση, βάσει των οποίων υιοθετείται κάθε φορά και το αντίστοιχο στυλ ηγεσίας (δύο ριζικά διαφορετικές μορφές διοίκησης). Σύμφωνα λοιπόν με τη θεωρία, οι οπαδοί της «Θεωρίας X» υιοθετούν ένα πιο αυταρχικό στυλ ηγεσίας, καθώς οι συγκεκριμένοι ηγέτες πιστεύουν πως οι άνθρωποι γενικά δεν αγαπούν την εργασία (είναι απρόθυμοι και τεμπέληδες), δεν αναλαμβάνουν ευθύνες, δεν έχουν φαντασία, και λειτουργούν ως μάζα που χρειάζεται στενή καθοδήγηση από χαρισματικούς ηγέτες. Σε αντιδιαστολή με τους αυταρχικούς ηγέτες, οι δημοκρατικοί ηγέτες, υιοθετούν τη «θεωρία Ψ», σύμφωνα με την οποία οι ηγέτες πιστεύουν πως οι άνθρωποι αγαπούν και χαίρονται την εργασία, λειτουργούν υπεύθυνα, έχουν δημιουργικές ικανότητες και αρέσκονται να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, παρέχοντας τη δυνατότητα στους υφισταμένους, μέσα από τη συμμετοχή τους στον προγραμματισμό και στη λήψη των αποφάσεων, να αναπτύξουν τη δημιουργικότητα και να βελτιώσουν την αποδοτικότητά τους (Argyris, 1957). Θεωρείται ότι οι ηγέτες της «Θεωρίας Ψ» λειτουργούν πιο αποτελεσματικά με μια δημοκρατική ηγεσία και είναι πιο πιθανό να αναπτύξουν κλίμα εμπιστοσύνης με τους εργαζομένους (σε σχέση με τους ηγέτες της «Θεωρίας X»).

Σύμφωνα με τον McGregor, ο άνθρωπος έχει πολύ μεγαλύτερες δυνατότητες από αυτές που παρουσιάζει η θεωρία X. Θεωρούσε ότι ακόμα και αν κάποιοι από τους εργαζομένους ανήκαν στη θεωρία X, οι προϊστάμενοι ή ηγέτες έπρεπε να

δημιουργήσουν τις κατάλληλες συνθήκες και να παρακινήσουν τους εργαζόμενους ώστε να συμπεριφερθούν ως εργαζόμενοι της θεωρίας Ψ.

3.3.3.2. Τα στυλ ηγετικής συμπεριφοράς του Likert

Ο Likert (1961, 1969) ύστερα από μακροχρόνιες έρευνες με τους συνεργάτες του, κατέληξε στη διάκριση τεσσάρων στυλ ηγεσίας (με βασικό κριτήριο τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων):

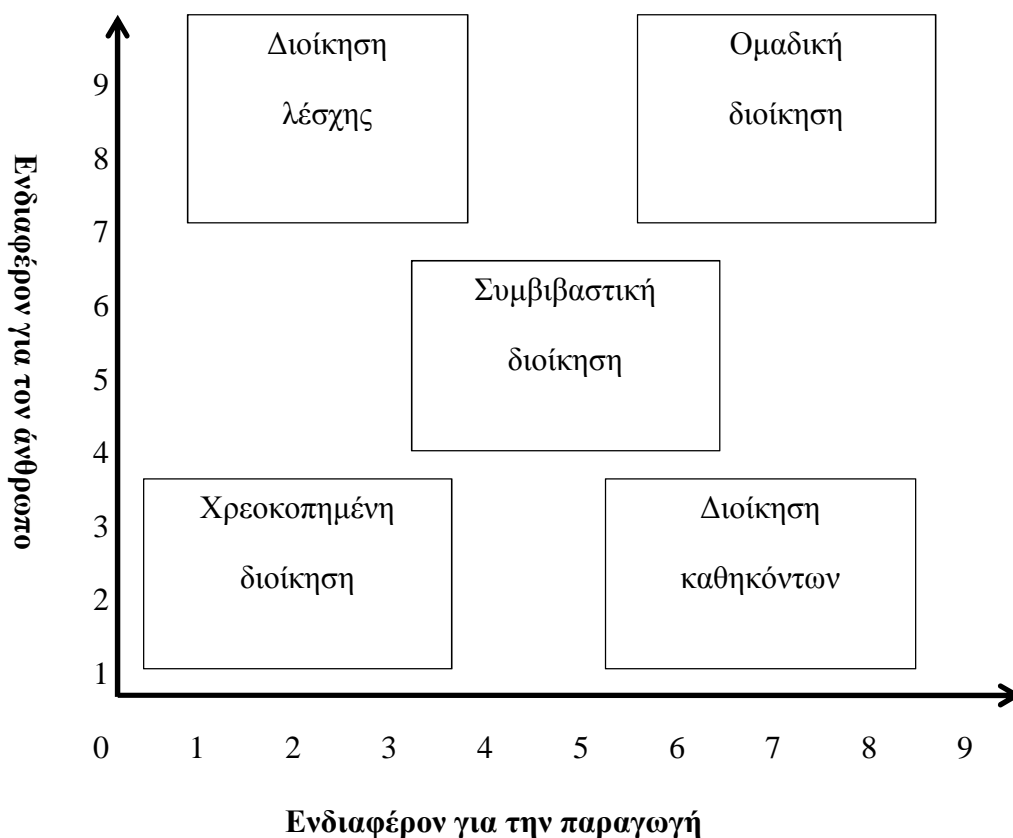
- α. το «*αυταρχικό εκμεταλλευτικό*», όπου οι αποφάσεις λαμβάνονται στις ανώτατες ιεραρχικές βαθμίδες και επιβάλλονται στους εργαζόμενους, χωρίς δυνατότητα αλλαγής ή επηρεασμού τους.
- β. το «*καλοπροαίρετο αυταρχικό*», όπου ο ηγέτης λαμβάνει τις αποφάσεις, αλλά προσπαθεί να πείσει τους εργαζόμενους ότι είναι για το συμφέρον όλων,
- γ. το «*συμβουλευτικό*», όπου ο ηγέτης λαμβάνει τις σημαντικότερες αποφάσεις αλλά συμβουλευεται τους εργαζόμενους και αφήνει γι' αυτούς τις αποφάσεις δευτερεύουσας σημασίας, και
- δ. το «*συμμετοχικό*», όπου οι αποφάσεις λαμβάνονται συμμετοχικά/ συλλογικά από όλους όσους εμπλέκονται στην υλοποίησή τους (ηγέτης και ομάδα).

Ο Likert θεωρεί ότι το «συμμετοχικό στυλ ηγεσίας» είναι το πιο αποτελεσματικό και η συμμετοχή των εργαζομένων στον προγραμματισμό και τη λήψη των αποφάσεων μπορεί να επιτύχει επίδοση κατά 20-40% υψηλότερη από μια μέση κατάσταση. Επίσης υποστηρίζει ότι οι αρχές του «συμμετοχικού» στυλ ηγεσίας μπορούν να εφαρμοστούν σε κάθε τύπο οργάνωσης και καταστάσεων.

3.3.3.3. Το Διοικητικό Πλέγμα (Managerial Grid) των Blake & Mouton

Μία από τις κλασικές θεωρίες προσέγγισης ηγετικής συμπεριφοράς είναι το διοικητικό πλέγμα (ή διοικητική σχάρα) των Blake & Mouton (1964). Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη θεωρία το ηγετικό στυλ προσδιορίζεται από δύο διαστάσεις: 1) το ενδιαφέρον προς τον *ανθρώπινο παράγοντα του οργανισμού/επιχείρησης* (*concern for people*) και 2) το ενδιαφέρον για την επίτευξη στόχων και την *παραγωγή* (*concern for production*). Ανάλογα με το ενδιαφέρον που δείχνει ο κάθε ηγέτης για τον ανθρώπινο παράγοντα (εργαζόμενο) (ενδιαφέρον για τους εργαζομένους, τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους) και την παραγωγή (ενδιαφέρον για τις διαδικασίες, την εκτέλεση έργου, την παραγωγικότητα) προκύπτουν διαφορετικοί τύποι ηγεσίας. Έτσι δημιουργήθηκε ένα πλέγμα με το οποίο είναι εφικτή η περιγραφή των διαφορετικών τύπων (στυλ) ηγεσίας και το οποίο αποτελεί ένα μέσο σύγκρισης των διοικητικών στυλ με δύο διαστάσεις. Οι διαστάσεις αυτές είναι το ενδιαφέρον για την παραγωγή που απεικονίζεται στον οριζόντιο άξονα X και το ενδιαφέρον του ηγέτη για τους ανθρώπους που απεικονίζεται στον κάθετο άξονα Ψ σε μία κλίμακα 1 – 9 βαθμούς (Σχήμα 1).

Σχήμα 1. Το Διοικητικό Πλέγμα (Managerial Grid) των Blake και Mouton



Τα τετράγωνα που απεικονίζονται στο διοικητικό πλέγμα αντιπροσωπεύουν συγκεκριμένα στυλ ηγεσίας (Σχήμα 1):

- α. *Χρεοκοπημένη διοίκηση* (1, 1): Σε αυτό το στυλ καταβάλλεται η ελάχιστη προσπάθεια από τη μεριά του ηγέτη για την πραγματοποίηση της απαιτούμενης εργασίας. Ο ηγέτης ανησυχεί ελάχιστα για την ικανοποίηση των εργαζομένων και τις χρονικές προθεσμίες -αποτέλεσμα της δυσαρμονίας και αποδιοργάνωση που επικρατούν εντός του οργανισμού. Ο ηγέτης αυτός είναι αναποτελεσματικός καθώς στοχεύει απλώς στη διατήρηση θέσεων εργασίας του οργανισμού.
- β. *Διοίκηση καθκόντων* (9, 1): Στο συγκεκριμένο στυλ ο ηγέτης ανησυχεί περισσότερο για την παραγωγή παρά για τους ανθρώπους. Βασίζεται στη «θεωρία X» του McGregor. Ο ηγέτης πιστεύει ότι η αποτελεσματικότητα μπορεί

να επιτευχθεί μόνο μέσω της υπακοής και της σωστής οργάνωσης των συστημάτων εργασίας.

- γ. *Συμβιβαστική διοίκηση* (5, 5): Σε αυτό το στυλ ο ηγέτης προσπαθεί να διατηρεί την ισορροπία μεταξύ των στόχων της εταιρείας και τις ανάγκες των ανθρώπων. Συνυπάρχουν η μέτρια απόδοση και το χαμηλό ηθικό.
- δ. *Διοίκηση λέσχης ή ευχάριστη συνύπαρξη* (1, 9): Πρόκειται για ένα συλλογικό στυλ που χαρακτηρίζεται από χαμηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή και υψηλό προσανατολισμό στις ανάγκες των ανθρώπων. Ο ηγέτης θεωρεί ότι μια ευχαριστημένη ομάδα είναι αυτόματα και παραγωγική. Ωστόσο, η χαμηλή επικέντρωση στα καθήκοντα μπορεί να παρεμποδίσει την παραγωγή και να οδηγήσει σε αμφισβητήσιμα αποτελέσματα.
- ε. *Ομαδική διοίκηση* (9, 9): Πρόκειται για το ιδανικό στυλ ηγεσίας. Χαρακτηρίζεται Βασίζεται στη «θεωρία Ψ» του McGregor. Ο ηγέτης θεωρεί ότι η χειραφέτηση, η δέσμευση, η εμπιστοσύνη και ο σεβασμός είναι τα βασικά στοιχεία για τη δημιουργία ενός ομαδικού κλίματος, το οποίο θα οδηγήσει αυτόματα σε υψηλή ικανοποίηση των εργαζομένων και της στόχων του οργανισμού ή επιχείρησης.

Σύμφωνα με τους Blake & Mouton το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας είναι η ομαδική διοίκηση (9,9). Θεωρούν πως ο ηγέτης πρέπει να καταβάλλει προσπάθειες τόσο για την ικανοποίηση των συνεργατών του όσο και για την επίτευξη των στόχων.

Το Διοικητικό Πλέγμα, όπως άλλωστε και όλες οι θεωρίες, έχει δεχτεί ισχυρή κριτική επειδή θεωρείται υπεραπλουστευμένη αντίληψη της ηγεσίας, καθώς στηρίζεται σε δύο μόνο άξονες της ηγετικής συμπεριφοράς. Ωστόσο αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο και έχει ευρεία εφαρμογή (Montana & Charmon, 2002. Χυτήρης 1996. Μπουραντάς, 1992).

Οι θεωρίες που παρουσιάστηκαν παραπάνω επικεντρώθηκαν στη μελέτη της συμπεριφοράς του ηγέτη, απομονώνοντας πολλά χρήσιμα χαρακτηριστικά της, ωστόσο δεν έλαβαν υπόψη πως η ίδια συμπεριφορά δεν μπορεί να εφαρμοστεί αποτελεσματικά σε όλες τις καταστάσεις. Η κατάσταση και το περιβάλλον παίζουν εξίσου σημαντικό ρόλο στην επιλογή και εφαρμογή της αποτελεσματικής συμπεριφοράς.

3.3.4. Θεωρίες που λαμβάνουν υπόψη την κατάσταση/συνθήκες του περιβάλλοντος όπου εκδηλώνεται η ηγετική συμπεριφορά

Οι θεωρίες που ανήκουν στη συγκεκριμένη κατηγορία δίνουν έμφαση στο δυνητικά κρίσιμο ρόλο των παραγόντων του πλαισίου που επηρεάζει τις διαδικασίες της ηγεσίας. Οι καταστασιακές ή συγκυριακές ή ενδεχομενικές προσεγγίσεις (όπως αλλιώς ονομάζονται) εντάσσονται στις συστημικές προσεγγίσεις, αλλά διαφέρουν από τις προηγούμενες στο ότι η έμφαση δε δίνεται στην αλληλεξάρτηση των στοιχείων του συστήματος, αλλά στην ικανότητα προσαρμογής και αναπροσαρμογής του περιεχομένου και των μορφών στυλ ηγεσίας στις ανάγκες/ μεταβολές του περιβάλλοντος (Lawrence & Lorsch, 1967. Burrell, 1996). Σύμφωνα με την κεντρική ιδέα αυτών των θεωριών, σε διαφορετικές καταστάσεις (ωριμότητα ατόμων, φύση του έργου) απαιτούνται διαφορετικοί ηγετικοί ρόλοι και ηγετικά στυλ. Επίσης ένα μέρος των θεωριών αυτών εξετάζουν την ηγετική συμπεριφορά ως μια εξαρτημένη μεταβλητή και επιχειρούν να την εξηγήσουν μέσω μιας σειράς παραγόντων που αναφέρονται στο περιβάλλον, στο πλαίσιο άσκησης της ηγεσίας, τη φύση του έργου, τα χαρακτηριστικά του οργανισμού, του ηγέτη και των συνεργατών του.

3.3.4.1. Η «συγκυριακή» θεωρία του Fiedler

Η «συγκυριακή» θεωρία του Fiedler (1976, 1993) αποτελεί αντιπροσωπευτικό παράδειγμα μελετών που έχουν πραγματοποιηθεί με στόχο τη σύνδεση της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας με την κατάσταση μέσα στην οποία λειτουργεί ο ηγέτης (Μπουραντάς, 2002). Ο κορμός στον οποίο στηρίζεται η συγκεκριμένη θεωρία είναι ότι η αποτελεσματικότητα του ηγέτη και η απόδοση της ομάδας εξαρτάται από δύο συνιστώσες: το στυλ ηγεσίας και τα χαρακτηριστικά της κατάστασης. Το στυλ ηγεσίας διαμορφώνεται με βάση δύο παραμέτρους: α) τον προσανατολισμό στους ανθρώπους και στις σχέσεις, και β) τον προσανατολισμό στο καθήκον. Τα χαρακτηριστικά της κατάστασης διαμορφώνονται με βάση: α) την ποιότητα των σχέσεων μεταξύ ηγέτη και μελών ομάδας οι οποίες αξιολογούνται σε μία κλίμακα από «φτωχή» έως «καλή», β) το βαθμό συγκρότησης/ δόμησης του συνολικού έργου, η διαβάθμιση της οποίας είναι από «ασθενής» έως «ισχυρή» και γ) τη δύναμη που προκύπτει από την τυπική θέση του ηγέτη (βαθμός εξουσίας) που χαρακτηρίζεται από «ασθενής» έως «ισχυρή» (Daft, 2003).

Ο συνδυασμός των μεταβλητών της κατάστασης δημιουργεί διάφορες περιπτώσεις ανάλογα με τις οποίες προτείνεται το στυλ που ταιριάζει στην κατάσταση μέσα στην οποία λειτουργεί ο ηγέτης. Έτσι, όταν η δύναμη του ηγέτη είναι είτε ασθενής είτε ισχυρή (όχι κάπου ενδιάμεσα) τότε το κατάλληλο στυλ ηγεσίας είναι αυτό που προσανατολίζεται στο καθήκον. Αν όμως η δύναμη του ηγέτη είναι κάπου ενδιάμεσα τότε το κατάλληλο στυλ ηγεσίας είναι αυτό που προσανατολίζεται στους ανθρώπους και στις σχέσεις. Έτσι, σύμφωνα με το υπόδειγμα του μοντέλου, το στυλ ηγεσίας το οποίο είναι προσανατολισμένο προς το καθήκον εμφανίζεται περισσότερο αποτελεσματικό σε πολύ ισχυρές ή πολύ ασθενείς

καταστάσεις, ενώ το στυλ ηγεσίας το οποίο είναι προσανατολισμένο προς τις ανθρώπινες σχέσεις παρουσιάζεται πιο αποτελεσματικό σε ενδιάμεσες καταστάσεις.

Το πρακτικό συμπέρασμα το οποίο μπορούμε να κρατήσουμε είναι ότι η αποτελεσματική ηγεσία δεν επιτυγχάνεται μόνο με τη βελτίωση του ηγέτη και της συμπεριφοράς του, αλλά και με τη βελτίωση των βασικών μεταβλητών που συνθέτουν την κατάσταση όπου λαμβάνει χώρα η ηγεσία.

Η συγκεκριμένη θεωρία έχει δεχτεί έντονη κριτική, ιδιαίτερα τη δεκαετία του 1970, η οποία εστιάζει στην επαγωγική μέθοδο με την οποία το μοντέλο κατασκευάστηκε και τον εξόχως περίπλοκο χαρακτήρα των προβλέψεων της (Ashour, 1973. Graen, Alvarez, Orris, & Martella, 1970). Ωστόσο, περαιτέρω έρευνες και εκτεταμένες μετα-αναλύσεις (Peters, Hartke, & Pohlmann, 1983. Strube & Garcia, 1981) υποστηρίζουν την ουσιαστική συνεισφορά του μοντέλου στην κατανόηση της ηγεσίας (για πιο αναλυτικά, βλ. Chemers, 1997).

3.3.4.2. Η θεωρία του κύκλου ζωής των Hersey & Blanchard

Οι Hersey και Blanchard (1993) ανέπτυξαν τη θεωρία του κύκλου ζωής στην προσπάθειά τους να ενισχύσουν την ευελιξία του ηγέτη στο να εφαρμόζει το πιο αποτελεσματικό στυλ σε διαφορετικές συνθήκες. Σύμφωνα με τη θεωρία τους, η ηγετική συμπεριφορά προσδιορίζεται από δύο διαστάσεις: α) τον προσανατολισμό στα καθήκοντα και β) τον προσανατολισμό στις ανθρώπινες σχέσεις. Οι συνδυασμοί αυτών των δύο διαστάσεων της συμπεριφοράς δίνουν τέσσερα βασικά στυλ ηγεσίας:

1. Έντονος προσανατολισμός προς τα καθήκοντα και περιορισμένος προς τις ανθρώπινες σχέσεις (*διευθυντικό στυλ ηγεσίας*).
2. Έντονος προσανατολισμός και στα καθήκοντα και στις ανθρώπινες σχέσεις (*συμβουλευτικό στυλ ηγεσίας*).

3. Έντονος προσανατολισμός προς τις σχέσεις και χαλαρός προς τα καθήκοντα (υποστηρικτικό στυλ ηγεσίας).

4. Χαλαρός προς τα καθήκοντα και τις σχέσεις (εξουσιοδοτικό στυλ ηγεσίας).

Η αποτελεσματικότητα των παραπάνω στυλ ηγεσίας εξαρτάται από την προσωπική ωριμότητα των υφισταμένων η οποία προσδιορίζει το βαθμό στον οποίο οι υφιστάμενοι είναι έτοιμοι και πρόθυμοι να χειριστούν το έργο που ανατίθεται στην ομάδα τους. Όσο η ωριμότητα των εργαζομένων αυξάνει, τόσο και ο ηγέτης, σταδιακά, παραχωρεί περισσότερο έλεγχο στους εργαζόμενους. Σε κάθε βαθμό ωριμότητας και ανάπτυξης αντιστοιχεί και κάποιο στυλ ηγεσίας, παραδείγματος χάριν το διευθυντικό για υπαλλήλους με ελάχιστο βαθμό ωριμότητας, το συμβουλευτικό, το υποστηρικτικό και το εξουσιοδοτικό για υπαλλήλους με βαθιά ωριμότητα.

3.3.4.3. Η Θεωρία «Πορείας – Στόχου» (Path Goal Theory)

Η Θεωρία Πορείας – Στόχου προτάθηκε αρχικά από τον Martin Evans το 1970 και στη συνέχεια αναπτύχθηκε από τον Robert House το 1971 σε μια πιο σύνθετη θεωρία. Η θεωρητική αυτή προσέγγιση έδωσε έμφαση στη διερεύνηση των μηχανισμών προσαρμογής των σχέσεων και των τρόπων συμπεριφοράς στις περιβαλλοντικές μεταβολές. Κεντρικός άξονας της θεωρίας είναι ότι παρακίνηση των υφισταμένων αποτελεί συνάρτηση της ικανοποίησης των προσδοκιών τους από τη μεριά του ηγέτη. Δηλαδή, ο ηγέτης δύναται να αυξάνει την επιθυμία των υφισταμένων του προκειμένου αυτοί να ικανοποιήσουν τους στόχους τους, θέτοντας ανάλογη ανταμοιβή και υποδεικνύοντας την ανάλογη διαδρομή (συμπεριφορά) που θα ακολουθήσουν οι υφιστάμενοι για να φτάσουν στο στόχο-αποτέλεσμα. Για τον (Northouse, 2013), η θεωρία πορείας - στόχου μπορεί να θεωρηθεί καλύτερα ως μια διαδικασία κατά την οποία οι ηγέτες επιλέγουν συγκεκριμένες (ηγετικές)

συμπεριφορές που ταιριάζουν καλύτερα στις ανάγκες και το εργασιακό περιβάλλον των υφισταμένων, έτσι ώστε να μπορεί να τους καθοδηγήσει καλύτερα μέσω μιας διαδρομής (*πορείας*) στην επίτευξη των καθημερινών τους δραστηριοτήτων (*στόχων*).

Σύμφωνα με τη νεότερη εκδοχή της θεωρίας των House & Mitchel (1974) προτείνονται τέσσερα διαφορετικά στυλ ηγετικής συμπεριφοράς τα οποία εφαρμόζονται ανάλογα με την κατάσταση:

- το *καθοδηγητικό (instrumental)*, όπου ο ηγέτης πληροφορεί τους υφιστάμενους για το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα και δίνει οδηγίες και κατευθύνσεις για την επίτευξή του,
- το *υποστηρικτικό (supportive)*, που χαρακτηρίζεται από τον φιλικό και προσιτό ηγέτη, ο οποίος ενδιαφέρεται για τις ανάγκες των υφισταμένων,
- το *συμμετοχικό (participative)*, όπου ο ηγέτης εκτιμά τις απόψεις των υφισταμένων και τους συμβουλεύεται πριν λάβει κάποια απόφαση
- *προσανατολισμένο σε επιτεύγματα (achievement – oriented)*, όπου ο ηγέτης συμφωνεί με τους υφιστάμενους στην επιδίωξη προκλητικών στόχων και τους εμπιστεύεται για την επίτευξή τους.

Η επιλογή του πιο αποτελεσματικού στυλ για την ικανοποίηση των υφισταμένων εξαρτάται από παράγοντες που αφορούν α) τα χαρακτηριστικά των υφισταμένων, όπως αξίες, αντιλήψεις, ανάγκες, ικανότητες, αλλά και β) τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος, όπως η φύση των καθηκόντων, το σύστημα εξουσίας και η φύση της ομάδας.

Αποτελέσματα ερευνών αποδεικνύουν ότι η θεωρία πορείας - στόχου έχει περισσότερο ισχύ στα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια όπου ο ηγέτης έχει περιθώρια δημιουργίας ευνοϊκών συνθηκών για τη βελτίωση της απόδοσης, ενώ αντίθετα στα κατώτερα κλιμάκια, όπου οι συνθήκες μπορούν να αλλάξουν λιγότερο με την

παρέμβαση του ηγέτη, η θεωρία πορείας - στόχου παρουσιάζεται αδύναμη (Μπουραντάς, 2002).

3.3.4.4. Το μοντέλο των Vroom-Yetton

Οι Vroom και Yetton (1973) και στην συνέχεια οι Vroom και Jaco (1998) ανέπτυξαν ένα μοντέλο, σύμφωνα το οποίο ένας ηγέτης μπορεί να ακολουθήσει εναλλακτικά πέντε στυλ ηγεσίας με βασικό κριτήριο το βαθμό και τον τρόπο συμμετοχής των υφισταμένων στη λήψη αποφάσεων:

- 1) το *πρώτο αυταρχικό στυλ*, στο οποίο ο ηγέτης παίρνει μόνος τους τις αποφάσεις με βάση τις πληροφορίες που έχει και μετά τις διαβιβάζει στους υφισταμένους του για εκτέλεση,
- 2) το *δεύτερο αυταρχικό στυλ*, στο οποίο ο ηγέτης λαμβάνει μόνος του τις αποφάσεις χρησιμοποιώντας πληροφορίες που ήδη έχει αλλά και πληροφορίες που λαμβάνει από τους υφισταμένους του,
- 3) το *πρώτο συμβουλευτικό στυλ*, στο οποίο ναι μεν ο ηγέτης παίρνει μόνος του αποφάσεις, αλλά τις συζητά πριν και συμβουλευεται τους υφισταμένους του ατομικά (όχι σε ομάδες),
- 4) το *δεύτερο συμβουλευτικό στυλ*, στο οποίο ο ηγέτης συζητά το πρόβλημα σε ομάδες, ζητά τη γνώμη των ομάδων, αλλά την τελική απόφαση την παίρνει μόνος του και
- 5) το *δημοκρατικό ή συμμετοχικό στυλ*, στο οποίο ο ηγέτης συζητά το πρόβλημα στην ομάδα και η απόφαση είναι συλλογική.

Οι Vroom και Yetton θεωρούν πως οι ηγέτες μπορούν κάθε φορά να υιοθετούν διαφορετικό στυλ ηγεσίας. Το πιο αποτελεσματικό στυλ προσδιορίζεται από επτά παράγοντες: 1) τη σπουδαιότητα της απόφασης, 2) τις πληροφορίες που

διαθέτει ο ηγέτης για το πρόβλημα, 3) τον ορισμό του προβλήματος, 4) τη σπουδαιότητα της συναίνεσης των υφισταμένων που απαιτεί η αποτελεσματική υλοποίηση της απόφασης, 5) το βαθμό αποδοχής της απόφασης από τους υφιστάμενους αν την λάβει από μόνος του ο ηγέτης, 6) το βαθμό αποδοχής των στόχων της οργάνωσης από τους υφιστάμενους που σχετίζονται με το πρόβλημα και 7) την ύπαρξη σύγκρουσης μεταξύ των μελών της ομάδας που πηγάζει από τις διάφορες λύσεις που προτιμούν για το πρόβλημα (Μπουραντάς, 2002). Επίσης, για τη σωστή εκτίμηση και επιλογή του στυλ ηγεσίας απαραίτητη είναι η καλή πληροφόρηση για στοιχεία που αφορούν την προσωπικότητα του ηγέτη, τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, το κλίμα συνεργασίας, το επίπεδο ενημέρωσης των εργαζομένων και γενικά για την κατάσταση, ώστε να γίνεται ορθή επιλογή απάντησης σε κάθε ερώτηση.

3.3.5. Σύγχρονες θεωρητικές προσεγγίσεις της ηγεσίας – Νεοχαρισματικές θεωρίες

Οι κλασικές θεωρίες ηγεσίας που βασίζονται στην αντικειμενική θεώρηση της επιστήμης και στα ορθολογικά μοντέλα λήψης αποφάσεων επικράτησαν μέχρι και τη δεκαετία του 1980. Η κριτική που δέχτηκαν έστρεψε πολλούς ερευνητές στην αναζήτηση άλλων διεργασιών της ηγεσίας, τόσο συναισθηματικών όσο και συμβολικών, που επιτρέπουν την κατανόηση του τρόπου επιρροής των οπαδών από τους ηγέτες, ώστε οι πρώτοι να λειτουργούν με όρους «αυτοθυσιασμού» για την υλοποίηση των στόχων του οργανισμού/επιχείρησης.

Έτσι, λοιπόν, από τα μέσα της δεκαετίας του 1980 η έρευνα στον τομέα της ηγεσίας ακολουθεί μια νέα προοπτική, δίνοντας βάση περισσότερο στη δημιουργία νέων εννοιολογικών κατασκευών και όχι τόσο στην εμπειρική επαλήθευση τους

(Heck & Hallinger, 1999). Παρακάτω πρόκειται να παρουσιαστούν δύο πρώιμες θεωρίες που ανήκουν σε αυτή την κατηγορία, η *χαρισματική* ηγεσία και η *μετασχηματιστική* (και συναλλακτική) ηγεσία, οι οποίες αποτελούν «πρότυπα» για τις θεωρίες που αναπτύχθηκαν αργότερα και διαπραγματεύονται την επιρροή των χαρισματικών και μετασχηματιστικών ηγετών αντίστοιχα στους οπαδούς τους ώστε να λειτουργούν (οι οπαδοί) πρόθυμα για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού ή επιχείρησης.

3.3.5.1. Χαρισματική ηγεσία

Οι σύγχρονες θεωρίες χαρισματικής ηγεσίας είναι κυρίως επηρεασμένες από τις ιδέες του κοινωνιολόγου Max Weber, όταν πρώτος στη δεκαετία του 1920 είχε αναφερθεί σε αυτή, θέλοντας να εκφράσει το συνδυασμό ορισμένων χαρακτηριστικών που διαθέτει ένα άτομο και τα οποία έχουν τη δυνατότητα να ελκύουν, να «μαγνητίζουν» άλλα άτομα, με αποτέλεσμα το πρώτο να αποκτά μια ειδική δύναμη με την οποία μπορεί να ασκήσει και να επηρεάσει τα δεύτερα.

Τις τελευταίες δύο δεκαετίες διάφοροι ερευνητές διατύπωσαν νεότερες μορφές αυτής τη θεωρίας με στόχο την περιγραφή της χαρισματικής ηγεσίας σε οργανισμούς (Conger & Kanungo, 1998. House, 1997. Shamir, House & Arthur, 1993). Αυτές οι νεοχαρισματικές θεωρίες περιγράφουν τα κίνητρα και τη συμπεριφορά των χαρισματικών ηγετών και των ψυχολογικών διαδικασιών που εξηγούν πως αυτοί οι ηγέτες επηρεάζουν τους υποστηρικτές τους (Jacobsen & House, 2001).

Σύμφωνα με αυτές τις σύγχρονες θεωρίες το φαινόμενο της χαρισματικής ηγεσίας συνίσταται στην ύπαρξη ορισμένων χαρακτηριστικών του ηγέτη, τα οποία ταιριάζουν με ανάγκες, πιστεύω, αξίες, αντιλήψεις, πρότυπα κ.λ.π. των υφισταμένων

(οπαδών) με αποτέλεσμα ο πρώτος να ελκύει και να εμπνέει τους δεύτερους, να κερδίζει την εμπιστοσύνη τους, να δημιουργεί μια *συναισθηματική σύνδεση* με αυτούς και έτσι να επιτυγχάνει να τους περνά ιδανικά, οράματα, στόχους και κατευθύνσεις δράσης. Σε γενικές γραμμές ο χαρισματικός ηγέτης διακρίνεται από:

Αυτοπεποίθηση: για τα πιστεύω, τις αξίες και τις ικανότητες του.

Όραμα: διαμορφώνοντας μια επιθυμητή εικόνα για το μέλλον, διαφορετική και καλύτερη από την υφιστάμενη και ενσωματώνοντας οράματα και στόχους των οπαδών.

Ισχυρή αφοσίωση, πίστη στο όραμα και αυτοπεποίθηση ότι είναι ικανός να το κάνει πραγματικότητα.

Φορέας αλλαγών: ο ηγέτης γίνεται αντιληπτός από τους οπαδούς ως φορέας ριζικών αλλαγών του κατεστημένου.

Μη συμβατική συμπεριφορά: η συμπεριφορά του ηγέτη, χωρίς να είναι ιδιότροπη και παράξενη, δεν περιστέλλεται στους στερεοτυπικούς κανόνες, αλλά είναι προοδευτική, μη συμβατική και χαίρει το θαυμασμό των άλλων όταν πραγματοποιείται με επιτυχία.

Επικοινωνία: ο χαρισματικός ηγέτης διακρίνεται για την ικανότητα επικοινωνίας, τόσο να ακούει όσο και να μεταδίδει μηνύματα (τόσο λεκτικά, αλλά πολύ περισσότερα μη λεκτικά μηνύματα – χροιά της φωνής, γλώσσα του σώματος).

(Μπουραντάς, 2002).

Το χάρισμα είναι απαραίτητη προϋπόθεση για να υπάρξει μετασχηματιστική ηγεσία, αλλά δεν αρκεί, καθώς υπάρχουν παραδείγματα χαρισματικών ατόμων που δεν καταφέρνουν να μεταμορφώσουν τους οπαδούς τους (Yukl, 1989).

3.3.5.2. Μετασχηματιστική (και Συναλλακτική) Ηγεσία – περιγραφή της θεωρίας

Η θεωρία της *μετασχηματιστικής ηγεσίας* (*transformational leadership*) και της *συναλλακτικής* (ή *διαπραγματευτικής*) *ηγεσίας* (*transactional leadership*) αποδίδεται στον Burns (1978) ο οποίος αρχικά μιλώντας για τους πολιτικούς ηγέτες (παραδείγματος χάριν, Mohadma Gandhi, Franklin Roosevelt) όρισε αυτές τις δύο έννοιες ως δύο (αντίθετους) πόλους της ίδιας διάστασης (ηγεσίας). Ο Burns εισήγαγε τη διάκριση ανάμεσα στη συναλλακτική και μετασχηματιστική ηγεσία επηρεασμένος και βασιζόμενος στη θεωρία του κοινωνιολόγου Max Weber (1924, 1947) για την κατανομή των μορφών κυριαρχίας ανάλογα με την προέλευσή τους: *οικονομικές* (*συμφέρον*) και *μη οικονομικές* (*αρχή*)⁴. Η συναλλακτική ηγεσία δεν είναι παρά η αμοιβαία δοσοληψία μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων. Ο ηγέτης ζητάει από τον υφιστάμενο να κάνει κάτι επιθυμητό στο ίδιο και στη συνέχεια του παρέχει μία επιθυμητή για εκείνον (υφιστάμενο) ανταμοιβή. Αυτού του είδους οι σχέσεις κατά τον Burns διαρκούν όσο διαρκεί η αμοιβαία ανάγκη ανταλλαγής επιθυμητών

⁴ Ο Weber διακρίνει την κυριαρχία που εδράζεται σε ένα συνδυασμό συμφέροντος ή σε μια θεμελιωμένη κυριαρχία πάνω στην αρχή. Για αυτό προσθέτει σε κάθε τύπο δραστηριότητας έναν ιδιαίτερο τύπο κυριαρχίας δηλαδή την πιθανότητα να βρεθεί ένα πρόσωπο έτοιμο να υπακούσει σε μια διαταγή ορισμένου περιεχομένου. Οι τρεις μορφές κυριαρχίας κατά Βέμπερ είναι οι εξής:

- ✓ η *παραδοσιακή κυριαρχία* που στηρίζει τη νομιμότητα της στην παράδοση, όπως η εξουσία του χωροδеспότη στη φεουδαλική κοινωνία ή η εξουσία του πατέρα μέσα στην οικογένεια.
- ✓ η *χαρισματική κυριαρχία* που πηγάζει από μία εξαιρετική προσωπικότητα προικισμένη με αίγλη. Ο χαρισματικός ηγέτης στηρίζει την εξουσία του στη δύναμη της πειθούς των μαζών, όπως ο Ιωσήφ Στάλιν, ο Αδόλφος Χίτλερ και ο Φιντέλ Κάστρο. Η υπακοή σε τέτοιους ηγέτες συναρτάται με τους συγκινησιακούς παράγοντες που εκείνοι κατορθώνουν να διεγείρουν ώστε να διατηρήσουν τον έλεγχο. Η ιστορία είδε να παρελαύνουν πολλοί τέτοιοι αρχηγοί είτε ως αυτοκράτορες, είτε ως πνευματικοί ταγοί, είτε ως δικτάτορες.
- ✓ η *κυριαρχία του νόμου* που στηρίζεται στην εξουσία ενός απρόσωπου και αφηρημένου δικαίου και έτσι προκύπτει ένα ρεπουμπλικανικό μοντέλο όπου ο νόμος είναι υπεράνω προσώπων και κατ' επέκταση παράγεται ένα είδος έλλογης νομικο-γραφειοκρατικής εξουσίας. Η γραφειοκρατική διοίκηση του κράτους είναι η δικαιότερη και αποτελεσματικότερη, αφού η εξουσία θεμελιώνεται στην αρμοδιότητα και όχι στο έθιμο ή στη δύναμη. Επίσης η γραφειοκρατική λειτουργία απαγορεύει τις πελατειακές σχέσεις, προάγει την εξειδίκευση και ρυθμίζει την σταδιοδρομία με αντικειμενικά κριτήρια.

αμοιβών. Η μετασχηματιστική ηγεσία, κατά τον Burns (1978, σελ. 382), εμφανίζεται «όταν ηγέτες και μέλη συνδέονται με (τέτοιο) τρόπο, ώστε να εξυψώνουν ο ένας τον άλλο σε ανώτερα επίπεδα δραστηριοποίησης και ηθικής». Η συναλλακτική ηγεσία μπορεί να ταυτιστεί με τη συμπεριφορά του μάνατζερ και η μετασχηματιστική ηγεσία με τη συμπεριφορά του ηγέτη.

Αν και ο Burns έθεσε τις βάσεις για την περαιτέρω έρευνα και ανάπτυξη της μετασχηματιστικής ηγεσίας, ωστόσο δεν προχώρησε στην ανάπτυξη μιας πλήρους θεωρίας και αντίστοιχων τεχνικών μέτρησης. Σαφώς επηρεασμένοι από τη θεωρία του Burns, ο Bass και οι συνεργάτες του (Bass, 1985, 1996. Bass & Avolio, 1990. Waldman, Bass & Yammarino, 1990) προχωρώντας σε διόρθωση της αρχικής σύλληψης του Burns, πρότειναν ένα πιο αναπτυγμένο θεωρητικό μοντέλο. Σύμφωνα με το μοντέλο του Bass και των συνεργατών του, οι δύο διαστάσεις της ηγεσίας (μετασχηματιστική και συναλλακτική) δεν είναι τα αντίθετα άκρα ενός διπολικού συνεχούς. Αντίθετα, είναι ανεξάρτητες (και αλληλοσυμπληρωματικές ταυτόχρονα) πτυχές της ηγεσίας (όπως ο προσανατολισμός στο έργο και ο προσανατολισμός στις διαπροσωπικές σχέσεις είναι ανεξάρτητες διαστάσεις της ηγετικής συμπεριφοράς) (Sashkin, 2004). Επομένως ένας ηγέτης μπορεί να είναι είτε συναλλακτικός (transactional) είτε μετασχηματιστικός (transformational) είτε και τα δύο.

Κατά τον Bass (1985) το συναλλακτικό ύφος ηγεσίας χαρακτηρίζεται από την αναζήτηση σφαλμάτων των υφισταμένων (από τη μεριά του ηγέτη) και την επιβολή κανόνων από μέρους του για την αποφυγή σφαλμάτων. Ο ηγέτης που ακολουθεί το συναλλακτικό μοντέλο ηγεσίας εστιάζει την προσοχή του στην εποπτεία των διαδικασιών, την οργάνωση και την απόδοση της ομάδας, ενώ προωθεί τη συμμόρφωση των υφισταμένων του, μέσω ανταμοιβών και τιμωριών. Αποφεύγει τη λήψη αποφάσεων, είναι συμβατικός και προορίζεται για να κάνει τα πράγματα

σωστά. Αντίθετα, το μετασχηματιστικό ύφος ηγεσίας προσδιορίζεται από την καθιέρωση ενός ηγετικού πρότυπου που κερδίζει την εμπιστοσύνη των οπαδών. Ο ηγέτης που ακολουθεί το μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας κάνει τα σωστά πράγματα ανυψώνοντας το ηθικό των υφισταμένων, ή αλλιώς *οπαδών*, με τους οποίους αναπτύσσει προσωπικές σχέσεις. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης εμπνέει και νοιώθει (ηθικά) δεσμευμένος πέρα από τα ατομικά συμφέροντα, διαμορφώνει ένα όραμα και παροτρύνει τους υφισταμένους - οπαδούς στην εκπλήρωση των στόχων μέσα από τη δική τους δέσμευση.

Οι επιμέρους συμπεριφορές των ηγετών της μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας περιγράφονται και ταξινομούνται με όρους δύο ευρέων κατηγοριών συμπεριφοράς, εκ των οποίων η κάθε μία φέρει επιμέρους κατηγορίες. Η ταξινόμηση διαμορφώθηκε κατά κύριο λόγο από την παραγοντική ανάλυση του ερωτηματολογίου σχετικά με την περιγραφή των συμπεριφορών που ονομάζεται Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ) (Bass, 1985).

Στο συναλλακτικό τύπο ηγεσίας εντοπίζονται τρεις επιμέρους συμπεριφορές:

- A. *Laissez faire*: Ο ηγέτης αποποιείται ευθυνών και αποφεύγει να λάβει αποφάσεις. Επιδεικνύει παθητική αδιαφορία σχετικά με τον εργασιακό στόχο και τους οπαδούς (υφισταμένους). Ουσιαστικά πρόκειται για απουσία ηγεσίας.
- B. *Εξαρτημένη ανταμοιβή (contingent reward)*: ο ηγέτης ανταμείβει τους οπαδούς (υφισταμένους) ανάλογα με την προσπάθεια για την επίτευξη των επιπέδων απόδοσης που έχει ορίσει ως στόχο. Ο ηγέτης έχει αποσαφηνίσει στους οπαδούς (υφισταμένους) την εργασία που απαιτείται για την απόκτηση της αμοιβής και των ενδεχομένων αμοιβών παραγωγικότητας (κίνητρα).

Γ. *Μάνατζμεντ των εξαιρέσεων (management by exception active or passive)*: ο ηγέτης αναλαμβάνει δράση και δίνει οδηγίες μόνο όταν υπάρχουν στοιχεία ότι κάτι δεν πάει σύμφωνα με το πλάνο. Στο ενεργητικό μέρος παρακολουθεί, αναζητεί σφάλματα και αποκλίσεις και προβαίνει σε επιβολή κανόνων για τη διόρθωση και αποφυγή τους, ενώ στο παθητικό επεμβαίνει μόνο σε προφανείς παρεκκλίσεις από τα αποδεκτά επίπεδα απόδοσης (standards).

Στο μετασχηματιστικό τύπο ηγεσίας εντοπίζονται τέσσερις επιμέρους συμπεριφορές (Bass, 1985. Bass, 1990. Bass & Avolio, 1994):

A. *Εξιδανικευμένη Επιρροή (ή Χάρισμα) (Idealized Influence – Charisma)*: θεωρείται η σημαντικότερη διάσταση/συμπεριφορά. Συνδέεται με την ικανότητα του ηγέτη να διεγείρει συναισθηματικά τους εργαζόμενους, να τους παρέχει όραμα και αίσθηση αποστολής, να τους εμπνέει σεβασμό και εμπιστοσύνη, να τους ενσταλάξει την υπερηφάνεια. Η συμπεριφορά αυτή προκαλεί την ανάπτυξη ισχυρών συναισθημάτων εκ μέρους των οπαδών και ταύτιση αυτών με τον ηγέτη. Το χάρισμα είναι απαραίτητη προϋπόθεση για να υπάρξει μετασχηματιστική ηγεσία, αλλά από μόνο του δεν αρκεί.

B. *Εμπνευσμένα κίνητρα (Inspirational Motivation)*: αποτελεί στοιχείο της χαρισματικής ηγεσίας, που μπορεί να υπάρχει και χωρίς αυτήν (η συγκεκριμένη διάσταση προστέθηκε ύστερα από αναδιατύπωση της θεωρίας των Bass και Avolio (1990a). Ο ηγέτης που εμπνέει έχει την ικανότητα να μεταδίδει ένα ελκυστικό όραμα, χρησιμοποιώντας σύμβολα για να εντείνει τις προσπάθειες των οπαδών. Διαμορφώνει τις κατάλληλες συμπεριφορές λειτουργώντας ως παράδειγμα για τους οπαδούς και διαμορφώνει υψηλές προσδοκίες, εκφράζει σημαντικούς στόχους με απλούς τρόπους.

- Γ. *Εξατομικευμένη εκτίμηση (individualized consideration)*: ο ηγέτης δίνει προσοχή στις ατομικές ανάγκες κάθε οπαδού (υφισταμένου) και μεταχειρίζεται τον κάθε οπαδό ατομικά. Εκχωρεί αρμοδιότητες και παρέχει υποστήριξη, ενθάρρυνση και καθοδήγηση βοηθώντας την προσωπική του ανάπτυξη.
- Δ. *Διανοητική διέγερση (intellectual stimulation)*: με τη συμπεριφορά αυτή ο ηγέτης επιδιώκει να αυξήσει την επίγνωση των οπαδών του σχετικά με ορισμένα προβλήματα και να τους επηρεάσει ώστε αυτοί να θελήσουν να τα αντιμετωπίσουν (τα προβλήματα) με μια νέα προοπτική. Ο ηγέτης λειτουργεί ως πηγή νέων προκλητικών για τους εργαζόμενους ιδεών, που κινητοποιούν τον αναστοχασμό παλαιών τρόπων δράσης και συμβάλλουν στην ανάπτυξη ικανοτήτων επίλυσης προβλημάτων.

Πιο περιγραφικά ο μετασχηματιστικός ηγέτης:

Επιδεικνύει πίστη στο όραμα και ενθουσιάζει τους υφισταμένους – οπαδούς παρακινώντας τους να ενωθούν μαζί του. Επικοινωνεί χρησιμοποιώντας συναισθηματικά μηνύματα (Avolio & Bass, 2002. Bass, 1985) και δημιουργεί σχέσεις με τους υφισταμένους – οπαδούς του (Goleman, 2000). Θέτει προκλητικούς στόχους και εμπνέει πίστη στην ικανότητα του υφισταμένου - οπαδού για την επίτευξή τους (Bass, 1985. Shamir et al., 1993). Θέτει στόχους και πρότυπα για την απόδοση της ομάδας, και δεν κρατά επικριτική ή επιθετική στάση στους υφισταμένους – οπαδούς (Conger & Kanungo, 1988. House & Howell, 1992). Παρέχει ευκαιρίες για την απόκτηση εμπειρίας και ενισχύει την επιτυχία των υφισταμένων – οπαδών (Bass, 1985. Shamir et al, 1993). Παρέχει πνευματική διέγερση, διεγείρει τη φαντασία και τη σκέψη και αναπτύσσει τη δημιουργικότητα των υφισταμένων – οπαδών (Bass, 1985. Howell, 1988).

Σύμφωνα με τους Bass & Avolio (2004) μία καθαρά συναλλακτική προσέγγιση δεν είναι δυνατό να εφαρμοστεί για μεγάλο χρονικό διάστημα σαν βάση για την ανάπτυξη και την αλλαγή σε οργανωτικό επίπεδο. Πολλοί ηγέτες αποτελεσματικών οργανώσεων θα χρησιμοποιούσαν την εξαρτημένη ανταμοιβή για να επιτύχουν στόχους κατώτερης σημασίας, ωστόσο αυτό δε θα ήταν αρκετό για να επιτευχθούν στόχοι υψηλότερης αξίας που σχετίζονται με πολύ επιτυχημένα οργανωσιακά συστήματα. Εκεί θα έπρεπε να εφαρμοστεί η μετασχηματιστική ηγεσία. Δηλαδή, οι αποτελεσματικοί ηγέτες χρησιμοποιούν ένα συνδυασμό και των δύο τύπων ηγεσίας.

3.3.5.3. Μέτρηση της ηγετικής στάσης

Για τη μέτρηση της ηγετικής στάσης ο Bass (1985) ανέπτυξε το Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire), το οποίο μετρά την πλήρη έκταση των ηγετικών στυλ (μετασχηματιστικό και συναλλακτικό) δίνοντας περισσότερη έμφαση ωστόσο στη μετασχηματιστική ηγεσία (και τις επιμέρους συμπεριφορές/ διαστάσεις της όπως αυτές παρουσιάστηκαν παραπάνω). Στις αναθεωρημένες και βελτιωμένες εκδόσεις του ερωτηματολογίου (Bass & Avolio, 1990. Bass & Avolio, 2000) προστέθηκαν περισσότερα στοιχεία που περιγράφουν τη δράση του ηγέτη (leadership actions) και επιπλέον μετρούν την έκβαση (outcomes) της ηγεσίας [μεγαλύτερη προσπάθεια (extra effort), αποτελεσματικότητα (effectiveness) και ευχαρίστηση από την ηγεσία (satisfaction with leadership)]. Η τρέχουσα έκδοση του MLQ (Form 5X) (Bass & Avolio, 2000) περιλαμβάνει 36 στοιχεία/ προτάσεις που κατανέμονται σε 9 κλίμακες/διαστάσεις με 4 σημεία μέτρησης σε κάθε κλίμακα. Οι Antonakis et al. (2003) επιβεβαιώνουν τη βιωσιμότητα, εγκυρότητα και αξιοπιστία του μοντέλου MLQ5X των εννέα παραγόντων.

Στην παρούσα μελέτη για τη μέτρηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας πρόκειται να χρησιμοποιηθεί το ερωτηματολόγιο των Rafferty και Griffin (2004) *Five More Focused Dimensions of Transformational Leadership: Vision, Inspirational Communication, Intellectual Stimulation, Supportive Leadership, Personal Recognition* το οποίο βασίζεται στο μοντέλο μετασχηματιστικής ηγεσίας του Bass (1985), καθώς και στα ερωτηματολόγια των House (1998) και Podsakoff, MacKenzie, Moorman, and Fetter (1990). Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο εξετάζει τις πέντε υπο-διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας (και όχι της συναλλακτικής) οι οποίες περιγράφονται ως εξής:

- α) το όραμα: ως μια έκφραση της εξιδανικευμένης εικόνας του μέλλοντος βασισμένη σε οργανωτικές αξίες
- β) η εμπνέουσα επικοινωνία, ως η έκφραση θετικών και ενθαρρυντικών μηνυμάτων σχετικά με την οργάνωση, και δηλώσεις που οικοδομούν το κίνητρο και την εμπιστοσύνη.
- γ) η διανοητική υποκίνηση, ως την ενίσχυση του ενδιαφέροντος των υφισταμένων, της συνειδητοποίησης των προβλημάτων (από τη μεριά των υφισταμένων) και την αύξηση της ικανότητάς τους να σκέφτονται σχετικά προβλήματα με νέους τρόπους.
- δ) η ενθαρρυντική ηγεσία, ως η έκφραση ανησυχίας για τους οπαδούς (από τη μεριά του ηγέτη) και η απόδοση της δέουσας προσοχής στις ιδιαίτερες ανάγκες τους.
- ε) η προσωπική αναγνώριση, ως η παροχή ανταμοιβών (έπαινος και αναγνώριση της προσπάθειας των οπαδών/υφισταμένων) για την επίτευξη των καθορισμένων στόχων.

Η μελέτη των Rafferty και Griffin (2004) εστίασε την προσοχή της στη θεωρητική βάση της μετασχηματιστικής ηγεσίας, και πιο συγκεκριμένα στη

διαφοροποίηση από τις διαστάσεις ηγεσίας. Η ανάλυση έδειξε ότι αυτές οι διαστάσεις έχουν πρακτική αξία για τους οργανισμούς και ενθαρρύνεται η περαιτέρω έρευνα σχετικά με τη φύση και τις επιπτώσεις του της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

3.3.5.4. Μετασχηματιστική Ηγεσία και Αποτελεσματικότητα του Ηγέτη

Σύμφωνα με τον Bass (1996, 1997), σε κάθε κατάσταση και κάθε κουλτούρα, η μετασχηματιστική ηγεσία θεωρείται αποτελεσματική. Η καθολικότητα του (συναλλακτικού και) μετασχηματιστικού μοντέλου ηγεσίας βασίζεται στην ίδια αντίληψη των φαινομένων και των σχέσεων που μπορεί να παρατηρηθεί σε ένα ευρύ φάσμα οργανώσεων και πολιτισμών. Είναι βέβαια κατανοητό και φυσικό να υπάρχουν εξαιρέσεις, ως συνέπεια των ασυνήθιστων χαρακτηριστικών των οργανισμών ή των πολιτισμών. Διαφορές στις πολιτιστικές πεποιθήσεις, αξίες, και κανόνες μπορεί να μετριάσουν τα αποτελέσματα των σχέσεων μεταξύ ηγέτη και οπαδών. Εν τούτοις, ορισμένες γενικεύσεις φαίνονται δικαιολογημένες (Bass, 1997).

Πλήθος ερευνών που πραγματοποιήθηκαν σε διαφορετικούς οργανισμούς και διαφορετικές χώρες, και με τη συμμετοχή ηγετών σε διαφορετικά επίπεδα εξουσίας, έχουν καταδείξει τα θετικά αποτελέσματα της μετασχηματιστικής ηγεσίας στους οργανισμούς/επιχειρήσεις (Avolio, 1999. Avolio, Bass & Jung, 1995. Bass, 1997. Dumdum, Lowe & Avolio, 2002. Grant, 2012. Shamir, House & Arthur, 1993) τόσο σε οργανωτικό όσο και σε ομαδικό και σε προσωπικό επίπεδο (Burke et al., 2006. Judge & Piccolo, 2004). Ο προσανατολισμός των μετασχηματιστικών ηγετών σε μελλοντικούς στόχους (Zhang et al., 2014), η επίδειξη οραματιστικής συμπεριφοράς (Conger & Canungo, 1987. Crant & Bateman, 2000. Hunt & Conger, 1999), η ενθάρρυνση της ανάπτυξης των οπαδών και η παρακίνηση για μάθηση (Bass, 1985. Burns, 1978) μπορούν να επηρεάσουν δραματικά τις στάσεις και τις αξίες των

οπαδών και να εστιάσουν στην εκπλήρωση των συλλογικών στόχων του οργανισμού/ επιχείρησης (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003) αφήνοντας πίσω τα ατομικά συμφέροντα (Bass, 2008. House, 1977). Επίσης, στοιχεία ερευνών δείχνουν ότι ένας ηγέτης που επιδεικνύει χαρισματική ή μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να επηρεάσει θετικά τη συλλογική αυτό-αποτελεσματικότητα του οργανισμού ή της επιχείρησης (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003. Sosik, Avolio & Kahai, 1997. Sivasubramaniam, Murry, Avolio & Jung, 2002). Για να εδραιωθεί η εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών μιας ομάδας, ο ηγέτης μπορεί να επιδείξει αισιοδοξία και θετική διάθεση, να εκφράσει την εμπιστοσύνη του στην ομάδα, να βοηθήσει την ομάδα να βρει τρόπους να υπερνικηθούν τα εμπόδια.

Σε σειρά εμπειρικών ερευνών έχει αποδειχθεί η θετική επίδραση των μετασχηματιστικών ηγετικών συμπεριφορών στην επίδοση και ικανοποίηση των υφισταμένων (οπαδών) (Bass & Avolio, 1990. Judge & Piccolo, 2004. Lowe, Kroeck, και Sivasubramaniam, 1996), την καινοτομία (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003) καθώς και στην οργανωσιακή απόδοση και καινοτομία (Ensley, Hmieleski, και Pearce, 2006). Στη μετα- αναλυτική έρευνα των Lowe, Kroeck και Sivasubramaniam (1996) από 39 μελέτες στις οποίες είχε χρησιμοποιηθεί το MLQ βρέθηκε ότι οι μετασχηματιστικές συμπεριφορές, συγκριτικά με τις συναλλακτικές, σχετίζονταν πιο ισχυρά και συστηματικά με την ηγετική αποτελεσματικότητα. Σε έρευνα των Cavazotte, Moreno και Hickmann (2012) η οποία πραγματοποιήθηκε στη Βραζιλία με τη συμμετοχή 134 μάνατζερ (μεσαίου επιπέδου), αποδεικνύεται ότι η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, όπως υπολογίζεται από την επίτευξη των οργανωτικών αποτελεσμάτων, είναι μια άμεση λειτουργία του μετασχηματιστικού ηγέτη, και έμμεση συνάρτηση των ατομικών χαρακτηριστικών (εμπειρία, ευφυΐα και ευσυνειδησία) του ηγέτη.

Σε έρευνα τους οι Howell και Avolio (1993) διαπίστωσαν ότι τα τμήματα χρηματοοικονομικών υπηρεσιών σε μια μεγάλη εταιρεία, στα οποία οι διαχειριστές τους παρουσίασαν μετασχηματιστική ηγεσία, εμφάνισαν συγκριτικά καλύτερες οικονομικές επιδόσεις. Αργότερα, οι Geyer και Steyrer (1998) ανέφεραν ότι μετασχηματιστικοί ηγέτες σε αυστραλιανά υποκαταστήματα τραπεζών είχαν καλύτερη μακροπρόθεσμη και βραχυπρόθεσμη απόδοση. Παράλληλα με αυτά τα ευρήματα, οι Rowold και Heinitz (2007) διαπίστωσαν πως η μετασχηματιστική ηγεσία επηρεάζει σημαντικά την επίτευξη των ετήσιων στόχων απόδοσης (performance goals) στον τομέα των δημοσίων μέσων και μεταφοράς. Ισχυρές συσχετίσεις μεταξύ των αντιλήψεων της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της ικανοποίησης των οπαδών έχουν επαληθευθεί σε δύο πολύ διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα, όπως το Χονγκ Κονγκ και οι ΗΠΑ (Schaubroeck et al., 2007).

Τα παραπάνω ευρήματα παρέχουν ορισμένες από τις πιο ισχυρές, μέχρι σήμερα, αποδείξεις, που συνδέουν τη μετασχηματιστική ηγεσία με την αποτελεσματική απόδοση του ηγέτη δίνοντας παράλληλα τη δυνατότητα στη σχέση αυτή να λειτουργεί ως προγνωστικός παράγοντας της απόδοσης της ομάδας.

3.3.5.5.(Μετασχηματιστική) Ηγεσία και φύλο

Πολλές μελέτες έχουν διεξαχθεί σχετικά με την αποτελεσματικότητα των δύο φύλων ως προς τις ηγετικές θέσεις αλλά και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους. Μεγάλος αριθμός ερευνών υποδεικνύει ότι δεν υπάρχει σημαντική διαφοροποίηση ως προς την αποτελεσματικότητα των δύο φύλων (Brown, 1979. Eagly & Johnson, 1990). Την ίδια άποψη υιοθετούσαν και καταξιωμένοι ερευνητές της Διοικητικής επιστήμης όπως ο Bass (1981) και ο Powell (1990). Αντίθετα, άλλες έρευνες υποδείκνυαν την ύπαρξη διαφορών θεωρώντας πως οι γυναίκες δεν είναι κατάλληλες

για ηγετικές θέσεις. Οι διάφορες που αναφέρονταν πήγαζαν (και πηγάζουν) από αντιλήψεις και στερεότυπα απέναντι στα δύο φύλα, την άποψη ότι οι γυναίκες δε διαθέτουν ορισμένα χαρακτηριστικά που είναι απαραίτητα για να ηγηθεί κάποιος, αλλά και τις αντιλήψεις των ίδιων των γυναικών που πίστευαν ότι δεν εκτελούσαν καλά τη δουλειά τους. Έτσι για πολλές δεκαετίες η έννοια του καλού/ιδανικού μάνατζερ/ηγέτη συνδεόταν με ένα μίγμα χαρακτηριστικών, όπως η αυτοπεποίθηση, η ανεξαρτησία, η διεκδικητικότητα (Schein, 1973) αμιγώς αντρικά και η άσκηση της διοίκησης/ ηγεσία ερμηνευόταν με αντρικούς όρους.

Ωστόσο τη δεκαετία του 1990 τα παραπάνω έρχονται να ανατραπούν από τον Rosener (1990) ο οποίος πρώτος έθεσε υπό αμφισβήτηση την άποψη περί ύπαρξης διαφορών μεταξύ ανδρών και γυναικών στην άσκηση διοίκησης/ ηγεσίας, ενώ στη συνέχεια ακολουθεί και ο Bass (1996) (με το συνεργάτη του Atwater) θέτοντας υπό έλεγχο τα προηγούμενα συμπεράσματά του. Παράλληλα την ίδια εποχή, μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας υποστηρίζει πως το μάνατζμεντ και η ηγεσία αποκτούν πιο «γυναικεία» (feminine) χροιά από τη στιγμή που έννοιες παραδοσιακά σχετίζονταν με τη γυναικεία φύση (παραδείγματος χάριν συναισθηματικές ικανότητες) συνδέονται με την αποτελεσματική ηγεσία (Benveniste, 1993. Fondas, 1997). Οι αλλαγές σε οικονομικό, δημογραφικό, τεχνολογικό και πολιτιστικό (κουλτούρα) επίπεδο που χαρακτηρίζουν τους σύγχρονους οργανισμούς έδωσαν χώρο σε αυτές τις εναλλακτικές μορφές ηγεσίας θεωρώντας πως οι κλασικές μορφές ηγεσίας δεν ήταν πλέον αποτελεσματικές. Πολλοί μελετητές (Eagly & Carli, 2003a. Fondas, 1997) συμφωνούν στο ότι, προκειμένου οι επιχειρήσεις και οργανισμοί να είναι ευέλικτοι, οι σύγχρονοι μάνατζερ πρέπει να είναι συνεργάσιμοι και ειλικρινείς, να επιδεικνύουν διαπροσωπική ευαισθησία και κατανόηση, και να επενδύουν στην ανάπτυξη των υφισταμένων τους. Αυτό υπονοεί ότι η αποτελεσματική ηγεσία μπορεί να συνδέεται

και ερμηνεύεται καλύτερα με τη χρήση του όρου «γένος» (genos⁵), το οποίο αποτελεί μία μίξη τόσο ανδρικών όσο και γυναικείων χαρακτηριστικών που επιτρέπουν στους ηγέτες (άνδρες και γυναίκες) να επιδεικνύουν ευέλικτες και αποτελεσματικές συμπεριφορές (Koenig et al., 2011).

Το είδος των χαρακτηριστικών του αρσενικού και θηλυκού γένους (Bem, 1974) εξυπηρετεί την ανάπτυξη του συλλογισμού ότι τα χαρακτηριστικά του αρσενικού γένους προσανατολίζονται περισσότερο προς απρόσωπες, εργοκεντρικές, αυταρχικές, συναλλακτικές μορφές άσκησης διοίκησης/ηγεσίας, ενώ τα χαρακτηριστικά του θηλυκού γένους τείνουν προς τη δημιουργία σχέσεων (συναισθηματικών και κοινωνικών) και σε πιο ανθρωποκεντρικές, συμμετοχικές και μετασχηματιστικές μορφές διοίκησης/ηγεσίας.

Η τάση του γυναικείου γένους για τη δημιουργία σχέσεων και την υιοθέτηση συμμετοχικών και μετασχηματιστικών μορφών διοίκησης και ηγεσίας οφείλεται για πολλούς ερευνητές στη διαφορετική κοινωνικοποίηση των δύο φύλων. Οι γυναίκες μέσω της κοινωνικοποίησης οικειοποιούνται / παγιώνουν συμπεριφορές επιδεικνύοντας έντονη φροντίδα και ενδιαφέρον για την ανάπτυξη των άλλων ατόμων (Bass, 1998. Bass, Avolio & Atwater, 1996). Ευρήματα ερευνών ενισχύουν το επιχείρημα της κοινωνικοποίησης διαπιστώνοντας εμπειρικά τις σημαντικές διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών κατά την άσκηση της διοίκησης. Η Vinnicombe (1987) αναφέρει ότι οι γυναίκες που κατέχουν διευθυντικές θέσεις δεν προτιμούν τον

⁵ Το γένος ορίζεται από δύο διαστάσεις, την ανδροπρέπεια (masculinity) και τη θηλυπρέπεια (femininity), οι οποίες αποτελούν πολιτιστικά προϊόντα. Η ανδροπρέπεια περιλαμβάνει χαρακτηριστικά όπως επιθετικότητα, ανεξαρτησία, αντικειμενικότητα, λογική, αναλυτική σκέψη, αποφασιστικότητα, ενώ η θηλυπρέπεια αναφέρεται σε χαρακτηριστικά όπως συναισθηματικότητα, ευαισθησία, εκφραστικότητα, συνεργασία, φροντίδα, προσοχή, διαίσθηση. Το φύλο (gender) περιλαμβάνει ιδιότητες οι οποίες είναι αποτέλεσμα βιολογικών παραμέτρων που χαρακτηρίζουν τον άνδρα και τη γυναίκα (Brandser, 1996). Οι περισσότερες έρευνες που μελετούν την επίδραση του γένους στη διοικητική συμπεριφορά (Eagly & Karau, 1991), δε χρησιμοποιούν τις ειδικές κλίμακες μέτρησης (Bem, 1974), αλλά αρκούνται στη δήλωση του φύλου. Η γνώση του φύλου, ως ένα σημείο, δίνει πληροφορίες και για στερεοτυπικά χαρακτηριστικά και συμπεριφορές που το συνοδεύουν, τα οποία συνιστούν τις διαστάσεις που ελέγχονται από τις κλίμακες προσδιορισμού του θηλυκού και αρσενικού γένους. Επομένως, στην παρούσα έρευνα χειριζόμαστε το βιολογικό φύλο.

παραδοσιακό τρόπο διοίκησης, ο οποίος δίνει έμφαση στην αντίληψη και την κρίση παρά στη διαίσθηση.

Ο McLoughlin (1992) υποστηρίζει ότι οι γυναίκες με διευθυντικά καθήκοντα αποβλέπουν σε ευρείς στόχους, ενώ παράλληλα με επιθυμία για επιτυχία επιδεικνύουν επιθυμία να καταστήσουν το περιβάλλον τέτοιο ώστε να είναι ευνοϊκό για οποιονδήποτε εμπλέκεται στην παραγωγική διαδικασία. Ο Marshall (1984) και ο Tannen (1990) βρήκαν ότι οι γυναίκες θεωρούν πιο σημαντικές την πρόκληση και ικανοποίηση από μια συγκεκριμένη εργασία από τις προσωπικές προαγωγές. Κάποιοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι ορισμένα γυναικεία χαρακτηριστικά αποτελούν πλεονέκτημα για τις γυναίκες που ασκούν διευθυντικά καθήκοντα/ ηγούνται. Προς την ίδια κατεύθυνση θεωρείται ότι τα γυναικεία χαρακτηριστικά είναι περισσότερο κατάλληλα για τη μετασχηματιστική διοίκηση, ενώ τα ανδρικά χαρακτηριστικά για τη συναλλακτική διοίκηση.

Σε έρευνα τους οι Hackman, Furniss και Paterson (1992) διαπιστώνουν πως το γυναικείο γένος⁶ εμφανίζει σημαντική θετική συσχέτιση με τη μετασχηματιστική ηγεσία και ιδιαίτερα με τις διαστάσεις του χαρίσματος και της εξατομικευμένης εκτίμησης. Σε παρόμοια έρευνα ο Kark και οι συνεργάτες του (2012) διαπιστώνουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία, ενώ συνδεόταν και με τη θηλυπρέπεια και την ανδροπρέπεια, εμφάνιζε πιο ισχυρή συσχέτιση με τη θηλυπρέπεια. Ο Rosener (1990) σε έρευνά του σε άνδρες και γυναίκες που ασκούσαν διοίκηση με παρόμοια εργασιακά καθήκοντα, εκπαίδευση και ηλικία, διαπιστώνει ότι οι γυναίκες δίνουν μεγαλύτερη έμφαση, σε σύγκριση με τους άνδρες, στο μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας, κατά το οποίο κυριαρχούν η συμμετοχή, τα κίνητρα και η δύναμη μέσω του

⁶ Στην έρευνά τους οι Hackman, Furniss και Paterson χρησιμοποιούν το διαχωρισμό του Bem (1974) για το γένος όπως παρουσιάστηκε παραπάνω και δεν κάνουν χρήση του βιολογικού φύλου.

χαρίσματος, παρά στο συναλλακτικό μοντέλο, το οποίο εμπεριέχει τα κίνητρα που στηρίζονται στην ανταλλαγή αμοιβών και στη δύναμη λόγω θέσης.

Ο Carless (1998) σε έρευνα που πραγματοποίησε με τη συμμετοχή 300 μάνατζερ οι οποίοι εργάζονταν σε διεθνές χρηματοπιστωτικό ίδρυμα, διαπίστωσε ότι οι ανώτεροι τους θεωρούσαν ότι οι γυναίκες μάνατζερ εμφάνιζαν περισσότερες μετασχηματιστικές συμπεριφορές σε σχέση με τους άντρες ομόλογούς τους. Προς την ίδια κατεύθυνση, οι Comer, Jolson, Dubinsky και Yammarino (1995) και οι Yammarino, Dubinsky, Comer και Jolson (1997) υποστηρίζουν ότι οι γυναίκες που διοικούν, τείνουν να αξιολογούνται με υψηλότερο βαθμό σε σχέση με τους άνδρες στη διάσταση της μετασχηματιστικής ηγεσίας «εξατομικευμένη εκτίμηση». Παρόμοια, οι Bass, Avolio & Atwater (1996) σε δείγμα εργαζομένων σε μεγάλες επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας των ΗΠΑ διαπίστωσαν ότι οι υφιστάμενοι κατατάσσουν τις γυναίκες προϊσταμένους υψηλότερα σε όλες τις διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας, ιδιαίτερα της εξατομικευμένης εκτίμησης, σε σχέση με τους άνδρες προϊσταμένους, και αυτό, έως κάποιο βαθμό, συνοδεύεται από μεγαλύτερη ικανοποίηση και βαθμολόγηση της αποτελεσματικότητάς τους από τους υφιστάμενους τους (άνδρες και γυναίκες) (Bass, 1999). Οι Kouzes και Posner (1990), χρησιμοποιώντας το δικό τους μοντέλο μετασχηματιστικής ηγεσίας, βρήκαν ότι οι γυναίκες που ασκούσαν ανώτερα διοικητικά καθήκοντα ήταν περισσότερο προσανατολισμένες στην επικοινωνία και στη χρήση θετικής επανατροφοδότησης στα άτομα και στην ομάδα.

Όπως γίνεται κατανοητό οι απόψεις των μελετητών για τη διαφοροποίηση ή όχι των μορφών διοίκησης/ ηγεσίας μεταξύ ανδρών και γυναικών και την ύπαρξη ή μη διαφυλικών διαφορών πάνω στην αποτελεσματικότητα της ηγετικής συμπεριφοράς είναι ανάμεικτες. Πολλοί επιστήμονες (Dobbins & Platz, 1986. Powell,

1988) θεωρούν πως δεν υπάρχουν ομοιότητες ή διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών μάνατζερ ή ηγετών, άρα και διαφορετικοί τύποι διευθυντών ή ηγετών μεταξύ ανδρών και γυναικών. Όπως επισημαίνει ο Powell (1990), όλοι (άνδρες και γυναίκες) μπορεί να είναι εξαιρετικοί, μέτριοι και κακοί διευθυντές ανεξαρτήτως φύλου. Επίσης, σε πολλές σύγχρονες έρευνες έχουν διαπιστωθεί διαφυλικές διαφορές στην άσκηση διοίκησης και ηγεσίας, δίνοντας στις γυναίκες ένα προβάδισμα έναντι των ανδρών συναδέλφων τους. Οι υποστηρικτές της θεωρίας της γυναικειάς υπεροχής υποστηρίζουν πως οι γυναίκες ενδιαφέρονται περισσότερο για την οικοδόμηση διαπροσωπικών σχέσεων και είναι πιο πρόθυμες να μοιραστούν της εξουσία με τους υφισταμένους τους καθιστώντας τις αποτελεσματικότερες στην άσκηση ηγεσίας στους σύγχρονους οργανισμούς.

Η κριτική που ασκείται στους ισχυρισμούς περί γυναικειάς υπεροχής εστιάζεται στην έλλειψη σημαντικών στατιστικών αποδείξεων (περί ύπαρξης διαφυλικών διαφορών στην άσκηση ηγεσίας) (Yukl, 2006). Η μεγαλοποίηση των ασήμαντων διαφορών μεταξύ ανδρών και γυναικών ηγετών και η μη διερεύνηση άλλων μεταβλητών που επιδρούν στη συμπεριφορά του ηγέτη (επίπεδο στην ιεραρχία, λειτουργία, χρονική διάρκεια σε μία συγκεκριμένη θέση, τύπος του οργανισμού) μπορεί να οδηγήσουν σε λανθασμένα συμπεράσματα και κυρίως να διαιωνίζουν τα στερεότυπα ανδρών και γυναικών. Παράλληλα, για πολλούς, η γυναικεία υπεροχή στην ηγεσία μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα μύθος ή μία ιδεολογία που χτίστηκε από υπέρμαχους του φεμινισμού.

Συνοψίζοντας, οι έρευνες που αναφέρονται σε διαφυλικές ομοιότητες ή διαφορές στον τρόπο ηγεσίας δεν επαρκούν να εξηγήσουν την ηγετική συμπεριφορά και αποτελεσματικότητα. Για να επεξηγηθεί επαρκώς η αποτελεσματικότητα ή μη των φύλων όταν ασκούν διοίκηση ή ηγεσία, πρέπει πρώτα να εξηγηθεί η παρουσία ή

απουσία διαφορών των φύλων σε διαφορά περιβάλλοντα και καταστάσεις. Επομένως η διοίκηση ή ηγεσία θα πρέπει να μελετάται υπό το πρίσμα μια πολυπαραγοντικής σχέσης, λαμβάνοντας υπόψη τόσο τα χαρακτηριστικά του ηγέτη (ηλικία, εκπαίδευση, χρόνια εργασιακής εμπειρίας, επίπεδο στην ιεραρχία, χρονική διάρκεια σε μία συγκεκριμένη θέση, αριθμό αλλαγών θέσεων στον παρόντα οργανισμό) όσο και άλλες μεταβλητές (δομή και πολυπλοκότητα του στόχου, τύπος οργανωτικής μονάδας, περιβαλλοντική αβεβαιότητα).

4. Η σχέση της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης

Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης όπου το σύγχρονο επιχειρηματικό τοπίο μεταβάλλεται συνεχώς, ένας ηγέτης πρέπει να χαρακτηρίζεται από μία ευρεία γκάμα ικανοτήτων και δεξιοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης έτσι ώστε να είναι ικανός να ανταπεξέλθει στις σύγχρονες προκλήσεις: να επιτύχει τους στόχους του, να επιτύχει το όραμα, να δημιουργεί παραγωγικό κλίμα με τους υφισταμένους ώστε να είναι ικανοποιημένοι και αποδοτικοί και γενικότερα, να οδηγεί τον οργανισμό/επιχείρηση στην πολύπλευρη επιτυχία. Η νέα ανταγωνιστική πραγματικότητα θέτει τη συναισθηματική νοημοσύνη στο επίκεντρο του εργασιακού χώρου και της αγοράς. Οι έρευνες γύρω από την ηγετική συμπεριφορά επικεντρώνονται στη διερεύνηση των πολυδιάστατων απόψεων της νοημοσύνης ως καρποφόρο χώρο για την άσκηση ηγεσίας μετασχηματισμού. Σύμφωνα με τη νέα επικρατούσα άποψη, για να διοικεί/ηγείται κάποιος επιτυχημένα θα πρέπει να είναι σε θέση να διαβάζει τα συναισθήματα. Σύμφωνα με τους Caruso και τους συνεργάτες του (2002), η αποτελεσματική διοίκηση θεμελιώνεται πάνω στην ικανότητα διαχείρισης των συναισθημάτων. Σύμφωνα με τις Day και Carroll (2004) οι ηγέτες που είναι σε θέση να αντιλαμβάνονται τα συναισθήματά τους και να κατανοούν τις επιπτώσεις των πράξεων τους στους άλλους έχουν περισσότερες πιθανότητες να διοικούν/ηγούνται αποτελεσματικά.

Το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης ενός ηγετικού στελέχους καθορίζει το βαθμό στον οποίο έχει τη δυνατότητα να επηρεάζει και να συμβάλλει στην προσωπική ανάπτυξη των υφισταμένων, με το να τους κινητοποιεί, να τους εμπνέει και να διεγείρει τις διανοητικές τους ικανότητες. Ένας συναισθηματικά νοήμων ηγέτης μπορεί να εμπνέει εμπιστοσύνη και αφοσίωση και να κινητοποιεί τους

υφιστάμενους ώστε να καταβάλλουν περισσότερη προσπάθεια για την επίτευξη ενός αμοιβαίου ομαδικού στόχου (Πλατσίδου, 2010). Οι σύγχρονες θεωρήσεις της ηγεσίας προϋποθέτουν ότι η ηγεσία είναι αποτελεσματικότερη όταν ο ηγέτης χρησιμοποιεί τη συναισθηματική και εμπνευσμένη τακτική επιρροής για να ηγηθεί στην οργάνωση και τα μέλη της (Bass, 1985).

Η έννοια της μετασχηματιστικής ηγεσίας μπορεί να προσφέρει ένα μοντέλο για την ερμηνεία της συνάφειας των συναισθημάτων στην ηγεσία (Ashforth & Humphrey, 1995). Σύμφωνα με τον Bass (1990, 2002) τα γνωστικά⁷, κοινωνικά⁸, και συναισθηματικά συστατικά της νοημοσύνης σχετίζονται με τις τέσσερις διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας: (α) εξιδανικευμένη επιρροή ή χάρισμα, (β) εμπνευσμένα κίνητρα, (γ) την διανοητική διέγερση, και (δ) την εξατομικευμένη εκτίμηση και είναι χρήσιμα στην αποτελεσματικότητα της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Τα κοινωνικά και συναισθηματικά συστατικά της νοημοσύνης είναι ιδιαίτερα σημαντικά, διότι αυτά είναι ικανές να προσδώσουν στον ηγέτη την ικανότητα να εμπνεύσει τους υπαλλήλους και να χτίσει σχέσεις.

Πολλές έρευνες υποστηρίζουν τη σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης με τη μετασχηματιστική ηγεσία και τον κρίσιμο ρόλο των συναισθημάτων στην αντίληψη και εμφάνιση των ηγετών στις ομάδες (Pescosolido, 2002). Σύμφωνα με

⁷ Η γνωστική νοημοσύνη περιλαμβάνει διαδικασίες όπως η εξέταση των αφηρημένων εννοιών και η σύνθετη επίλυση προβλήματος. Η αξιολόγησή της μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε μέσω παραδοσιακών τεστ του δείκτη νοημοσύνης IQ είτε μέσω επίλυσης προβλημάτων - στόχων με χαρτί και μολύβι ή με παρόμοιους τρόπους. Στις διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας, η γνωστική νοημοσύνη δείχνει ως ο πλέον πιθανός τρόπος εξήγησης της δυνατότητας ενός ηγέτη να υποκινήσει διανοητικά τους οπαδούς.

⁸ Η κοινωνική νοημοσύνη έχει οριστεί ως η δυνατότητα αναγνώρισης και προσαρμογής ενός ατόμου στις διαφορετικές κοινωνικές καταστάσεις (Zaccaro, 2002). Οι κοινωνικά ευφυείς ηγέτες πρέπει να μπορούν να ανιχνεύσουν τις απαραίτητες δεξιότητες για το στόχο, να προσαρμόζονται στα περίπλοκα κοινωνικά ζητήματα, και να κατορθώνουν με τις συμπεριφορές τους να επηρεάσουν κατάλληλα τις σχετικές αντιλήψεις των μελών της ομάδας.

τον Goleman (1998) οι πιο αποτελεσματικοί ηγέτες έχουν υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης και αυτοί που διαθέτουν όλες τις πτυχές της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι κυρίως οι μετασχηματιστικοί ηγέτες (Mandell & Pherwani, 2003). Ομοίως σε έρευνα των Gardner και Stough (2002) και των Barbuto και Burbach (2006) αποδείχθηκε ότι τα άτομα που είχαν υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης διαμορφώνουν μετασχηματιστικό ύφος ηγεσίας σε μεγαλύτερο βαθμό από εκείνους που παρουσιάζουν χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη.

Σε έρευνα των Palmer, Walls, Burgess και Stough (2001) διαπιστώθηκαν σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και διαφόρων διαστάσεων του μετασχηματιστικού μοντέλου ηγεσίας. Συγκεκριμένα, η δυνατότητα των ατόμων να κατανοούν και να διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους συνδέεται με τα εμπνευσμένα κίνητρα και την εξατομικευμένη προσέγγιση του μετασχηματιστικού μοντέλου ηγεσίας. Σε έρευνα των Hur, Van den Berg & Wilderom που πραγματοποιήθηκε το 2011 σε οργανισμό του δημοσίου τομέα στη Νότιο Κορέα με τη συμμετοχή 859 υπαλλήλων, οι υψηλές συσχετίσεις μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της ρύθμισης των συναισθημάτων υποδεικνύουν τη δυνατότητα του ηγέτη να διαχειριστεί σχετικά γρήγορα την αγωνία ή τα αρνητικά συναισθήματα και την ικανότητά του να ελέγχει την ψυχραιμία του ώστε να χειρίζεται τις δυσκολίες με ορθολογικό τρόπο (Wong & Law, 2002).

Η George (2000) διαπίστωσε πως διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης (σύμφωνα με το μοντέλο των Mayer Salovey και Caruso) διευκολύνουν την ικανότητα του ηγέτη να αναπτύσσει ομαδικούς στόχους, να παρακινεί τους οπαδούς μεταδίδοντάς τους ενθουσιασμό, αυτοπεποίθηση και εμπιστοσύνη. Οι Barling, Slater και Kelloway (2000) διαπίστωσαν τη συσχέτιση της συναισθηματικής

νοημοσύνης (σύμφωνα με το μοντέλο του Bar-on, 1997) με τρεις μεταβλητές της μετασχηματιστικής ηγεσίας (εξιδανικευμένη επιρροή, εμπνευσμένα κίνητρα, εξατομικευμένη εκτίμηση).

Η μετασχηματιστική ηγεσία έχει υπογραμμίσει τη σημασία της δυνατότητας επιρροής των οπαδών από τη μεριά του ηγέτη μέσω της μετάδοσης συναισθημάτων (Ashkanasy & Tse, 2000). Οι McColl-Kennedy και Anderson (2002) έδειξαν πως οι μετασχηματιστικοί ηγέτες που προτείνουν εναλλακτικές λύσεις στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι υφιστάμενοι και εστιάζουν προσωπικά στους οπαδούς (εξατομικευμένη προσέγγιση) είναι σε θέση να ανακατευθύνουν τα αρνητικά συναισθήματα (των οπαδών), όπως την απογοήτευση και την απελπισία, σε πιο εποικοδομητικά συναισθήματα, και κατά συνέπεια να επιτύχουν αυξημένη απόδοση των οπαδών. Επίσης άλλες μελέτες έχουν δείξει ότι η έκφραση συναισθημάτων με ελκυστικό τρόπο (εξιδανικευμένη επιρροή) δημιουργούν θετικά συναισθήματα στους οπαδούς (Bono & Pies, 2006) και μειώνουν τα συναισθήματα που σχετίζονται με φαινόμενα εξάντλησης και άγχους στον εργασιακό χώρο (Bono et al, 2007). Τα αποτελέσματα αυτά υποδηλώνουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να ερμηνευθεί ως μια διαδικασία κατά την οποία οι ηγέτες χρησιμοποιούν τα συναισθήματα για να μεταδώσουν ένα όραμα, καθώς και για να εκμαιεύσουν απαντήσεις από τους οπαδούς προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι οι οπαδοί έχουν τα συναισθηματικά κίνητρα να εκτελούν τα καθήκοντά τους πέρα από τις δικές τους προσδοκίες (Brown & Moshavi, 2005. Humphrey, 2002). Σε έρευνα των Leban και Zulauf's (2004) διαπιστώθηκε η συσχέτιση του Συνολικού Δείκτη Συναισθηματικής νοημοσύνης και της ικανότητας να καταλαβαίνει κάποιος τα συναισθήματα με τη διάσταση των εμπνευσμένων κινήτρων της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Τα αποτελέσματα των μετρήσεων μιας εμπειρικής εξέτασης των σχέσεων μεταξύ γνωστικών, κοινωνικών, και συναισθηματικών συστατικών της νοημοσύνης και των διαστάσεων της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Hoffman & Frost, 2006) έδειξαν ότι το πλαίσιο πολλαπλής νοημοσύνης (συναισθηματική, γνωστική, και κοινωνική) προϋποθέτει μετασχηματιστική ηγεσία. Το δείγμα για αυτήν την μελέτη αποτέλεσαν 86 γιατροί, εγγραμμένοι σε ένα πρόγραμμα MBA μεγάλου πανεπιστήμιου, οι οποίοι εργάζονταν ταυτόχρονα ως παθολόγοι. Πιο συγκεκριμένα, σημαντικές σχέσεις βρέθηκαν μεταξύ γνωστικής, κοινωνικής και συναισθηματικής νοημοσύνης με τη διανοητική υποκίνηση, τη χαρισματική ηγεσία και την εξατομικευμένη εκτίμηση αντίστοιχα.

Επίσης, πολλοί ερευνητές (Barling et al., 2000. Palmer et al., 2001) ισχυρίζονται πως η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να συνδεθεί με το μετασχηματιστικό τύπο ηγέτη, καθότι αυτού του είδους οι ηγέτες θεωρούνται ανώτερα στελέχη που είναι ικανά να δημιουργήσουν ένα όραμα, να το υλοποιήσουν, να εμπνεύσουν αφοσίωση μεταξύ των υφισταμένων και του οράματος και να δώσουν οστά στο όραμα μέσα στον εργασιακό χώρο (Rosete & Giarrochi, 2005). Οι Barling et al. (2000) στην έρευνα που διεξήγαγαν με στόχο τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και μετασχηματιστικής ηγεσίας διαπίστωσαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται με κάποιες πλευρές της μετασχηματιστικής ηγεσίας, ιδιαίτερα με την εξιδανικευμένη επιρροή στους άλλους, τα εμπνευσμένα κίνητρα και την εξατομικευμένη εκτίμηση. Στην Ελλάδα σε μια σύγχρονη έρευνα πάνω στη σχέση συναισθηματικής νοημοσύνης⁹ και μετασχηματιστικής ηγεσίας, στην οποία συμμετείχαν 267 στελέχη διαφόρων ιεραρχικών επιπέδων από διάφορους

⁹ Στόχος της έρευνας ήταν η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των κοινωνικών δεξιοτήτων, της παρακίνησης και της ενσυναίσθησης (τα οποία αποτελούν συνιστώσες της συναισθηματικής νοημοσύνης) και της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Οι συσχετίσεις που καταγράφηκαν μεταξύ του μετασχηματιστικού μοντέλου ηγεσίας και των κοινωνικών δεξιοτήτων ($r = 0.782$, $p < 0.01$), της παρακίνησης ($r = 0.751$, $p < 0.01$), και της ενσυναίσθησης ($r = 0.646$, $p < 0.01$).

οργανισμούς εμφανίστηκε σημαντική θετική σχέση ανάμεσα στις δύο έννοιες η οποία οδηγεί στην αποτελεσματικότητα της ομάδας (Polychroniou, 2009).

Αν και η επισκόπηση των μέχρι τώρα ερευνών φανερώνει ότι οι ηγέτες που εκφράζουν τα χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης εκφράζουν σε μεγάλο βαθμό και τα χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας, πολλοί ερευνητές παραμένουν ακόμα σκεπτικοί όσον αφορά στη σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και των αποτελεσμάτων (outcomes) της ηγεσίας (Antonakis, Ashkanasy, & Dasborough, 2009. Landy, 2005. Locke, 2005). Επίσης, πολλές έρευνες έχουν αποτύχει να καταγράψουν/ διαπιστώσουν σημαντικές σχέσεις μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Brown, Bryant, & Reilly, 2006. Moss, Ritossa, & Ngu, 2006. Sosik & Megarian, 1999). Οι Harms και Credè (2010a) χαρακτηρίζουν υπερτιμημένη τη θεώρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης ως τον πυρήνα της μετασχηματιστικής ηγεσίας, καθώς ύστερα από τη μετα-αναλυτική εξέταση 106 εργασιών και άρθρων δε διαπίστωσαν σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Όπως γίνεται κατανοητό η σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης και της μετασχηματιστικής ηγεσίας οικοδομείται στο συνεχή διάλογο και τις αντικρουόμενες απόψεις μεταξύ των υποστηρικτών και των επικριτών της συναισθηματικής νοημοσύνης. Η ύπαρξη, βέβαια, ποικίλων και διαφορετικών απόψεων θεωρείται δικαιολογημένη, καθώς τόσο η συναισθηματική νοημοσύνη όσο και η (μετασχηματιστική) ηγεσία είναι δύο πολυδιάστατα και πολύπλοκα φαινόμενα που κεντρίζουν το ενδιαφέρον πολλών μελετητών και ερευνητών. Οι αμφιβολίες που διατυπώνονται από τη μεριά των επικριτών της συναισθηματικής νοημοσύνης

αποτελούν τη βάση για περαιτέρω σκέψη και έρευνα από τη μεριά των υποστηρικτών της, θέτοντας ως στόχο την αποσαφήνιση της έννοιας και την καθιέρωσή της.

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

5. Στόχοι της έρευνας

Η παρούσα έρευνα αποτελεί μια εμπειρική μελέτη διοικητικών στελεχών στο χώρο των ελληνικών επιχειρήσεων. Επιχειρεί να εξετάσει τη σχέση ηγετικών και συναισθηματικών χαρακτηριστικών στο χώρο εργασίας και κατά πόσο αυτή η σχέση επηρεάζεται από το φύλο του ηγέτη. Συγκεκριμένα, βασικοί στόχοι της έρευνας αποτελούν (α) η μελέτη της επίδρασης του φύλου στη συναισθηματική νοημοσύνη και το μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας, (β) η μελέτη της επίδρασης άλλων δημογραφικών παραγόντων στη συναισθηματική νοημοσύνη και το μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας και (γ) η διερεύνηση της σχέσης που υπάρχει μεταξύ του μετασχηματιστικού μοντέλου ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης.

6. Μεθοδολογία

6.1. Δείγμα

Στην έρευνα πήραν μέρος 112 άτομα τα οποία είναι ανώτερα, μεσαία και κατώτερα διοικητικά στελέχη (Πρόεδρος, Διευθύνων Σύμβουλος, Γενικός Διευθυντής, Μάνατζερ¹⁰) και υπάλληλοι ή εξωτερικοί συνεργάτες σε οργανισμούς και επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα.

¹⁰ Το Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ.) έχει το καθήκον της επίβλεψης της εταιρείας/επιχείρησης και της χάραξης πολιτικής και στρατηγικής αυτής. Έτσι το Διοικητικό Συμβούλιο συνεδριάζει για πολύ σημαντικά ζητήματα και παρακολουθεί την πορεία της εταιρείας/επιχείρησης στην αγορά. Το Διοικητικό Συμβούλιο εκλέγει τον Πρόεδρό του, ο οποίος είναι υπεύθυνος για τον συντονισμό των εργασιών του, καθώς και τον "Διευθύνοντα Σύμβουλο", ο οποίος ασκεί την διοίκηση και εκπροσώπηση της εταιρείας. Ο Πρόεδρος και ο Διευθύνων Σύμβουλος μπορεί να είναι συχνά το ίδιο πρόσωπο, ενώ μπορεί να οριστούν περισσότεροι από ένας Διευθύνοντες Σύμβουλοι. Ο κύριος σκοπός του Γενικού Διευθυντού είναι η επίβλεψη και ο συντονισμός όλων των δραστηριοτήτων μιας παραγωγικής μονάδας (επιχείρησης). Ο Γενικός διευθυντής προγραμματίζει όλες τις δραστηριότητες

Ως προς τα δημογραφικά στοιχεία, το δείγμα αποτελείτο από 62 άνδρες (55,4%) και 52 γυναίκες (44,6%). Ο μέσος όρος ηλικίας του δείγματος ήταν 36,7 έτη και η τυπική απόκλιση 8,9 έτη. Σε ότι αφορά το εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχόντων, μόλις 9 (8%) ήταν απόφοιτοι της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ 66 (58,9%) ήταν απόφοιτοι κάποιας μεταλυκειακής σχολής ή της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, και 37 (33%) κατείχαν μεταπτυχιακό ή διδακτορικό δίπλωμα.

Τέλος, συλλέχθηκαν πληροφορίες όσον αφορά την επιχείρηση ή τον οργανισμό όπου εργάζονταν οι συμμετέχοντες, καθώς και τη διοικητική θέση την οποία κατείχαν. Πιο συγκεκριμένα, 28 συμμετέχοντες (25%) ήταν Πρόεδροι, κατείχαν δηλαδή την ανώτερη διοικητική θέση, της επιχείρησης ή του οργανισμού, 6 (5,4%) ήταν Διευθύνοντες σύμβουλοι, 10 (8,9%) ήταν Γενικοί διευθυντές, 42 (37,5%) ήταν Μάνατζερ, ενώ 26 (23,2%) ήταν υπάλληλοι ή εξωτερικοί συνεργάτες, βρίσκονταν δηλαδή στην κατώτερη θέση της διοικητικής βαθμίδας. Όσον αφορά την επιχείρηση ή τον οργανισμό όπου απασχολούνταν, 32 επιχειρήσεις (26,6%) ανήκαν στον πρωτογενή τομέα και παραγωγή, στη μεταποίηση προϊόντων και τις τεχνικές κατασκευές, 8 επιχειρήσεις (7,1%) ανήκαν στον τομέα του γενικού εμπορίου και των πωλήσεων, 15 επιχειρήσεις (13,4%) ανήκαν στον τομέα των επικοινωνιών και διαδικτύου και του τουρισμού, 48 επιχειρήσεις (42,9%) παρείχαν υπηρεσίες (γενικές, υγείας, εκπαίδευσης), ενώ, 9 επιχειρήσεις (8%) παρείχαν συμβουλευτικές, τραπεζικές

της εταιρείας, καθορίζει τους στόχους κάθε τμήματος και καθορίζει ένα σύστημα αντικειμενικού και αποδεκτού ελέγχου της απόδοσης κάθε τμήματος.

Ο μάνατζερ, ο οποίος είναι συνήθως ο επικεφαλής του τμήματος μέσα σε έναν οργανισμό ή επιχείρηση, έχει συγκεκριμένες ευθύνες, ανάλογα με τις ανάγκες του οργανισμού ή επιχείρησης. Ο σκοπός ή ο λόγος ύπαρξης του μάνατζερ (ή προϊστάμενου) είναι η άσκηση του διοικητικού έργου ή της διοίκησης (management) στο χώρο της ευθύνης του, ώστε οι υφιστάμενοι (στους οποίους προϊστάται) να υλοποιούν αποτελεσματικά τους διαθέσιμους πόρους (ανθρώπους, υλικά, κεφάλαια, μηχανήματα κτλ.) και να πετυχαίνουν τους στόχους της επιχείρησης ή του οργανισμού.

και ασφαλιστικές υπηρεσίες. Τέλος, όσον αφορά το μέγεθος των επιχειρήσεων και οργανισμών, 22 (19,6%) ήταν πολύ μικρές επιχειρήσεις, 25 (22,3%) ήταν μικρές επιχειρήσεις, 43 (38,4%) ήταν μεσαίες επιχειρήσεις και 22 (19,6%) ήταν μεγάλες επιχειρήσεις.

6.2. Ερευνητικά Εργαλεία

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή των δεδομένων χωρίζεται σε τρία μέρη. Το πρώτο μέρος περιέχει ερωτήσεις σχετικά με τον προσδιορισμό των δημογραφικών παραγόντων (φύλο, ηλικία, εκπαιδευτικό επίπεδο κ.α.) των συμμετεχόντων. Το δεύτερο και το τρίτο μέρος περιλαμβάνουν ερωτήσεις μέτρησης των ηγετικών και συναισθηματικών δεξιοτήτων των συμμετεχόντων, αντίστοιχα.

Ερωτηματολόγιο Ηγετικών Δεξιοτήτων - Πέντε πιο Εστιασμένες Διαστάσεις της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας: Όραμα, Εμπνέουσα Επικοινωνία, Διανοητική Υποκίνηση, Ενθαρρυντική Ηγεσία, Προσωπική Αναγνώριση (Five More Focused Dimensions of Transformational Leadership: Vision, Inspirational Communication, Intellectual Stimulation, Supportive Leadership, Personal Recognition).

Για την καταγραφή των ηγετικών συμπεριφορών των στελεχών χρησιμοποιήθηκε το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο που δημιουργήθηκε από τους Rafferty & Griffin (2004). Το ερωτηματολόγιο βασίζεται στο μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας του Bernard Bass. Η προσαρμογή (μετάφραση και στάθμιση) του στην ελληνική έκδοση έχει γίνει από τους Μουστάκη και Σταλικά (2009).

Το ερωτηματολόγιο εξετάζει τις πέντε διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας: α) όραμα (3 προτάσεις, π.χ. «Έχω ξεκάθαρη εικόνα για το που θέλω να είναι

η ομάδα σε 5 χρόνια»), β) εμπνέουσα επικοινωνία (3 προτάσεις, π.χ. Αυτά που λέω κάνουν τους εργαζόμενους να είναι περήφανοι ως μέλη της εταιρείας»), γ) διανοητική υποκίνηση (3 προτάσεις, π.χ. «Έχω ιδέες που έχουν αναγκάσει τους εργαζόμενους να ξανασκεφτούν μερικά πράγματα τα οποία στο παρελθόν δεν είχαν αμφισβητήσει ποτέ», δ) ενθαρρυντική ηγεσία (3 προτάσεις, π.χ. «Δίνω την αρμόζουσα προσοχή στα συμφέροντα των εργαζομένων») και ε) προσωπική αναγνώριση (3 προτάσεις, π.χ. «Αναγνωρίζω τη βελτίωση στην ποιότητα της δουλειάς των εργαζομένων»).

Οι συμμετέχοντες έπρεπε να απαντήσουν με βάση μία κλίμακα 5 σημείων, η οποία εξετάζει σε ποιο βαθμό συμφωνεί ή διαφωνεί ο ερωτώμενος με την κατάσταση που εκφράζει η πρόταση (όπου 1: Διαφωνώ Απολύτως και 5: Συμφωνώ Απολύτως).

Σύμφωνα με τους Μουστάκη και Σταλικά (2009)¹¹ το μοντέλο των πέντε παραγόντων ήταν πράγματι το πιο κατάλληλο, σε σύγκριση με ένα μοντέλο τριών παραγόντων που προέκυψε από διερευνητική παραγοντική ανάλυση. Η ανάλυση με τη συνάρτηση χ^2 έδειξε ότι το μοντέλο των πέντε παραγόντων είχε σημαντικά καλύτερη προσαρμογή από το τρι-παραγοντικό μοντέλο (διαφορά στο $\chi^2(7) = 308.821 - 178.420 = 130.401$, $p < 0.001$).

¹¹ Για τη διερεύνηση της παραγοντικής δομής του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση, όπου εξετάστηκε το μοντέλο πέντε παραγόντων του πρωτότυπου εργαλείου.

Ερωτηματολόγιο Συναισθηματικής Νοημοσύνης – Wong & Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS).

Για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης των στελεχών χρησιμοποιήθηκε το Wong & Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS) (2002). Βασίζεται στο μοντέλο των Mayer, Salovey & Caruso και μεταφράστηκε στα ελληνικά από τον Kafetsios (Kafetsios & Zampetakis, 2008).

Περιλαμβάνει 16 ερωτήσεις που χωρίζονται σε τέσσερις υποκλίμακες. Οι υποκλίμακες μετρούν: α) την εκτίμηση των συναισθημάτων (4 προτάσεις, π.χ. «Τις περισσότερες φορές καταλαβαίνω (έχω μια καλή αίσθηση) το γιατί αισθάνομαι τα συναισθήματα που νοιώθω (έτσι όπως αισθάνομαι)», β) την εκτίμηση των συναισθημάτων των άλλων (4 προτάσεις, π.χ. «Πάντα μπορώ να καταλάβω πως αισθάνονται οι φίλοι μου με βάση τη συμπεριφορά τους»), γ) τη χρήση των συναισθημάτων (4 προτάσεις, π.χ. «Πάντα θέτω στόχους για τον εαυτό μου και μετά βάζω τα δυνατά μου για να τους πετύχω») και δ) τη ρύθμιση των συναισθημάτων (4 προτάσεις, π.χ. «Μπορώ με τη λογική να ελέγξω το θυμό μου και να ανταπεξέλθω στις δυσκολίες»).

Οι συμμετέχοντες έπρεπε να απαντήσουν με βάση μία κλίμακα 7 σημείων, η οποία εξετάζει σε ποιο βαθμό συμφωνεί ή διαφωνεί ο ερωτώμενος με την κατάσταση που εκφράζει η πρόταση (όπου 1: Διαφωνώ Απολύτως και 7: Συμφωνώ Απολύτως).

Στα παραπάνω ερωτηματολόγια πραγματοποιήθηκε αντίστροφη βαθμολόγηση όπου ήταν απαραίτητο, προκειμένου σε όλες τις προτάσεις η ανώτερη βαθμολογία να εκφράζει το μεγαλύτερο επίπεδο της υπό εξέταση έννοιας.

6.3. Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη συμπλήρωση ερωτηματολογίου μέσω του διαδικτύου (ηλεκτρονική φόρμα). Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και σε ηλεκτρονικές επαγγελματικές σελίδες αντίστοιχου ενδιαφέροντος με τη θεματική. Οι συμμετέχοντες οδηγούνταν στο αντίστοιχο διαδικτυακό τόπο και μέσω συνδέσμου μπορούσαν να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο σε διάστημα πέντε με δέκα λεπτών.

Το ερωτηματολόγιο περιείχε όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για το σκοπό της έρευνας και διευκρινιζόταν ότι πρόκειται για εθελοντική συμμετοχή και ότι οι απαντήσεις θα χρησιμοποιούνταν μόνο για ερευνητικούς σκοπούς. Η πλήρης ανωνυμία των συμμετεχόντων διασφαλίστηκε σε μέγιστο βαθμό, καθώς αποθηκεύτηκαν μόνο οι απαντήσεις τους και δεν τηρήθηκε κανένα άλλο στοιχείο που θα μπορούσε να αποκαλύψει την ταυτότητά τους (π.χ. στοιχεία υπολογιστή πρόσβασης, χρησιμοποιούμενος φυλλομετρητής, τρόπος πρόσβασης κ.λπ.).

7. Αποτελέσματα έρευνας

Η έρευνα αυτή είχε στόχο (α) τη διερεύνηση της επίδρασης του φύλου στο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης και μετασχηματιστικής ηγεσίας των συμμετεχόντων, (β) τη διερεύνηση της επίδρασης άλλων δημογραφικών μεταβλητών στο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης και μετασχηματιστικής ηγεσίας των συμμετεχόντων και (γ) τη διερεύνηση της σχέσης που υπάρχει μεταξύ του μετασχηματιστικού μοντέλου ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης. Πρώτα, πραγματοποιήθηκε μία σειρά αναλύσεων έτσι ώστε να διερευνηθεί η παραγοντική δομή των ερωτηματολογίων και να ελεγχθεί η εσωτερική τους αξιοπιστία. Στη συνέχεια έγινε η εκτίμηση του επιπέδου σε κάθε διάσταση ξεχωριστά. Στις υποενότητες που ακολουθούν, θα γίνει η περιγραφή της διαδικασίας που ακολουθήθηκε.

7.1. Παραγοντική δομή και έλεγχος αξιοπιστίας των ερευνητικών εργαλείων τους έρευνας

Συναισθηματική Νοημοσύνη

Για τη διερεύνηση της παραγοντικής δομής του ερωτηματολογίου τους συναισθηματικής νοημοσύνης, τα δεδομένα υποβλήθηκαν σε μια διερευνητική ανάλυση παραγόντων (Exploratory Factor Analysis) με ορθογώνια περιστροφή αξόνων τους 16 ερωτήσεις του ερωτηματολογίου. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα (βλ. Πίνακα 3), τα δεδομένα ομαδοποιούνται σε 4 παράγοντες που εξηγούν το 60,179% της συνολικής διακύμανσης. Ειδικότερα, οι 4 αυτοί παράγοντες είναι η ρύθμιση των συναισθημάτων (ΡΣ, 4 ερωτήσεις), η χρήση των συναισθημάτων (ΧΣ, 4 ερωτήσεις), η εκτίμηση των συναισθημάτων (ΕΣ, 4 ερωτήσεις) και η εκτίμηση των

συναισθημάτων των άλλων (ΕΣΑ, 4 ερωτήσεις)¹². Η παραγοντική δομή του ερωτηματολογίου συμφωνεί με την κατηγοριοποίηση που δίνουν τους ερωτήσεις οι δημιουργοί του ερωτηματολογίου (Wong & Law, 2002).

Όσον αφορά την εσωτερική αξιοπιστία του ερωτηματολογίου, αυτή κρίθηκε ικανοποιητική αφού ο δείκτης Cronbach α ήταν για τη ρύθμιση των συναισθημάτων 0,769, για τη χρήση των συναισθημάτων 0,718, για την εκτίμηση των συναισθημάτων 0,701 και την εκτίμηση των συναισθημάτων των άλλων 0,725. Στον Πίνακα 3 παρουσιάζονται η ταξινόμηση των μεταβλητών τους αντίστοιχους παράγοντες, οι αντίστοιχες φορτίσεις, οι δείκτες αξιοπιστίας Cronbach α , καθώς και το ποσοστό εξηγούμενης διακύμανσης των παραγόντων.

¹² Στο συγκεκριμένο μοντέλο παρατηρείται ότι δύο προτάσεις φορτώνουν σε δύο παράγοντες. Οι συγκεκριμένες προτάσεις τελικά αντιστοιχήθηκαν στον παράγοντα όπου παρουσιάζουν υψηλότερη φόρτιση.

Πίνακας 3. Παραγοντική ανάλυση του ερωτηματολογίου τους Συναισθηματικής Νοημοσύνης και αξιοπιστία παραγόντων του ερωτηματολογίου

Προτάσεις	Διαστάσεις Συναισθηματικής Νοημοσύνης			
	ΡΣ	ΧΣ	ΕΣ	ΕΣΑ
Έχω καλό έλεγχο των συναισθημάτων μου	,870			
Είμαι απόλυτα ικανός να ελέγξω τα συναισθήματά μου	,812			
Μπορώ με την λογική να ελέγξω τον θυμό μου και να αντεπεξέλθω τους δυσκολίες	,696			
Όταν θυμώνω, πάντα μπορώ να ηρεμήσω γρήγορα	,640			
Είμαι ένα άτομο με ισχυρά κίνητρα		,827		
Πάντα θέτω στόχους για τον εαυτό μου και μετά βάζω τα δυνατά μου για να τους πετύχω		,731		
Πάντα παρακινώ τον εαυτό μου να καταφέρει το καλύτερο		,705		
Πάντα 'λέω στον εαυτό μου' ότι είμαι ένα άξιο και ικανό άτομο.		,653		
Έχω μια καλή κατανόηση των συναισθημάτων μου			,776	
Τους περισσότερες φορές καταλαβαίνω (έχω μια καλή αίσθηση) το γιατί αισθάνομαι τα συναισθήματα που νοιώθω (έτσι τους αισθάνομαι)			,690	
Πάντα καταλαβαίνω πώς αισθάνομαι πραγματικά			,516	
Πάντα γνωρίζω αν είμαι χαρούμενος ή όχι			,414	
Πάντα μπορώ να καταλάβω πως αισθάνονται οι φίλοι μου με βάση την συμπεριφορά τους				,776
Έχω μια καλή κατανόηση των συναισθημάτων των ανθρώπων γύρω μου			,425	,665
Είμαι ευαίσθητος στα συναισθήματα και την συγκινησιακή κατάσταση των άλλων ανθρώπων				,631
Είμαι καλός παρατηρητής των συναισθημάτων των άλλων			,504	,555
Ποσοστό εξηγούμενης διακύμανσης	17,032	15,117	14,482	13,549
Συνολικό Ποσοστό εξηγούμενης διακύμανσης		60,179		
Δείκτης Αξιοπιστίας Cronbach a	0,769	0,718	0,701	0,725
Συνολικός Δείκτης Αξιοπιστίας Cronbach a		0,820		

Μετασχηματιστική ηγεσία

Η παραγοντική δομή του ερωτηματολογίου της μετασχηματιστικής ηγεσίας δε διερευνήθηκε στην παρούσα έρευνα. Η ερευνήτρια βασίστηκε στα αποτελέσματα που προέκυψαν από την παραγοντική ανάλυση όπως αυτή πραγματοποιήθηκε από τους επιμελητές της ελληνικής έκδοσης του ερωτηματολογίου (Μουστάκη και Σταλίκας, 2009).

Κατά την ανάλυση των δεδομένων, κρίθηκε σκόπιμο να δημιουργήσουμε πέντε μεταβλητές από τις 15 υπάρχουσες δηλώσεις/ προτάσεις που χρησιμοποιήσαμε για να μετρήσουμε τις διαστάσεις τις πέντε της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Έτσι λοιπόν με τη μέθοδο υπολογισμού νέων μεταβλητών που διαθέτει το στατιστικό πακέτο SPSS¹³ δημιουργήθηκαν πέντε νέες μεταβλητές οι οποίες αντιστοιχούν στις πέντε διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας όπως αυτές προτείνονται από την ελληνική έκδοση του πρωτότυπου εργαλείου των Rafferty και Griffin (2004). Οι πέντε αυτές νέες μεταβλητές δημιουργήθηκαν από τον υπολογισμό του μέσου όρου των τριών προτάσεων/ δηλώσεων που αντιστοιχούν σε κάθε μία από τις πέντε διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Ο συνολικός δείκτης Cronbach α του ερωτηματολογίου είναι $\alpha=0.74$. Αντίστοιχα, η κλίμακα όραμα έχει τιμή $\alpha=0.69$, η κλίμακα εμπνέουσα επικοινωνία έχει τιμή $\alpha=0.62$, η κλίμακα διανοητική υποκίνηση έχει τιμή $\alpha=0.60$, η κλίμακα ενθαρρυντική ηγεσία έχει τιμή $\alpha=0.64$ και η κλίμακα προσωπική αναγνώριση έχει τιμή $\alpha=0.61$.

¹³ Το SPSS είναι το στατιστικό πακέτο που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα για την επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων.

7.2. Η επίδραση του φύλου στο επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης και της μετασχηματιστικής ηγεσίας

Για τη διερεύνηση της επίδρασης του φύλου στο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης και μετασχηματιστικής ηγεσίας των συμμετεχόντων πραγματοποιήθηκε μία σειρά από αναλύσεις ANOVA στις οποίες εξαρτημένες μεταβλητές ήταν οι τέσσερις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης και οι πέντε διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας και ανεξάρτητη μεταβλητή ήταν το φύλο.

Παρατηρήθηκαν στατιστικώς σημαντικές διαφορές ανάμεσα στα δύο φύλα ως προς την εκτίμηση των συναισθημάτων (του εαυτού) τους ($F(1,110)=4.14, p=.044$), την ενθαρρυντική ηγεσία ($F(1,110)=6.68, p=.011$) και την προσωπική αναγνώριση ($F(1,110)=4.99, p=.027$). Πιο συγκεκριμένα οι γυναίκες σημείωσαν υψηλότερο επίπεδο εκτίμησης των συναισθημάτων (του εαυτού) (M.O.=5.75, T.A.=0.56) σε σχέση με τους άνδρες συμμετέχοντες (M.O.=5.50, T.A.=0.70). Επίσης οι γυναίκες σημείωσαν υψηλότερο επίπεδο ενθαρρυντικής ηγεσίας (M.O.=3.92, T.A.=0.52) και προσωπικής αναγνώρισης (M.O.=4.34, T.A.=0.46) σε σχέση με τους άνδρες συμμετέχοντες (M.O.=3.65, T.A.=0.56 και M.O.=4.13, T.A.=0.47, αντίστοιχα). Αξίζει να σημειωθεί ότι δεν παρατηρήθηκαν άλλες στατιστικώς σημαντικές επιδράσεις του φύλου στις υπόλοιπες διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης και της μετασχηματιστικής ηγεσίας αντίστοιχα. Στον Πίνακα 4 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της παραπάνω ανάλυσης.

Πίνακας 4. Συνοπτικός πίνακας ανάλυσης διακύμανσης των παραγόντων συναισθηματικής νοημοσύνης, μετασχηματιστικής ηγεσίας και φύλου

	M.O.	M.O.	M.O.
	Συνολικά	Ανδρών	Γυναικών
Συναισθηματική νοημοσύνη			
Εκτίμηση συναισθημάτων εαυτού	5.61	5.50	5.75
Εκτίμηση συναισθημάτων άλλων	5.45	5.85	5.34
Χρήση των συναισθημάτων	5.61	5.50	5.74
Ρύθμιση των συναισθημάτων	4.81	4.83	4.79
Μετασχηματιστική ηγεσία			
Ενθαρρυντική ηγεσία	3.77	3.65	3.92
Διανοητική υποκίνηση	3.83	3.80	3.86
Εμπνέουσα επικοινωνία	4.02	4.02	4.03
Προσωπική αναγνώριση	4.22	4.13	4.34
Όραμα	3.88	3.94	3.82

7.2.1. Η επίδραση των άλλων δημογραφικών μεταβλητών στο επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης και της μετασχηματιστικής ηγεσίας

Δευτερεύοντας στόχος της έρευνας ήταν να εξετάσουμε πως οι υπόλοιποι δημογραφικοί παράγοντες που συμπεριλήφθησαν στο ερωτηματολόγιο επηρέασαν τη συναισθηματική νοημοσύνη και τη μετασχηματιστική ηγεσία. Για το λόγο αυτό έγινε διερεύνηση των σχέσεων ανάμεσα στις δημογραφικές μεταβλητές (ηλικία, εκπαιδευτικό επίπεδο, διοικητική θέση, μέγεθος και τομέας δραστηριοποίησης οργανισμού ή επιχείρησης) και στα επίπεδα της συναισθηματικής νοημοσύνης και της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Πραγματοποιήθηκε μία σειρά από αναλύσεις συσχετίσεων ανάμεσα στην ηλικία και τις άλλες μεταβλητές. Παρατηρήθηκε μόνο μία στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στην ηλικία των συμμετεχόντων και τη διανοητική υποκίνηση ($r = 0.23$). Αυτό σημαίνει ότι οι τέσσερις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης

και οι τέσσερις διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας (όραμα, ενθαρρυντική ηγεσία, προσωπική αναγνώριση και εμπνέουσα επικοινωνία) δε μεταβάλλονται με το πέρασμα της ηλικίας των συμμετεχόντων.

Πραγματοποιήθηκε επίσης μία σειρά από αναλύσεις ANOVA στις οποίες εξαρτημένες μεταβλητές ήταν οι τέσσερις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης και οι πέντε διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας και ανεξάρτητες μεταβλητές ήταν η θέση των στελεχών την οποία κατείχαν στον οργανισμό ή επιχείρηση, καθώς και ο τομέας δραστηριοποίησης του οργανισμού ή επιχείρησης, αλλά και το μέγεθος αυτού/ αυτής αντίστοιχα (αριθμός ατόμων που απασχολούνται στον οργανισμό ή επιχείρηση). Παρατηρήθηκε στατιστικώς σημαντική διαφορά ανάμεσα στο μέγεθος της επιχείρησης και της ρύθμισης των συναισθημάτων (της συναισθηματικής νοημοσύνης) ($F(3,108)=4.06, p=.009$). Πιο συγκεκριμένα, τα στελέχη που εργάζονται σε μεγάλες επιχειρήσεις σημείωσαν υψηλότερο επίπεδο ρύθμισης των συναισθημάτων του εαυτού (M.O.=5.29, T.A.=0.77) έναντι των στελεχών σε πολύ μικρές (M.O.=4.80, T.A.=1.06), μικρές (M.O.=5.01, T.A.=0.83) και μεσαίες επιχειρήσεις (M.O.=4.46, T.A.=0.1.05). Επίσης, παρατηρήθηκε στατιστικώς σημαντική διαφορά ανάμεσα στο εκπαιδευτικό επίπεδο και στο οράματος (της μετασχηματιστικής ηγεσίας) ($F(2,109)=2.52, p=.085$). Πιο συγκεκριμένα, τα στελέχη με χαμηλό εκπαιδευτικό επίπεδο (Απολυτήριο δημοτικού – γυμνασίου – λυκείου) σημείωσαν υψηλότερο επίπεδο οράματος (M.O.=4.25, T.A.=0.49 έναντι των στελεχών που είναι απόφοιτοι μεταλυκειακής σχολής ή κάτοχοι πτυχίου ΑΕΙ/ΤΕΙ (M.O.=3.78, T.A.=0.66) και κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού διπλώματος (M.O.=3.97, T.A.=0.66). Δεν παρατηρήθηκαν άλλες στατιστικώς σημαντικές επιδράσεις των δημογραφικών παραγόντων στις υπόλοιπες διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης και της μετασχηματιστικής ηγεσίας αντίστοιχα.

Αυτό σημαίνει ότι είτε ο οργανισμός ή επιχείρηση δραστηριοποιείται στον πρωτογενή τομέα είτε στην παροχή υπηρεσιών δεν επηρεάζει τη συναισθηματική νοημοσύνη και τη μετασχηματιστική ηγεσία των συμμετεχόντων. Όπως επίσης δεν επηρεάζονται (η συναισθηματική νοημοσύνη και η μετασχηματιστική ηγεσία) από τη διοικητική θέση των συμμετεχόντων.

7.3. Η σχέση ανάμεσα στους παράγοντες της συναισθηματικής νοημοσύνης και της μετασχηματιστικής ηγεσίας

Ο τρίτος στόχος της παρούσας έρευνας αφορούσε τη διερεύνηση των σχέσεων ανάμεσα στη συναισθηματική νοημοσύνη και τη μετασχηματιστική ηγεσία. Για το σκοπό αυτό εφαρμόστηκε ανάλυση συσχέτισης ανάμεσα στους παράγοντες του ερωτηματολογίου και υπολογίστηκαν οι δείκτες συνάφειας μεταξύ τους. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 5.

Πίνακας 5. Δείκτες συνάφειας (Pearson r) μεταξύ των διαστάσεων της συναισθηματικής νοημοσύνης, της μετασχηματιστικής ηγεσίας και του φύλου

Παράγοντες	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Ενθαρρυντική ηγεσία	-								
2. Διανοητική υποκίνηση	.219*	-							
3. Εμπνέουσα επικοινωνία	.265**	.391**	-						
4. Προσωπική αναγνώριση	.574**	.306**	.205*	-					
5. Όραμα	.116	.095	.352**	.160	-				
6. Εκτίμηση των συναισθημάτων του εαυτού	.305**	.194*	.145	.205*	.238*	-			
7. Εκτίμηση των συναισθημάτων των άλλων	.387**	.167	.215*	.280**	.255**	.508**	-		
8. Χρήση των συναισθημάτων	.142	.363**	.226*	.216*	.279**	.378**	.231*	-	
9. Ρύθμιση των συναισθημάτων	.073	.085	.182	.022	.164	.407**	.338**	.154	-

Σημείωση: οι συσχετίσεις που αναφέρονται με ** είναι στατιστικά σημαντικές σε επίπεδο $p < .001$ και με * σε επίπεδο $p < .005$.

Από τον παραπάνω πίνακα φαίνεται πως υπάρχει συνάφεια μεταξύ αρκετών από τους παράγοντες της συναισθηματικής νοημοσύνης με τους παράγοντες της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Η εκτίμηση των συναισθημάτων του εαυτού συσχετίζεται θετικά σε χαμηλό βαθμό με τη διανοητική υποκίνηση ($r = 0.19$) και την προσωπική αναγνώριση ($r = 0.20$), όπως επίσης και με το όραμα ($r = 0.23$) και σε μέτριο βαθμό με την ενθαρρυντική ηγεσία ($r = 0.30$).

Η εκτίμηση των συναισθημάτων των άλλων συσχετίζεται σε χαμηλό βαθμό με την εμπνέουσα επικοινωνία ($r = 0.21$), το όραμα ($r = 0.25$) και την προσωπική

αναγνώριση ($r = 0.28$), ενώ συσχετίζεται επίσης σε μέτριο βαθμό με την ενθαρρυντική ηγεσία ($r = 0.238$).

Η χρήση των συναισθημάτων έχει θετική συσχέτιση με τη διανοητική υποκίνηση ($r = 0.36$), την εμπνέουσα επικοινωνία ($r = 0.22$), την προσωπική αναγνώριση ($r = 0.21$) και το όραμα ($r = 0.27$).

Η ρύθμιση των συναισθημάτων δεν εμφανίζει καμία στατιστικά σημαντική συσχέτιση με τις διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Για να διαπιστωθεί αν και κατά πόσο η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να προβλέψει τη μετασχηματιστική ηγεσία (ή κάποιες διαστάσεις της) εφαρμόστηκε μία σειρά αναλύσεων πολλαπλής παλινδρόμησης κατά βήματα. Εφαρμόστηκαν πέντε μοντέλα, σε κάθε ένα από τα οποία εξαρτημένη μεταβλητή ήταν κάθε μία από τις πέντε διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας αντίστοιχα (ενθαρρυντική ηγεσία, διανοητική υποκίνηση, εμπνέουσα επικοινωνία, προσωπική αναγνώριση, όραμα) και ανεξάρτητες μεταβλητές ήταν οι τέσσερις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης (εκτίμηση των συναισθημάτων του εαυτού, εκτίμηση των συναισθημάτων των άλλων, χρήση των συναισθημάτων και ρύθμιση των συναισθημάτων).

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η εκτίμηση των συναισθημάτων των άλλων αποτελεί στατιστικά σημαντική μεταβλητή για την πρόβλεψη της ενθαρρυντικής ηγεσίας ($beta=.332$, $t=3.21$) (Πίνακας 6) και της προσωπικής αναγνώρισης ($beta=.249$, $t=2.31$) (Πίνακας 7). Δηλαδή, υψηλά επίπεδα εκτίμησης των συναισθημάτων των άλλων προβλέπουν υψηλά επίπεδα ενθαρρυντικής ηγεσίας και προσωπικής αναγνώρισης.

Πίνακας 6. Πολλαπλή παλινδρόμηση των μεταβλητών της συναισθηματικής νοημοσύνης πάνω στη μεταβλητή της ενθαρρυντικής ηγεσίας

Μεταβλητή	<i>R</i>	<i>R</i> ²	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>P</i>
Εκτίμηση των συναισθημάτων των άλλων	.42	.17	.33	3.2	.002

Πίνακας 7. Πολλαπλή παλινδρόμηση των μεταβλητών της συναισθηματικής νοημοσύνης πάνω στη μεταβλητή της προσωπικής αναγνώρισης

Μεταβλητή	<i>R</i>	<i>R</i> ²	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>P</i>
Εκτίμηση των συναισθημάτων των άλλων	.33	.11	.24	2.3	.022

Από την ανάλυση προέκυψε επίσης ότι η χρήση των συναισθημάτων προβλέπει με στατιστικά σημαντικό τρόπο τη διάσταση της διανοητικής υποκίνησης ($beta=.335, t=3.45$) (Πίνακας 8) και του οράματος ($beta=.21, t=2.17$) (Πίνακας 9), ενώ προβλέπει οριακά με στατιστικά σημαντικό τρόπο τη διάσταση της εμπνέουσας επικοινωνίας ($beta=.21, t=2.17$) (Πίνακας 10). Αυτό σημαίνει ότι μεγαλύτερα επίπεδα χρήσης των συναισθημάτων προβλέπουν υψηλότερα επίπεδα διανοητικής υποκίνησης, επίδειξης οράματος και εμπνέουσας επικοινωνίας.

Πίνακας 8. Πολλαπλή παλινδρόμηση των μεταβλητών της συναισθηματικής νοημοσύνης πάνω στη μεταβλητή της διανοητικής υποκίνησης

Μεταβλητή	<i>R</i>	<i>R</i> ²	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>P</i>
Χρήση των συναισθημάτων	.37	.14	.33	3.4	.001

Πίνακας 9. Πολλαπλή παλινδρόμηση των μεταβλητών της συναισθηματικής νοημοσύνης πάνω στη μεταβλητή του οράματος

Μεταβλητή	<i>R</i>	<i>R</i> ²	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>P</i>
Χρήση των συναισθημάτων	.34	.12	.21	2.1	.002

Πίνακας 10. Πολλαπλή παλινδρόμηση των μεταβλητών της συναισθηματικής νοημοσύνης πάνω στη μεταβλητή της εμπνέουσας επικοινωνίας

Μεταβλητή	<i>R</i>	<i>R</i> ²	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>P</i>
Χρήση των συναισθημάτων	.30	.09	.19	1.9	.057

Συμπερασματικά, εξετάζοντας αν η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να προβλέψει τις επιμέρους διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας, διαπιστώθηκε πως η εκτίμηση των συναισθημάτων των άλλων και η χρήση των συναισθημάτων αποτελούν σημαντικούς παράγοντες πρόβλεψης ορισμένων διαστάσεων της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Με άλλα λόγια, όταν κάποιος ηγέτης μπορεί να

εκτιμήσει (κατανοήσει) τα συναισθήματα των συναδέλφων/ υφισταμένων του και επίσης μπορεί να χρησιμοποιήσει (ορθά) τα συναισθήματά του στο χώρο εργασίας του θα εκδηλώσει υψηλότερα επίπεδα μετασχηματιστικής συμπεριφοράς (αυξάνοντας έτσι τις πιθανότητες για άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας).

8. Συζήτηση

Η παρούσα μελέτη ασχολείται με τη συναισθηματική νοημοσύνη και την ηγεσία. Σκοπός της έρευνας ήταν η διερεύνηση της σχέσης συναισθηματικών και (μετασχηματιστικών) ηγετικών δεξιοτήτων σε οργανισμούς και επιχειρήσεις. Λαμβάνοντας υπόψη τη θεωρητική επισκόπηση που προηγήθηκε και τα αποτελέσματα του ερευνητικού μέρους της μελέτης αυτής, ανακύπτει πληθώρα στοιχείων και πληροφοριών, τα οποία μπορούν να οδηγήσουν σε ενδιαφέροντα ευρήματα.

Πρώτος στόχος τη παρούσας έρευνας αποτελούσε η διερεύνηση της επίδρασης του φύλου στο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης και μετασχηματιστικής ηγεσίας των συμμετεχόντων. Για την επίτευξη αυτού του στόχου πραγματοποιήθηκε μία σειρά αναλύσεων προκειμένου να εξεταστεί η δομή των ερευνητικών εργαλείων που χρησιμοποιήθηκαν στις μετρήσεις της έρευνας.

8.1. Παραγοντική δομή και έλεγχος αξιοπιστίας των ερευνητικών εργαλείων της έρευνας

Συναισθηματική νοημοσύνη

Από την παραγοντική δομή του ερωτηματολογίου της συναισθηματικής νοημοσύνης εξήχθησαν τέσσερις παράγοντες οι οποίοι ταυτίζονται τόσο με την κατηγοριοποίηση που προτείνουν οι δημιουργοί του ερωτηματολογίου (Wong & Law, 2002) αλλά όσο και με τα αποτελέσματα άλλων ερευνών (Kafetsios & Zampetakis, 2008. Platsidou & Salman, 2012). Οι τέσσερις παράγοντες που προέκυψαν ήταν η ρύθμιση των συναισθημάτων, η χρήση των συναισθημάτων, η εκτίμηση των συναισθημάτων (του εαυτού) και η εκτίμηση των συναισθημάτων των

άλλων. Η εσωτερική αξιοπιστία των επιμέρους παραγόντων της συναισθηματικής νοημοσύνης κρίθηκε ικανοποιητική.

Μετασχηματιστική ηγεσία

Η εσωτερική αξιοπιστία συνολικά του ερωτηματολογίου κρίνεται ικανοποιητική, ενώ οι δείκτες των επιμέρους παραγόντων της μετασχηματιστικής ηγεσίας βρίσκονται στα αποδεκτά όρια. Το συγκεκριμένο γεγονός δε μας επιτρέπει να γενικεύσουμε με απόλυτη ασφάλεια τα συμπεράσματά μας.

Η χαμηλή εσωτερική αξιοπιστία των επιμέρους παραγόντων της μετασχηματιστικής ηγεσίας μπορεί να οφείλονται, εν μέρει στην ύπαρξη ατόμων στο δείγμα (υπάλληλοι και εξωτερικοί συνεργάτες) που δεν κατέχουν ηγετικές θέσεις ή δεν έχουν αναπτύξει (ακόμα) ηγετικές δεξιότητες.

8.2. Η επίδραση του φύλου στο επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης και του μετασχηματιστικού μοντέλου ηγεσίας

Κατά τη διερεύνηση της επίδρασης του φύλου στη συναισθηματική νοημοσύνη και στη μετασχηματιστική ηγεσία διαπιστώθηκε πως οι γυναίκες συμμετέχοντες σημείωσαν υψηλότερο επίπεδο στην εκτίμηση των συναισθημάτων (του εαυτού) σε σχέση με τους άνδρες συμμετέχοντες, αλλά όχι στην εκτίμηση των συναισθημάτων των άλλων, της χρήσης και της διαχείρισης των συναισθημάτων. Τα ευρήματα αυτά συμφωνούν μερικώς μόνο με σχετικές έρευνες στην Αυστραλία, στον Καναδά και στην Ισπανία (Ciarrochi, Chan & Caputi, 2000¹⁴. Day & Carroll, 2004.

¹⁴ Η μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης στην έρευνα των Ciarrochi και Caputi πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του MEIS (Multifactor Emotional Intelligence Scale).

Fernández-Berrocal, Cabello, Castillo & Extremera, 2012¹⁵), στις οποίες οι γυναίκες συμμετέχοντες σημείωσαν υψηλότερη βαθμολογία σε όλες τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης σε σχέση με τους άνδρες συμμετέχοντες.

Στην παρούσα έρευνα δε διαπιστώθηκαν στατιστικώς σημαντικές διαφορές στις τρεις από τις τέσσερις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης. Τα συγκεκριμένα αποτελέσματα συνάδουν και με άλλες έρευνες που πραγματοποιήθηκαν στην Ελλάδα (Λαμπάκη, 2009. Λιάκου, 2008. Σακελλάρογλου, 2013) στις οποίες δεν προέκυψαν διαφοροποιήσεις στη συναισθηματική νοημοσύνη μεταξύ ανδρών και γυναικών συμμετεχόντων. Επίσης, και σε άλλες αντίστοιχες έρευνες σε σχέση με το φύλο, δεν παρατηρήθηκαν γενικευμένες διαφοροποιήσεις μεταξύ ανδρών και γυναικών, παρά μόνο κάποιες διαφορές, συχνά μικρής έκτασης, σε επιμέρους διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης, κυρίως σε έρευνες που έγιναν με τη μέθοδο των αυτοαναφορών (Ciarrochi et al., 2000. Shutte et al., 1998), και πιο σπάνια στις έρευνες που εξέταζαν την αντικειμενική συναισθηματική νοημοσύνη (Mayer et al., 1999, 2000).

Όπως επισημάνθηκε παραπάνω στο κεφάλαιο 2, η υπεροχή των γυναικών ως προς την υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα εύρημα που συναντάται συχνά στις έρευνες (Ciarrochi et al., 2000. Schutte et al., 1998. Mayer et al., 1999). Ωστόσο αυτή η υπεροχή δεν επιβεβαιώθηκε στην παρούσα έρευνα, γεγονός που δε μας επιτρέπει να συζητούμε με ασφάλεια για διαφορές στη συναισθηματική νοημοσύνη μεταξύ ανδρικού και γυναικείου φύλου. Το συγκεκριμένο γεγονός ενδεχομένως να οφείλεται στην τάση που έχουν οι άντρες να υπερβάλλουν με τις ικανότητές τους, και στην τάση των γυναικών να υποτιμούν ή να μη δίνουν σημασία στις ικανότητές τους.

¹⁵ Η μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης στις έρευνες των Day και Carroll, και Fernández-Berrocal, Cabello, Castillo και Extremera πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του MSCEIT (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test).

Επίσης σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να λαμβάνουμε υπόψη ότι το φύλο, ως παράγοντας που εξηγεί τη συμπεριφορά του ατόμου, λειτουργεί πάντα σε πολύπλοκες αλληλεπιδράσεις με άλλους παράγοντες, δημογραφικούς και κοινωνικο-πολιτιστικούς (McIntyre & Edwards, 2009).

Επίσης από την ανάλυση των δεδομένων προέκυψε ότι οι γυναίκες σημείωσαν υψηλότερο επίπεδο ενθαρρυντικής ηγεσίας και προσωπικής αναγνώρισης σε σχέση με τους άνδρες συμμετέχοντες. Τα αποτελέσματα αυτά συμφωνούν μερικώς μόνο με άλλες έρευνες (Bass & Avolio, 1994. Carless, 1998. Eagly and Johannesen-Schmidt, 2001. Hackman, Furniss & Paterson, 1992. Kark, 2012), στις οποίες οι γυναίκες συμμετέχοντες εμφάνισαν υψηλότερη βαθμολογία στις περισσότερες διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας, και ιδιαίτερα στην προσωπική αναγνώριση και ενθαρρυντική ηγεσία.

Λαμβάνοντας υπόψη τις έρευνες που παρατέθηκαν στο κεφάλαιο 3 σχετικά με την ηγεσία και το φύλο θα ανέμενε κάποιος οι διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών συμμετεχόντων να ήταν περισσότερες και πιο σημαντικές (υπέρ των γυναικών). Οι μη σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ ανδρών και γυναικών στελεχών πιθανόν να εξηγούνται από τους κοινωνικο-πολιτιστικούς παράγοντες που χαρακτηρίζουν την ελληνική νοοτροπία. Ακόμα και σήμερα στον ελληνικό χώρο οι άντρες συνεχίζουν να αποτελούν τη μεγάλη πλειοψηφία μεταξύ των διευθυντών και υψηλόβαθμων στελεχών. Οι κλάδοι στους οποίους παρατηρείται η μεγαλύτερη ζήτηση για γυναίκες μάνατζερ είναι και αυτοί στους οποίους οι γυναίκες έχουν μεγαλύτερη συμμετοχή ως εργατικό δυναμικό γενικότερα. Τέτοιοι τομείς είναι αυτοί της περίθαλψης / υγείας, της εκπαίδευσης και των υπηρεσιών, όπως λογιστικά και τα νομικά. Σε τομείς όπως είναι ο τραπεζικός, για παράδειγμα, ή σε μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες όπου οι απαιτήσεις είναι πολύ υψηλές (πολλές ώρες εργασίας καθημερινά, διαθεσιμότητα για

μετακίνηση στο εξωτερικό και μεγάλη ευελιξία γενικότερα), είναι πολύ δύσκολο για τις γυναίκες να προαχθούν και να αναλάβουν υψηλές διευθυντικές θέσεις. Έτσι, οι γυναίκες καλούνται να δουλέψουν πολύ πιο σκληρά από τους άνδρες για να αποδείξουν την αξία τους, ενώ κάποιες φορές καλούνται να υιοθετήσουν αντρικά πρότυπα εργασίας τα οποία χαρακτηρίζονται από αυταρχικές και διεκδικητικές συμπεριφορές (συμπεριφορές που δε συνάδουν με το μετασχηματιστικό παράδειγμα ηγεσίας).

8.2.1. Η επίδραση άλλων δημογραφικών μεταβλητών ως προς τη συναισθηματική νοημοσύνη και τη μετασχηματιστική ηγεσία

Δευτερεύοντας στόχος της έρευνας ήταν να εξετάσουμε πως οι υπόλοιποι δημογραφικοί παράγοντες που συμπεριλήφθησαν στο ερωτηματολόγιο επηρέασαν τη συναισθηματική νοημοσύνη και τη μετασχηματιστική ηγεσία. Ενδιαφέρον προκαλεί το γεγονός πως οι δημογραφικοί παράγοντες που εξετάστηκαν (ηλικία, εκπαιδευτικό επίπεδο, διοικητική θέση, μέγεθος της επιχείρησης και κλάδος δραστηριοποίησης) σε σχέση με τη συναισθηματική νοημοσύνη και τη μετασχηματιστική ηγεσία σημείωσαν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε τρία σημεία.

Διαπιστώθηκε ότι η ηλικία των συμμετεχόντων επηρεάζει την ικανότητά τους για διανοητική υποκίνηση. Το συγκεκριμένο εύρημα συναντάται και στην έρευνα των Barbuto, Fritz & Matkin (2007) στην οποία οι συμμετέχοντες αξιολογήθηκαν περισσότερο ως μετασχηματιστικοί ηγέτες και αξιολογήθηκαν με υψηλότερη βαθμολογία σε όλες τις διαστάσεις τη μετασχηματιστικής ηγεσίας καθώς η ηλικία τους αυξανόταν. Η ικανότητα των συμμετεχόντων για διανοητική υποκίνηση πιθανόν να αυξάνεται με την πάροδο του χρόνου, καθώς μέσα από την εμπειρία που αποκτούν στον εργασιακό χώρο και την αντιμετώπιση (και επίλυση) παλαιότερων

προβλημάτων, πιθανόν να αυξάνεται και η ορθολογιστική τους ικανότητα αλλά και η τάση τους για αναζήτηση καινοτόμων λύσεων στα προβλήματα που ανακύπτουν.

Βρέθηκε επίσης ότι το μέγεθος της επιχείρησης επηρεάζει την ικανότητα των στελεχών για ρύθμιση των συναισθημάτων τους, δηλαδή τα στελέχη που απασχολούνται σε μεγάλες επιχειρήσεις εμφανίζουν υψηλότερο επίπεδο ρύθμισης των συναισθημάτων. Οι πολυπληθείς (και συνήθως κερδοφόρες) επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και απαιτητικό περιβάλλον εργασίας τόσο σε οικονομικό επίπεδο (παραδείγματος χάριν, επίτευξη στόχων) όσο και σε συναισθηματικό (παραδείγματος χάριν, αποφυγή δυσάρεστων συναισθημάτων, αποφυγή ή και επίλυση εργασιακών συγκρούσεων). Έτσι είναι εύλογο οι εργαζόμενοι και τα στελέχη αυτών να έχουν μάθει τόσο λόγω της καθημερινής επαφή (και τριβής) όσο και της επιτακτικής ανάγκης να έχουν μάθει να ρυθμίζουν τα συναισθήματα τους προς όφελος δικό τους αλλά και της επιχείρησης. Δεν εντοπίστηκαν ωστόσο σχετικές έρευνες που να επιβεβαιώνουν ή να αμφισβητούν το παραπάνω αποτέλεσμα.

Βρέθηκε επίσης ότι το εκπαιδευτικό επίπεδο των στελεχών επηρεάζει τη διάσταση του οράματος (της μετασχηματιστικής ηγεσίας). Στην έρευνα των Barbuto, Fritz & Matkin (2007) παρατηρήθηκε ότι άτομα ανώτερης εκπαιδευτικής βαθμίδας (κάτοχοι μεταπτυχιακού, διδακτορικού) σημείωναν υψηλότερη βαθμολογία στις διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Το αξιοσημείωτο στην παρούσα έρευνα είναι ότι οι απόφοιτοι χαμηλότερης εκπαιδευτικής βαθμίδας εμφάνισαν υψηλότερα επίπεδα οράματος. Το συγκεκριμένο γεγονός μπορεί να ερμηνευτεί ποικιλοτρόπως. Το πιο πιθανό είναι ότι τα άτομα με χαμηλό εκπαιδευτικό επίπεδο μπορεί να είναι και ιδιοκτήτες ή πρόεδροι των επιχειρήσεων, τα άτομα που συνήθως προσδίδουν το όραμα στην επιχείρηση. Το όραμα μπορεί να μη συνδέεται απαραίτητα με ακαδημαϊκές γνώσεις και πτυχία, αλλά με τη φαντασία, την καινοτομία, τους στόχους

για το μέλλον. Πολλοί άνθρωποι με χαμηλό εκπαιδευτικό επίπεδο έχουν φτάσει ψηλά «ξεκινώντας από το μηδέν», λόγω των (καινοτόμων) ιδεών και της αυθεντικότητας τους. Πολλοί αποκαλούν αυτούς τους ανθρώπους «αυτοδημιούργητους».

Δεν παρατηρήθηκαν άλλες στατιστικώς σημαντικές επιδράσεις των δημογραφικών παραγόντων στις υπόλοιπες διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης και της μετασχηματιστικής ηγεσίας αντίστοιχα. Αυτό σημαίνει ότι είτε ο οργανισμός ή επιχείρηση δραστηριοποιείται στον πρωτογενή τομέα είτε στην παροχή υπηρεσιών δεν επηρεάζει τη συναισθηματική νοημοσύνη και τη μετασχηματιστική ηγεσία των συμμετεχόντων. Όπως επίσης δεν επηρεάζονται (η συναισθηματική νοημοσύνη και η μετασχηματιστική ηγεσία) από τη διοικητική θέση των συμμετεχόντων. Ωστόσο δεν εντοπίστηκαν αντίστοιχες έρευνες που να επιβεβαιώνουν ή να αμφισβητούν τα παραπάνω αποτελέσματα. Στις περισσότερες έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί έχουν εξεταστεί κατά κόρον η επίδραση του φύλου, και σε λιγότερες η οικογενειακή κατάσταση, τα χρόνια προϋπηρεσίας και το εκπαιδευτικό επίπεδο. Στην παρούσα έρευνα περιοριστήκαμε στη μελέτη επίδρασης της πρώτης και της τελευταίας δημογραφικής μεταβλητής, γεγονός που δε μας επιτρέπει για περισσότερες συγκρίσεις.

8.2. Η σχέση ανάμεσα στους παράγοντες της συναισθηματικής νοημοσύνης και της μετασχηματιστικής ηγεσίας

Στη συνέχεια διερευνήθηκαν οι σχέσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης και της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Επίσης διερευνήθηκε η δυνατότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης να προβλέψει τη μετασχηματιστική ηγεσία.

Παρατηρήθηκε ότι οι τρεις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης (εκτίμηση των συναισθημάτων του εαυτού, εκτίμηση των συναισθημάτων των άλλων

και χρήση των συναισθημάτων) συσχετίζονται με τις περισσότερες διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Τα παραπάνω ευρήματα έρχονται να επιβεβαιώσουν και άλλες έρευνες (Barling et al., 2000. Leban & Zulauf, 2004). Έτσι, ο ηγέτης που διαθέτει υψηλά επίπεδα αναγνώρισης και έκφρασης των συναισθημάτων του, καθώς επίσης και υψηλά επίπεδα αναγνώρισης των συναισθημάτων των άλλων και χρήσης των συναισθημάτων είναι πολύ πιθανό να επιδεικνύει υψηλά επίπεδα προσωπικής αναγνώρισης και οραματιστικής ηγεσίας, καθώς επίσης και της ενθαρρυντικής ηγεσίας, της διανοητικής υποκίνησης και της εμπνέουσας επικοινωνίας. Αυτό είναι εύλογο, καθώς όπως αναφέρθηκε στο κεφάλαιο της μετασχηματιστικής ηγεσίας, η οραματιστή διάσταση της ηγεσίας συνδέεται με την ικανότητα του ηγέτη να *διεγείρει συναισθηματικά* τους οπαδούς και να *εκφράζει μία εξιδανικευμένη* εικόνα του μέλλοντος της επιχείρησης (ή οργανισμού), ενώ η προσωπική αναγνώριση εμπεριέχει την *αναγνώριση της προσπάθειας των οπαδών/ υφισταμένων* και την *παροχή επαίνων (παρακίνηση)* με σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης των υφισταμένων. Η αυξημένη ικανότητα του ηγέτη να κατανοεί τα συναισθήματα (δικά του και των άλλων) και να τα εκφράζει του επιτρέπει, παράλληλα, να *εκφράζεται με τον απαραίτητο ενθαρρυντικό* τρόπο ώστε να οικοδομεί την εμπιστοσύνη (μεταξύ αυτού και των οπαδών του) (εμπνέουσα επικοινωνία), να *εκφράζει την απαραίτητη ανησυχία* για τους υφισταμένους του και να αποδίδει τη δέουσα *προσοχή* στις *ανάγκες* τους (ενθαρρυντική ηγεσία). Επίσης, οι παραπάνω τρεις συναισθηματικές δεξιότητες του επιτρέπουν παράλληλα να μπορεί «*να διαβάσει το μυαλό*» των υφιστάμενων/ οπαδών και να *ενισχύει το πνευματικό/διανοητικό ενδιαφέρον* τους θέτοντας νέες προκλήσεις (διανοητική υποκίνηση).

Θα ήταν ιδιαίτερα εποικοδομητικό αν διεξάγονταν και άλλες έρευνες σχετικά με τη σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης και της μετασχηματιστικής ηγεσίας,

με τη χρήση βέβαια άλλων ερευνητικών εργαλείων (παραδείγματος χάριν το ECI των Boyatzis, Goleman & Rhee, 2000). Έτσι, θα μπορούσε να διαπιστωθεί αν και άλλες ικανότητες/ δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης (παραδείγματος χάριν αυτορρύθμιση, αυτοέλεγχος, κίνητρο, ενσυναίσθηση), όπως ορίζονται από τα διαφορετικά θεωρητικά μοντέλα, συσχετίζονται με τη μετασχηματιστική ηγεσία και την άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας.

Τέλος, σχετικά με την πρόβλεψη της μετασχηματιστικής ηγεσίας προέκυψαν κάποια ενδιαφέροντα ευρήματα. Η συναισθηματική νοημοσύνη (όπως και οι επιμέρους διαστάσεις της) αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα των επιμέρους διαστάσεων της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η εκτίμηση των συναισθημάτων των άλλων αποτελεί στατιστικά σημαντική μεταβλητή για την πρόβλεψη της ενθαρρυντικής ηγεσίας και της προσωπικής αναγνώρισης και η χρήση των συναισθημάτων αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα της διανοητικής υποκίνησης, του οράματος αλλά και της εμπνέουσας επικοινωνίας. Οι ηγέτες που διαθέτουν την ικανότητα της αξιολόγησης και αναγνώρισης των συναισθημάτων των άλλων σε υψηλό βαθμό μπορούν να αντιλαμβάνονται και να κατανοούν τα συναισθήματα των ανθρώπων που βρίσκονται γύρω τους. Οι άνθρωποι που διαθέτουν σε υψηλό βαθμό αυτή την ικανότητα μπορούν να κατανοούν καλύτερα τις σκέψεις των άλλων, κοινώς «διαβάζουν τους ανθρώπους» οπότε δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι προβλέπουν δύο διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας που αφορούν άμεσα την ικανοποίηση αναγκών (ή επιθυμιών) των οπαδών (δεν αφορούν δηλαδή τις προσωπικές ανάγκες και στόχους του ίδιου του ηγέτη). Επίσης, η ικανότητα των ηγετών να χρησιμοποιούν με δεξιοτεχνία τα συναισθήματα, τόσο τα δικά τους όσο και των άλλων, εύλογα προβλέπουν προκειμένου τις διαστάσεις της διανοητικής υποκίνησης, του οράματος αλλά και της εμπνέουσας επικοινωνίας καθώς και οι τρεις

την απόδοση, κατευθύνοντας τους υφισταμένους προς εποικοδομητικές δραστηριότητες.

Η διαπίστωση της συναισθηματικής νοημοσύνης ως προβλεπτικό παράγοντα της μετασχηματιστικής ηγεσίας παρατηρείται και σε άλλες έρευνες (Lopez - Zafra, Garcia - Retamero, & Martos, 2012. Gardner & Stough, 2002. Mandell and Pherwani 2003). Έτσι, οι ηγέτες που είναι συναισθηματικά ευφυείς έχουν πολλές πιθανότητες να επιδείξουν μετασχηματιστικές συμπεριφορές στο χώρο εργασίας τους, ασκώντας έτσι αποτελεσματικότερη ηγεσία και επιτυγχάνοντας υψηλότερα αποτελέσματα.

9. Συμπεράσματα και προτάσεις

Η εν λόγω έρευνα επιχειρεί να μελετήσει την επίδραση του φύλου στις συναισθηματικές και ηγετικές δεξιότητες που εμφανίζουν στελέχη (και υφιστάμενοι) στο χώρο εργασίας. Πρόκειται για μία πρωτότυπη έρευνα στο χώρο των ελληνικών οργανισμών και επιχειρήσεων, καθώς είναι η πρώτη φορά που διερευνάται η επίδραση του φύλου στις συναισθηματικές και ηγετικές δεξιότητες στελεχών, εστιάζοντας μάλιστα στο μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας. Πρότερες έρευνες στην Ελλάδα μελέτησαν τις έννοιες είτε μεμονωμένα είτε συνδυαστικά, αλλά σε άλλους επαγγελματικούς κλάδους (εκπαιδευτικοί πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης) και χωρίς το φύλο ως διαμεσολαβητικό παράγοντα.

Διερευνήθηκε η επίδραση του φύλου στη συναισθηματική νοημοσύνη και τη μετασχηματιστική ηγεσία, καθώς και των επιμέρους διαστάσεων των δύο παραπάνω εννοιών. Τα ευρήματα της έρευνας υποδηλώνουν ότι οι γυναίκες συμμετέχοντες δεν εμφανίζουν σημαντικές διαφοροποιήσεις στην επίδειξη συναισθηματικών και ηγετικών δεξιοτήτων. Πιο συγκεκριμένα, οι γυναίκες εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα μόνο στην εκτίμηση των συναισθημάτων (στη συναισθηματική νοημοσύνη) και στην ενθαρρυντική ηγεσία και προσωπική αναγνώριση (στη μετασχηματιστική ηγεσία). Σε σχέση με την επίδραση των υπόλοιπων δημογραφικών παραγόντων φάνηκε ότι η ηλικία των συμμετεχόντων επηρεάζει την ικανότητα τους για διανοητική υποκίνηση των οπαδών, ενώ στελέχη με χαμηλό εκπαιδευτικό επίπεδο επιδεικνύουν υψηλά επίπεδα οράματος. Επίσης, τα στελέχη που εργάζονται σε μεγάλες επιχειρήσεις επιδεικνύουν υψηλότερα επίπεδα ρύθμισης των συναισθημάτων τους.

Τα αποτελέσματα της δείχνουν επίσης, ότι τρεις από τις τέσσερις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης συσχετίζονται με ορισμένες διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Ύστερα από ανάλυση παλινδρόμησης φάνηκε ότι η

εκτίμηση των συναισθημάτων των άλλων και η χρήση των συναισθημάτων, ως διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορούν να προβλέψουν διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Τα παραπάνω ευρήματα μπορούν να αξιοποιηθούν από τον επιχειρηματικό κόσμο για την ένταξη προγραμμάτων εκμάθησης συναισθηματικών δεξιοτήτων σε στελέχη και υπαλλήλους έτσι ώστε η επιχειρηματική κουλτούρα που χαρακτηρίζει τους σύγχρονους οργανισμούς και επιχειρήσεις να διέπεται από σύγχρονες και αποτελεσματικές μορφές διοίκησης και ηγεσίας που δίνουν έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα. Η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να αποτελέσει παράδειγμα για την υιοθέτηση ανθρωποκεντρικών μορφών διοίκησης και ηγεσίας επιτυγχάνοντας παράλληλα τόσο την ικανοποίηση των στόχων του οργανισμού και της επιχείρησης όσο και την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της. Η υιοθέτηση ίδιων μορφών διοίκησης από γυναίκες και άντρες αποτελεί ένδειξη των ικανοτήτων τους στην ηγεσία και δίνει την ευκαιρία και τη δυνατότητα τόσο στις ίδιες όσο και στους οργανισμούς και επιχειρήσεις να αξιοποιήσουν τις δυνατότητες τους δίνοντας τους «το τιμόνι» και επιφέροντας τα επιθυμητά αποτελέσματα με νέες, πιο εναλλακτικές μορφές διοίκησης και ηγεσίας.

Η παρούσα έρευνα δίνει έναυσμα για περαιτέρω διερεύνηση τόσο της επίδρασης του φύλου σε νέες μορφές διοίκησης και ηγεσίας όσο και για περαιτέρω διερεύνηση της εφαρμογής της συναισθηματικής νοημοσύνης στο χώρο εργασίας αλλά και της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της αποτελεσματικότητας της στον ελληνικό επιχειρηματικό χώρο.

10. Περιορισμοί της έρευνας

Σε αυτό το σημείο πρόκειται να γίνει αναφορά σε μία σειρά περιορισμών που εντοπίστηκαν τόσο κατά τη διεξαγωγή της παρούσας μελέτης, οι οποίοι (περιορισμοί) ωστόσο χαρακτηρίζουν γενικότερα έρευνες τέτοιου είδους. Αρχικά τα δεδομένα της έρευνας συλλέχθηκαν μέσω ερευνητικών εργαλείων (ερωτηματολόγια) που στηρίζονται σε αυτό-αναφορές. Εύλογα συμπεραίνει κάποιος πως τα δεδομένα αυτά χαρακτηρίζονται έντονα από το στοιχείο της υποκειμενικότητας (οι απαντήσεις είναι προσωπικές εκτιμήσεις των συμμετεχόντων) ενέχοντας έτσι τον κίνδυνο εξαγωγής μη ασφαλών συμπερασμάτων.

Επίσης, η ανάλυση πάσχει από το μικρό και τοπικής εμβέλειας μέγεθος του δείγματος. Απαιτείται μεγαλύτερο δείγμα για να ερευνηθεί αντιπροσωπευτικά η περαιτέρω σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και μετασχηματιστικής ηγεσίας στους ελληνικούς οργανισμούς και επιχειρήσεις και με αντιπροσωπευτικότερο δείγμα από κάθε επαγγελματικό κλάδο, διοικητική θέση αλλά και μέγεθος επιχείρησης. Επίσης, απαιτείται και η διερεύνηση της σχέσης και άλλων μεταβλητών, όπως τα συνολικά έτη εργασίας (προϋπηρεσίας), αλλά και τα έτη παραμονής στη διοικητική θέση. Τέλος, αδυναμία της έρευνας αποτελεί η μονοδιάστατη εξέταση των εννοιών της συναισθηματικής νοημοσύνης και της μετασχηματιστικής ηγεσίας, καθώς κάθε έννοια εξετάστηκε από ένα και μόνο ερευνητικό εργαλείο.

11. Βιβλιογραφία

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Bradberry, T., & Greaves, J. (2006). *Συναισθηματική Νοημοσύνη – Το απλό βιβλίο*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Goleman, D. (1995). *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Goleman, D. (1998). *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της Εργασίας*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Goleman, D., Boyatzis & R. McKee, A. (2002). *Ο νέος ηγέτης: Η δύναμη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα
- Καφέτσιος, Κ. (2003). Ικανότητες Συναισθηματικής Νοημοσύνης: Θεωρία και εφαρμογή στο εργασιακό περιβάλλον. *Ελληνική Ακαδημία Διοίκησης Επιχειρήσεων*, 2, 16-25.
- Λαμπάκη, Α. (2009). *Συναισθηματική νοημοσύνη: Μελέτη περίπτωσης στατιστικής ανάλυσης δεικτών συναισθηματικής νοημοσύνης στην εκπαίδευση*. Διπλωματική εργασία. Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Λιάκου, Ε. (2008). *Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη*. Διπλωματική εργασία. Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Montana, P., Charnov, B. (2002). *Μάνατζμεντ: κλασική θεωρία Μάνατζμεντ, δομές οργανισμών, Μάνατζμεντ προσωπικού και δυναμική ομάδων εργασίας*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Μουστάκη Μ. (2009). *Κατασκευή μίας πρωτότυπης κλίμακας αξιολόγησης ηγετικών συμπεριφορών σε εργασιακά πλαίσια*. Διδακτορική διατριβή. Αθήνα: Πάντειο Πανεπιστήμιο.

- Μπουραντάς, Δ. (1992). *Management, Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά*. Αθήνα: Team.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες πρακτικές*. Αθήνα: Μπένος.
- Νίνα – Παζαρχή, Ε. & Πέκκα – Οικονόμου, Β. (2009). Συγγραφή του λήμματος «Φύλο και Μάνατζμεντ» στο λεξικό με τίτλο «Φυλο-Παιδεία» (Fylo-raedia) στο πλαίσιο του διατμηματικού Προγράμματος του Πανεπιστημίου Αθηνών ΘΕ.ΦΥΛ.ΙΣ. Ηλεκτρονική πρόσβαση στο [http://www.fylopedia.uoa.gr/index.php?title=Φύλο και μάνατζμεντ](http://www.fylopedia.uoa.gr/index.php?title=Φύλο_και_μάνατζμεντ).
- Πλατσίδου, Μ. (2004). Συναισθηματική νοημοσύνη: Σύγχρονες προσεγγίσεις μιας παλιάς έννοιας. *Επιστήμες της Αγωγής*, 1, 27-39.
- Πλατσίδου, Μ. (2005). Διερεύνηση της συναισθηματικής νοημοσύνης εφήβων με τη μέθοδο των αυτοαναφορών και της αντικειμενικής επίδοσης. *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, 40, 166-181.
- Πλατσίδου, Μ. (2010). *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη: Θεωρητικά μοντέλα, τρόποι μέτρησης και εφαρμογές στην εκπαίδευση και την εργασία*. Αθήνα: Τυπωθήτω.
- Σακελλάρογλου, Σ. (2013). *Η επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης των διευθυντών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στο σχολικό κλίμα και την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών*. Διπλωματική εργασία. Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο.
- Χατζηπασχάλης, Κ. Π.(2010). *Διαχείριση συγκρούσεων στον επιχειρησιακό κόσμο με εφαρμογή τη Συναισθηματική Νοημοσύνη: Θεωρητικό υπόβαθρο και εμπειρική διερεύνηση*. Διπλωματική εργασία. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Χυτήρης, Λ. (1996). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. Αθήνα: INTERBOOKS.

Yukl, G. (2009). *Η Ηγεσία στους Οργανισμούς*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- Andersen, S. M., & Bem, S. L. (1981). Sex typing and androgyny in dyadic interaction: individual differences in responsiveness to physical attractiveness. *Journal of Personality and Social Psychology*, *41*, 74–86.
- Antonakis, J. (2003). Why “emotional intelligence” does not predict leadership effectiveness: a comment on Prati, Douglas, Ferris, Ammeter and Buckley. *International Journal of Organizational Analysis*, *11*, 355–61.
- Antonakis, J., Ashkanasy, N. M. and Dasborough, M. T. (2009). Does leadership need emotional intelligence? *Leadership Quarterly*, *20*, 247–61.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Leadership Quarterly*, *14*, 261–295.
- Appelbaum, H.S., Audet, L., & Miller, C. J. (2003). Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories. *Leadership and Organization Development Journal*, *24* (1), 43-51.
- Argyle, M. (1990). *The psychology of interpersonal behaviour*. Harmondsworth. UK: Penguin.
- Argyris, C. (1957). *Personality and organization; the conflict between system and the individual*. Oxford, England: Harpers.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, *48* (2), 97-99.
- Ashkanasy, N. M., & Tse, B. 2000. Transformational leadership as management of emotion: A conceptual review. In N. M. Ashkanasy & C. E. Hartel (Eds.),

- Emotions in the workplace: Research, theory, and practice* (pp. 3-18). Westport, CT: Quorum Books/Greenwood Publishing Group.
- Ashour, A. S. (1973). The contingency model of leadership effectiveness: An evaluation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 339-355.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2002). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire (Form 5X)*. Redwood City, CA: Mindgarden.
- Avolio, B. J. (1999), *Full leadership development. Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA. Sage.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1995). *Multifactor Leadership Questionnaire technical report*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bachman, J., Stein, S., Campbell, K., & Sitarenios, G. (2000). Emotional intelligence in the collection of debt. *International Journal of Selection & Assessment*, 8, 176-182.
- Barbuto, J. E. and Burbach, M.E. (2006). The emotional intelligence of transformational leaders: A field study of elected officials. *Journal of Social Psychology*, 146 (1), 51-64.
- Barbuto, J. E., Jr., Fritz, S. M., Matkin, G. S., & Marx, D. B. (2007). Effects of gender, education, and age upon leaders' use of influence tactics and full-range leadership behaviors. *Sex Roles*, 56, 71-83.
- Barling, J., Slater, F., Kelloway, E. K. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study. *Leadership and Organization Development Journal*, 21, 157-161.
- Bar-On, R. (1988). *The development of a concept of psychological well-being*. Unpublished doctoral dissertation, Rhodes University, South Africa.

- Bar-on, R. (1997). *Bar-on Emotional Quotient Inventory (EQ-i)*. Technical manual. Toronto: Multi-Health System.
- Bar-on, R. (2000). Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient 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* (pp. 363-388). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18 , 13-25.
- Bar-On, R. (2007). The impact of emotional intelligence on giftedness. *Gifted Education International*, 22 (1), 122 – 137.
- Bar-On, R., Brown, J. M., Kircaldy, B. D. and Thomé, E. P. (2000). Emotional Expression and Implications for Occupational Stress: An Application of the Emotional Quotient Inventory. *Personality and Individual Differences*, 28, 1107–18.
- Bar-On, R. & Parker, J.D.A. (2000) *The Bar-On EQ-π:YV: Technical manual*. Toronto, Canada, Multi-Health Systems.
- Bass, B. M. (1981). *Stodgill's handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press, New York.
- Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, American Management Association, New York, 18, 19-31.

- Bass, B.M. (1996). *A new paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership*. Alexandria, VA: US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Bass, B.M. (1997). *The ethics of transformational leadership*. Working papers - Academy of Leadership Press.
- Bass, B.M. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military and Educational Impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. (2002). Cognitive, social, and emotional intelligence. In R. E. Riggio, S. E. Murphy, & F. J. Pirozzolo (Eds.), *Multiple intelligences and leadership* (pp. 105–118). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership* (4th ed.). New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18 (3), 19-31.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1990a). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B., & Avolio, B. (2000). *Multifactor leadership questionnaire* (2nd ed.). Redwood City, CA: Mind Garden, Inc.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). *Manual for the multifactor leadership questionnaire (MLQ – Form 5X)*. Redwood City, CA: Mindgarden.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., & Atwater, L. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied Psychology: An International Review*, 45, 5–34.

- 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
- Bem, S. (1974). Measurement of psychological androgyny, *Journal of Counseling and Clinical Psychology, 42*, 155-162
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Benveniste, G. (1993). *The Twenty-First Century Organization: Analyzing current trends — Imagining the future*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston, Tx: Gulf.
- Bono, J. E., Foldes, H. J., Vinson, G., & Muros, J. P. (2007). Workplace emotions: The role of supervision and leadership. *Journal of Applied Psychology, 92*, 1357–1367
- Bono, J. E., & Ilies, R. (2006). Charisma, positive emotions, and mood contagion. *The Leadership Quarterly, 17*, 317–334.
- Boyatzis, R.E., Goleman, D. & Rhee, K.S. (2000). Clustering competence in emotional intelligence. In R. Bar-On & J.D.A. Parker (Eds.), *The Handbook of Emotional Intelligence* (pp. 343-362). San Francisco: John Willey & Sons, Inc.
- 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.
- Brackett, M., & Salovey, P. (2006). Measuring emotional intelligence with the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT). *Psicothema, 18*, 34-41.

- Brandser, G. C. (1996). Women - The new heroes of the business world? *Women in Management Review*, 11 (2), 3-17.
- Brody, N. (2004). What cognitive intelligence is and what emotional intelligence is not. *Psychological Inquiry*, 15, 234–8.
- Brown, M. S. (1979). Male Versus Female Leaders: A Comparison of Empirical Studies. *Sex Roles*, 5 (5), 595-611.
- Brown, F. W., & Moshavi, D. (2005). Transformational leadership and emotional intelligence: A potential pathway for an increased understanding of interpersonal influence. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 867-871.
- 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 and Organizational Development Journal*, 27 (5), 330-351.
- Brundin, E., Patzelt, H., & Shepherd, D. A. (2008). Managers' emotional displays and employees' willingness to act entrepreneurially. *Journal of Business Venturing*, 23, 221–243.
- Bryman, A. (1996). Leadership in organizations. In Clagg, S.P., Hardy, C. and Nord, W.R. (Eds), *Handbook of Organization Studies* (pp. 276-92). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. 2006. What type of leadership behaviors are functional in teams? *Leadership Quarterly*, 17, 288-307.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

- Burrell, G. (1996). Normal Science, Paradigms, Metaphors, Discourses and Genealogies of analysis. In S. Clegg, C. Hardy, W. Nord, (ed.), *Handbook of organization Studies* (pp. 642-658). London: Sage Publications
- Carless, S. A. (1998). Gender differences in transformational leadership: An examination of superior, leader, and subordinate perspectives. *Sex Roles, 39*, 887-902.
- Carr, D. (2000). Emotional intelligence, PSE and self-esteem: A Cautionary note. *Pastoral Care in Education, 18*, 27-33.
- Cavazotte, F., Moreno, V., & Hickmann, M. (2012). Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance. *The Leadership Quarterly, 23*, 443-455.
- Chemers M.M. (1997). *An Integrative Theory of Leadership*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Cherniss, C. (2000b). *Emotional intelligence: What it is and why it matters?* Paper presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology. New Orleans, LA, April 15. Διαθέσιμο on line: www.eiconsortium.org, προσπελάστηκε στις 8/8/2002.
- Ciarrochi, J. V., Chan, A. Y. C., and Caputi, P. (2000). A Critical Evaluation of the Emotional Intelligence Construct. *Personality and Individual Differences, 28*, 539-561.
- Ciarrochi, J. V., Hynes, K., & Crittenden, N. (2005). Can men do better if they try harder? Sex and motivational effects on emotional awareness. *Cognition and Emotion, 19*, 133-141.
- Claes, M-T. (1999), Women, men and management styles. *International Labour Review, 138 (4)*, 431-46.

- Coetzee, C., & Schaap, P. (2005). The relationship between leadership behaviour, outcomes of leadership and emotional intelligence. *Journal of Industrial Psychology, 31* (3), 31-38.
- Comer, L. B., Jolson, M. A., Dubinsky, A. J., & Yammarino, F. J. (1995). When the sales manager is a woman: An exploration into the relationship between salespeople's gender and their responses to leadership styles. *The Journal of Personal Selling & Sales Management, 15* (4), 17-32.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review, 12* (4), 637-647.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Côté, S., & Miners, C. T. H. (2006). Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance. *Administrative Science Quarterly, 51*, 1 - 28.
- Crant, J. M., & Bateman, T. S. (2000). Charismatic leadership viewed from above: The impact of proactive personality. *Journal of Organizational Behavior, 21*, 63–75.
- Daft, R. (2003). *Management*. (6th Edition). Chicago, IL: Thomson Learning.
- Davies, M., Stankov, L. & Roberts, R.D. (1998). Emotional Intelligence: In search of an elusive construct. *Journal of Personality and Social Psychology, 75*, 989-1015.

- Dawda, D., & Hart, S. (2000). Assessing emotional intelligence: Reliability and validity of the Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-I) in university students. *Personality and Individual Differences, 28*, 797-812.
- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *Leadership Quarterly, 11*, 581-613
- Day, A. L., & Carroll, S. A. (2004). Using an ability based measure of emotional intelligence to predict individual performance, group performance and group citizenship behavior. *Personality and Individual Differences, 36* (6), 1443–1458.
- DePaulo, B. M., & Rosenthal, R. (1979). Ambivalence, discrepancy, and deception in nonverbal communication. In R. Rosenthal (Ed.), *Skill in nonverbal communication* (pp. 204 - 248). Cambridge, MA.: Oelgeschlager, Gunn, & Hain.
- Dindia, K., & Allen, M. (1992). Sex differences in self-disclosure: a meta-analysis. *Psychological Bulletin, 112*, 106–124.
- Dobbins, G. H., & Platz, S. J. (1986). Sex differences in leadership: How real are they? *Academy of Management Review, 11*, 118–127.
- Druskat, V.U., & Wolff, S.B. (2001). Building the emotional intelligence of groups. *Harvard Business Review, 79* (3), 80-90.
- Dulewicz, V. & Higgs, M. J. (1998). Emotional intelligence: can it be measured reliably and validly using competency data? *Competency, 6* (1), 28–37.
- Dumdum, U. R., Lowe, K. B., & Avolio, B. J. (2002). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. In B. Avolio, & F. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (pp. 35–66). New York: Elsevier Science.

- Eagly, A. H. (1987). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Eagly, A.H., & Carli, L. L. (2003). The Female Advantage: An Evaluation of the Evidence. *The Leadership Quarterly*, 14, 807-834.
- Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57, 781-797.
- Eagly, A.H., & Johnson, B.T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233 – 256.
- Eagly, A.H., & Karau, S.S. (1991). Gender and the emergence of leaders: A meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 685-710.
- Emmerling, R. J. & Goleman, D (2005). Leading with emotion: Emotional intelligence predicts success. *Leadership Excellence*, 22 (7), 9-10.
- Ensley, M. D., Hmieleski, K. M., & Pearce, C. L. (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *The Leadership Quarterly*, 17, 217–231.
- Evans, M.G. (1970). The effect of supervisory behavior on the path-goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 277-298.
- Fambrough, M. J., & Hart, R. K. (2008). Emotions in leadership development: A critique of emotional intelligence. *Advances in Developing Human Resources*, 10, 740-758.
- Farh C., Seo M.G., & Tesluk P. (2012). Emotional intelligence, teamwork effectiveness, and performance: the moderating role of job context. *Journal of Applied Psychology*, 97, 890–900.
- Fiedler, F. (1976). *A theory of leadership effectiveness*. New York: Mc Graw-Hill.

- Fiedler, F. (1993). The leadership situation and the black box in contingency theories. In M.M. Chemers and R. Ayman (Eds.), *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions* (pp. 2-28). New York: Academic Press.
- Fernández-Berrocal, P., Cabello, R., Castillo, R., & Extremera, N. (2012). Gender differences in emotional intelligence: the mediating effect of age. *Behavioral Psychology, 20* (1), 77-89.
- Fisher, H. (2005). The natural leadership talents of women. In Coughlin, L., Wingard, E. and Hollihan, K. (Eds.), *Enlightened Power: How Women Are Transforming the Practice of Leadership* (pp 133-140). San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Fisher, B. M., & Edwards, J. E. (1988). *Consideration and initiating structure and their relationships with leader effectiveness: a meta-analysis*. Proceedings of the Academy of Management, August, 1988, 201–205.
- Fondas, N. (1997). Feminization unveiled: Management qualities in contemporary writings. *Academy of Management Review, 22*, 257-282.
- Friedman, H. S., Riggio, R. E., & Segall, D. O. 1980. Personality and the enactment of emotion. *Journal of Nonverbal Behavior, 5*, 35-48.
- Gardner, H. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. NY: Basic Books, Fontana Press, London.
- Gardner L. & Stough C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership & Organization Development Journal, 23* (2), 68 – 78.
- Garner, P. W., & Estep, K. M. (2001). Empathy and emotional expressivity. In J. Worrell (Ed.), *Encyclopedia of women and gender: Sex similarities and differences and the impact of society on gender* (Vol 1., pp. 391–402). San Diego: Academic Press.

- George, M. J. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53 (8), 1027- 1055.
- Geyer, A.L. & Steyrer, J. (1998). Transformational leadership, classical leadership dimensions and performance indicators in savings banks. *Leadership Quarterly*, 47, 397-420.
- Goleman, D. (2000). *Leadership that gets results*. Harvard Business Review, March-April. pp. 78-90.
- Goleman, D. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Graen, G., Alvarez, K., Orris, J. B., & Martella, S. A. (1970). Contingency model of leadership effectiveness: Antecedent and evidential results. *Psychological Bulletin*, 74, 285-296.
- Grant, A. M. (2012). Leading with meaning: Beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership. *Academy of Management Journal*, 55, 458–476.
- Hackman, M. Z., Furniss, A. H., Hillis, M. J., & Paterson, T. J. (1992). Perceptions of gender-role characteristics and transformational and transactional leadership behaviors. *Perceptual and Motor Skills*, 75 (1), 311-319.
- Hall, J. A. 1985. Male and female nonverbal behavior. In A. W. Siegman & S. Feldstein (Eds.), *Multichannel integrations of nonverbal behavior* (pp. 195-225). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Harms, P. D., & Credé, M. (2010a). Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 17, 5–17.

- Heck, R.H. & Hallinger P. (1999). Next generation methods for the study of leadership and school improvement. In J. Murphy and K.S. Louis, (Eds.), *Handbook of Research on Educational Administration: a project of the American Educational Research Association* (pp. 141-162). San Francisco: Jossey - Bass.
- Hempill, J. K., & Coons, A. E. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. In R. M. Stogdill & A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement* (pp. 6-38). Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1993). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resource* (6th ed). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Hickman, C. R., (1990). *Mind of a manager, soul of a leader* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Hoffman, B. J., & Frost, B. C. (2006). Multiple intelligences of transformational leaders: An empirical examination. *International Journal of Manpower*, 27 (1), 37-51.
- Hollander, E. P. (1979). Leadership and social exchange processes. In K. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Wills (Eds.), *Social exchange: advances in theory and research* (pp.103-18). New York: Winston-Wiley.
- Hooijberg, R., Hunt, J. G., & Dodge, G. E. (1997). Leadership complexity and development of the Leaderplex Model. *Journal of Management*, 23, 375–408.
- House, R.J. (1971). A path- goal Theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp.189-207). IL: Southern Illinois University Press.

- House, R. J. (1998). Appendix: Measures and assessments for the charismatic leadership approach: Scales, latent constructs, loadings, Cronbach alphas, interclass correlations. In F. Dansereau, & F. J. Yammarino (Eds.), *Leadership: The multiplelevel approaches contemporary and alternative*, (24, Part B, pp. 23–30). London: JAI Press.
- House, R. J., & Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 3, 81- 108.
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1974). Path goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-99.
- Howell, J. M. (1988). Two faces of charisma: Socialized and personalized leadership in organizations. In J. A. Conger & R. N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness* (pp. 213-236). San Francisco: Jossey-Bass.
- Howell, J. M., & Avolio B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, focus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.
- Humphrey, R. H. (2000). The importance of job characteristics to emotional displays. In N. M. Ashkanasy, C. E. J. Härtel, & W. J. Zerbe (Eds.), *Emotions in the workplace: Research, theory, and practice* (pp. 236–249). Westport, CT: Quorum Books.
- Humphrey, R. H. (2002). The many faces of leadership. *The leadership Quarterly*, 13, 493-504.

- Hunt, J. G., & Conger, J. A. (1999). Overview charismatic and transformational leadership: Taking stock of the present and future (Part II). *The Leadership Quarterly, 10*, 331–334.
- Hur, Y., Van den Berg, T. P., & Wilderom, P.M. C. (2011). Transformational leadership as a mediator between emotional intelligence and team outcomes. *The Leadership Quarterly, 22*, 591-603.
- Jacobs, T. O. (1970). *Leadership and exchange in formal organizations*. Alexandria, VA: Human Resources Research Organization.
- Jacobsen, C. & House R. J. (2001). Dynamics of Charismatic Leadership: A Process Theory, Simulation Model, and Tests. *Leadership Quarterly, 12*, 75 - 112
- Jordan, P., J., Ashkanasy, N. M., & Hartel, C. J. (2002). Emotional intelligence as a moderator of emotional and behavioral reactions to job insecurity. *Academy of Management Review, 27* (3), 361-372.
- Jordan, P. J. & Troth, A. C. (2006). Emotions and coping with conflict: an introduction. *Journal of Management and Organization, 12* (2), 98-100.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. (2004), Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology, 89*, 755-768.
- Kafetsios, K., Nezlek, J. B., & Vasiou, A. (2009). Leaders' emotional intelligence effects on subordinates' outcomes: A multilevel analysis. *Journal of Applied Social Psychology, 41* (5), 1121-1144.
- Kafetsios, K. & Zampetakis, L. A. (2008). Emotional intelligence and job satisfaction: Testing the mediatory role of positive and negative affect at work. *Personality and Individual Differences, 44* (3), 710-720.

- Karmel, B. (1978). Leadership: A challenge to traditional research methods and assumptions. *Academy of Management Review*, 3, 475-482.
- Kark, R., Waismel-Mmanor, R., & Shamir, B. (2012). Does valuing androgyny and femininity lead to a female advantage? The relationship between gender role, transformational leadership and identification. *The Leadership Quarterly*, 23, 620-640.
- Kellett, J. B., Humphrey, R. H., & Sleeth, R. G. (2006). Empathy and the emergence of task and relations leaders. *Leadership Quarterly*, 17, 146–162.
- Kilduff, M., Chiaburu, D. S., & Menges, J. I. (2010). Strategic use of emotional intelligence in organizational settings: Exploring the dark side. *Research in Organizational Behavior*, 30, 129–152.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits really matter? *Academy of Management Executive*, 5, 48–60.
- Koenig, M. A., Eagly, H. A., Mitchell, A.A., & Ristikari, T. (2011). Are Leader Stereotypes Masculine? A Meta-Analysis of Three Research Paradigms. *Psychological Bulletin*, 137 (4), 616–642.
- Kotter, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kouzes, J., & Posner, B. (1990). *Leadership practices inventory (LPI): A selfassessment and analysis*. San Diego: Pfeiffer & Co.
- Landy, F. (2005). Some historical and scientific issues related to research on emotional intelligence. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 411-424.
- Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W. (1967). *Organization and Environment*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Law, K. S., Wong, C. S., Huang, G. H., & Li, X. (2008). The effects of emotional intelligence on job performance and life satisfaction for the search and development scientists in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 25, 51-69.
- Leban, W., & Zulauf, C. (2004). Linking emotional intelligence abilities and transformational leadership styles. *Leadership & Organization Development Journal*, 25, 554–564.
- Likert, R. (1961). *New Patterns in Management*. New York: Mc Graw-Hill.
- Likert, R. (1969). *The Human Organization*. New York: McGraw-Hill.
- Locke, E. A. (2005). Why emotional intelligence is an invalid concept. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (4), 411–424.
- Lopes, P. N., Grewal, D., Kadis, J., Gall, M., & Salovey, P. (2006). Evidence that emotional intelligence is related to job performance and affect and attitudes at work. *Psicothema*, 18, 132–138.
- Lopez-Zafra E., Garcia-Retamero R., & Berrios Martos, M. P. (2012). The relationship between transformational leadership and emotional intelligence from a gendered approach. *The Psychological Record*, 62, 97–114.
- Lord, R.G., DeVader, C.L., & Alliger, G.M. (1986). A Meta-Analysis of the Relationship Between Personality Traits and Leadership Perceptions: An Application of Validity Generalization Procedures. *Journal of Management*, 14, 453-464.
- Lowe, K.B., Kroeck, K.G., Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7, 385-425.

- Mandell, B. and Pherwani, S. (2003). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: A gender comparison. *Journal of Business & Psychology, 17* (3), 387-404.
- Marshall, J. (1984). *Women Managers: Travelers in a Male World*. Chichester: John Wiley and sons.
- Martinez, M. N. (1997). The smarts that count. *HR Magazine, 42* (11), 72-78.
- Martinez-Pons, M. (1997). The relation of emotional intelligence with selected areas of personal functioning. *Imagination, Cognition and Personality, 17* (1), 3 - 13.
- Matthews, G., Zeidner, M., & Roberts, R. D. (2002). *Emotional intelligence: Science and myth*. Boston: MIT Press
- Mayer, J.D., Caruso, D.R., & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence, 27* (4), 267-298.
- Mayer, J. D., Caruso, D., & Salovey, P. (2000). Selecting a measure of emotional intelligence: the case for ability scales. 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* (pp. 320-342). San Francisco: Jossey-Bass.
- Mayer, J. D. & Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence, 17* (4), 433-442.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3 -31). New York, NY: Basic Books.
- Mayer, J.D., Salovey, P., & Caruso, D.R. (1999). *Test manual for the MSCEIT v.2: The Mayer, Salovey & Caruso emotional intelligence test*. Toronto, ON: Multi Health Systems, Inc.

- Mayer, J.D., Salovey, P. & Caruso, D.R. (2000a). Emotional intelligence as zeitgeist, as personality, and as a mental ability. In R. Bar-On & J.D.A. Parker (Eds.), *The Handbook of Emotional Intelligence* (pp. 92-117). San Francisco: John Willey & Sons, Inc.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2000b). Models of emotional intelligence. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of intelligence* (pp. 396–420). Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Mayer, J.D., Salovey, P., & Caruso, D.R. (2002). *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT): Users Manual*. Toronto, ON: Multi Health Systems, Inc.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Emotional intelligence: theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, 15 (3), 197-215.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D.R. (2008). Emotional intelligence: New ability or eclectic mix of traits? *American Psychologist*, 63, 503-517.
- McColl-Kennedy, J. R., & Anderson, R. D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *Leadership Quarterly*, 13, 545–559.
- McGaugh, J. L. (1990). Significance and remembrance: The role of neuromodulatory systems. *Psychological Science*, 1, 15 – 25.
- McGrae, R. R. (2000) Emotional intelligence from the perspective of the Five-Factor Model of personality. In R. Bar-On & J.D.A. Parker (Eds.), *The Handbook of Emotional Intelligence*, (pp. 263-276). San Francisco, John Willey & Sons, Inc.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- McIntyre, M. H., & Edwards, C. P. (2009). The early development of gender differences. *Annual Review of Anthropology*, 38, 83-97.
- McLoughlin, J. (1992). *Up and Running: Women in Business*. London: Virago.

- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper and Row.
- Montana, P. J., & Charnov, B. H., (1993). *Management*. Hauppauge, NY: Barrons Business Review Series.
- Montana, P. J. & Charnov, B. H. (2000). *Management*. New York: Barron's Educational Series.
- Moss, S., Ritossa, D., & Ngu, S. (2006). The effect of follower regulatory focus and extraversion on leadership behavior: The role of emotional intelligence. *Journal of Individual Differences*, 27, 93-107.
- Mullins, L. J. C. (1994). *Management and Organizational Behavior*. London: Pitmans Publishing
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Connelly, M. S., & Marks, M. A. (2000). Leadership skills: Conclusions and future directions. *The Leadership Quarterly*, 11 (1), 155–170.
- Murphy, K. R. & Siderman I. (2006). The fadification of emotional intelligence. In K. R. Murphy (Ed.), *A critique of Emotional Intelligence: What are the problem and how can they be fixed?* (pp.283-99). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Northouse, P. (2013). *Leadership Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- O'Boyle, E. H., Humphrey, R. H., Pollack, J. M., Hawver, T. H. and Story, P. A. (2011). The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32 (5), 788–818.
- O' Connor, R. M., & Little, I. S. (2003). Revisiting the predictive validity of emotional intelligence: Self-report versus ability-based measures. *Personality and Individual Differences*, 35, 1893-1902.

- Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z. and Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership and Organization Development*, 22, 5–10.
- Perez, J. C., Petrides, K. V & Furnham, A. (2005). Measuring trait emotional intelligence. In R. Schultze & R. D. Roberts (Eds.), *International Handbook of emotional Intelligence* (pp. 123-143). Cambridge, M.A: Hogrefe & Huber.
- Pescosolido, A. T. (2002). Emergent leaders as managers of group emotion. *The Leadership Quarterly*, 13, 583-599.
- Peters, L. H., Hartke, D. D., & Pohlmann, J. T. (1983). Fiedler's contingency theory of leadership: An application of the meta-analysis procedure of Schmidt and Hunter. *Psychological Bulletin*, 97, 274-285.
- Petraki-Kottis, A (1996). Women in Management and the Glass- Ceiling in Greece. *Women in Management*, 11 (2), 30-38.
- Petrides, K.V.. & Furnham, A. (2000). Gender differences in measured and self-estimated trait emotional intelligence, *Sex Roles*, 42, 449-461.
- Pirola-Merlo, A., Härtel, C., Mann, L., & Hirst, G. (2002). How leaders influence the impact of affective events on team climate and performance in R&D teams. *Leadership Quarterly*, 13, 561–581.
- Platsidou, M. & Salman, L. (2012). The role of emotional intelligence in predicting burnout and job satisfaction of Greek lawyers. *International Journal of Law, Psychology and Human Life*, 1 (1), 13-22.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1 (2), 107–142.

- Polychroniou, P. V. (2009). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership of supervisors: The impact on team effectiveness. *Team Performance Management, 15* (7/8), 343 – 356.
- Powell, G.N. (1988). *Women & men in management*. Newbury Park, CA: Sage.
- Powell, G. N. (1990). One more time: Do male and female managers differ? *Academy of Management Executive, 12*, 731–743.
- Rafferty E. A., & Griffin A. M. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly, 15*, 329–354.
- Rahim, M.A., Psenicka, C., Zhao, J.H., Yu, C.S., Polychroniou, P., Chan, K.A., Yee, K.W., Alves, M.G., Lee, C.W., Rahman, M.S., Ferdausy, S. and Wyk, R.V. (2002). A model of emotional intelligence and conflict management strategies: a study in seven countries. *International Journal of Organizational Analysis, 10* (4), 402-27.
- Richards, D., & Engle, S. (1986). After the vision: Suggestions to corporate visionaries and vision champions. In J. D. Adams (Ed.), *Transforming leadership* (pp. 199-214). Alexandria, VA: Miles River Press.
- Riggio, R. E. (1986). Assessment of basic social skills. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*, 649-660.
- Riggio, R. E. & Friedman, H. S. (1986). Impression formation: The role of expressive behavior. *Journal of Personality and Social Psychology, 50*, 421-427.
- Roberts, R. D., Zeidner, M., & Matthews, G. (2001). Does emotional intelligence meet traditional standards for an intelligence? Some new data and conclusions. *Emotion, 1*, 196-231.
- Rosener, J. B. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review, 68* (6), 119- 125.

- Rosete, D., & Ciarrochi, J. (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 26, 388–399.
- Ross-Smith, A., Kornberger, M., Anandakumar, A., & Cheterman, C. (2007). Women executives: Managing emotions at the top. In P. Lewis & R. Simpson (Eds.), *Gendering emotions in organisations* (pp. 35-55). New York, NY: Palgrave.
- Rost, J. C. (1991). *Leadership for the Twenty-First Century*. New York: Praeger.
- Rowold, J., & Heinitz, K. (2007). Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS. *Leadership Quarterly*, 18, 121–133.
- Salovey, P. & Mayer, J.D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9 (3), 185-211.
- 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* (pp. 159–171). New York: Oxford University Press.
- Sashkin, M. (2004). Transformational leadership approaches. In J. Antonakis, A. Ciancolo, & R. Sternberg (Eds.), *The nature of leadership* (pp. 171-196). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S. K., & Cha, S. E. (2007). Embracing transformational leadership: Team values and the impact of leader behavior on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1020–1030.
- Schein, V. E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57, 95–100.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D.J., Cooper J. T., Golden, C. J., & Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences, 25*, 167–77.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Simunek, M., McKenley, J., & Hollander, S. (2002). Characteristic emotional intelligence and emotional well-being. *Cognition and Emotion, 16* (6), 769 – 785.
- Seibert, S., M. Kramer and R. Linden, 2001. A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal, 44* (2), 219-237.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: a selfconcept theory. *Organizational Science, 4*, 577–594.
- Shumaker, S. A., & Hill, D. R. (1991). Gender differences in social support and physical health. *Health Psychology, 10*, 102–111.
- Sivasubramaniam, N., Murry, W. D., Avolio, B. J., & Jung, D. I. (2002). A longitudinal model of the effects of team leadership and group potency on group performance. *Group and Organization Management, 27*, 66-96.
- Slaski, M., & Cartwright, S. (2002). Health, performance and emotional intelligence: an exploratory study of retail managers. *Stress and Health, 18* (2), 63-68.
- Sosik, J. J., & Megarian, L. E. (1999). Understanding leader emotional intelligence and performance: The role of selfother agreement on transformational leadership perceptions. *Group Organization Management, 24*, 367-390.
- Sosik, J. J., Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (1997). The impact of leadership style and anonymity on group potency and effectiveness in a GDSS environment. *Journal of Applied Psychology, 82*, 89–103.

- Sparow, T., Knight, A. (2006). *Applied Emotional Intelligence: The Importance of Attitudes in Developing Emotional Intelligence*. United Kingdom: John Wiley and Sons, Ltd.
- Spielberger, C. (Ed.) (2004). *Encyclopedia of Applied Psychology*. New York, NY: Academic Press.
- Sternberg, R. J. (1996). *Successful intelligence: How practical and creative intelligence determine success in life*. New York: Simon and Schuster.
- Stogdill, R. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.
- Strube, M. J., & Garcia, J. E. (1981). A metaanalytical investigation of Fiedler's contingency model of leadership effectiveness. *Psychological Bulletin*, *90*, 307-321.
- Tannen, D. (1990). *You Just Don't Understand. Women and men in Conversation*. New York: Ballantine Books.
- Van der Zee, K., & Wabeke, R. (2004). Is trait emotional intelligence simply more than just a trait? *European Journal of Personality*, *18*, 243–263.
- Van Rooy, D.L. & Viswesvaran, C. (2004). Emotional intelligence: a meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net. *Journal of Vocational Behavior*, *65* (1), 71–95.
- Van Rooy, D. L., Alonso, A., & Viswesvaran, C. (2005). Group differences in emotional intelligence scores: Theoretical and practical implications. *Personality and Individual Differences*, *38* (3), 689–700.
- Vinnicombe, S. (1987). What exactly are the differences? Male and female Working styles. *Women in Management Review*, *3* (1), 13-21.

- Vroom, V. H., & Jago, A.G. (1988). *The new leadership: Managing participation in organizations*. NJ: Prentice Hall.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburg: University of Pittsburg Press.
- Waldam, D. A., Bass, B. M., & Yammarino, F. J. (1990). Adding to contingent reward behavior: The augmenting effect of charismatic leadership. *Group & Organizational Studies*, 15, 381-394.
- Weber, Max. [1924] (1978). *Economy and Society* (G. Roth and C.Wittich, Eds.). Berkeley: University of California Press.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization* (T. Parsons, Trans.). New York: Free Press.
- Weisinger, H. (1998). *Emotional Intelligence at Work*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Wolf, S. B., Pescosolido, A. T. and Druskat, V. U. (2002). Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams. *Leadership Quarterly*, 13 (5), 505-22.
- Wolff, S.B., Pescosolido, A.T., Druskat V.U., & Urch V. (2002). Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams. *Leadership Quarterly*, 13, 505-522
- Wong, C.S. and Law, K.S. (2002). The effect of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: an exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13 (3), 243-74.
- Yammarino, F. J., Dubinsky, A. J., Comer, L. B., & Jolson, M. A. (1997). Women and transformational and contingent reward leadership: A multiple-level-of analysis perspective. *Academy of Management Journal*, 40 (1), 205-222.

- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15 (2), 213-252.
- Zaccaro, S. J. (2002). Organizational leadership and social intelligence. In R. Riggio (Ed.), *Multiple intelligence and leadership* (pp. 29–54). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Zaccaro, S. J., Mumford, M. D., Connelly, M. S., Marks, M. A., & Gilbert, J. A. (2000). Assessment of leader problem-solving capabilities. *The Leadership Quarterly*, 11 (1), 37–64.
- Zampetakis, A. L. & Moustakis, V. (2011). Managers' Trait Emotional Intelligence and Group Outcomes: The Case of Group Job Satisfaction. *Small Group Research*, 42 (1), 77-102.
- Zhang, X. A., Li, N., Ullrich, J., & van Dick, R. (2013). Getting Everyone on Board The Effect of Differentiated Transformational Leadership by CEOs on Top Management Team Effectiveness and Leader-Rated Firm Performance. *Journal of Management*, 32 (4), 554-563.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ



ΤΜΗΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΣΤΗ ΣΥΝΕΧΙΖΟΜΕΝΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Το παρακάτω ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος μιας εμπειρικής έρευνας η οποία στόχο έχει να εξετάσει τη σχέση Ηγετικών και Συναισθηματικών δεξιοτήτων στο χώρο εργασίας. Παρακαλούμε να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις λαμβάνοντας υπόψη ότι δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις. Η συμμετοχή σας είναι πολύ σημαντική στην έρευνα αυτή. Σας διαβεβαιώνουμε ότι οι απαντήσεις σας είναι αυστηρά εμπιστευτικές και δεν πρόκειται να χρησιμοποιηθούν για άλλους σκοπούς πέραν αυτών της έρευνας .

Για τυχόν διευκρινήσεις, μπορείτε να απευθύνεστε στην κα Αναστασία Γουλάρα, (ekrmet1122@uom.edu.gr). Μετά την ολοκλήρωση της έρευνας θα εξαχθούν συμπεράσματα, τα οποία, εφόσον το επιθυμείτε, θα σας γνωστοποιηθούν.

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για τον πολύτιμο χρόνο που διαθέσατε για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και για τη συμμετοχή σας στην έρευνα!

Α' ΜΕΡΟΣ

(Σημειώστε X)

1. Φύλο: Άνδρας
Γυναίκα

2. Ηλικία

3. Εκπαιδευτικό Επίπεδο:

- Απολυτήριο Δημοτικού
Απολυτήριο Γυμνασίου
Απολυτήριο Λυκείου
Μεταλυκειακή Σχολή
Πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ
Μεταπτυχιακό /Διδακτορικό

4. Κλάδος δραστηριοποίησης της επιχείρησης στην οποία απασχολείστε:

- Πρωτογενής παραγωγή
- Παραγωγή/μεταποίηση/ Μετασχηματισμός
- Γενικό εμπόριο
- Υπηρεσίες Υγείας και Εκπαίδευσης
- Τραπεζικές και Ασφαλιστικές υπηρεσίες
- Μεταφορές/ Επικοινωνίες/ Συγκοινωνίες
- Θεάματος, τουρισμού
- Άλλο (προσδιορίστε).....

5. Μέγεθος επιχείρησης (αριθμός ατόμων προσωπικού) στην οποία απασχολείστε:

- Πολύ μικρή επιχείρηση (0-10 άτομα)
- Μικρή επιχείρηση (<50 άτομα)
- Μεσαία επιχείρηση (<250 άτομα)
- Μεγάλη επιχείρηση (>250 άτομα)

6. Διοικητική θέση την οποία κατέχετε:

- Πρόεδρος
- Διευθύνων Σύμβουλος
- Γενικός Διευθυντής
- Μάνατζερ
- Άλλο (προσδιορίστε)

Β' ΜΕΡΟΣ

A) Παρακαλούμε διαβάστε την κάθε πρόταση και, έχοντας στο μυαλό σας τον τρόπο που διοικείτε σημειώστε την απάντηση που αντιπροσωπεύει καλύτερα την άποψη σας ακολουθώντας την εξής διαβάθμιση:

<i>Διαφωνώ απολύτως</i>	<i>Διαφωνώ</i>	<i>Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ</i>	<i>Συμφωνώ</i>	<i>Συμφωνώ Απολύτως</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>

1. Έχω ξεκάθαρη κατανόηση του πού πάμε.
2. Συμπεριφέρομαι με τρόπο που δείχνει ότι σκέφτομαι τις προσωπικές

ανάγκες των εργαζομένων.

<i>Διαφωνώ απολύτως</i>	<i>Διαφωνώ</i>	<i>Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ</i>	<i>Συμφωνώ</i>	<i>Συμφωνώ Απολύτως</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>

3. Έχω ιδέες που έχουν αναγκάσει τους εργαζομένους να ξανασκεφτούν μερικά πράγματα τα οποία στο παρελθόν δεν είχαν αμφισβητήσει ποτέ.
4. Εκφράζομαι θετικά για την ομάδα.
5. Δίνω την αρμόζουσα προσοχή στα συμφέροντα των εργαζομένων.
6. Αυτά που λέω κάνουν τους εργαζόμενους να είναι περήφανοι ως μέλη της Εταιρείας.
7. Επαινώ τους εργαζομένους όταν κάνουν δουλειά καλύτερη του μετρίου.
8. Δεν έχω ιδέα για το που πάει η εταιρεία.
9. Ενθαρρύνω τους γύρω μου να βλέπουν τα μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα ως περιστάσεις γεμάτες με ευκαιρίες.
10. Έχω εμπνεύσει τους εργαζομένους να αναθεωρήσουν μερικές από τις βασικές θέσεις τους σχετικά με την εργασιακή τους φιλοσοφία.
11. Αναγνωρίζω τη βελτίωση στην ποιότητα της δουλειάς των εργαζομένων.
12. Προκαλώ τους εργαζομένους να σκεφτούν με νέους τρόπους παλιά Προβλήματα.
13. Έχω ξεκάθαρη εικόνα για το που θέλω να είναι η ομάδα σε 5 χρόνια.
14. Λαμβάνω υπόψη μου τα συναισθήματα μου πριν δράσω.
15. Συγχαίρω προσωπικά τους εργαζομένους όταν κάνουν εξαιρετικά καλή δουλειά.

B) Οι παρακάτω ερωτήσεις αφορούν το πώς διαχειρίζεστε τα συναισθήματά σας γενικά. Σημειώστε την απάντηση που αντιπροσωπεύει καλύτερα την άποψη σας ακολουθώντας την εξής διαβάθμιση:

<i>Διαφωνώ απολύτως</i>	<i>Διαφωνώ</i>	<i>Διαφωνώ εν μέρει</i>	<i>Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ</i>	<i>Συμφωνώ εν μέρει</i>	<i>Συμφωνώ</i>	<i>Συμφωνώ Απολύτως</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>

1. Τις περισσότερες φορές καταλαβαίνω (έχω μια καλή αίσθηση) το γιατί αισθάνομαι τα συναισθήματα που νοιώθω (έτσι όπως αισθάνομαι).
2. Πάντα μπορώ να καταλάβω πως αισθάνονται οι φίλοι μου με βάση την συμπεριφορά τους.

3. Πάντα θέτω στόχους για τον εαυτό μου και μετά βάζω τα δυνατά μου για να τους πετύχω.

<i>Διαφωνώ απολύτως</i>	<i>Διαφωνώ</i>	<i>Διαφωνώ εν μέρει</i>	<i>Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ</i>	<i>Συμφωνώ εν μέρει</i>	<i>Συμφωνώ</i>	<i>Συμφωνώ Απολύτως</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>

4. Μπορώ με την λογική να ελέγξω τον θυμό μου και να αντεπεξέλθω τις δυσκολίες.
5. Έχω μια καλή κατανόηση των συναισθημάτων μου.
6. Είμαι καλός παρατηρητής των συναισθημάτων των άλλων.
7. Πάντα 'λέω στον εαυτό μου' ότι είμαι ένα άξιο και ικανό άτομο.
8. Είμαι απόλυτα ικανός να ελέγξω τα συναισθήματά μου.
9. Πάντα καταλαβαίνω πώς αισθάνομαι πραγματικά.
10. Είμαι ευαίσθητος στα συναισθήματα και την συγκινησιακή κατάσταση των άλλων ανθρώπων.
11. Είμαι ένα άτομο με ισχυρά κίνητρα.
12. Όταν θυμώνω, πάντα μπορώ να ηρεμήσω γρήγορα.
13. Πάντα γνωρίζω αν είμαι χαρούμενος ή όχι.
14. Έχω μια καλή κατανόηση των συναισθημάτων των ανθρώπων γύρω μου.
15. Πάντα παρακινώ τον εαυτό μου να καταφέρει το καλύτερο.
16. Έχω καλό έλεγχο των συναισθημάτων μου.