



**ΠΜΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΤΥΠΟΥ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ  
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΗΝ  
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ  
ΔΕΣΜΕΣΥΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ**

**Της**

**ΑΝΝΑΣ ΜΠΑΪΤΑΣΗ**

**Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού  
διπλώματος στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων**

**Ιανουάριος 2022**

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διαπιστωθεί το κατά πόσο αυτές οι δύο διαστάσεις (τύπος ηγεσίας και συναισθηματική νοημοσύνη του ηγέτη) επηρεάζουν το επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων και το επίπεδο οργανωτικής δέσμευσης τους. Για το σκοπό αυτό πραγματοποιήθηκε ποσοτική συγχρονική έρευνα σε δείγμα 241 εργαζομένων σε ιδιωτικές επιχειρήσεις. Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με χρήση των κλιμάκων: Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), Maslach Burnout Inventory (MBI), Trait Emotional Intelligence Questionnaire-Short Form (TEIQue-SF) και Organizational Commitment Questionnaire (OCQ). Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετών επηρεάζει θετικά την υιοθέτηση μετασχηματιστικού και συναλλακτικού στυλ ηγεσίας ενώ επηρεάζει αρνητικά την υιοθέτηση παθητικού στυλ ηγεσίας. Επιπρόσθετα, προέκυψε ότι το μετασχηματιστικό και συναλλακτικό στυλ ηγεσίας επηρεάζει αρνητικά την επαγγελματική εξουθένωση των εργαζομένων ενώ το παθητικό στυλ ηγεσίας επηρεάζει θετικά την επαγγελματική εξουθένωση των εργαζομένων. Παρόμοια, η συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετών επηρεάζει αρνητικά το επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων. Τέλος, παρατηρήθηκε ότι το μετασχηματιστικό και συναλλακτικό στυλ ηγεσίας επηρεάζει θετικά την οργανωτική δέσμευση των εργαζομένων ενώ το παθητικό στυλ ηγεσίας επηρεάζει αρνητικά την οργανωτική δέσμευση των εργαζομένων. Η επαγγελματική εξουθένωση φάνηκε να έχει σημαντικό διαμεσολαβητικό ρόλο στη σχέση μεταξύ ηγεσίας και οργανωτικής δέσμευσης των εργαζομένων και στη σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και οργανωτικής δέσμευσης των εργαζομένων.

**Λέξεις κλειδιά:** Ηγεσία, Συναισθηματική νοημοσύνη ηγετών, Επαγγελματική εξουθένωση, Οργανωτική δέσμευση

# ABSTRACT

The purpose of this study is to determine whether these two dimensions (leadership type and leader's emotional intelligence) affect the level of burnout of employees and their level of organizational commitment. For this purpose, a quantitative synchronous survey was conducted on a sample of 241 employees in private companies. Data collection was performed using the scales: Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), Maslach Burnout Inventory (MBI), Trait Emotional Intelligence Questionnaire - Short Form (TEIQue-SF) and Organizational Commitment Questionnaire (OCQ). The results showed that the emotional intelligence of leaders positively affects the adoption of transformational and transactional leadership style while it negatively affects the adoption of passive leadership style. In addition, it turned out that the transformational and transactional leadership style negatively affects the burnout of employees while the passive leadership style positively affects the burnout of employees. Similarly, the emotional intelligence of leaders negatively affects the level of burnout of employees. Finally, it was observed that the transformational and transactional leadership style positively affects the organizational commitment of employees while the passive leadership style negatively affects the organizational commitment of employees. Job burnout seemed to play an important mediating role in the relationship between leadership and employee organizational commitment and in the relationship between leaders' emotional intelligence and employees' organizational commitment.

**Key words:** Leadership, Leaders' Emotional Intelligence, Burnout, Organizational Commitment

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	i
ABSTRACT.....	i
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	iii
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....	4
2.1. Συναισθηματική νοημοσύνη.....	4
2.2. Ηγεσία.....	5
2.2.1 Συναισθηματική νοημοσύνη ηγέτη και ηγεσία.....	11
2.3. Επαγγελματική εξουθένωση.....	13
2.3.1 Επαγγελματική εξουθένωση, ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη ηγέτη.....	14
2.4. Οργανωτική δέσμευση.....	15
2.4.1 Οργανωτική δέσμευση, επαγγελματική εξουθένωση και ηγεσία.....	17
2.4.2 Οργανωτική δέσμευση και συναισθηματική νοημοσύνη ηγέτη.....	18
2.5. Σύνοψη υποθέσεων και ερευνητικό μοντέλο.....	20
3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	21
3.1. Διαδικασία και δείγμα.....	21
3.2. Εργαλείο μέτρησης.....	22
3.2.1 Ηγεσία.....	22
3.2.2 Επαγγελματική εξουθένωση.....	23
3.2.3 Συναισθηματική νοημοσύνη ηγέτη.....	24
3.2.4 Οργανωτική δέσμευση.....	24
3.2.5 Μεταβλητές ελέγχου.....	25
3.3. Μεθοδολογία ανάλυσης και αξιολόγηση μοντέλων.....	25
4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	29
5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	33
5.1. Συζήτηση ευρημάτων.....	33
5.2. Πρακτική και θεωρητική συμβολή της έρευνας.....	37
5.3. Περιορισμοί έρευνας.....	38
5.4. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	38
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ.....	39
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	49

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

<b>Πίνακας 1.</b> Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος της έρευνας .....	22
<b>Πίνακας 2.</b> Διαστάσεις εργαλείου MLQ .....	23
<b>Πίνακας 3.</b> Αποτελέσματα ελέγχου εγκυρότητας και αξιοπιστίας του προτεινόμενου μοντέλου.....	27
<b>Πίνακας 4.</b> Αποτελέσματα ελέγχου διακριτικότητας των παραγόντων «Discriminant validity» με βάση το κριτήριο HTMT.....	28
<b>Πίνακας 5.</b> Σύνοψη αποτελεσμάτων μοντέλου και επίπεδα σημαντικότητας για τις άμεσες σχέσεις μεταξύ μεταβλητών .....	31
<b>Πίνακας 6.</b> Σύνοψη αποτελεσμάτων μοντέλου και επίπεδα σημαντικότητας για τις έμμεσες σχέσεις μεταξύ μεταβλητών.....	32
<b>Διάγραμμα 1.</b> Εννοιολογικό μοντέλο της έρευνας και σχέσεις μεταξύ μεταβλητών ....	20
<b>Διάγραμμα 2.</b> Προτεινόμενο μοντέλο .....	26
<b>Διάγραμμα 3.</b> Μοντέλο με την προσέγγιση δύο βημάτων (two-step approach).....	28
<b>Διάγραμμα 4.</b> Συντελεστές μοντέλου με την προσέγγιση δύο βημάτων (two-step approach) .....	30

# 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στη σύγχρονη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, είναι ζωτικής σημασίας οι ηγέτες να υποστηρίζουν την (ψυχική) υγεία των εργαζομένων τους. Δεδομένου ότι το σημερινό οργανωτικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από συνεχή αλλαγή και ανανέωση (Hunegnawu, 2019), η καθημερινή θετική ηγεσία γίνεται ολοένα και πιο σημαντική (Drigas & Papoutsis, 2019). Οι καλοί, οραματιστές ηγέτες παρέχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ειδικά όταν οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν αυξανόμενη αβεβαιότητα, όπως με την πρόσφατη πανδημία COVID-19 (Dirani et al., 2020). Η ηγεσία δεν είναι σημαντική μόνο για να οραματιστεί κανείς τη στρατηγική μιας επιχείρησης ή να αποφασίσει για μια προσέγγιση στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και για να παρέχει μια αίσθηση ασφάλειας και κατεύθυνσης στους υφισταμένους σε κάθε επίπεδο της ιεραρχίας (Moss, 2008). Επιπρόσθετα, η επιλογή ενός κατάλληλου στυλ ηγεσίας έχει μεγάλο αντίκτυπο στο καθημερινό περιβάλλον εργασίας, την απόδοση και την εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων (Para-González, Jiménez-Jiménez & Martínez-Lorente, 2018).

Η ηγεσία αποτελεί την «καρδιά» κάθε οργανισμού ή επιχείρησης καθώς είναι αυτή που δίνει τη σωστή κατεύθυνση στον οργανισμό και παρακινεί τους υπαλλήλους να εργαστούν πιο σκληρά και να επιτύχουν τους στόχους για χάρη της ευημερίας του οργανισμού ή της επιχείρησης (Drigas & Papoutsis, 2019). Για να έχει επιτύχει υψηλότερη αποδοτικότητα των εργαζομένων με απώτερο σκοπό την εκπλήρωση των οργανωτικών στόχων, ο σύγχρονος ηγέτης θα πρέπει να είναι σε θέση να κατανοήσει τον παλμό των εργαζομένων (Mendes & Stander, 2011). Γενικά οι άνθρωποι στους οργανισμούς περιμένουν ότι οι άλλοι πρέπει να κατανοήσουν τα δικά τους συναισθήματα και να τα σέβονται. Επομένως, ο ηγέτης θα πρέπει να είναι πολύ προσεκτικός στην αντιμετώπιση των συναισθημάτων των εργαζομένων. Μέσω της καλύτερης κατανόησης των συναισθημάτων του καθενός καθώς και των συναισθημάτων των άλλων, η συναισθηματική νοημοσύνη επιτρέπει στους ηγέτες να επηρεάσουν θετικά την κατάστασή τους δημιουργώντας ένα περιβάλλον ανοιχτής επικοινωνίας, ενισχυμένης εμπιστοσύνης και μεγαλύτερης ενσυναίσθησης (Görgens-Ekermans & Roux, 2021). Καθώς οι οργανισμοί συνειδητοποιούν ολοένα και περισσότερο τη σημασία αυτών των ζωτικών δεξιοτήτων που επιτρέπουν υψηλότερο επίπεδο επικοινωνίας εντός των ομάδων, με πελάτες και προμηθευτές και όλους τους ενδιαφερόμενους, η συναισθηματική νοημοσύνη έρχεται στο επίκεντρο ως σημαντικό χαρακτηριστικό για τους ηγέτες (Issah, 2018).

Η συναισθηματική νοημοσύνη αναφέρεται στην ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζουν και να ρυθμίζουν τα συναισθήματα τα δικά τους και των άλλων (Goleman, 2001). Οι Salovey και Mayer (1990), οι οποίοι αρχικά χρησιμοποίησαν τον όρο «συναισθηματική νοημοσύνη» στην έρευνα τους, αρχικά όρισαν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως μια μορφή νοημοσύνης που περιλαμβάνει την ικανότητα ενός ατόμου να κατανοήσει τα συναισθήματα του και των άλλων, να τα διακρίνει μεταξύ τους και να χρησιμοποιήσει αυτές τις πληροφορίες για να καθοδηγήσει τη σκέψη και τις πράξεις κάποιου άλλου. Αργότερα, αυτοί οι συγγραφείς αναθεώρησαν τον ορισμό τους για τη συναισθηματική νοημοσύνη, με τον σημερινό χαρακτηρισμό να είναι πλέον ο πιο ευρέως αποδεκτός. Ως εκ τούτου, η συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται ως η ικανότητα αντίληψης των συναισθημάτων, ενσωμάτωσης του συναισθήματος για τη διευκόλυνση της σκέψης, την κατανόηση των συναισθημάτων και τη ρύθμιση των συναισθημάτων για την προώθηση της προσωπικής ανάπτυξης (Mayer & Salovey, 1997).

Σύμφωνα με αρκετούς ερευνητές οι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες πιστεύεται ότι είναι πιο ευτυχισμένοι και πιο αφοσιωμένοι στον οργανισμό, επιτυγχάνουν να βελτιώσουν την απόδοση των εργαζομένων, αποδίδουν καλύτερα στο χώρο εργασίας, εκμεταλλεύονται και χρησιμοποιούν θετικά τα συναισθήματα για να βελτιώσουν την οργανωτική λειτουργία και χρησιμοποιούν τα συναισθήματα για να βελτιώσουν τη λήψη αποφάσεων και να ενσταλάξουν ένα αίσθημα ενθουσιασμού, εμπιστοσύνης και συνεργασίας στους άλλους υπαλλήλους μέσω των διαπροσωπικών σχέσεων (Issah, 2018; Miao, Humphrey & Qian, 2018; Zhang, Cao & Wang, 2018).

Με βάση τα όσα προαναφέρθηκαν στις προηγούμενες παραγράφους ο τύπος ηγεσίας καθώς και η συναισθηματική νοημοσύνη του ηγέτη είναι σημαντικοί παράγοντες στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διαπιστωθεί το κατά πόσο αυτές οι δύο διαστάσεις (τύπος ηγεσίας και συναισθηματική νοημοσύνη του ηγέτη) επηρεάζουν το επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων και το επίπεδο οργανωτικής δέσμευσης τους. Σε έναν ασταθή, αβέβαιο, περίπλοκο και διφορούμενο επιχειρηματικό περιβάλλον (Rodriguez & Rodriguez, 2015), οι ηγέτες πρέπει να κατανοήσουν, να εμπνεύσουν, να ενισχύσουν και να συνδεθούν με τους οπαδούς τους (Schaufeli, 2015). Αυτό αναμένεται να έχει σημαντική επίδραση στην μείωση της επαγγελματικής εξουθένωσης και την αύξηση της οργανωτικής δέσμευσης των εργαζομένων (Perko, Kinnunen, Tolvanen & Feldt, 2015).

Η παρούσα εργασία αποτελείται από συνολικά 5 κεφάλαια. Στο κεφάλαιο 2 παρουσιάζεται η βιβλιογραφική ανασκόπηση για τις υπο μελέτης έννοιες (ηγεσία,

συναισθηματική νοημοσύνη, επαγγελματική εξουθένωση και οργανωτική δέσμευση) και δίνονται ευρήματα άλλων ερευνών που έχουν αναδείξει τη σχέση μεταξύ αυτών των εννοιών. Στο κεφάλαιο 3 παρουσιάζεται το μεθοδολογικό πλαίσιο της έρευνας ενώ στο κεφάλαιο 4 δίνονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης των δεδομένων. Τέλος, στο κεφάλαιο 5 παρουσιάζονται τα βασικά συμπεράσματα της εργασίας και τα αποτελέσματα συζητούνται με κριτικό τρόπο σε σύγκριση με ευρήματα ερευνών από τη διεθνή βιβλιογραφία.



## 2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

### 2.1. Συναισθηματική νοημοσύνη

Οι ερευνητές αναγνωρίζουν ότι για να οριστεί κάτι ως νοημοσύνη πρέπει να πληροί τα ακόλουθα κριτήρια: να εννοιολογείται σε ένα σύνολο ικανοτήτων, να υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των ικανοτήτων και να αναπτύσσονται οι ικανότητες με την πάροδο του χρόνου (Mayer, Salovey & Caruso, 2004). Οι ερευνητές έχουν αναγνωρίσει ότι υπάρχουν πολλά είδη νοημοσύνης. Ωστόσο, η μελέτη της συναισθηματικής νοημοσύνης είχε τη μεγαλύτερη επιρροή στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού τα τελευταία 20 έτη (Cuéllar-Molina, García-Cabrera, & Déniz-Déniz, 2019). Το 1920, ο Thorndike ήταν ο πρώτος που πρότεινε την έννοια της κοινωνικής νοημοσύνης. Το 1983, ο Gardner εισήγαγε αυτό που ανέφερε ως προσωπική νοημοσύνη. Το 1990, οι Salovey και Mayer δημοσίευσαν δύο άρθρα σχετικά με την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης και το 1995 ο Daniel Goleman δημοσιοποίησε το πιο γνωστό θεωρητικό μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης (Humphreys et al., 2005).

Ο όρος της συναισθηματικής νοημοσύνης χρησιμοποιείται γενικά ως η ικανότητα αντίληψης, κατανόησης και διαχείρισης των συναισθημάτων τόσο του ίδιου του εαυτού μας όσο και των άλλων για την επίτευξη προσωπικών και συλλογικών στόχων (Brown & Moshavi, 2005). Στη βιβλιογραφία, υπάρχουν τρεις διαφορετικές θεωρητικές προσεγγίσεις για την κατανόηση της συναισθηματικής νοημοσύνης: (α) η συναισθηματική νοημοσύνη ως χαρακτηριστικό, (β) η συναισθηματική νοημοσύνη ως ικανότητα και (γ) η συναισθηματική νοημοσύνη ως διανοητική ικανότητα.

Η πρώτη προσέγγιση προτείνει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια έμφυτη τάση που επιτρέπει τη συναισθηματική ευεξία (Bar-On, 1997). Οι υποστηρικτές αυτής της άποψης υποστηρίζουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται σημαντικά όχι μόνο με τη γνωστική νοημοσύνη αλλά και με ορισμένες προσωπικές ιδιότητες. Η συναισθηματική νοημοσύνη ως χαρακτηριστικό ορίζεται ως ένα σύνολο συναισθηματικών αντιλήψεων που βρίσκονται στα χαμηλότερα επίπεδα ιεραρχιών της προσωπικότητας ενός ατόμου (Petrides, Pita & Kokkinaki, 2007).

Η δεύτερη προσέγγιση υποστηρίζει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα σύνολο επίκτητων δεξιοτήτων και ικανοτήτων που είναι απαραίτητες για την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας και την εργασιακή απόδοση (Goleman, 1995).

Υποστηρίζοντας ότι οι ηγέτες με υψηλό επίπεδο συναισθηματική νοημοσύνη είναι πιο επιτυχημένοι, αυτή η προσέγγιση τονίζει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια ικανότητα που εξελίσσεται με την πάροδο του χρόνου και συμβάλλει στην αποτελεσματική απόδοση στην εργασία και εκτείνεται σε τέσσερις διαστάσεις: (α) αυτογνωσία, (β) αυτοέλεγχος, (γ) κοινωνική ευαισθητοποίηση και (δ) διαχείριση σχέσεων (Goleman, 1995).

Η τρίτη προσέγγιση τονίζει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη διαφέρει τόσο από την ικανότητα όσο και από την προσωπικότητα (Mayer, Salovey, Caruso, & Sitarenios, 2003; Salovey & Mayer, 1990). Αυτή η προσέγγιση θεωρεί τη συναισθηματική νοημοσύνη ως έναν νέο τύπο νοημοσύνης που χαρακτηρίζεται από την ικανότητα αναγνώρισης των συναισθημάτων, κατανόησης των συναισθημάτων και ρύθμισης και χρήσης των συναισθημάτων έτσι ώστε να προάγει τη συναισθηματική και πνευματική ανάπτυξη (Mayer & Salovey, 1997).

Στην παρούσα έρευνα υιοθετούμε την εννοιολογική προσέγγιση της συναισθηματικής νοημοσύνης σύμφωνα με την προσέγγιση της συναισθηματικής νοημοσύνης ως χαρακτηριστικό, καθώς είναι αυτή που ταιριάζει περισσότερο στο εργασιακό περιβάλλον και συνδέεται με τα χαρακτηριστικά του ηγέτη στο χώρο εργασίας (Siegling, Nielsen & Petrides, 2014).

## **2.2. Ηγεσία**

Οι οργανωτικοί ηγέτες έχουν καθήκον να αντιμετωπίσουν πολλές προκλήσεις που προκύπτουν από την παγκοσμιοποίηση, την οικονομική αναταραχή, τις ασταθείς επιχειρηματικές αγορές, τις συνεχείς και μεταβαλλόμενες ανάγκες των καταναλωτών και τη σύνθετη τεχνολογία που επηρεάζει την βιομηχανία (Masood, Dani, Burns & Backhouse, 2006). Η ικανότητα να καθοδηγείς το πιο πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο οποιασδήποτε εταιρείας, δηλαδή το ανθρώπινο δυναμικό της, έχει γίνει αναμφίβολα πιο απαιτητική τις τελευταίες δύο δεκαετίες λόγω της προηγούμενης οικονομικής κρίσης και του ταχέως μεταβαλλόμενου επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Η ηγεσία και ο ρόλος της στη δημιουργία και τη διατήρηση μιας κουλτούρας αφοσιωμένων εργαζομένων στο χώρο εργασίας είναι επομένως υψίστης σημασίας, καθώς οι ηγέτες του οργανισμού αρχίζουν να κατανοούν πώς το αποτέλεσμα της διακριτικής προσπάθειας των εργαζομένων οδηγεί

την οργανωτική απόδοση, όπως η αυξημένη παραγωγικότητα, το κέρδος, η πίστη των πελατών η γενικότερη καλή λειτουργία ενός οργανισμού (Yahaya & Ebrahim, 2016).

Ο Avery (2004) υποστηρίζει ότι η ηγεσία είναι το πιο μελετημένο αλλά το λιγότερο κατανοητό θέμα στις κοινωνικές επιστήμες. Αυτό κατά πάσα πιθανότητα οφείλεται στο ότι οι ερευνητές έχουν διαφορετικές έννοιες στο μυαλό τους. Παρά την αφθονία των μελετών σχετικά με αυτό το θέμα, έχει παρουσιάσει μια μεγάλη πρόκληση για τους ερευνητές που ενδιαφέρονται να κατανοήσουν τη φύση της ηγεσίας, καθώς είναι ένα φαινόμενο που προσθέτει σημαντική αξία στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, αλλά μπορεί επίσης να θεωρηθεί ως μια εξαιρετικά περίπλοκη έννοια για κατανόηση.

Μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που αντιμετωπίζει η μελέτη της ηγεσίας είναι ότι δεν υπάρχει ένας συμφωνημένος ορισμός, καθώς οι υποκείμενες έννοιες συχνά αλλάζουν και έχουν αλλάξει με την πάροδο του χρόνου (Avery, 2004). Ο Yukl (2002) επιβεβαιώνει επίσης με τον Bass (1990) ότι υπάρχουν σχεδόν τόσοι ορισμοί της ηγεσίας όσοι και τα άτομα που προσπάθησαν να ορίσουν την έννοια. Ο Burns (1978) αρχικά περιέγραψε την ηγεσία ως τα άτομα που παρακινούν άλλους να ενεργήσουν προς ορισμένους στόχους που αντιπροσωπεύουν τις αξίες και τα κίνητρα, τις επιθυμίες και τις ανάγκες, τις φιλοδοξίες και τις προσδοκίες τόσο των ηγετών όσο και των οπαδών. Ο Bass (1990) όρισε την ηγεσία ως ένα σύνολο διαδικασιών που σχετίζεται με θέματα προσωπικότητας, συμμόρφωσης, επιρροής, διαχείρισης ιδιαίτερων συμπεριφορών και σχέσεων, πειθούς και αλληλεπίδρασης με απώτερο στόχο την επίτευξη των στόχων. Ο Yukl (2002) υποστηρίζει ότι η ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού των άλλων για να κατανοήσουν και να αποδεχτούν σχετικά με το τι πρέπει να γίνει και πώς μπορεί να γίνει αποτελεσματικά καθώς και τη διαδικασία διευκόλυνσης των ατομικών και συλλογικών προσπαθειών για την επίτευξη κοινών στόχων. Οι Gregoire και Arendt (2004) θεώρησαν την ηγεσία ως τη συμπεριφορά ενός ατόμου που κατευθύνει τις δραστηριότητες μιας ομάδας προς έναν κοινό στόχο. Οι Piccolo και Colquitt (2006) υπέθεσαν ότι η ηγεσία αφορά την άσκηση επιρροής από ένα μέλος μιας ομάδας ή ενός οργανισμού σε άλλα μέλη για να βοηθήσει την ομάδα ή τον οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του. Τέλος, η ηγεσία περιγράφεται επίσης ως η τέχνη ή η διαδικασία του να επηρεάζεις τους ανθρώπους έτσι ώστε να αγωνίζονται πρόθυμα και με ενθουσιασμό προς την επίτευξη των στόχων της ομάδας (Koontz & Weihrich, 2008).

Υπό το πρίσμα των παραπάνω θεωριών, η έρευνα δεν μπορούσε να συμφωνήσει σχετικά με το πώς οι ηγέτες θα επηρέαζαν καλύτερα τους οπαδούς τους. Αυτό τελικά είχε ως αποτέλεσμα την εμφάνιση μιας νέας θεωρίας γνωστής ως Θεωρία Ηγεσίας Πλήρους

Φάσματος (Full Range Leadership Approach), η οποία αναγνωρίζεται πλέον ως το καταλληλότερο μοντέλο για την διερεύνηση της ηγεσίας στους σύγχρονους οργανισμούς του 21ου αιώνα (Bass & Riggio, 2006). Αυτή η θεωρία περιλαμβάνει τρεις διαστάσεις ηγεσίας και συγκεκριμένα, το μετασχηματιστικό, το συναλλακτικό και το παθητικό στυλ ηγεσίας. Η βασική ιδέα αυτής της θεωρίας είναι ότι κάθε ηγέτης θα επιδεικνύει χαρακτηριστικά από το κάθε στυλ σε κάποιο βαθμό, αλλά ανάλογα με τη συχνότητα των συγκεκριμένων συμπεριφορών ηγεσίας που εμφανίζονται συχνότερα, αυτό θα καθορίσει εάν ο ηγέτης χαρακτηρίζεται από το μετασχηματιστικό, συναλλακτικό ή παθητικό στυλ, αντίστοιχα.

**Μετασχηματιστική ηγεσία:** Η μετασχηματιστική ηγεσία επιδιώκει να εξηγήσει τη μοναδική σύνδεση μεταξύ ηγετών και οπαδών που έχει ως αποτέλεσμα εξαιρετικές επιδόσεις και επιτεύγματα τόσο στους μεμονωμένους οπαδούς όσο και στον οργανισμό (Bass & Riggio, 2006). Είναι μια θεωρία που προέκυψε από το έργο του Bass (1985) που είχε βασιστεί στην αρχική ιδέα του Burns (1978). Ο Burns (1978) εισήγαγε αρχικά την έννοια της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην έρευνα για τους πολιτικούς ηγέτες, αλλά αυτός ο όρος χρησιμοποιείται πλέον στον τομέα της Οργανωσιακής Ψυχολογίας. Σύμφωνα με τον Burns (1978), οι μετασχηματιστικοί ηγέτες αναζητούν πιθανά κίνητρα στους οπαδούς, επιδιώκουν να ικανοποιήσουν ανάγκες ανώτερης τάξης και δεσμεύουν τον οπαδό με τους στόχους του οργανισμού ή της επιχείρησης. Ως εκ τούτου, θα επιδιώξουν να προχωρήσουν πέρα από τις άμεσες ανάγκες του οπαδού (για παράδειγμα, οικονομικές ανταμοιβές) που συχνά μπορούν να καλυφθούν μέσω συναλλακτικών ανταμοιβών, στα βαθύτερα ζητήματα της ανάπτυξης και του σκοπού των οπαδών. Κάνοντας αυτό, υποσυνείδητα παρακινούν τους οπαδούς από τις ανησυχίες της απλής ασφάλειας σε πιο ισχυρές ανάγκες που σχετίζονται με την επίτευξη και την ανάπτυξη (Avolio, Waldman & Yammarino, 1991).

Ο Bass (1985) προσδιόρισε τέσσερις συνιστώσες της μετασχηματιστικής ηγεσίας, συγκεκριμένα, Εμπνευσμένο κίνητρο, Εξιδανικευμένη Επιρροή, Εξατομικευμένη Προσοχή και Διανοητική Διέγερση, τα οποία θα συζητηθούν λεπτομερώς παρακάτω.

Πρώτον, το εμπνευσμένο κίνητρο αναφέρεται σε ηγέτες με ισχυρό όραμα για το μέλλον που βασίζεται σε ορισμένες αξίες και ιδανικά (Bono & Judge, 2004). Αυτοί οι ηγέτες εμπνέουν τους οπαδούς με το να είναι αισιόδοξοι και ενθουσιώδεις για το μέλλον και έχουν την ικανότητα να επικοινωνήσουν το όραμα τους. Σύμφωνα με τους Bass και Riggio (2006), οι μετασχηματιστικοί ηγέτες εμπλέκουν τους οπαδούς τους στο οραματισμό ελκυστικών μελλοντικών καταστάσεων, δημιουργούν σαφώς μεταδιδόμενες

προσδοκίες και επίσης επιδεικνύουν δέσμευση στους στόχους και το κοινό όραμα. Οι ηγέτες που εμπíπτουν σε αυτή τη διάσταση είναι σε θέση να οικοδομήσουν εμπιστοσύνη και να εμπνεύσουν τους οπαδούς τους χρησιμοποιώντας πειστική γλώσσα και συμβολικές ενέργειες.

Δεύτερον, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες που επιδεικνύουν εξιδανικευμένη επιρροή θα συμπεριφέρονται δείχνοντας ότι τα οφέλη μιας ομάδας είναι πιο σημαντικά από τα οφέλη του ατόμου, θα επιδεικνύουν υψηλούς ηθικούς κανόνες και επίσης θα αποτελούν πρότυπο για τους υφισταμένους τους (Bono & Judge, 2004). Πρέπει να οικοδομηθεί εμπιστοσύνη μεταξύ ηγετών και οπαδών, καθώς αυτή η διάσταση χαρακτηρίζεται από υψηλά ηθικά πρότυπα. Ως εκ τούτου, οι ηγέτες χαίρουν μεγάλης προσωπικής εκτίμησης που τους επιτρέπει να προκαλούν πίστη από τους οπαδούς τους. Το εμπνευσμένο κίνητρο και η εξιδανικευμένη επιρροή μαζί μπορούν να ονομαστούν «χάρισμα». Ως εκ τούτου, οι χαρισματικοί ηγέτες έχουν θετική επιρροή στους υφισταμένους τους και θα χρησιμοποιήσουν αυτήν την επιρροή για να αλλάξουν την εστίαση των εργαζομένων προς το καλό ενός οργανισμού. Ως αποτέλεσμα, οι υφιστάμενοι εμπλέκονται περισσότερο με το όραμα του ηγέτη και είναι πιο πρόθυμοι να κάνουν θυσίες για το συγκεκριμένο όραμα των οργανισμών τους (Siangchokyo, Klinger & Campion., 2020).

Τρίτον, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες που επιδεικνύουν εξατομικευμένη προσοχή θα αντιμετωπίζουν κάθε οπαδό ως ξεχωριστό άτομο και θα παρέχουν ευκαιρίες καθοδήγησης και ανάπτυξης καθώς καταλαβαίνουν ότι οι οπαδοί τους πρέπει να αναπτυχθούν και να εξελιχθούν. Ως αποτέλεσμα, αυτή η προσέγγιση καθοδήγησης επιτρέπει την ανύψωση και την ενδυνάμωση της επόμενης γενιάς ηγετών. Υποστηρίζει επίσης την ανάγκη του ατόμου για αυτοπραγμάτωση, αυτοεκπλήρωση και αυτοεκτίμηση, ωθώντας έτσι φυσικά τους οπαδούς να επιτύχουν περαιτέρω και να αναπτυχθούν μέσα στον οργανισμό (Harter, Schmidt & Keyes, 2003). Αυτοί οι ηγέτες είναι επίσης σε θέση να αποσαφηνίσουν τις προσδοκίες μειώνοντας την ασάφεια των ρόλων. Θέτοντας σαφείς προσδοκίες απόδοσης, οι οπαδοί είναι πιθανό να βιώσουν μειωμένα συναισθήματα αποδέσμευσης ή/και επαγγελματικής εξουθένωσης στην εργασία (Tafvelin et al., 2019).

Τέλος, η πνευματική διέγερση είναι το τέταρτο συστατικό της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Αναφέρεται σε ηγέτες που αμφισβητούν τα οργανωτικά πρότυπα, ενθαρρύνουν τη διαφορετική σκέψη και ωθούν τους οπαδούς να αναπτύξουν καινοτόμες στρατηγικές. Ως αποτέλεσμα, ο ηγέτης προκαλεί τον υφιστάμενο να δει τα προβλήματα από μια διαφορετική οπτική γωνία και κάνοντας αυτό επιτρέπει στους εργαζόμενους να είναι

ενεργοί στοχαστές που τους επιτρέπουν να συμμετέχουν περισσότερο στον οργανισμό (Khan et al., 2020). Οι οπαδοί είναι επομένως σε θέση να αμφισβητούν τις υποθέσεις και να δημιουργούν πιο δημιουργικές λύσεις σε προβλήματα που τους δίνουν την ελευθερία να ξεπερνούν δημιουργικά τυχόν εμπόδια στην αποστολή και τους στόχους του οργανισμού. Ο Murray (2020) αποκάλυψε ότι η πνευματική διέγερση προκαλεί τους οπαδούς να σκεφτούν νέες μεθόδους με καινοτόμους τρόπους εμπλέκοντας τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων καθώς και στην επίλυση προβλημάτων που επηρεάζουν την κοινωνική, οικονομική, περιβαλλοντική και πολιτική ευημερία τους. Ο στόχος της πνευματικής διέγερσης είναι επομένως να γεννά συνεχώς τα υψηλότερα επίπεδα δημιουργικότητας από τους οπαδούς της (Khan et al., 2020).

**Συναλλακτική ηγεσία:** Η συναλλακτική ηγεσία μπορεί να οριστεί ως μια μέθοδος ανταλλαγής μεταξύ του ηγέτη και του οπαδού προκειμένου να επιτευχθεί ένας δηλωμένος στόχος (Bass, 1985). Σε αυτό το βασικό επίπεδο ηγεσίας, θεωρείται ως η μέθοδος για να πείσουμε τους υφισταμένους να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις εργασίας με την ενίσχυση των ανταμοιβών ή των τιμωριών. Αυτό το στυλ ηγεσίας εστιάζεται σε μεγάλο βαθμό στην αποσαφήνιση του ρόλου και των καθηκόντων που πρέπει να εκτελεστούν (Kark, van Dijk & Vashdi., 2017). Καθώς οι ηγέτες και οι οπαδοί συμμετέχουν σε «συναλλαγές», είναι σημαντικό για τον ηγέτη να έχει τη δύναμη να ανταμείβει τους ακολούθους και να διευκρινίζει τη σημασία του τρόπου με τον οποίο θα επιτευχθεί η εργασία για την επίτευξη ενός στόχου (Bass, 1985). Η χρήση ανταμοιβών και τιμωριών είναι επομένως ο πυρήνας αυτών των διαδικασιών, καθώς αυτό θα χτίσει την εμπιστοσύνη στους οπαδούς για να καταβάλουν την απαραίτητη προσπάθεια για να επιτύχουν τα αναμενόμενα επίπεδα απόδοσης (Bass & Avolio, 1994). Οι ηγέτες αυτού του τύπου μοιάζουν πολύ με τους μετασχηματιστικούς ηγέτες καθώς είναι και οι δύο σε θέση να καθιερώσουν σαφείς στόχους, να αποσαφηνίσουν τους ατομικούς ρόλους και να παρακινήσουν τους οπαδούς τους να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους. Η κύρια διαφορά είναι ότι οι ηγέτες της συναλλακτικής ηγεσίας θα εμπνέουν μόνο μέσω συναλλαγών/ανταλλαγών «πρώτης τάξης» και θα χρησιμοποιούν εξωτερικές ανταμοιβές, για παράδειγμα, χρηματικές ανταμοιβές και όχι εγγενή κίνητρα για να επιτύχουν τους συμφωνημένους στόχους (Avolio & Bass, 2004).

Οι διαστάσεις της συναλλακτικής ηγεσίας, όπως καθορίστηκαν από τους Avolio και Bass (2004) μπορούν να συνοψιστούν με τις ακόλουθες προσεγγίσεις: ενεργητική διαχείριση κατ' εξαίρεση και ενδεχόμενη ανταμοιβή.

Αρχικά, η ενεργητική διαχείριση κατ' εξαίρεση αναφέρεται σε ηγέτες που διαχειρίζονται ενεργά ομάδες και αναζητούν προληπτικά προβλήματα ή αποκλίσεις από τυποποιημένες διαδικασίες. Ωστόσο, οι άμεσες διορθωτικές ενέργειες θα πραγματοποιηθούν μόνο όταν προκύψουν αποκλίσεις. Αυτοί οι τύποι ηγετών θα καθορίζουν συνήθως τα πρότυπα συμμόρφωσης εκ των προτέρων και θα κάνουν τους οπαδούς τους να κατανοήσουν αυτό που θεσπίζει τις αναποτελεσματικές επιδόσεις (Avolio & Bass, 2004).

Η ενδεχόμενη ανταμοιβή αναφέρεται σε μια προσέγγιση που προβλέπει διάφορα είδη ανταμοιβών σε αντάλλαγμα για την αμοιβαία συμφωνημένη επίτευξη στόχων. Ως εκ τούτου, οι ακόλουθοι θα αποδεχτούν και θα συμμορφωθούν με τον ηγέτη για να αποφύγουν πειθαρχικές ενέργειες, αλλά σε αντάλλαγμα για τη συμμόρφωση θα λάβουν χρηματικές ανταμοιβές, έπαινο ή άλλο είδους ανταμοιβής (Avery, 2004). Η ενδεχόμενη ανταμοιβή υποδηλώνει ότι η ανταμοιβή πρέπει να ταιριάζει με το αποτέλεσμα που έχει επιτευχθεί και ότι πρέπει να εφαρμόζεται με συνέπεια. Οι ανταλλαγές μπορεί συχνά να διαφοροποιούνται σε μεγάλο βαθμό εντός του οργανισμού, επομένως, η κλίμακα ανταμοιβής θα πρέπει να καθορίζεται με δίκαιο τρόπο (Kark, van Dijk & Vashdi, 2017).

**Παθητική ηγεσία:** Η παθητική ηγεσία είναι ένας τύπος ηγεσίας που συνδέεται με την άρνηση ή μη τη μη άσκηση ουσιαστικής ηγεσίας (Bass & Avolio, 1994). Σε αυτή την κατάσταση, η ηγεσία απουσιάζει και αποφεύγεται η παρέμβαση των κατ' ονομασία ηγετών. Οι αποφάσεις συχνά καθυστερούν. η ανατροφοδότηση, οι ανταμοιβές και η συμμετοχή απουσιάζουν. και δεν γίνεται προσπάθεια παρακίνησης των οπαδών ή αναγνώρισης και ικανοποίησης των αναγκών τους (Harold & Holtz, 2014).

Οι διαστάσεις της παθητικής ηγεσίας, όπως καθορίστηκαν από τους Avolio και Bass (2004) μπορούν να συνοψιστούν με τις ακόλουθες προσεγγίσεις: παθητική διαχείριση κατ' εξαίρεση και *laissez-faire* ηγεσία. Πρώτον, η παθητική διαχείριση κατ' εξαίρεση αναφέρεται σε ηγέτες που είναι παθητικοί μάνατζερ. Είναι το είδος των ηγετών που θα λάβουν άμεσα διορθωτικά μέτρα μόνο μετά την εμφάνιση ενός προβλήματος ή απόκλισης. Με αυτόν τον τρόπο ο ηγέτης περιμένει να προκύψουν προβλήματα πριν ενεργήσει ή μπορεί μερικές φορές να μην προβεί σε καμία απολύτως ενέργεια (Holtz & Hu, 2017). Με αυτόν τον τύπο ηγεσίας, η αρνητική ανατροφοδότηση, η κριτική και η αρνητική κρίση είναι συχνά οι τρόποι που χρησιμοποιούνται για τη διόρθωση της συμπεριφοράς (Bass & Avolio, 1994).

Τέλος, οι παθητικοί ηγέτες που χρησιμοποιούν μια προσέγγιση Laissez-faire, παραιτούνται και αποφεύγουν τις ευθύνες με μια στάση που χαρακτηρίζεται από απουσία ενδιαφέροντος Έτσι, οι εργαζόμενοι συνεχίζουν τη δουλειά τους χωρίς καμία καθοδήγηση (Avery, 2004).

### **2.2.1 Συναισθηματική νοημοσύνη ηγέτη και ηγεσία**

Στη βιβλιογραφία αρκετές έρευνες έχουν διερευνήσει τη σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών και του τύπου ηγεσίας που επιλέγουν να υιοθετήσουν.

Αρκετοί ερευνητές έχουν υποστηρίξει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι σημαντική στην άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας γενικά (Caruso, Mayer, & Salovey, 2002; Caruso & Salovey, 2004; Rosete & Ciarrochi, 2005) και ειδικότερα στη μετασχηματιστική ηγεσία (Bass & Riggio, 2006; Gørgens-Ekermans & Roux, 2021).

Ο πρώτος κλάδος της συναισθηματικής νοημοσύνης, η αντίληψη των συναισθημάτων, περιλαμβάνει την ικανότητα κάποιου να αναγνωρίζει κανείς τα συναισθήματα στη σωματική και ψυχολογική του κατάσταση των άλλων, να εκφράζει τα συναισθήματα με ακρίβεια και να εκφράζει ανάγκες που σχετίζονται με αυτά τα συναισθήματα (Salovey & Mayer, 2002). Αυτές οι ικανότητες μπορεί να είναι σημαντικές στη μετασχηματιστική ηγεσία, επειδή μπορεί να είναι δύσκολο να εμπνεύσει κανείς, να παρακινήσει, να υποκινήσει και να δείξει ατομικό ενδιαφέρον χωρίς την ικανότητα να αξιολογεί και να εκφράζει με ακρίβεια τα συναισθήματα του εαυτού του και των άλλων (Lindebaum & Cartwright, 2010).

Ο δεύτερος κλάδος, η χρήση των συναισθημάτων, περιλαμβάνει την ικανότητα δημιουργίας συναισθημάτων για τη διευκόλυνση της επίτευξης των στόχων και τη χρήση συναισθηματικών καταστάσεων για τη διευκόλυνση της επίλυσης προβλημάτων και της δημιουργικότητας (Salovey & Mayer, 2002). Η ικανότητα χρήσης συναισθημάτων θεωρείται ότι συνδέεται με τα εμπνευσμένα κίνητρα (Lindebaum & Cartwright, 2010) και οι ηγέτες που είναι σε θέση να παράγουν και να χρησιμοποιούν συναίσθημα μπορεί να είναι καλύτερα ικανοί να παράγουν θετικά συναισθήματα που διευκολύνουν τη δημιουργικότητα, κάτι που τους επιτρέπει να μεταδίδουν πιο συναρπαστικά οράματα (Kark, van Dijk & Vashdi, 2017).



Ο τρίτος κλάδος, η κατανόηση των συναισθημάτων, περιλαμβάνει την ικανότητα κατανόησης των σχέσεων μεταξύ των διαφόρων συναισθημάτων και την ικανότητα αντίληψης των αιτιών και των συνεπειών των συναισθημάτων (Salovey & Mayer, 2002). Αυτές οι ικανότητες μπορεί να είναι σημαντικές προκειμένου να δημιουργηθεί και να διατηρηθεί ο ενθουσιασμός (George, 2000), που είναι μια σημαντική πτυχή του εμπνευσμένου κινήτρου. Και αυτές οι ικανότητες μπορεί να είναι σημαντικές για να προβλεφθεί πώς θα αντιδράσουν οι οπαδοί σε διαφορετικές περιστάσεις, γεγονότα και αλλαγές, κάτι που μπορεί να είναι σημαντικό στην εξατομικευμένη προσοχή (Kim & Kim, 2017).

Ο τέταρτος κλάδος, η διαχείριση συναισθημάτων, περιλαμβάνει την ικανότητα διαχείρισης των συναισθημάτων. Αυτές οι ικανότητες μπορεί να είναι σημαντικές για να κάνουν τους οπαδούς να συνειδητοποιήσουν τα προβλήματα, αλλά να τους κάνουν να έχουν αυτοπεποίθηση για την επίλυση των προβλημάτων και να αισθάνονται αισιόδοξοι για την αποτελεσματικότητα τους (George, 2000). Οι Antonakis, Ashkanasy & Dasborough (2009) υποστήριξαν επίσης ότι η διαχείριση των συναισθημάτων είναι σημαντική στη μετασχηματιστική ηγεσία με διάφορους τρόπους. Κάποιος μπορεί επομένως να υποστηρίξει ότι και οι τέσσερις κλάδοι στο μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να είναι σημαντικοί στη μετασχηματιστική ηγεσία. Έχει δηλωθεί ότι η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέεται εγγενώς με τη συναισθηματική νοημοσύνη αλλά η συναλλακτική και η παθητική ηγεσία όχι (Kim & Kim, 2017). Για παράδειγμα οι Barling et al. (2000) διεξήγαγαν έρευνα σε διευθυντές για να αξιολογήσουν τη σχέση μεταξύ ηγετών που πιθανόν να χρησιμοποιούν μετασχηματιστικές συμπεριφορές και που είχαν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη. Συμπερασματικά, οι ερευνητές ανακάλυψαν ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είχαν υψηλό επίπεδο ανησυχίας για την ψυχολογική ευημερία των οπαδών τους, με αποτέλεσμα να κατανοούν καλύτερα τα προσωπικά ζητήματα τους. Με τον ίδιο τρόπο, οι Gardner και Stough (2002) εξέτασαν ανώτερα στελέχη και υποστήριξαν μια ισχυρή θετική σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας. Από την άλλη πλευρά, βρήκαν μια αρνητική σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της παθητικής και συναλλακτικής ηγεσίας, επειδή αυτοί οι ηγέτες βρέθηκαν να είναι λιγότερο πρόθυμοι να κατανοήσουν τις δικές τους προσωπικότητες και αυτές των άλλων που εργάζονται στον ίδιο χώρο (Gardner & Stough, 2002).

Με βάση τα παραπάνω ευρήματα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση ορίζουμε την πρώτη ερευνητική υπόθεση της έρευνας που περιέχει τρεις επιμέρους υποθέσεις:

**Υπόθεση H1:** Η συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετών σχετίζεται με το στυλ ηγεσίας που επιλέγουν

- H1α: Η συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετών επηρεάζει θετικά την υιοθέτηση μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας
- H1β: Η συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετών επηρεάζει αρνητικά την υιοθέτηση συναλλακτικού στυλ ηγεσίας
- H1γ: Η συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετών επηρεάζει αρνητικά την υιοθέτηση παθητικού στυλ ηγεσίας

### **2.3. Επαγγελματική εξουθένωση**

Η Maslach και οι συνεργάτες της (Maslach, 1993; Maslach et al., 1996; Maslach et al., 2001) περιγράφουν την επαγγελματική εξουθένωση ως ένα σύνδρομο που αποτελείται από τη συναισθηματική εξάντληση, την αποπροσωποποίηση και τα επαγγελματικά επιτεύγματα που έχουν αρνητικές επιπτώσεις τόσο για τον μεμονωμένο εργαζόμενο όσο και για τον οργανισμό του. Συνήθως θεωρείται το πρώτο σημάδι εξουθένωσης, η συναισθηματική εξάντληση αναφέρεται στα έντονα συναισθήματα της εξάντλησης των φυσικών και συναισθηματικών πόρων ως αποτέλεσμα της χρόνιας και διαρκούς έκθεσης του ατόμου σε δύσκολες συνθήκες εργασίας και άλλους στρεσογόνους παράγοντες. Μετά από παρατεταμένη συναισθηματική εξάντληση και συνεχή έκθεση σε εργασιακούς στρεσογόνους παράγοντες, το άτομο αναπτύσσει μια αίσθηση κυνισμού, αποστασιοποίησης ή αποπροσωποποίησης από διαφορετικές πτυχές της εργασίας τους. Τέλος, ως αποτέλεσμα της συναισθηματικής εξάντλησης και αποπροσωποποίησης, το άτομο βιώνει συναισθήματα ανικανότητας ή έλλειψης προσωπικού επιτεύγματος στην εργασία, που χαρακτηρίζει την τρίτη διάσταση της επαγγελματικής εξουθένωσης. Το θέμα της επαγγελματικής εξουθένωσης έχει τραβήξει την προσοχή των ερευνητών σε πολλά επαγγελματικά πεδία (Alkær sig, Kensbock & Lomborg, 2018; Orgambidez, Millán, Domínguez & Borrego, 2021).

Η πρώτη διάσταση της επαγγελματικής εξουθένωσης, η συναισθηματική εξάντληση, αναπτύσσεται καθώς οι εργαζόμενοι αρχίζουν να αισθάνονται σαν να μην είναι πλέον σε θέση να δώσουν πλήρως τον εαυτό τους ψυχολογικά στα καθήκοντα τους (Maslach et al., 2001). Η συναισθηματική εξάντληση έχει αποδοθεί σε μια σειρά από

πιθανές αιτίες που κυμαίνονται από υπερφόρτωση εργασίας, σύγκρουση ρόλων, μη ρεαλιστικές προσωπικές προσδοκίες, υπερβολικές διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις και έλλειψη αποτελεσματικών μηχανισμών αντιμετώπισης του στρες (Bayes, Tavella & Parker, 2021). Η αποπροσωποποίηση, η δεύτερη διάσταση της επαγγελματικής εξουθένωσης, σχετίζεται με μια σκληρή και απρόσωπη στάση απέναντι στους ανθρώπους και έχει αποδοθεί σε αιτίες όπως το εργασιακό άγχος, η υπερβολική διαπροσωπική αλληλεπίδραση, ο υπερβολικός φόρτος εργασίας και η φύση των εργασιακών ευθυνών. όπως χειρισμός παραπόνων πελατών ή άλλων δύσκολων καταστάσεων (Patton & Goddard, 2003). Η τρίτη πτυχή είναι τα μειωμένα προσωπικά επιτεύγματα και αναφέρεται σε συναισθήματα αρνητικότητας, δυστυχίας και δυσαρέσκειας για τα επιτεύγματα κάποιου στη δουλειά του. Αυτή η διάσταση, έχει αποδοθεί στην έλλειψη αναγνώρισης ή/και θετικής ανατροφοδότησης και στο αίσθημα ανεπάρκειας ή/και ανικανότητας (Maslach et al., 2001). Οι Gill et al. (2006) προτείνουν ότι τα μειωμένα προσωπικά επιτεύγματα προκαλούνται από τις μη ρεαλιστικές προσδοκίες στην εργασία και την κακή ποιότητα ηγεσίας, ενώ άλλοι ερευνητές όπως οι Helou, Nabhani και Bahous (2016) ισχυρίζονται ότι είναι οι περιορισμένες ευκαιρίες συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων που προκαλούν μειωμένη αίσθηση των προσωπικών επιτευγμάτων.

### **2.3.1 Επαγγελματική εξουθένωση, ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη ηγέτη**

Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας εντοπίστηκαν μελέτες που έχουν καταγράψει τη σύνδεση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης, του τύπου ηγεσίας και της επαγγελματικής εξουθένωσης. Αρχικά, πρόσφατες μελέτες προτείνουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία, γενικά, σχετίζεται αρνητικά με τη συναισθηματική εξάντληση και την αποπροσωποποίηση και θετικά με τα προσωπικά επιτεύγματα (Salem, 2015; Wei et al., 2020) ενώ η παθητική ηγεσία σχετίζεται θετικά με τη συναισθηματική εξάντληση και την αποπροσωποποίηση και αρνητικά με τα προσωπικά επιτεύγματα (Vullingsh et al., 2018; Zorpiatis & Constanti, 2010). Παρόμοια, μελέτες έχουν δείξει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετών σχετίζεται αρνητικά με τη συναισθηματική εξάντληση και την αποπροσωποποίηση και θετικά με τα προσωπικά επιτεύγματα (Chen & Chen, 2018; Kafetsios, Nezlek & Vassiou, 2011; Sanchez-Gomez & Bresó, 2020). Από την ανασκόπηση δεν βρέθηκαν μελέτες που να έχουν μελετήσει το κατά πόσο η ηγεσία

έχει σημαντικό διαμεσολαβητικό ρόλο στη σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων. Με βάση όμως τα ευρήματα των μελετών που έχουν διερευνήσει μεμονωμένα τις συσχετίσεις μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγεσίας και μεταξύ ηγεσίας και επαγγελματικής εξουθένωσης, υποθέτουμε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη οδηγεί σε αυξημένη υιοθέτηση στρατηγικών μετασχηματιστικής ηγεσίας και αυτή με τη σειρά της μειώνει την επαγγελματική εξουθένωση των εργαζομένων (Chen & Chen, 2018; Huang, Chan, Lam & Nan, 2010; Lee, 2017).

Με βάση τα παραπάνω ευρήματα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση ορίζουμε τη δεύτερη και τρίτη ερευνητική υπόθεση της έρευνας:

**Υπόθεση H2:** Το στυλ ηγεσίας που επιλέγουν οι προϊστάμενοι διευθυντές επηρεάζει το επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων

- H2α: Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας επηρεάζει αρνητικά την επαγγελματική εξουθένωση των εργαζομένων
- H2β: Το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας επηρεάζει αρνητικά την επαγγελματική εξουθένωση των εργαζομένων
- H2γ: Το παθητικό στυλ ηγεσίας επηρεάζει θετικά την επαγγελματική εξουθένωση των εργαζομένων

**Υπόθεση H3:** Η συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετών επηρεάζει αρνητικά το επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων

## 2.4. Οργανωτική δέσμευση

Όταν οι στόχοι ενός ατόμου και ενός οργανισμού είναι κοινοί, αυτό είναι γνωστό ως οργανωτική δέσμευση (Hall, Schneider, & Nygren, 1970). Ομοίως, οι Allen και Meyer (1990) θεώρησαν την οργανωτική δέσμευση ως μια ψυχολογική κατάσταση που συνδέει ένα άτομο και έναν οργανισμό. Η οργανωτική δέσμευση επιδιώκει να εξηγήσει τις συνέπειες που σχετίζονται με στάσεις, πεποιθήσεις, καθώς και τη συμπεριφορά των εργαζομένων (Eslami & Gharakhani, 2012). Η οργανωτική δέσμευση είναι μια πολύ σημαντική μεταβλητή στην οργανωτική θεωρία που έχει αναθεωρηθεί ευρέως σε όλη τη

βιβλιογραφία και η έρευνα σχετικά με την οργανωτική δέσμευση έχει ενδιαφέρον για περισσότερα από 60 χρόνια (Singh, Gupta, & Venugopal, 2008). Σε όλη τη βιβλιογραφία, έχουν υπάρξει πολυάριθμοι ορισμοί και προοπτικές για την οργανωτική δέσμευση. Διαφορετικοί ερευνητές έχουν ορίσει την οργανωτική δέσμευση με βάση το συγκεκριμένο μοντέλο τους. Ωστόσο, δεν έχει επιτευχθεί συναίνεση για έναν τυπικό ορισμό (Rusu, 2013).

Μία από τις πρώτες έρευνες της οργανωτικής δέσμευσης ήταν από τον Sheldon (1971) στην οποία η οργανωτική δέσμευση ορίστηκε ως μια στάση ή ένας προσανατολισμός προς τον οργανισμό που συνδέει ή αποδίδει την ταυτότητα του ατόμου με τον οργανισμό. Σύμφωνα με τον Sheldon (1971), η οργανωτική δέσμευση θεωρήθηκε ως ένας συναισθηματικός προσανατολισμός που συνδέεται άμεσα με την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Sheldon, 1971). Παρόμοια με τον Sheldon (1971), ο Buchanan (1974) συσχετίζει επίσης την οργανωτική δέσμευση στους γενικούς στόχους και τις αξίες του οργανισμού και ορίζει την οργανωτική δέσμευση ως μια συναισθηματική προσκόλληση τόσο στους στόχους όσο και στις αξίες του οργανισμού. Ωστόσο, σε μια μελέτη για την αξιολόγηση της οργανωτικής δέσμευσης μεταξύ των επιχειρήσεων και των εργαζομένων, ο Buchanan (1974) θεωρεί περαιτέρω ότι η δέσμευση αποτελείται από τρία στοιχεία: αναγνώριση, συμμετοχή και πίστη. Σύμφωνα με τον Buchanan (1974), πρώτα κάποιος πρέπει να ταυτιστεί με τον οργανισμό υιοθετώντας τους στόχους και τις αξίες του οργανισμού ως δικούς του. Δεύτερον, κάποιος πρέπει να εμπλέκεται ψυχολογικά με τον τρέχοντα ρόλο του και τρίτον, πρέπει να έχει μια αίσθηση πίστης, προσκόλλησης, καθώς και στοργής προς τον οργανισμό που εργάζεται. Παρόμοια, οι Bateman και Strasser (1984) όρισαν την οργανωτική δέσμευση ως πολυδιάστατη και περιλαμβάνει (α) την πίστη ενός εργαζομένου στον οργανισμό, (β) την προθυμία ενός εργαζομένου να καταβάλει προσπάθεια για λογαριασμό του οργανισμού, (γ) τον βαθμό αντιστοιχίας στόχων και αξιών με τον οργανισμό, και (δ) την επιθυμία ο εργαζόμενος να παραμείνει στον οργανισμό.

Η οργανωτική δέσμευση είναι μια πολύ περίπλοκη έννοια και παρόλο που πολλά μοντέλα οργανωτικής δέσμευσης έχουν αναπτυχθεί όλα αυτά τα χρόνια, το μοντέλο των Meyer και Allen (1990) έχει λάβει τη μεγαλύτερη υποστήριξη μεταξύ των ερευνητών καθώς χωρίζει την οργανωτική δέσμευση σε διαφορετικούς τύπους (Borhani, Jalali, Abbaszaden, & Haghdoost, 2014). Αυτό το ευρέως χρησιμοποιούμενο πολυδιάστατο μοντέλο οργανωτικής δέσμευσης αρχικά θεώρησε την οργανωτική δέσμευση ως αποτελούμενη από δύο διαστάσεις, τη συνεχή δέσμευση και τη συναισθηματική

δέσμευση. Στη συνέχεια προστέθηκε μια τρίτη διάσταση της οργανωτικής δέσμευσης γνωστή ως κανονιστική δέσμευση. Αυτό έγινε γνωστό ως το μοντέλο τριών συστατικών της οργανωτικής δέσμευσης, το οποίο έχει αποκτήσει σημαντική δημοτικότητα με τα χρόνια. Καθεμία από τις τρεις μορφές οργανωτικής δέσμευσης έχει διαφορετικές συνέπειες στον εργασιακό χώρο, ωστόσο, η καθεμία έχει δείξει ότι δεσμεύει τους εργαζόμενους με τον οργανισμό τους κατά κάποιο τρόπο καθώς και επηρεάζει τις προθέσεις τους να εγκαταλείψουν τον οργανισμό (Rusu, 2013). Οι Allen και Meyer (1990) προτείνουν ότι, δεδομένου ότι καθένα από τα τρία συστατικά της οργανωτικής δέσμευσης είναι εννοιολογικά διαφορετικό, θα πρέπει να εξετάζονται ανεξάρτητα.

Ο πιο συζητημένος τύπος δέσμευσης στη βιβλιογραφία είναι η συναισθηματική δέσμευση (Sirin, Bilir, & Karademir, 2013). Η συναισθηματική δέσμευση θεωρείται ως ένας συναισθηματικός δεσμός του εργαζομένου με τον οργανισμό (Meyer & Allen, 1990). Όταν οι αξίες του εργαζομένου ευθυγραμμίζονται με αυτές του οργανισμού, προκύπτει συναισθηματική δέσμευση (Rusu, 2013). Μία από τις μελέτες με τη μεγαλύτερη επιρροή σχετικά με την οργανωτική δέσμευση ήταν το εννοιολογικό πλαίσιο των Mowday, Porter και Steers (1982). Οι Mowday, Porter, και Steers (1982) συζητούν τη συμπεριφορά ή τη συναισθηματική δέσμευση ως τριπλής φύσης και αποτελείται από: α) ισχυρή πίστη στην αξία και τους στόχους του οργανισμού και αποδοχή αυτών των στόχων και αξιών, β) υποστήριξη για τον οργανισμό, και γ) έντονη ανάγκη και επιθυμία του εργαζομένου να συνεχίσει να προσφέρει τις υπηρεσίες του για τον οργανισμό. Η ισχυρή συναισθηματική δέσμευση σημαίνει ότι ο εργαζόμενος αποδέχεται τους γενικούς στόχους του οργανισμού και θέλει να παραμείνει στον οργανισμό (Bakan, Buyukbese, & Ersahan, 2011).

#### **2.4.1 Οργανωτική δέσμευση, επαγγελματική εξουθένωση και ηγεσία**

Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας εντοπίστηκαν μελέτες που έχουν καταγράψει τη σύνδεση μεταξύ της οργανωτικής δέσμευσης, του τύπου ηγεσίας και της επαγγελματικής εξουθένωσης. Οι έρευνες αναφέρουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία, σχετίζεται με υψηλά επίπεδα οργανωτικής δέσμευσης (Yahaya & Ebrahim, 2016) ενώ η παθητική ηγεσία σχετίζεται αρνητικά με τα επίπεδα οργανωτικής δέσμευσης των εργαζομένων (Clinebell, Skudiene, Trijonyte & Reardon, 2013). Επιπρόσθετα, κάποιες

μελέτες αναφέρουν ότι η συναλλακτική ηγεσία, λόγω των ανταμοιβών που προσφέρει για την επίτευξη των στόχων, συνδέεται με υψηλά επίπεδα οργανωτικής δέσμευσης (Al-Hussami, Hammad & Alsoleihat, 2018). Αντίθετα, μελέτες έχουν δείξει ότι η επαγγελματική εξουθένωση των εργαζομένων σχετίζεται αρνητικά με το επίπεδο οργανωτικής δέσμευσης (Wong & Laschinger, 2015). Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας διαπιστώθηκε ότι η επαγγελματική εξουθένωση έχει σημαντικό διαμεσολαβητικό ρόλο στη σχέση μεταξύ ηγεσίας και οργανωτικής δέσμευσης. Με βάση τα ευρήματα των μελετών υποθέτουμε ότι η χρήση μετασχηματιστικής η συναλλακτικής ηγεσίας οδηγεί σε μειωμένο επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης και το μειωμένο επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης με τη σειρά τους αυξάνει το επίπεδο οργανωτικής δέσμευσης (Jain, Duggal & Ansari, 2019).

Με βάση τα παραπάνω ευρήματα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση ορίζουμε την τέταρτη, πέμπτη και έκτη ερευνητική υπόθεση της έρευνας:

**Υπόθεση H4:** Το στυλ ηγεσίας που επιλέγουν οι προϊστάμενοι διευθυντές επηρεάζει το επίπεδο οργανωτικής δέσμευσης των εργαζομένων

- H4α: Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας επηρεάζει θετικά την οργανωτική δέσμευση των εργαζομένων
- H4β: Το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας επηρεάζει θετικά την οργανωτική δέσμευση των εργαζομένων
- H4γ: Το παθητικό στυλ ηγεσίας επηρεάζει αρνητικά θετικά την οργανωτική δέσμευση των εργαζομένων

**Υπόθεση H5:** Η επαγγελματική εξουθένωση επηρεάζει αρνητικά το επίπεδο οργανωτικής δέσμευσης των εργαζομένων

**Υπόθεση H6:** Η επαγγελματική εξουθένωση έχει σημαντικό διαμεσολαβητικό ρόλο στη σχέση μεταξύ ηγεσίας και οργανωτικής δέσμευσης των εργαζομένων

## **2.4.2 Οργανωτική δέσμευση και συναισθηματική νοημοσύνη ηγέτη**

Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας παρατηρήθηκε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη του ηγέτη επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό το επίπεδο οργανωτικής δέσμευσης των εργαζομένων. Οι περισσότερες μελέτες έχουν δείξει ότι η κατανόηση των συναισθημάτων των εργαζομένων από τους προϊστάμενους τους ενισχύει τη σύνδεση

τους με τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται και οδηγεί σε αυξημένη επίπεδα δέσμευσης (Jain & Duggal, 2018). Η ανασκόπηση δείχνει ότι εάν οι ηγέτες είναι συναισθηματικά ευφρείς, θα είναι οξυδερκείς στην αίσθηση των συναισθηματικών ενδείξεων στους υφισταμένους τους και ως εκ τούτου θα ανταποκριθούν με τον κατάλληλο τρόπο. Θα είναι σε θέση να δημιουργήσουν ένα ευνοϊκό συναισθηματικό κλίμα μέσα στον οργανισμό, το οποίο ενθαρρύνει τις θετικές στάσεις. Τέλος, θα είναι καλύτερα εξοπλισμένοι για να εξερευνήσουν μια σειρά συναισθημάτων στον εαυτό τους καθώς και στους υφισταμένους τους και να τα ρυθμίσουν έτσι ώστε να αποσπάσουν θετικά αποτελέσματα στο χώρο εργασίας (Alsughayir, 2021).

Επίσης, αρκετές μελέτες και θεωρίες ενώ δεν κατάφεραν να δείξουν ξεκάθαρα μια άμεση σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών και της δέσμευσης των εργαζομένων. Ωστόσο, κατάφεραν να αναδείξουν μια έμμεση σύνδεση μεταξύ των δύο εννοιών. Οι εργαζόμενοι και οι διευθυντές με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι σε θέση να ξεκαθαρίσουν μόνοι τους πώς το όραμα και οι στόχοι της εταιρείας σχετίζονται με αυτούς. Επιπλέον, η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να ενισχύσει το καλό κλίμα στον οργανισμό. Αυτοί οι παράγοντες μπορεί να αυξήσουν την αίσθηση σύνδεσης του ατόμου με τον οργανισμό, και έτσι μπορεί να αυξήσουν το επίπεδο οργανωτικής δέσμευσης (Mahon, Taylor & Boyatzis 2014.)

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως ότι η σωστή χρήση των συναισθημάτων θα βελτιώσει την αποτελεσματική ηγεσία ενισχύοντας τη συνολική σκέψη, τη λήψη αποφάσεων και τις ηγετικές ενέργειες (Caruso & Salovey, 2004). Έτσι, είναι δυνατόν να υποθέσουμε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να επηρεάσει θετικά την ηγετική συμπεριφορά. Με τη σειρά της, η αντιληπτή ηγετική συμπεριφορά μπορεί να έχει σχέση με τη δέσμευση των εργαζομένων, επειδή η ηγεσία γίνεται κατανοητή ως ένας από τους βασικούς παράγοντες για τη δέσμευση των εργαζομένων. Επιπλέον, οι Miao, Humphrey και Qian (2016) βρήκαν μια θετική σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης ενός διευθυντή και της εργασιακής ικανοποίησης ενός υφισταμένου. Αυτό δεν δείχνει αυτόματα στοιχεία μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης του διευθυντή και της δέσμευσης των εργαζομένων, αλλά η εργασιακή ικανοποίηση και η δέσμευση των εργαζομένων θεωρούνται εν μέρει ως αλληλοεπικαλυπτόμενες έννοιες (Caruso & Salovey, 2004)

Με βάση τα παραπάνω ευρήματα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση ορίζουμε την έβδομη και όγδοη ερευνητική υπόθεση της έρευνας:

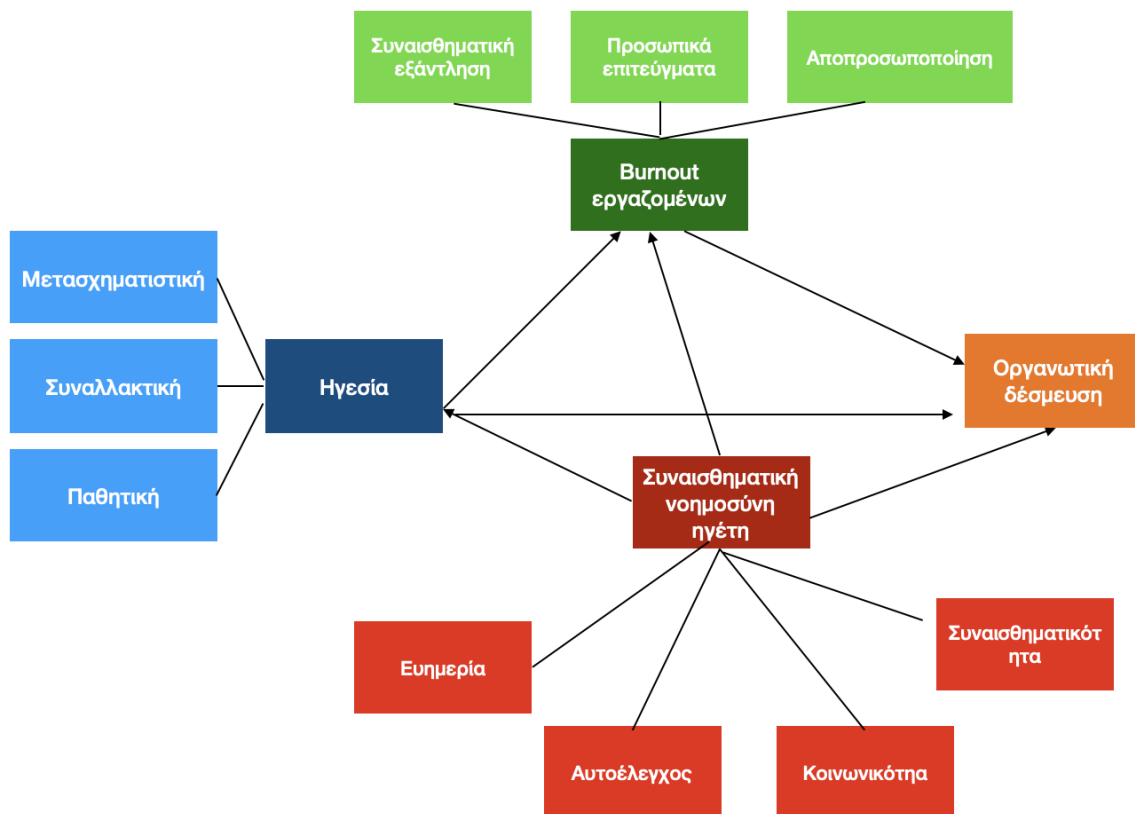


**Υπόθεση H7:** Η συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετών επηρεάζει θετικά το επίπεδο οργανωτικής δέσμευσης των εργαζομένων

**Υπόθεση H8:** Η επαγγελματική εξουθένωση έχει σημαντικό διαμεσολαβητικό ρόλο στη σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και οργανωτικής δέσμευσης των εργαζομένων

## 2.5. Σύνοψη υποθέσεων και ερευνητικό μοντέλο

Συνοπτικά οι ερευνητικές υποθέσεις της έρευνας και οι σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών που μελετώνται παρουσιάζονται σε διαγραμματική μορφή στο εννοιολογικό μοντέλο του Διαγράμματος 1.



**Διάγραμμα 1.** Εννοιολογικό μοντέλο της έρευνας και σχέσεις μεταξύ μεταβλητών

## 3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

### 3.1. Διαδικασία και δείγμα

Για τη διερεύνηση των ερευνητικών υποθέσεων και του μοντέλου που παρουσιάστηκε στο Διάγραμμα 1 πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα με συλλογή πρωτογενών δεδομένων. Ο σχεδιασμός της έρευνας βασίστηκε στις αρχές της συγχρονικής έρευνας (cross-sectional study) η οποία επιτρέπει τη διεξαγωγή στατιστικών ελέγχων για τη διερεύνηση σχέσεων μεταξύ μεταβλητών σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο (Creswell, 2022).

Για τη σκοπό της παρούσας εργασίας επιλέχθηκε δείγμα 241 εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα. Η επιλογή του δείγματος πραγματοποιήθηκε με χρήση της μεθόδου δειγματοληψίας ευκολίας (convenience sampling). Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο δειγματοληψίας ο ερευνητής μπορεί να επιλέξει το δείγμα με βάση την ευκολία επιλογής των συμμετεχόντων και με μόνο κριτήριο το πόσο κατάλληλοι είναι οι συμμετέχοντες για την απάντηση των ερευνητικών υποθέσεων της έρευνας (Creswell, 2022). Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος δίνονται αναλυτικά στον Πίνακα 1.

Συνολικά στην έρευνα συμμετείχαν 166 (68.9%) γυναίκες και 75 (31.3%) άντρες εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα. Αναφορικά με την ηλικιακή κατανομή του δείγματος προέκυψε πως το 45.6% (n=110) των συμμετεχόντων ήταν ηλικίας 26 έως 40 ετών και το 31.1% (n=75) του δείγματος ήταν ηλικίας μικρότερης των 25 ετών. Μικρότερο ποσοστό εκπροσώπησης παρατηρήθηκε από εργαζομένους ηλικίας 41 έως 55 ετών (n=46, 19.1%) και άνω των 55 ετών (n=10, 4.1%). Η πλειοψηφία του δείγματος ήταν άγαμοι (n=175, 72.6%) Επιπλέον, καταγράφηκε συμμετοχή 101 (41.9%) εργαζομένων που ήταν απόφοιτοι ΑΕΙ και 100 (41.5%) εργαζομένων με μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών. Αντίθετα, μικρότερη συμμετοχής καταγράφηκε για τις άλλες εκπαιδευτικές βαθμίδες. Τέλος, από τον Πίνακα 1 προκύπτει ότι το 53.9% (n=130) των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα είχαν προϋπηρεσία έως 5 έτη.

Αναφορικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα παρατηρούμε ότι δεν υπάρχει αντιπροσωπευτική εκπροσώπηση των εργαζομένων ως προς το φύλο, την ηλικιακή ομάδα, το εκπαιδευτικό επίπεδο και την προϋπηρεσία τους. Γενικότερα, καταγράφηκε μεγαλύτερη προθυμία

συμμετοχής από γυναίκες, εργαζομένης μικρότερων ηλικιών (κάτω των 40 ετών), άγαμους και με λίγα έτη προϋπηρεσίας.

**Πίνακας 1.** Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος της έρευνας

		v	%
Φύλο	Άντρας	75	31.1%
	Γυναίκα	166	68.9%
Ηλικιακή ομάδα	Έως 25 ετών	75	31.1%
	26-40 ετών	110	45.6%
	41-55 ετών	46	19.1%
	56 ετών και άνω	10	4.1%
Επίπεδο εκπαίδευσης	Έως και δευτεροβάθμια	10	4.1%
	Απόφοιτος ΑΕΙ	101	41.9%
	Απόφοιτος ΤΕΙ	10	4.1%
	Μεταπτυχιακός τίτλος	100	41.5%
Οικογενειακή κατάσταση	Διδακτορικός τίτλος	20	8.3%
	Άγαμος-η	175	72.6%
	Έγγαμος-η	51	21.2%
Προϋπηρεσία γενικά στον τομέα σας	Διαζευγμένος-η	15	6.2%
	Έως 5 έτη	130	53.9%
	6 έως 10 έτη	35	14.5%
	11 έως 20 έτη	46	19.1%
	21 έτη και πάνω	30	12.4%

## 3.2. Εργαλείο μέτρησης

Για το σκοπό της παρούσας εργασίας ως εργαλείο συλλογής δεδομένων επιλέχθηκε ένα ερωτηματολόγιο αποτελούμενο από ερωτήσεις κλειστού τύπου. Συνολικά το ερωτηματολόγιο αποτελούνταν από πέντε ενότητες και δίνεται αναλυτικά στο παράρτημα.

### 3.2.1 Ηγεσία

Για την αξιολόγηση του στυλ ηγεσίας που υιοθετούν οι διευθυντές/ προϊστάμενοι στις ιδιωτικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) των Avolio και Bass (2004). Η συγκεκριμένη κλίμακα αποτελείται

από 45 ερωτήσεις σε κλίμακα από 1=Καθόλου έως 5=Σχεδόν πάντα. Οι 36 από τις 45 ερωτήσεις αξιολογούν τα τρία βασικά στύλ ηγεσίας (μετασχηματιστική, συναλλακτική και παθητική) και οι 9 από τις 45 ερωτήσεις αξιολογούν τα αποτελέσματα της ηγεσίας (μεγαλύτερη προσπάθεια, αποτελεσματικότητα και ικανοποίηση από την ηγεσία). Ενδεικτικές ερωτήσεις της κλίμακας είναι οι «4. Εστιάζει την προσοχή του σε λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα καθιερωμένα», «26. Διατυπώνει με σαφήνεια ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον» και «33. Καθυστερεί να αντιδράσει σε επείγοντα ζητήματα». Συνολικά οι ερωτήσεις που αποτελούν κάθε διάσταση δίνονται στον Πίνακα 2.

**Πίνακας 2.** Διαστάσεις εργαλείου MLQ

Διαστάσεις	Ερωτήσεις
Μετασχηματιστική Ηγεσία	2, 6, 8, 9, 10, 13, 14, 15, 18, 19, 21, 23, 25, 26, 29, 30, 31, 32, 34, 36
Συναλλακτική Ηγεσία	1, 4, 11, 16, 22, 24, 27 35
Παθητική Ηγεσία	3, 5, 7, 12, 17, 20, 28,33
Μεγαλύτερη προσπάθεια	39, 42, 44
Αποτελεσματικότητα ηγεσίας	37, 40, 43, 45
Ικανοποίηση από την ηγεσία	38, 41

### 3.2.2 Επαγγελματική εξουθένωση

Για την αξιολόγηση της επαγγελματικής εξουθένωσης που εμφανίζουν οι εργαζόμενοι στις ιδιωτικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Maslach Burnout Inventory των Maslach, Leiter και Jackson (1996). Η συγκεκριμένη κλίμακα αποτελείται από 22 ερωτήσεις σε κλίμακα από 0=Ποτέ έως 6=Κάθε μέρα. Συνολικά οι 22 ερωτήσεις διερευνούν τις τρεις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης: τη συναισθηματική εξάντληση, την αποπροσωποποίηση και τα προσωπικά επιτεύγματα. Οι ερωτήσεις 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20 αφορούν το επίπεδο συναισθηματικής εξάντλησης των εργαζομένων, οι ερωτήσεις 5, 10, 11, 15 και 22 αφορούν το επίπεδο αποπροσωποποίησης

των εργαζομένων και οι ερωτήσεις 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19 και 21 αφορούν το επίπεδο προσωπικών επιτευγμάτων των εργαζομένων. Ενδεικτικές ερωτήσεις της κλίμακας είναι οι «2. Νιώθω εξαντλημένος/η στο τέλος μίας εργάσιμης μέρας», «4. Μπορώ εύκολα να καταλάβω πώς νιώθουν γενικά οι αποδέκτες των υπηρεσιών μου» και «19. Έχω καταφέρει πολλά αξιόλογα πράγματα στο χώρο εργασίας μου».

### 3.2.3 Συναισθηματική νοημοσύνη ηγέτη

Για την αξιολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών στις ιδιωτικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Trait Emotional Intelligence Questionnaire»-Short Form (TEIQue-SF) των Petrides και Furnham (2003). Η κλίμακα αποτελείται από 30 ερωτήσεις σε κλίμακα από 1=Μεγάλος βαθμός διαφωνίας έως 7=Μεγάλος βαθμός συμφωνίας. Συνολικά οι 30 ερωτήσεις διερευνούν τις τέσσερις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης: την ευημερία (well-being), τον αυτοέλεγχο (self-control), τη συναισθηματικότητα (emotionality) και την κοινωνικότητα (sociability).. Οι ερωτήσεις 5, 9, 12, 20, 24 και 27 αφορούν τη διάσταση της ευημερίας, οι ερωτήσεις 4, 7, 15, 19, 22 και 30 αφορούν τη διάσταση του αυτοελέγχου, οι ερωτήσεις 1, 2, 8, 13, 16, 17, 23 και 28 αφορούν τη διάσταση της συναισθηματικότητας και οι ερωτήσεις 6, 10, 11, 21, 25 και 26 αφορούν τη διάσταση της κοινωνικότητας. Επιπλέον, 4 από τις 30 ερωτήσεις δεν ανήκουν σε κάποια από τις 4 διαστάσεις αλλά αφορούν τη γενική συναισθηματική νοημοσύνη. Οι ερωτήσεις 2, 4, 5, 7, 8, 10, 12, 13, 14, 16, 18, 22, 26 και 28 κωδικοποιούνται αντίστροφα γιατί είναι αρνητικά διατυπωμένες. Ενδεικτικές ερωτήσεις της κλίμακας είναι οι «1. Δε δυσκολεύεται καθόλου να εκφράσει τα συναισθήματά του με λόγια», «11. Συνήθως μπορεί να επηρεάσει τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων» και «17. Συνήθως μπορεί να «μπει στη θέση του άλλου» και να καταλάβει τα συναισθήματά του».

### 3.2.4 Οργανωτική δέσμευση

Για την αξιολόγηση της οργανωτικής δέσμευσης των εργαζομένων στις ιδιωτικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Organizational Commitment Questionnaire – OCQ των Mowday, Steers και Porter (1979). Η κλίμακα αποτελείται από

15 ερωτήσεις σε κλίμακα από 1=Διαφωνώ απόλυτα έως 7=Συμφωνώ απόλυτα. Συνολικά οι 15 ερωτήσεις διερευνούν τη συνολική δέσμευση των εργαζομένων στις επιχειρήσεις. Οι ερωτήσεις 3, 7, 9, 11, 12 και 15 κωδικοποιούνται αντίστροφα γιατί είναι αρνητικά διατυπωμένες. Ενδεικτικές ερωτήσεις της κλίμακας είναι οι «1. Είμαι πρόθυμος/η να καταβάλω μεγαλύτερη προσπάθεια από την αναμενόμενη, προκειμένου να βοηθήσω στην επιτυχημένη λειτουργία του οργανισμού που υπηρετώ, «3. Αισθάνομαι ελάχιστα αφοσιωμένος/η στον οργανισμό που εργάζομαι» και «13. Ενδιαφέρομαι πραγματικά για το μέλλον αυτού του οργανισμού».

### **3.2.5 Μεταβλητές ελέγχου**

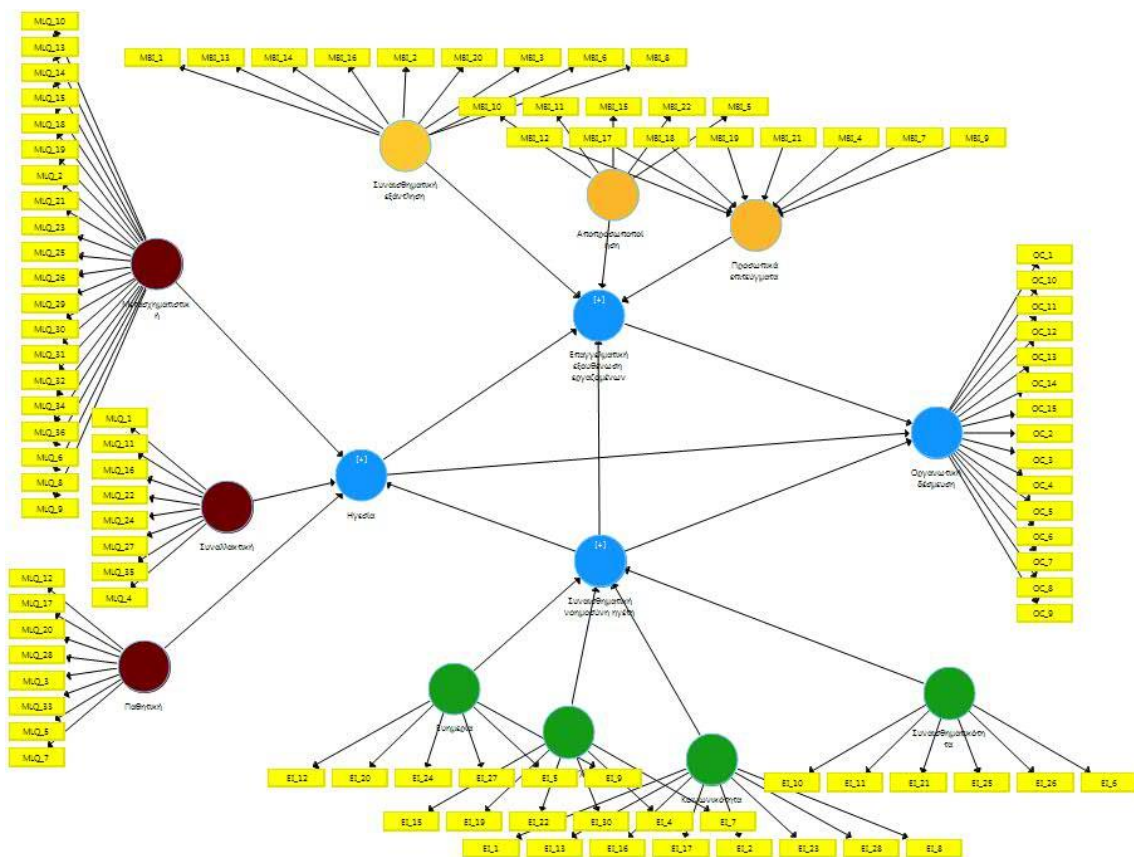
Οι μεταβλητές ελέγχου της έρευνας ορίστηκαν να είναι το φύλο των εργαζομένων, η ηλικιακή ομάδα τους, το εκπαιδευτικό επίπεδο τους και η εργασιακή προϋπηρεσία τους. Τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά καταγράφηκαν στην πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου.

### **3.3. Μεθοδολογία ανάλυσης και αξιολόγηση μοντέλων**

Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε στο λογισμικό SMART-PLS 3. Για τη διερεύνηση των ερευνητικών υποθέσεων διενεργήθηκε ανάλυση με βάση τη μέθοδο Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) υπολογίζοντας τις άμεσες και έμμεσες επιδράσεις. Το PLS-SEM έχει τη δυνατότητα να περιλαμβάνει μοντέλα ιεραρχικών συνιστώσων, τα οποία αποτελούνται από σχηματιζόμενες (formative) και ανακλαστικές (reflective) συνιστώσες, κάτι που ήταν βασικό στοιχείο στην παρούσα έρευνα (Μιχαήλ & Κλουτσινιώτης, 2021). Το προτεινόμενο μοντέλο απεικονίζεται στο Διάγραμμα 2. Συγκεκριμένα, η επαγγελματική εξουθένωση, η συναισθηματική νοημοσύνη και η ηγεσία αντιμετωπίστηκαν ως συνιστώσες υψηλής τάξης (σχηματιζόμενου και ανακλαστικού χαρακτήρα). Με αυτόν τον τρόπο, η «repeated indicators approach» ακολουθήθηκε με τον (διαμορφωτικό) τρόπο μέτρησης (Becker, Klein & Wetzels, 2012) σε συνδυασμό με την «προσέγγιση δύο βημάτων» (Hair et al., 2014). Το Διάγραμμα 3 απεικονίζει το τελικό μοντέλο με την προσέγγιση δύο βημάτων στο οποίο οι τρεις συνιστώσες της ηγεσίας θεωρήθηκαν ως ξεχωριστές μεταβλητές καθώς μας ενδιέφερε η επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών σε κάθε

έναν τύπο ξεχωριστά και η επίδραση των ξεχωριστών τύπων ηγεσίας στην επαγγελματική εξουθένωση και την οργανωτική δέσμευση.

Με βάση, το εννοιολογικό μοντέλο (Διάγραμμα 2) παρατηρούμε ότι έχουμε τόσο σχηματιζόμενες όσο και ανακλαστικές συνιστώσες. Όσον αφορά τις ανακλαστικές συνιστώσες, η εγκυρότητα και η αξιοπιστία αξιολογήθηκαν με βάση τις οδηγίες που παρέχονται από τους Hair's et al. (2014). Ουσιαστικά υπολογίστηκαν η αξιοπιστία μεμονωμένων δεικτών (individual indicator reliability), η σύνθετη αξιοπιστία (composite reliability) και ο δείκτης μέσης διακύμανσης (Average Variance Extracted). Για να επιτύχουμε την επιθυμητή αξιοπιστία και εγκυρότητα, πρέπει όλα τα φορτία παραγόντων να είναι πάνω από το όριο του 0.5, ενώ το AVE και το CR πρέπει να είναι πάνω από 0.50 και 0.70, αντίστοιχα.



**Διάγραμμα 2.** Προτεινόμενο μοντέλο

Στον Πίνακα 3 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης σχετικά με τα αποτελέσματα ελέγχου και εγκυρότητα του αρχικού προτεινόμενου μοντέλου. Τα αποτελέσματα επιβεβαίωσαν ότι όλες οι διαστάσεις του μοντέλου εμφάνισαν υψηλό

επίπεδο του δείκτη Cronbach Alpha ( $\alpha > 0.7$ ), υψηλό επίπεδο του δείκτη Composite Reliability (CR  $> 0.7$ ) και αποδεκτό επίπεδο του δείκτη Average Variance Extracted (AVE  $> 0.5$ ).

**Πίνακας 3.** Αποτελέσματα ελέγχου εγκυρότητας και αξιοπιστίας του προτεινόμενου μοντέλου

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (CR)	Average Variance Extracted (AVE)
Μετασχηματιστική	0.954	0.962	0.580
Συναλλακτική	0.799	0.697	0.574
Παθητική	0.879	0.905	0.549
Συναισθηματική εξάντληση	0.918	0.935	0.628
Αποπροσωποποίηση	0.746	0.835	0.514
Προσωπικά επιτεύγματα	0.814	0.901	0.567
Οργανωτική δέσμευση	0.919	0.937	0.542
Ενημερία	0.731	0.756	0.588
Αυτοέλεγχος	0.713	0.771	0.519
Κοινωνικότητα	0.796	0.854	0.567
Συναισθηματικότητα	0.724	0.756	0.513

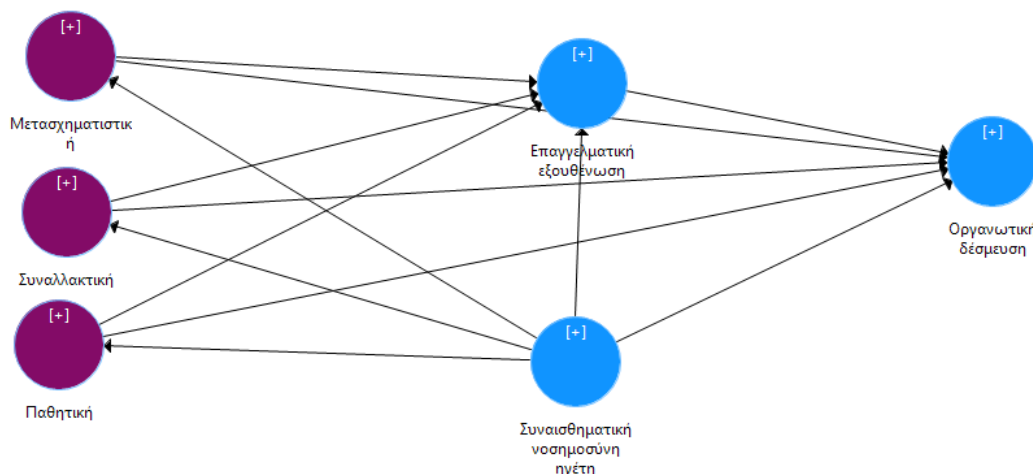
Στον Πίνακα 3 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου διακριτικότητας των παραγόντων «Discriminant Validity» με βάση το κριτήριο HTMT. Τα αποτελέσματα επιβεβαίωσαν ότι όλες οι τιμές του κριτηρίου HTMT είναι μικρότερες από 0.8



**Πίνακας 4.** Αποτελέσματα ελέγχου διακριτικότητας των παραγόντων «Discriminant validity» με βάση το κριτήριο HTMT

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)
Μετασχηματιστική -> Επαγγελματική εξουθένωση	0.430	0.433
Οργανωτική δέσμευση -> Επαγγελματική εξουθένωση	0.719	0.718
Οργανωτική δέσμευση -> Μετασχηματιστική	0.643	0.646
Παθητική -> Επαγγελματική εξουθένωση	0.297	0.304
Παθητική -> Μετασχηματιστική	0.660	0.663
Παθητική -> Οργανωτική δέσμευση	0.317	0.326
Συναισθηματική νοσημοσύνη ηγέτη -> Επαγγελματική εξουθένωση	0.444	0.456
Συναισθηματική νοσημοσύνη ηγέτη -> Μετασχηματιστική	0.701	0.702
Συναισθηματική νοσημοσύνη ηγέτη -> Οργανωτική δέσμευση	0.640	0.643
Συναισθηματική νοσημοσύνη ηγέτη -> Παθητική	0.603	0.609
Συναλλακτική -> Επαγγελματική εξουθένωση	0.301	0.311
Συναλλακτική -> Μετασχηματιστική	0.863	0.864
Συναλλακτική -> Οργανωτική δέσμευση	0.499	0.502
Συναλλακτική -> Παθητική	0.634	0.636
Συναλλακτική -> Συναισθηματική νοσημοσύνη ηγέτη	0.775	0.776

Με βάση αυτά τα ευρήματα μπορούμε να προχωρήσουμε στην κατασκευή του μοντέλου με την προσέγγιση δύο βημάτων (Διάγραμμα 3).



**Διάγραμμα 3.** Μοντέλο με την προσέγγιση δύο βημάτων (two-step approach)

## 4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

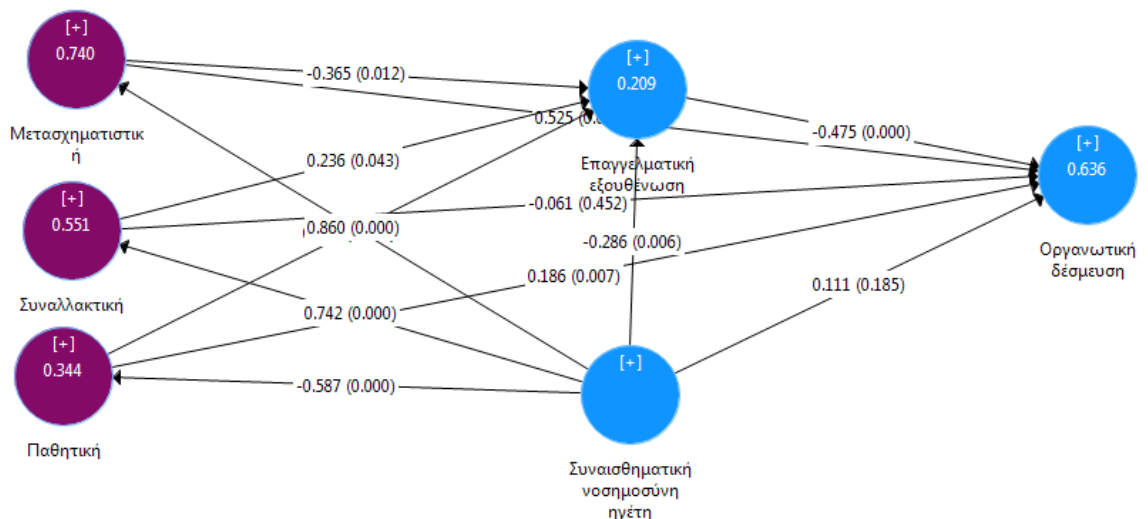
Στην ανάλυση του δομικού μοντέλου (Διάγραμμα 3), εφαρμόστηκε η διαδικασία bootstrapping (500 τυχαία δείγματα). Ο Πίνακας 5 και 6 και το Διάγραμμα 4 δίνουν τα αποτελέσματα για τους συντελεστές του μοντέλου (path coefficient), την τιμή της δοκιμασίας  $t$  και τα επίπεδα σημαντικότητας. Αναλυτικά στον Πίνακα 4 δίνονται τα αποτελέσματα για τις άμεσες επιδράσεις μεταξύ των μεταβλητών και στον Πίνακα 5 για τις έμμεσες επιδράσεις (διαμεσολαβητικό ρόλο) των μεταβλητών.

Τα αποτελέσματα σχετικά με την πρώτη ερευνητική υπόθεση (επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στο στυλ ηγεσία) δείχνουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει θετικά την υιοθέτηση μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας ( $\beta=0.860$ ,  $t=65.382$ ,  $p<0.001$ ) και την υιοθέτηση συναλλακτικού στυλ ηγεσίας ( $\beta=0.742$ ,  $t=27.620$ ,  $p<0.001$ ) ενώ επηρεάζει αρνητικά την υιοθέτηση παθητικού στυλ ηγεσίας ( $\beta=-0.587$ ,  $t=11.969$ ,  $p<0.001$ ). Η σημαντική θετική επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στην υιοθέτηση μετασχηματιστικού ή συναλλακτικού στυλ ηγεσίας προκύπτει από το ότι ο συντελεστής (path-coefficient) βγήκε θετικός ενώ το παρατηρούμενο επίπεδο σημαντικότητας βρέθηκε μικρότερο από  $\alpha=0.05$ . Αντίστοιχα, η σημαντική αρνητική επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στην υιοθέτηση παθητικού στυλ ηγεσίας προκύπτει από το ότι ο συντελεστής (path-coefficient) βγήκε αρνητικός ενώ το παρατηρούμενο επίπεδο σημαντικότητας βρέθηκε μικρότερο από  $\alpha=0.05$ . Τα αποτελέσματα αυτά επιβεβαιώνουν ότι οι το υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών σε μια επιχείρηση σχετίζεται με την επιλογή πιο αποδοτικών μορφών ηγεσίας όπως το μετασχηματιστικό και το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας ενώ επηρεάζει αρνητικά την υιοθέτηση παθητικού στυλ ηγεσίας.

Τα αποτελέσματα σχετικά με τη δεύτερη ερευνητική υπόθεση (επίδραση του στυλ ηγεσίας στο επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων) δείχνουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία επηρεάζει αρνητικά το επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων ( $\beta=-0.365$ ,  $t=2.522$ ,  $p=0.012$ ), ενώ η συναλλακτική ηγεσία ( $\beta=0.236$ ,  $t=2.032$ ,  $p=0.043$ ) επηρεάζει θετικά το επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων. Αντίθετα, η παθητική ηγεσία δεν επιδρά σε σημαντικό βαθμό στο επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων ( $\beta=0.015$ ,  $t=0.165$ ,  $p=0.869$ ). Η σημαντική αρνητική επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην επαγγελματική εξουθένωση των εργαζομένων προκύπτει από το ότι ο συντελεστής (path-coefficient) βγήκε αρνητικός ενώ το παρατηρούμενο επίπεδο σημαντικότητας βρέθηκε μικρότερο

από  $\alpha=0.05$ . Αντίστοιχα, η σημαντική θετική επίδραση της συναλλακτικής ηγεσίας στην επαγγελματική εξουθένωση των εργαζομένων προκύπτει από το ότι ο συντελεστής (path-coefficient) βγήκε θετικός ενώ το παρατηρούμενο επίπεδο σημαντικότητας βρέθηκε μικρότερο από  $\alpha=0.05$ .

Τα αποτελέσματα σχετικά με την τρίτη ερευνητική υπόθεση (επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών στο επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων) δείχνουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει αρνητικά το επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων ( $\beta=-0.286$ ,  $t=2.758$ ,  $p=0.006$ ). Η σημαντική αρνητική επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών στην επαγγελματική εξουθένωση των εργαζομένων προκύπτει από το ότι ο συντελεστής (path-coefficient) βγήκε αρνητικός ενώ το παρατηρούμενο επίπεδο σημαντικότητας βρέθηκε μικρότερο από  $\alpha=0.05$ . Τα αποτελέσματα αυτά επιβεβαιώνουν ότι το υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών συνδέεται με μειωμένο επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων.



**Διάγραμμα 4.** Συντελεστές μοντέλου με την προσέγγιση δύο βημάτων (two-step approach)

Τα αποτελέσματα σχετικά με την τέταρτη ερευνητική υπόθεση (επίδραση του στυλ ηγεσίας στο οργανωτικής δέσμευσης των εργαζομένων) δείχνουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία επηρεάζει θετικά το επίπεδο οργανωτικής δέσμευσης των εργαζομένων ( $\beta=0.525$ ,  $t=5.226$ ,  $p<0.001$ ), η συναλλακτική ηγεσία δεν επηρεάζει το επίπεδο οργανωτικής δέσμευσης των εργαζομένων ( $\beta=-0.061$ ,  $t=0.753$ ,  $p=0.452$ ) ενώ η παθητική ηγεσία επηρεάζει θετικά το επίπεδο οργανωτικής δέσμευσης των εργαζομένων

( $\beta=0.186$ ,  $t=2.720$ ,  $p=0.007$ ) . Η σημαντική θετική επίδραση της μετασχηματιστικής και της παθητικής ηγεσίας στην οργανωτική δέσμευση των εργαζομένων προκύπτει από το ότι ο συντελεστής (path-coefficient) βγήκε θετικός ενώ το παρατηρούμενο επίπεδο σημαντικότητας βρέθηκε μικρότερο από  $\alpha=0.05$ .

Τα αποτελέσματα σχετικά με την πέμπτη ερευνητική υπόθεση (επίδραση τα επαγγελματικής εξουθένωσης στην οργανωτική δέσμευσης των εργαζομένων) έδειξαν ότι η επαγγελματική εξουθένωση επηρεάζει αρνητικά το επίπεδο οργανωτικής δέσμευσης των εργαζομένων ( $\beta=-0.475$ ,  $p<0.001$ ) Η σημαντική θετική επίδραση της επαγγελματικής εξουθένωσης στην οργανωτική δέσμευση των εργαζομένων προκύπτει από το ότι ο συντελεστής (path-coefficient) βγήκε αρνητικός ενώ το παρατηρούμενο επίπεδο σημαντικότητας βρέθηκε μικρότερο από  $\alpha=0.05$ .

Τα αποτελέσματα σχετικά με την έκτη ερευνητική υπόθεση (διαμεσολαβητικός ρόλος της επαγγελματικής εξουθένωσης στη σχέση μεταξύ ηγεσίας και οργανωτικής δέσμευσης των εργαζομένων) δίνονται στον Πίνακα 5 με τις έμμεσες επιδράσεις. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η έμμεση επίδραση της μετασχηματιστικής ( $\alpha\beta=0.173$ ,  $t=2.261$ ,  $p=0.024$ ) ηγεσίας στην οργανωτική δέσμευσης μέσω της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι στατιστικά σημαντική. Αντίθετα, δεν είναι στατιστικά σημαντική η έμμεση επίδραση της συναλλακτικής ( $\alpha\beta=-0.112$ ,  $t=1.855$ ,  $p=0.064$ ) και της παθητικής ( $\alpha\beta=-0.007$ ,  $t=0.167$ ,  $p=0.867$ ) ηγεσίας στην οργανωτική δέσμευσης μέσω της επαγγελματικής εξουθένωσης. Τα ευρήματα αυτά επιβεβαιώνουν εν μέρει την έκτη ερευνητική υπόθεση της εργασίας.

**Πίνακας 5.** Σύνοψη αποτελεσμάτων μοντέλου και επίπεδα σημαντικότητας για τις άμεσες σχέσεις μεταξύ μεταβλητών

	Συντελεστής	Μέση τιμή συντελεστή (bootstrap)	SD	t	p
1. Επαγγελματική εξουθένωση -> Οργανωτική δέσμευση	-0.475	-0.471	0.049	9.704	0.000
2. Μετασχηματιστική -> Επαγγελματική εξουθένωση	-0.365	-0.361	0.145	2.522	0.012
3. Μετασχηματιστική -> Οργανωτική δέσμευση	0.525	0.532	0.100	5.226	0.000
4. Παθητική -> Επαγγελματική εξουθένωση	0.015	0.017	0.088	0.165	0.869
5. Παθητική -> Οργανωτική δέσμευση	0.186	0.181	0.068	2.720	0.007
6. Συναισθηματική νοημοσύνη ηγέτη -> Μετασχηματιστική	0.860	0.862	0.013	65.382	0.000
7. Συναισθηματική νοημοσύνη ηγέτη -> Οργανωτική δέσμευση	0.111	0.108	0.084	1.328	0.185

8. Συναισθηματική νοημοσύνη ηγέτη -> Παθητική	-0.587	-0.593	0.049	11.969	0.000
9. Συναισθηματική νοημοσύνη ηγέτη -> Συναλλακτική	0.742	0.744	0.027	27.620	0.000
10. Συναλλακτική -> Επαγγελματική εξουθένωση	0.236	0.233	0.116	2.032	0.043
11. Συναλλακτική -> Οργανωτική δέσμευση	-0.061	-0.064	0.081	0.753	0.452
12. Συναισθηματική νοημοσύνη ηγέτη -> Επαγγελματική εξουθένωση	-0.286	-0.289	0.104	2.758	0.006

Τα αποτελέσματα σχετικά με την έβδομη (επίδραση συναισθηματικής νοημοσύνης ηγετών και οργανωτικής δέσμευσης των εργαζομένων) και την όγδοη (διαμεσολαβητικός ρόλος της επαγγελματικής εξουθένωσης στη σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και οργανωτικής δέσμευσης των εργαζομένων) ερευνητική υπόθεση δείχνουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετών δεν επηρεάζει άμεσα το επίπεδο οργανωτικής δέσμευσης των εργαζομένων ( $\beta=0.111$ ,  $t=1.328$ ,  $p=0.185$ ). Αλλά παρατηρούμε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη επιδρά έμμεσα στο επίπεδο οργανωτικής δέσμευσης των εργαζομένων μέσω της επαγγελματικής εξουθένωσης ( $\alpha\beta=0.136$ ,  $t=2.860$   $p=0.004$ ).

**Πίνακας 6.** Σύνοψη αποτελεσμάτων μοντέλου και επίπεδα σημαντικότητας για τις έμμεσες σχέσεις μεταξύ μεταβλητών

	Συντελεστής	Μέση τιμή συντελεστή (bootstrap)	SD	t	p
1. Μετασχηματιστική -> Επαγγελματική εξουθένωση -> Οργανωτική δέσμευση	0.173	0.172	0.077	2.261	0.024
2. Παθητική -> Επαγγελματική εξουθένωση -> Οργανωτική δέσμευση	-0.007	-0.008	0.041	0.167	0.867
3. Συναλλακτική -> Επαγγελματική εξουθένωση -> Οργανωτική δέσμευση	-0.112	-0.112	0.060	1.855	0.064
4. Συναισθηματική νοημοσύνη ηγέτη ->Επαγγελματική εξουθένωση -> Οργανωτική δέσμευση	0.136	0.135	0.048	2.860	0.004

## 5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

### 5.1. Συζήτηση ευρημάτων

Τα άτομα με θέσεις εξουσίας στις επιχειρήσεις παίζουν καθοριστικό ρόλο στην αποδοτικότητα των εργαζομένων, καθώς η συμπεριφορά τους και ο τρόπος που διοικούν και ηγούνται επηρεάζει πληθώρα χαρακτηριστικών στον εργασιακό χώρο (Al-Hussami, Hammad & Alsoleihat, 2018). Οι ερευνητές έχουν μελετήσει την αποτελεσματικότητα διαφορετικών θεωριών για το τι ωθεί τους εργαζομένους να έχουν καλύτερη απόδοση στο χώρο εργασίας και τι επηρεάζει την επαγγελματική τους ζωή (Gregoire & Arendt, 2004). Η συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετών είναι ένα από αυτά τα χαρακτηριστικά που έχουν μελετηθεί ευρέως τελευταία, έχει γίνει ένα μέτρο για την αναγνώριση αποτελεσματικών ηγετών και έχει οριστεί ως ένα εργαλείο για την ανάπτυξη βιώσιμων ηγετικών δεξιοτήτων (Görgens-Ekermans & Roux, 2021). Πολλοί ερευνητές έχουν υποστηρίξει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια βασική μεταβλητή που επηρεάζει την απόδοση του ηγέτη και το στυλ με το οποίο ηγείται των υφισταμένων του (Antonakis, Ashkanasy & Dasborough, 2009). Η συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει την ικανότητα κατανόησης συμπεριφορών σε κοινωνικά περιβάλλοντα, αναγνώρισης της λεπτότητας των συναισθηματικών αντιδράσεων και χρήσης τέτοιων πληροφοριών για να επηρεάσουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια βασική ικανότητα για την απόδοση της ομάδας και την αποτελεσματική ηγεσία στους χώρους εργασίας σήμερα (Drigas & Papoutsis, 2019).

Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν να διερευνήσει το κατά πόσο αυτές οι δύο έννοιες (τύπος ηγεσίας και συναισθηματική νοημοσύνη του ηγέτη) επηρεάζουν το επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων και το επίπεδο οργανωτικής δέσμευσης τους. Η επαγγελματική εξουθένωση των εργαζομένων έχει κερδίσει το ενδιαφέρον των ερευνητών τις τελευταίες δεκαετίες καθώς η εμφάνιση της στο χώρο εργασίας συνδέεται με μειωμένη απόδοση, περισσότερες μέρες απουσίας, κακές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και αυξημένο επίπεδο συγκρούσεων εντός των επιχειρήσεων (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Αντίθετα, η οργανωτική δέσμευση έχει μελετηθεί ευρέως για τις θετικές επιπτώσεις που έχει εντός μιας επιχείρησης. Εργαζόμενοι με υψηλό επίπεδο οργανωτικής δέσμευσης είναι πιο πιθανό να εκπληρώσουν

αποτελεσματικά τα καθήκοντα που τους ανατίθενται, ταυτίζονται σε μεγαλύτερο βαθμό με τους στόχους της επιχείρησης και είναι ικανοί να κάνουν τα πάντα για την εύρυθμη λειτουργία στο χώρο εργασίας (Rusu, 2013). Για το λόγο αυτό κρίθηκε σημαντικό να διερευνηθούν αυτές οι δύο διαστάσεις και να αξιολογηθεί το κατά πόσο το στυλ ηγεσίας και η συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετών μπορεί να τις επηρεάσει.

Η πρώτη υπόθεση που διατυπώθηκε στην παρούσα εργασία αφορούσε το κατά πόσο η συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετών σχετίζεται με το στυλ ηγεσίας που επιλέγουν. Συγκεκριμένα διατυπώθηκαν τρεις υποθέσεις πάνω στην πρώτη ερευνητική υπόθεση. Τα ευρήματα της έρευνας επιβεβαίωσαν πλήρως την πρώτη ερευνητική υπόθεση καθώς από την ανάλυση των ευρημάτων προέκυψε πως η συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετών επηρεάζει θετικά την υιοθέτηση μετασχηματιστικού ή συναλλακτικού στυλ ηγεσίας ενώ επηρεάζει αρνητικά την υιοθέτηση παθητικού στυλ ηγεσίας. Τα ευρήματα αυτά επιβεβαιώνουν ευρήματα ερευνών που έχουν διεξαχθεί στη διεθνή βιβλιογραφία που αναφέρουν ότι ο ηγέτης που είναι ικανός να αντιληφθεί τα συναισθήματα τα δικά του και των άλλων και να τα χρησιμοποιήσει προς όφελος της επιχείρησης συνήθως επιλέγει να εφαρμόσει στρατηγικές που συνάδουν περισσότερο με τη μετασχηματιστική ηγεσία (παρακίνηση προσωπικού για εξέλιξη, εξατομικευμένη προσοχή στα προβλήματα του κάθε εργαζόμενου, μετάδοση μιας κοινής ιδέας και οράματος) και τη συναλλακτική ηγεσία (ανταμοιβές με βάση την απόδοση, παροχή κινήτρων για επίτευξη στόχου) (Bass & Riggio, 2006; Gardner & Stough, 2002; Görgens-Ekermans & Roux, 2021; Kark, van Dijk & Vashdi, 2017; Kim & Kim, 2017; Lindebaum & Cartwright, 2010). Αντίθετα, οι ηγέτες με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης σπάνια επιλέγουν την αποφυγή των ευθυνών και τη μετάθεση της επίλυσης ενός προβλήματος για αργότερα, στρατηγικές που συνάδουν με την παθητική ηγεσία (Rosete & Ciarrochi, 2005).

Η δεύτερη υπόθεση που διατυπώθηκε στην παρούσα εργασία αφορούσε το κατά πόσο το στυλ ηγεσίας που επιλέγουν επηρεάζει το επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων. Συγκεκριμένα διατυπώθηκαν τρεις υποθέσεις πάνω στη δεύτερη ερευνητική υπόθεση. Τα ευρήματα της έρευνας επιβεβαίωσαν μερικώς τη δεύτερη ερευνητική υπόθεση καθώς από την ανάλυση των ευρημάτων προέκυψε πως η μετασχηματιστική ηγεσία επηρεάζει αρνητικά την επαγγελματική εξουθένωση ενώ η συναλλακτική ηγεσία φάνηκε να επηρεάζει θετικά την επαγγελματική εξουθένωση των εργαζομένων. Τα ευρήματα αυτά επιβεβαιώνουν ευρήματα ερευνών που έχουν διεξαχθεί στη διεθνή βιβλιογραφία που αναφέρουν ότι η επιλογή του μετασχηματιστικού στυλ

ηγεσίας συνδέονται με μειωμένα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων (Salem, 2015; Wei et al., 2020). Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η μετασηματιστική ηγεσία μέσα από την τήρηση των ηθικών κανόνων, την μετάδοση ενός οράματος στους εργαζομένους, την εμπλοκή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και την αποδοτική καθοδήγηση συμβάλλει αρνητικά στη συναισθηματική εξάντληση και την αποπροσωποποίηση των εργαζομένων και θετικά στα προσωπικά επιτεύγματα τους (Avolio & Bass, 2004). Αντίθετα, σημαντικό εύρημα της εργασίας είναι ότι παρότι η συναλλακτική ηγεσία θεωρείται ένα αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας, συνδέεται με αυξημένο επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι συνδέεται με παροχή ανταμοιβών με βάση την απόδοση το οποίο κάνει τους εργαζομένους να θέλουν να αποδώσουν καλύτερα κάτι που οδηγεί σε αυξημένο επίπεδο εξάντλησης (Kark, van Dijk & Vashdi., 2017). Αντίθετα, η παθητική ηγεσία που βασίζεται στη λήψη μέτρων μόνο μετά την εμφάνιση ενός προβλήματος και στην οποία δεν υπάρχει καμία αλληλοεπίδραση με τους εργαζομένους και τον ηγέτη, φάνηκε πως δεν επηρεάζει σημαντικά το επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι η παθητική ηγεσία λόγω του ότι αφήνει τους εργαζομένους ελεύθερους να πράξουν όπως θέλουν, δεν προκαλεί σημαντική αύξηση της εξάντλησης τους (Avery, 2004).

Η τρίτη ερευνητική υπόθεση που διατυπώθηκε στην παρούσα εργασία αφορούσε το κατά πόσο η συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετών επηρεάζει αρνητικά το επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων. Τα ευρήματα της έρευνας επιβεβαίωσαν πως η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να συμβάλλει σε μείωση του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων. Τα ευρήματα αυτά επιβεβαιώνουν πως οι ικανότητες των ηγετών που συνάδουν με τη συναισθηματική νοημοσύνη (κατανόηση των συναισθημάτων των εργαζομένων, διαχείριση και έλεγχος των δικών τους συναισθημάτων) μπορούν να λειτουργήσουν ανασταλτικά στην συνθηματική εξάντληση των εργαζομένων και να ενισχύσουν τα επιτεύγματα των εργαζομένων στο χώρο εργασίας (Chen & Chen, 2018; Huang, Chan, Lam & Nan, 2010; Kafetsios, Nezlek & Vassiou, 2011; Lee, 2017; Sanchez-Gomez & Bresó, 2020).

Η τέταρτη ερευνητική υπόθεση που διατυπώθηκε στην παρούσα εργασία αφορούσε το κατά πόσο το στυλ ηγεσίας που επιλέγουν οι προϊστάμενοι/διευθυντές επηρεάζει το επίπεδο οργανωτικής δέσμευσης των εργαζομένων. Τα ευρήματα της έρευνας επιβεβαίωσαν τις μία από τις τρεις υποθέσεις που διατυπώθηκαν με βάση την τέταρτη ερευνητική υπόθεση και προέκυψε ένα αποτέλεσμα αντίθετο από την υπόθεση



που ορίστηκε. Αναλυτικότερα, τα ευρήματα έδειξαν ότι η υιοθέτηση ενός μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας οδηγεί σε αυξημένο επίπεδο οργανωτικής δέσμευσης ενώ η υιοθέτηση ενός παθητικού στυλ ηγεσίας οδηγεί και αυτό σε ένα αυξημένο επίπεδο οργανωτικής δέσμευσης. Αντίθετα, δεν επιβεβαιώθηκε ότι η υιοθέτηση συναλλακτικού στυλ ηγεσίας επηρεάζει το επίπεδο οργανωτικής δέσμευσης των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα συμφωνούν με ευρήματα άλλων ερευνών που δείχνουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία μέσα από τα χαρακτηριστικά που αναφέρθηκαν και παραπάνω ενισχύει τη συναισθηματική δέσμευση των εργαζομένων με την επιχείρηση και ενισχύει την επιθυμία του εργαζομένου να συνεχίσει να προσφέρει τις υπηρεσίες του για τον οργανισμό (Yahaya & Ebrahim, 2016). Αντίθετα, η παθητική ηγεσία που συνάδει με έναν ηγέτη απαθή, που δεν αναλαμβάνει ευθύνες και παρέχει ελευθερίες στους εργαζομένους, φάνηκε πως μπορεί να αυξήσει το επίπεδο δέσμευσης των εργαζομένων. Στη βιβλιογραφία η σχέση μεταξύ της παθητικής ηγεσίας και της οργανωτικής δέσμευσης στην πλειοψηφία των ερευνών είναι αρνητική (Clinebell, Skudiene, Trijonyte & Reardon, 2013). Μια πιθανή εξήγηση της θετικής σχέσης που βρέθηκε στην παρούσα εργασία είναι ότι ένας απαθής ηγέτης δεν έχει πολλές απαιτήσεις από τους υφισταμένους του, με αποτέλεσμα αυτοί να έχουν πολλές ελευθερίες στο χώρο εργασίας χωρίς να απαιτείται από αυτούς να επιτύχουν στόχους. Αυτό μπορεί να επιφέρει ένα αίσθημα «βολικότητας» και ευκολίας που αυξάνει το επίπεδο οργανωτικής δέσμευσης τους.

Η πέμπτη ερευνητική υπόθεση που διατυπώθηκε στην παρούσα εργασία αφορούσε το κατά πόσο η επαγγελματική εξουθένωση επηρεάζει αρνητικά το επίπεδο οργανωτικής δέσμευσης των εργαζομένων. Τα ευρήματα της έρευνας επιβεβαίωσαν ότι η επαγγελματική εξουθένωση των εργαζομένων οδηγεί σε μειωμένο επίπεδο δέσμευσης. Ουσιαστικά η συναισθηματική εξάντληση των εργαζομένων από τις συνθήκες εργασίας, το αίσθημα αποπροσωποποίησης και η μη εκπλήρωση των προσωπικών τους στόχων για εξέλιξη μειώνει τη δέσμευση των εργαζομένων προς τον οργανισμό που εργάζονται και τους στόχους του (Alkær sig, Kensbock & Lomberg, 2018; Jain, Duggal & Ansari, 2019; Wong & Laschinger, 2015).

Η έκτη ερευνητική υπόθεση που διατυπώθηκε στην παρούσα εργασία αφορούσε το κατά πόσο η επαγγελματική εξουθένωση έχει σημαντικό διαμεσολαβητικό ρόλο στη σχέση μεταξύ ηγεσίας και οργανωτικής δέσμευσης των εργαζομένων. Τα ευρήματα της έρευνας επιβεβαίωσαν ότι η επαγγελματική εξουθένωση έχει σημαντικό διαμεσολαβητικό ρόλο στη σχέση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και οργανωτικής δέσμευσης των εργαζομένων. Αντίθετα, τα αποτελέσματα δεν επιβεβαίωσαν ότι η

επαγγελματική εξουθένωση έχει σημαντικό διαμεσολαβητικό ρόλο στη σχέση μεταξύ συναλλακτικής ή παθητικής ηγεσίας και οργανωτικής δέσμευσης των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να συμβάλλει θετικά στην οργανωτική δέσμευση των εργαζομένων μέσα από τη μείωση της επαγγελματικής τους εξουθένωσης (Wong & Laschinger, 2015). Αντίθετα, η παθητική ηγεσία και η συναλλακτική ηγεσία δεν συμβάλλει σημαντικά στην οργανωτική δέσμευση των εργαζομένων μέσα από την επίδραση τους στο επίπεδο της επαγγελματικής τους εξουθένωσης (Clinebell, Skudiene, Trijonyte & Reardon, 2013).

Η έβδομη ερευνητική υπόθεση που διατυπώθηκε στην παρούσα εργασία αφορούσε το κατά πόσο η συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετών επηρεάζει θετικά το επίπεδο οργανωτικής δέσμευσης των εργαζομένων. Τα ευρήματα της έρευνας δεν επιβεβαίωσαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετών οδηγεί σε αυξημένο επίπεδο δέσμευσης αλλά έδειξαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη επιδρά έμμεσα στο επίπεδο οργανωτικής δέσμευσης των εργαζομένων μέσω της επαγγελματικής εξουθένωσης (όγδοη ερευνητική υπόθεση). Ουσιαστικά τα ευρήματα δεν επιβεβαίωσαν την άμεση επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών στο επίπεδο οργανωτικής δέσμευσης των εργαζομένων (Mahon, Taylor & Boyatzis 2014) αλλά έδειξαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη συμβάλλει θετικά στην οργανωτική δέσμευση των εργαζομένων μέσα από την μείωση της επαγγελματικής τους εξουθένωσης (Caruso & Salovey, 2004; Miao, Humphrey & Qian, 2016).

## **5.2. Πρακτική και θεωρητική συμβολή της έρευνας**

Σε θεωρητικό πλαίσιο η παρούσα εργασία συνέβαλε σημαντικά στην κατανόηση των σχέσεων μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και στυλ ηγεσίας των ηγετών με το επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης και οργανωτικής δέσμευσης τους. Παρότι στη βιβλιογραφία υπάρχουν αρκετές έρευνες που έχουν διερευνήσει συσχετίσεις μεταξύ αυτών των εννοιών οι πλειοψηφία τους έχει μελετήσει τις έννοιες ανά δύο και όχι σε ένα συνολικό μοντέλο σχέσεων. Επίσης, η παρούσα έρευνα είναι η πρώτη που διερεύνησε το διαμεσολαβητικό ρόλο που έχει η επαγγελματική εξουθένωση στη σχέση του στυλ ηγεσία με το επίπεδο οργανωτικής δέσμευσης των εργαζομένων και το διαμεσολαβητικό

ρόλο που έχει η επαγγελματική εξουθένωση στη σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης με το επίπεδο οργανωτικής δέσμευσης των εργαζομένων.

Σε πρακτικό επίπεδο η παρούσα έρευνα δείχνει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετών σε συνδυασμό με την επιλογή στρατηγικών μετασχηματιστικής ηγεσίας μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερα επίπεδα οργανωτικής δέσμευσης και χαμηλότερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων.

### **5.3. Περιορισμοί έρευνας**

Σημαντικός περιορισμός της παρούσας έρευνας μπορεί να θεωρηθεί το μικρό μέγεθος δείγματος σε σχέση με το σύνολο του πληθυσμού των εργαζομένων στις ιδιωτικές επιχειρήσεις και η επιλογή του δείγματος με χρήση δειγματοληψίας ευκολίας. Το μικρό μέγεθος δείγματος σε συνδυασμό με χρήση δειγματοληψίας ευκολίας μειώνει σε σημαντικό βαθμό την εξωτερική εγκυρότητα της έρευνας καθώς το δείγμα δεν μπορεί να θεωρηθεί αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού. Δεύτερος περιορισμός της παρούσας έρευνας είναι ότι η συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετών και το στυλ ηγεσίας τους αξιολογήθηκε με ερωτηματολόγιο που συμπλήρωσαν οι εργαζόμενοι. Η αναφορά των εργαζομένων για χαρακτηριστικά των ηγετών εμπεριέχει τον κίνδυνο μεροληψίας (bias) στις απαντήσεις τους καθώς συνήθως οι εργαζόμενοι τείνουν να υπερεκτιμούν ή να υποεκτιμούν την πραγματική κατάσταση με σκοπό να δώσουν μια κοινωνικά αποδεκτή συμπεριφορά.

### **5.4. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα**

Τα αποτελέσματα της έρευνας επιβεβαίωσαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετών και το στυλ ηγεσίας που επιλέγουν επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό το επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων και το επίπεδο οργανωτικής δέσμευσης τους. Στο μέλλον θα ήταν χρήσιμο να διεξαχθεί έρευνα σε μεγαλύτερο μέγεθος δείγματος τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα και να πραγματοποιηθεί σύγκριση μεταξύ τους. Επίσης, σε μελλοντική έρευνα θα μπορούσαν αν ενσωματωθούν και περισσότερες διαστάσεις όπως το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων, η απόδοση τους και η εμφάνιση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας.

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- Al-Hussami, M., Hammad, S., & Alsoleihat, F. (2018). The influence of leadership behavior, organizational commitment, organizational support, subjective career success on organizational readiness for change in healthcare organizations. *Leadership in Health Services*, 31(4), 354–370. <https://doi.org/10.1108/lhs-06-2017-0031>
- Alkærstig, L., Kensbock, J., & Lomberg, C. (2018). The Burnout Epidemic—How Burnout Spreads Across Organizations. *Academy of Management Proceedings*, 2018(1), 14180. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2018.14180abstract>
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. doi:10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x
- Alsughayir, A. (2021). The effect of emotional intelligence on organizational commitment: Understanding the mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, 1309–1316. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.11.008>
- Antonakis, J., Ashkanasy, N. M., & Dasborough, M. T. (2009). Does leadership need emotional intelligence? *The Leadership Quarterly*, 20, 247–261, <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.01.006>.
- Avery, G. C. (2004). *Understanding leadership: Paradigms and cases*. London: Sage.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sampler Set (3rd ed.)*. Redwood City, CA: Mindgarden. [http://dx.doi.org/10.1207/s1532754xjpr1602\\_2](http://dx.doi.org/10.1207/s1532754xjpr1602_2)
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990s: The four I's of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(4), 9-16.
- Bakan, I., Buyukbese, T., & Ersahan, B. (2011). An investigation of organizational commitment and education level among employees. *International Journal of Emerging Sciences*, 1(3), 231-245.
- Bar-On, R. (1997). Emotional Quotient Inventory: Technical manual. Toronto, Ontario, Canada: Multi-Health Systems.

- Barling, J., Slater, F., & Kelloway, E. K., (2003). Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3), 157-161.
- Bass, B. M. (1990). *Stodgills handbook of leadership (3rd ed.)*. London: Collier Macmillan.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organisational effectiveness through transformational leadership*. London: Sage.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership (2nd ed.)*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Bateman, T. S., & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27(1), 95-112. doi:10.2307/255959
- Bayes, A., Tavella, G., & Parker, G. (2021). The biology of burnout: Causes and consequences. *The World Journal of Biological Psychiatry*, 22(9), 686–698. <https://doi.org/10.1080/15622975.2021.1907713>
- Becker, J.-M., Klein, K., & Wetzels, M. (2012). Hierarchical Latent Variable Models in PLS-SEM: Guidelines for Using Reflective-Formative Type Models. *Long Range Planning*, 45(5–6), pp.359–394.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *The Journal of Applied Psychology*, 89, 901-910.
- Borhani, F., Jalali, T., Abbaszadeh, A., & Haghdoost, A. (2014). Nurses' perception of ethical climate and organizational commitment. *Nursing Ethics*, 21(3), 278-288. doi:10.1177/0969733013493215
- 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. doi:10.1002/job.334
- Buchanan II, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546. doi:10.2307/2391809
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Caruso, D. R., & Salovey, P. (2004). *The emotionally intelligent manager*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Caruso, D. R., Mayer, J. D., & Salovey, P. (2002). Emotional intelligence and emotional leadership. In R. E. Riggio, S. E. Murphy, & F. J. Pirozzolo (Eds.), *Multiple*

- intelligences and leadership* (pp. 55–74). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Chen, S. C., & Chen, C. F. (2018). Antecedents and consequences of nurses' burnout. *Management Decision*, 56(4), 777–792. <https://doi.org/10.1108/md-10-2016-0694>
- Clinebell, S., Skudiene, V., Trijonyte, R., & Reardon, J. (2013). Impact Of Leadership Styles On Employee Organizational Commitment. *Journal of Service Science (JSS)*, 6(1), 139–152. <https://doi.org/10.19030/jss.v6i1.8244>
- Creswell, J. W. (2022). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). SAGE Publications, Inc.
- Cuéllar-Molina, D., García-Cabrera, A. M., & Déniz-Déniz, M. D. L. C. (2019). Emotional intelligence of the HR decision-maker and high-performance HR practices in SMEs. *European Journal of Management and Business Economics*, 28(1), 52–89. <https://doi.org/10.1108/ejmbe-10-2017-0033>
- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., Ibrahim, G., & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 380–394. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078>
- Drigas, A., & Papoutsis, C. (2019). Emotional Intelligence as an Important Asset for HR in Organizations: Leaders and Employees. *International Journal of Advanced Corporate Learning (IJAC)*, 12(1), 58. <https://doi.org/10.3991/ijac.v12i1.9637>
- Eslami, J. & Gharakhani, D. (2012) Organizational commitment and job satisfaction. *ARPN Journal of Science and Technology*, 2, 85-91.
- Gardner, H. (1983). *Frames of Mind: A Theory of Multiple Intelligences*. New York: Basic Books.
- Gardner, L. & Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 23 (1/2), 68-78.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53, 1027–1055.

- Gill, A., Flaschner, A., & Shachar, M. (2006). Mitigating stress and burnout by implementing transformational-leadership. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(6), 469-481. doi:10.1108/09596110610681511
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Bantam Books, Inc.
- Goleman, D. (2001). Emotional intelligence: perspectives on a theory of performance. In C. Cherniss & D. Goleman (eds.): *The emotionally intelligent workplace*. San Francisco: Jossey-Bass
- Görgens-Ekermans, G., & Roux, C. (2021). Revisiting the emotional intelligence and transformational leadership debate: (How) does emotional intelligence matter to effective leadership? *SA Journal of Human Resource Management*, 19. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1279>
- Gregoire, M. B., & Arendt, S. W. (2004). Leadership: Reflections over the past 100 years. *Journal of the American Dietetic Association*, 104, 395-403.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. USA: Sage publications.
- Hall, D. T., Schneider, B., & Nygren, H. T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 176–190. <https://doi.org/10.2307/2391488>
- Harold, C. M., & Holtz, B. C. (2014). The effects of passive leadership on workplace incivility. *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), 16–38. <https://doi.org/10.1002/job.1926>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. M. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. *Flourishing: Positive Psychology and the Life Well-Lived*, 205-224.
- Helou, M., Nabhani, M., & Bahous, R. (2016). Teachers' views on causes leading to their burnout. *School Leadership & Management*, 36(5), 551–567. <https://doi.org/10.1080/13632434.2016.1247051>
- Holtz, B. C., & Hu, B. (2017). Passive leadership: relationships with trust and justice perceptions. *Journal of Managerial Psychology*, 32(1), 119–130. <https://doi.org/10.1108/jmp-02-2016-0029>
- Huang, X., Chan, S. C., Lam, W., & Nan, X. (2010). The joint effect of leader–member exchange and emotional intelligence on burnout and work performance in call

- centers in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 1124–1144. <https://doi.org/10.1080/09585191003783553>
- Hunegnawu, A. K. (2019). Organizational Learning: The Only Sustainable Source of Competitive Advantage (an Integrative Critical Review of Competitive Advantage Theories in Lieu of the Theory of Organizational Learning). *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3459436>
- Issah, M. (2018). Change Leadership: The Role of Emotional Intelligence. *SAGE Open*, 8(3), 215824401880091. <https://doi.org/10.1177/2158244018800910>
- Jain, P., & Duggal, T. (2018). Transformational leadership, organizational commitment, emotional intelligence and job autonomy. *Management Research Review*, 41(9), 1033–1046. <https://doi.org/10.1108/mrr-01-2018-0029>
- Jain, P., Duggal, T., & Ansari, A. H. (2019). Examining the mediating effect of trust and psychological well-being on transformational leadership and organizational commitment. *Benchmarking: An International Journal*, 26(5), 1517–1532. <https://doi.org/10.1108/bij-07-2018-0191>
- Kafetsios, K., Nezelek, J. B., & Vassiou, A. (2011). A Multilevel Analysis of Relationships Between Leaders' and Subordinates' Emotional Intelligence and Emotional Outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(5), 1121–1144. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2011.00750.x>
- Kark, R., van Dijk, D., & Vashdi, D. R. (2017). Motivated or Demotivated to Be Creative: The Role of Self-Regulatory Focus in Transformational and Transactional Leadership Processes. *Applied Psychology*, 67(1), 186–224. <https://doi.org/10.1111/apps.12122>
- Khan, H., Rehmat, M., Butt, T. H., Farooqi, S., & Asim, J. (2020). Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: a mediation model. *Future Business Journal*, 6(1). <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00043-8>
- Kim, H., & Kim, T. (2017). Emotional Intelligence and Transformational Leadership: A Review of Empirical Studies. *Human Resource Development Review*, 16(4), 377–393. <https://doi.org/10.1177/1534484317729262>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2008). *Essentials of management: An international perspective (7th ed.)*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing.



- Lee, H. J. (2017). How emotional intelligence relates to job satisfaction and burnout in public service jobs. *International Review of Administrative Sciences*, 84(4), 729–745. <https://doi.org/10.1177/0020852316670489>
- Lindebaum, D., & Cartwright, S. (2010). A critical examination of the relationship between emotional intelligence and transformational leadership. *Journal of Management Studies*, 47, 1317–1342, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00933.x>.
- Mahon E. G., Taylor S. N. & Boyatzis R. E. (2014). Antecedents of organizational engagement: exploring vision, mood and perceived organizational support with emotional intelligence as a moderator. *Frontiers in Psychology*, 5. DOI:10.3389/fpsyg.2014.01322.
- Maslach, C. (1993). Burnout: A Multidimensional Perspective. In W. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research. Series in Applied Psychology: Social Issues and Questions* (pp. 19-32). Philadelphia, PA: Taylor & Francis.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *Maslach Burnout Inventory Manual (3rd ed.)*. Mountain View, CA: CPP, Inc.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52, 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Masood, S. A., Dani, S. S., Burns, N. D., & Backhouse, C. J. (2006). Transformational leadership and organisational culture: The situational strength perspective. *Journal of Engineering Manufacture*, 220, 941-949.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3–34). Basic Books.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, 15, 197-215.
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., & Sitarenios, G. (2003). Measuring emotional intelligence with the MSCEIT V2.0. *Emotion*, 3(1), 97–105. <https://doi.org/10.1037/1528-3542.3.1.97>

- Mendes, F., & Stander, M. W. (2011). Positive organisation: The role of leader behaviour in work engagement and retention. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(1). <https://doi.org/10.4102/sajip.v37i1.900>
- Miao, C., Humphrey, R. H. & Qian, S. (2016). Leader emotional intelligence and subordinate job satisfaction: A meta-analysis of main, mediator, and moderator effects. *Personality and Individual Differences*, 102, 13-14. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.06.056>
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2018). Emotional intelligence and authentic leadership: a meta-analysis. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(5), 679–690. <https://doi.org/10.1108/loj-02-2018-0066>
- Moss, S. (2008). Cultivating the Regulatory Focus of Followers to Amplify Their Sensitivity to Transformational Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 241–259. <https://doi.org/10.1177/1548051808327880>
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Murray, K. (2020). *Charismatic Leadership: The Skills You Can Learn to Motivate High Performance in Others* (1st ed.). Kogan Page.
- Orgambidez, A., Millán, M., Domínguez, L., & Borrego, Y. (2021). Structural Empowerment, Burnout, and Job Satisfaction: Comparison of Public and Private Social Service Centers. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 1–14. <https://doi.org/10.1080/23303131.2021.1967823>
- Para-González, L., Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Lorente, A. R. (2018). Exploring the mediating effects between transformational leadership and organizational performance. *Employee Relations*, 40(2), 412–432. <https://doi.org/10.1108/er-10-2016-0190>
- Patton, W., & Goddard, R. (2003). Psychological distress and burnout in australian employment service workers: Two years on. *Journal of Employment Counseling*, 40(1), 2–16. <https://doi.org/10.1002/j.2161-1920.2003.tb00851.x>
- Perko, K., Kinnunen, U., Tolvanen, A., & Feldt, T. (2015). Investigating occupational well-being and leadership from a person-centred longitudinal approach: congruence of well-being and perceived leadership. *European Journal of Work*

- and *Organizational Psychology*, 25(1), 105–119.  
<https://doi.org/10.1080/1359432x.2015.1011136>
- Petrides, K. V., & Furnham, A. (2003). Trait emotional intelligence: Behavioural validation in two studies of emotion recognition and reactivity to mood induction. *European Journal of Personality*, 17(1), 39–57. <https://doi.org/10.1002/per.466>
- Petrides, K. V., Pita, R., & Kokkinaki, F. (2007). The location of trait emotional intelligence in personality factor space. *British Journal of Psychology*, 98(2), 273–289.
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49, 327–340.
- Rodriguez, A., & Rodriguez, Y. (2015). Metaphors for today’s leadership: VUCA world, millennial and “Cloud Leaders.” *Journal of Management Development*, 34(7), 854–866. <https://doi.org/10.1108/jmd-09-2013-0110>
- Rosete, D., & Ciarrochi, J. (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership and Organization Development Journal*, 26, 388–399, <http://dx.doi.org/10.1108/01437730510607871>.
- Rusu, R. (2013). Affective organizational commitment, continuance organizational commitment or normative organizational commitment? *Buletin Stiintific*, 18(2), 192–197.
- Salem, I. E. B. (2015). Transformational leadership: Relationship to job stress and job burnout in five-star hotels. *Tourism and Hospitality Research*, 15(4), 240–253.  
<https://doi.org/10.1177/1467358415581445>
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Salovey, P., & Mayer, J. 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.
- Sanchez-Gomez, M., & Bresó, E. (2020). In Pursuit of Work Performance: Testing the Contribution of Emotional Intelligence and Burnout. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(15), 5373.  
<https://doi.org/10.3390/ijerph17155373>

- Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, 20(5), 446–463. <https://doi.org/10.1108/cdi-02-2015-0025>
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 143–150. doi:10.2307/2391824
- Siangchokyoo, N., Klinger, R. L., & Campion, E. D. (2020). Follower transformation as the linchpin of transformational leadership theory: A systematic review and future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101341. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101341>
- Siegling, A., Nielsen, C., & Petrides, K. (2014). Trait emotional intelligence and leadership in a European multinational company. *Personality and Individual Differences*, 65, 65–68. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.01.049>
- Singh, B., Gupta, P.K., & Venugopal, S. (2008). Organizational commitment: Revisited. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 34(1), 57-68.
- Sirin, Y., Bilir, P., & Karademir, T. (2013). The effect of organizational commitment on job performance: The case of the kahramanmaras provincial directorate of youth services and sports. *International Journal of Academic Research*, 5(4), 65-71. doi:10.7813/2075-4124.2013/5-4/B.9
- Tafvelin, S., Nielsen, K., von Thiele Schwarz, U., & Stenling, A. (2019). Leading well is a matter of resources: Leader vigour and peer support augments the relationship between transformational leadership and burnout. *Work & Stress*, 33(2), 156–172. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1513961>
- Vullingsh, J. T., de Hoogh, A. H. B., den Hartog, D. N., & Boon, C. (2018). Ethical and Passive Leadership and Their Joint Relationships with Burnout via Role Clarity and Role Overload. *Journal of Business Ethics*, 165(4), 719–733. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4084-y>
- Wei, H., King, A., Jiang, Y., Sewell, K. A., & Lake, D. M. (2020). The Impact of Nurse Leadership Styles on Nurse Burnout: *Nurse Leader*, 18(5), 439–450. <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2020.04.002>
- Wong, C. A., & Laschinger, H. K. S. (2015). The influence of frontline manager job strain on burnout, commitment and turnover intention: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*, 52(12), 1824- 1833.

- Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*, 35(2), 190–216. <https://doi.org/10.1108/jmd-01-2015-0004>
- Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*, 35(2), 190–216. <https://doi.org/10.1108/jmd-01-2015-0004>
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organisations*. Engelwood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Zhang, L., Cao, T., & Wang, Y. (2018). The mediation role of leadership styles in integrated project collaboration: An emotional intelligence perspective. *International Journal of Project Management*, 36(2), 317–330. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.08.014>
- Zopiatis, A., & Constanti, P. (2010). Leadership styles and burnout: is there an association? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(3), 300–320. <https://doi.org/10.1108/09596111011035927>
- Μιχαήλ, Δ., & Κλουτσινιώτης, Π. (2021). Διαλέξεις στο μάθημα «Αναλυτική στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων». [Διαδικτυακές Διαλέξεις] (Προσωπικές χειρόγραφες σημειώσεις κατά τη διάρκεια των διαλέξεων, Μάρτιος – Μάιος 2021) τοπ. Θεσσαλονίκη: Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Διάσταση	Ερώτηση	Φόρτιση
Μετασηματιστική ηγεσία	Επανεξετάζει προγενέστερα δεδομένα για να ελέγξει την ορθότητά και την ισχύ τους	0.664
	Αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις	0.843
	Αναζητά διαφορετικές θεωρήσεις κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων	0.781
	Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον	0.760
	Με κάνει να νιώθω περήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της	0.875
	Μιλάει με ενθουσιασμό για τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν	0.752
	Τονίζει τη σπουδαιότητα που έχει το ισχυρό αίσθημα σκοπού	0.788
	Αφιερώνει πολύ χρόνο στην καθοδήγηση των υφισταμένων του	0.839
	Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον	0.850
	Μου συμπεριφέρεται περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά ως ένα απλό μέλος της ομάδας	0.791
	Λειτουργεί με τρόπους που κερδίζει το σεβασμό μου	0.854
	Σκέφτεται τις δεοντολογικές και ηθικές συνέπειες των αποφάσεων	0.816
	Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης	0.500
	Διατυπώνει με σαφήνεια ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον	0.794
	Με θεωρεί ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες	0.650
	Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές οπτικές γωνίες	0.932
Με βοηθά να αναπτύσω τις δυνατότητές μου	0.891	
Προτείνει νέους τρόπους με τους οποίους μπορούμε να επιδώσουμε την ολοκλήρωση ενός έργου	0.894	

	Δίνει έμφαση στη σπουδαιότητα της ύπαρξης μίας συλλογικής αίσθησης αποστολής	0.858
	Εκφράζει την πεποίθηση ότι θα επιτευχθούν οι στόχοι	0.808
Συναλλακτική ηγεσία	Μου παρέχει βοήθεια ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου	0.805
	Εστιάζει την προσοχή του σε λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα καθιερωμένα	0.695
	Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων	0.846
	Ενημερώνει τους υφισταμένους του σχετικά με τα αποτελέσματα που θα περιμένουν να δουν όταν επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί.	0.806
	Επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών	0.667
	Καταγράφει κάθε λάθος που γίνεται	0.819
	Μου εφιστά την προσοχή στις αποτυχίες επίτευξης των στόχων	0.803
	Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του	0.617
Παθητική ηγεσία	Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν πολύ σοβαρά	0.633
	Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα	0.732
	Απουσιάζει όταν τον/την έχουν ανάγκη	0.700
	Περιμένει τα πράγματα να χειροτερέψουν για να επέμβει	0.776
	Είναι ένθερμος/η υποστηρικτής της άποψης: «αν δεν είναι χαλασμένο μην το αλλάζεις»	0.591
	Ακολουθεί την τακτική ότι τα προβλήματα πρέπει να γίνουν χρόνια πριν αναλάβει δράση	0.812
	Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις	0.835
	Καθυστερεί να αντιδράσει σε επείγοντα ζητήματα	0.882
Συναισθηματική εξάντληση	Νιώθω συναισθηματικά στραγγισμένος από τη δουλειά μου	0.910
	Νιώθω εξαντλημένος/η στο τέλος μίας εργάσιμης μέρας.	0.866
	Νιώθω κούραση, όταν σηκώνομαι το πρωί και έχω μπροστά μου μια ακόμα μέρα δουλειάς.	0.857
	Το να εργάζομαι με ανθρώπους όλη μέρα αποτελεί πίεση για μένα	0.631

	Νιώθω εξουθενωμένος/η από τη δουλειά μου	0.587
	Νιώθω απογοήτευση από τη δουλειά μου.	0.864
	Νιώθω ότι εργάζομαι πολύ σκληρά	0.687
	Η ερνασία που έγει να κάνει με επαφή με ανθρώπους μου προκαλεί άγχος	0.630
	Νιώθω ότι βρίσκομαι στα όρια της αντοχής μου	0.896
Αποπροσωποποίηση	Νιώθω ότι μεταχειρίζομαι μερικούς από τους αποδέκτες των υπηρεσιών (πελάτες) σαν να ήταν απρόσωπα αντικείμενα	0.713
	Έχω γίνει πιο σκληρός απέναντι στους ανθρώπους από τότε που άρχισα αυτή τη δουλειά	0.860
	Ανησυχώ ότι η δουλειά αυτή συναισθηματικά με σκληραίνει	0.764
	Είμαι απαθής απέναντι σε κάποια προβλήματα των ατόμων που εξυπηρετώ	0.756
	Αισθάνομαι ότι οι άνθρωποι που εξυπηρετώ μερικές φορές με κατηγορούν για ορισμένα από τα προβλήματά τους	0.608
Προσωπικά επιτεύγματα	Μπορώ εύκολα να καταλάβω πώς νιώθουν γενικά οι αποδέκτες των υπηρεσιών μου	0.781
	Αντιμετωπίζω αποτελεσματικά τα προβλήματα που δημιουργούνται στο χώρο εργασίας	0.699
	Νιώθω πραγματικά ότι επηρεάζω την ζωή των άλλων ανθρώπων μέσα από την εργασία μου	
	Νιώθω γεμάτος/η ενεργητικότητα	0.812
	Μπορώ να δημιουργήσω μια άνετη ατμόσφαιρα με ανθρώπους που εξυπηρετώ	0.803
	Αισθάνομαι τόνωση μέσα από την καλή συνεργασία με ανθρώπους που εξυπηρετώ	0.657
	Έχω καταφέρει πολλά αξιόλογα πράγματα στο χώρο εργασίας μου	0.811
	Αντιμετωπίζω ήρεμα τα συναισθηματικά προβλήματα που προκύπτουν στην εργασία μου	0.794
Οργανωτική δέσμευση	1. Είμαι πρόθυμος/η να καταβάλω μεγαλύτερη προσπάθεια από την αναμενόμενη, προκειμένου να βοηθήσω στην επιτυχημένη λειτουργία του οργανισμού που υπηρετώ.	0.664
	2. Στους φίλους μου, συνηθίζω να λέω ότι αξίζει να προσφέρει κανείς τις υπηρεσίες του στον οργανισμό που εργάζομαι.	0.857
	3. Αισθάνομαι ελάχιστα αφοσιωμένος/η στον οργανισμό που εργάζομαι.	0.740



	4. Θα δεχόμουν να αναλάβω κάθε ανάθεση εργασίας προκειμένου να συνεχίσω να εργάζομαι σε αυτόν τον οργανισμό	0.669
	5. Θεωρώ πως οι αξίες μου συμπίπτουν σε μεγάλο βαθμό με αυτές του οργανισμού που εργάζομαι.	0.826
	6. Αισθάνομαι υπερήφανος/η να λέω στους άλλους ότι είμαι μέλος αυτού του οργανισμού.	0.864
	7. Θα μπορούσα να δουλεύω το ίδιο καλά σε ένα άλλο οργανισμό, από τη στιγμή που οι συνθήκες δουλειάς θα ήταν παρόμοιες.	0.765
	8. Ο οργανισμός στο οποίο εργάζομαι καταφέρνει να φέρει στην επιφάνεια τον καλύτερό μου εαυτό, όσον αφορά την επίδοσή μου στη δουλειά	0.843
	9. Ακόμα και μια μικρή αλλαγή στην τωρινή μου κατάσταση θα αρκούσε για να με οδηγήσει να φύγω από αυτόν τον οργανισμό.	0.713
	10. Είμαι εξαιρετικά χαρούμενος που επέλεξα αυτόν τον οργανισμό για να δουλέψω σε σχέση με άλλους	0.592
	11. Δεν έχει να αποκομίσει κανείς ιδιαίτερα οφέλη επιλέγοντας να παραμείνει σε αυτό τον οργανισμό επ' αόριστον.	0.836
	12. Πολλές φορές δυσκολεύομαι να συμφωνήσω με τις τακτικές που ακολουθούνται σε αυτό τον οργανισμό για σημαντικά θέματα που αφορούν εργαζόμενους	0.863
	13. Ενδιαφέρομαι πραγματικά για το μέλλον αυτού του οργανισμού	0.514
	14. Για μένα, πρόκειται για τον καλύτερο οργανισμό στον οποίο θα μπορούσα να εργαστώ.	0.754
	15. Το να αποφασίσω να εργαστώ για αυτόν τον οργανισμό ήταν ένα σίγουρο λάθος από μέρους μου.	0.675
Ευημερία	Γενικά δε βρίσκει τη ζωή διασκεδαστική.	0.585
	Πιστεύει πως έχει πολλά χαρίσματα.	0.816
	Γενικά είναι απαισιόδοξος άνθρωπος.	0.703
	Σε γενικές γραμμές, φαίνεται ευχαριστημένος από τη ζωή του.	0.856
	Αισθάνεται καλά με τον εαυτό του.	0.639
	Πιστεύει ότι γενικά τα πράγματα θα εξελιχθούν καλά στη ζωή τους.	0.677
Αυτοέλεγχος	Συνήθως του είναι δύσκολο να ελέγξει τα συναισθήματά του.	0.581

	Έχει την τάση να αλλάζει γνώμη συχνά.	0.554
	Γενικά, είναι ικανός να αντιμετωπίσει καταστάσεις άγχους	0.766
	Συνήθως μπορεί να βρει τρόπους να ελέγξει τα συναισθήματά του	0.657
	Συχνά ανακατεύεται σε καταστάσεις και αργότερα το μετανιώνει.	0.701
	Οι άλλοι τον θαυμάζουν γιατί είναι «άνετος».	0.761
<b>Κοινωνικότητα</b>	Μπορεί να χειριστεί αποτελεσματικά τους άλλους ανθρώπους	0.683
	Συχνά δυσκολεύεται να υπερασπισθεί τα δικαιώματά του.	0.516
	Συνήθως μπορεί να επηρεάσει τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων.	0.605
	Θα τον περιέγραφα ως καλό διαπραγματευτή.	0.687
	Έχει την τάση να υποχωρεί ακόμη και όταν γνωρίζει πως έχει δίκιο.	0.718
	Πιστεύω πως δεν έχει καθόλου επιρροή στα συναισθήματα των άλλων.	0.801
<b>Συναισθηματικότητα</b>	Δε δυσκολεύεται καθόλου να εκφράσει τα συναισθήματά του με λόγια.	0.615
	Συχνά του είναι δύσκολο να δει τα πράγματα από την οπτική γωνία των άλλων.	0.734
	Γενικά δυσκολεύεται να κατανοήσει τι ακριβώς νιώθω.	0.787
	Οι κοντινοί του άνθρωποι παραπονιούνται ότι δεν τους συμπεριφέρεται σωστά.	0.523
	Συχνά δυσκολεύεται να δείξει στοργή στους ανθρώπους γύρω του	0.668
	Συνήθως μπορεί να «μει στη θέση του άλλου» και να καταλάβει τα συναισθήματά του.	0.691
	Συχνά, σταματά αυτό που κάνει και συγκεντρώνεται σε αυτό που νιώθει.	0.695
	Δυσκολεύεται να δεθεί πολύ ακόμη και με όσους βρίσκονται πολύ κοντά του.	0.645