



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

**«ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ Η ΣΧΕΣΗ ΤΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ
ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ»**

του

Περικλή Ιωάννου Νότα

ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑΣ: Δρ. ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΚΑΦΕΤΖΟΠΟΥΛΟΣ,
ΕΠΙΚΟΥΡΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού
διπλώματος στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Ιανουάριος 2023

*Αφιερώνεται στον άνθρωπό μου,
την αδελφή μου Μεταξένια*

Περιεχόμενα

Περιεχόμενα Πινάκων.....	4
Ευχαριστίες	5
Περίληψη.....	6
Abstract	6
Εισαγωγή.....	8
1. Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	10
1.1. Το μοντέλο του Daniel Goleman.....	11
1.2. Το μοντέλο Bar-On.....	12
1.3. Mayer Salovey.....	14
1.4. Στρατηγικές Βελτίωσης Συναισθηματικής Ικανότητας	15
1.5. Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ομάδες.....	17
1.6. Διαδικαστική Δικαιοσύνη.....	18
2. Ηγεσία	20
2.1. Ιστορική Εξέλιξη του Όρου	21
2.2. Επιχειρηματική Ηγεσία.....	22
2.2.1 Προσεγγίσεις Επιχειρηματικού Στυλ Ηγεσίας	23
2.2.2 Χαρακτηριστικά Επιχειρηματικού Ηγέτη.....	24
2.3. Μετασχηματιστική Ηγεσία	26
2.3.1 Τα 4I της μετασχηματιστικής ηγεσίας.....	27
2.3.2 Μέτρηση της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.....	28
2.4 Καινοτόμο Στυλ Ηγεσίας.....	28
2.4.1 Ο Καινοτόμος Ηγέτης.....	31
2.4.2 Χαρακτηριστικά Καινοτόμου Ηγέτη	32
3. Μεθοδολογία Έρευνας	35
3.1. Σκοπός της έρευνας και επιμέρους στόχοι.....	35
3.2. Εργαλείο συλλογής δεδομένων	36
4. Ανάλυση δεδομένων	38
5. Συμπεράσματα και συνεισφορά της έρευνας – περιορισμοί - προτάσεις.....	51
Βιβλιογραφία	55
Παράρτημα.....	60

Περιεχόμενα Πινάκων

Πίνακας 1. Χαρακτηριστικά Επιχειρηματικού Στυλ Ηγεσίας και Ερευνητές που Έχουν Κάνει σχετικές Αναφορές	25
Πίνακας 2. Συχνότητες και ποσοστά δημογραφικά χαρακτηριστικών	40
Πίνακας 3. Έλεγχος αξιοπιστίας Cronbach's Alpha	41
Πίνακας 4. Έλεγχος συσχέτισης Spearman για την 1 ^η ερευνητική υπόθεση	43
Πίνακας 5. Έλεγχος συσχέτισης Spearman για την 2 ^η ερευνητική υπόθεση	43
Πίνακας 6. Το Τεστ παραλλήλων γραμμών της παλινδρόμησης της 3ης ερευνητικής υπόθεσης.....	45
Πίνακας 7. Ο συντελεστής προσδιορισμού της παλινδρόμησης της 3ης ερευνητικής υπόθεσης.....	45
Πίνακας 8. Έλεγχος Model Fitting Information της παλινδρόμησης της 3 ^{ης} ερευνητικής υπόθεσης	46
Πίνακας 9. Έλεγχος Goodness of fit της παλινδρόμησης της 3 ^{ης} ερευνητικής υπόθεσης	46
Πίνακας 10. Εκτιμήσεις παραμέτρων παλινδρόμησης της 3ης ερευνητικής υπόθεσης.....	47
Πίνακας 11. Το Τεστ παραλλήλων γραμμών της παλινδρόμησης της 4 ^{ης} ερευνητικής υπόθεσης	48
Πίνακας 12. Ο συντελεστής προσδιορισμού της παλινδρόμησης της 4 ^{ης} ερευνητικής υπόθεσης	48
Πίνακας 13. Έλεγχος Model Fitting Information της παλινδρόμησης της 4 ^{ης} ερευνητικής υπόθεσης	49
Πίνακας 14. Έλεγχος Goodness of fit της παλινδρόμησης της 4 ^{ης} ερευνητικής υπόθεσης	49
Πίνακας 15. Εκτιμήσεις παραμέτρων παλινδρόμησης της 4ης ερευνητικής υπόθεσης.....	50

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον κύριο Καφετζόπουλο για την διαρκή του υποστήριξη, καθοδήγηση και επίβλεψη αυτούς τους 6 μήνες ώστε να επιτευχθεί η εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Ως επιβλέπων καθηγητής με παρακίνησε να ανακαλύψω τον κόσμο της έρευνας και να αποκτήσω εφόδια πάνω στα οποία θα βασιστώ μελλοντικά.

Η παρούσα εργασία δεν θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί χωρίς την συμμετοχή των 162 εργαζομένων που απάντησαν στο σχετικό ερωτηματολόγιο, τους οποίους ευχαριστώ από καρδιάς.

Τέλος, έχω την ηθική υποχρέωση να ευχαριστήσω από καρδιάς την οικογένειά μου η οποία για ακόμα μία φορά αποδείχθηκε το σημαντικότερο στήριγμα που έχω στη ζωή μου.

Περίληψη

Η μελέτη της συναισθηματικής νοημοσύνης τα τελευταία χρόνια γίνεται όλο και πιο επιτακτική καθώς σε περιβάλλοντα όπως τα εργασιακά, οι εργαζόμενοι και τα στελέχη κρίνονται καθημερινά να αντιμετωπίσουν πτυχές της συναισθηματικής νοημοσύνης που έχουν να κάνουν με τις εντάσεις, τις συγκρούσεις, το άγχος, την απόλαυση κ.λπ. Καθοριστικό ρόλο σε αυτές τις καταστάσεις παίζει και ο εκάστοτε ηγέτης ο οποίος συγκεντρώνει πολλά βλέμματα πάνω του και κρίνεται καθημερινά από το πως διαχειρίζεται αυτές τις καταστάσεις και αν εν τέλει είναι όντως ηγέτης ή ένας απλός προϊστάμενος. Σε αυτή την εργασία γίνεται παρουσίαση της συναισθηματικής νοημοσύνης σαν έννοια και κάποια μοντέλα που τη μετρούν όσο είναι δυνατόν, όπως επίσης δίνεται βάση στα τρία ήδη ηγέτη που συναντώνται στον εργασιακό χώρο, ο επιχειρηματικός ηγέτης, ο μετασχηματιστικός ηγέτης και ο καινοτόμος ηγέτης. Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε μετά τη βιβλιογραφική ανασκόπηση στηρίχθηκε σε δομημένα ερωτηματολόγια κλειστών ερωτήσεων, τα οποία απάντησαν 162 ερωτώμενοι με την προϋπόθεση να είναι εργαζόμενοι. Οι αναλύσεις έγιναν με το στατιστικό πακέτο SPSS και περιέχουν, περιγραφική στατιστική, αναλύσεις συσχετίσεων και παλινδρομήσεις. Τέλος γίνεται η παράθεση των αποτελεσμάτων, περιορισμοί της έρευνας και μερικές προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ: Συναισθηματική νοημοσύνη, ηγέτης, μετασχηματιστική ηγεσία, επιχειρηματική ηγεσία, καινοτόμος ηγέτης, χαρακτηριστικά.

Abstract

The study of emotional intelligence in recent years has become more and more imperative as in environments such as work, employees and managers are judged every day to deal with aspects of emotional intelligence that have to do with tensions, conflicts, stress, enjoyment, etc. A decisive role in these situations is also played by the respective leader who gathers many eyes on him and is judged every day by how he manages these situations and if in the end he is really a leader or a simple supervisor. In this work, emotional intelligence is presented as a concept and some models that measure it as much as possible, as well as a basis is given to the three leaders already found in the workplace, the business leader, the transformational leader and the innovative leader. The research carried out after the literature review was based on structured questionnaires of closed questions, which were answered by 162 respondents provided they were employed. Analyzes were performed with the SPSS statistical package and include descriptive statistics, correlation analyzes and regressions. Finally, the results, limitations of the research and some suggestions for further research are presented.

KEY WORDS: Emotional intelligence, leader, transformational leadership, entrepreneurial leadership, innovative leader, traits.

Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια το ακρωνύμιο VUCA χρησιμοποιείται συνεχώς για να περιγράψει την νέα πραγματικότητα η οποία ισχύει στο χώρο των επιχειρήσεων και όχι μόνο. Η αστάθεια (Volatility), η αβεβαιότητα (Uncertainty), η περιπλοκότητα (Complexity) και η ασάφεια (Ambiguity) αποτελούν τέσσερις βασικούς πυλώνες οι οποίοι προκύπτουν από τις συνεχούς αλλαγές και την τεράστια ταχύτητα διάδοσης πληροφοριών και τεχνολογίας, ενώ η φράση του αρχαίου Έλληνα φιλοσόφου Ηράκλειτου *«η μόνη σταθερά είναι η αλλαγή»* επιβεβαιώνεται καθημερινά.

Λαμβάνοντας υπόψιν τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό πως οι σύγχρονοι ηγέτες και μάνατζερ θα πρέπει να βρίσκουν νέους τρόπους ανάπτυξης τόσο των ίδιων εαυτών τους όσο και της ομάδας που διοικούν. Κοινός παρονομαστής και σημείο αναφοράς αυτής της ανάπτυξης είναι η συναισθηματική νοημοσύνη, η οποία όταν καλλιεργείται οδηγεί σε αύξηση της απόδοσης τόσο του ηγέτη όσο και της απόδοσης των εργαζομένων.

Η βιβλιογραφική έρευνα έχει στόχο την ανάλυση των 5 στοιχείων που απαρτίζουν την συναισθηματική νοημοσύνη καθώς και την σχέση αυτής με μοντέρνα στυλ ηγεσίας των οποίων η υιοθέτηση αυξάνεται με ταχείς ρυθμούς.

Αρχικά και όσον αφορά το πρώτο μέρος της μελέτης το οποίο είναι θεωρητικό, ο στόχος της είναι η ανάλυση και η όσο το δυνατόν καλύτερη αντίληψη του όρου της συναισθηματικής νοημοσύνης. Πιο συγκεκριμένα γίνεται παράθεση των τριών βασικών μοντέλων αυτού του τύπου νοημοσύνης, ενώ αναφέρονται και άλλοι παράγοντες-συμπεριφορές οι οποίες περικλείονται στο γενικότερο πλαίσιο της συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως ο ρόλος της σε ομάδες εντός του οργανισμού και η διαδικαστική δικαιοσύνη.

Το θεωρητικό κομμάτι της εργασίας συνεχίζεται και ολοκληρώνεται με την ανάλυση τριών σύγχρονων στυλ ηγεσίας (επιχειρηματική, μετασχηματιστική και καινοτόμος) αφού πρώτα γίνεται μία εισαγωγή στον όρο της ηγεσίας και σύντομη ιστορική αναδρομή σε αυτή, γεγονός που επιτρέπει την καλύτερη και εις βάθος αντίληψη του θέματος. Πιο συγκεκριμένα, για κάθε τύπο ηγεσίας γίνεται παράθεση της γενικότερης ιδέας πίσω από κάθε στυλ, των χαρακτηριστικών των ηγετών που τους καθιστούν επιχειρηματικούς, μετασχηματιστικούς ή καινοτόμους και παραδείγματα που επιτρέπουν την κατανόηση των πρακτικών τους.

Το δεύτερο μέρος της μελέτης είναι εμπειρικό και αποτελείται από την μεθοδολογία έρευνας και την ανάλυση αποτελεσμάτων της έρευνας. Η έρευνα διεξήχθη μέσω ερωτηματολογίου το οποίο είχε ως σκοπό τη διερεύνηση της σχέσης της

συναισθηματικής νοημοσύνης με την ηγεσία και κατ' επέκταση το πώς αυτή επιδρά στην συμπεριφορά των εργαζομένων. Το ερωτηματολόγιο είχε ηλεκτρονική μορφή και το τελικό δείγμα ανέρχεται στα 162 άτομα. Ακόμη, μέσω της βιβλιογραφικής έρευνας γεννήθηκαν 4 ερευνητικές υποθέσεις για τις οποίες έγιναν αναλύσεις προς επιβεβαίωση ή απόρριψή τους μέσω του προγράμματος στατιστικής ανάλυσης δεδομένων SPSS.

Η εργασία τελειώνει με την παράθεση συμπερασμάτων που εξήχθησαν, την συνεισφορά της έρευνας, τους περιορισμούς καθώς επίσης και προτάσεις για επόμενες έρευνες που απαντώνται στα ίδια ή παρεμφερή πλαίσια με αυτή.

Κεφάλαιο 1^ο: Συναισθηματική Νοημοσύνη

Τις τελευταίες δεκαετίες ο όρος της συναισθηματικής νοημοσύνης κινεί όλο και περισσότερο το ενδιαφέρον τόσο επιστημόνων και ερευνητών όσο και του ευρέως κοινού. Ανατρέχοντας κανείς στην βιβλιογραφία, η πρώτη αναφορά του όρου γίνεται το 1985 από τον Leon Payne στην διδακτορική του διατριβή με τίτλο «A Study of Emotion: Developing Emotional Intelligence; Self-Integration; Relating to Fear, Pain and Desire», ενώ η πρώτη ολοκληρωμένη θεωρία περί συναισθηματικής νοημοσύνης καταγράφεται το 1993 από του Mayer και Salovey ορίζοντάς την ως μορφή κοινωνικής ευφυίας (βλ. 1.1.3). Πάραυτα, οι βάσεις για την διερεύνηση αυτού του τύπου ευφυίας τέθηκαν το 1920 από τον Edward Thorndike ο οποίος έκανε λόγο για κοινωνική νοημοσύνη ορίζοντάς την ως «η ικανότητα να καταλαβαίνεις και να διαχειρίζεσαι άντρες και γυναίκες και αγόρια και κορίτσια, να ενεργείς με σύνεση στις ανθρώπινες σχέσεις» (Thorndike, 1920). Συμπληρωματικά, ο Howard Gardner υπογράμμισε πως «ο λόγος, η ευφυία, η λογική, η γνώση δεν είναι συνώνυμα» και ανέπτυξε μία θεωρία σύμφωνα με την οποία υπάρχουν 8 είδη ευφυίας, ένα εξ αυτών οι «προσωπικές ευφυίες» που συμπεριλαμβάνουν την ενδοπροσωπική και την διαπροσωπική ευφυία οι οποίες εν κατακλείδι αναφέρονται στην αντίληψη και κατανόηση τόσο των ιδίων συναισθημάτων του ατόμου όσο και των άλλων (Gardner, 1983).

Πέραν όμως του επιστημολογικού πεδίου, η συναισθηματική νοημοσύνη και η μέτρηση αυτής βρίσκει πρακτικές εφαρμογές σε πολλούς χώρους. Έχει παρατηρηθεί πως σε εκπαιδευτικά ιδρύματα, η διενέργεια ασκήσεων προς ανάπτυξη των συναισθηματικών ικανοτήτων των μαθητών βελτιώνουν τις επιδόσεις και την θέληση μάθησης. Επίσης θετική επίδραση φαίνεται να υπάρχει και στον χώρο της υγείας, όπου η ανάπτυξη της ενσυναίσθησης των γιατρών επιτρέπει την καλύτερη επικοινωνία με τον ασθενή, όπως και οι κλινικοί ψυχολόγοι με την διενέργεια σχετικών τεστ οδηγούνται στην πιο σφαιρική αντίληψη του προβλήματος του ασθενή και κατ' επέκταση επίλυσης αυτού. Τέλος στον εργασιακό χώρο, εργαζόμενοι και στελέχη επιχειρήσεων παρακολουθούν σεμινάρια σχετικά με την διαχείριση συγκρούσεων, σχέσεων, ομαδικότητας, άγχους και γενικότερα αύξησης των επιπέδων συναισθηματικής νοημοσύνης (Πλατσίδου, 2004).

Αδιαμφισβήτητα, έργο ορόσημο για την συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί αυτό του Daniel Goleman με τίτλο «Συναισθηματική Νοημοσύνη» το οποίο κυκλοφόρησε το 1995, ωστόσο πολλά μοντέλα και πολλές θεωρίες έχουν δημοσιευθεί. Παρακάτω θα γίνει ανάλυση σε τριών βασικών μοντέλων (επίδοσης, προσωπικότητας, ικανότητας) καθώς

και στον τρόπο μέτρησης των επιπέδων συναισθηματικής νοημοσύνης σε καθένα από αυτά.

1.1. Το μοντέλο του Daniel Goleman

Μία προσέγγιση της έννοιας των επιτυχημένων ηγετών έρχεται από τον Daniel Goleman (2003), κατά τον οποίο οι προσωπικότητες αυτές παρουσιάζουν υψηλότερα ποσοστά συναισθηματικής νοημοσύνης. Ειδικότερα, σε σύγκρισή του μεταξύ ηγετικών στελεχών κορυφαίας και μέτριας απόδοσης, ένα ποσοστό της τάξεως του 90% των παρατηρούμενων διαφορών στα προφίλ τους δεν οφείλονταν παρά μόνο σε παράγοντες συναισθηματικής νοημοσύνης, εν αντιθέσει της επικρατούσας μέχρι πρότινος αντίληψης περί απόδοσης αυτών σε νοητικές ικανότητες. Την ανωτέρα θέση έρχεται να ενισχύσει η έρευνα του McClelland (1996) στην οποία εξήχθη το συμπέρασμα πως η κατά 20% υπέρβαση των ετήσιων στόχων κερδοφορίας ήταν αποτέλεσμα αυξημένων επιπέδων συναισθηματικής νοημοσύνης στελεχών που απάρτιζαν τα τμήματα της εν λόγω πολυεθνικής εταιρίας.

Επιγραμματικά, οι 5 διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης σύμφωνα με τον Daniel Goleman είναι: η αυτογνωσία, η αυτορρύθμιση, η παρακίνηση καθώς και η ενσυναίσθηση και οι κοινωνικές δεξιότητες. Ξεκινώντας την ανάλυση του πρώτου ακρογωνιαίου λίθου, η αυτογνωσία μπορεί να οριστεί ως η ικανότητα αναγνώρισης και κατανόησης της διάθεσης, των συναισθημάτων και των κινήτρων παράλληλα με την άσκηση επιρροής στους άλλους. Όσον αφορά τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της αυτογνωσίας αυτά δεν περιορίζονται μόνο στην αυτοπεποίθηση και την ρεαλιστική αυτοαξιολόγηση αλλά περιλαμβάνουν τόσο τον αυτοσαρκασμό όσο και την επιθυμία εποικοδομητικής κριτικής. Με άλλα λόγια, η αυτογνωσία συνοψίζεται στην επίγνωση των προτερημάτων και ελαττωμάτων της προσωπικότητας (Goleman, 2003).

Αναφορικά με την αυτορρύθμιση, τον δεύτερο πυλώνα της συναισθηματικής νοημοσύνης, η ικανότητα ελέγχου ή παράκαμψης των αρνητικών συναισθημάτων, όπως και των διαθέσεων αποτελούν το ουσιαστικό περιεχόμενο αυτής. Η έννοια του «egalitarianism», η οποία αν και δεν μπορεί να αποδοθεί στην ελληνική πλήρως, πλησιάζει τους όρους της ισονομίας και της ισοπολιτείας, ενισχύεται μέσω της αυτορρύθμισης, δεδομένου ότι δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις για την εδραίωσή της, την κυριαρχία δηλαδή εμπιστοσύνης και δικαιοσύνης (Goleman, 2003).

Επιπρόσθετα, η τάση επιδίωξης στόχων με ενέργεια και επιμονή ορίζουν την έννοια της παρακίνησης ταυτόχρονα με την αγάπη για την δουλειά πέρα από το χρηματικό

όφελος ή το κύρος. Η έρευνα του Frederick Herzberg (1987) ενισχύει την προαναφερθείσα έννοια, καθώς υποστήριξε πως οι απολαβές δεν αποτελούν τον βασικό λόγο παρακίνησης των εργαζομένων, αλλά η επιτυχία, η αναγνώριση, ταυτόχρονα με την εργασία αυτή καθ' αυτή, την υπευθυνότητα και την πρόοδο, παράγοντες οι οποίοι εντάσσονται στους κόλπους των εγγενών ανταμοιβών είναι αυτές που δεσπόζουν. Τέλος, άξιο αναφοράς χαρακτηριστικό της παρακίνησης κατά τον Goleman (2003) είναι η στοχοθεσία και οι μετρήσιμες αποδόσεις και όχι ο συμβιβασμός με την μετριότητα, σημαντικά για την υιοθέτηση της σωστής νοοτροπίας.

Στον κατάλογο των θεμελίων της συναισθηματικής νοημοσύνης προστίθεται η ενσυναίσθηση, δηλαδή η δυνατότητα αντίληψης του προφίλ των συναισθημάτων των άλλων. Πιο συγκεκριμένα, η σπουδαιότητα του ρόλου που διαδραματίζει η ενσυναίσθηση στο ηγετικό υπόβαθρο αποδίδεται στην τάση διάδοσης της ομαδικότητας, στην κυριαρχία της παγκοσμιοποίησης και στην αυξανόμενη επιδίωξη διατήρησης ταλέντων Goleman (2003).

Σε άρθρο του ίδιου συγγραφέα (2003), οι τέσσερις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης που αποτέλεσαν αντικείμενο ανάλυσης προηγουμένως, διαμορφώνουν γόνιμο έδαφος για την καλλιέργεια της ικανότητας διαχείρισης των σχέσεων και της δικτύωσης, συνθήκη η οποία περιγράφει λεπτομερώς τον πυλώνα των κοινωνικών δεξιοτήτων.

Κλείνοντας, το 2000, ο Goleman σε συνεργασία με τους Boyatzis και Rhee ανέπτυξαν το Emotional Competence Inventory 360 (ECI 360), ένα εργαλείο αξιολόγησης το οποίο έχει ως σκοπό την διερεύνηση των δυνατών σημείων αλλά και των αδυναμιών που σχετίζονται με την συναισθηματική νοημοσύνη. Πιο συγκεκριμένα, αξιολογεί 4 βασικούς πυλώνες της συναισθηματικής νοημοσύνης (αυτογνωσία, αυτορρύθμιση, κοινωνικές δεξιότητες και διαχείριση σχέσεων) περιλαμβάνοντας 18 επιμέρους ικανότητες. Το συγκεκριμένο τεστ 360 μοιρών μπορεί είτε να πραγματοποιηθεί για την εξαγωγή συμπερασμάτων σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο όπως για παράδειγμα ένα ολόκληρο τμήμα μία εταιρίας με μοναδική προϋπόθεση την έγκυρη και αντικειμενική άποψη των ατόμων που λαμβάνουν μέρος σε αυτό (Boyatzis et al., 2000).

1.2. Το μοντέλο Bar-On

Το μοντέλο που ανέπτυξε ο Reuven Bar-On είχε ως στόχο την μέτρηση τόσο της συναισθηματικής όσο και της κοινωνικής νοημοσύνης ενώ υποστηρίζει πως τόσο η

συναισθηματική όσο και η γνωστική νοημοσύνη συμβάλλουν αμοιβαία στην γενικότερη νοημοσύνη του ατόμου (Bar-On, 1997). Ο ερευνητής ορίζει το 1997 την έννοια ως «μια σειρά από μη γνωστικές δυνατότητες, ικανότητες και δεξιότητες που επηρεάζουν την ικανότητα κάποιου να αντιμετωπίζει με επιτυχία τις περιβαλλοντικές απαιτήσεις και πιέσεις». Η θεωρία του αναπτύσσεται βάσει 5 πυλώνων/ δεξιοτήτων οι οποίες είναι οι εξής: α) ενδοπροσωπικές δεξιότητες, β) διαπροσωπικές δεξιότητες, γ) διαχείριση άγχους, δ) προσαρμοστικότητα. ε) γενική διάθεση (παρακάτω γίνεται παράθεση και ανάλυση των επιμέρους στοιχείων). Άξιο αναφοράς είναι πως το 2000 ο ερευνητής αναθεώρησε το μοντέλο, αναφέροντας ότι ο πέμπτος πυλώνας, η γενική διάθεση, λειτουργεί επικουρικά και δεν είναι αυτοτελής, ενώ την ίδια χρονολογία συμπέρανε πως αυτός ο τύπος νοημοσύνης μπορεί και εξασκείται τουλάχιστον μέχρι τα πενήντα έτη του ατόμου.

- **Ενδοπροσωπικές Δεξιότητες**

- Αυτοεκτίμηση
- Συναισθηματική Αυτογνωσία
- Διεκδικητικότητα
- Ανεξαρτησία
- Αυτοπραγμάτωση

- **Διαπροσωπικές Δεξιότητες**

- Ενσυναίσθηση
- Κοινωνική Υπευθυνότητα
- Διαπροσωπικές Σχέσεις

- **Διαχείριση Άγχους**

- Ανοχή στο Άγχος
- Έλεγχος Παλμών

- **Προσαρμοστικότητα**

- Δοκιμή Πραγματικότητας
- Ευελιξία
- Επίλυση Προβλημάτων

- **Γενική Διάθεση**

- Αισιοδοξία

➤ Ευτυχία

Σε αυτό τη σημείο αξίζει να αναφερθεί πως ο ισραηλινός ερευνητής κατασκεύασε το Emotional Quotient Inventory (EQ-I) ένα ερωτηματολόγιο το οποίο έχει ως σκοπό την μέτρηση των επιπέδων συναισθηματικής νοημοσύνης, και όπως το ίδιο ερωτηματολόγιο αναφέρει «να βοηθήσει τους ανθρώπους να αντιληφθούν την συναισθηματική και κοινωνική τους λειτουργία» (Bar-On 1997, Bar-On & Parker, 2000). Αποτελείται από 5 βασικές κατηγορίες οι οποίες έχουν αναφερθεί παραπάνω, και από άλλες 15 υποκατηγορίες που συγκεκριμενοποιούν τις 5 άνωθεν κατηγορίες και συνολικά περιέχει 133 προτάσεις. Επιπρόσθετα, στην τελική αναφορά με τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου γίνεται παράθεση και στρατηγικών οι οποίες θα συμβάλλουν στην ανάπτυξη των περιοχών όπου το άτομο εγείρει βελτίωσης (Bar-On 1997, Bar-On & Parker, 2000).

1.3. Mayer Salovey

Την δεκαετία του 1990 οι ερευνητές Mayer και Salovey ασχολήθηκαν εκτενώς με την διερεύνηση της συναισθηματικής νοημοσύνης εξάγοντας το συμπέρασμα πως η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί έναν τύπο κοινωνικής ευφυΐας που σχετίζεται με την ικανότητα του ατόμου να αντιληφθεί τόσο τα προσωπικά του συναισθήματα όσο και των άλλων, να τα διακρίνουν και να τα χρησιμοποιήσουν με τρόπο τέτοιο ώστε να κατευθύνουν σκέψεις και πράξεις (Mayer & Salovey, 1990). Ακόμη συνέδεσαν την συναισθηματική νοημοσύνη με την κοινωνική νοημοσύνη και ιδιαίτερα με τη θεωρία του Gardner περί ενδοπροσωπικής νοημοσύνης, καθώς επίσης θεώρησαν πως υπάρχει διάκριση σε σχέση με την εν γένει ευφυΐα (Mayer & Salovey, 1993).

Το τελικό μοντέλο που παρουσίασαν οι Mayer, Salovey και Caruso το 2000 χωρίζει την συναισθηματική νοημοσύνη σε 4 βασικούς πυλώνες που είναι οι εξής:

- Αντίληψη και Προσδιορισμός Συναισθημάτων:
- Αφομοίωση Συναισθημάτων:
- Κατανόηση Συναισθημάτων
- Διαχείριση Συναισθημάτων

Ξεκινώντας με τον πρώτο, αυτός αναφέρεται στην ικανότητα που έχει κάποιο άτομο να αντιλαμβάνεται συναισθήματα τόσο δικά του όσο και των άλλων, αλλά ακόμα και σε

έργα τέχνης, στην μουσική και σε άλλα ερεθίσματα. Εν συνεχεία, αναφορικά με το δεύτερο στοιχείο, σε αυτό γίνεται λόγος για την παραγωγή και χρήση συναισθημάτων που θα οδηγήσουν στην επικοινωνία τους ή σε άλλες γνωστικές διαδικασίες. Ο τρίτος πυλώνας περικλείει την ικανότητα κατανόησης πληροφοριών που παράγονται από συναισθήματα, του τρόπου όπου αυτά συνδυάζονται και οδηγούν σε συσχετίσεις αλλά και την εκτίμηση της σημασίας αυτών των συναισθημάτων. Τέλος, όσον αφορά την διαχείριση των συναισθημάτων, γίνεται λόγος για την ικανότητα του ατόμου να είναι δεκτικό σε συναισθήματα και την χρήση αυτών με σκοπό την επίτευξη κατανόησης και ανάπτυξης (Mayer et al., 2000).

Για την μέτρηση των επιπέδων συναισθηματικής νοημοσύνης του ανθρώπου, οι τρεις εισηγητές αυτής της θεωρίας κατασκεύασαν το Mayer, Salovey, Caruso, Emotional Intelligence, Scale (MSCEIS), τεστ το οποίο δύναται να μετρήσει συνολικά το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης του εξεταζόμενου, δύο περιοχές του τεστ που είναι η Βιωματική Συναισθηματική Νοημοσύνη (EEIQ) και η Στρατηγική Συναισθηματική Νοημοσύνη (SEIQ) και τέλος τις 4 διαστάσεις του μοντέλου όπως αυτές έχουν αναλυθεί παραπάνω. Όπως τονίζεται, το MSCEIT συγκρίνει τον εξεταζόμενο με το κανονιστικό δείγμα και όχι με τον γενικό πληθυσμό, ενώ άξιο αναφοράς είναι ότι η μέση βαθμολογία είναι το 100 με απόκλιση 15 μονάδων (Mayer et al., 2002b, p. 71).

1.4. Στρατηγικές Βελτίωσης Συναισθηματικής Ικανότητας

Οι Bunker et al. εξετάζουν αυτές τις στρατηγικές βελτίωσης συναισθηματικής ικανότητας, οι οποίες όπως οι ίδιοι διευκρινίζουν, αν και δεν διακρίνονται από πολυπλοκότητα, εντούτοις η εφαρμογή τους παρουσιάζει αυξημένο βαθμό δυσκολίας. Έτσι οι πέντε στρατηγικές είναι οι ακόλουθες:

- Εις βάθος Ανατροφοδότηση
- Αναβολή Ανέλιξης
- Μετατροπή της Δέσμευσης σε Πράξη
- Καθιέρωση Προσωπικής Ανάπτυξης
- Ανάπτυξη Ανεπίσημων Δικτύων

Πιο συγκεκριμένα, όπως ενδελεχώς παρουσιάζουν οι Bunker et al. (2002), η ανατροφοδότηση δεν πρέπει να βασίζεται μόνο σε ερωματολογία και τυποποιημένες κλίμακες, αλλά θα πρέπει να είναι πιο λεπτομερείς με την διενέργεια συζητήσεων και τον

συνυπολογισμό των αρνητικών σχολίων, τα οποία αποτελούν οδοδείκτη στην κατανόηση και των αδύνατων στοιχείων του εκάστοτε ηγέτη. Γενικότερα, η ανατροφοδότηση αποτελεί μία διαδικασία που προκαλεί φόβο τόσο σε υφιστάμενους όσο και προϊστάμενους και το αίσθημα αυτό φανερώνεται ως ψυχολογική δυσπροσαρμοστικότητα όπως φόβος, άγχος, επιθετικότητα. Οι τέσσερις ενέργειες μεταστροφής αυτής της κατάστασης είναι η αυτοαξιολόγηση, η εξωτερική αξιολόγηση, η αφομοίωση ανατροφοδότησης και οι συνειδητές ενέργειες που προάγουν την αλλαγή, ενέργειες που θα αναριθμήσουν παραγωγικά τον φόβο και την κριτική (Jackman and Strober, 2003).

Η αναβολή ανέλιξης έγκειται στην απόδοση νέων καθηκόντων στους managers, σε μία προσπάθεια ενίσχυσης της δυνατότητας αυτών να επηρεάζουν, καθήκοντα τα οποία όμως διαφοροποιούνται από τις συνήθεις αρμοδιότητές τους. Ακόμη, η σύναψη σχέσεων εντός και εκτός του οργανισμού δρα ευεργετικά στην προσπάθεια αυτή εξόδου από την ζώνη άνεσης (Bunker et al. 2002). Επίσης η διατήρηση της δέσμευσης από πλευράς των managers σχετικά με τις ελλείψεις σε επίπεδο συναισθηματικής ικανότητας, οφείλει να τηρείται έτσι ώστε να μην δίνεται η λαθεμένη εντύπωση στου υπαλλήλους της προαιρετικότητας αυτών, πραγματικότητα η οποία δύναται να ωθήσει τους δεύτερους στην αέναη και αδιάληπτη ανάπτυξη των συναισθηματικών ικανοτήτων τους. Καθώς αποτελεί γενική παραδοχή πως η προσωπική ανάπτυξη σε υψηλόβαθμες θέσεις είναι σημαντικότερη από τις τεχνικές γνώσεις. Η πέμπτη και τελευταία στρατηγική, αυτή της ανάπτυξης ανεπίσημων δικτύων πρεσβεύει ότι η ύπαρξη διαπροσωπικών σχέσεων με ανθρώπους εντός και εκτός του οργανισμού, μέσω της αλληλεπίδρασης συντελεί στην συναισθηματική τους ολοκλήρωση καθώς συντελεί στη γνώση νέων στυλ ηγεσίας και στην σύναψη σχέσεων με ανθρώπους που λειτουργούν ως μέντορες. (Bunker et al., 2002).

Πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό των πετυχημένων μάνατζερ που σχετίζεται με την συναισθηματική νοημοσύνη και κατ' επέκταση ικανότητα είναι η συναισθηματική ευελιξία, δηλαδή την προσέγγιση αρνητικών συναισθημάτων και εμπειριών με τρόπο συνειδητό και παραγωγικό που βασίζεται σε συγκεκριμένες αξίες ενώ μάλιστα η ευελιξία αυτή έχει θετικά αποτελέσματα όπως η αποδοτικότητα, η επινοητικότητα και αποφυγή λαθών (David και Congleton, 2013). Οι ερευνητές David και Congleton (2013), βασισμένοι στην «Θεραπεία Αποδοχής και Δέσμευσης» επισημαίνουν τέσσερις ενέργειες σχετικά με την καλλιέργεια της συναισθηματικής ευελιξίας και η πρώτη από αυτές είναι η «αναγνώριση μοτίβων», δηλαδή η συνειδητοποίηση πως οι σκέψεις και τα συναισθήματα παραμένουν ίδια και αρνητικά, ενώ η δεύτερη πρακτική που ονομάζεται «χαρακτηρισμός σκέψεων και συναισθημάτων» σχετίζεται με την ενσυνειδητότητα,

δηλαδή την αντίληψη των σκέψεων και συναισθημάτων με αντικειμενικό τρόπο. Η «αποδοχή» αποτελεί την τρίτη πρακτική, δηλαδή την δεκτικότητα της κατάστασης, ενώ τέλος η τέταρτη πρακτική, η «ενέργεια βάσει των αξιών» κάνει λόγο για πράξεις οι οποίες βασίζονται στις αξίες του εκάστοτε μάνατζερ οι οποίες έχουν μακροπρόθεσμα αλλά και βραχυπρόθεσμα θετικά αποτελέσματα και αυξάνουν το πεδίο των επιλογών (David και Congleton, 2013). Κλείνοντας, άξια αναφοράς σχετικά με την συναισθηματική ικανότητα είναι η έννοια της ανθεκτικότητας, η οποία παρουσιάζει τρία βασικά χαρακτηριστικά, την αποδοχή της πραγματικότητας την οποία καλείται να αντιμετωπίσει κάποιος, την εύρεση αξίας και σημασίας ακόμη και στις πιο δυσμενείς καταστάσεις και τέλος τον αυτοσχεδιασμό ακόμα και όταν οι πόροι είναι λιγοστοί. Το παρόν γνώρισμα είναι ιδιαίτερα σημαντικό σε καιρούς οικονομικής ύφεσης, ενώ είναι ένα από τα χαρακτηριστικά τα οποία αναζητούν μεγάλοι οργανισμοί στους εργαζομένους τους (Coutu, 2002).

1.5. Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ομάδες

Όπως χαρακτηριστικά επισημαίνουν οι Druskat et Wolff (2001) τα σύγχρονα εργασιακά δεδομένα επιτάσσουν την ομαδική εργασία, πραγματικότητα η οποία ωθεί τους μάνατζερ στη εύρεση τρόπων επίτευξής της. Σε αυτό το πλαίσιο η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί προϋπόθεση παρά το γεγονός πως δραστηριότητες εντός της ομάδας όπως η συμμετοχή και η επίτευξη στόχων διαδραματίζουν ουσιώδη ρόλο (Druskat et Wolff 2001). Οι Goleman et al. (2001) δίνουν ιδιαίτερη σημασία στο γεγονός ότι η διάθεση του ηγέτη δύναται να μεταδοθεί και στους υφισταμένους. Πιο ειδικά ένας ηγέτης που διακρίνεται τόσο για την δημιουργικότητα και την όρεξη όσο και την αφοσίωσή του είναι ικανός να μεταλαμπαδεύσει αυτά στους συνεργάτες του. Έτσι, σε ένα τέτοιο περιβάλλον οποιαδήποτε μορφή προσποίησης δεν έχει θέση αλλά οφείλει να δεσπόζει ο ρεαλισμός και η γνησιότητα, όπως χαρακτηριστικά ισχυρίστηκαν οι Goleman et al. (2001).

Η έρευνα των Seligman and Schulman (1986) έρχεται να ενισχύσει την ανωτέρα θέση, καθώς οδηγήθηκαν στο συμπέρασμα πως ομάδες ασφαλιστών που διακατέχονταν από αισιοδοξία κατάφεραν να επιτύχουν περισσότερες πωλήσεις σε αντίθεση με συναδέλφους τους που δεν χαρακτηρίζονταν από το ίδιο αίσθημα. Άλλωστε, το 2001 οι Goleman et al. επισήμαναν πως η διάθεση του ηγέτη έχει αντίκτυπο στην εκδήλωση των συναισθημάτων του περίγυρού του, διότι το σύστημα ανοιχτού βρόγχου (open-loop) είναι αυτό που μπορεί να περιγράψει τη λειτουργία του εγκεφάλου.

Κατά τους Druskat et Wolff (2001), η διαχείριση των συναισθημάτων των μελών μίας ομάδας ξεχωριστά όσο και συλλογικά αλλά και των άλλων ομάδων που συναναστρέφεται αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο της εδραίωσης ενός καταρχήν επιπέδου συναισθηματικής νοημοσύνης. Αναλυτικότερα, η κατανόηση των ατομικών συναισθημάτων, για τα οποία έγινε μνεία, βασίζεται στην ύπαρξη ενσυναίσθησης, στον ενστερνισμό διάφορων οπτικών και στην τάση έκφρασης ενδιαφέροντος για το κάθε μέλος της ομάδας. Περνώντας στα συναισθήματα που αφορούν την ομάδα αυτή καθ' αυτή, η καλλιέργεια και η εδραίωση ενός θετικού περιβάλλοντος, συνάμα με την διαμόρφωση των κατάλληλων συνθηκών έκφρασης αυτών και η συνεργατική επίλυση προβλημάτων σκιαγραφούν τις προϋποθέσεις ρύθμισης ομαδικών συναισθημάτων. Σε αυτή τη διαδικασία θα ήταν ωφέλιμο να επισημανθεί η σημασία της διηνεκούς αξιολόγησης (feedback) είτε αυτή είναι τυπική είτε άτυπη. Τέλος τα συναισθήματα των ομάδων που εντάσσονται είτε εντός είτε εκτός του οργανισμού αποτελούν μία συνιστώσα που οφείλεται να λαμβάνεται υπόψιν καθώς η ύπαρξη κοινών στόχων και οράματος θέτει ως προϋπόθεση την συνεργασία και την δημιουργική τριβή (Druskat et Wolff 2001).

Σε μία προσπάθεια πληρέστερης προσέγγισης των άτυπων κανόνων που δημιουργούν την συναισθηματική αντίληψη σε επίπεδο ομάδας, όπως λόγω χάρη ανατροφοδότηση, σύσφιξη εξωτερικών σχέσεων και υιοθέτηση εναλλακτικών οπτικών, οι Druskat et Wolff (2001) υπογραμμίζουν ότι ηγέτες και θαρραλέα μέλη, είτε μέσω εκπαίδευσης, είτε μέσω της οργανωσιακής κουλτούρας έχουν τη δύναμη θέσπισης τέτοιων κανόνων.

1.6. Διαδικαστική Δικαιοσύνη

Αν και το ζήτημα της δικαιοσύνης είναι αντικείμενο μελέτης πολλών επιστημονικών πεδίων στο πέρασμα των χρόνων, εντούτοις μία πιο εντατική προσέγγιση της έννοιας της διαδικαστικής δικαιοσύνης πρωτοεμφανίζεται στα μέσα της δεκαετίας του 1970, οπότε και οι John W. Thibaut και Laurens Walker συγκέρασαν το πάθος τους για την ψυχολογία της δικαιοσύνης με την μελέτη της διαδικασίας αυτής. Πιο συγκεκριμένα η έννοια της διαδικαστικής δικαιοσύνης εντάσσεται στο πλαίσιο λήψης αποφάσεων συνυπολογίζοντας την ανάγκη του ανθρώπου τόσο για εκτίμηση όσο και σεβασμό (Kim and Mauborgne, 1997).

Εν συνεχεία, προσεγγίζονται οι παράγοντες που διαμορφώνουν την διαδικαστική δικαιοσύνη, η οποία κατά τον Joel Brockner (2006) πλέον λογίζεται ως ηθική υποχρέωση. Αυτοί είναι οι εξής: α) συμμετοχή, β) επεξήγηση, γ) σαφήνεια προσδοκιών.

Ξεκινώντας με την διευκρίνηση του πρώτου παράγοντα, αυτό στο οποίο εστιάζεται η προσοχή είναι ο συνυπολογισμός όλων των απόψεων των μελών συνάμα με την άσκηση εποικοδομητικής κριτικής στην πληθώρα των διακινούμενων απόψεων, ενώ η αιτιολόγηση της τελικής απόφασης που έχει παρθεί από έναν μάνατζερ είναι αυτό που περιγράφει η έννοια της επεξήγησης. Κλείνοντας η σαφήνεια προσδοκιών σχετίζεται με την αποσαφήνιση των στόχων, τον τρόπο εργασίας καθώς και τις επικείμενες κυρώσεις σε περίπτωση αποτυχίας (Kim and Mauborgne, 1997).

Σε αυτό το σημείο θα ήταν σκόπιμο να επισυμανθεί το γεγονός πως οι παραπάνω παράγοντες έχουν αποτελέσει αντικείμενο μελέτης και από τον Joel Brockner (2006) ο οποίος προέβησε στην παρουσίαση αυτών στο άρθρο του με τίτλο «Γιατί είναι τόσο δύσκολο να είμαστε δίκαιοι».

Η αέναη εφαρμογή διαδικαστικής δικαιοσύνης λειτούργησε ενισχυτικά σε πολλούς οργανισμούς προσθέτοντας αξία και διεγείροντας ενδιαφέρον στους εργαζομένους για πεποίθηση των εφαρμόσιμων στρατηγικών όπως αποφαίνεται σε στοιχεία που παρουσίασαν ο Michael Beer της Σχολής Διοίκησης Επιχείρησης του πανεπιστημίου Harvard και ο Russell Eisenstat. Ως άμεσο επακόλουθο ενισχύεται η αρετή της δημιουργικότητας, της καινοτομίας, σε συνδυασμό με την βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και την μείωση του κόστους που σχετίζεται με το προσωπικό του εκάστοτε οργανισμού (Joel Brockner, 2006).

Κεφάλαιο 2^ο: Ηγεσία

Ανατρέχοντας κανείς στην βιβλιογραφία μπορεί να αντιληφθεί πως η έννοια της ηγεσίας δεν μπορεί να αποδοθεί με έναν μοναδικό ορισμό και συνήθως αυτός μεταβάλλεται ανάλογα τα πλαίσια και τις καταστάσεις που εξετάζεται. Κατά τον Μπουραντά (2005) η ηγεσία είναι μία «διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μίας μικρής ή μεγάλης τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και την φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον». Ο Northouse (2021) υπογράμμισε πως υπάρχουν τέσσερα βασικά δομικά στοιχεία σχετικά με το φαινόμενο της ηγεσίας και αυτά είναι α) το γεγονός πως η ηγεσία είναι μία διαδικασία, β) εμπεριέχει επιρροή, γ) απαντάται σε ομάδες και τέλος δ) περιλαμβάνει στόχους. Όπως εύλογα προκύπτει «η ηγεσία είναι μία διαδικασία όπου ένα άτομο επηρεάζει μία ομάδα ανθρώπων ώστε να επιτύχουν έναν κοινό στόχο».

Αδιαμφισβήτητα, η ηγεσία αποτελεί βασικό πεδίο έρευνας και δράσης όλων των επιχειρήσεων και των οργανισμών, γεγονός το οποίο όμως δεν ίσχυε μέχρι και τις αρχές του 1990 όπου η ηγεσία θεωρούνταν ως μία συμπεριφορά η οποία λάμβανε δράση σε στρατιωτικά και πολιτικά πλαίσια, ενώ μάλιστα υπάρχουν 3 βασικοί λόγοι για αυτή τη μεταστροφή. Η αύξηση των ρυθμών αλλαγής του επιχειρηματικού περιβάλλοντος είναι ένας από αυτούς, καθώς όταν υπάρχουν μεταστροφές οι οποίες συνήθως συνδυάζονται με αβεβαιότητα, η ηγεσία καλείται να δώσει λύση. Επίσης, μελέτες περιπτώσεων σε διαχρονικά επιτυχημένες επιχειρήσεις απέδειξαν πως αυτή η επιτυχία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ηγεσία. Τρίτη και τελευταία αιτία είναι η εμφάνιση μία νέας γενιάς ειδημόνων με πρωτεργάτη τον Tom Peters οι οποίοι εξετάζοντας τόσο αμερικανικές όσο και ευρωπαϊκές επιχειρήσεις απέδειξαν την σημαντικότητα της ηγεσίας (Sadler, 2003).

Ιδιαίτερα σημαντικό είναι να μην συγχέεται ο όρος του ηγέτη με αυτόν του μάνατζερ καθώς διαφέρουν σε κομβικά σημεία, θα πρέπει όμως να υπογραμμιστεί πως η ηγεσία δεν πρέπει να αντικαταστήσει ολοκληρωτικά το μάνατζμεντ και ιδανικά να αλληλοσυμπληρώνονται. Αναλύοντας τις διαφορές μεταξύ των δύο προαναφερθέντων όρων, ένας ηγέτης δημιουργεί όραμα και στρατηγική για τον εκάστοτε οργανισμό ενώ ο μάνατζερ επικεντρώνεται στο πλάνο και τον προϋπολογισμό ενώ συν τοις άλλοις προσπαθεί να μειώσει τα ρίσκα προς επίτευξη στόχων. Αναφορικά με τις σχέσεις με τρίτους, το μάνατζμεντ χαρακτηρίζεται από την δύναμη της θέσης, την επένδυση σε

πόρους και την επικέντρωση του προσωπικού σε συγκεκριμένους στόχους, εν αντιθέσει με την ηγεσία όπου επενδύει στους ανθρώπους, τους εμπνέει με ένα σκοπό και όλα αυτά μέσω της ανθρώπινης επιρροής. Η ηγεσία χαρακτηρίζεται από τη δημιουργία αλλαγής και κουλτούρας ευελιξίας (agility), σε αντίθεση με το μάνατζμεντ που αποσκοπεί στην σταθερότητα και την αποτελεσματικότητα. (Daft, 2014).

Εν κατακλείδι, η ηγεσία αποτελεί ένα πεδίο το οποίο έχει διερευνηθεί και συνεχίζει να διερευνάται ενδελεχώς σε όλα τα πεδία, τις κουλτούρες και διαφορετικά θεωρητικά πλαίσια, και φυσικά όχι μόνο στις επιχειρήσεις. Συνήθως για την περιγραφή της ηγεσίας και την κατανόηση του όρου, ο οποίος ορίζεται ως διαδικασία, γίνεται ιδιαίτερη μνεία στα χαρακτηριστικά και τις συμπεριφορές ανθρώπων οι οποίοι θεωρούνται ηγέτες, ενώ είναι γενική παραδοχή πως ο ρόλος της είναι αδιαμφισβήτητα ταυτισμένος με την επιτυχία των οργανισμών (Horner, 1997). Παρακάτω γίνεται ανάλυση τριών στυλ ηγεσίας, του επιχειρηματικού, του μετασχηματιστικού και του καινοτόμου, αφού πρώτα παρατεθεί μία σύντομη ανάλυση της εξέλιξης που είχε ανά τα χρόνια ο όρος.

2.1. Ιστορική Εξέλιξη του Όρου

Η έννοια της ηγεσίας υπάρχει ως ακαδημαϊκό ζήτημα προς ανάλυση παραπάνω από έναν αιώνα και διαχρονικά ο ορισμός της επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες. Ο ερευνητής Rost το 1991 ανέλυσε έρευνες και ευρήματα σχετικά με την ηγεσία μεταξύ του 1900 και του 1990, εντοπίζοντας πάνω από 200 ορισμούς. Παρακάτω θα γίνει μία σύντομη χρονολογική ανάλυση της ηγεσίας (Northouse, 2021).

Ξεκινώντας από το 1900 μέχρι και το 1929, ιδιαίτερη έμφαση δινόταν στον έλεγχο και στην συγκέντρωση της δύναμης, έχοντας κοινό παρονομαστή την κυριαρχία. Κατά τη διάρκεια του 1930 παρατηρείται μία μεταστροφή καθώς ο κεντρικός παράγοντας της ηγεσίας δεν είναι η κυριαρχία αλλά η επιρροή, ενώ επίσης το μέσο ορισμού της ηγεσίας ήταν τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη. Μάλιστα μία δεκαετία μετά, εισήχθη στον ορισμό η έννοια των ομάδων και έγινε λόγος για την συμπεριφορά του ατόμου που σχετίζεται με την κατεύθυνση ομαδικών εργασιών. Οι τρεις βασικές θεματικές στις οποίες βασίστηκε ο όρος την δεκαετία του 1950 ήταν η συνέχιση της θεωρίας των ομάδων και της χρησιμότητας των ηγετών σε ομαδικές εργασίες, η αποδοτικότητα ως η ικανότητα των ηγετών να επηρεάζουν την αποδοτικότητα της ομάδας και τέλος η ηγεσία ως μία σχέση που αναπτύσσει κοινούς στόχους καθώς όριζε την ηγεσία βάσει της συμπεριφοράς του ηγέτη. Κατά την δεκαετία του 1970 παρατηρείται πως ο όρος μεταβάλλεται από την έννοια της ομάδας σε αυτή του οργανισμού και εν συνεχεία το 1990 δόθηκε ιδιαίτερη

σημασία στη σχέση της ηγεσίας με τους ακολούθους της και πιο συγκεκριμένα στον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες επηρεάζουν και εμπνέουν τα άτομα και τα οδηγούν στην επίτευξη κοινών στόχων. Τέλος, σχετικά με τον 21^ο αιώνα, η έννοια της ηγεσίας απαντάται συμπεριλαμβανόμενη και την ηθική πλευρά, την ταπεινότητα, την πνευματικότητα και την επικοινωνία του ηγέτη με τους ακολούθους (Northouse, 2021). Παρακάτω γίνεται ανάλυση τριών σύγχρονων στυλ ηγεσίας, του επιχειρηματικού (entrepreneurial), του μετασχηματιστικού (transformational) και του καινοτόμου (innovative).

2.2. Επιχειρηματική Ηγεσία

Είναι γεγονός πως η βιβλιογραφία σχετικά με το επιχειρηματικό στυλ ηγεσίας είναι διάχυτη και αυτό οφείλεται κατά πάσα πιθανότητα στη δυσκολία ορισμού της έννοιας, πάραυτα οι προσεγγίσεις της έννοιας μπορούν να διακριθούν σε τέσσερις κατηγορίες: α) αυτές που εξετάζουν την σύνδεση μεταξύ επιχειρηματικότητας και ηγεσίας, β) αυτές που προσεγγίζουν την έννοια από ψυχολογικής σκοπιάς, γ) αυτές που δίνουν έμφαση στο απαιτούμενο στυλ ηγεσίας ανάλογα το πλαίσιο και δ) αυτές που γίνεται αντιληπτή μία πιο ολιστική προσέγγιση χωρίς να ορίζεται η έννοια αυτή καθ' αυτή (Roomi και Harrison, 2011). Στον αντίποδα, υπάρχει και η θεώρηση πως η εξέταση του όρου εξαρτάται από το αν η ανάλυση θα γίνει βάσει της οπτικής της επιχειρηματικότητας ή της ηγεσίας (Leitch and Volery, 2017). Αναφορές και έρευνες που είχαν διεξαχθεί πριν από την δεκαετία του 1990 σε μεγάλους και καθιερωμένους οργανισμούς δεν είχαν συνάφεια με τις νέες αναδύμενες επιχειρήσεις και αυτό είχε ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη νέων ερευνών περί επιχειρηματικής ηγεσίας από αυτή την περίοδο και μετέπειτα (Leitch and Volery, 2017). Μάλιστα αυτή τη θέση επιβεβαιώνουν οι Harisson et. al., υπογραμμίζοντας ότι η επιχειρηματική ηγεσία προέκυψε ως κάτι διακριτό και εξετάζονται τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά άσκησης ηγεσίας σε νέους και μικρούς οργανισμούς που χαρακτηρίζονται από ανταγωνιστικό περιβάλλον που συνεχώς μεταβάλλεται (2018), ενώ σύμφωνα με τους Bagheri and Pihie, πρέπει να υπάρξει ενσωμάτωση μαθημάτων επιχειρηματικότητας στα πανεπιστήμια (2010). Τέλος, άξιο αναφοράς είναι πως το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας δεν προορίζεται για συγκεκριμένους τύπους οργανισμών αλλά μπορεί να υιοθετηθεί τόσο από κερδοσκοπικές και μη εταιρίες, και στην τυπική και άτυπη οικονομία (Renko et al., 2015).

2.2.1 Προσεγγίσεις Επιχειρηματικού Στυλ Ηγεσίας

Μία πρώτη προσέγγιση και απόπειρα ορισμού του επιχειρηματικού στυλ ηγεσίας έρχεται το 1991 από τους Cunningham and Lischeron οι οποίοι υποστηρίζουν πως αυτό το στυλ ηγεσίας περιλαμβάνει την στοχοθεσία, την δημιουργία ευκαιριών, την ενθάρρυνση ανθρώπων σε συνδυασμό με την σύναψη και διατήρηση κοντινών σχέσεων του εκάστοτε οργανισμού καθώς επίσης και την δημιουργίας ενός συστήματος ανθρώπινου δυναμικού (Cunningham and Lischeron, 1991). Οι ηγέτες αυτοί διαφέρουν από άλλους σε συγκεκριμένες πτυχές όπως είναι η ανάληψη υψηλού κινδύνου, η διαφάνεια, η θέληση για επιτυχία καθώς επίσης και η προθυμία μετατροπής της διοίκησης σε ηγεσία (Nicholson, 1998). Σύμφωνα με τους Ireland et al. «η επιχειρηματική ηγεσία είναι η ικανότητα έμπνευσης άλλων και στρατηγικής διαχείρισης πόρων με σκοπό την έμφαση τόσο σε συμπεριφορές αναζήτησης ευκαιριών όσο και αναζήτησης πλεονεκτημάτων (2003). Την παραπάνω θέση έρχονται να υποστηρίξουν έναν χρόνο μετά οι Coglisier and Brigham (2004) σύμφωνα με τους οποίους αυτός ο τύπος ηγεσίας εκτός από την ευχέρεια της αναγνώρισης ευκαιριών, θα πρέπει να αναλαμβάνει και την συγκέντρωση των απαραίτητων πόρων αξιοποίησης των σχετικών ευκαιριών. Επιπρόσθετα απαιτείται η δημιουργία, δόμηση και προώθηση ιδεών όπου είναι σημαντικές διεργασίες τόσο στα αρχικά στάδια ενός εγχειρήματος όσο και στα μετέπειτα. Σύμφωνα με τους δύο ερευνητές, το επιχειρηματικό στυλ ηγεσίας αποτελείται από τέσσερις συνιστώσες, το όραμα, την επιρροή, ηγεσία δημιουργικών ατόμων και τέλος προγραμματισμός. Ένας ηγέτης αυτού του στυλ μπορεί και συνδυάζει την αναγνώριση ευκαιριών, την ανάληψη ρίσκου πέραν την ασφάλειας και την αποφασιστικότητα να συνεχίζει το έργο του (Kuratko, 2007), καθώς επίσης είναι ικανός και για την διατήρηση της καινοτομίας και της προσαρμογής σε περιβάλλοντα αβεβαιότητας και υψηλής συχνότητας αλλαγών (Surie and Ashley, 2008). Είναι γεγονός πως πλέον η συνεργασία σε ομάδες αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επιτυχία, η επιχειρηματική ηγεσία συνεπάγεται επιρροή και καθοδήγηση της απόδοσης των μελών της ομάδας (Renko et al, 2015). Αξιοσημείωτο είναι το μοντέλο επιχειρηματικής ηγεσίας που σχεδίασαν οι Greenberg et al. το 2011 σύμφωνα με το οποίο υπάρχει συνεχής αλληλεπίδραση 3 συνισταμένων οι οποίες είναι οι εξής: α) νοητική αμφιδεξιότητα, δημιουργικότητα και λογικές προβλέψεις, β) κοινωνική, περιβαλλοντική, οικονομική υπευθυνότητα και βιωσιμότητα, γ) επίγνωση του εαυτού και της κοινωνίας. Εν κατακλείδι, αν και οι προσεγγίσεις ορισμού της επιχειρηματικής ηγεσίας ποικίλουν, ο επιχειρηματικός ηγέτης συνδυάζει την ηγετική ικανότητα με το επιχειρηματικό πνεύμα και η σημασία του ρόλου

τους είναι συνώνυμος με την απόδοση και την βιωσιμότητα του οργανισμού, ενώ από αλγεβρικής άποψης ισχύει πως: Entrepreneurial Leadership= f (Entrepreneurship, Leadership) (Esmer and Dayi, 2017).

2.2.2 Χαρακτηριστικά Επιχειρηματικού Ηγέτη

Σύμφωνα με τους Covin και Slevin (2017) υπάρχουν 6 βασικά χαρακτηριστικά που διακρίνουν το επιχειρηματικό στυλ ηγεσίας, τα οποία αναλύονται παρακάτω:

- Υποστήριξη επιχειρηματικών δεξιοτήτων: Οι αποτελεσματικοί επιχειρηματικοί ηγέτες θεωρούν τον ανθρώπινο παράγοντα την πηγή της επιχειρηματικότητας και υποστηρίζουν την ανάπτυξη τέτοιων συμπεριφορών.
- Ερμηνεία των ευκαιριών: Οι επιχειρηματικοί ηγέτες μπορούν να ενσωματώσουν την αξία μία ευκαιρίας στον γενικότερο σκοπό του οργανισμού ή την ωφέλεια ενός ατόμου από την αυτή.
- Προστασία του τρέχοντος επιχειρηματικού μοντέλου από την απειλή των καινοτομιών: Τα άτομα αντιλαμβάνονται την καινοτομία ως μία μορφή απειλής τόσο για το προσωπικό όσο και για τον οργανισμό. Ο επιχειρηματικός ηγέτης μπορεί να ενημερώσει σχετικά με τα εν δυνάμει πλεονεκτήματα.
- Αμφισβήτηση της τρέχουσας επιχειρηματικής λογικής: Η επιχειρηματική ηγεσία απαιτεί συνεχή αμφισβήτηση της επικρατούσας λογικής ώστε να ανακαλύψει ευκαιρίες που προσδίδουν αξία και να βεβαιώσει πως ο οργανισμός βρίσκεται στην σωστή κατεύθυνση.
- Εξέταση των απλών ερωτήσεων: Αυτοί οι ηγέτες εξετάζουν ερωτήσεις σχετικά με την αναγνώριση ευκαιριών και εργασίας που είναι απαραίτητες για την βιωσιμότητα της επιχείρησης, τον καθορισμό των οργανωσιακών στόχων και την σύναψη μακροχρόνιων σχέσεων με τα ενδιαφερόμενα μέλη (stakeholders)
- Συνδυασμός επιχειρηματικότητας με την στρατηγική διοίκηση: Η αποτελεσματική επιχειρηματική ηγεσία θεωρεί πως ένας οργανισμός πρέπει να κατέχει τις στρατηγικές επιχειρηματικές δεξιότητες ώστε να δημιουργήσει επιπλέον αξία.

Συμπληρωματικά, μία έρευνα των Karcioglu και Yucel που έλαβε χώρα το 2004 και είχε ως σκοπό την αναγνώριση των χαρακτηριστικών του επιχειρηματικού ηγέτη, οδήγησε στο συμπέρασμα πως υπάρχουν 9 διαστάσεις του συγκεκριμένου στυλ ηγεσίας, οι οποίες είναι η ομαδικότητα, το όραμα, η καινοτομία, η επίλυση προβλημάτων, η

επιμονή, η λήψη ρίσκων, η προσαρμοστικότητα, η γνώση των καταναλωτικών αναγκών και η αποφασιστικότητα (Esmer and Dayi, 2017).

Τέλος, άξιος παράθεσης είναι ένας πίνακας τον οποίο συντάξε στην διπλωματική του εργασία με τίτλο «When is Entrepreneurial leadership most effective» ο Zijlstra το 2014, στον οποίο γίνεται παράθεση των διαφορετικών πυλώνων του επιχειρηματικού στυλ ηγεσίας καθώς και ποιοι ερευνητές έχουν αναφερθεί στον καθένα (Zijlstra, 2014: 26).

Πίνακας 1. Χαρακτηριστικά Επιχειρηματικού Στυλ Ηγεσίας και Ερευνητές που Έχουν Κάνει σχετικές Αναφορές

Χαρακτηριστικά επιχειρηματικού στυλ ηγεσίας	Ερευνητές που έχουν κάνει αναφορά σε αυτό
RISK TAKING	Kuratko (2007); Bagheri (2013); Kilgour (1992); Okudan (2004); Kempser & Cope (2010); Vecchio (2003); Currie et al. (2008); Strubler (2010); Chen et al. (1998); Cogliser (2004)
PROACTIVE	Kuratko (2007); Bagheri (2013); Okudan (2004); Chen, 2007; Swiersz et al. (2002); Cunningham et al. (1991); Surie et al. (2007)
VISIONARY	Surie et al. (2007); Cogliser (2004); Strubler (2010); Ruvio et al (2009); Chen (2007); Santora (1999); Ireland et al (2003); Kempster & Cope (2010); Gupta et al. (2004)
INNOVATION	Surie et al. (2007); Kuratko (2007); Cogliser (2004); Bagheri (2013); Okudan (2004); Ireland et al. (2003); Kempster & Cope (2010); Currie et al. (2008)
EXPERIMENT	Prabhu (1999); Nicholson (1998); Gupta et al. (2004)
CHARISMA	Cunningham et al. (1991); Vecchio (2003)
CREATIVITY	Gupta et al. (2004); Chen (2007); Santora (1999); Surie et al. (2007); Okudan (2004); Kuratko (2007)

Zijlstra, 2014: 26

2.3. Μετασχηματιστική Ηγεσία

Τα τελευταία 40 χρόνια, η μετασχηματιστική ηγεσία υπήρξε το πεδίο με τις περισσότερες έρευνες και αναφορές σε θέματα ηγεσίας, ενώ μεταξύ του 2000 και του 2010 αναρτήθηκαν συνολικά 476 άρθρα στην διεθνή βιβλιογραφική βάση δεδομένων «Scopus» (Díaz-Saenz, 2011). Η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να οριστεί ως «διαδικασία επιρροής σημαντικών αλλαγών στις στάσεις και υποθέσεις των μελών του οργανισμού και οικοδόμησης δέσμευσης για σημαντικές αλλαγές στους στόχους και τις στρατηγικές του» (Yulk και VanVleet, 1992). Ο ερευνητής ο οποίος έθεσε τα θεμέλια για την ανάπτυξη και ανάλυση του όρου της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι ο James McGregor Burns (1978) ο οποίος αναλύοντας τους πολιτικούς ηγέτες της εποχής διέκρινε δύο τύπους ηγεσίας, την συναλλακτική (transactional) και την μετασχηματιστική (transformational) και τις όρισε ως δύο αντίθετες έννοιες καθώς η πρώτη αναφέρεται σε μία σχέση «δούναι και λαβείν» μεταξύ ηγέτη και ακόλουθου σε αντίθεση με την δεύτερη όπου ο ηγέτης μετασχηματίζει και εμπνέει τους ακολούθους δίνοντας τους να αντιληφθούν τη σημασία των αποτελεσμάτων των εργασιών τους, να υιοθετήσουν ένα όραμα που ξεπερνά το προσωπικό τους συμφέρον και κατά τη διάρκεια της διαδικασίας ο ηγέτης αναπτύσσει τις ηγετικές τους ικανότητες. Ακόμη, ο μετασχηματιστικός ηγέτης χαρακτηρίζεται από την τάση του για αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας εν αντιθέσει με τους συναλλακτικούς ηγέτες που εργάζονται για την ήδη υπάρχουσα κουλτούρα (Burns, 1978). Σε αντίθεση με τον διαχωρισμό που κάνει ο Burns, ο Bass (1985) θεωρεί πως το συναλλακτικό και μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας μπορούν συνυπάρχουν, ενώ ερεύνησε την ηγεσία σε οργανωσιακά πλαίσια και όχι κοινωνικοπολιτικά όπως ο Burns. Η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται με την επίδραση του ηγέτη στους ακολούθους και τους τρόπου επίτευξης αυτής, ενώ οι ακόλουθοι χαρακτηρίζονται από συναισθήματα θαυμασμού, εμπιστοσύνης, σεβασμού και παρακίνησης προς επίτευξη περισσότερων στόχων από όσους προορίζονταν (Bass 1985, 1996). Σύμφωνα με τους Bass και Avolio (1994) η μετασχηματιστική ηγεσία είναι εμφανής όταν ο εν λόγω ηγέτης α) παρακινεί τους συνεργάτες και τους ακολούθους του να αντιληφθούν την εργασία από νέες οπτικές, β) οδηγεί τους άλλους στην συνειδητοποίηση του οργανωσιακού οράματος/ στόχου, γ) αναπτύσσει τα επίπεδα δυνατοτήτων των συνεργατών του και δ) παρακινεί τους γύρω του να ξεπεράσουν το προσωπικό τους συμφέρον προς όφελος της ομάδας. Τέλος, αξιοσημείωτο είναι πως σύμφωνα με τον Budur (2020), αυτό το στυλ ηγεσίας είναι μία από τις σημαντικότερες προσεγγίσεις της έννοιας της ηγεσίας του 21^{ου} αιώνα.

2.3.1 Τα 4I της μετασχηματιστικής ηγεσίας

Σύμφωνα με την θεωρία του Bass (1985) υπάρχουν 4 διαστάσεις που διαμορφώνουν τον μετασχηματιστικό ηγέτη οι οποίες στην βιβλιογραφία πολλές φορές αναφέρονται και ως τα 4I. Παρακάτω γίνεται ανάλυση αυτών (Bass και Riggio, 2006).

- **Εξατομικευμένη Θεώρηση (Individualized Consideration):** Περιγράφει το γνώρισμα του ηγέτη να μεριμνά για την ανάγκη του κάθε ακολούθου για ανάπτυξη και επιτυχία δρώντας ως μέντορας καθώς επίσης και την αντίληψη των διαφορών όσον αφορά επιθυμίες και ανάγκες. Σημαντικό στοιχείο αποτελεί η προσωπική επικοινωνία και η ενεργητική ακρόαση, ενώ τέλος ο ηγέτης ορίζει εργασίες με σκοπό την εξέλιξη των ακολούθων.
- **Πνευματική Διέγερση (Intellectual Stimulation):** Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες παρακινούν τις προσπάθειες των ακολούθων να είναι πιο καινοτόμοι και δημιουργικοί μέσω της αμφισβήτησης υποθέσεων, ορίζοντας ξανά τα προβλήματα και προσεγγίζοντας παλιές καταστάσεις με νέους τρόπους. Οι ακόλουθοι συμμετέχουν στην διαδικασία ορισμού των προβλημάτων και επίλυσής τους και παρακινούνται να ανακαλύψουν νέες προσεγγίσεις χωρίς να κρίνονται αρνητικά όταν έχουν διαφορετική απόψεις από τον ηγέτη.
- **Εμπνευστικό Κίνητρο (Inspirational Motivation):** Η συμπεριφορά των ηγετών που οδηγεί σε έμπνευση των ατόμων που είναι γύρω του μέσω της παροχής προκλήσεων και νοήματος στην δουλειά των ακολούθων. Με αυτόν τον τρόπο αναπτύσσεται το ομαδικό πνεύμα, ο ενθουσιασμός, η αισιοδοξία και επιτυγχάνεται η προσήλωση στους στόχους και στο κοινό όραμα.
- **Εξιδανικευμένη Επιρροή (Idealized Influence):** Αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο οι μετασχηματιστικοί ηγέτες συμπεριφέρονται και αποτελούν πρότυπα για τους ακολούθους αποπνέοντας σεβασμό, εμπιστοσύνη και θαυμασμό. Οι ακόλουθοι μιμούνται τους ηγέτες και πιστεύουν πως χαρακτηρίζονται από πολλές δυνατότητες, επιμονή και αποφασιστικότητα, ενώ επίσης χαρακτηρίζονται και από ηθική.

Τα παραπάνω 4 χαρακτηριστικά έχουν σχολιαστεί από όλους σχεδόν τους ερευνητές που έχουν αναλύσει το πεδίο της μετασχηματιστικής ηγεσίας, ενώ μάλιστα οι Avolio, Waldman και Yammarino τα θεωρούν ως τα 4 βασικά συστατικά της επιτυχίας στο γενικότερο πλαίσιο της διοίκησης (1991).

2.3.2 Μέτρηση της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας

Το πιο ευρέως διαδεδομένο εργαλείο μέτρησης της μετασχηματιστικής ηγεσίας αλλά και της ηγεσίας εν γένει είναι το MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) ένα δημιούργημα των Bass και Avolio (1989). Το εν λόγω ερωτηματολόγιο αποτελείται από 45 στοιχεία και 9 κλίμακες (μέτρα χαρακτηριστικών/ συμπεριφορών) όπου μετριοούνται 3 στυλ ηγεσίας, το μετασχηματιστικό, το συναλλακτικό και το laissez-faire. Πιο αναλυτικά, αναφορικά με το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας οι σχετικές κλίμακες αναφέρονται στην εξιδανικευμένη επιρροή, την εμπνευστική παρακίνηση, την διανοητική διέγερση και το εξατομικευμένο ενδιαφέρον. Η ενεργητική διοίκηση κατ' εξαίρεση και η εξαρτημένη ανταμοιβή σχετίζονται με το συναλλακτικό στυλ και τέλος η παθητική διοίκηση κατ' εξαίρεση και η κλίμακα laissez-faire αντιστοιχούν στο τρίτο στυλ (Jones και Rudd, 2008).

Μολονότι το ερωτηματολόγιο MLQ δέχθηκε έντονη κριτική, η απάντηση σχετικά με την εγκυρότητά του δόθηκε το 2003 από τους Antonakis et al. οι οποίοι με την έρευνα σε δύο μεγάλα δείγματα (Έρευνα 1 N=3368, Έρευνα 2 N=6525) απέδειξαν την αξιόπιστη αξιολόγηση των εννέα παραγόντων που προτείνουν οι Bass και Avolio, την μη μεταβλητότητα της δομής και των μετρήσεων του ερωτηματολογίου σε διαφορετικά δείγματα και τέλος την μη μεταβολή του ερωτηματολογίου λόγω συγκέντρωσης δεδομένων από διαφορετικά πλαίσια. (Antonakis et al., 2003).

2.4 Καινοτόμο Στυλ Ηγεσίας

Γενική παραδοχή αποτελεί πως ο 21^{ος} αιώνας χαρακτηρίζεται από ζητήματα όπως ανεργία, πείνα, περιβαλλοντικές καταστροφές, πόλεμοι. Σύμφωνα με τους Sen και Eren (2012) πολλά από αυτά τα προβλήματα προκύπτουν από την αυταρχική φύση των ηγετικών πρακτικών και τα λάθη των υψηλόβαθμων μάνατζερ που έχουν έντονο αντίκτυπο στους εργαζομένους, την κοινωνία και τους καταναλωτές. Η μέχρι πρότινος ηγεσία απέτυχε να δημιουργήσει ένα κοινό όραμα και έχει στρέψει το ενδιαφέρον της σε βραχυπρόθεσμους στόχους και γρήγορα αποτελέσματα. Έτσι η καινοτόμος ηγεσία μπορεί να είναι μια βιώσιμη εναλλακτική προς επίλυση των προαναφερθέντων προβλημάτων καθώς προκαλεί δραστικές αλλαγές μέσω ιδεών, μεθόδων και τεχνικών (Sen και Eren, 2012). Η καινοτομία ορίζεται ως «η σκόπιμη ανάπτυξη ενός συγκεκριμένου προϊόντος, υπηρεσίας, ιδέας, περιβάλλοντος ή διαδικασία για την

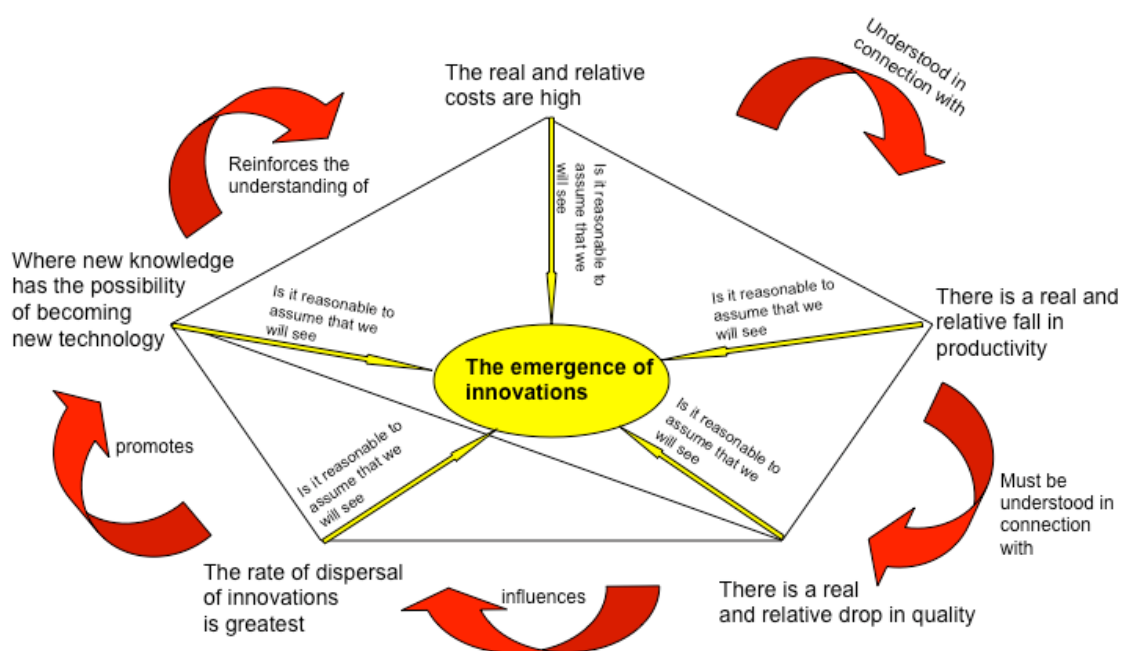
παραγωγή αξίας» (Oster, 2011), πάραυτα ο καινοτόμος ηγέτης είναι ένα εννοιατικό ον που παρακινεί τους ακολούθους μέσω της παραδειγματικής ηγεσίας και της προώθησης συνεργασίας (Spahr, 2015). Λόγω της παγκοσμιοποίησης και της αέναης κυκλοφορίας πληροφοριών και γνώσης, σε όλους τους κλάδους της βιομηχανίας έχουν εισαχθεί καινοτόμες ιδέες, ενώ η γενικότερη κατάσταση δημιουργεί συνεχώς προκλήσεις που απαιτούν από τις εταιρίες να είναι ανταγωνιστικές, δημιουργικές και καινοτόμες ώστε να διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στην αγορά (Davis, 2019). Στην ερώτηση «πώς επιτυγχάνεται η ηγεσία» οι Horth και Buchner (2014) αναφέρουν ως συστατικά στοιχεία της επιτυχίας την παρακίνηση από τον οργανισμό και την ηγεσία, την ύπαρξη επαρκών αγαθών, τον ρεαλιστικό φόρτο εργασίας, την ύπαρξη προκλήσεων και συνεργασίας. Άξια αναφοράς είναι κάποια ποσοστά τα οποία οι Barsh et al. (2008) εξήγαγαν μέσω μίας έρευνας της McKinsey Quarterly σχετικά με την ηγεσία και την καινοτομία. Αρχικά, 70% των στελεχών που συμμετείχαν στην έρευνα πιστεύουν πως η καινοτομία θα αποτελέσει έναν από τους τρεις βασικούς παράγοντες ανάπτυξης της εταιρίας τους τα επόμενα τρία με πέντε χρόνια, ενώ παράλληλα το 94% αυτών θεωρεί πως οι ακρογωνιαίοι λίθοι της καινοτομίας είναι οι άνθρωποι και η οργανωσιακή κουλτούρα. Τέλος, 19% ανέφερε πως η ανάπτυξη και η καινοτομία δεν αποτελούν μέρος του στρατηγικού πλάνου της εταιρίας και στη θέση αυτών των δύο είναι ο προϋπολογισμός και η πρόβλεψη.

Άξιο αναφοράς είναι το μοντέλο των Yordanova και Blagoev (2015), οι οποίοι στην προσπάθεια μέτρησης και ανάπτυξης της καινοτομίας στις επιχειρήσεις, κατέγραψαν 12 βασικά κριτήρια τα οποία εμπεριέχονται σε τρεις πυλώνες που είναι η καινοτόμος δραστηριότητα, η δυνατότητα καινοτομίας και τέλος η ικανότητα καινοτομίας. Πιο συγκεκριμένα, η καινοτόμος δραστηριότητα σχετίζεται με μετρήσιμα στοιχεία και πρακτικές που ακολουθεί μία εταιρία τα οποία στην ουσία προάγουν και υποστηρίζουν την καινοτομία. Σε αυτό τον πυλώνα εμπεριέχονται τα έξοδα και οι επενδύσεις που σχετίζονται με την έρευνα και την ανάπτυξη (R&D), ο αριθμός εργαζομένων στο τμήμα έρευνας και ανάπτυξης της εταιρίας, ο αριθμός των νέων προϊόντων/ διαδικασιών που παρουσίασε η εταιρία και η αναλογία μεταξύ των καινοτομιών που έγιναν από την ίδια την επιχείρηση και αυτών που έγιναν σε συνεργασία με τρίτους. Ακόμη λαμβάνονται υπόψιν τα έξοδα έρευνας και ανάπτυξης ως μερίδιο των τελικών εσόδων, οι κατοχυρώσεις πατεντών, ευρεσιτεχνίας, νέων σχεδίων και τέλος η περεταίρω εκπαίδευση των εργαζομένων με διπλώματα/ σεμινάρια. Σχετικά με τους άλλους δύο πυλώνες, την δυνατότητα και την ικανότητα καινοτομίας, μετράται η εν δυνάμει καινοτομία της επιχείρησης και τα κριτήρια είναι η αλλαγή στα έσοδα από πωλήσεις σε σχέση με τον προηγούμενο χρόνο, οι κοινωνικές δεξιότητες όπως οι επικοινωνιακές και διαφημιστικές

ικανότητες και η πλατφόρμα της επιχείρησης βάσει της οποίας καταγράφεται και ρυθμίζεται το «οικοσύστημά» της. Τα δύο τελευταία κριτήρια είναι οι ηγετικές πρακτικές και η στρατηγική/ πολιτικές της επιχείρησης μέσω των οποίων μπορούν και εξάγονται συμπεράσματα σχετικά με την πρωτοπορία του οργανισμού (Yordanova και Blagoen, 2015).

Σύμφωνα με τους Chsistensen et al. (2004), υπάρχουν πέντε αλληλένδετες μεταξύ τους ενδείξεις οι οποίες φανερόνουν την ανάπτυξη καινοτομιών, αρχής γενομένης από τον υψηλό βαθμό κοστών που σχετίζεται με την μείωση της παραγωγικότητας και κατ' επέκταση της ποιότητας. Το φαινόμενο αυτό αυξάνει την εμφάνιση καινοτομιών και σε συνδυασμό με καταστάσεις όπου η νέα τεχνογνωσία μπορεί να μετατραπεί σε νέα τεχνολογία, αποτελούν τις 5 ενδείξεις εμφάνισης καινοτομιών (Johannessen και Slaalsvik, 2014) (Εικόνα 1.).

Εικόνα 1. Οι 5 Ενδείξεις Ανάπτυξης Καινοτομιών



Johannessen και Slaalsvik, 2014

Κατά τον Hamel, υπάρχουν τρία στάδια ανάπτυξης καινοτομίας, η συνειδητοποίηση, η δημιουργία της ιδέας και τέλος η εμπορευματοποίηση αυτής, ενώ ο όρος «αποπληρωμή» χρησιμοποιείται για το χρονικό σημείο όπου οι επενδύσεις για την ανάπτυξη της καινοτομίας ξεκινάνε και αποφέρουν έσοδα στην επιχείρηση. Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στα τέσσερα «S», πιο συγκεκριμένα τα έξοδα εκκίνησης (Start-up costs), ο χρόνος ώθησης στην αγορά (Speed to market), ο χρόνος αύξησης του όγκου

(Scale, or time to volume) και τέλος τα κόστη υποστήριξης της επένδυσης (Support costs or post launch investment) (Johannessen και Slaalsvik, 2014).

2.4.1 Ο Καινοτόμος Ηγέτης

Βασικός πυλώνας της επιτυχημένης καινοτόμου ηγεσίας και των πρακτικών αυτής είναι ο συνδυασμός της γνώσης της ηγεσίας, οι δημιουργικές δεξιότητες, οι ηθικές αξίες και το ταλέντο (Sen και Eren, 2012). Το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας προσθέτει αξία τόσο στον πελάτη μέσω νέων καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών και η σημαντικότητά του έγκειται στο γεγονός ότι πρόκειται για μία διαδικασία όπου εισάγεται κάτι νέο στην αγορά για να λυθούν υπάρχοντα προβλήματα (Sen και Eren, 2012). Όπως υπογραμμίζει η Graham- Leviss το 2016, οι Barsch et al το 2003 κατέγραψαν 3 βήματα που πρέπει να ακολουθήσει ένας ηγέτης μέσω των οποίων επιτυγχάνεται αλλαγή. Το πρώτο από αυτά αποτελεί η σωστή επικοινωνία του τύπου της καινοτομίας που θεωρείται η καλύτερη και εν συνεχεία πρέπει να υπάρχει η βεβαιότητα ότι η καινοτομία υπάρχει στην ατζέντα των συναντήσεων μεταξύ των ηγετών. Τέλος ο καθορισμός συγκεκριμένων και μετρήσιμων στόχων και απόδοσης σχετικά με την καινοτομία αποτελεί το τελευταίο από τα τρία βήματα. Από όλα τα παραπάνω απορρέει και γίνεται αντιληπτό πως ο καινοτόμος ηγέτης, όπως όλοι οι ηγέτες πρέπει να ηγούνται της ομάδας ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι (Davis, 2019), ενώ όπως αναφέρει ο Spahr το 2015 και συμφωνεί ο Davis, αυτός ο ηγέτης εμπνέει και προτρέπει τους ανθρώπους να σκέφτονται διαφορετικά και «έξω από το κουτί».

Ιδιαίτερη σημασία δίνεται στην ηγεσία των ποικιλόμορφων ομάδων (diverse teams) και για αυτό το λόγο είναι αναγκαίο ο συγκεκριμένος ηγέτης να έχει διαπολιτισμικές ικανότητες, άλλωστε όπως αναφέρει ο Kouros (2014) οι νέες ιδέες ξεκινάνε κατανοώντας τους ανθρώπους για τους οποίους δημιουργούνται. Η ενσυναίσθηση και η δημιουργία ομάδων και σχέσεων έχοντας όραμα χαρακτηρίζουν τον καινοτόμο ηγέτη (Graham- Leviss, 2016), γεγονός στο οποίο συμφωνεί και ο Davis (2019) και προσθέτει την συλλογή πληροφοριών μέσω εργασιών ώστε να γίνονται διορθωτικές κινήσεις τόσο στην ομάδα όσο και στον ίδιο τον οργανισμό. Περαιτέρω ανάλυση των χαρακτηριστικών του καινοτόμου ηγέτη γίνεται στην επόμενη υποενότητα.

Γενική παραδοχή αποτελεί το γεγονός πως υπεύθυνος της προαγωγής της καινοτομίας είναι ο εκάστοτε ηγέτης και πως η καινοτομία αποτελεί βασικό παράγοντα

που οδηγεί μία εταιρία στην επιτυχία ή απλά στην επιβίωση (Rahman, 2016). Οι Agin και Gibson (2010) και ο Morris (2007) κατέγραψαν 6 βήματα που οδηγούν στην ανάπτυξη της καινοτομίας τα οποία υπογραμμίζει ο Rahman (2016). Το πρώτο από αυτά είναι η καθοδήγηση από κάποιον ανώτερο ο οποίος λαμβάνοντας υπόψιν τον στρατηγικό σχεδιασμό της εταιρίας θα παρέχει συμβολές στους εργαζομένους που σχετίζονται με τον τύπο καινοτομίας που επιθυμεί η εταιρία, ενώ παράλληλα θα λειτουργεί και ως παράδειγμα από το οποίο εμπνέονται οι εργαζόμενοι. Το βήμα αυτό έχει άμεση συσχέτιση και με το δεύτερο το οποίο αναφέρεται στην έμπνευση των νέων εργαζομένων ώστε να αναδείξουν τις καινοτόμες ιδέες τους και αυτό γίνεται μέσω της συμμετοχής τους στην διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η ύπαρξη ανοιχτών διαύλων επικοινωνίας, η αποδοχή νέων ιδεών από τους εργαζομένους καθώς επίσης και η ανάπτυξη διαφορών μεταξύ τους ομάδων προάγει την δημιουργικότητα και τις νέες πληροφορίες, βασικά συστατικά των καινοτόμων ιδεών. Τέλος, η ύπαρξη ενός εργασιακού περιβάλλοντος το οποίο είναι ανεκτικό σε σφάλματα παρέχει την απαραίτητη αυτοπεποίθηση στο προσωπικό ώστε να συνεχίσει το οποιοδήποτε καινοτόμο εγχείρημα, με σημαντική όμως προϋπόθεση τον καθορισμό ορίων αναφορικά με τα σφάλματα (Rahman, 2016).

2.4.2 Χαρακτηριστικά Καινοτόμου Ηγέτη

Το 2016 η ερευνήτρια Kathrine Graham- Leviss στο άρθρο της στο περιοδικό Harvard Business Review με τίτλο «The 5 skills that innovative leaders have in common», βασισμένη σε μία έρευνα της XBIInsight με δείγμα σχεδόν πέντε χιλιάδες ηγέτες προερχόμενοι από διαφορετικές βιομηχανίες, διευκρίνισε τις πέντε βασικές ικανότητες οι οποίες χαρακτηρίζουν τους καινοτόμους ηγέτες. Παρακάτω γίνεται παράθεση και ανάλυση αυτών των πέντε χαρακτηριστικών/ ικανοτήτων.

- **Διαχείριση ρίσκου:** Η τολμηρότητα αναφορικά με νέες προσεγγίσεις αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό του συγκεκριμένου στυλ ηγεσίας καθώς επίσης και η ανάπτυξη πλάνου σχετικά με καταστάσεις ρίσκου ώστε αυτό να μειωθεί και να αναγνωριστεί τότε μία ενέργεια ρίσκου είναι περισσότερο ωφέλιμη.
- **Επίδειξη Περιέργειας:** Αφορά την έκθεση περιέργειας και επιθυμίας προς γνώση περισσότερων και νέων πληροφοριών ενώ επιτυγχάνεται και επίδειξη αφοσίωσης και πίστης στους στόχους της επιχείρησης. Επιπρόσθετα επιτελείται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της αποτελεσματικής ηγεσίας μέσω της διατήρησης επικαιροποιημένων δεξιοτήτων και γνώσεων, ενώ συν τοις άλλοις παρακινούν τους εργαζομένους προς εύρεση νέων τρόπων σκέψης.

- **Θαρραλέα Καθοδήγηση:** Η προορατικότητα και η ηγεσία με βεβαιότητα αποτελεί κοινό χαρακτηριστικό των καινοτόμων ηγετών, όπως επίσης και η μετατροπή απαιτητικών καταστάσεων σε ευκαιρίες προς κατάδειξη των ικανοτήτων τους και της ανάληψης ευθύνης σχετικά με δύσκολες αποφάσεις. Ακόμη προκαλούν και διατηρούν την προσοχή των άλλων σε συναντήσεις και συζητήσεις, πάραυτα δεν αποφεύγουν τις συγκρούσεις και την διαφορετικότητα των απόψεων.
- **Άδραξη Ευκαιριών:** Οι καινοτόμοι ηγέτες χαρακτηρίζονται από διορατικότητα, δυναμισμό, υπευθυνότητα και εντοπισμό εν δυνάμει εμποδίων, γεγονός όμως που δεν συνδυάζεται με υπερανάλυση. Έχουν τη δυνατότητα για σωστούς ελιγμούς όταν αυτοί είναι απαραίτητοι ώστε να εκμεταλλευτούν μία ευκαιρία και τέλος μπορούν και εργάζονται αυτόνομα για χρονικές περιόδους, παρακινώντας πάντα τον εαυτό τους στο να είναι αποδοτικοί.
- **Διατήρηση Στρατηγικής Επιχειρηματικής Αντίληψης:** Η απόλυτη αντίληψη του επιχειρηματικού χώρου, της αγοράς, των καταναλωτών και η ικανότητα ανεύρεσης στρατηγικών ευκαιριών και απειλών για τον οργανισμό χαρακτηρίζουν τους καινοτόμους ηγέτες. Ακόμη, αποτελούν ενεργά μέλη κοινοτήτων, βιομηχανικών και ηγετικών οργανισμών γεγονός που τους επιτρέπει την καλύτερη αντίληψη του εξωτερικού περιβάλλοντος και της ανάδειξης νέων προσεγγίσεων για την ανάπτυξη της εκάστοτε επιχείρησης.

Σε αντίθεση με τα παραπάνω υπογραμμίζεται πως υπάρχει μία ικανότητα που οι καινοτόμοι ηγέτες δεν έχουν αναπτύξει στα επίπεδα που άλλοι τύποι ηγετών έχουν, και αυτή είναι η διατήρηση της τάξης και της ακρίβειας. Για αυτό το λόγο διευκρινίζεται η ανάγκη των οργανισμών για προσθήκη ατόμων τα οποία είναι ικανά στην διαχείριση εγχειρημάτων (projects) καθώς και για παροχή των κατάλληλων εργαλείων και εκπαίδευσης (Graham- Leviss, 2016).

Εκτός των παραπάνω, στη σχετική βιβλιογραφία μπορεί κανείς να παρατηρήσει και άλλες ικανότητες/ συμπεριφορές οι οποίες χαρακτηρίζουν τους καινοτόμους ηγέτες και μία από αυτές είναι η ένδειξη πάθους για καινοτομία καθώς έτσι εκτιμάται η σημασία της καινοτομίας και της επίδρασης αυτής στο πελάτη. Αυτός ο ηγέτης επίσης αντιλαμβάνεται τη διαφορά μεταξύ των βραχυπρόθεσμων στόχων και του μακροπρόθεσμου οράματος καθώς για να είναι κανείς δημιουργικός και καινοτόμος είναι αναγκαία η μακροπρόθεσμη προοπτική. Βέβαια, από αυτό απορρέει και το γεγονός πως μία καινοτόμα διαδικασία απαιτεί επιμονή και η παύση αυτής δεν συνιστάται (Davis, 2019). Καθώς η καινοτομία εν γένει ενδέχεται να είναι μία διαδικασία που ενέχει ρίσκο,

ο συγκεκριμένος ηγέτης διακρίνεται και για το θάρρος που αντιμετωπίζει την αποτυχία και την μετατροπή αυτής σε μάθημα που θα του διδάξει κάτι, ενώ όπως υπογραμμίζει ο George (2012), ένας καινοτόμος ηγέτης έχει άριστη επικοινωνία και εμπλοκή με την ομάδα του, γεγονός που επιτυγχάνεται με ερωτήσεις ένδειξης ενδιαφέροντος για την καλύτερη κατανόηση της εκάστοτε ιδέας/ διαδικασίας. Όσον αφορά τη σχέση του με την ομάδα, η ανεκτικότητα και η υπεράσπιση των μελών της από άλλους προϊσταμένους αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο αυτού του τύπου ηγεσίας, ο οποίος δεν ενστερνίζεται τις συνηθισμένες προσεγγίσεις των μάνατζερ. Τέλος, σημαντικό χαρακτηριστικό ορίζεται η ικανότητα δημιουργίας ομάδων που σε συνδυασμό με την παρατήρηση και τον εναρμονισμό διαφορετικών περιβαλλόντων και ιδεών, επιτυγχάνουν θετικά αποτελέσματα αφενός για την ομάδα και αφετέρου για τον πελάτη (Davis, 2019).

Κεφάλαιο 3^ο: Μεθοδολογία Έρευνας

3.1. Σκοπός της έρευνας και επιμέρους στόχοι

Ο σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η διερεύνηση της σχέσης της ηγεσίας με τη συναισθηματική νοημοσύνη και κατ' επέκταση το πώς αυτή επηρεάζει την συμπεριφορά των εργαζομένων. Πρόκειται για μία σχέση που αφορά τον ηγέτη της εκάστοτε επιχείρησης με τους υφιστάμενούς του αλλά και τη συναισθηματική νοημοσύνη του εργαζόμενου μέσα σε ένα οργανισμό και πως τον επηρεάζει ένας ηγέτης. Το φαινόμενο αυτό στηρίζεται στην υποκειμενική εμπειρία των εργαζομένων.

Από τη μελέτη της βιβλιογραφίας και την κατάληξη του συγκεκριμένου θέματος δημιουργήθηκε και η ανάγκη εξέτασης κάποιων ερευνητικών στόχων. Οι επιμέρους ερευνητικοί στόχοι τίθενται μέσα στο θεωρητικό πλαίσιο της μελέτης και παρουσιάζονται παρακάτω με τη μορφή ερευνητικών υποθέσεων που θα επιχειρηθεί να απαντηθούν μέσω της έρευνας.

Ερευνητικές υποθέσεις:

- 1. Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι των προϊσταμένων βοηθούν στην ανάπτυξη δυνατοτήτων των εργαζομένων.*
- 2. Η ενθάρρυνση της εξέλιξης των εργαζομένων σχετίζεται θετικά με το αν νοιάζεται για τους εργαζομένους οι προϊστάμενοι ή γενικά το εργασιακό περιβάλλον.*
- 3. Η δυνατότητα των εργαζομένων να κάνουν καθημερινά στη δουλειά τους αυτό που κάνουν καλύτερα επηρεάζεται θετικά από το πόσο περήφανοι αισθάνονται για την συνεργασία με τους ανωτέρους αλλά και την ανάπτυξη των δυνατοτήτων τους.*
- 4. Το πόσο περήφανοι αισθάνονται για την συνεργασία με τους ανωτέρους επηρεάζεται θετικά από την αισιοδοξία των ανωτέρων για το μέλλον αλλά και από το αίσθημα δύναμης και αισιοδοξίας που αποπνέουν οι προϊστάμενοι.*

3.2. Εργαλείο συλλογής δεδομένων

Η έρευνα που επιλέχθηκε να γίνει για να εξεταστεί εις βάθος το θέμα και για να απαντηθούν οι παραπάνω ερευνητικές υποθέσεις βασίστηκε σε δομημένο ερωτηματολόγιο για συλλογή πρωτογενών δεδομένων. Στο έγγραφο αυτό οι ερωτώμενοι καλούνται να απαντήσουν σε μία σειρά ερωτήσεων, και απαραίτητα θα πρέπει να έχουν απαντηθεί στο σύνολό τους για την οριστικοποίηση του ερωτηματολογίου. Σύμφωνα με το Ζαφειρόπουλο (2015) το δομημένο ερωτηματολόγιο είναι ένα ισχυρό εργαλείο που προσδίδει εξοικονόμηση χρόνου αλλά και πόρων στον ερευνητή όπως επίσης και δυνατότητα της συλλογής δεδομένων από μεγαλύτερα δείγματα και ευρύτερες γεωγραφικές περιοχές ευκολότερη συλλογή και ανάλυση δεδομένων και γενικότερα κάνει ευκολότερη τη διαδικασία. Τα πλεονεκτήματα αυτά, ο σκοπός και οι ερευνητικές υποθέσεις που δημιουργήθηκαν, και οι προηγούμενες μελέτες που αφορούν το αντικείμενο προς εξέταση, οδήγησαν στην επιλογή του δομημένου ερωτηματολογίου ως το πλέον κατάλληλο εργαλείο για την παρούσα μελέτη.

Η διεξαγωγή του ερωτηματολογίου έγινε ηλεκτρονικά μέσω της εφαρμογής που διαθέτει η Google, το Google Forms. Το δείγμα επιλέχθηκε μέσω δειγματοληψίας ευκολίας, καθώς η διευκόλυνση και η εξοικονόμηση χρόνου διαδραμάτισαν πρωταρχικό ρόλο. Το τελικό δείγμα αποτελούνταν από 162 άτομα που απάντησαν πλήρως το ερωτηματολόγιο. Όπως αναφέρεται και παραπάνω το ερωτηματολόγιο είναι δομημένο και αποτελείται από 4 ενότητες.

Στην πρώτη ενότητα είναι τα δημογραφικά χαρακτηριστικά με ερωτήσεις όπως το φύλο, η ηλικιακή ομάδα, τα χρόνια στη συγκεκριμένη εργασία και το εκπαιδευτικό υπόβαθρο. Οι ερωτήσεις ήταν όλες επιλογής κλειστού τύπου.

Στην δεύτερη ενότητα είναι οι ερωτήσεις που αφορούν την ηγεσία με ερωτήσεις από το MLQ. Είναι όλες κλειστού τύπου με τη μορφή διαβαθμισμένης απάντησης τύπου 5-βάθμιου Likert. Δηλαδή οι ερωτώμενοι επιλέγουν από το 1 (Καθόλου) μέχρι το 5 (Σχεδόν πάντα).

Στην τρίτη ενότητα είναι οι ερωτήσεις που αφορούν τη συναισθηματική νοημοσύνη με ερωτήσεις από το MindTools. Είναι όλες κλειστού τύπου με τη μορφή διαβαθμισμένης απάντησης τύπου 5-βάθμιου Likert. Δηλαδή οι ερωτώμενοι επιλέγουν από το 1 (Διαφωνώ) μέχρι το 5 (Συμφωνώ απόλυτα).

Στην τελευταία ενότητα είναι οι ερωτήσεις που αφορούν το employee engagement με ερωτήσεις από το ερωτηματολόγιο Gallup. Είναι όλες κλειστού τύπου με τη μορφή

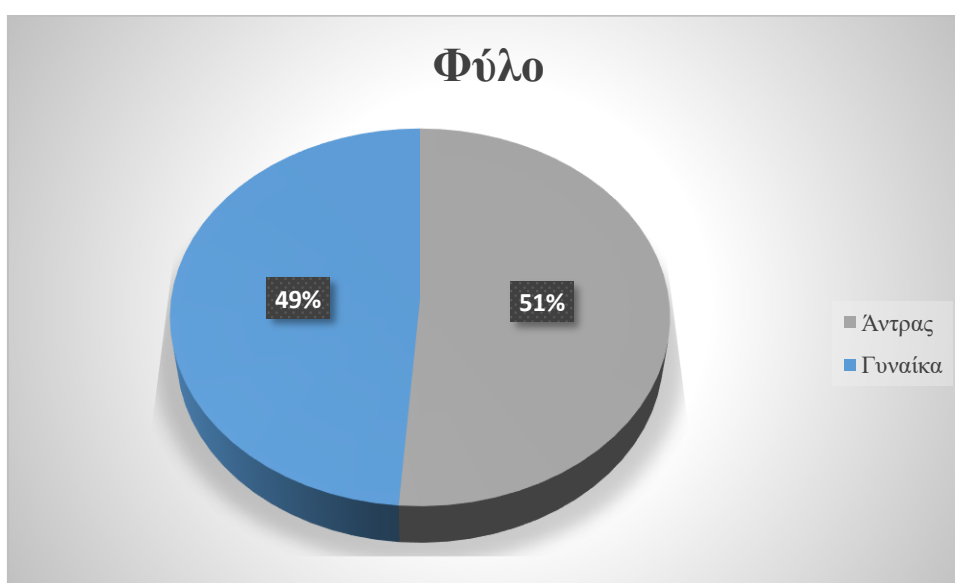
διαβαθμισμένης απάντησης τύπου 5-βάθμιου Likert. Δηλαδή οι ερωτώμενοι επιλέγουν από το 1 (Διαφωνώ) μέχρι το 5 (Συμφωνώ απόλυτα).

Κεφάλαιο 4^ο: Ανάλυση δεδομένων

Μετά τη συλλογή των δεδομένων, το επόμενο βήμα ήταν η επεξεργασία τους. Αφού λήφθηκε από το Google Forms αρχείο Excel (.xlsx) με τα δεδομένα, αυτά κωδικοποιήθηκαν χειροκίνητα σε αριθμητική μορφή και στη συνέχεια, εισήχθησαν στο στατιστικό πρόγραμμα IBM SPSS Statistics Version 27, όπου και έλαβε χώρα η στατιστική τους ανάλυση. Ειδικότερα, προηγήθηκε περιγραφική ανάλυση, στο πλαίσιο της οποίας υπολογίστηκαν οι συχνότητες (N) και τα ποσοστά (%) για τις μεταβλητές του ερωτηματολογίου όπως παρουσιάζονται παρακάτω. Οι δημογραφικές ερωτήσεις χρησιμοποιούνται στην έρευνα αλλά και στην ανάλυση για να σκιαγραφήσουν το προφίλ των ερωτώμενων, να δείξουν αν κατανέμονται καλά και χωρίς κάποια ακραία τιμή.

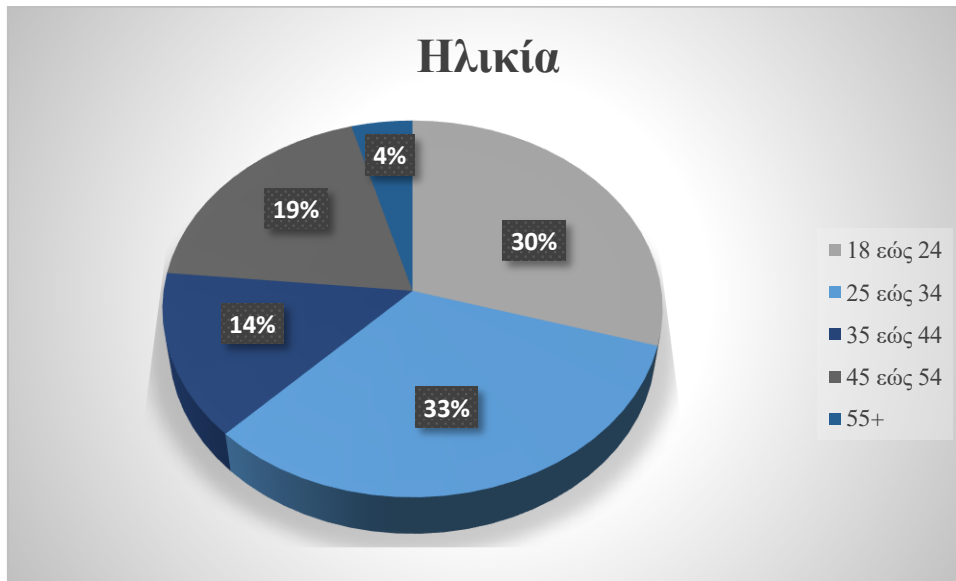
Η πρώτη ερώτηση του ερωτηματολογίου αφορά το φύλο των ερωτώμενων. Τα ποσοστά σχεδόν μοιράστηκαν όπως δείχνει και το παρακάτω σχήμα (Διάγραμμα 1.) με τους άντρες να είναι λίγοι περισσότεροι (51,2%) από τις γυναίκες (48,8%) γεγονός που δίνει καλή εκπροσώπηση και των δύο φύλων στην έρευνα.

Διάγραμμα 1. Το φύλο των ερωτώμενων



Η δεύτερη ερώτηση αφορά την ηλικία των ερωτώμενων και για τις απαντήσεις επιλέχθηκαν κάποιες ηλικιακές ομάδες για να γίνει μια ομαδοποίηση των δεδομένων (Διάγραμμα 2.). Το 32,7% των ερωτώμενων ανήκει στην ηλικιακή ομάδα (25 έως 34), ενώ το αμέσως επόμενο ποσοστό είναι το 29,6% είναι στην ηλικιακή ομάδα (18 έως 24).

Διάγραμμα 2. Η ηλικία των ερωτώμενων



Η τρίτη ερώτηση αφορά το εκπαιδευτικό υπόβαθρο των ερωτώμενων (Διάγραμμα 3.). Το 37,7% των ερωτώμενων ανήκει σε αυτούς που είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος ενώ, το αμέσως επόμενο ποσοστό είναι το 31,5% είναι αυτοί που έχουν πτυχίο ΑΕΙ. Μικρότερα ποσοστά κατέχουν οι απόφοιτοι ΙΕΚ – ΤΕΙ (16%) και οι απόφοιτοι λυκείου (14,8%).

Διάγραμμα 3. Η ηλικία των ερωτώμενων



Η τέταρτη και τελευταία ερώτηση των δημογραφικών χαρακτηριστικών αφορά την προϋπηρεσία στη συγκεκριμένη εταιρία (Διάγραμμα 4). Οι περισσότεροι ερωτώμενοι δηλώνουν πως απασχολούνται από 1 έως 5 χρόνια στην εταιρία που βρίσκονται σήμερα με το ποσοστό τους να φτάνει στο 41,4%. Αμέσως επόμενο ποσοστό είναι οι ερωτώμενοι που βρίσκονται στην επιχείρηση από 1 έως 11 μήνες μόνο.

Διάγραμμα 4. Η ηλικία των ερωτώμενων



Παρακάτω φαίνεται ένα συγκεντρωτικός πίνακας με τις τέσσερις ερωτήσεις που αφορούν τα δημογραφικά (Πίνακας 2)

Πίνακας 2. Συχνότητες και ποσοστά δημογραφικά χαρακτηριστικών

Φύλο					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άντρας	83	51,2	51,2	51,2
	Γυναίκα	79	48,8	48,8	100
	Total	162	100	100	
Ηλικία					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18 έως 24	48	29,6	29,6	29,6
	25 έως 34	53	32,7	32,7	62,3
	35 έως 44	23	14,2	14,2	76,5
	45 έως 54	31	19,1	19,1	95,7
	55+	7	4,3	4,3	100
	Total	162	100	100	

Εκπαιδευτικό Υπόβαθρο					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Απόφοιτος Λυκείου	24	14,8%	14,8%	14,8%
	Απόφοιτος ΙΕΚ - ΤΕΙ	26	16%	16%	30,9%
	Απόφοιτος ΑΕΙ	51	31,5%	31,5%	62,3%
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού	61	37,7%	37,7%	100%
	Total	162	100%	100%	
Χρόνια υπηρεσίας στην επιχείρηση					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 έως 11 μήνες	28	17,3%	17,3%	17,3%
	1 έως 5 χρόνια	67	41,4%	41,4%	58,6%
	6 έως 10 χρόνια	23	14,2%	14,2%	72,8%
	11 έως 20 χρόνια	21	13%	13%	85,8%
	Περισσότερα από 20 χρόνια	23	14,2%	14,2%	100%
	Total	162	100%	100%	

Έλεγχος αξιοπιστίας και εσωτερικής συνέπειας

Πραγματοποιήθηκε έλεγχος αξιοπιστίας και εσωτερικής συνέπειας με τη μέθοδο Cronbach's Alpha στις διατακτικές (ordinal) μεταβλητές του ερωτηματολογίου και παρατηρήθηκε ότι όλες οι μεταβλητές συμμετέχοντας σε αυτή την ανάλυση δίνουν μια αξιοπιστία κοντά στο 0,9 το οποίο θεωρείται πολύ καλό για το σύνολο του ερωτηματολογίου αλλά και των επιμέρους ερωτήσεων (Πίνακας 3). Πιο συγκεκριμένα σε ένα σύνολο 37 ερωτήσεων ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's Alpha έχει την τιμή 0,904. Μάλιστα με την αφαίρεση μερικών ερωτήσεων η αξιοπιστία μπορεί να ανέβει και σε υψηλότερα ποσά, χωρίς όμως να σημαίνει αυτό ότι χωρίς να αφαιρεθούν δεν είναι αξιόπιστες αυτές οι ερωτήσεις.

Πίνακας 3. Έλεγχος αξιοπιστίας Cronbach's Alpha

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,904	,899	37

Επίσης στο σύνολο του δείγματος πραγματοποιήθηκαν τεστ για τον έλεγχο κανονικότητας. Καμία μεταβλητή δε βρέθηκε να ακολουθεί την κανονική κατανομή καθώς το τεστ της κανονικότητας τόσο με τη μέθοδο Kolmogorov – Smirnov όσο και με τη Shapiro – Wilk έδειξαν ένα επίπεδο σημαντικότητας κάτω του 0,05 που οδηγεί στο συμπέρασμα μη ύπαρξης κανονικής κατανομής. Για αυτό και ότι έλεγχοι έγιναν από εκεί και έπειτα είναι μη παραμετρικοί.

Ανάλυση συσχέτισης

Μετά την περιγραφική στατιστική που προέκυψε από τον έλεγχο των συχνοτήτων των μεταβλητών ακολουθεί η ανάλυση που αφορά τις ερευνητικές υποθέσεις. Οι συσχετίσεις των μεταβλητών ελέγχθηκαν με το συντελεστή συσχέτισης Spearman rho.

Ο συντελεστής συσχέτισης Spearman rho βασίζεται στη διάταξη των παρατηρήσεων και δεν υποθέτει γραμμική συσχέτιση. Πρόκειται για μη παραμετρικό συντελεστή συσχέτισης ο οποίος χρησιμοποιείται για τον έλεγχο της κατεύθυνσης και της έντασης συσχέτισης δύο μεταβλητών. Αφού έγινε πρώτα έλεγχος κανονικότητας των μεταβλητών που χρησιμοποιήθηκαν και δεδομένου ότι όλες είναι διατακτικές μεταβλητές (ordinal) χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος για τον Spearman rho.

Ο πρώτος έλεγχος συσχέτισης που έγινε αφορά την 1^η ερευνητική υπόθεση. Σύμφωνα με αυτή εξετάζεται αν *«Το γεγονός πως ο προϊστάμενος του/της ερωτώμενου/ης θέτει μακροπρόθεσμους στόχους και εξετάζει τακτικά την πρόοδό του/της, βοηθά και τον/την ερωτώμενο/η να αναπτύσσει τις δυνατότητές του/της»*. Όπως φαίνεται από τον έλεγχο συσχέτισης (Πίνακας 4) η τιμή του συντελεστή Spearman's rho είναι 0,568, το οποίο δείχνει μία σημαντικά θετική συσχέτιση των δύο μεταβλητών και το αποτέλεσμα θεωρείται στατιστικά σημαντικό καθώς η τιμή του επιπέδου σημαντικότητας είναι μικρότερη του 0,01.

Άρα επιβεβαιώνεται η ερευνητική υπόθεση που θέλει το γεγονός πως ο προϊστάμενος του/της ερωτώμενου/ης θέτει μακροπρόθεσμους στόχους και εξετάζει τακτικά την πρόοδό του/της, βοηθά και τον/την ερωτώμενο/η να αναπτύσσει τις δυνατότητές του/της.

Πίνακας 4. Έλεγχος συσχέτισης Spearman για την 1^η ερευνητική υπόθεση

Correlations				
			Θέτει μακροπρόθεσμους στόχους και εξετάζει τακτικά την πρόοδό του/ης	Με βοήθά να αναπτύσσω τις δυνατότητές μου.
Spearman's rho	Θέτει μακροπρόθεσμους στόχους και εξετάζει τακτικά την πρόοδό του/ης	Correlation Coefficient	1,000	,568**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	162	162
	Με βοήθά να αναπτύσσω τις δυνατότητές μου.	Correlation Coefficient	,568**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	162	162

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Ο δεύτερος έλεγχος συσχέτισης που έγινε αφορά την 2^η ερευνητική υπόθεση. Σύμφωνα με αυτή εξετάζεται αν «Όσον αφορά την εργασιακή δέσμευση, η ενθάρρυνση της εξέλιξης του ερωτώμενου από κάποιον στη δουλειά, σχετίζεται θετικά όταν ο προϊστάμενος ή κάποιος ακόμα φαίνεται να νοιάζεται για τον ερωτώμενο». Όπως φαίνεται από τον έλεγχο συσχέτισης (Πίνακας 5) η τιμή του συντελεστή Spearman's rho είναι 0,725, το οποίο δείχνει μία ισχυρή θετική συσχέτιση των δύο μεταβλητών και το αποτέλεσμα θεωρείται στατιστικά σημαντικό καθώς η τιμή του επιπέδου σημαντικότητας είναι μικρότερη του 0,01. Άρα επιβεβαιώνεται η ερευνητική υπόθεση που θέλει το γεγονός πως ο προϊστάμενος του/της ερωτώμενου/ης νοιάζεται για τον υφιστάμενο/η, βοηθά και τον/την ερωτώμενο/η να εξελιχθεί.

Πίνακας 5. Έλεγχος συσχέτισης Spearman για την 2^η ερευνητική υπόθεση

Correlations				
			Ο προϊστάμενός μου, ή κάποιος στη δουλειά, φαίνεται να νοιάζεται για εμένα ως άτομο.	Υπάρχει κάποιος στη δουλειά που ενθαρρύνει την εξέλιξή μου.
Spearman's rho	Ο προϊστάμενός μου, ή κάποιος στη δουλειά, φαίνεται να νοιάζεται για εμένα ως άτομο.	Correlation Coefficient	1,000	,725**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	162	162
	Υπάρχει κάποιος στη δουλειά που ενθαρρύνει την εξέλιξή μου.	Correlation Coefficient	,725**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	162	162

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Ανάλυση παλινδρόμησης

Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου αφορούν μόνο διατακτικές (ordinal) και ονομαστικές (nominal) μεταβλητές, γεγονός που περιορίζει τη χρήση γραμμικής παλινδρόμησης. Έτσι επιλέχθηκε στην ανάλυση η μέθοδος της λογιστικής παλινδρόμησης που μπορεί να χρησιμοποιηθεί και αποκλειστικά με τέτοιου είδους μεταβλητές και θα βοηθήσει στην ανάλυση των δύο τελευταίων ερευνητικών υποθέσεων.

Η λογιστική παλινδρόμηση (logistic regression) είναι ένα από τα πιο χρήσιμα εργαλεία που μπορείτε να έχετε στο πλαίσιο στατιστικών εργαλείων σας. Οι διαφορετικοί τύποι μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε μια κοινή κατάσταση δεδομένων όταν τα γραμμικά μοντέλα δεν μπορούν ή όταν η μεταβλητή αποτελέσματος είναι κατηγορηματική. Υπάρχουν πολλές επιλογές λογιστικής παλινδρόμησης αλλά στη παρούσα εργασία οι δύο τύποι που απασχόλησαν την ανάλυση είναι η πολυωνυμική λογιστική παλινδρόμηση (multinomial logistic regression) και η τακτική λογιστική παλινδρόμηση (ordinal logistic regression).

Οι πολυωνυμικές λογιστικές παλινδρομήσεις μπορούν να εφαρμοστούν για πολυκατηγορικά αποτελέσματα, ενώ οι τακτικές μεταβλητές θα πρέπει να αναλύονται κατά προτίμηση χρησιμοποιώντας ένα μοντέλο τακτικής λογιστικής παλινδρόμησης. Εξάλλου, εάν το τακτικό μοντέλο δεν πληροί την υπόθεση της παράλληλης παλινδρόμησης, το πολυωνυμικό θα εξακολουθεί να είναι εναλλακτική (Osborne, 2017).

Η πρώτη παλινδρόμηση που πραγματοποιήθηκε είχε ως εξαρτημένη μεταβλητή τη δήλωση του/της ερωτώμενου/ης πως στη δουλειά έχει την ευκαιρία να κάνει αυτό που κάνει καλύτερα κάθε μέρα, που δείχνει την αντίληψη πως έχει βρει το ρόλο του/της σε μια δουλειά στην οποία είναι πολύ καλός/ή και μάλιστα να το κάνει κάθε μέρα. Ως ανεξάρτητες μεταβλητές μπήκαν η δήλωση πως ο/η εκάστοτε ηγέτης/τιδα με κάνει να νιώθω υπερήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της και η δήλωση πως ο/η εκάστοτε ηγέτης/τιδα με βοηθά να αναπτύσσω τις δυνατότητές μου.

Για να μπορεί να χρησιμοποιηθεί η μέθοδος έγινε πρώτα το Τεστ παραλλήλων γραμμών (Test of Parallel Lines) το οποίο έδειξε ότι η μέθοδος μπορεί να χρησιμοποιηθεί αξιόπιστα και στη συνέχεια μελετήθηκαν οι υπόλοιποι έλεγχοι (Πίνακας 6). Να σημειωθεί ότι σε αυτή τη μέθοδο παλινδρόμησης υπολογίζεται η λεγόμενη Pseudo R^2 η οποία όμως δε μπορεί να δώσει τόσο ασφαλή αποτελέσματα όπως δίνει η R^2 στις γραμμικές παλινδρομήσεις (Πίνακας 7).

Πίνακας 6. Το Τεστ παραλλήλων γραμμών της παλινδρόμησης της 3^{ης} ερευνητικής υπόθεσης

Test of Parallel Lines^a				
Model	-2 Log Likelihood	Chi-Square	df	Sig.
Null Hypothesis	126,187			
General	107,688	18,499	24	,778
The null hypothesis states that the location parameters (slope coefficients) are the same across response categories.				
a. Link function: Logit.				

Πίνακας 7. Ο συντελεστής προσδιορισμού της παλινδρόμησης της 3^{ης} ερευνητικής υπόθεσης

Pseudo R-Square	
Cox and Snell	,361
Nagelkerke	,383
McFadden	,157
Link function: Logit.	

Ένας πολύ σημαντικός πίνακας σε αυτή την ανάλυση είναι αυτός που δείχνει το πόσο καλά ταιριάζουν στο μοντέλο που εξετάζεται τα δεδομένα. Σε αυτόν τον πίνακα πρέπει πάντα να καταγράφεται επίπεδο σημαντικότητας μικρότερο του 0,05 για να υπάρχουν καλά αποτελέσματα στο συγκεκριμένο μοντέλο. Όπως φαίνεται από τον παρακάτω πίνακα (8) το επίπεδο σημαντικότητας των δεδομένων είναι στατιστικά σημαντικό άρα έχουμε επιθυμητά δεδομένα.

Πίνακας 8. Έλεγχος Model Fitting Information της παλινδρόμησης της 3^{ης} ερευνητικής υπόθεσης

Model Fitting Information				
Model	-2 Log Likelihood	Chi-Square	df	Sig.
Intercept Only	198,865			
Final	126,187	72,677	8	,000
Link function: Logit.				

Ο επόμενος έλεγχος που είναι απαραίτητος σε αυτή τη μέθοδο παλινδρόμησης είναι ο έλεγχος καλής προσαρμογής δεδομένων. Σε αυτό τον έλεγχο είναι σημαντικό οι τιμές των Pearson και Deviance να παρουσιάζουν επίπεδα σημαντικότητας μεγαλύτερα του 0,05. Όπως παρατηρείται και στον πίνακα (9) οι ζητούμενες τιμές στα επίπεδα

σημαντικότητας είναι πολύ μεγαλύτερες από 0,05 οπότε γίνεται αποδεκτό πως τα δεδομένα προσαρμόζονται καλά σε αυτό το μοντέλο.

Πίνακας 9. Έλεγχος Goodness of fit της παλινδρόμησης της 3^{ης} ερευνητικής υπόθεσης

Goodness-of-Fit			
	Chi-Square	df	Sig.
Pearson	45,385	64	,962
Deviance	43,021	64	,980
Link function: Logit.			

Αφού όλα τα τεστ της παλινδρόμησης δείχνουν καλή συμμετοχή των δεδομένων μέσα στο μοντέλο, έγινε και η ανάλυση της παλινδρόμησης (πίνακας 10), η οποία δείχνει ότι οι ανεξάρτητες μεταβλητές του μοντέλου έχουν αρνητική σχέση (αρνητικές τιμές συντελεστών) με την εξαρτημένη αλλά την επηρεάζουν και οι τιμές είναι στατιστικά σημαντικές άρα, απορρίπτεται η 3^η ερευνητική υπόθεση που λέει πως η δυνατότητα που έχει ο/η ερωτώμενος/η να κάνει καθημερινά στη δουλειά του/της αυτό που κάνω καλύτερα επηρεάζεται από το γεγονός ότι ο/η ερωτώμενος αισθάνεται περήφανος/η που συνεργάζεται με τον/την προϊστάμενο του/της αλλά και από το αίσθημα ότι ο/η προϊστάμενος/η τον/την βοηθάει να αναπτύσσει τις δυνατότητές του/της.

Πίνακας 10. Εκτιμήσεις παραμέτρων παλινδρόμησης της 3^{ης} ερευνητικής υπόθεσης

Parameter Estimates								
		Estimate	Std. Error	Wald	df	Sig.	95% Confidence Interval	
							Lower Bound	Upper Bound
Threshold	[Στηδουλειάέχωτηνευ καιρίανακάνωαυ = 1]	-6,378	,681	87,646	1	,000	-7,713	-5,043
	[Στηδουλειάέχωτηνευ καιρίανακάνωαυ = 2]	-4,337	,544	63,564	1	,000	-5,404	-3,271
	[Στηδουλειάέχωτηνευ καιρίανακάνωαυ = 3]	-2,627	,488	28,950	1	,000	-3,584	-1,670
	[Στηδουλειάέχωτηνευ καιρίανακάνωαυ = 4]	-,369	,422	,765	1	,382	-1,196	,458
Location	[Μεκάνεινανιώθωπερ ήφανοζηπουσυνερ=1]	-2,959	,852	12,063	1	,001	-4,629	-1,289
	[Μεκάνεινανιώθωπερ ήφανοζηπουσυνερ=2]	-2,104	,656	10,283	1	,001	-3,390	-,818
	[Μεκάνεινανιώθωπερ ήφανοζηπουσυνερ=3]	-1,860	,535	12,073	1	,001	-2,909	-,811
	[Μεκάνεινανιώθωπερ ήφανοζηπουσυνερ=4]	-1,507	,457	10,867	1	,001	-2,403	-,611
	[Μεκάνεινανιώθωπερ ήφανοζηπουσυνερ=5]	0^a	.	.	0	.	.	.
	[Μεβοηθάναναπαπύσ σωτιςδυνατότητές=1]	-1,067	,824	1,676	1	,196	-2,682	,549
	[Μεβοηθάναναπαπύσ σωτιςδυνατότητές=2]	-2,614	,734	12,677	1	,000	-4,052	-1,175
	[Μεβοηθάναναπαπύσ σωτιςδυνατότητές=3]	-,652	,562	1,346	1	,246	-1,754	,450
	[Μεβοηθάναναπαπύσ σωτιςδυνατότητές=4]	-,419	,510	,676	1	,411	-1,418	,580
	[Μεβοηθάναναπαπύσ σωτιςδυνατότητές=5]	0^a	.	.	0	.	.	.

Link function: Logit.

a. This parameter is set to zero because it is redundant.

Η δεύτερη παλινδρόμηση που πραγματοποιήθηκε είχε ως εξαρτημένη μεταβλητή τη δήλωση του/της ερωτώμενου/ης πως ο/η εκάστοτε ηγέτης/τιδα με κάνει να νιώθω υπερήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της. Ως ανεξάρτητες μεταβλητές μπήκαν η δήλωση πως ο/η εκάστοτε ηγέτης/τιδα με αισιοδοξία για το μέλλον και η δήλωση πως ο/η εκάστοτε ηγέτης/τιδα επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αισιοδοξίας.

Για να μπορεί να χρησιμοποιηθεί η μέθοδος έγινε πρώτα το Τεστ παραλλήλων γραμμών (Test of Parallel Lines) το οποίο έδειξε ότι η μέθοδος μπορεί να χρησιμοποιηθεί αξιόπιστα και στη συνέχεια μελετήθηκαν οι υπόλοιποι έλεγχοι (Πίνακας 11). Παρακάτω φαίνεται λεγόμενη Pseudo R² η οποία όμως δε μπορεί να δώσει τόσο ασφαλή αποτελέσματα όπως δίνει η R² στις γραμμικές παλινδρομήσεις (Πίνακας 12).

Πίνακας 11. Το Τεστ παραλλήλων γραμμών της παλινδρόμησης της 4^{ης} ερευνητικής υπόθεσης

Test of Parallel Lines^a				
Model	-2 Log Likelihood	Chi-Square	df	Sig.
Null Hypothesis	145,177			
General	124,990 ^b	20,187	24	,686
The null hypothesis states that the location parameters (slope coefficients) are the same across response categories.				
a. Link function: Logit.				
b. The log-likelihood value cannot be further increased after maximum number of step-halving.				

Πίνακας 12. Ο συντελεστής προσδιορισμού της παλινδρόμησης της 3^{ης} ερευνητικής υπόθεσης

Pseudo R-Square	
Cox and Snell	,422
Nagelkerke	,442
McFadden	,177
Link function: Logit.	

Ένας πολύ σημαντικός πίνακας σε αυτή την ανάλυση είναι αυτός που δείχνει το πόσο καλά ταιριάζουν στο μοντέλο που εξετάζεται τα δεδομένα. Σε αυτόν τον πίνακα πρέπει πάντα να καταγράφεται επίπεδο σημαντικότητας μικρότερο του 0,05 για να υπάρχουν καλά αποτελέσματα στο συγκεκριμένο μοντέλο. Όπως φαίνεται από τον παρακάτω πίνακα (13) το επίπεδο σημαντικότητας των δεδομένων είναι στατιστικά σημαντικό άρα έχουμε επιθυμητά δεδομένα.

Πίνακας 13. Έλεγχος Model Fitting Information της παλινδρόμησης της 4^{ης} ερευνητικής υπόθεσης

Model Fitting Information				
Model	-2 Log Likelihood	Chi-Square	df	Sig.
Intercept Only	233,971			
Final	145,177	88,794	8	,000
Link function: Logit.				

Ο επόμενος έλεγχος που είναι απαραίτητος σε αυτή τη μέθοδο παλινδρόμησης είναι ο έλεγχος καλής προσαρμογής δεδομένων. Σε αυτό τον έλεγχο είναι σημαντικό οι τιμές των Pearson και Deviance να παρουσιάζουν επίπεδα σημαντικότητας μεγαλύτερα του 0,05. Όπως παρατηρείται και στον πίνακα (14) οι ζητούμενες τιμές στα επίπεδα σημαντικότητας είναι πολύ μεγαλύτερες από 0,05 οπότε γίνεται αποδεκτό πως τα δεδομένα προσαρμόζονται καλά σε αυτό το μοντέλο.

Πίνακας 14. Έλεγχος Goodness of fit της παλινδρόμησης της 4^{ης} ερευνητικής υπόθεσης

Goodness-of-Fit			
	Chi-Square	df	Sig.
Pearson	70,395	80	,770
Deviance	70,788	80	,760
Link function: Logit.			

Αφού όλα τα τεστ της παλινδρόμησης δείχνουν καλή συμμετοχή των δεδομένων μέσα στο μοντέλο, έγινε και η ανάλυση της παλινδρόμησης (πίνακας 15), η οποία δείχνει ότι οι ανεξάρτητες μεταβλητές του μοντέλου έχουν αρνητική σχέση (αρνητικές τιμές συντελεστών) με την εξαρτημένη αλλά την επηρεάζουν και οι τιμές είναι στατιστικά σημαντικές άρα, απορρίπτεται η 4^η ερευνητική υπόθεση που λέει πως το πόσο περήφανος νιώθει ο/η ερωτώμενος/η που συνεργάζεται με τον/την εκάστοτε προϊστάμενο/η επηρεάζεται από το βαθμό που μιλάει ο /η προϊστάμενος/η με αισιοδοξία για το μέλλον αλλά και από το αίσθημα δύναμης και αισιοδοξίας που αποπνέει ο/η προϊστάμενος/η.

Πίνακας 15. Εκτιμήσεις παραμέτρων παλινδρόμησης της 4ης ερευνητικής υπόθεσης

Parameter Estimates								
		Estimate	Std. Error	Wald	df	Sig.	95% Confidence Interval	
							Lower Bound	Upper Bound
Threshold	[Μεκάρινανιώθωπερήφα νορηπουσυνερ = 1]	-5,583	,571	95,559	1	,000	-6,702	-4,463
	[Μεκάρινανιώθωπερήφα νορηπουσυνερ = 2]	-4,010	,479	70,143	1	,000	-4,948	-3,072
	[Μεκάρινανιώθωπερήφα νορηπουσυνερ = 3]	-2,447	,424	33,243	1	,000	-3,279	-1,615
	[Μεκάρινανιώθωπερήφα νορηπουσυνερ = 4]	-,748	,373	4,012	1	,045	-1,479	-,016
Location	[Μιλάειμειαιοδοξιαγατο μέλλον=1]	-3,018	,809	13,918	1	,000	-4,604	-1,432
	[Μιλάειμειαιοδοξιαγατο μέλλον=2]	-3,797	,659	33,191	1	,000	-5,088	-2,505
	[Μιλάειμειαιοδοξιαγατο μέλλον=3]	-1,994	,472	17,818	1	,000	-2,919	-1,068
	[Μιλάειμειαιοδοξιαγατο μέλλον=4]	-1,646	,431	14,571	1	,000	-2,491	-,801
	[Μιλάειμειαιοδοξιαγατο μέλλον=5]	0^a	.	.	0	.	.	.
	[Επιδεικνύειαισθημαδύνα μησκαιαυτο=1]	-4,167	1,195	12,165	1	,000	-6,509	-1,826
	[Επιδεικνύειαισθημαδύνα μησκαιαυτο=2]	-1,804	,559	10,421	1	,001	-2,899	-,709
	[Επιδεικνύειαισθημαδύνα μησκαιαυτο=3]	-1,357	,497	7,451	1	,006	-2,331	-,383
	[Επιδεικνύειαισθημαδύνα μησκαιαυτο=4]	-,472	,379	1,553	1	,213	-1,214	,270
	[Επιδεικνύειαισθημαδύνα μησκαιαυτο=5]	0^a	.	.	0	.	.	.

Link function: Logit.

a. This parameter is set to zero because it is redundant.

Κεφάλαιο 5^ο: Συμπεράσματα και συνεισφορά της έρευνας – περιορισμοί - προτάσεις

Η μελέτη και παρουσίαση της βιβλιογραφικής ανασκόπησης που παρουσιάζεται σε αυτή την εργασία ανέδειξε αρχικά την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης και μια σειρά μοντέλων που χρησιμοποιούνται στη μελέτη της. Στη συνέχεια γίνεται αναφορά στην έννοια της ηγεσίας, τη σημασία της στον εργασιακό χώρο και τα διάφορα είδη ηγετών που συναντώνται καθημερινά. Τα τρία κύρια είδη ηγετών είναι ο επιχειρηματικός ηγέτης, ο μετασχηματιστικός ηγέτης και ο καινοτόμος ηγέτης. Η κάθε μορφή ηγεσίας διαχωρίζεται από την άλλη καθώς ο κάθε ηγέτης έχει ξεχωριστά γνωρίσματα.

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση στο πέρας της δημιουργεί την ανάγκη περαιτέρω μελέτης κάποιων γνωρισμάτων των ηγετών. Έτσι καταγράφηκαν κάποιες ερευνητικές υποθέσεις όπως παρουσιάζονται στο κεφάλαιο της μεθοδολογίας έρευνας και οι οποίες χρήζουν εξέτασης. Επιλέχθηκε η έρευνα μέσω δομημένων ερωτηματολογίων με γνωστές ερωτήσεις από ήδη χρησιμοποιημένα ερωτηματολόγια. Τα ερωτηματολόγια αυτά έχουν χρησιμοποιηθεί σε αρκετές ακόμα έρευνες και έχουν αποδειχθεί πολύ χρήσιμα εργαλεία. Συγκεκριμένα το ερωτηματολόγιο MLQ επιβεβαίωσε σε έρευνα των Antonakis et al. (2003) την εγκυρότητά του και την αξιόπιστη αξιολόγηση των εννέα παραγόντων που προτείνουν οι Bass και Avolio όταν το κατασκεύασαν.

Στην αρχή του ερωτηματολογίου παρουσιάζονται οι ερωτήσεις δημογραφικού τύπου. Όπως φαίνεται από τις απαντήσεις των ερωτώμενων στην ερώτηση του φύλου οι άντρες με τις γυναίκες είναι σχεδόν ίδιοι σε αριθμό που κάνει το τυχαίο δείγμα ακόμα πιο αξιόπιστο και αμερόληπτο. Πιο συγκεκριμένα οι άντρες είναι το 51,2% των ερωτώμενων και το υπόλοιπο 48,2% είναι οι γυναίκες.

Αντίθετα τα ποσοστά δε μοιράστηκαν τόσο στην επόμενη ερώτηση για την ηλικία των ερωτώμενων αλλά όπως ήταν και κάπως αναμενόμενο αφού δεν έγινε εστίαση της έρευνας σε συγκεκριμένη ηλικιακή ομάδα, στις πιο παραγωγικές ηλικίες. Αυτό φαίνεται από το γεγονός πως 32,7% των ερωτώμενων ανήκει στην ηλικιακή ομάδα (25 έως 34), ενώ το αμέσως επόμενο ποσοστό είναι το 29,6% είναι στην ηλικιακή ομάδα (18 έως 24) που είναι και τα δύο μεγαλύτερα ποσοστά.

Στην επόμενη ερώτηση για το εκπαιδευτικό υπόβαθρο φαίνεται πως οι περισσότεροι πλέον έχουν κάποιο πτυχίο πανεπιστημίου και ακολουθεί ως δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό αυτοί που είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος. Αυτά επίσης ήταν αναμενόμενα αποτελέσματα καθώς πλέον ο ανταγωνισμός για εύρεση εργασίας έχει ωθήσει προς την περαιτέρω μόρφωση. Κλείνοντας με τις ερωτήσεις δημογραφικού

ενδιαφέροντος έρχεται η ερώτηση με τα χρόνια προϋπηρεσίας στη δουλειά που βρίσκονται τώρα οι ερωτώμενοι. Οι περισσότεροι ερωτώμενοι δηλώνουν πως απασχολούνται από 1 έως 5 χρόνια στην εταιρία που βρίσκονται σήμερα με το ποσοστό τους να φτάνει στο 41,4%. Αμέσως επόμενο ποσοστό είναι οι ερωτώμενοι που βρίσκονται στην επιχείρηση από 1 έως 11 μήνες μόνο.

Όλα τα παραπάνω σκιαγραφούν την περιγραφική στατιστική ανάλυση του δείγματος, αλλά για την εξέταση των ερευνητικών απαιτούνται δύο μέθοδοι, αυτές των συσχετίσεων και των παλινδρομήσεων. Οι πρώτες πέντε ερευνητικές υποθέσεις αφορούσαν συσχέτιση μεταξύ δύο μεταβλητών την κάθε φορά και ύστερα από τους περιορισμούς που υπήρχαν επιλέχθηκε ο έλεγχος συσχέτισης Spearman Rho. Τα συμπεράσματα που βγαίνουν από αυτές είναι τα εξής:

1^η Ερευνητική υπόθεση

«Το γεγονός πως ο προϊστάμενος του/της ερωτώμενου/ης θέτει μακροπρόθεσμους στόχους και εξετάζει τακτικά την πρόοδό του/της, βοηθά και τον/την ερωτώμενο/η να αναπτύσσει τις δυνατότητές του/της».

Αυτή η υπόθεση επιβεβαιώθηκε και έρχεται σε αντιστοιχία με τα ευρήματα των Covin και Slevin (2017) για τα χαρακτηριστικά που χαρακτηρίζουν τον επιχειρηματικό ηγέτη με τα σχέδια που κάνει για το μέλλον και την προσπάθειά του μέσα από την επικοινωνία και την τριβή να αναπτύσσει ο εργαζόμενος τις δεξιότητές του.

2^η Ερευνητική υπόθεση

«Όσον αφορά την εργασιακή δέσμευση, η ενθάρρυνση της εξέλιξης του ερωτώμενου από κάποιον στη δουλειά, σχετίζεται θετικά όταν ο προϊστάμενος ή κάποιος ακόμα φαίνεται να νοιάζεται για τον ερωτώμενο».

Αυτή η υπόθεση επιβεβαιώθηκε δείχνοντας ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Όσο παραπάνω ενθαρρύνεται ένας εργαζόμενος πάνω στη δουλειά τόσο παραπάνω φαίνεται να εξελίσσεται, να ισχυροποιεί τα κίνητρά του και να αποδίδει και καλύτερα. Οι Bass και Riggio (2006) παρατήρησαν αυτά τα δύο χαρακτηριστικά που συμπεριλαμβάνονται στο μετασχηματιστικό ηγέτη και φαίνονται να συσχετίζονται μεταξύ τους.

Για τις επόμενες δύο ερευνητικές υποθέσεις χρειάστηκε να γίνουν παλινδρομήσεις για να φανεί αν και πόσο επηρεάζουν οι ανεξάρτητες μεταβλητές την εξαρτημένη. Και στις δύο περιπτώσεις βρέθηκε οι ανεξάρτητες, με στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα, να επηρεάζουν αρνητικά τις εξαρτημένες μεταβλητές τους.

Η 3^η ερευνητική υπόθεση λέει:

«Η δυνατότητα που έχει ο/η ερωτώμενος/η να κάνει καθημερινά στη δουλειά του/της αυτό που κάνω καλύτερα επηρεάζεται θετικά από το γεγονός ότι ο/η ερωτώμενος αισθάνεται περήφανος/η που συνεργάζεται με τον/την προϊστάμενο του/της αλλά και από το αίσθημα ότι ο/η προϊστάμενος/η τον/την βοηθάει να αναπτύσσει τις δυνατότητές του/της».

Εφόσον αυτή η υπόθεση απορρίφθηκε, φαίνεται πως το πόσο περήφανος/η αισθάνεται για τη συνεργασία με τον ηγέτη ένας υφιστάμενος σε συνδυασμό με το αν ο/η προϊστάμενος/η τον/την βοηθάει να αναπτύσσει τις δυνατότητές του/της δεν επηρεάζει θετικά όπως αναμενόταν το αίσθημα της προσφοράς στη δουλειά και του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος.

Η 4^η ερευνητική υπόθεση λέει:

«Το πόσο περήφανος νιώθει ο/η ερωτώμενος/η που συνεργάζεται με τον/την εκάστοτε προϊστάμενο/η επηρεάζεται θετικά από το βαθμό που μιλάει ο /η προϊστάμενος/η με αισιοδοξία για το μέλλον αλλά και από το αίσθημα δύναμης και αισιοδοξίας που αποπνέει ο/η προϊστάμενος/η».

Εφόσον αυτή η υπόθεση απορρίφθηκε, φαίνεται πως το πόσο ο /η προϊστάμενος/η μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον αλλά και από το αίσθημα δύναμης και αισιοδοξίας που αποπνέει δεν επηρεάζει θετικά όπως αναμενόταν το πόσο περήφανος νιώθει ο/η ερωτώμενος/η που συνεργάζεται με τον/την εκάστοτε προϊστάμενο/η.

Περιορισμοί της έρευνας

Στην παρούσα εργασία έγινε προσπάθεια να παρουσιαστούν έγκυρα δεδομένα και αποτελέσματα με τους περιορισμούς που υπάρχουν από το δείγμα και τις μεθόδους που χρησιμοποιήθηκαν. Παρακάτω παρουσιάζονται αυτοί οι περιορισμοί:

Πρώτον η έρευνα στηρίχθηκε περισσότερο στις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με την παρουσία τους στην εταιρία αλλά και τους ηγέτες που συναντούν ή τους προϊσταμένους τους. Δεν δόθηκε δηλαδή τόση βάση στη συναισθηματική νοημοσύνη αλλά την ηγεσία που αντιμετωπίζουν.

Δεύτερον η έρευνα διεξήχθη σε μία συγκεκριμένη χώρα με παρόμοια κουλτούρα εργαζομένων και εργοδοτών και παράλληλα σε ένα δείγμα ευκολίας το οποίο δεν εστίασε σε κάποια συγκεκριμένη περιοχή, ή ηλικιακή ομάδα ή ακόμα και σε ένα πιο περιορισμένο είδος εργασίας. Το γεγονός είναι πως μπορούν να γενικευθούν τα αποτελέσματα σε ένα

περιβάλλον χώρας, αλλά τα ευρήματα δεν αντικατοπτρίζουν κάποιο πιο εστιασμένη περιοχή ή το διεθνές γίνεσθαι.

Τρίτον έγινε έρευνα μέσω ερωτηματολογίων μόνο, χωρίς να καλύψει ποιοτικά δεδομένα που θα μπορούσαν να παρθούν από άλλη μορφή έρευνας όπως οι ομάδες εστίασης ή οι προσωπικές συνεντεύξεις και να αναδείξουν έτσι καλύτερα τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των ηγετών.

Τέλος με τις αλλαγές που έφερε η πανδημία του Covid – 19 στο εργασιακό περιβάλλον όπως η αύξηση της τηλεργασίας και η μείωση της διαπροσωπικής επαφής των εργαζομένων με τους προϊσταμένους τους ενδεχομένως να έχει αλλάξει κάπως τα δεδομένα που ίσχυαν τα προηγούμενα χρόνια. Αλλά έχει ενδιαφέρον η περαιτέρω ανάλυση του συγκεκριμένου θέματος και για αυτό παρακάτω γίνονται μερικές προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Μετά τους περιορισμούς που παρατηρήθηκαν παραπάνω κρίνεται πρέπει να γίνουν μερικές προτάσεις για μελλοντική έρευνα. Αρχικά θα είχε ενδιαφέρον να γίνει εστίαση του δείγματος σε κάποια περιοχή της Ελλάδος για να μελετηθούν τα γνωρίσματα της περιοχής και το κατά πόσο συμπίπτουν με παρόμοια πιο γενικευμένα αποτελέσματα όπως στην παρούσα εργασία.

Έπειτα επειδή παρατηρήθηκε πως οι απαντήσεις στο μεγαλύτερο μέρος ήρθαν από τις ηλικιακές ομάδες 18 έως 24 και 25 έως 34, θα ήταν ενδιαφέρον να γίνει έρευνα εστιασμένα σε μια μεγαλύτερη ηλικιακή ομάδα που σίγουρα θα έχει αρκετά χρόνια εμπειρίας στη συγκεκριμένη εργασία και να φανεί αν στην πορεία των ετών αλλάζει γενικά η αντίληψη που έχουν για τους ηγέτες ή τους προϊσταμένους τους.

Κλείνοντας η τελευταία πρόταση έχει να κάνει με τη μέθοδο άντλησης δεδομένων. Έτσι μια διαφορετική προσέγγιση θα ήταν να γίνουν ομάδες εστίασης αλλά και εις βάθος συνεντεύξεις τόσο με εργαζομένους όσο και με προϊσταμένους εταιρειών και να βγουν ποιοτικά συμπεράσματα για τους εκατέρωθεν πάντα βασιζόμενα και στη συναισθηματική νοημοσύνη που αναπτύσσεται σε εργασιακά περιβάλλοντα.

Βιβλιογραφία

- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The leadership quarterly*, 14(3), 261-295.
- 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*.
- Bagheri, A. and Z. A. L. Pihie. 2010. Role of family leadership development of university
- Bar-On, R. (1997). Emotional quotient-inventory.
- Bar-On, R. E., & Parker, J. D. (2000). *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace*. Jossey-Bass.
- Barsh, J., Capozzi, M. M., & Davidson, J. (2008). Leadership and innovation. *McKinsey Quarterly*, 1, 36.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational dynamics*, 13(3), 26-40.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational dynamics*, 13(3), 26-40.
- Bass, B. M. (1996). *New paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership*. US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1989). Potential biases in leadership measures: How prototypes, leniency, and general satisfaction relate to ratings and rankings of transformational and transactional leadership constructs. *Educational and psychological measurement*, 49(3), 509-527.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. sage.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.
- Blagoev, D., & Yordanova, Z. (2015). Company innovative leadership model. *Economic Alternatives*, 2(4), 5-16.
- Brockner, J. (2006). It's so hard to be fair. *Harvard business review*, 84(3), 122-9.

- Budur, T. (2020). Effectiveness of transformational leadership among different cultures. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 7(3), 119-129.
- Bunker, K. A., Kram, K. E., & Ting, S. (2002). The young and the clueless. *Harvard Business Review*, 80(12), 80-87.
- Cogliser, C. C., & Brigham, K. H. (2004). The intersection of leadership and entrepreneurship: Mutual lessons to be learned. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 771-799.
- Couros, G. (2014). 8 Characteristics of the Innovative Leader.
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard business review*, 80(5), 46-56.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (2017). The entrepreneurial imperatives of strategic leadership. *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, 307-327.
- Cunningham, J. B., & Lischeron, J. (1991). Defining entrepreneurship. *Journal of small business management*, 29(1), 45-61.
- Daft, R. L. (2014). *The leadership experience*. Cengage Learning.
- David, S., & Congleton, C. (2013). Emotional agility. *Harvard Business Review*, 91(11), 125-131.
- Davis, M. W. (2019). Innovative Leadership. *Journal of Leadership, Accountability & Ethics*, 16(4).
- Díaz-Sáenz, Héctor R. "Transformational leadership." *The SAGE handbook of leadership* 5.1 (2011): 299-310.
- Druskat, V. U., & Wolff, S. B. (2001). Building the emotional intelligence of groups. *Harvard business review*, 79(3), 80-91.
- Esmer, Y., & Faruk, D. A. Y. I. (2017). Entrepreneurial leadership: A theoretical framework. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2), 112-124.
- Gardner, H. (2012). The theory of multiple intelligences. *Early professional development for teachers*, 133.
- George, B. (2012). *Developing Innovative Leaders*.

- Goleman, D. (2003). What makes a leader. *Organizational influence processes*, 82, 229-241.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2001). *Primal leadership: The hidden driver of great performance*.
- Graham-Leviss, K. (2016). The 5 skills that innovative leaders have in common. *Harvard Business Review*.
- Greenberg, D., McKone-Sweet, K., & Wilson, H. J. (2011). *The new entrepreneurial leader: Developing leaders who shape social and economic opportunity*. Berrett-Koehler Publishers.
- Harrison, R. T., Leitch, C. M., & McAdam, M. (2018). Breaking glass: Towards a gendered analysis of entrepreneurial leadership. In *Research handbook on entrepreneurship and leadership*. Edward Elgar Publishing.
- Horner, M. (1997). Leadership theory: past, present and future. *Team Performance Management: An International Journal*.
- Horth, D., & Buchner, D. (2014). *Innovation leadership: How to use innovation to lead effectively, work collaboratively and drive results*. Center for Creative Leadership, 18, 4221.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of management*, 29(6), 963-989.
- Johannessen, J. A., & Skaalsvik, H. (2014). Innovative leadership in organizations: the road to innovation performance. *Problems and perspectives in management*, (12, Iss. 2 (contin.)), 139-152.
- Jones, D., & Rudd, R. (2008). Transactional, Transformational, or Laissez-Faire Leadership: An Assessment of College of Agriculture Academic Program Leaders'(Deans) Leadership Styles. *Journal of Agricultural Education*, 49(2), 88-97.
- Kim, W., & Mauborgne, R. (1997). Fair process. *Harvard business review*, 75, 65-75.
- Kuratko, D. F. (2007). Entrepreneurial leadership in the 21st century: Guest editor's perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(4), 1-11.

- Leitch, C. M., & Volery, T. (2017). Entrepreneurial leadership: Insights and directions. *International Small Business Journal*, 35(2), 147-156.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17(4), 433-442.
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., & Sternberg, R. J. (2000). Models of emotional intelligence. JD Mayer.
- Nicholson, N. (1998). Personality and entrepreneurial leadership:: A study of the heads of the UK's most successful independent companies. *European Management Journal*, 16(5), 529-539.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Osborne, J. W. (2017). *Regression & Linear Modeling*.
- Oster, G. W. (2011). *The light prize: Perspectives on Christian innovation*. Positive Signs Media.
- Payne, W. L. (1985). *A study of emotion: developing emotional intelligence; self-integration; relating to fear, pain and desire*.
- Rahman, M. A. (2016). Organization Strategies & Innovative Leadership Management. *International Journal of Business and Management*, 11(10), 206.
- Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. L., & Brännback, M. (2015). Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. *Journal of small business Management*, 53(1), 54-74.
- Roomi, M. A., & Harrison, P. (2011). *Entrepreneurial leadership: What is it and how should it be taught?*.
- Sadler, P. (2003). *Leadership*. Kogan Page Publishers.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185-211.
- Seligman, M. E., & Schulman, P. (1986). Explanatory style as a predictor of productivity and quitting among life insurance sales agents. *Journal of personality and social psychology*, 50(4), 832.

- Şen, A., & Eren, E. (2012). Innovative leadership for the twenty-first century. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 41, 1-14.
- Spahr, P. (2015). What is innovative leadership? How imagination revolutionizes business?. St. Thomas University.
- students. *World Applied Science Journal* 11(4): 434–442.
- Surie, G., & Ashley, A. (2008). Integrating pragmatism and ethics in entrepreneurial leadership for sustainable value creation. *Journal of Business Ethics*, 81(1), 235-246.
- Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's magazine*.
- Yukl, Gary, and David D. Van Fleet. "Theory and research on leadership in organizations." (1992).
- Zijlstra, P. H. (2014). When is entrepreneurial leadership most effective (Master's thesis, University of Twente).
- Μπουραντάς, Δ. (2005). Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας. Αθήνα: Κριτική.
- Πλατσίδου, Μ. (2004). Συναισθηματική νοημοσύνη: Σύγχρονες προσεγγίσεις μιας παλιάς έννοιας. *Επιστήμες της αγωγής*, 1, 27-39.

Παράρτημα

Παρακάτω φαίνεται το ερωτηματολόγιο όπως παρουσιάζεται στους ερωτώμενους κατά την έρευνα μέσω της πλατφόρμας Google Forms. Γίνεται αρχικά η εισαγωγή με κάποια στοιχεία για τη συμπλήρωση και το σκοπό της έρευνας και στη συνέχεια ξεκινάει το ερωτηματολόγιο όπως παρουσιάστηκε στο κεφάλαιο της Μεθοδολογίας έρευνας, με τις επιμέρους ενότητες.

Ηγεσία και η Σχέση της με την Συναισθηματική Νοημοσύνη

Στο πλαίσιο εκπόνησης της Διπλωματικής μου εργασίας με τίτλο "Ηγεσία και η Σχέση της με την Συναισθηματική Νοημοσύνη" για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος MBA του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, παρακαλώ για την συμμετοχή σας στην έρευνα με την συμπλήρωση του ακόλουθου ερωτηματολογίου.

Η συμπλήρωσή του δεν απαιτεί περισσότερα από 5 λεπτά.

Όλες οι απαντήσεις είναι ανώνυμες και θεωρούνται εμπιστευτικές, καθώς θα χρησιμοποιηθούν μόνο για ερευνητικούς σκοπούς.

Ευχαριστώ για τις απαντήσεις σας!

Δημογραφικά Χαρακτηριστικά

Φύλο *

- Άντρας
 Γυναίκα

Ηλικία *

- 18 έως 24
 25 έως 34
 35 έως 44
 45 έως 54
 55+

Εκπαιδευτικό Υπόβαθρο *

- Απόφοιτος Λυκείου
 Απόφοιτος ΙΕΚ -ΤΕΙ
 Απόφοιτος ΑΕΙ
 Μεταπτυχιακός Τίτλος

Εκπαιδευτικό Υπόβαθρο *

- Απόφοιτος Λυκείου
- Απόφοιτος ΙΕΚ -ΤΕΙ
- Απόφοιτος ΑΕΙ
- Μεταπτυχιακός Τίτλος
- Διδακτορικός Τίτλος

Χρόνια υπηρεσίας στην επιχείρηση *

- 1 έως 11 μήνες
- 1 έως 5
- 6 έως 10
- 11 έως 20
- 20+

[Πίσω](#)

[Επόμενο](#)

[Εκκαθάριση φόρμας](#)

Ηγεσία

Πόσο συχνά ο διευθυντής/ προϊστάμενος της εταιρείας σας, εκδηλώνει τις παρακάτω συμπεριφορές; (1=καθόλου, 2=σπάνια, 3=μερικές φορές, 4=πολλές φορές, 5=σχεδόν πάντα)

Απουσιάζει όταν τον/την έχουν ανάγκη. *

- | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Αναζητά διαφορετικές θεωρήσεις κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων. *

- | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον. *

- | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Με κάνει να νιώθω περήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Αφιερώνει πολύ χρόνο στην καθοδήγηση των υφισταμένων του. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Μου συμπεριφέρεται περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά ως ένα απλό μέλος * της ομάδας.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Σκέφτεται τις δεοντολογικές και ηθικές συνέπειες των αποφάσεων. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Με βοηθά να αναπτύσω τις δυνατότητές μου. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Με εκπροσωπεί αποτελεσματικά στους προϊσταμένους μου. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Αυξάνει την επιθυμία μου να προσπαθώ περισσότερο. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Πίσω](#)

[Επόμενο](#)

[Εκκαθάριση φόρμας](#)

Συναισθηματική Νοημοσύνη

Παρακάτω σημειώστε κατά πόσο συμφωνείτε με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις αναφορικά με τον προϊστάμενο/η σας.
(1=διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ, 4=συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα)

Χάνει την ψυχραιμία του/ης όταν νιώθει απογοήτευση. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ξέρει πώς να ηρεμήσει τον εαυτό του/ης όταν νιώθει άγχος ή αναστάτωση. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Του/ης αρέσει να οργανώνει ομάδες. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Δυσκολεύεται να προχωρήσει όταν νιώθει απογοητευμένος/η.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Γνωρίζει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του/ης *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Αποφεύγει τις συγκρούσεις και τις διαπραγματεύσεις. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ζητά από τους ανθρώπους ανατροφοδότηση σχετικά με το τι κάνει καλά και πώς *
μπορεί να βελτιωθεί.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Θέτει μακροπρόθεσμους στόχους και εξετάζει τακτικά την πρόοδό του/ης *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Δυσκολεύεται να διαβάσει τα συναισθήματα των άλλων. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Δυσκολεύεται να οικοδομήσει σχέσεις με τους άλλους. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Χρησιμοποιεί δεξιότητες ενεργητικής ακρόασης όταν του/ης μιλούν οι άνθρωποι. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Πίσω](#)

[Επόμενο](#)

[Εκκαθάριση φόρμας](#)

Εργασιακή Δέσμευση

Παρακάτω σημειώστε κατά πόσο συμφωνείτε με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις (1=διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ, 4=συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα)

Γνωρίζω τι περιμένουν από εμένα στη δουλειά. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Έχω τα υλικά και τον εξοπλισμό που χρειάζομαι για να κάνω σωστά τη δουλειά μου. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Στη δουλειά, έχω την ευκαιρία να κάνω αυτό που κάνω καλύτερα κάθε μέρα. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Τις τελευταίες 7 ημέρες, έχω λάβει αναγνώριση ή έπαινο για την καλή δουλειά. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ο προϊστάμενός μου, ή κάποιος στη δουλειά, φαίνεται να νοιάζεται για εμένα ως άτομο. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Υπάρχει κάποιος στη δουλειά που ενθαρρύνει την εξέλιξή μου. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Στη δουλειά, η γνώμη μου φαίνεται να μετράει. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Η αποστολή ή ο σκοπός της εταιρείας μου με κάνει να νιώθω ότι η δουλειά μου είναι σημαντική. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Οι συνεργάτες ή οι συνάδελφοί μου δεσμεύονται να κάνουν ποιοτική δουλειά. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Έχω έναν πολύ καλό φίλο στη δουλειά. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Τους τελευταίους 6 μήνες, κάποιος στη δουλειά μου μίλησε για την πρόδοό μου. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Τον τελευταίο χρόνο, είχα ευκαιρίες στη δουλειά να μάθω και να εξελιχτώ. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Πίσω](#)

[Υποβολή](#)

[Εκκαθάριση φόρμας](#)

