

ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΤΜΗΜΑ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ
Π.Μ.Σ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΝΤΑΛΛΑΓΩΝ
ΗΓΕΤΗ-ΟΠΑΔΟΥ: ΜΙΑ ΔΙΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ.

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Τριμελής επιτροπή:

Επιβλέπων Καθηγητής: Νικολάου Ιωάννης, Λέκτορας.

Μέλη: Κατερέλος Ιωάννης, Αναπληρωτής Καθηγητής.

Εισηγήτρια: ΜΟΝΑΧΟΛΑΚΟΥ ΕΛΕΝΑ

A.M. 0601M017

ΑΘΗΝΑ, Οκτώβρης 2004



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	3
----------------------	----------

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι: Βιβλιογραφική Επισκόπηση

Ατομικές Διαφορές και Νοημοσύνη.....	5
Συναισθήματα.....	8
Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	11
Ηγεσία.....	16
Το μοντέλο των Ανταλλαγών Ηγέτη- Οπαδού (LMX).....	18
Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία.....	22
<i>Συναισθήματα, Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγετική συμπεριφορά.....</i>	<i>22</i>
<i>Συναισθηματική Νοημοσύνη και Μετασχηματιστική Ηγεσία.....</i>	<i>27</i>
<i>Μετασχηματιστική Ηγεσία, Ανταλλαγές Ηγέτη- Οπαδού και Συναισθηματική Νοημοσύνη.....</i>	<i>32</i>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ: Μεθοδολογία Έρευνας.

Ερευνητικός σχεδιασμός.....	37
Ερευνητικό ερώτημα.....	37
Υποθέσεις.....	38
Εργαλεία.....	39
Δείγμα.....	41
Διαδικασίες.....	43
Συλλογή δεδομένων.....	44

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ: Ανάλυση και Παρουσίαση των Αποτελεσμάτων.

Ποσοστό απαντήσεων.....	45
Δημογραφικά.....	45
Κλίμακες.....	49
Αξιοπιστία Εσωτερικής Συνέπειας.....	53
Έλεγχος υποθέσεων.....	54

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙV: Σύνοψη και Συμπεράσματα.

Περιγραφή και ερμηνεία των βασικών ευρημάτων.....	61
---	----

Περιορισμοί της έρευνας.....	67
<i>Γενικευσιμότητα αποτελεσμάτων.....</i>	<i>67</i>
<i>Ποιότητα δείγματος και Συμφωνία Βαθμολογητών για το LMX.....</i>	<i>67</i>
<i>Ποιότητα δείγματος, LMX-7 και Διαστάσεις της Ποιότητας Ανταλλαγών Ηγέτη-Οπαδού</i>	<i>68</i>
<i>Αιτιότητα.....</i>	<i>69</i>
<i>Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....</i>	<i>71</i>
ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	74
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	73
<i>Η κλίμακα ανταλλαγών ηγέτη-οπαδού (εκδοχή Υφισταμένου).....</i>	<i>75</i>
<i>Η κλίμακα ανταλλαγών ηγέτη-οπαδού (εκδοχή Προϊσταμένου).....</i>	<i>77</i>
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	79

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε ένα παγκοσμιοποιημένο, ανταγωνιστικό και συνεχώς μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον αναγνωρίζουν πλέον ως βασική συνιστώσα της αποτελεσματικότητάς τους το βαθμό στον οποίο θα πετύχουν να αξιοποιήσουν το ανθρώπινο δυναμικό τους. Το αίτημα αυτό ασφαλώς δεν είναι καινούριο, είναι σήμερα όμως περισσότερο από ποτέ που ζητήματα αποτελεσματικής διοίκησης του εργασιακού δυναμικού περιλαμβάνονται ρητά στο σχεδιασμό μιας επιτυχημένης επιχειρησιακής στρατηγικής.

Έρευνες από το χώρο της θεωρίας των οργανώσεων και της οργανωσιακής συμπεριφοράς αναδεικνύουν τη σημασία της εφαρμογής μοντέλων ηγεσίας που θα είναι ικανά να μετατρέψουν τη διοίκηση των ατόμων που συνιστούν το εργασιακό δυναμικό μιας επιχείρησης από μια τυπική, «καθετοποιημένη» (λόγω ιεραρχικής δομής) διαχείριση ανώνυμων μονάδων σε ένα τύπο διοίκησης που θεμελιώνεται στην αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ μελών μιας σχέσης, όπου ο «μάνατζερ» αντικαθίσταται από τον «ηγέτη». Τέτοια μοντέλα (π.χ. Θεωρία της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας, Μοντέλο Ανταλλαγών Ηγέτη-Οπαδού) έχουν ελεγχθεί για την εγκυρότητά τους να προβλέπουν μια σειρά από μεταβλητές (συμπεριφοράς ή στάσεις) που συνδέονται με την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα (Graen & Uhl-Bien, 1995· Gerstner & Day, 1997· Duckett & Macfarlane, 2003· Barling, Weber & Kelloway, 1996). Παράλληλα, διερευνώνται οι παράγοντες εκείνοι που συμβάλλουν στην ανάπτυξη και εγκαθίδρυση της αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς, με μία νέα ερευνητική τάση προς την κατεύθυνση συναισθηματικών παραγόντων, συμπληρωματικών προς τους γνωστικούς που για μεγάλο διάστημα μονοπωλούσαν το ερευνητικό ενδιαφέρον. Σ' αυτήν την κατεύθυνση προσανατολίζεται η παρούσα έρευνα.

Σκοπός και Σημασία της Έρευνας.

Σκοπός της έρευνας είναι να εξετάσει τη σχέση μεταξύ της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και της Ποιότητας των Ανταλλαγών Ηγέτη-Οπαδού (Leader-Member Exchange) σε ζεύγη (δυάδες) υφισταμένων και προϊσταμένων. Αξιοποιώντας

βιβλιογραφικά (θεωρητικά και ερευνητικά) δεδομένα για τη θετική συσχέτιση ανάμεσα στις συναισθηματικές ικανότητες ηγετών και την αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά – κατά το πρότυπο κυρίως της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας- η έρευνα επιχειρεί να συνδέσει τη μεταβλητή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και των δύο μελών μιας εργασιακής σχέσης (υφιστάμενος/ προϊστάμενος) με την ποιότητα αυτής της σχέσης, όπως περιγράφεται και ερμηνεύεται στα πλαίσια του Μοντέλου Ανταλλαγών Ηγέτη-Οπαδού.

Η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι συναισθηματικές ικανότητες ηγετών και οπαδών, όπως συλλαμβάνονται και περιγράφονται στα πλαίσια του παραδείγματος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, συμβάλλουν στην ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης και σεβασμού μεταξύ τους (οι οποίες με τη σειρά τους προάγουν την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα) μπορεί να οδηγήσει τις οργανώσεις στην ανάληψη πρωτοβουλιών για την καλλιέργεια και προώθηση «συναισθηματικών δεξιοτήτων» στο χώρο εργασίας, που θα απευθύνονται τόσο σε ηγέτες όσο και οπαδούς.

Επιπλέον η ανάδειξη εν γένει του ρόλου των συναισθημάτων στην ηγεσία και την οργάνωση εμπλουτίζει την κατανόησή μας για πολλά και σύνθετα φαινόμενα της οργανωσιακής ζωής, τα οποία για μεγάλο διάστημα προσεγγίζονταν γνωστικά και μόνο.

Περίληψη.

Η παρούσα εργασία κατανέμεται σε τέσσερις ενότητες: το **Κεφάλαιο I** παρουσιάζει την επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας, το θεωρητικό υπόβαθρο της έρευνας καθώς και τα σχετικά ερευνητικά δεδομένα. Το **Κεφάλαιο II** περιγράφει τη Μεθοδολογία (ερευνητικός σχεδιασμός, μετρήσεις, δείγμα, διαδικασίες και συλλογή δεδομένων) που εφαρμόστηκε για την έρευνα και το **Κεφάλαιο III** παρουσιάζει την ανάλυση των δεδομένων και τα αποτελέσματα που προέκυψαν απ' αυτήν. Τέλος, το **Κεφάλαιο IV** περιλαμβάνει συμπεράσματα, περιορισμούς, συστάσεις για μελλοντική έρευνα και τον επίλογο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Ατομικές Διαφορές και Νοημοσύνη

Ο όρος «Ατομικές διαφορές» αναφέρεται στις παραλλαγές που παρατηρούνται μεταξύ των ατόμων και αποτελεί παραδοσιακά αντικείμενο μελέτης της Ψυχολογίας των ατομικών διαφορών ή της διαφορικής Ψυχολογίας. (Παρασκευόπουλος, 1994). Για τους οργανωσιακούς ψυχολόγους η ύπαρξη διαφορών μεταξύ των ατόμων συνδέεται με μεταβλητές στο χώρο εργασίας, τόσο σε ατομικό επίπεδο (εργασιακή απόδοση, εργασιακή ικανοποίηση κ.α.) όσο και σε οργανωτικό (οργανωτική αποτελεσματικότητα). Το ερώτημα που διατυπώνουν είναι αν και με ποιους τρόπους μπορούν οι διαφοροποιήσεις που παρατηρούνται ανάμεσα στα άτομα να εξηγήσουν διαφοροποιήσεις σε οργανωσιακές μεταβλητές- για παράδειγμα στην εργασιακή ατομική απόδοση. Η νοημοσύνη ή ευφυΐα (intelligence) ή γενική γνωστική ικανότητα (general cognitive ability) συγκαταλέγεται στα είδη των ατομικών διαφορών που έχουν συγκεντρώσει το ερευνητικό ενδιαφέρον της Οργανωσιακής Ψυχολογίας.

Με τον όρο «νοημοσύνη» οι επιστήμονες αναφέρονται στις διανοητικές ή γνωστικές δραστηριότητες του ανθρώπου. Ειδικότερα, στα τέλη του 19^{ου} αιώνα ο διάσημος Γάλλος ερευνητής Alfred Binet θεώρησε τη λειτουργία της νοημοσύνης σαν μια γενική ικανότητα του ατόμου για κατανόηση, εφευρετικότητα, εμμονή σε αντικειμενικούς σκοπούς και κριτική ανάλυση.

Ο David Wechsler (πηγή: Παρασκευόπουλος, 1974) ορίζει τη νοημοσύνη ως μια γενική και σύνθετη ικανότητα του ανθρώπου να ενεργεί με βάση τους σκοπούς που θέτει, να σκέπτεται με λογικό τρόπο και να αντιμετωπίζει τις απαιτήσεις του φυσικού και κοινωνικού περιβάλλοντος στο οποίο ζει. Υποστηρίζει ακόμη ότι αποτελεί την ικανότητα του ατόμου ν' αφομοιώνει νέες πληροφορίες, να επωφελείται απ' τις εμπειρίες του και να προσαρμόζεται σε νέες καταστάσεις. Πρόκειται για μία σύνθετη πνευματική διεργασία με την οποία το άτομο προσλαμβάνει, κατανοεί, και

αντιδρά σε κάθε είδους αισθητηριακά, κινητικά, γλωσσικά ερεθίσματα και προβλήματα.

Ο Αμερικανός ψυχολόγος Leon Thurstone (πηγή: Παρασκευόπουλος, 1974) απομόνωσε 7 πρωτογενείς παράγοντες της νοημοσύνης και κατασκεύασε μια κλίμακα για την αξιολόγησή τους. Οι παράγοντες αυτοί αναφορικά είναι:

Γλωσσική ικανότητα: αναφέρεται στην κατανόηση της έννοιας των λέξεων και του λόγου.

Γλωσσική ευχέρεια: αναφέρεται στην ταχύτητα με την οποία το άτομο χρησιμοποιεί με τρόπο λογικό μεμονωμένες λέξεις.

Αριθμητική ικανότητα: εκδηλώνεται στην ταχύτητα και ακρίβεια εκτέλεσης απλών μαθηματικών πράξεων.

Αντίληψη του χώρου: αναφέρεται στον προσδιορισμό της θέσης και το προσανατολισμό γεωμετρικών σχημάτων στο χώρο.

Ταχύτητα αντίληψης: αναφέρεται στη γρήγορη και ακριβή αντίληψη οπτικών παραστάσεων, διάκριση ομοιοτήτων, διαφορών κ.α.

Λογική ικανότητα: συνίσταται στην εξεύρεση κοινού κανόνα που διέπει τη νομοτέλεια διάφορων καταστάσεων ή φαινομένων και μπορεί να μετρηθεί μ' επαγωγικούς συλλογισμούς.

Μηχανική μνήμη: αναφέρεται στην ευχέρεια εντύπωσης και ανάπλασης λέξεων, γραμμάτων, αριθμών κ.α.

Σύμφωνα με τον Thurstone σε κάθε πνευματική δραστηριότητα του ανθρώπου υπεισέρχεται ένας συγκεκριμένος συνδυασμός πρωτογενών παραγόντων της νοημοσύνης και καθένας απ' αυτούς τους παράγοντες είναι υπεύθυνος, περισσότερο απ' τους υπόλοιπους, για ορισμένες μόνο πνευματικές ενέργειες.

Η επισκόπηση των βασικών ορισμών της νοημοσύνης αποκαλύπτει ότι οι ψυχολόγοι που πρώτοι προσέγγισαν την έννοια επικεντρώθηκαν στα γνωστικά και νοητικά της συστατικά. Ωστόσο υπήρξαν ερευνητές που υποστήριζαν ότι και οι μη-γνωστικές πλευρές της νοημοσύνης ήταν επίσης σημαντικές. Ήδη από τα μέσα του 20^{ου} αιώνα ο David Wechsler, παράλληλα, και όχι αντίθετα, με τη γνωστική διάσταση που απέδιδε στη νοημοσύνη, αναφερόταν στα μη-γνωστικά στοιχεία που περιέχει, εννοώντας συναισθηματικούς, προσωπικούς και κοινωνικούς παράγοντες. Σύμφωνα με τον Wechsler οι μη-γνωστικές ικανότητες είναι απαραίτητες στην πρόβλεψη του πόσο ικανός είναι κάποιος να πετύχει στη ζωή του. Έγραφε: « Η βασική ερώτηση είναι κατά πόσο οι μη-γνωστικές ικανότητες είναι αποδεκτές ως παράγοντες της γενικής νοημοσύνης. Η

πεποίθησή μου είναι ότι δεν είναι μόνο αποδεκτές αλλά και απαραίτητες. Έχω επιχειρήσει να δείξω ότι εκτός από τους νοητικούς υπάρχουν επίσης μη- νοητικοί παράγοντες που καθορίζουν την ευφυή συμπεριφορά. (...) συνεπάγεται λοιπόν ότι δεν μπορούμε να περιμένουμε να μετρήσουμε ολόκληρη τη νοημοσύνη παρά μόνο αν τα τεστ μας περιέχουν κάποιες μετρήσεις μη- γνωστικών παραγόντων» (Wechsler, 1943· πηγή: Cherniss, 2000).

Στην κατεύθυνση της εννοιολογικής επέκτασης της νοημοσύνης ώστε να καλύψει ένα μεγαλύτερο εύρος των ανθρώπινων ικανοτήτων, διατυπώθηκαν μετέπειτα οι θεωρίες της «κοινωνικής νοημοσύνης» από τον R. Thondike (1937· πηγή: Cherniss, 2000) και της «πολλαπλής νοημοσύνης» του H. Gardner (1983· πηγή: Cherniss, 2000). Η πρώτη πρότεινε ότι μια όψη της νοημοσύνης είναι η ικανότητα του ατόμου να κατανοεί τους άλλους και να δρα ορθά στις ανθρώπινες σχέσεις. Από την άλλη πλευρά η θεωρία της «πολλαπλής νοημοσύνης» έκανε λόγο για δύο τύπους ευφυΐας· η πρώτη αναφέρεται ως *ενδοπροσωπική ευφυΐα* (interpersonal intelligence) και ορίζεται ως η ικανότητα του ατόμου να διαμορφώνει μια ακριβή κατανόηση του εαυτού του και να τη χρησιμοποιεί ώστε να λειτουργεί αποτελεσματικά. Η *διαπροσωπική ευφυΐα* (intrapersonal intelligence) είναι η δεύτερη μορφή και αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να κατανοεί τους άλλους ανθρώπους, όπως δηλαδή το τι τους κινητοποιεί, πώς εργάζονται και το πώς μπορεί το άτομο αυτό να συνεργαστεί μαζί τους. (Duckett & Macfarlane, 2003).

Όπως συμβαίνει με κάθε επιστημονικό αντικείμενο που εξελίσσεται, έτσι και στην περίπτωση της νοημοσύνης ξεκίνησαν, μετά από δεκαετίες κυριαρχίας του γνωστικού της προσδιορισμού, να διαφαίνονται κάποιες τάσεις ανάδειξης των «παράμελημένων» πλευρών της. Μία από αυτές τις πλευρές ήταν τα *συναισθήματα*, η μελέτη των οποίων αποκάλυψε την ύπαρξη μιας θεωρητικά άρτιας και διακριτής έννοιας και ταυτόχρονα ενός νέου επιστημονικού παραδείγματος στο χώρο της νοημοσύνης: τη Συναισθηματική Νοημοσύνη.

Συναισθήματα.

Έρευνες από το χώρο τόσο των κοινωνικών επιστημών όσο και των νευροεπιστημών αποκαλύπτουν τον κεντρικό ρόλο των συναισθημάτων και των διαθέσεων στις γνωστικές διαδικασίες και την ανθρώπινη συμπεριφορά. Αυτό που διαφοροποιεί τις δύο έννοιες είναι η ένταση τους· έχοντας σχετικά χαμηλότερη ένταση, οι διαθέσεις (moods) αποτελούν γενικευμένες συναισθηματικές καταστάσεις που δε συνδέονται με τα γεγονότα ή τις περιστάσεις που πυροδότησαν αρχικά τη δημιουργία τους (Morris, 1989· πηγή: George, 2000). Παράλληλα οι διαθέσεις δεν εμποδίζουν άλλες τρέχουσες δραστηριότητες του ατόμου. Αντίθετα τα συναισθήματα (emotions) διακρίνονται από υψηλή ένταση, πυροδοτούνται από συγκεκριμένα εσωτερικά ή εξωτερικά ως προς το άτομο ερεθίσματα, απαιτούν προσοχή και παρεμποδίζουν τις γνωστικές διεργασίες και συμπεριφορές (George, 2000).

Τα συναισθήματα (όπως και οι διαθέσεις) διακρίνονται σε θετικά και αρνητικά. Ενδιαφέρον παρουσιάζουν ευρήματα που αποκαλύπτουν μια διαπολιτισμική διαφοροποίηση στον τρόπο αντίληψης αντίθετων συναισθημάτων· ένας περισσότερο «διαλεκτικός» τρόπος σκέψης (όπως ο ασιατικός) θεωρεί τα συναισθήματα με αντίθετο περιεχόμενο (π.χ. χαρούμενος-θλιμμένος) ως συμβατά μεταξύ τους, σε αντίθεση με την κουλτούρα που κυριαρχεί στις δυτικές κατεξοχήν κοινωνίες και οι οποίες αντιλαμβάνονται αυτά τα συναισθήματα να βρίσκονται σε σύγκρουση μεταξύ τους (Schimmack, Oishi, Diener, 2002).

Τα συναισθήματα έχουν βρεθεί ότι επηρεάζουν μια σειρά από γνωστικές διαδικασίες· τη διαμόρφωση κρίσεων, την ανάκληση πληροφοριών από τη μνήμη, τις αιτιολογικές αποδόσεις απέναντι στην επιτυχία και την αποτυχία, τη δημιουργική σκέψη, την προσοχή.

Στην περίπτωση της επίδρασης των συναισθημάτων στη λειτουργία της μνήμης, πολλές έρευνες πεδίου έχουν δείξει ότι όταν έχει κάποιος την εμπειρία ενός γεγονότος κάτω από συνθήκες υψηλής συναισθηματικότητας έχει την τάση να το θυμάται καλύτερα από άλλα που δε συνδέονται με έντονο συναίσθημα. Επιπλέον, όσο πιο έντονο είναι το συναίσθημα που δημιουργείται τόσο πιο ζωντανή καθίσταται η ανάμνηση για το συγκεκριμένο γεγονός (Moore & Oaksford, 2002). Ταυτόχρονα, έχει βρεθεί ότι υλικό (γεγονότα, ερεθίσματα κ.ο.κ.) που προκαλεί θετικές συναισθηματικές αντιδράσεις αφομοιώνεται καλύτερα από τη μνήμη, από αυτό που φέρει αρνητικό συναισθηματικό φορτίο. Όσον αφορά την κατεύθυνση της προσοχής,

έρευνες έχουν δείξει ότι τα θετικά συναισθήματα οδηγούν στο να επικεντρώνεται η προσοχή σε άλλα άτομα, ενώ τα αρνητικά συναισθήματα κατευθύνουν την προσοχή προς τον εαυτό και σε εσωτερικής φύσης ερεθίσματα (Krohne, Pieper, Knoll & Breimer, 2002)

Συνοψίζοντας, όταν τα άτομα βρίσκονται σε μια θετική διάθεση είναι πολύ πιθανό να προβαίνουν σε περισσότερο ευνοϊκές εκτιμήσεις και αξιολογήσεις, να ανακαλούν περισσότερες θετικές πληροφορίες από τη μνήμη, να έχουν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση, να παρέχουν βοήθεια σε άλλους (Bower, 1981· Cuningham, 1980· Forgas, 1984, 1990· πηγή: George, 2000). Αντίθετα, οι αρνητικές διαθέσεις συνδέονται μάλλον με έναν επαγωγικό τρόπο σκέψης καθώς και με περισσότερο κριτικές αξιολογήσεις (Salovey, 1993· Sinclair & Mark, 1992· πηγή: George, 2000).

Ευρήματα από το χώρο της νευρολογίας υποστηρίζουν – σε αντίθεση με το «ρασιοναλιστικό» μοντέλο λήψης αποφάσεων που θεωρεί τα άτομα ως ορθολογικούς λήπτες αποφάσεων, χωρίς καμιά συναισθηματική εμπλοκή- ότι τα συναισθήματα είναι αναγκαία στη λήψη καλών αποφάσεων (Goleman, 1995). Η μελέτη κλινικών περιπτώσεων, στις οποίες ασθενείς με βλάβη σε κέντρα του εγκεφάλου που είναι υπεύθυνα για τις διαθέσεις και τα συναισθήματα αδυνατούσαν να αποφασίσουν μεταξύ εναλλακτικών επιλογών (αν και ήταν ικανοί να τις διακρίνουν και να τις κατανοήσουν) αποκαλύπτει ακριβώς ότι τα συναισθήματα παίζουν έναν ιδιαίτερα κρίσιμο ρόλο στο να βοηθούν το άτομο να επιλέγει μεταξύ εναλλακτικών ώστε να καθοδηγεί τη δράση του προς έναν ορισμένο στόχο.

Επίσης, πολύ πρόσφατες μελέτες ενισχύουν την υπόθεση ότι τα συναισθήματα δεν αποτελούν απειλή για τον αυτοέλεγχό μας· συναισθηματικό και γνωστικός έλεγχος μπορούν να ενσωματωθούν. Οι συναισθηματικές καταστάσεις είναι δυνατό να προκαλέσουν υψηλά επίπεδα επίγνωσης και να ενεργοποιήσουν τους νευρικούς μηχανισμούς που υποστηρίζουν το γνωστικό έλεγχο. Μια τέτοια απαρτιωμένη νευρική οργάνωση αποδεικνύεται ιδιαίτερα προσαρμοστική: συναισθηματικές καταστάσεις μπορούν να βοηθούν στην επίλυση διλημμάτων ελέγχου, διευκολύνοντας τη μετάβαση του όλου συστήματος σε μια περισσότερο ενοποιημένη και προσαρμοσμένη στις περιστάσεις, κατάσταση ελέγχου (Gray, 2004).

Ιδιαίτερη σημασία αποκτά η εφαρμογή των συμπερασμάτων αναφορικά με τη σχέση των συναισθημάτων με γνωστικές διαδικασίες και συμπεριφορά, στο χώρο των οργανώσεων· πειραματικές έρευνες, για παράδειγμα, δείχνουν το πώς οι διαθέσεις μπορεί να ασκούν βαθιά επίδραση στον τρόπο με τον οποίο τα άτομα

βιώνουν την εργασία τους, στον τρόπο που αποδίδουν στην εργασία τους, στα κίνητρά τους, στις κρίσεις και αποφάσεις τους, στην ευελιξία τους (Forgas & George, 2001).

Επιπλέον, έρευνες που έχουν διεξαχθεί σε συγκεκριμένους τομείς εργασίας, - κυρίως στους τομείς εξυπηρέτησης πελατών, όπου η έκφραση συναισθημάτων αποτελεί μέρος του εργασιακού ρόλου του εργαζομένου – (Rafaeli & Sutton, 1987· Ashkanasy & Daus, 2002) υπογραμμίζουν την ευθεία και στενή σχέση μεταξύ της έκφρασης θετικών συναισθημάτων στην εργασία και θετικών αποτελεσμάτων, κυρίως σε επίπεδο οργανωσιακής αποτελεσματικότητας (οι συνηθέστερες μορφές είναι η αύξηση των πωλήσεων και η ικανοποίηση των πελατών). Ταυτόχρονα, διατυπώνονται επιφυλάξεις ως προς την αυθεντικότητα των συναισθημάτων αυτών, από τη στιγμή που επιβάλλονται από τον εργασιακό ρόλο, χωρίς να εκφράζουν μια πραγματική συναισθηματική κατάσταση του ατόμου. Σε αυτές τις περιπτώσεις, όταν δηλαδή ο εργαζόμενος εκφράζει ένα συναίσθημα που δε νοιώθει, παρουσιάζεται το φαινόμενο της «συναισθηματικής ασυμφωνίας» (emotional dissonance): ο εργαζόμενος καλείται να αντιμετωπίσει αυτήν την κατάσταση επιχειρώντας να αλλάξει τη διάθεσή του ώστε να ταιριάζει στη συναισθηματική κατάσταση που απαιτεί η οργάνωση. Αναφέρεται ότι το φαινόμενο της συναισθηματικής ασυμφωνίας εκδηλώνεται συχνά σε προβλήματα υγείας στους εργαζομένους (Ashkanasy & Daus, 2002).

Συναισθηματική Νοημοσύνη

Οι μελέτες στο χώρο των συναισθημάτων καθώς και η συνειδητοποίηση ότι οι παραδοσιακές μετρήσεις της νοημοσύνης δεν μπορούν να μετρήσουν τις ατομικές διαφορές που παρατηρούνται στην ικανότητα αναγνώρισης και αποτελεσματικού ελέγχου των συναισθημάτων, οδήγησε τους Salovey και Mayer (1990) στην πρώτη επίσημη διατύπωση μιας θεωρίας της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Οι ερευνητές αναφέρονται στην έννοια ως μια ιδιότητα η οποία περιλαμβάνει «την ικανότητα του ατόμου να ελέγχει τα συναισθήματα και τις διαθέσεις του εαυτού του και των άλλων, να διακρίνει μεταξύ των συναισθημάτων αυτών και να χρησιμοποιεί αυτήν την πληροφορία ώστε να καθοδηγεί τη σκέψη και τη δράση του.» (Salovey & Mayer, 1990· πηγή: Duckett & Macfarlane, 2003).

Στην ουσία η συναισθηματική νοημοσύνη περιγράφει την ικανότητα του ατόμου να επιτυγχάνει τον αποτελεσματικό συνδυασμό συναισθημάτων και λογικής, χρησιμοποιώντας τα συναισθήματά του με τέτοιο τρόπο, που να διευκολύνει τη διαδικασία της λογικής σκέψης και ταυτόχρονα να χρησιμοποιεί τη λογική σκέψη ώστε να χειρίζεται αυτά τα συναισθήματα. (Salovey & Mayer, 1997· πηγή: George, 2000). Ας σημειωθεί ότι με τον όρο «συναισθήματα» οι θεωρητικοί αναφέρονται τόσο στα συναισθήματα καθαυτά (emotions) όσο και στις διαθέσεις (moods).¹

Η επανάληψη της έννοιας της «ικανότητας» στους ορισμούς της Συναισθηματικής Νοημοσύνης υποδηλώνει ότι η νέα θεωρία αποτελεί ένα «βασισμένο- στην- ικανότητα μοντέλο» της συναισθηματικής νοημοσύνης (“ability-based model”) το οποίο ορίζει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως ένα σύνολο νοητικών ικανοτήτων με αντικείμενο τα συναισθήματα και την επεξεργασία συναισθηματικών πληροφοριών και οι οποίες αποτελούν μέρος και συνεισφέρουν στη λογική σκέψη και στην ευφυΐα γενικότερα. Αυτές οι ικανότητες κατατάσσονται ιεραρχικά από βασικές ψυχολογικές διεργασίες έως πιο πολύπλοκες ψυχολογικά και θεωρούνται ότι αναπτύσσονται με την ηλικία και την εμπειρία. (Gardner & Stough, 2001).

Το μοντέλο των Salovey & Mayer διαφοροποιείται από μετέπειτα μοντέλα, που προσεγγίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως κάποιο ατομικό χαρακτηριστικό (“trait-based model”), και ειδικότερα κάποιο σταθερό χαρακτηριστικό

¹ Βλ. ενότητα **Συναισθήματα**.

προσωπικότητας (Dulewicz & Higgs, 2000). Τέτοια περίπτωση αποτελεί το μη-γνωστικό μοντέλο του Bar-On για τη συναισθηματική νοημοσύνη, του οποίου οι 15 διαστάσεις περιγράφονται ως μη-γνωστικές μεταβλητές που μοιάζουν με «παράγοντες προσωπικότητας» (Bar-On, 1997· πηγή: Gardner & Stough, 2001).

Ως ένα σύνολο λοιπόν ικανοτήτων, η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να μετρηθεί, όπως και η γενική νοημοσύνη, με τη χρήση αντικειμενικής εξέτασης των επιμέρους αυτών ικανοτήτων ή επιδόσεων σε διάφορα έργα. (Emmerling & Goleman, 2003). Γι' αυτό το λόγο η κλίμακα που κατασκεύασαν οι Salovey & Mayer (the Multifactor Emotional Intelligence Scale, MEIS, 1998) ήταν ένα τεστ ικανοτήτων παρά ένα ερωτηματολόγιο αυτοαναφοράς. Ο βαθμολογούμενος εκτελεί μια σειρά από έργα, τα οποία είναι σχεδιασμένα να μετρήσουν την ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται, διακρίνει, κατανοεί και χειρίζεται το συναίσθημα. (Cherniss, 2000).

Η μεθοδολογική αυτή επιλογή των ερευνητών συνάδει με τον ισχυρισμό του Goleman (1995) ότι, σε αντίθεση με τα τεστ γενικής νοημοσύνης, η πολύπλοκη φύση της συναισθηματικής νοημοσύνης δεν είναι δυνατό να μετρηθεί χρησιμοποιώντας ένα ερωτηματολόγιο αυτοαναφοράς ("pencil and paper test"). Σε οργανωσιακά πλαίσια μάλιστα, ο Martinez (1997) προτείνει πως η επανατροφοδότηση από προϊστάμενους και υφισταμένους αποτελεί μάλλον καταλληλότερο μέσο προσέγγισης της συναισθηματικής νοημοσύνης και των διαστάσεών της.

Σε συνέχεια της αρχικής περιγραφής του νέου γνωστικού αντικείμενου και των τρόπων μέτρησης του, οι Salovey και Mayer εγκαινίασαν ένα ερευνητικό πρόγραμμα με σκοπό να διερευνήσουν τη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης σε σχέση με άλλες μεταβλητές. Σε μια έρευνά τους, για παράδειγμα ανακάλυψαν ότι τα άτομα που έπαιρναν υψηλότερο βαθμό στην ικανότητα να αντιλαμβάνονται με ακρίβεια, να κατανοούν και να εκτιμούν τα συναισθήματα των άλλων μπορούσαν να ανταποκρίνονται με ευελιξία στις αλλαγές στο περιβάλλον τους και να χτίζουν υποστηρικτικά κοινωνικά δίκτυα. (Cherniss, 2000).

Από τις εργασίες εκείνες, προέκυψαν οι τέσσερις βασικές διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης: η έκφραση του συναισθήματος, η οποία αναφέρεται στο γεγονός ότι τα άτομα διαφέρουν στο βαθμό που είναι ικανά να εκφράσουν λεκτικά και μη λεκτικά (εκφράσεις προσώπου-γλώσσα σώματος) τα συναισθήματά τους στους άλλους · η χρήση του συναισθήματος στη βελτίωση των γνωστικών διαδικασιών και της λήψης αποφάσεων. Έχει βρεθεί ότι η φύση της συναισθηματικής

κατάστασης στην οποία βρίσκεται κάποιος (μια θετική ή αρνητική διάθεση) επηρεάζει τις γνωστικές του λειτουργίες (όπως λήψη αποφάσεων, εξαγωγή συμπερασμάτων, κατεύθυνση προσοχής κ.α.)² · η κατανόηση του συναισθήματος που αφορά την επίγνωση των αιτιών που προκάλεσαν καθώς και των αντιδράσεων που επακολούθησαν τη δημιουργία ενός συναισθήματος - στον εαυτό και τους άλλους - και ο έλεγχος των συναισθημάτων, που αντανακλά το βαθμό στον οποίο τα άτομα είναι ικανά να ελέγχουν αποτελεσματικά τα δικά τους συναισθήματα, αλλά και των άλλων, ώστε να ασκούν πάνω τους κοινωνική επιρροή. Οι διαστάσεις αυτές συνδέονται μεταξύ τους. Για παράδειγμα, η επίγνωση των συναισθημάτων που βιώνει κάποιος αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση προκειμένου να χειριστεί αυτά τα συναισθήματα. Από έρευνα πάνω στην αντίληψη ερεθισμάτων οπτικού συναισθηματικού περιεχομένου (εκφράσεις προσώπου), διαπιστώθηκε ότι η ακριβής αντίληψη των συναισθηματικών καταστάσεων των άλλων αποτελεί προϋπόθεση για τη δημιουργία ενσυναίσθησης (Mayer, DiPaolo & Salovey, 1990). Συνεπώς με αυτήν την παρατήρηση είναι η παρουσία υψηλών θετικών συσχετίσεων μεταξύ των τεσσάρων διαστάσεων (George, 2000).

Αν και η Συναισθηματική Νοημοσύνη συλλαμβάνεται ως έννοια και περιγράφεται επιστημονικά από τους Salovey και Mayer, στα μέσα της δεκαετίας του '90 αποκτά μεγάλη εμβέλεια και γίνεται ιδιαίτερα δημοφιλής στο ευρύ κοινό μέσα από το βιβλίο του D. Goleman: «Συναισθηματική Νοημοσύνη». Στο βιβλίο αυτό είναι ίσως η πρώτη φορά που αναφέρεται ρητά και άμεσα ότι «ο δείκτης νοημοσύνης (IQ) προβλέπει μόλις ένα 20% των παραγόντων επιτυχίας στη ζωή» (Goleman, 1995) και ότι συνεπώς θα πρέπει να διερευνηθεί η συμβολή άλλων παραγόντων. Το ένα πεδίο λουπόν στο οποίο η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να εξηγήσει διαφοροποιήσεις μεταξύ των ατόμων είναι η προσωπική επιτυχία στη ζωή· το δεύτερο είναι πιο εξειδικευμένο και αφορά το πεδίο των οργανώσεων και εταιριών. Σ' αυτήν την περίπτωση οι έρευνες προσανατολίζονται είτε στη διερεύνηση της σχέσης της συναισθηματικής νοημοσύνης με άλλες οργανωσιακές μεταβλητές, όπου η συναισθηματική νοημοσύνη επέχει θέση ανεξάρτητης μεταβλητής, είτε στην εξέταση των παραγόντων, απ' τους οποίους η συναισθηματική νοημοσύνη εξαρτάται, ως εξαρτημένη πλέον μεταβλητή.

² Βλ. ενότητα **Συναισθήματα**.

Η παρούσα έρευνα εντάσσεται στην πρώτη κατηγορία ερευνών, εξετάζοντας την προβλεπτική αξία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης όσον αφορά την εκτίμηση της αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς. Πολλές ωστόσο έρευνες που χειρίζονται τη Συναισθηματική Νοημοσύνη ως ανεξάρτητη μεταβλητή στο χώρο των οργανώσεων έχουν ενδιαφερθεί για την προβλεπτική εγκυρότητα της έννοιας σε σχέση με ατομικές διαφορές που παρατηρούνται στην εργασιακή απόδοση και οι οποίες αποδεικνύεται ότι δεν εξηγούνται επαρκώς από τον παράγοντα της γενικής νοημοσύνης. Στο σημείο αυτό θα αναφερθούν ορισμένα βασικά ευρήματα.

Σε μια πρόσφατη μετα-ανάλυση στην οποία ερευνητές συνέκριναν τη προβλεπτική εγκυρότητα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης με την αντίστοιχη της γενικής νοητικής ικανότητας, βρέθηκε ότι ο δείκτης νοημοσύνης προέβλεπε καλύτερα την επαγγελματική και ακαδημαϊκή απόδοση από την Συναισθηματική Νοημοσύνη. Το ενδιαφέρον ωστόσο στοιχείο είναι ότι, όταν τίθεται το ερώτημα του αν το άτομο θα παρουσιάσει εξαιρετική απόδοση στη θέση που βρίσκεται ή αν θα αναδειχτεί σε εξαιρετικό ηγέτη, ο δείκτης νοημοσύνης είναι λιγότερο ισχυρός παράγοντας πρόβλεψης από τη Συναισθηματική Νοημοσύνη και τη μέτρηση συναισθηματικών και κοινωνικών δεξιοτήτων (Emmerling & Goleman, 2003).

Στην ενίσχυση της πιο πάνω υπόθεσης συντρέχουν και ερευνητικά δεδομένα από τη μελέτη των Kelley & Caplan (1993) τα οποία υποστηρίζουν ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη έχει την ικανότητα να διαφοροποιεί τα άτομα με μέτρια απόδοση από αυτά με υψηλή σε μια δεδομένη εργασιακή θέση. (πηγή: Dulewicz & Higgs, 2000). Πιο συγκεκριμένα, είναι οι διαπροσωπικές δεξιότητες που αποδεικνύονται ως οι παράγοντες διαφοροποίησης μεταξύ των ατόμων αυτών.

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο των οργανώσεων έρχεται λοιπόν να καλύψει το κενό που έμεινε απ' την παραδοσιακά μονομερή προσκόλληση στους διανοητικούς παράγοντες που εξηγούν την επιτυχία. Ωστόσο, δεν ακυρώνει ούτε αποκλείει τις γνωστικές πλευρές της νοημοσύνης. Αντίθετα, όλοι οι ορισμοί της Συναισθηματικής Νοημοσύνης αναπαριστούν ένα συνδυασμό γνωστικών και συναισθηματικών ικανοτήτων (Cherniss, 2001)

Η σοφία, η δημιουργικότητα, η κριτική σκέψη, η πρακτική γνώση, οι κοινωνικές δεξιότητες, η αποτελεσματική διαπροσωπική επαφή αποτελούν, ανάμεσα σε άλλες, όψεις της ανθρώπινης ευφυΐας, που καλύπτονται από το φάσμα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και οι οποίες δε θα μπορούσαν να εκτιμηθούν και να μετρηθούν απ' τα τυποποιημένα τεστ της γενικής νοημοσύνης (Lin, 1996). Συνεπώς,

οι δύο έννοιες – συναισθηματική και γενική νοημοσύνη- δεν θα πρέπει να αντιμετωπίζονται ως αντίθετες, αλλά ως συμπληρωματικές, των οποίων ο συνδυασμός θα εξηγεί μεγαλύτερο μέρος της διακύμανσης μιας υψηλής εργασιακής απόδοσης (Goleman, 1995· Dulewicz & Higgs, 2000).

Ηγεσία

«Ηγεσία είναι μια διαδικασία μέσω της οποίας ένα άτομο επηρεάζει ένα σύνολο ατόμων προκειμένου να πετύχουν ένα κοινό σκοπό» (Hollander, 1985· πηγή: Κάντας, 1998).

Αυτός ο πολύ συνοπτικός ορισμός της ηγεσίας αφήνει να διαφανούν συγκεκριμένες θεμελιώδεις παραμέτρους του ηγετικού φαινομένου (Northhouse, 1997). Αυτές είναι:

- Η ηγεσία είναι μια διαδικασία.
- Η ηγεσία περιλαμβάνει επιρροή.
- Η ηγεσία λαμβάνει χώρα σε ένα ομαδικό πλαίσιο
- Η ηγεσία περιλαμβάνει την επίτευξη στόχου/ων.

Η σημασία της ύπαρξης κοινού σκοπού, προς τον οποίο κατευθύνονται οι αποφάσεις ή οι ενέργειες ενός ηγέτη αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα όσον αφορά την εφαρμογή της έννοιας αυτής στον εργασιακό χώρο. Μια οργάνωση δημιουργείται από άτομα με σκοπό την επίτευξη κάποιου επιθυμητού αποτελέσματος, τον οποίο έχει θέσει η οργάνωση. Έτσι, ένας ηγέτης σε μια οργάνωση είναι αυτός που θα κατευθύνει τις μεμονωμένες ατομικές δράσεις και θα τις εναρμονίσει ώστε να καταλήξουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

Η σημασία όμως του ηγετικού φαινομένου επεκτείνεται- εκτός από την επίτευξη στόχων- και σε πλήθος άλλους κρίσιμους τομείς της δράσης των οργανώσεων- όσο δύσκολη φαίνεται να είναι η δημιουργία συναίνεσης γύρω από το «τι είναι ηγεσία» (με αποτέλεσμα να έχει διαμορφωθεί μια πλούσια παρακαταθήκη θεωριών), τόσο περίπλοκη είναι και η διερεύνηση της σχέσης που συνδέει την ηγεσία (όπως έχει προσεγγιστεί από τα ποικίλα μοντέλα) με σημαντικές οργανωσιακές μεταβλητές: εργασιακή απόδοση, εργασιακές στάσεις, οργανωσιακή αποτελεσματικότητα κ.ο.κ.

Με τη βοήθεια της ταξινόμησης του Bass (1990), οι θεωρίες που έχουν προταθεί για την Ηγεσία μπορούν να ομαδοποιηθούν ως εξής:

- Αυτές που δίνουν έμφαση στην προσωπικότητα του ηγέτη και υποθέτουν ότι η Ηγεσία είναι ένας συνδυασμός ειδικών γνωρισμάτων (traits) και χαρακτηριστικών που διαθέτουν κάποια άτομα και τα οποία τους δίνουν τη δυνατότητα να παρακινήσουν άλλους προς την εκπλήρωση ορισμένων στόχων.

- Αυτές που ορίζουν την Ηγεσία ως μια ενέργεια ή συμπεριφορά του ηγέτη σε συνδυασμό με τα χαρακτηριστικά της κατάστασης, στο πλαίσιο της οποίας ασκείται η ηγεσία.
- Αυτές, τέλος, που αντιμετωπίζουν την Ηγεσία ως το επίκεντρο ομαδικών διεργασιών. Ο ηγέτης βρίσκεται στο κέντρο της ομαδικής δραστηριότητας ως φορέας της βούλησης της ομάδας.

Όπως διαφαίνεται η κάθε κατηγορία θεωριών προβάλλει περισσότερο ένα διαφορετικό κάθε φορά παράγοντα, ως μονάδα ερμηνείας και ανάλυσης του ηγετικού φαινομένου· οι παράγοντες αυτοί είναι είτε το άτομο (*ηγετικά χαρακτηριστικά*), είτε οι ενέργειες των ηγετών (*ηγετική συμπεριφορά*), είτε τέλος το σύνολο των ατόμων που συνιστούν την ομάδα του ηγέτη (*οπαδοί*).

Αναφορικά με τη σχέση που συνδέει τους επιμέρους παράγοντες, έχουν διατυπωθεί ορισμοί της ηγεσίας ως *σχέση εξουσίας* που αναπτύσσεται μεταξύ ηγετών και οπαδών. Η έννοια της εξουσίας συνδέεται με την ηγεσία επειδή αποτελεί μέρος της διαδικασίας άσκησης επιρροής. Θεωρείται με απλά λόγια ότι ο ηγέτης έχει την εξουσία ή τη δύναμη να προκαλέσει αλλαγές σε άλλους.

Στις οργανώσεις υπάρχουν δύο κυρίως είδη ή πηγές εξουσίας (Northhouse, 1997): η *εξουσία θέσης* (*position power*) και η *προσωπική εξουσία* (*personal power*). Στην πρώτη περίπτωση η εξουσία που διαθέτει ένα άτομο απορρέει από τη θέση ή το αξίωμα το οποίο κατέχει σε μια τυπική οργάνωση. Η προσωπική εξουσία αναφέρεται στην εξουσία που ο ηγέτης αντλεί από τους οπαδούς του. Εδώ, είναι οι ίδιοι οι υφιστάμενοι που αναγνωρίζουν στο πρόσωπο του ηγέτη ένα άτομο ικανό να αποτελέσει ένα καλό πρότυπο δράσης και συμπεριφοράς.

Η φύση της σχέσης με τον ηγέτη, ως πυρήνας της αποτελεσματικής ηγεσίας, έχει απασχολήσει σχετικά πρόσφατα τους θεωρητικούς. Αποκλίνοντας από τις παραδοσιακές παράμετρους που αποδίδονταν στο ηγετικό φαινόμενο (χαρακτηριστικά ηγέτη, ηγετικές συμπεριφορές, τύποι καταστάσεων) οι έννοιες της Συναλλακτικής και Μετασχηματιστικής Ηγεσίας (Burns, 1979) διαφοροποιούν αντίστοιχα την ηγεσία με κριτήριο τη μορφή της επικοινωνίας μεταξύ ηγετών και οπαδών στον εργασιακό χώρο. Σε πιο σύγχρονα μοντέλα συγκαταλέγεται το Μοντέλο Ανταλλαγών Ηγέτη- Οπαδού (Graen & Uhl-Bien, 1995) διατυπωμένο αρχικά ως Θεωρία της Κάθετης Διάδας, το οποίο συλλαμβάνει την Ηγεσία ως μια διαδικασία που συντελείται μεταξύ ηγετών και οπαδών.

Το μοντέλο των Ανταλλαγών Ηγέτη- Οπαδού (Leader- Member Exchange Theory, LMX)

Η θεωρία της Κάθετης Δυάδας του Graen (1975) ή το μοντέλο των Ανταλλαγών Ηγέτη- Οπαδού διακρίνεται από άλλες θεωρίες για την ηγεσία λόγω του ότι επικεντρώνεται στη δυαδική σχέση μεταξύ ενός ηγέτη και ενός οπαδού. Σε αντίθεση με τις παραδοσιακές θεωρίες που τείνουν να εξηγούν την ηγεσία ως μια λειτουργία των προσωπικών χαρακτηριστικών του ηγέτη, ως ιδιότητες μιας κατάστασης ή ως συνδυασμός των δύο, το συγκεκριμένο μοντέλο προσεγγίζει την ηγεσία ως μια δι-ατομική διαδικασία, ανάμεσα σε έναν ηγέτη και έναν οπαδό. Εξετάζοντας τις σχέσεις του ηγέτη, όπως διαμορφώνονται σε επίπεδο δυάδας με τον κάθε υφιστάμενο χωριστά, η θεωρία εντοπίζει στη συνέχεια τα σημεία που διαφοροποιούν – ποιοτικά- μία σχέση από κάποια άλλη.

Οι θεωρητικές καταβολές του μοντέλου βρίσκονται στη θεωρία των «κοινωνικών ανταλλαγών» μια κοινωνική ανταλλαγή βασίζεται στην πεποίθηση ότι οι πράξεις καλής θέλησης θα ανταμειφθούν κάποια στιγμή στο μέλλον. Για τα μέλη μιας κοινωνικής ανταλλαγής, αυτό που έχει σημασία είναι η ανταλλαγή αμοιβαίας υποστήριξης (Blau, 1964· πηγή: Bennett & Liden, 1996). Το μοντέλο των Ανταλλαγών Ηγέτη- Οπαδού αποτελεί εφαρμογή της θεωρίας αυτής στις οργανώσεις, με τη βαρύτητα να δίνεται στο μικρο-επίπεδο των ανταλλαγών μεταξύ υφισταμένων και των ανωτέρων τους. Οι θεωρητικοί αξιοποιούν τη θεωρία των κοινωνικών ανταλλαγών για να εξηγήσουν γιατί οι υφιστάμενοι εκφράζουν την υποχρέωσή τους στους προϊσταμένους τους, με τρόπο που ξεπερνά εκείνο που απαιτείται απ' αυτούς, με βάση το τυπικό συμβόλαιο εργασίας (Bennett& Liden, 1996).

Το μοντέλο καινοτομεί με το να ανατρέπει σε ένα βαθμό την ιδέα που ήθελε τους ηγέτες να αντιμετωπίζουν τους οπαδούς με ένα συλλογικό τρόπο, χρησιμοποιώντας ένα «μέσο» στυλ ηγεσίας. Αντίθετα, η σχέση του ηγέτη με τη μονάδα εργασίας ως σύνολο θεωρήθηκε ότι συγκροτείται από μια σειρά από κάθετες δυάδες, κάθετοι δηλαδή δεσμοί ανά δύο με κάθε οπαδό ξεχωριστά. Οι δεσμοί αυτοί μεταξύ τους διαφέρουν. Διερευνώντας τα χαρακτηριστικά αυτών των σχέσεων, οι ερευνητές ανακάλυψαν δύο είδη δεσμών /σχέσεων (Κάντας, 1998):

- Τις σχέσεις που βασίζονται σε διευρυμένες αναθέσεις ρόλων στους υφιστάμενους και συγκροτούν την *ενδο-ομάδα*.

- Τις σχέσεις που βασίζονται στο τυπικό συμβόλαιο εργασίας και αποκαλούνται *εξω-ομάδα*.

Οι υφιστάμενοι αποτελούν μέλος της μίας ή της άλλης ομάδας ανάλογα με το πόσο καλά συνεργάζονται με τον ηγέτη και ο ηγέτης μ' αυτούς. Οι εργαζόμενοι που ανήκουν στην ενδο-ομάδα αναπτύσσουν σχέσεις με υψηλή ποιότητα συναλλαγών (*high quality of LMXs*) : πρόκειται για στενές σχέσεις συνεργασίας και εμπιστοσύνης με τον ηγέτη· τα μέλη της ενδο-ομάδας είναι διατεθειμένα να προεκτείνουν το πεδίο των αρμοδιοτήτων και των ευθυνών τους, κάνοντας περισσότερα από όσα υπαγορεύει ο τυπικός τους ρόλος και κατά συνέπεια απολαμβάνουν τη θετική ανταπόκριση του ηγέτη. Ως αποτέλεσμα έχουν προνομιακή μεταχείριση, μεγαλύτερη πρόσβαση στις πληροφορίες και μεγαλύτερη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων.

Με τα μέλη της εξω-ομάδας συμβαίνει το αντίθετο: οι σχέσεις τους χαρακτηρίζονται από χαμηλή ποιότητα συναλλαγών με τον ηγέτη (*low quality of LMXs*): διατηρούν τυπικές σχέσεις μαζί του, που αναφέρονται κυρίως στην επιτέλεση του έργου (όπως αυτό καθορίζεται από την περιγραφή θέσης). Δεν ενδιαφέρονται να αναλάβουν καινούριες και διαφορετικές αρμοδιότητες και περιορίζονται στον τυπικό εργασιακό τους ρόλο.

Νεότερες έρευνες πάνω στο μοντέλο δείχνουν ότι η ποιότητα της σχέσης ηγέτη- μέλους σχετίζεται με το βαθμό προσπάθειας που καταβάλει το κάθε μέλος για τη διαμόρφωση μια θετικής σχέσης και ακόμα περισσότερο από το βαθμό προσπάθειας του «άλλου μέλους» στη σχέση. Αν δηλαδή το ένα από τα δύο μέλη αφήνει το άλλο να συμπεράνει ότι προσπαθεί για τη μεταξύ τους σχέση, το επίπεδο ποιότητας της σχέσης τους αναμένεται να είναι υψηλό (Maslyn & Uhl-Bien, 2001). Τα πειραματικά δεδομένα έδειξαν ότι η συσχέτιση της ισχυρής προσπάθειας του ενός μέλους με την ασθενή προσπάθεια του άλλου οδηγεί αντίθετα τη дуάδα σε χαμηλής ποιότητας σχέση.

Αν και οι πρώτες μελέτες γύρω από τη νέα θεωρία ενδιαφέρθηκαν για το πώς σχηματίζονται ενδο-ομάδες και εξω-ομάδες, το ερευνητικό ενδιαφέρον έπειτα προσανατολίστηκε σε δύο κατευθύνσεις: αφενός στην εξέταση των μεταβλητών που προβλέπουν την ποιότητα των σχέσεων ανταλλαγής και αφετέρου στη διερεύνηση των τρόπων με τους οποίους το επίπεδο των ανταλλαγών ηγέτη-οπαδού συνδέεται με οργανωσιακές μεταβλητές (Elkins & Keller, 2003). Η βασική θέση που έπρεπε να επιβεβαιωθεί ήταν ότι μια οργάνωση θα κέρδιζε πολλά από την ύπαρξη υψηλής ποιότητας ανταλλαγών με τον ηγέτη.

Η ποιότητα της σχέσης που αναπτύσσεται στη δυάδα ηγέτη-υφισταμένου έχει βρεθεί ότι σχετίζεται σε σημαντικό βαθμό με οργανωσιακές μεταβλητές – είτε αυτές συνδέονται με την εργασιακή απόδοση είτε με εργασιακές στάσεις. Τα θετικά αποτελέσματα δε, αφορούν τόσο τον ηγέτη, όσο και τον οπαδό αλλά και την οργάνωση γενικότερα. Ερευνητές αναφέρουν ότι η υψηλή ποιότητα των συναλλαγών ηγέτη-μέλους συνδέεται με χαμηλότερη εργασιακή αποχώρηση, περισσότερο θετικές αξιολογήσεις απόδοσης, καλύτερη αντικειμενική απόδοση, υψηλότερη συχνότητα προαγωγών, καλύτερες εργασιακές στάσεις (όπως ικανοποίηση), μεγαλύτερη εργασιακή δέσμευση, ανοιχτή και ειλικρινή επικοινωνία. (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Μετα-αναλύσεις στο σύνολο των ερευνών που έχουν διενεργηθεί για το μοντέλο (Gerstner & Day, 1997) δείχνουν ότι το LMX σχετίζεται θετικά με βαθμολογήσεις απόδοσης. Το συμπέρασμα αυτό ενισχύει έρευνα του Borman και των συνεργατών του (Borman, White, & Dorsey, 1995) η οποία δείχνει ότι η εγχειρηματοποίηση διαπροσωπικών παραγόντων (όπως το LMX) μπορεί να αυξήσει το ποσοστό εξήγησης της διακύμανσης στις βαθμολογίες απόδοσης, μέχρι και δύο φορές περισσότερο από ότι εξηγούν από μόνοι τους η ικανότητα, η γνώση και τεχνικοί παράγοντες.

Από μετα-αναλύσεις ερευνών πάνω στους παράγοντες που προβλέπουν την εξέλιξη του μοντέλου Ανταλλαγών Ηγέτη-Οπαδού τα συμπεράσματα που προκύπτουν είναι πενιχρά, ίσως εξαιτίας του ότι ο χώρος αυτός έχει πρόσφατα προσελκύσει το ενδιαφέρον των ερευνητών. Τα ερευνητικά δεδομένα πάντως αποκαλύπτουν συσχέτιση μεταξύ της *ικανότητας του μέλους* (member competence) και των Ανταλλαγών Ηγέτη-Οπαδού. Έχει επίσης εξεταστεί η συνδρομή *δημογραφικών μεταβλητών* στη διαμόρφωση της σχέσης ανταλλαγών Ηγέτη- Οπαδού, χωρίς ωστόσο να θεμελιώνεται σε θεωρητική ή εμπειρική βάση. Αντίθετα, έχει προταθεί ο έλεγχος της *δημογραφικής ομοιότητας* των δύο μελών της σχέσης ως ανεξάρτητης μεταβλητής για τη σχέση της με το επίπεδο ανταλλαγών (Gerstner & Day, 1997).

Τέλος, έχει διερευνηθεί η συμβολή και άλλων παραγόντων, όπως χαρακτηριστικά προσωπικότητας του ηγέτη και του οπαδού, αισθήματα αμοιβαίας συμπάθειας, η ομοιότητα μεταξύ τους (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους). (Liden, Sparrowe, & Wayne, 1997· πηγή: Gerstner & Day, 1997).

Στα πλαίσια αυτού του τύπου ερευνών εντάσσεται η παρούσα έρευνα, διερευνώντας την αξία ενός ατομικού χαρακτηριστικού – της Συναισθηματικής

Νόημοσύνης- ως προβλεπτικού παράγοντα της ποιότητας Ανταλλαγής Ηγέτη-Οπαδού.

Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία

Συναισθήματα, Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγετική συμπεριφορά

Οι παραδοσιακές θεωρίες για την περιγραφή και ερμηνεία της ηγεσίας, στα πλαίσια ασφαλώς ενός συνολικότερου θεωρητικού παραδείγματος στο χώρο των οργανώσεων, άφησαν έξω από το πεδίο του ενδιαφέροντος τους την παράμετρο των συναισθημάτων, που αναπτύσσονται στη σχέση μεταξύ ηγέτη-οπαδού, τόσο από τη μεριά του ηγέτη, όσο και αυτή του οπαδού.

Σήμερα, οι οργανισμοί μαθαίνουν ότι η διαφορά ανάμεσα στην επιτυχία και την αποτυχία αποδίδεται στη δύναμη (και τη δυναμική) των σχέσεων που αναπτύσσονται σ' αυτούς· το παραδοσιακό στυλ ηγεσίας περιελάμβανε την απεύθυνση εντολών, μέσω μιας αλυσίδας διαταγών. Οι οδηγίες αυτές εφαρμόζονταν χωρίς ερωτήσεις σε ένα περιβάλλον που αποθάρρυνε ενεργητικά την πρωτοβουλία και την πρωτοτυπία. Στις σύγχρονες οργανώσεις έχει γίνει αντιληπτό ότι η ενεργοποίηση αυτών ακριβώς των ιδιοτήτων σε κάθε επίπεδο της ιεραρχίας συντελεί στην παραγωγή γνώσης, και κατ' επέκταση στην εκπλήρωση των οργανωσιακών σκοπών, με την προϋπόθεση να υπάρχει ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης που να ευνοεί το διάλογο και την ανταλλαγή πληροφοριών (Weymes, 2002).

Τα συναισθήματα συμβάλλουν καθοριστικά στη δημιουργία ενός τέτοιου περιβάλλοντος, διαδραματίζοντας ζωτικό ρόλο στην οργανωσιακή ζωή ως τρόποι βελτίωσης της αίσθησης της «κοινότητας» και της αλληλεξάρτησης μεταξύ των εμπλεκόμενων σ' αυτήν. Σήμερα, ερευνητές υποστηρίζουν ότι ένα εργασιακό περιβάλλον που βασίζεται στη συναισθηματική «ευθύτητα» (emotional openness) θα αναζητά οφέλη για όλα τα εμπλεκόμενα μέρη (win-win outcomes) και θα προστατεύει την αυτοπεποίθηση του ατόμου, αποθαρρύνοντας τον ανταγωνισμό, την ιεραρχία και την αρνητική κριτική (Putman & Mumby, 1996).

Η σταδιακή αποδοχή της σημασίας των συναισθημάτων στο χώρο των οργανώσεων αποκάλυψε πως οι ηγέτες δε δρουν αποκλειστικά ορθολογικά· αντίθετα και από μια ψυχοδυναμική οπτική, «...πολλά οργανωσιακά προβλήματα έχουν τη ρίζα τους στον ιδιωτικό, εσωτερικό κόσμο των διοικητικών στελεχών μιας οργάνωσης – στον τρόπο που εξωτερικεύουν τις συγκρούσεις, επιθυμίες και άμυνές τους» (Marjosola & Takala, 2000, σελ. 157). Η ευαισθητοποίηση στις συναισθηματικές πλευρές των ατόμων που ηγούνται μιας οργάνωσης οδήγησε τους ερευνητές στην εξέταση των τρόπων με τους οποίους

τα συναισθήματα θα μπορούσαν να λειτουργούν υπέρ μιας οργάνωσης, αυξάνοντας την ηγετική αποτελεσματικότητα.

Έχει βρεθεί ότι διαφορετικά είδη συναισθημάτων (συναισθήματα και διαθέσεις) επιδρούν στην αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά, σε επίπεδο γνωστικών διεργασιών. Έρευνες, αξιοποιώντας ευρήματα από το χώρο της νευρολογίας και της πειραματικής ψυχολογίας³, έχουν δείξει ότι οι αρνητικές διαθέσεις προκαλούν συστηματική και προσεκτική επεξεργασία των πληροφοριών και άρα θα «συνέβαλαν» στην ικανότητα ενός ηγέτη να αντιμετωπίσει περίπλοκα προβλήματα, όπου τα λάθη φέρουν υψηλό ρίσκο. Επίσης, αρνητικά συναισθήματα μέτριας έντασης θα μπορούσαν να επανακατευθύνουν κατάλληλα την προσοχή ενός ηγέτη σε ένα θέμα που απαιτεί άμεση δράση. Από την άλλη πλευρά ένας ηγέτης που έχει πολύ συχνά την εμπειρία θετικών διαθέσεων στην εργασία του, ίσως να μην μπορέσει να εντοπίσει -λιγότερο εμφανείς- ενδείξεις για κάποιο πρόβλημα. (George, 2000).

Ταυτόχρονα, η εκδήλωση συναισθημάτων από την πλευρά των ηγετών έχει βρεθεί ότι παρεμβαίνει καταλυτικά στην άσκηση της ηγετικής επιρροής και κατά συνέπεια στην ποιότητα της σχέσης ηγέτη-υφισταμένου. Ηγέτες οι οποίοι εκφράζουν θετικά συναισθήματα, όπως ενθουσιασμό ή ικανοποίηση καταλήγουν να κινητοποιούν και να εμπνέουν τους οπαδούς τους. Αντίθετα, οπαδοί που εισπράττουν αρνητικά συναισθήματα από την πλευρά του ηγέτη (όπως θυμό ή μελαγχολία) έχει βρεθεί ότι αντιλαμβάνονται τον ηγέτη λιγότερο αποτελεσματικό και αξιόπιστο με αποτέλεσμα να μειώνεται η ηγετική επιρροή πάνω τους (Lewis, 2000). Ο ερευνητής υποστηρίζει ότι οι συναισθηματικές καταστάσεις των ηγετών επηρεάζουν τους υφισταμένους τους, είτε με τη μορφή μιας άμεσης μετάδοσης του συναισθήματος (contagion of emotion) είτε μέσω μιας περισσότερο γνωστικής οδού, όπου το συναίσθημα που εκδηλώνει ο ηγέτης εισπράττεται από τους εργαζομένους ως πληροφορία, η οποία βοηθά στην ερμηνεία μιας διφορούμενης κατάστασης μέσα στην οργάνωση.

Ο Ashkanasy και οι συνεργάτες του (2002) αναφέρουν τα αποτελέσματα μιας έρευνας στην οποία εξέτασαν τις αντιδράσεις οπαδών σε συναισθηματικές εκφράσεις στα πρόσωπα των ηγετών τους· φάνηκε ότι οι αντιδράσεις απέναντι στον ηγέτη καθορίζονταν πολύ περισσότερο από την έκφραση του προσώπου του, όπως γινόταν

³ Βλ. Ενότητα: Συναισθήματα.

αντιληπτή από τον οπαδό, παρά από το ίδιο το μήνυμα (αρνητικό ή θετικό) που ο ηγέτης ήθελε να μεταδώσει. Συγκεκριμένα, η εκδήλωση ενός θετικού συναισθήματος, που αποτυπωνόταν στο πρόσωπο του ηγέτη βρέθηκε να ασκεί ισχυρή επίδραση στη συναισθηματική κατάσταση του οπαδού, καθώς και στην εκτίμηση της ποιότητας της σχέσης του με τον ηγέτη. Στην ίδια έρευνα, οι ερευνητές έλεγξαν τη συνεκτικότητα μεταξύ ενός λεκτικού μηνύματος του ηγέτη (θετικό/ αρνητικό) και της έκφρασης του προσώπου του (θετικό ή αρνητικό συναίσθημα), κατά τη μετάδοση του μηνύματος, και κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι και αυτή καθορίζει την ποιότητα της σχέσης ηγέτη- οπαδού. Απόδειξη, το ότι η πιο αρνητική αντίδραση των οπαδών, η οποία αποτυπώθηκε σε χαμηλή βαθμολογία σε μια κλίμακα μέτρησης της ποιότητας της σχέσης με τον ηγέτη, συνέβη όταν ένα θετικό μήνυμα συνοδεύτηκε από αρνητικό συναίσθημα. (Ashkanasy, 2002; Newcombe & Ashkanasy, 2002). Τα ευρήματα αυτά αποδεικνύουν ότι η κατάλληλη χρήση των συναισθημάτων ενός ηγέτη μέσα σε συγκεκριμένα πλαίσια παίζει καθοριστικό ρόλο στην επιτυχημένη άσκηση επιρροής στους οπαδούς.

Συμπερασματικά, το καίριο ερώτημα που τίθεται στη σχέση συναισθημάτων – ηγεσίας αφορά λιγότερο τη φύση των συναισθημάτων που βιώνουν οι ηγέτες και περισσότερο το αν οι αποτελεσματικοί ηγέτες κατέχουν κάποιες συναισθηματικές ικανότητες, όπως ακριβώς κατέχουν κάποιες γνωστικές, τις οποίες χρησιμοποιούν με τέτοιο τρόπο ώστε να επωφελούνται, τόσο αυτοί όσο και οι οπαδοί τους, από το εύρος των συναισθημάτων που βιώνουν στο χώρο εργασίας. Στο ερώτημα αυτό οι θεωρητικοί επιχειρούν να απαντήσουν αξιοποιώντας τη θεωρία της **Συναισθηματικής Νοημοσύνης**, διερευνώντας πώς διαφορετικές διαστάσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης διευκολύνουν τις δραστηριότητες εκείνες που συνδέονται με την αποτελεσματική άσκηση ηγεσίας (George, 2000).

Ένας ηγέτης έχει βρεθεί να είναι αποτελεσματικός όταν, για παράδειγμα, αναπτύσσει στα μέλη της ομάδας του την αίσθηση του κοινού στόχου/ων καθώς και ένα «σχέδιο δράσης» για την επίτευξή του(ς). Αν ο συγκεκριμένος ηγέτης διαθέτει υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη σημαίνει ότι είναι εξοπλισμένος με υψηλού βαθμού συναισθηματικές ικανότητες που του επιτρέπουν: α) να χρησιμοποιεί τα συναισθήματά του ώστε να βελτιώνει την επεξεργασία των πληροφοριών σχετικά με προκλήσεις, απειλές και ευκαιρίες που αντιμετωπίζει η οργάνωσή του· β) να αξιοποιεί τα θετικά του συναισθήματα ώστε να σκέφτεται και να λειτουργεί δημιουργικά, επινοώντας πρωτότυπες λύσεις σε προβλήματα της οργάνωσης· γ) να έχει επίγνωση

τόσο των θετικών όσο και των αρνητικών συναισθημάτων και διαθέσεων του και να τα χειρίζεται κατάλληλα· δ) να επικοινωνεί, τέλος, τα οράματα και τους στόχους του στους οπαδούς του, έχοντας πρώτα εκτιμήσει τις συναισθηματικές τους αντιδράσεις απέναντι σ' αυτά.

Επιπρόσθετα, η δημιουργία και η διατήρηση ενθουσιασμού, αισιοδοξίας και αυτοπεποίθησης καθώς και η διαμόρφωση κλίματος συνεργασίας και εμπιστοσύνης στον εργασιακό χώρο αποτελεί σημαντική παράμετρο της αποτελεσματικής ηγεσίας. Ξανά, ο ηγέτης με ανεπτυγμένες συναισθηματικές ικανότητες θα είναι ικανός: α) να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα των οπαδών του, ώστε να τους παρέχει την κατάλληλη επανατροφοδότηση, ταυτόχρονα με τη βεβαιότητα ότι μπορούν να αντιμετωπίσουν με αυτοπεποίθηση και αισιοδοξία τα προβλήματα που προκύπτουν· β) να διακρίνει μεταξύ των πραγματικών συναισθημάτων που εκφράζουν οι εργαζόμενοι και αυτών που υποκρίνονται ότι νοιώθουν (για παράδειγμα τον αληθινό ενθουσιασμό από τον ψεύτικο) και ταυτόχρονα να επηρεάζει τους οπαδούς του, ώστε να εκδηλώνουν γνήσιο ενθουσιασμό, αυτοπεποίθηση και αισιοδοξία· γ) να ανταποκρίνεται στις δύσκολες εργασιακές απαιτήσεις, μειώνοντας τα επίπεδα στρες και διατηρώντας μια αίσθηση συνεργασίας και εμπιστοσύνης στην οργάνωση. Η δυνατότητα να αναγνωρίζει και να ελέγχει τα δικά του συναισθήματα του επιτρέπει να αξιοποιεί δημιουργικά τις γνωστικές του ικανότητες, αντιμετωπίζοντας πιθανές διαφωνίες, καταλήγοντας σε ικανοποιητικές λύσεις για τα εμπλεκόμενα μέρη, εξασφαλίζοντας εν τέλει τη συνεργασία και την εμπιστοσύνη σε όλα τα επίπεδα μέσα στην οργάνωση· δ) για τους πιο πάνω λόγους ο ηγέτης με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη θα είναι ικανός να αναπτύσσει υψηλή ποιότητα διαπροσωπικών σχέσεων με τους οπαδούς του, οι οποίες θα διαπνέονται ακριβώς από μια ατμόσφαιρα ενθουσιασμού, αισιοδοξίας, συνεργασίας και εμπιστοσύνης.

Σ' αυτές τις δύο περιπτώσεις αποτελεσματικής ηγεσίας εφαρμόστηκαν οι βασικές συναισθηματικές ικανότητες που συγκροτούν την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης. Στο βαθμό στον οποίο, η αναγνώριση και έκφραση του συναισθήματος, η χρήση του συναισθήματος στη βελτίωση των γνωστικών διαδικασιών και της λήψης αποφάσεων, η κατανόηση του συναισθήματος και ο έλεγχος των συναισθημάτων τόσο στον εαυτό όσο και στους άλλους (οι τέσσερις παράγοντες κατά Salovey και Mayer, 1990) είναι ανεπτυγμένα σε έναν ηγέτη, ο ηγέτης αυτός έχει περισσότερες πιθανότητες να ασκεί αποτελεσματικά τα ηγετικά του

καθήκοντα και να επιτυγχάνει υψηλής ποιότητας διαπροσωπικών ανταλλαγών με τους υφισταμένους του.

Ένα παράδειγμα επιτυχημένης ενσωμάτωσης των συναισθηματικών ικανοτήτων του ηγέτη στην αποτελεσματική του συμπεριφορά μέσα στην οργάνωση αποτελεί η εφαρμογή και η διαχείριση των λεγόμενων *οργανωσιακών αλλαγών*. Πρόσφατες έρευνες δείχνουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη του ηγέτη σχετίζεται θετικά με την αποτελεσματική αλλαγή στις οργανώσεις (Higgs, 2002). Κι αυτό γιατί η επιτυχία της εφαρμογής μιας αλλαγής εξαρτάται πρωταρχικά από τον τρόπο που οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την αλλαγή και τη διαδικασία που τη συνοδεύει. Από τη στιγμή δε που η κυριότερη αντίσταση στην αλλαγή συνιστά μια συναισθηματική αντίδραση, ο τρόπος με τον οποίο ο ηγέτης θα εμπλακεί συναισθηματικά με τους υπαλλήλους, αποκτά κρίσιμη σημασία. Προϊστάμενοι που ήταν ικανοί να χειριστούν τα συναισθήματά τους αλλά και των υφισταμένων τους κατά της διαδικασία της αλλαγής (ακούγοντας τις ανησυχίες και τα προβλήματά τους και προσέχοντας κάποιες ενδείξεις κούρασης ή εξουθένωσης), συνέβαλαν στην επιτυχημένη εφαρμογή της αλλαγής. (Voola, Carlson & West, 2004· Huy, 2002).

Τέλος, έχει διερευνηθεί η σχέση ανάμεσα στη συναισθηματική νοημοσύνη ηγετών και σε δυο οργανωσιακές μεταβλητές: την εργασιακή απόδοση – τη δική τους και των υφισταμένων τους-και τις εργασιακές στάσεις (εργασιακή ικανοποίηση) των υφισταμένων. Συγκεκριμένα, έχει βρεθεί ότι η συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετών σχετίζεται θετικά με την εργασιακή τους απόδοση, αλλά όχι με την εργασιακή απόδοση των υφισταμένων τους, ενώ ταυτόχρονα ασκεί σημαντική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση και τη συμπεριφορά «εκτός ρόλου» των υφισταμένων. (Wong & Law, 2002)

Στην επόμενη ενότητα παρουσιάζονται επιπλέον δεδομένα για τη σχέση που συνδέει τη συναισθηματική νοημοσύνη με την αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά, υπό το πρίσμα μια σύγχρονης θεωρίας για την ηγεσία: τη θεωρία της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας (Transformational Leadership).

Συναισθηματική Νοημοσύνη και Μετασχηματιστική Ηγεσία (Transformational Leadership).

Αν υπάρχει κάποια θεωρία για την αποτελεσματική ηγεσία με την οποία να συνάδει η έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης αυτή είναι η θεωρία της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας. Το μοντέλο αυτό παρείχε το βασικό πλαίσιο για την εμπειρική επαλήθευση των σχέσεων μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και αποτελεσματικής ηγεσίας. Η βασική ερευνητική γραμμή για τη σχέση των δύο εννοιών περιλαμβάνει την υπόθεση ότι οι συναισθηματικές ικανότητες του ηγέτη μπορούν να συμβάλλουν στο να υιοθετήσει ένα μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας.

Η θεωρία της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας βασίστηκε στις εργασίες του J. Burns (1979), ο οποίος επιχείρησε να διαφοροποιήσει τους ηγέτες που αναπτύσσουν ουσιαστικές σχέσεις με τους υφισταμένους ή οπαδούς τους από εκείνους οι οποίοι επενδύουν αποκλειστικά στις απαραίτητες ανταλλαγές προκειμένου να παράγουν κάποιο αποτέλεσμα. Για τον Burns η ηγεσία δεν είναι εξουσία στη διάθεση ενός με σκοπό την ικανοποίηση είτε δικών του στόχων είτε εκείνων των οπαδών: *« Ορίζω την ηγεσία ως την παρακίνηση των οπαδών από τους ηγέτες να δράσουν προς την κατεύθυνση (της επίτευξης) στόχων, οι οποίοι αναπαριστούν τις αξίες και τα κίνητρα, τις επιθυμίες και ανάγκες, τις φιλοδοξίες και τις προσδοκίες τόσο των ηγετών όσο και των οπαδών »* (Burns, 1979, σελ. 19). Ο ορισμός αυτός δίνει το περιεχόμενο της έννοιας της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Όπως αφήνει να εννοηθεί απ' το όνομά της, η μετασχηματιστική ηγεσία είναι μια διαδικασία που αλλάζει και μεταμορφώνει τα άτομα. Τα αντιμετωπίζει ως ενεργούς φορείς αναγκών, επιθυμιών και προσδοκιών. Επιπλέον μέσω της «μετασχηματιστικής» σχέσης, τα δύο μέλη (ηγέτης και οπαδοί) ανυψώνουν το ένα το άλλο σε ανώτερα επίπεδα κινήτρων και ηθικής. Σε ένα οργανωτικό πλαίσιο ένα παράδειγμα μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι ένας διευθυντής που επιχειρεί να αλλάξει την οργανωσιακή κουλτούρα της εταιρίας του ώστε να αποκτήσει ένα περισσότερο ανθρώπινο πρόσωπο.

Η μετασχηματιστική ηγεσία κινητοποιεί τα άτομα να συνεισφέρουν περισσότερα από τα αναμενόμενα με το να: αυξάνει τα επίπεδα συνειδητοποίησης των οπαδών σχετικά με τη σημασία και την αξία των οργανωσιακών στόχων· να ωθεί τους οπαδούς να υπερβούν το προσωπικό τους συμφέρον για χάρη της ομάδας ή οργάνωσης· να παροτρύνει τέλος τα άτομα να καλύψουν υψηλότερου επιπέδου

ανάγκες, όπως η ανάγκη για αυτο-εκτίμηση ή αυτοπραγμάτωση. (Maslow, 1943· πηγή: Bryman, 1992).

Η μετασχηματιστική ηγεσία αντιπαράβalletαι σαφώς από μοντέλα ή τύπους ηγεσίας που δίνουν βάρος στην αμοιβαία δοσοληψία μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων. Τέτοια είναι η περίπτωση της έννοιας της Συναλλακτικής Ηγεσίας, την οποία ανέπτυξε ο εμπνευστής της μετασχηματιστικής, ως τον αντίθετο πόλο της τελευταίας.

Οι ηγέτες αυτής της κατηγορίας δεν εξατομικεύουν τις ανάγκες των υφισταμένων ούτε ενδιαφέρονται για την προσωπική τους ανάπτυξη, αλλά εμπλέκονται σε μια διαδικασία *συναλλαγών* (οικονομικών ή ψυχολογικών) με στόχο την προώθηση είτε των δικών τους συμφερόντων είτε της άλλης πλευράς. Στις συναλλαγές τους αυτές οι ηγέτες χρησιμοποιούν μεθόδους όπως η *συνεπής ανταμοιβή της προσπάθειας*: οι συναλλακτικοί ηγέτες ανταλλάσσουν αμοιβές (π.χ. μισθούς, προαγωγές, κύρος) με μεγαλύτερη ποσότητα ή καλύτερη ποιότητα εργασίας ή με υψηλότερα επίπεδα αφοσίωσης και δέσμευσης από τους οπαδούς. Κατ' αναλογία η μέθοδος της *αρνητικής ενίσχυσης της ανεπιθύμητης συμπεριφοράς* (του οπαδού) ακολουθεί μια συναλλαγή η οποία δεν απέφερε τα αναμενόμενα, κατά τον ηγέτη, αποτελέσματα.

Από έρευνες του Bass (1990) πάνω στη συσχέτιση Μετασχηματιστικής ηγεσίας και ανεξάρτητων μετρήσεων παραγωγικότητας και οικονομικής απόδοσης συνάγεται το συμπέρασμα ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες διατηρούν καλύτερες σχέσεις με τους υφισταμένους τους και ότι η συμβολή τους στην οργάνωση είναι μεγαλύτερη από αυτήν των συναλλακτικών ηγετών. (Duckett & Macfarlane, 2003). Τα ευρήματα του Bass υποστηρίζονται από πρόσφατη έρευνα, η οποία υποδεικνύει ότι η υψηλή απόδοση είναι εφικτή μόνο μέσω της κινητοποίησης των οπαδών προς ανώτερα επίπεδα απόδοσης μέσω της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας. Ταυτόχρονα, βρέθηκε ότι οι αξίες των μετασχηματιστικών και συναλλακτικών ηγετών είναι διαφορετικές: οι πρώτοι επικεντρώνονται στο συλλογικό συμφέρον, την ισότητα και τις ηθικές αξίες, οι δε δεύτεροι στις δεξιότητες και τη συνήθεια. (Krishnan, 2001). Επιπλέον, η μετασχηματιστική ηγεσία επιδρά στις εργασιακές στάσεις των εργαζομένων· αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση των υφισταμένων και την εμπιστοσύνη στον ηγέτη καθώς επίσης και τη συναισθηματική δέσμευση των εργαζομένων. (Barling, Weber & Kelloway, 1996).

Όπως ο μετασχηματιστικός τρόπος ηγεσίας διαφοροποιείται από το συναλλακτικό σε επίπεδο αποτελεσματικότητας και αρχών, θα πρέπει να διαφοροποιούνται αντίστοιχα οι ατομικές ικανότητες ενός ηγέτη που καθιστούν δυνατή τη μία ή την άλλη μορφή ηγεσίας. Εκτός από τους γνωστικούς παράγοντες, οι συναισθηματικές ικανότητες και η θεωρία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης έχουν βρεθεί ότι εμπλουτίζουν τις ερμηνείες για το φαινόμενο της εξαιρετικής – μετασχηματιστικής- ηγετικής συμπεριφοράς.⁴

Συγκεκριμένα, τα άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη και επιπλέον με εμφανείς προσωπικές και κοινωνικές δεξιότητες θα προσανατολίζονται μάλλον προς ένα μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας, δίνοντας έμφαση στο να κινητοποιούν και να επηρεάζουν τους άλλους (Duckett & Macfarlane, 2003). Η υπόθεση αυτή μπορεί να μελετηθεί αναλύοντας τα κύρια χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας, όπως διατυπώθηκαν από τον Bass (πηγές : Κάντας, 1998· Northhouse, 1997), υπό το πρίσμα της σχέσης τους με τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης. Δηλαδή:

- *Το χαρισματικό στοιχείο ή η ιδανική επιρροή:* Περιγράφει τους ηγέτες που ενεργούν ως ισχυρά πρότυπα για τους οπαδούς τους, οι οποίοι με τη σειρά τους επιθυμούν να τους μιμηθούν. Τέτοιοι ηγέτες έχουν υψηλά ηθικά κίνητρα στη συμπεριφορά τους και απολαμβάνουν το σεβασμό και την εμπιστοσύνη από τους οπαδούς. Η έννοια της χαρισματικότητας περιγράφει την ικανότητα των ηγετών αυτών να τροφοδοτούν τους οπαδούς τους με ένα όραμα και την αίσθηση της αποστολής. Η συναισθηματική «δεξιότητα» του ηγέτη που έχει βρεθεί να σχετίζεται υψηλά με αυτόν τον παράγοντα της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι η ικανότητά του να κατανοεί τα συναισθήματα τα δικά του και των οπαδών του, προκειμένου σε ένα δεύτερο επίπεδο να τα χειριστεί ώστε να ασκήσει επιτυχημένη κοινωνική επιρροή (Palmer, Walls, Burgess & Stough, 2000).
- *Διανοητικά ερεθίσματα:* Ο ηγέτης ωθεί τους οπαδούς να είναι δημιουργικοί και καινοτόμοι και να θέτουν υπό αμφισβήτηση τόσο τα δικά τους πιστεύω όσο και αυτά του ίδιου του ηγέτη. Σ' αυτήν την περίπτωση ο μετασχηματιστικός ηγέτης είναι ικανός να χρησιμοποιεί κατάλληλα τα συναισθήματα του ώστε να βελτιώνει τις γνωστικές του λειτουργίες με αποτέλεσμα να ενεργοποιεί και τους οπαδούς του, με το να τους παρουσιάζει

⁴ Οι έρευνες πάνω στη σχέση των δύο εννοιών διεξάγονται κατεξοχήν σε δείγματα υψηλόβαθμων στελεχών, όπου « τυχόν διαφορές σε τεχνικές δεξιότητες έχουν αμελητέα αξία» (Goleman, 1998).

προκλητικές νέες ιδέες και διαφορετικούς τρόπους αντιμετώπισης προβλημάτων.

- *Εμπνευση ή Κινητοποίηση*: Αναφέρεται στην ικανότητα του ηγέτη να εμπνέει τους οπαδούς του μέσω της κινητοποίησής τους προκειμένου να δεσμευτούν και να αποτελέσουν μέρος του κοινού οράματος μέσα στην οργάνωση. Οι ηγέτες αυτοί κινητοποιούν τους υφισταμένους τους με το να χρησιμοποιούν κατάλληλα τα συναισθήματά τους ώστε να καθοδηγούν τη λήψη αποφάσεων, αναλαμβάνοντας δραστηριότητες που διευκολύνονται από συναισθήματα (Gardner & Stough, 2001). Όπως και στην περίπτωση της «ιδανικής επιρροής», ο ηγέτης με την ικανότητα να κατανοεί τα συναισθήματα των οπαδών του και κατ' επέκταση να διακρίνει τις συναισθηματικές τους αντιδράσεις απέναντι στις απόπειρες επιρροής τους, θα είναι σε θέση να κινητοποιήσει και να εμπνεύσει τους οπαδούς του.
- *Εξατομικευμένη φροντίδα*: Αυτός ο παράγοντας είναι αντιπροσωπευτικός των ηγετών που παρέχουν ένα κλίμα υποστήριξης και βοήθειας προς τους υφιστάμενους, ακούγοντας τις ανάγκες και επιθυμίες του κάθε ένα ξεχωριστά. Η εξατομικευμένη φροντίδα εκδηλώνεται όταν για παράδειγμα ο ηγέτης αντιλαμβάνεται τότε ο υφιστάμενός του έχει ανάγκη από ένα λιγότερο ή περισσότερο προκλητικό έργο ή τότε χρειάζεται επανατροφοδότηση (ενσυναίσθηση). Αυτό σημαίνει ότι ο ηγέτης θα πρέπει να είναι ικανός να κατανοεί τον τρόπο που αισθάνονται οι οπαδοί του - εντοπίζοντας για παράδειγμα, τότε αισθάνονται κουρασμένοι ή απογοητευμένοι από κάποια εργασία- και ταυτόχρονα να ελέγχει και να επηρεάζει αυτά τα συναισθήματα -παρέχοντάς τους θετική επανατροφοδότηση προκειμένου να αποκτήσουν εμπιστοσύνη στις δυνάμεις τους αναφορικά με την αποτελεσματικότητα της δικής τους συνεισφοράς (Palmer, Walls, Burgess & Stough, 2000). Η παράμετρος της «εξατομικευμένης φροντίδας» υπογραμμίζει τη διάσταση της αλληλεπίδρασης στη σχέση ηγέτη-οπαδού, ενώ ταυτόχρονα οι συναισθηματικές ικανότητες που καθιστούν σε μεγάλο βαθμό δυνατή αυτή τη συμπεριφορά επιβεβαιώνουν την πρόταση των Caruso, Mayer & Salovey (2002) ότι « η συναισθηματική νοημοσύνη αφορά τις δεξιότητες ενός ηγέτη να δημιουργεί σχέσεις» (πηγή: Mandell & Pherwani, 2003). Μ' αυτήν την έννοια η συναισθηματική νοημοσύνη φαίνεται να συγκλίνει με μοντέλα

ηγεσίας που έχουν χαρακτηριστεί ως «μετασχηματιστικά», και ειδικότερα με το μοντέλο των Ανταλλαγών Ηγέτη-Οπαδού. (Leader-Member Exchange).

Ερευνητικά τέλος δεδομένα υποστηρίζουν τις πιο πάνω προτάσεις. Οι Gardner & Stough (2001) διερευνώντας την προβλεπτική ισχύ της συναισθηματικής νοημοσύνης όσον αφορά το μετασχηματιστικό και συναλλακτικό στυλ ηγεσίας σε δείγμα ανώτερων διοικητικών στελεχών, βρήκαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται υψηλά με όλους τους παράγοντες της μετασχηματιστικής ηγεσίας, ενώ οι καλύτεροι προβλεπτικοί παράγοντες του συγκεκριμένου στυλ ηγεσίας αποδείχτηκαν ότι ήταν οι διαστάσεις της κατανόησης του συναισθήματος και της χρήσης του συναισθήματος.

Σε μια έρευνα διασταύρωσης πηγών (across sources) - όπου τη μία πηγή αναφορών αποτελούσε η μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης του ηγέτη από τον ίδιο και την άλλη πηγή η βαθμολογία της μετασχηματιστικής ηγεσίας από τον υφιστάμενο για τον ηγέτη - βρέθηκε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται με τρεις πλευρές της μετασχηματιστικής ηγεσίας: την ιδανική επιρροή, την κινητοποίηση και την εξατομικευμένη φροντίδα. Η απουσία συσχέτισης μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και «διανοητικών ερεθισμάτων» ίσως αποδίδεται, σύμφωνα με τους ερευνητές στη φύση αυτής της ηγετικής παραμέτρου: η παρουσίαση μιας διανοητικής πρόκλησης για παράδειγμα ή η πρόσκληση για εύρεση νέων λύσεων σε παλιά προβλήματα είναι μάλλον γνωστικές δραστηριότητες και δεν εξαρτώνται από τη συναισθηματική νοημοσύνη ενός ατόμου, με τον ίδιο τρόπο που εξαρτάται η «εξατομικευμένη φροντίδα». (Barling, Slater, Kelloway, 2000).

Μετασχηματιστική Ηγεσία, Ανταλλαγές Ηγέτη- Οπαδού και Συναισθηματική Νοημοσύνη.

Η αναγνώριση και η ανάδειξη της σημασίας της ποιότητας της σχέσης ηγέτη-οπαδών στην ατομική και οργανωσιακή αποτελεσματικότητα αποτελεί το κομβικό σημείο συνάντησης της θεωρίας της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας με το μοντέλο των Ανταλλαγών Ηγέτη- Οπαδού (LMX). Και οι δύο θεωρίες εκλαμβάνουν την ηγεσία ως διαδικασία που ενσωματώνει εξίσου τις ανάγκες οπαδών και ηγετών και δεν αποτελεί αποκλειστικά μονομερή ευθύνη του ηγέτη αλλά μάλλον αναφύεται από τη δυναμική αλληλεπίδραση μεταξύ τους.

Ερευνητικά δεδομένα αποδεικνύουν ότι οι θετικές συνέπειες που απορρέουν από μια υψηλής ποιότητας σχέση με τον ηγέτη, όπως συμβαίνει με τις μεταβλητές της εργασιακής απόδοσης, εργασιακής δέσμευσης και ικανοποίησης με τον προϊστάμενο⁵ συνδέονται παραδοσιακά με τη μετασχηματιστική και χαρισματική ηγεσία (Gerstner & Day, 1997). Στη διερεύνηση της συσχέτισης υψηλής ποιότητας LMX και μετασχηματιστικής ηγεσίας ο Deluga, (1992· πηγή: Gerstner & Day, 1997) βρήκε ότι η εξατομικευμένη φροντίδα (individualized consideration) και το χάρισμα μπορούν να προβλέψουν την ποιότητα της σχέσης Ανταλλαγών Ηγέτη-Οπαδού. Επίσης ο Basu (1992· πηγή: Gerstner & Day, 1997) βρήκε μια ισχυρή θετική συσχέτιση ($r = .87$) μεταξύ LMX και μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Έχει διατυπωθεί η υπόθεση ότι το μοντέλο των Ανταλλαγών Ηγέτη- Οπαδού θα πρέπει να ενσωματώνει τόσο μετασχηματιστικές (transformational) όσο και συναλλακτικές (transactional) διαδικασίες. Οι Gerstner & Day (1997) υποστηρίζουν ωστόσο – βασισμένοι σε σχετικές έρευνες- ότι το LMX προσανατολίζεται μάλλον προς τη μετασχηματιστική ηγεσία. Αναφέρουν ότι αν και εννοιολογικά περιγράφεται ως μια διεργασία ανταλλαγής, δε μετριέται ως τέτοια· σπάνια ζητείται από τα μέλη να αναφέρουν τι νομίζουν ότι πρέπει να προσφέρουν ως αντάλλαγμα για τις αμοιβές που τους δίνονται, σε μία υψηλής ποιότητας ανταλλαγή. Αυτό σημαίνει ότι η διαδικασία ανταλλαγής υπονοείται, αλλά δε μετράται άμεσα. Αν οι ηγέτες δεν εκφράζουν ρητά στα μέλη τις απαιτήσεις τους για πιο σκληρή εργασία ή μεγαλύτερη δέσμευση ως απάντηση στις αμοιβές που τους παρέχουν (συμπεριφορές που παραπέμπουν σε ένα συναλλακτικό στυλ ηγεσίας) τότε η σχέση τους θα χαρακτηριζόταν καλύτερα ως

⁵ Βλ. Ενότητα: Το Μοντέλο Ανταλλαγών Ηγέτη-Οπαδού.

μετασχηματιστική (Krishnan, 2004· Gerstner & Day 1997). Στο βαθμό μάλιστα στον οποίο οι περισσότερες μετρήσεις του LMX εκτιμούν αμοιβαίο σεβασμό, εμπιστοσύνη και αμοιβαία υποχρέωση, διαστάσεις που αποδίδουν τη συνολική ποιότητα της εργασιακής σχέσης, (Graen & Uhl-Bien, 1995) το μοντέλο προσανατολίζεται προς τη μετασχηματιστική ηγεσία.

Οι Graen & Uhl-Bien (1995) θέτουν το ζήτημα της φύσης του μοντέλου Ανταλλαγών Ηγέτη- Οπαδού σε μια εξελικτική βάση. Η άποψή τους είναι ότι οι Ανταλλαγές Ηγέτη- Οπαδού (LMX) ξεκινούν ως μια «συναλλακτική κοινωνική ανταλλαγή» και εξελίσσονται σε «μετασχηματιστική κοινωνική ανταλλαγή»: στα πρώτα στάδια της ανάπτυξης των σχέσεων LMX τα άτομα, όντας ξένα μεταξύ τους, εμπλέκονται σε αρχικές «δοκιμαστικές» συμπεριφορές, με περιορισμένες κοινωνικές ανταλλαγές⁶. Αυτή η δοκιμαστική περίοδος καταλήγει -μέσω των κοινωνικών ανταλλαγών που λαμβάνουν χώρα – σε σχέσεις που εμπεριέχουν μεγαλύτερο ακόμα ποσό κοινωνικής αλληλεπίδρασης. Από αυτές τις δυάδες που σχηματίζονται κάποιες μπορεί να εξελιχθούν ακόμη περισσότερο σε “σχέσεις συνεργασίας” (partnership relationships) στις οποίες το ατομικό συμφέρον υποκαθίσταται από το συλλογικό. Οι ερευνητές καταλήγουν ότι στο αρχικό στάδιο της διαμόρφωσης δυάδων (όπου η ποιότητα των ανταλλαγών Ηγέτη-Οπαδού χαρακτηρίζεται από χαμηλή έως μεσαία) η ηγεσία που θα ασκείται θα προσιδιάζει στη συναλλακτική, ενώ στο στάδιο όπου οι δυάδες θα είναι ικανές να «μετασχηματιστούν» σε σχέσεις συνεργασίας (υψηλή ποιότητα ανταλλαγών Ηγέτη-Οπαδού) η ηγεσία θα πλησιάζει περισσότερο στη μετασχηματιστική, με τους ηγέτες να ασκούν περισσότερο αποτελεσματική επιρροή και επομένως να δημιουργούν μια μακροπρόθεσμη δέσμευση των οπαδών με την οργάνωση.

Στην πορεία αυτή του «μετασχηματισμού» των δυάδων από ένα στάδιο τυπικών και χαμηλής ποιότητας ανταλλαγών έως εκείνο που διακρίνεται από πιο εξελιγμένες και υψηλής ποιότητας κοινωνικές ανταλλαγές έχει διερευνηθεί η συμβολή πιθανών μεταβλητών-παραγόντων. Παραγόντων οι οποίοι είναι ικανοί να προβλέψουν πότε μία σχέση ανταλλαγών με τον ηγέτη θα κρίνεται από τα μέλη της σχέσης ως υψηλής ποιότητας (Liden, Sparrowe & Wayne, 1997)⁷ και πότε, κατ’ αναλογία, ως χαμηλή.

⁶ Οι «κοινωνικές ανταλλαγές» περιλαμβάνουν ανταλλαγές ψυχολογικών ωφελειών, όπως αποδοχή, εμπιστοσύνη, σεβασμό, υποστήριξη, φροντίδα.

⁷ Βλ. ενότητα: Το Μοντέλο Ανταλλαγών Ηγέτη-Οπαδού.

Η μετασχηματιστική φύση του μοντέλου Ανταλλαγών Ηγέτη-Οπαδού (τουλάχιστον στα πιο εξελιγμένα στάδια της ανάπτυξης των δυάδων, όπου η ποιότητα της σχέσης ανταλλαγών είναι υψηλή, αλλά και γενικότερα όπως αποδεικνύεται από τις υψηλές συσχετίσεις μεταξύ των δύο μοντέλων ηγεσίας) επιτρέπει τη διερεύνηση του ρόλου που είναι πιθανό να παίζουν τα συναισθήματα και η συναισθηματική νοημοσύνη στην ανάπτυξη υψηλής ποιότητας δεσμών μεταξύ ηγέτη και οπαδού. Η εύλογη και εμπειρικά θεμελιωμένη σχέση μεταξύ διαστάσεων της μετασχηματιστικής ηγεσίας και συναισθηματικών ικανοτήτων του ηγέτη (όπως προσδιορίζονται από το παράδειγμα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης) παρέχει, ως ένα βαθμό, το θεωρητικό υπόβαθρο που απουσιάζει από τις μέχρι σήμερα έρευνες πάνω στο Μοντέλο Ανταλλαγών Ηγέτη- Οπαδού.

Ας εξετάσουμε την υπόθεση της σχέσης Συναισθηματικής Νοημοσύνης και ποιότητας Ανταλλαγών Ηγέτη-Οπαδού με αφορμή την περίπτωση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος που σχεδιάστηκε από τους Graen, Novak και Sommerkamp (1982· πηγή: Gerstner & Day, 1997). Στα πλαίσια αυτής της παρέμβασης ηγέτες μάθαιναν πώς να διατηρούν υψηλής ποιότητας ανταλλαγές με όλα τα μέλη με το να εφαρμόζουν κάποιες πρακτικές οι οποίες ανάμεσα σε άλλα περιελάμβαναν το να συζητούν με κάθε μέλος για τα προβλήματα, τις ανησυχίες και τις προσδοκίες του, να χρησιμοποιούν δεξιότητες ενεργητικής ακρόασης και να ανταποκρίνονται έτσι στα «μηνύματα» που έστελνε το κάθε μέλος κ.ο.κ. Τέτοιου είδους προσπάθειες είναι φύσει μετασχηματιστικές, στο ότι ενθαρρύνουν τους ηγέτες να λάβουν υπόψη και ίσως να υιοθετήσουν την οπτική γωνία που εκφράζουν οι οπαδοί, συνεισφέροντας στη δημιουργία μιας υψηλής ποιότητας εργασιακής σχέσης. Η ικανότητα όμως υιοθέτησης πολλαπλών απόψεων και θέσεων (γενικά, αλλά και στην ηγεσία ειδικότερα) προϋποθέτει περισσότερο ίσως συναισθηματικές ικανότητες, παρά γνωστικές· ένας ηγέτης ικανός να κατανοεί τα συναισθήματα τα δικά του και των οπαδών του (τους φόβους, τις επιφυλάξεις τους) είναι σε θέση να κατανοήσει τόσο τις δικές του όσο και τις απόψεις των οπαδών του (Gardner & Stough, 2001). Με άλλα λόγια, η ικανότητα της «ενσυναίσθησης» παρέχει στον ηγέτη τη δυνατότητα να αντιληφθεί το συναισθηματικό υπόβαθρο των στάσεων, απόψεων, αντιδράσεων του κάθε μέλους χωριστά, στη συνέχεια να τις κατανοήσει και τέλος να ανταποκριθεί σ' αυτές, καθοδηγώντας κατάλληλα τη δράση του.

Η ικανότητα κατανόησης και η ικανότητα ελέγχου του συναισθήματος, ως παράγοντες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, αναμένονται να σχετίζονται θετικά

με την ποιότητα των ανταλλαγών ηγέτη-οπαδού. Το μοντέλο Ανταλλαγών Ηγέτη-Οπαδού δέχεται ότι μια υψηλής ποιότητας σχέση ανταλλαγών μεταξύ ηγέτη και οπαδών είναι η συντεταγμένη τριών διαστάσεων: του σεβασμού, της εμπιστοσύνης και της αμοιβαίας υποχρέωσης. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένα, η εγκαθίδρυση σχέσεων που διαπνέονται από το σεβασμό του οπαδού στο πρόσωπο και τα οράματα του ηγέτη όπως επίσης και από την αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ των δύο μελών της εργασιακής σχέσης προβλέπεται (αν όχι εξαρτάται και) από το βαθμό στον οποίο ο ηγέτης είναι ικανός να κατανοεί και να ελέγχει τα συναισθήματά του όσο και εκείνα των οπαδών του (Palmer, Walls, Burgess & Stough, 2000). Άλλωστε, αμοιβαίος σεβασμός και εμπιστοσύνη εμπεριέχονται στη μετασχηματιστική διάσταση της «ιδανικής επιρροής».

Παρόμοια, ένας ηγέτης που σκοράρει υψηλά στη διάσταση της «εξατομικευμένης φροντίδας» έχει βρεθεί ότι έχει αναπτύξει την ικανότητα να κατανοεί αφενός τις συναισθηματικές αντιδράσεις του κάθε οπαδού χωριστά (ενσυναίσθηση) και αφετέρου να τις αντιμετωπίζει, ανταποκρινόμενος στις «συναισθηματικές» πληροφορίες που του στέλνει ο κάθε οπαδός (Palmer, Walls, Burgess & Stough, 2000). Μ' αυτόν τον τρόπο όμως δε σημαίνει ότι χτίζει ουσιαστικούς διαπροσωπικούς δεσμούς με το κάθε μέλος της εργασιακής σχέσης, άρα διευρύνει τα μέλη της «ενδο-ομάδας» του και κατά συνέπεια ότι διαμορφώνει υψηλής ποιότητας σχέση Ανταλλαγών Ηγέτη-Οπαδού;

Η ερευνητική υπόθεση της εφαρμογής της θεωρίας της Συναισθηματικής Νοημοσύνης σε ένα «μετασχηματιστικό» μοντέλο ηγεσίας, το LMX εν προκειμένω, που επικεντρώνει την προσοχή του και στα δύο μέλη μιας σχέσης ανταλλαγής εμφανίζει το πλεονέκτημα να ενσωματώνει όχι μόνο τα συναισθήματα των ηγετών και το ρόλο τους στη βελτίωση της σχέσης, αλλά κι εκείνα των οπαδών. Αποτελεί κοινό τόπο ότι σε εργασιακούς χώρους η έρευνα για τα συναισθήματα διεξάγεται με και για τους ηγέτες. Τα ευρήματα έρχονται πράγματι να υποστηρίξουν ότι ηγέτες με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη διαμορφώνουν, για παράδειγμα, κλίμα συνεργασίας και εμπιστοσύνης στις οργανώσεις τους, χάρη στην ικανότητα τους να αναγνωρίζουν, να επηρεάζουν και να ανταποκρίνονται κατάλληλα στα συναισθήματα των οπαδών τους, με άλλα λόγια να αναπτύσσουν υψηλής ποιότητας διαπροσωπικούς δεσμούς με τους οπαδούς τους (George, 2000).

Ωστόσο, από τη στιγμή που η έμφαση δίνεται στις ηγετικές ικανότητες και πώς αυτές βελτιώνουν την ποιότητα, όπως αναφέρθηκε, του εργασιακού κλίματος, το

ένδιαφέρον φαίνεται να περιστρέφεται αποκλειστικά γύρω από το πιθανό «χάρισμα» ενός προσώπου-ηγέτη και να αγνοείται η διάσταση της αλληλεπίδρασης, ως συστατικό της σχέσης. Έχει υποστηριχτεί ότι οι οπαδοί είναι αυτοί που υπό συνθήκες επιβεβαιώνουν ή ακυρώνουν το χάρισμα του ηγέτη (με την αποδοχή ή την απόρριψη του ηγέτη) και άρα αποτελούν οι ίδιοι εγγενές στοιχείο του χαρίσματος (Bryman, 1992). Η σχέση αυτή αλληλεξάρτησης, όπως συλλαμβάνεται σε μικρότερο βαθμό από τη θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας και σε μεγαλύτερο από το μοντέλο των Ανταλλαγών Ηγέτη- Οπαδού, αναπτύσσεται μέσα από δύο εξίσου ενεργά μέρη (ηγέτης-μέλος), των οποίων οι συναισθηματικές ικανότητες θα πρέπει ίσως να συνυπολογίζονται στη βελτίωση ή μη αυτής της σχέσης.

Υπάρχουν ερευνητές που τονίζουν πως η θεωρία και η έρευνα για την Ηγεσία θα επωφελούνταν από την υιοθέτηση μιας προσέγγισης με επίκεντρο τον «οπαδό» (Meindl, 1990, 1993, πηγή: George, 2000) · παρομοίως η μελέτη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης σε σχέση με την Ηγεσία θα ωφελούνταν από την ισορροπημένη συνεκτίμηση ηγέτη και οπαδού - τόσο σε ερευνητικό όσο και σε ερμηνευτικό επίπεδο - στα πλαίσια του μοντέλου των Ανταλλαγών Ηγέτη-Οπαδού (Leader-Member Exchange Model).

Η παρούσα έρευνα έχει διερευνητικό χαρακτήρα. Ο σκοπός της είναι να εξετάσει τη σχέση των δύο κύριων μεταβλητών, εισάγοντας την οπτική και των δύο μελών μιας εργασιακής σχέσης που αναπτύσσεται σε επίπεδο дуάδας. Αξιοποιώντας τα βιβλιογραφικά – ερευνητικά και θεωρητικά - δεδομένα για το ρόλο και τη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αποτελεσματική και δη μετασχηματιστική ηγεσία, η έρευνα χρησιμοποιεί ένα «σχεσιακό» μοντέλο για την ηγεσία, το μοντέλο των Ανταλλαγών Ηγέτη-Οπαδού, του οποίου η σύνδεση με συναισθήματα και ειδικότερα τη συναισθηματική νοημοσύνη δεν έχει διερευνηθεί.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ II

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Ερευνητικός Σχεδιασμός

Η παρούσα έρευνα εξετάζει τη Συναισθηματική Νοημοσύνη προϊσταμένων (ηγέτες) και υφισταμένων (μέλη) ως μέρη μιας δυαδικής εργασιακής σχέσης και την ποιότητα αυτής της σχέσης, σε βιομηχανικό εργασιακό χώρο. Χρησιμοποιώντας δεδομένα ερωτηματολογίων, επεκτείνει τη σχετική έρευνα στο χώρο της ηγεσίας, με το να διερευνά το αν ένα ατομικό χαρακτηριστικό, η Συναισθηματική Νοημοσύνη και των δύο μερών που συμμετέχουν σε μια σχέση ηγεσίας (προϊστάμενος-υφιστάμενος) σχετίζεται με το βαθμό ποιότητας αυτής της σχέσης.

Ανεξάρτητη μεταβλητή είναι η Συναισθηματική Νοημοσύνη των υφισταμένων και των προϊσταμένων τους και εξαρτημένη η ποιότητα των Ανταλλαγών Ηγέτη-Οπαδού, όπως αναφέρεται και από τα δύο μέρη της εργασιακής σχέσης.

Οι μετρήσεις που έγιναν είναι ποσοτικές. Χρησιμοποιήθηκαν δύο ερωτηματολόγια (η κλίμακα Ανταλλαγών Ηγέτη-Οπαδού – LMX7 σε δύο εκδοχές και το Τεστ Συναισθηματικής Νοημοσύνης- ΤΕΣΥΝ) προκειμένου να συλλεχθούν τα σχετικά με τα ερευνητικά ερωτήματα δεδομένα και να διερευνηθούν οι υποθέσεις.

Ερευνητικό Ερώτημα

Η παρούσα έρευνα απαντά στο ακόλουθο ερευνητικό ερώτημα:

Υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της Συναισθηματικής Νοημοσύνης των μελών μιας δυαδικής σχέσης εργασίας (υφιστάμενοι-προϊστάμενοι) και της ποιότητας των ανταλλαγών τους, όπως αυτές καθορίζονται από το Μοντέλο Ανταλλαγών Ηγέτη-Οπαδού;



Υποθέσεις

Η παρούσα έρευνα εξετάζει το ερευνητικό ερώτημα και διατυπώνει τις ακόλουθες υποθέσεις.

Υ₁: Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ Συναισθηματικής Νοημοσύνης των Προϊσταμένων και ποιότητας Ανταλλαγών Ηγέτη-Οπαδού, όπως αυτή αναφέρεται από τους προϊστάμενους.

Υ₂: Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ Συναισθηματικής Νοημοσύνης των Υφισταμένων και ποιότητας Ανταλλαγών Ηγέτη-Οπαδού, όπως αυτή αναφέρεται από τους υφισταμένους.

Υ₃: Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ Συναισθηματικής Νοημοσύνης των Προϊσταμένων και ποιότητας Ανταλλαγών Ηγέτη-Οπαδού, όπως αυτή αναφέρεται από τους υφισταμένους.

Υ₄: Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ Συναισθηματικής Νοημοσύνης των Υφισταμένων και ποιότητας Ανταλλαγών Ηγέτη-Οπαδού, όπως αυτή αναφέρεται από τους προϊσταμένους.

Οι υποθέσεις 1, 2, 3 και 4 διευρύνουν τη μέχρι σήμερα έρευνα πάνω στη σχέση Συναισθηματικής Νοημοσύνης και Ηγεσίας, με το να εξετάζουν την πιθανή παρουσία συσχετίσεων μεταξύ της Συναισθηματικής Νοημοσύνης των δύο μελών μιας δυαδικής εργασιακής σχέσης (προϊστάμενος-υφιστάμενος) και της ποιότητας των ανταλλαγών τους, όπως αυτή προκύπτει από τις αναφορές και των δύο πλευρών. Διαφοροποιείται από παλαιότερες έρευνες στο ότι αυτές επικεντρώνονται στην εξέταση της συσχέτισης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης των Ηγετών με την αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά.. Χαρακτηριστικές είναι οι έρευνες πάνω στη σχέση Συναισθηματικής Νοημοσύνης και Μετασχηματιστικής Ηγεσίας (Duckett & Macfarlane, 2003· Palmer, Walls, Burgess & Stough, 2000· Gardner & Stough, 2001· Barling, Slater, Kelloway, 2000).

Εργαλεία

Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκαν δύο ψυχομετρικά εργαλεία. Το Τεστ Συναισθηματικής Νοημοσύνης (ΤΕΣΥΝ) και η Κλίμακα Ανταλλαγών Ηγέτη-Οπαδού για ηγέτες και οπαδούς (LMX 7).

Το Τεστ Συναισθηματικής Νοημοσύνης (ΤΕΣΥΝ).

Το ΤΕΣΥΝ αποτελεί το πρώτο τεστ συναισθηματικής νοημοσύνης που δημιουργήθηκε εξ ολοκλήρου στην ελληνική γλώσσα στην ελληνική γλώσσα και σχεδιάστηκε για να μετρά τις τέσσερις βασικές διαστάσεις της συναισθηματικής Νοημοσύνης, σύμφωνα με τη θεωρία των Mayer, Caruso και Salovey. Αξιολογώντας τις τέσσερις αυτές διαστάσεις και τα συνολικά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης είναι δυνατό να περιγραφεί αλλά και να αναλυθεί η συναισθηματική νοημοσύνη του ατόμου.

Το ΤΕΣΥΝ περιλαμβάνει 91 προτάσεις που μετρούν τις τέσσερις βασικές διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης και μια συνολική βαθμολογία συναισθηματικής νοημοσύνης. Πιο συγκεκριμένα οι τέσσερις διαστάσεις είναι οι εξής: Έκφραση Συναισθημάτων, Έλεγχος Συναισθημάτων, Χρήση Συναισθήματος, Κατανόηση Συναισθήματος καθώς και μια Συνολική Βαθμολογία.

Το τεστ παρουσιάζει ικανοποιητικούς ψυχομετρικούς δείκτες τόσο ως προς την εγκυρότητά του όσο και ως προς την αξιοπιστία του.

Ψυχομετρικές μελέτες εγκυρότητας με γνωστά τεστ προσωπικότητας και ξένα τεστ συναισθηματικής νοημοσύνης αλλά και με άλλες ψυχολογικές και στατιστικές μετρήσεις, έδειξαν ότι το τεστ παρουσιάζει και εγκυρότητα περιεχομένου και εγκυρότητα εννοιολογικής κατασκευής (convergent και discriminant), όπως επίσης και ότι η μελέτη της εσωτερικής του δομής (factor structure) απέδειξε ότι το τεστ είναι δομημένο σύμφωνα με τη θεωρία των Salovey και Meyer. Το τεστ έχει επίσης υψηλούς δείκτες αξιοπιστίας (διπλής χορήγησης, αξιοπιστία των δύο ημίσεων, εσωτερικής συνοχής), οι οποίοι αποδεικνύουν ότι μετρά με αξιοπιστία και σταθερότητα τόσο τις τέσσερις βασικές διαστάσεις όσο και τα συνολικά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης (οι δείκτες αξιοπιστίας για τις τέσσερις βασικές διαστάσεις κυμαίνονται από .81 έως .91).

Η κλίμακα Ανταλλαγών Ηγέτη – Οπαδού (LMX 7)

Η κλίμακα LMX 7 έχει σχεδιαστεί για να μετρήσει την ποιότητα της εργασιακής σχέσης μεταξύ ενός προϊσταμένου και του ή των υφισταμένων του. Από τα εργαλεία που έχουν κατασκευαστεί για να μετρήσουν την ποιότητα της επαγγελματικής σχέσης μεταξύ ηγέτη και οπαδών, τη μεγαλύτερη αποδοχή συγκεντρώνει το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο LMX 7, που αποτελείται από επτά ερωτήματα (Graen & Uhl-Bien, 1995). Είναι σχεδιασμένο να μετρά τρεις αλληλοσυνδεόμενες διαστάσεις της σχέσης ηγέτη-οπαδών: το σεβασμό, την εμπιστοσύνη και την αμοιβαία υποχρέωση.

Το ερωτηματολόγιο προορίζεται να απαντηθεί τόσο από τον ηγέτη (για τη σχέση με καθένα από τους υφισταμένους του), όσο και από τον υφιστάμενο (για τη σχέση του με τον ηγέτη). Η εκδοχή του LMX 7 που προορίζεται να απαντηθεί από τον ηγέτη περιέχει τον ίδιο αριθμό ερωτημάτων (επτά) με αυτήν του μέλους, με τη διαφορά ότι αλλάζει κάθε φορά ο αναφερόμενος. Κάθε ερώτημα απαντάται σε μια πεντάβαθμη κλίμακα Likert. Με εξαίρεση το πέμπτο ερώτημα που αντιστρέφεται, όλα τα άλλα ερωτήματα έχουν θετική φορά. Το άθροισμα των απαντήσεων που δίνει το κάθε άτομο δίνει τη συνολική βαθμολογία του στο ερωτηματολόγιο, με το πιθανό εύρος των βαθμολογιών να κυμαίνεται από 7 (χαμηλό) έως 35 (υψηλό). Οι υψηλές βαθμολογίες υποδεικνύουν μιας υψηλής ποιότητας σχέση ανταλλαγών μεταξύ των προϊσταμένων και των υφισταμένων τους.

Η διερεύνηση των ψυχομετρικών ιδιοτήτων του ερωτηματολογίου αποκάλυψε έναν υψηλό δείκτη αξιοπιστίας εσωτερικής συνέπειας (Cronbach Alpha: .80-.90). Το στοιχείο αυτό οδήγησε τους ερευνητές στο συμπέρασμα ότι η έννοια μπορεί να περιλαμβάνει επιμέρους διαστάσεις-παράγοντες, αλλά εφόσον όλες συσχετίζονται υψηλά μεταξύ τους, είναι πιθανό να συνιστούν τελικά μία κεντρική διάσταση. Η διάσταση αυτή θα πρέπει μάλλον να συνοψίζεται στο έβδομο ερώτημα της κλίμακας: «*Πόσο αποτελεσματική είναι η εργασιακή σχέση σου με τον ηγέτη (οπαδό) σου;*» (Gerstner & Day, 1997). Για το λόγο αυτό το εργαλείο συστήνεται στους ερευνητές που ενδιαφέρονται να εκτιμήσουν μια συνολική (μονοδιάστατη) ποιότητα ανταλλαγών.

Με βάση επίσης συμπεράσματα μετα-αναλύσεων, η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας είναι μεγαλύτερη όταν το ερωτηματολόγιο απαντάται από τους υφισταμένους (.85), σε σχέση με όταν συμπληρώνεται από τους προϊσταμένους (

.77). Επίσης παρατηρήθηκε ότι ο βαθμός συσχέτισης των αναφορών του ηγέτη με αυτές του οπαδού για τη μεταξύ τους σχέση δεν εμφανίζεται ικανοποιητικά υψηλός. Αναφέρονται συσχετίσεις από .24 έως .50 (Gerstner & Day, 1997).

Οι ερευνητές υποθέτουν ότι αυτή η έλλειψη σημαντικής συμφωνίας στη δυάδα μπορεί να αποδοθεί εν μέρει στη φύση των εργαλείων μέτρησης του LMX (το LMX 7 εν προκειμένω) τα οποία δε διαφοροποιούνται ανάλογα με το σε ποια από τις δύο πλευρές της σχέσης απευθύνονται. Διατυπώνουν την εκτίμηση ότι σε περίπτωση που οι ηγέτες αντιλαμβάνονται την ποιότητα των ανταλλαγών με πιο περίπλοκο και πολυδιάστατο τρόπο, από ότι οι οπαδοί, τότε απαιτείται η χρήση διαφοροποιημένων εργαλείων μέτρησης του LMX που να μετρούν αυτές ακριβώς τις διαφορετικές διαστάσεις (Gerstner & Day, 1997). Θα ήταν τότε δυνατό να συσχετιστεί η παράμετρος του ηγετικού LMX που ταιριάζει καλύτερα με το LMX του άλλου μέλους, με αποτέλεσμα πιθανόν να βελτιωθεί ο βαθμός συμφωνία των δύο μερών. Ωστόσο ερευνητές υποστηρίζουν ότι η κλίμακα LMX 7 παρέχει από μόνη της μια καλή βάση για τη μέτρηση της ποιότητας της σχέσης (Maslyn & Uhl-Bien, 2001).

Οι ίδιοι ερευνητές συστήνουν ότι το LMX 7 θα πρέπει να μετράται πάντα και από την οπτική του ηγέτη και από αυτή του οπαδού. Η συμφωνία ηγέτη-οπαδού θα πρέπει να υπολογίζεται μέσω μακρόχρονων ερευνητικών σχεδιασμών, με βάση την υπόθεση ότι οι αναφορές των ηγετών θα επιδεικνύουν με τον χρόνο υψηλότερα επίπεδα συμφωνίας με τις αναφορές των μελών.

Το ερωτηματολόγιο και στις δύο εκδοχές του παρατίθεται στο παράρτημα.

Δείγμα

Το δείγμα της παρούσας έρευνας αποτελείται από 94 μόνιμους εργαζομένους πλήρους απασχόλησης σε μια θυγατρική -μεγάλης πολυεθνικής- εταιρία υψηλής εξειδίκευσης στην κατασκευή μετρητών ηλεκτρικού ρεύματος η οποία δραστηριοποιείται στην περιοχή της Κορίνθου.

Το Τμήμα Προσωπικού της εταιρίας συμφώνησε με τη διεξαγωγή και τους σκοπούς της έρευνας και ανταποκρίθηκε κατ' αρχάς στο αίτημα για τη συγκέντρωση 150 συμμετεχόντων από το δυναμικό του εργοστασίου. Τελικά στην έρευνα συμμετείχαν 94 άτομα. Οι λόγοι αυτού του περιορισμού ήταν αφενός η αυξημένη πίεση εργασίας κατά το διάστημα της διεξαγωγής της έρευνας, που απαγόρευε την απασχόληση περισσότερων ατόμων (δεδομένου ότι η συλλογή των δεδομένων έγινε

μέσα στο χώρο του εργοστασίου) και αφετέρου η μεγάλη δυσαναλογία προϊσταμένων και υφισταμένων, το γεγονός δηλαδή ότι σε κάθε προϊστάμενο αναλογούσε είτε πολύ μεγάλος είτε πολύ μικρός αριθμός υφισταμένων. Έρευνες εκτίμησης της Ποιότητας Ανταλλαγών Ηγέτη-Οπαδού (LMX) ορίζουν έναν κοινό μέγιστο αριθμό υφισταμένων (το ανώτερο τρεις) για κάθε προϊστάμενο (Truckenbrodt, 2000). Στην περίπτωση του δικού μας δείγματος παρατηρήθηκε σε ορισμένα τμήματα παραγωγής ένας προϊστάμενος να επιβλέπει τουλάχιστον δεκαπέντε εργαζομένους, ενώ σε άλλα ο αριθμός αυτός μειωνόταν στους τρεις ή τέσσερις. Το αποτέλεσμα ήταν να αποκλειστούν με τυχαίο τρόπο υφιστάμενοι στην περίπτωση που αναφέρονταν πολλοί μαζί στον ίδιο προϊστάμενο. Το στοιχείο αυτό αποτελεί εγγενή περιορισμό της έρευνας και θα αναλυθεί εκτενέστερα στα συμπεράσματα. Οι δύο αυτοί λόγοι μαζί μείωσαν την τελική συμμετοχή στην έρευνα στο 59% της προβλεπόμενης αρχικά.

Το τελικό δείγμα της έρευνας αποτελείται από εργάτες της γραμμής παραγωγής, από υποστηρικτικό προσωπικό (υπαλλήλους παραγωγής και διοίκησης) και από τους αντίστοιχους προϊστάμενους τους.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται αναλυτικά η αριθμητική αναλογία των συμμετεχόντων και τα τμήματα που εκπροσωπούν.

ΔΕΙΓΜΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ	ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ
ΕΡΓΑΤΕΣ	58	<i>Τμήματα Παραγωγής:</i> Κοπής και διαμόρφωσης εξαρτημάτων, Παραγωγής πηνίων τάσεως, Συναρμολόγησης μετρητών ηλεκτρικής ενέργειας, Σφράγισης και ρύθμισης μετρητών, Παραγωγής εδράνων.
ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	9	<i>Τμήματα Παραγωγής</i>
ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	12	<i>Τμήμα Διοίκησης</i>
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΙ/ ΕΡΓΟΔΗΓΟΙ	15	<i>Τμήματα Παραγωγής και Διοίκησης.</i>

Πίνακας 1

Διαδικασίες

Έπειτα από συνεννόηση με το τμήμα Προσωπικού του εργοστασίου, αποφασίσαμε να σταλεί μέσω του εσωτερικού συστήματος επικοινωνίας (intranet) στους προϊστάμενους των τμημάτων ενημερωτικό σημείωμα που να περιγράφει τους σκοπούς της έρευνας, καθώς την πρόσκληση να συμμετέχουν – οι ίδιοι και οι υφιστάμενοι τους- σ' αυτήν. Την αποστολή των σημειωμάτων ακολούθησε μια συνάντηση με τους προϊστάμενους που συμφώνησαν να λάβουν μέρος, προκειμένου να απαντηθούν ερωτήματα, σχετικά με την έρευνα.

Σε ένα δεύτερο χρόνο και επειδή η συμμετοχή κρίθηκε να γίνει σε εθελοντική βάση ο υπεύθυνος του τμήματος Προσωπικού αποφάσισε να ζητηθεί από τους προϊσταμένους των τμημάτων να ρωτήσουν τους υφισταμένους τους ποιοι δε θα ήταν διατεθειμένοι να συμμετέχουν στην έρευνα, παρακάμπτοντας μια άμεση παρέμβαση από την πλευρά της διοίκησης. Στην περίπτωση που συμμετείχαν ενημερώθηκαν ότι θα λάμβανε ο καθένας ένα προσωπικό προφίλ Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι ανταποκρίθηκαν θετικά στην πρόσκληση συμμετοχής. Στη συνέχεια ο εκπρόσωπος του τμήματος Προσωπικού ζήτησε από τους προϊσταμένους των τμημάτων να καταγράψουν τα ονόματα των εργαζομένων που συμφώνησαν να λάβουν μέρος στην έρευνα και να τα αποστείλουν στην ερευνήτρια. Εξαιτίας του φαινομένου που αναφέρθηκε στην προηγούμενη ενότητα, ότι δηλαδή παρατηρήθηκαν τμήματα παραγωγής του εργοστασίου να αποτελούνται από έναν μεγάλο αριθμό εργαζομένων που αναφέρονταν στον ίδιο προϊστάμενο, αποκλείστηκαν με τυχαίο τρόπο στις εν λόγω περιπτώσεις υποκείμενα, προκειμένου να μειωθεί όσο ήταν δυνατό η απόκλιση από τις υπόλοιπες ομάδες υφισταμένων. Μέσα από αυτήν την τελική διαδικασία συγκροτήθηκε και το τελικό δείγμα της έρευνας.

Υφιστάμενοι και προϊστάμενοι συμπλήρωσαν από δύο ερωτηματολόγια. Η χορήγηση των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε σε χώρο του εργοστασίου και κατά τη διάρκεια του ωραρίου εργασίας. Οι συμμετέχοντες προσήλθαν στις συναντήσεις σε ομάδες 25-30 ατόμων κάθε φορά, όπου η ερευνήτρια περιέγραφε την έρευνα, και έδινε χρόνο για την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων. Οι προϊστάμενοι των τμημάτων προσήλθαν ξεχωριστά στην αίθουσα. Η ερευνήτρια επίσης διαβεβαίωσε τους συμμετέχοντες για την εμπιστευτικότητα των αποτελεσμάτων. Η διαδικασία της χορήγησης και επιστροφής των ερωτηματολογίων διήρκεσε δύο ημέρες.

Ένα περίπου μήνα μετά τη συλλογή των δεδομένων, αποστάλθηκε ταχυδρομικά σε όλους τους συμμετέχοντες επιστολή με τις ευχαριστίες για τη συμμετοχή τους στην έρευνα καθώς και τα προσωπικά τους προφίλ Συναισθηματικής Νοημοσύνης, όπως προέκυψαν από τη βαθμολογία του σχετικού ερωτηματολογίου που συμπλήρωσαν.

Συλλογή δεδομένων

Στους συμμετέχοντες χορηγήθηκε ένα πακέτο που περιείχε τα δύο ερωτηματολόγια. Υφιστάμενοι και οι προϊστάμενοί τους προσήλθαν σε διαφορετικές ώρες στην αίθουσα διεξαγωγής της έρευνας.

Κάθε υφιστάμενος έλαβε το Τεστ Συναισθηματικής Νοημοσύνης (ΤΕΣΥΝ) και την κλίμακα Ανταλλαγών Ηγέτη-Οπαδού (LMX7), προσαρμοσμένη ώστε να απαντηθεί από τον υφιστάμενο για τη σχέση του με τον προϊστάμενο του. Στο τέλος, καλούνταν να απαντήσουν σε ερωτήσεις δημογραφικού περιεχομένου. Ο χρόνος συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων υπολογίζεται στα 30-35 λεπτά.

Οι προϊστάμενοι έλαβαν το ίδιο υλικό, με τη διαφορά ότι η κλίμακα Ανταλλαγών Ηγέτη- Οπαδού αναφερόταν στο πώς ο προϊστάμενος περιγράφει τη σχέση του με τον υφιστάμενό του. Σε αντίθεση με τους υφισταμένους, ο κάθε προϊστάμενος συμπλήρωνε το ερωτηματολόγιο περισσότερες από μία φορές, εφόσον αναφερόταν σε διαφορετικό κάθε φορά υφιστάμενο.

Στην όψη του απαντητικού φυλλαδίου του ΤΕΣΥΝ, όλοι οι συμμετέχοντες έγραψαν το όνομα και τη διεύθυνση τους για να τους αποσταλεί το προσωπικό τους προφίλ Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Επίσης, ζητήθηκε από τους προϊσταμένους να αναγράφουν στην κλίμακα Ανταλλαγών Ηγέτη- Οπαδού που τους αντιστοιχούσε το όνομα του υφισταμένου στον οποίο αναφέρονταν. Μ' αυτόν τον τρόπο κατέστη δυνατή η δημιουργία ζευγών ηγέτη- μέλους, ώστε να γίνουν οι απαραίτητες στατιστικές αναλύσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Ποσοστό απαντήσεων

Σε σύνολο 79 υφισταμένων που συμμετείχαν στην έρευνα αντιστοιχούν 15 προϊστάμενοι. Λόγω της μεγάλης δυσαναλογίας στον αριθμό υφισταμένων και προϊσταμένων που εργάζονται στην εταιρία, δεν ήταν δυνατό να οριστεί ένας μέγιστος κοινός αριθμός υφισταμένων για κάθε προϊστάμενο. Έτσι, σε κάθε προϊστάμενο αναλογούσε από ένας (το ελάχιστο) έως δεκατέσσερις (το μέγιστο) υφιστάμενοι. Κατά μέσο όρο σε κάθε προϊστάμενο αντιστοιχούσαν πέντε εργαζόμενοι.

Και οι 94 συνολικά συμμετέχοντες επέστρεψαν έγκυρα ερωτηματολόγια, με βάση τα οποία σχηματίστηκαν 80 ζεύγη (δυάδες) προϊσταμένου-υφισταμένου.

Στο δείγμα υπήρχε ένα μόνο υποκείμενο το οποίο απάντησε στην κλίμακα ανταλλαγών Ηγέτη-Οπαδού ως προϊστάμενος (αξιολογώντας τη σχέση με τους υφισταμένους του) και ως υφιστάμενος (αξιολογώντας τη σχέση του με τον προϊστάμενο του).

Δημογραφικά

1. ΦΥΛΟ

Φύλο Υποκειμένων

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα	Άνδρες	36	38,3	38,3	38,3
	Γυναίκες	58	61,7	61,7	100
Σύνολο		94	100	100	

Πίνακας 2

Από τους 94 συμμετέχοντες στην έρευνα, το 38,3% είναι άντρες και το 61,7% γυναίκες.

Φύλο Υφισταμένων

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα	Άνδρες	24	30	30	30
	Γυναίκες	56	70	70	100
	Σύνολο	80	100	100	

Πίνακας 3

Στην κατηγορία των **υφισταμένων** του δείγματος το 30% εκπροσωπούν άντρες και το 70% γυναίκες.

Φύλο Προϊσταμένων

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα	Άνδρες	13	86,7	86,7	86,7
	Γυναίκες	2	13,3	13,3	100
	Σύνολο	15	100	100	

Πίνακας 4

Στην κατηγορία των **προϊσταμένων** το 86,7% αποτελείται από άντρες και το 13,3% από γυναίκες.

2. ΗΛΙΚΙΑ

Ηλικία Υποκειμένων

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα	<25-35	36	38,3	38,7	38,7
	36-40	14	14,9	15,1	53,8
	41-45	19	20,2	20,4	74,2
	46-50+	24	25,5	25,8	100
	Σύνολο	93	98,9	100	
Απούσες τιμές		1	1,1		
	Σύνολο	94	100		

Πίνακας 5

Το μεγαλύτερο ποσοστό υποκειμένων (38,3%) έχει ηλικία από 25 έως 35 χρόνια. Το αμέσως επόμενο (25,5%) συγκεντρώνεται στις ηλικίες από 46 έως 50 χρόνια.

Από ένα άτομο δεν είχαμε πληροφορίες ηλικίας.

Ηλικία Υφισταμένων

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα	<25-35	34	42,5	43	43
	36-40	13	16,3	16,5	59,5
	41-45	16	20	20,3	79,7
	46-50+	16	20	20,3	100
	Σύνολο	79	98,8	100	
Απούσες τιμές		1	1,3		
Σύνολο		80	100		

Πίνακας 6

Στην ομάδα των υφισταμένων, το 42,5% συγκεντρώνεται στις ηλικίες από 25-35 χρονών, ενώ ένα 40% βρίσκεται μεταξύ 41 και 50 χρόνια.

Από ένα άτομο δεν είχαμε πληροφορίες ηλικίας.

Ηλικία Προϊσταμένων

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα	<25-35	2	13,3	13,3	13,3
	36-40	1	6,7	6,7	20
	41-45	3	20	20	40
	46-50+	9	60	60	100
	Σύνολο	15	100	100	

Πίνακας 7

Στην ομάδα των προϊσταμένων το μεγαλύτερο ποσοστό (60%) έχει ηλικία από 46-50 χρόνια.

3. ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Μορφωτικό Επίπεδο Δείγματος

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα	Απολυτήριο Δημοτικού	9	9,6	9,9	9,9
	Απολυτήριο Γυμνασίου	21	22,3	23,1	33
	Απολυτήριο Λυκείου	32	34	35,2	68,1
	Πτυχίο Ανώτερης ή Τεχνικής σχολής	19	20,2	20,9	89
	Πτυχίο Ανωτάτης σχολής	6	6,4	6,6	95,6
	Απολυτήριο ΙΕΚ	4	4,3	4,4	100
	Σύνολο	91	96,8	100	
Απούσες τιμές		3	3,2		
Σύνολο		94	100		

Πίνακας 8

Το 34% του δείγματος κατέχει Απολυτήριο Λυκείου, ενώ ένα μόλις 6% έχει ολοκληρώσει πανεπιστημιακές σπουδές.

Τρία άτομα δε μας έδωσαν στοιχεία σπουδών.

Μορφωτικό Επίπεδο Υφισταμένων

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα	Απολυτήριο Δημοτικού	9	11,3	11,5	11,5
	Απολυτήριο Γυμνασίου	21	26,3	26,9	38,5
	Απολυτήριο Λυκείου	31	38,8	39,7	78,2
	Πτυχίο Ανώτερης ή Τεχνικής σχολής	10	12,5	12,8	91
	Πτυχίο Ανωτάτης σχολής	3	3,8	3,8	94,9
	Απολυτήριο ΙΕΚ	4	5	5,1	100
	Σύνολο	78	97,5	100	
Απούσες τιμές		2	2,5		
Σύνολο		80	100		

Πίνακας 9

Το μεγαλύτερο ποσοστό των υφισταμένων (38,8%) κατέχει απολυτήριο Λυκείου.

Από δύο συμμετέχοντες δεν είχαμε στοιχεία σπουδών.

Μορφωτικό Επίπεδο Προϊσταμένων

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα	Απολυτήριο Γυμνασίου	1	6,7	7,1	7,1
	Απολυτήριο Λυκείου	1	6,7	7,1	14,3
	Πτυχίο Ανώτερης ή Τεχνικής σχολής	9	60	64,3	78,6
	Πτυχίο Ανωτάτης σχολής	3	20	21,4	100
	Σύνολο	14	93,3	100	
Απούσες τιμές		1	6,7		
Σύνολο		15	100		

Πίνακας 10

Εννιά άτομα σε σύνολο 15 προϊσταμένων (60%) κατέχουν Πτυχίο Ανώτερης ή Τεχνικής Σχολής.

Δεν είχαμε στοιχεία σπουδών από ένα υποκείμενο.

Οι Κλίμακες

1. Τεστ Συναισθηματικής Νοημοσύνης (ΤΕΣΥΝ)

Το Τεστ Συναισθηματικής Νοημοσύνης περιέχει 91 ερωτήματα. Κάθε ερώτημα απαντάται σε μια πεντάβαθμη κλίμακα Likert (από 1= «καθόλου αντιπροσωπευτικό» έως 5= «πολύ αντιπροσωπευτικό»). Οι 91 προτάσεις ταξινομούνται σε τέσσερις διαστάσεις.

Ακολουθούν περιγραφικά στοιχεία των τεσσάρων διαστάσεων και της συνολικής βαθμολογίας (μέσοι όροι, τυπικές αποκλίσεις) για το σύνολο του δείγματος (N=94).

Διαστάσεις Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Μεταβλητές	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
Εκφραση Συναισθημάτων	45,05	10,41
Έλεγχος Συναισθημάτων	90,54	21,52
Χρήση Συναισθήματος	89,94	18,90
Κατανόηση Συναισθήματος	99,00	12,01
Συνολική Βαθμολογία	324,54	47,30

Πίνακας 11

2. Κλίμακα Ανταλλαγών Ηγέτη-Οπαδού (LMX 7).

Η κλίμακα Ανταλλαγών Ηγέτη-Οπαδού χορηγήθηκε στο σύνολο του δείγματος σε δύο διαφορετικές εκδοχές: η μία προοριζόταν να απαντηθεί από τον ηγέτη (προϊστάμενο) και η άλλη από τον οπαδό (υφιστάμενο). Οι δύο εκδοχές του ερωτηματολογίου διαφοροποιούνταν μόνο ως προς το υποκείμενο αναφοράς: Στη μία περίπτωση ήταν ο προϊστάμενος ο οποίος απαντούσε στα ερωτήματα όσον αφορά τη σχέση του με τον υφιστάμενο του και στην άλλη ο συγκεκριμένος υφιστάμενος αναφερόταν στη σχέση του με το συγκεκριμένο προϊστάμενο.

Το ερωτηματολόγιο LMX 7 – και στις δύο μορφές του- περιέχει επτά ερωτήματα που απαντώνται σε μία πεντάβαθμη κλίμακα Likert. Η βαθμολογία προκύπτει από το άθροισμα των απαντήσεων σε όλες τις ερωτήσεις. Το εύρος της συνολικής βαθμολογίας κυμαίνεται από 5 έως 35. Ένα υψηλό σκορ στο τεστ αναπαριστά μια υψηλότερης ποιότητας σχέση με το άλλο μέλος της εργασιακής σχέσης, όπως την αντιλαμβάνεται ο κάθε φορά βαθμολογητής.

Η κατάταξη της βαθμολογίας είναι η εξής:

«Πολύ υψηλή» = 30-35

«Υψηλή» = 25-29

«Μέτρια» = 20-24

«Χαμηλή» = 15-19

«Πολύ Χαμηλή» = 7-14.

Οι πίνακες που ακολουθούν παρουσιάζουν περιγραφικά στοιχεία της κλίμακας LMX 7 στις δύο εκδοχές της: μία για το δείγμα των προϊσταμένων (lmx_Πρ.) και μία για το δείγμα των υφισταμένων (lmx_Υφ.)

LMX 7- Υφιστάμενοι (lmx_Υφ.)

Μεταβλητές	Αριθμός	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
lmx_Υφ1: Γνωρίζετε πόσο ικανοποιημένος είναι συνήθως ο προϊστάμενος σας από την εργασία σας;	79	3,77	1,00
lmx_Υφ2: Πόσο καλά κατανοεί ο προϊστάμενος σας τα προβλήματα και τις ανάγκες της εργασίας σας;	80	3,55	1,03
lmx_Υφ3: Πόσο καλά αναγνωρίζει ο προϊστάμενος σας τις δυνατότητές σας;	80	4,04	1,00
lmx_Υφ4: Ποιες είναι οι πιθανότητες ο προϊστάμενος σας να χρησιμοποιήσει την εξουσία του για να σας βοηθήσει να λύσετε προβλήματα της εργασίας, ανεξάρτητα από την επίσημη εξουσία την οποία κατέχει;	79	3,28	,97
lmx_Υφ5: Επίσης, ανεξάρτητα από την επίσημη εξουσία την οποία κατέχει ποιες είναι οι πιθανότητες ο προϊστάμενος σας να σας κατηγορήσει για δικό του λάθος;	79	4,13	1,03
lmx_Υφ6: Έχω αρκετή εμπιστοσύνη στον προϊστάμενο μου ώστε να υπερασπιστώ και να δικαιολογήσω την απόφασή του, σε περίπτωση που αυτός δεν είναι παρών.	79	3,59	,90
lmx_Υφ7: Πως θα χαρακτηρίζατε την εργασιακή σχέση με τον προϊστάμενο σας;	80	3,98	1,02
lmx_Υφ. Σύνολο	80	26,15	4,71

Πίνακας 12

Το εύρος των μέσων τιμών των απαντήσεων που δίνονται από τον υφιστάμενο είναι 3, 28 (ελάχιστο) έως 4,13 (μέγιστο). Η μέση συνολική βαθμολογία του δείγματος των υφισταμένων στην κλίμακα είναι 26,15. Η βαθμολογία αυτή αναπαριστά μια «υψηλή ποιότητα ανταλλαγών» με τον προϊστάμενο.

LMX 7- Προϊστάμενοι (lmx_Πρ.)

Μεταβλητές	Αριθμός	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
lmx_Πρ1: Γνωρίζετε πόσο ικανοποιημένος είναι συνήθως αυτός ο υφιστάμενός σας από την εργασία σας;	80	4,10	,63
lmx_Πρ2: Πόσο καλά κατανοεί ο υφιστάμενός σας τα προβλήματα και τις ανάγκες της εργασίας σας;	80	3,99	,89
lmx_Πρ3: Πόσο καλά αναγνωρίζει ο υφιστάμενός σας τις δυνατότητές σας;	80	4,15	,78
lmx_Πρ4: Ποιες είναι οι πιθανότητες ο υφιστάμενός σας να χρησιμοποιήσει την εξουσία του για να σας βοηθήσει να λύσετε προβλήματα της εργασίας, ανεξάρτητα από την επίσημη εξουσία την οποία κατέχει;	80	3,39	1,10
lmx_Πρ5: Επίσης, ανεξάρτητα από την επίσημη εξουσία την οποία κατέχει ποιες είναι οι πιθανότητες ο υφιστάμενός σας να σας κατηγορήσει για δικό του λάθος;	80	4,06	,95
lmx_Πρ6: Έχω αρκετή εμπιστοσύνη στον υφιστάμενό μου ώστε να υπερασπιστώ και να δικαιολογήσω την απόφασή του, σε περίπτωση που αυτός δεν είναι παρών.	80	3,95	,88
lmx_Πρ7: Πως θα χαρακτηρίζατε την εργασιακή σχέση με τον υφιστάμενό σας;	80	4,37	,68
lmx_Πρ. Σύνολο	80	28,01	4,52

Πίνακας 13

Το εύρος των μέσων τιμών των απαντήσεων που δίνονται από τον προϊστάμενο είναι 3,99 έως 4,37. Η μέση συνολική βαθμολογία του δείγματος των προϊσταμένων στην κλίμακα είναι 28,01. Η βαθμολογία αυτή αναπαριστά μια «υψηλή ποιότητα ανταλλαγών» με τον υφιστάμενο.

Συμφωνία προϊσταμένου-υφισταμένου.

Προκειμένου να ελεγχθεί ο βαθμός συμφωνίας μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου όσον αφορά την ποιότητα των ανταλλαγών τους, εφαρμόστηκε η μέθοδος της ανάλυση συσχέτισης μεταξύ των δύο μεταβλητών.

		Lmx_Υφ.	Lmx_Πρ.
Lmx_Υφισταμένων	Pearson r	-	,040
	Sig (δίπλευρος έλεγχος)	,	,723
Lmx_Προϊσταμένων	Pearson r	,040	-
	Sig (δίπλευρος έλεγχος)	,723	,

Πίνακας 14

Από την ανάλυση δε διαπιστώνεται η συσχέτιση των αναφορών των δύο μερών της εργασιακής σχέσης για την ποιότητα αυτής της σχέσης ($r = .04$, $p = .72 > .05$).

Αν και από τα περιγραφικά δεδομένα της κλίμακας μέτρησης της ποιότητας Ανταλλαγών Ηγέτη- Οπαδού στις δύο μορφές της (LMX_υφιστάμενοι / LMX_προϊστάμενοι) φάνηκε ότι τόσο οι υφιστάμενοι όσο και οι προϊστάμενοι του δείγματός μας βαθμολογούν την ποιότητα της σχέσης τους υψηλά (μέσος όρος > 25), δεν είμαστε σε θέση να υπολογίσουμε ένα σκορ για την κάθε δυάδα υφισταμένου-προϊσταμένου, εφόσον η ανάλυση έδειξε ότι δεν παρατηρείται συσχέτιση μεταξύ των δύο αναφορών.

Ως εκ τούτου, οι δύο μεταβλητές θα πάρουν μέρος στην ανάλυση των υποθέσεων της έρευνας ξεχωριστά.

Αξιοπιστία Εσωτερικής Συνέπειας

Ο δείκτης Αξιοπιστίας Εσωτερικής Συνέπειας Cronbach A δείχνει τη συσχέτιση μεταξύ των ερωτημάτων μιας κλίμακας και προσδιορίζει το βαθμό στον οποίο τα ερωτήματα αυτά μετρούν όλα την ίδια έννοια. Το Τεστ Συναισθηματικής Νοημοσύνης (ΤΕΣΥΝ) έχει κατασκευαστεί ώστε να μετρά 4 επιμέρους διαστάσεις της βασικής έννοιας, καθώς και μια συνολική βαθμολογία. Οι διαστάσεις αυτές προκύπτουν από υποσύνολα των ερωτημάτων-μεταβλητών και είναι οι εξής:

1. Έκφραση Συναισθημάτων
2. Έλεγχος Συναισθημάτων
3. Χρήση Συναισθήματος
4. Κατανόηση Συναισθήματος.

Ένας δείκτης A με τιμή μεγαλύτερη ή ίση με $.70$ δείχνει ότι τα ερωτήματα που συγκροτούν την κάθε διάσταση επιδεικνύουν μεγάλο βαθμό εσωτερικής συνέπειας, δηλαδή μετρούν αξιόπιστα την εν λόγω διάσταση.

Με τα δεδομένα της παρούσας έρευνας ο δείκτης A για κάθε διάσταση αποκαλύπτει μια υψηλή εσωτερική συνέπεια μεταξύ των ερωτημάτων. Συγκεκριμένα:

Διαστάσεις ΤΕΣΥΝ	Δείκτης Αξιοπιστίας Α
Έκφραση Συναισθημάτων	.77
Έλεγχος Συναισθημάτων	.91
Χρήση Συναισθήματος	.86
Κατανόηση Συναισθήματος	.83
Συνολική Βαθμολογία	.94

Πίνακας 15

Η Κλίμακα Ανταλλαγών Ηγέτη- Οπαδού για υφιστάμενο και προϊστάμενο παρουσιάζεται στον επόμενο πίνακα:

Κλίμακα Ανταλλαγών Ηγέτη-Οπαδού	Δείκτης Αξιοπιστίας Α
Κλίμακα Υφισταμένου (LMX_Υφιστάμενοι)	.80
Κλίμακα Προϊσταμένου (LMX_Προϊστάμενοι)	.87

Πίνακας 16

Σε αντίθεση με ευρήματα μετα-αναλύσεων (βλ. Μεθοδολογία), στο δείγμα μας ο δείκτης αξιοπιστίας εσωτερικής συνέπειας είναι μεγαλύτερος όταν το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από τους προϊσταμένους (.87) σε σχέση με όταν απαντήθηκε από υφισταμένους (.80).

Έλεγχος Υποθέσεων.

Προκειμένου να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα και να εξεταστούν οι ερευνητικές υποθέσεις χρησιμοποιήθηκαν οι εξής στατιστικοί έλεγχοι: ανάλυση συσχετίσεων, βηματικής πολλαπλή παλινδρόμηση και ιεραρχική πολλαπλή παλινδρόμηση.

Ερευνητικό ερώτημα

Υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της Συναισθηματικής Νοημοσύνης των μελών μιας δυαδικής σχέσης εργασίας⁸ (υφιστάμενοι-προϊστάμενοι) και της ποιότητας των ανταλλαγών τους, όπως αυτές καθορίζονται από το Μοντέλο Ανταλλαγών Ηγέτη-Οπαδού;

Οι υποθέσεις που ελέγχονται για την εξέταση αυτής της σχέσης είναι:

Y₁: Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ Συναισθηματικής Νοημοσύνης των Προϊσταμένων και ποιότητας Ανταλλαγών Ηγέτη-Οπαδού, όπως αυτή αναφέρεται από τους προϊστάμενους.

Y₂: Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ Συναισθηματικής Νοημοσύνης των Υφισταμένων και ποιότητας Ανταλλαγών Ηγέτη-Οπαδού, όπως αυτή αναφέρεται από τους υφισταμένους.

Y₃: Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ Συναισθηματικής Νοημοσύνης των Προϊσταμένων και ποιότητας Ανταλλαγών Ηγέτη-Οπαδού, όπως αυτή αναφέρεται από τους υφισταμένους.

Y₄: Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ Συναισθηματικής Νοημοσύνης των Υφισταμένων και ποιότητας Ανταλλαγών Ηγέτη-Οπαδού, όπως αυτή αναφέρεται από τους προϊστάμενους.

Για την εξέταση των πιο πάνω υποθέσεων εφαρμόστηκε σε πρώτο επίπεδο η ανάλυση Συσχέτισης Pearson r προκειμένου να εξακριβωθεί η παρουσία θετικών ή αρνητικών συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας ή σε επίπεδο τάσης.

Στη συνέχεια οι υποθέσεις αναλύθηκαν με τη μέθοδο της βηματικής πολλαπλής παλινδρόμησης (stepwise multiple regression) για την ακριβέστερη πρόβλεψη των εξαρτημένων μεταβλητών από τις ανεξάρτητες. Ως ανεξάρτητες

⁸ Η μεταβλητή «Συναισθηματική Νοημοσύνη» εξετάζεται τόσο ως προς το συνολικό σκορ όσο και ως προς τις επιμέρους διαστάσεις της για κάθε υπο-ομάδα του δείγματος.

μεταβλητές (προβλεπτικοί παράγοντες) καταχωρήθηκαν στην ανάλυση οι τέσσερις διαστάσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης για τις δύο ομάδες υποκειμένων (προϊστάμενοι- υφισταμένοι) με εξαρτημένη (κριτήριο) κάθε φορά τις αναφορές της κάθε ομάδας για την ποιότητα των ανταλλαγών τους.

Η ανάλυση έδειξε ότι δύο από τις υποθέσεις (Y_2 και Y_3) επιβεβαιώνονται. Τέλος, σε μία από τις υποθέσεις που η προηγούμενη ανάλυση επιβεβαίωσε, και συγκεκριμένα την Y_2 , διερευνήθηκε η πιθανή παρουσία δημογραφικών μεταβλητών ως μεταβλητών πρόβλεψης του κριτηρίου. Η ανάλυση δεν την επιβεβαίωσε.

Ανάλυση Συσχετίσεων μεταξύ Συναισθηματικής Νοημοσύνης Προϊσταμένων-Υφισταμένων και LMX Προϊσταμένων-Υφισταμένων

Μεταβλητή	1	2	3	4
1. Συναισθηματική Νοημοσύνη Προϊσταμένων	-			
2. Συναισθηματική Νοημοσύνη Υφισταμένων	-,079	-		
3. Σκορ LMX Υφισταμένων	,244*	,200	-	
4. Σκορ LMX Προϊσταμένων	,035	-,138	,040	-

Αριθμός 80
 * Η συσχέτιση είναι σημαντική μέχρι το επίπεδο 0.05
 Πίνακας 17

Ανάλυση Συσχετίσεων μεταξύ Διαστάσεων Συναισθηματικής Νοημοσύνης Προϊσταμένων-Υφισταμένων και LMX Προϊσταμένων-Υφισταμένων

Μεταβλητές	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Σκορ LMX Υφ.	-									
2. Σκορ LMX Πρ.	,040	-								
3. Έκφραση Υφ.	,157	-,045	-							
4. Έλεγχος Υφ.	,089	-,022	,380	-						
5. Χρήση Υφ.	,141	-,200	,237	,553	-					
6. Κατανόηση Υφ.	,268*	-,149	,305	,190	,510	-				
7. Έκφραση Πρ.	,093	-,035	,260	,107	,023	,099	-			
8. Έλεγχος Πρ.	,095	,031	-,187	-,126	-,149	-,123	,514	-		
9. Χρήση Πρ.	,306**	,081	,096	-,188	-,137	-,091	,405	,759	-	
10. Κατανόηση Πρ.	,340**	,025	,141	-,127	-,110	-,028	,471	,635	,885	-

Αριθμός 80

* Η συσχέτιση είναι σημαντική μέχρι το επίπεδο 0.05

** Η συσχέτιση είναι σημαντική μέχρι το επίπεδο 0.01

Πίνακας 18

Σύμφωνα με τον Πίνακα 17 που παρουσιάζει τις συσχετίσεις μεταξύ των τεσσάρων μεταβλητών προκύπτει μια στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της Συναισθηματικής Νοημοσύνης των Προϊσταμένων και της Ποιότητας Ανταλλαγών Ηγέτη-Οπαδού, όπως αυτή αναφέρεται από τους υφισταμένους. ($r = 0.24$, $df = 78$, $p < 0.05$). Συνεπώς επιβεβαιώνεται η Y_3 .

Όσον αφορά τις υποθέσεις Y_1 και Y_2 παρατηρούνται θετικές τάσεις ($r = 0.03$ και $r = 0.2$ αντίστοιχα), χωρίς ωστόσο να είναι στατιστικά σημαντικές, ενώ η υπόθεση Y_4 παρουσιάζει μια ελαφριά αρνητική τάση, μη στατιστικά σημαντική ($r = -0.13$).

Ο Πίνακας 18 δείχνει τις συσχετίσεις μεταξύ όλων των διαστάσεων Συναισθηματικής Νοημοσύνης και των σκορ στην κλίμακα Ανταλλαγών Ηγέτη-Οπαδού των δύο υπο-ομάδων (υφιστάμενοι-προϊστάμενοι). Από τις αλληλεπιδράσεις που προκύπτουν τρεις αποκαλύπτουν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις. Συγκεκριμένα παρατηρούνται δύο από τις διαστάσεις συναισθηματικής νοημοσύνης των Προϊσταμένων (η Χρήση και η Κατανόηση του Συναισθήματος) να σχετίζονται θετικά με την Ποιότητα Ανταλλαγών Ηγέτη-Οπαδού, όπως αυτή αναφέρεται από τους υφισταμένους ($r = 0.30$ και $r = 0.34$, $df = 78$, αντίστοιχα με $p < 0,01$). Επομένως, και αυτή η ανάλυση υποστηρίζει την Y_3 .

Μια τρίτη στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση παρατηρείται μεταξύ της Κατανόησης του Συναισθήματος του Υφισταμένου και της Ποιότητας Ανταλλαγών

Ηγέτη-Οπαδού όπως αυτή αναφέρεται από τους υφισταμένους ($r = 0.27$, $df = 78$, $p < 0.05$). Η συσχέτιση αυτή υποστηρίζει την Y_2 της έρευνας.

Με βάση τις ενδείξεις για την επιβεβαίωση των δύο υποθέσεων, προχωρούμε σε μια πιο ακριβή ανάλυση της σχέσης των μεταβλητών, με τη χρήση της Βηματικής Πολλαπλής Παλινδρόμησης.

Ανάλυση βηματικής πολλαπλής παλινδρόμησης μεταξύ Διαστάσεων Συναισθηματικής Νοημοσύνης Προϊσταμένου και LMX –Υφισταμένου.

Στην ανάλυση αυτή προστέθηκαν οι τέσσερις διαστάσεις Συναισθηματικής Νοημοσύνης για τους προϊσταμένους ως πιθανές μεταβλητές πρόβλεψης του κριτηρίου (δηλαδή της μεταβλητής: «Ποιότητα Ανταλλαγών Ηγέτη-Οπαδού όπως αναφέρεται από τον Υφιστάμενο»).

Απ' αυτές μόνο η μεταβλητή « Κατανόηση του Συναισθήματος» ($F_{1,78} = 10,182$, $p < 0,05$) βρέθηκε να προβλέπει σε στατιστικά σημαντικό βαθμό την εξαρτημένη.

Η Y_3 επιβεβαιώνεται.

Μεταβλητή	Multiple R	B	Τοπικό σφάλμα b	Beta	t	Σημαντικότητα του t
Κατανόηση Συναισθήματος (Προϊστάμενος)	0,34	0,119	0,04	0,35	3,19	0,05

Πίνακας 19

Ανάλυση βηματικής πολλαπλής παλινδρόμησης μεταξύ Διαστάσεων Συναισθηματικής Νοημοσύνης Υφισταμένου και LMX- Υφισταμένου

Στην ανάλυση αυτή προστέθηκαν οι τέσσερις διαστάσεις Συναισθηματικής Νοημοσύνης για τους Υφισταμένους ως πιθανές μεταβλητές πρόβλεψης του κριτηρίου (δηλαδή της μεταβλητής: «Ποιότητα Ανταλλαγών Ηγέτη-Οπαδού όπως αναφέρεται από τον Υφιστάμενο»).

Μόνο η μεταβλητή « Κατανόηση του Συναισθήματος» ($F_{1,78} = 6,020$, $p < 0,05$) βρέθηκε να προβλέπει σε στατιστικά σημαντικό βαθμό την εξαρτημένη. Συνεπώς, η Y_2 επιβεβαιώνεται.

Μεταβλητή	Multiple R	B	Τοπικό σφάλμα b	Beta	t	Σημαντικότητα του t
Κατανόηση Συναισθήματος (Υφιστάμενος)	0,27	0,11	0,04	0,27	2,45	0,05

Πίνακας 20

Τέλος, από την ανάλυση παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την Ποιότητα Ανταλλαγών Ηγέτη- Οπαδού, όπως αναφέρεται από τον Προϊστάμενο και ανεξάρτητες τις διαστάσεις Συναισθηματικής Νοημοσύνης Προϊσταμένου και Υφισταμένου, καμία διάσταση Συναισθηματικής Νοημοσύνης από οποιαδήποτε ομάδα δεν βρέθηκε να προβλέπει το κριτήριο. Με βάση τα αποτελέσματα αυτής της ανάλυσης καθώς και αυτά της ανάλυσης συσχετίσεων που προηγήθηκε, οι υποθέσεις Y_1 και Y_4 απορρίπτονται.

Ανάλυση ιεραρχικής πολλαπλής παλινδρόμησης μεταβλητών πρόβλεψης για την ποιότητα Ανταλλαγών Ηγέτη-Οπαδού.

Με βάση τα συμπεράσματα για τις συσχετίσεις των μεταβλητών που προέκυψαν από τις προηγούμενες αναλύσεις, θα εξετάσουμε εάν σε μια ήδη παρατηρηθείσα συσχέτιση παρεμβαίνουν δημογραφικές μεταβλητές.

Πιο συγκεκριμένα, έχοντας επαληθεύσει την υπόθεση Y_2 , ότι δηλαδή η Ποιότητα Ανταλλαγών Ηγέτη-Οπαδού, όπως αναφέρεται από τον Υφιστάμενο εξαρτάται (σύμφωνα με την ανάλυση της βηματικής πολλαπλής παλινδρόμησης, βλ. πίνακα 20) από τη Συναισθηματική Νοημοσύνη του Υφισταμένου και μάλιστα τη διάστασή της που αναφέρεται στην Κατανόηση του Συναισθήματος, θα ελεγχθούν τρεις δημογραφικές μεταβλητές (φύλο, ηλικία και μορφωτικό επίπεδο του υφισταμένου) ως προς τη σχέση τους με την εξαρτημένη μεταβλητή.

Τα αποτελέσματα παρατίθενται στον επόμενο πίνακα:

Μπλοκ	B	Τυπικό σφάλμα B	Beta
Μπλοκ 1:			
Μορφωτικό επίπεδο	-.11	.45	-.32
Φύλο	2.3	1.17	.22
Ηλικία	.37	.48	.09
Μπλοκ 2 :			
Κατανόηση Συναισθήματος	.13	.04	.33*

* Η συσχέτιση είναι σημαντική μέχρι το επίπεδο 0.05 ($p=.003 < .05$)

Πίνακας 21

Στην ανάλυση ιεραρχικής πολλαπλής παλινδρόμησης οι δημογραφικές μεταβλητές που αφορούν τον υφιστάμενο (μορφωτικό επίπεδο, φύλο, ηλικία) προστέθηκαν πρώτες και δεν έδειξαν να επηρεάζουν σημαντικό ποσοστό της διακύμανσης του επιπέδου Ποιότητας Ανταλλαγών Ηγέτη-Οπαδού ($F_{3,74} = 1.48$, $p = .228$). Όταν προστέθηκε κατόπιν ως μεταβλητή η Κατανόηση του Συναισθήματος, βρέθηκε ότι ήταν υπεύθυνη για ένα μεγαλύτερο ποσοστό της διακύμανσης, σε στατιστικά σημαντικό επίπεδο ($F_{1,73} = 9.13$, $p < .05$).

Με βάση αυτά τα αποτελέσματα, ο χειρισμός των δημογραφικών μεταβλητών ως μεταβλητών ελέγχου στη σχέση της εξαρτημένης μεταβλητής (κριτήριο) με την ανεξάρτητη (μεταβλητή πρόβλεψης) δείχνει ότι οι μεταβλητές αυτές (φύλο, ηλικία και μορφωτικό επίπεδο) δεν αποτελούν μεταβλητές πρόβλεψης του κριτηρίου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ V

ΣΥΝΟΨΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Περιγραφή και Ερμηνεία των Βασικών Ευρημάτων.

Η έρευνα αυτή επιχείρησε να διερευνήσει αν η ποιότητα ανταλλαγών μεταξύ ηγέτη και οπαδού (προϊσταμένου και υφισταμένου) σχετίζεται με (ή ακόμα προβλέπεται από) τη Συναισθηματική τους Νοημοσύνη. Τα ερευνητικά δεδομένα συλλέχθηκαν από ένα δείγμα 94 εργαζομένων σε βιομηχανικό χώρο εργασίας. Το δείγμα αυτό περιείχε τους εργαζομένους (εργάτες και υπαλλήλους) από διάφορα τμήματα του εργοστασίου και τους άμεσους προϊσταμένους τους.

Στα υποκείμενα χορηγήθηκαν δύο ερωτηματολόγια και τους ζητήθηκαν δημογραφικές πληροφορίες. Τα ερωτηματολόγια ήταν το Τεστ Συναισθηματικής Νοημοσύνης (TESYN) και η Κλίμακα Ανταλλαγών Ηγέτη-Οπαδού (LMX-7). Σε αντίθεση με την παραδοσιακή μέτρηση της ηγεσίας σε οργανωσιακούς χώρους όπου κριτήριο εκτίμησης της ηγετικής αποτελεσματικότητας αποτελούν οι αναφορές του ηγέτη-προϊσταμένου, στην παρούσα έρευνα αξιοποιήθηκαν και οι αναφορές του υφισταμένου για την ποιότητα της εργασιακής σχέσης. Αυτή η θεωρητική και μεθοδολογική επιλογή οδήγησε αντίστοιχα στη διερεύνηση του προβλεπτικού παράγοντα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και των δύο μελών μιας εργασιακής δυάδας (ηγέτη- οπαδού) σε σχέση πάντα με την ηγετική αποτελεσματικότητα όπως εκτιμάται από την ποιότητα των ανταλλαγών ηγέτη-οπαδού (LMX).

Η συγκεκριμένη ερευνητική κατεύθυνση έχει υποστηριχτεί θεωρητικά. Έχει συγκεκριμένα προταθεί η εξέταση και της πλευράς των οπαδών στην εκτίμηση της αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς (Meindl, 1990, 1993, πηγή: George, 2000). Η αξιοποίηση του Μοντέλου Ανταλλαγών Ηγέτη- Οπαδού (Graen & Uhl-Bien, 1995) παρέχει τη δυνατότητα να ληφθούν πληροφορίες για την ηγετική αποτελεσματικότητα με πεδίο αναφοράς τη δυαδική εργασιακή σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ του ηγέτη και του οπαδού. Έχει άλλωστε αποδειχτεί ότι η ποιότητα αυτής της σχέσης σχετίζεται θετικά με πλήθος οργανωσιακών μεταβλητών τόσο σε επίπεδο οργανωσιακής συμπεριφοράς όσο και σε επίπεδο στάσεων.⁹

⁹ Βλ. Κεφάλαιο I: «Μοντέλο Ανταλλαγών Ηγέτη- Οπαδού»

Με βάση τον εννοιολογικό προσδιορισμό της Ηγεσίας ως σχέση αλληλεπίδρασης μεταξύ μελών (Graen & Uhl-Bien, 1995) καθώς και δεδομένα από την έρευνα πάνω στη Μετασχηματιστική Ηγεσία (Burns, 1978· Bryman, 1992· Duckett & Macfarlane, 2003· Barling, Weber & Kelloway, 1996), η παρούσα έρευνα επιχείρησε στη συνέχεια να εξετάσει αν συναισθηματικές ικανότητες - όπως προσδιορίζονται και μετρώνται από τη θεωρία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Salovey & Mayer, 1990· πηγή: Duckett & Macfarlane, 2003) – τόσο των ηγετών όσο και των οπαδών τους μπορούν να προβλέψουν την ποιότητα της εργασιακής τους σχέσης.

Από τη διασταύρωση των «πηγών αναφοράς» του δείγματός μας (προϊστάμενοι- υφιστάμενοι) προέκυψαν τέσσερις υποθέσεις. Σε δύο από τις υποθέσεις η ανάλυση εφαρμόστηκε σε δεδομένα από μία πηγή αναφοράς (within source analysis), για τη σχέση δηλαδή Συναισθηματικής Νοημοσύνης του ενός μέλους (Υφιστάμενος ή Προϊστάμενος αντίστοιχα) και της ποιότητας Ανταλλαγών Ηγέτη-Οπαδού, όπως αναφέρεται από το ίδιο αυτό μέλος (Υφιστάμενος ή Προϊστάμενος αντίστοιχα). Στις υπόλοιπες δύο εφαρμόστηκε ανάλυση μεταξύ των πηγών (cross- dyad analysis), όπου η Συναισθηματική Νοημοσύνη του ενός μέλους της δυάδας σχετιζόταν με την Ποιότητα Ανταλλαγών Ηγέτη-Οπαδού, όπως αναφέρεται από το άλλο μέλος. Ο διπλός αυτός σχεδιασμός έγινε προκειμένου να διερευνηθεί όσο γίνεται πιο καθαρά σε ποια από τις υπό μελέτη περιπτώσεις παρατηρούνται σημαντικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μεταβλητών.

Τα αποτελέσματα της έρευνας αποκαλύπτουν την παρουσία στατιστικά σημαντικών αλληλεπιδράσεων, επιβεβαιώνοντας δύο από τις υπό εξέταση υποθέσεις. Η ανάλυση συσχετίσεων μεταξύ όλων των μεταβλητών της έρευνας έδειξε αρχικά μια σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ Συνολικής Συναισθηματικής Νοημοσύνης των Προϊσταμένων και της Ποιότητας Ανταλλαγών Ηγέτη-Οπαδού, όπως αυτή αναφέρεται από τους υφισταμένους ($r = 0.24$, $df = 78$, $p < 0.05$). Στατιστικά σημαντικές αλληλεπιδράσεις διαφάνηκαν και μεταξύ της Ποιότητας Ανταλλαγών Ηγέτη-Οπαδού και επιμέρους διαστάσεων της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, οι οποίες ωστόσο διασαφηνίστηκαν με τη μέθοδο της βηματικής πολλαπλής παλινδρόμησης.

Η ανάλυση βηματικής πολλαπλής παλινδρόμησης έδειξε ότι από τις τέσσερις διαστάσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, η «Κατανόηση του Συναισθήματος» του ηγέτη (προϊσταμένου) προέβλεπε την «ποιότητα των ανταλλαγών Ηγέτη-

Οπαδού» στην περίπτωση όμως μόνο που αυτή μετρούνταν από την πλευρά του Υφισταμένου ($F_{1,78} = 10,182, p < 0,05$).

Η εμφάνιση της διάστασης της Κατανόησης του Συναισθήματος του Προϊστάμενου ως η μόνη με στατιστικά σημαντική προβλεπτική ισχύ (ανάμεσα στις υπόλοιπες διαστάσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, δηλαδή την Έκφραση, τον Έλεγχο και τη Χρήση του Συναισθήματος) σε σχέση με την Ποιότητα Ανταλλαγών Ηγέτη-Οπαδού, όπως αναφέρεται από τον Υφιστάμενο αξίζει να συζητηθεί. Έρευνες πάνω στην προβλεπτική ισχύ παραγόντων της συναισθηματικής νοημοσύνης σε σχέση το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας βρήκαν ότι οι καλύτεροι προβλεπτικοί παράγοντες του συγκεκριμένου στυλ ηγεσίας αποδείχτηκαν ότι ήταν οι διαστάσεις της κατανόησης του συναισθήματος και της χρήσης του συναισθήματος (Gardner & Stough, 2001). Ωστόσο, οι υποθέσεις που ελέγχει η παρούσα έρευνα είναι πρωτότυπες στο ότι δεν έχουν υπάρξει μέχρι σήμερα ερευνητικά δεδομένα πάνω στη σχέση που μπορεί να συνδέει παράγοντες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και ποιότητα των σχέσεων ανταλλαγών Ηγέτη-Οπαδού. Η θέση παρόλα αυτά (που υποστηρίζεται βιβλιογραφικά) ότι το Μοντέλο Ανταλλαγών Ηγέτη-Οπαδού είναι ένα μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας (Gerstner & Day, 1997) παρέχει το θεωρητικό υπόβαθρο για την ερμηνεία του ευρήματος – που καταγράφεται για πρώτη φορά – σχετικά με την Κατανόηση του Συναισθήματος ως προβλεπτικού παράγοντα του κριτηρίου μας.

Από τις έρευνες πάνω στη σχέση Συναισθηματικής Νοημοσύνης και Μετασχηματιστικής Ηγεσίας (Palmer, Walls, Burgess & Stough, 2000· Duckett & Macfarlane, 2003· Gardner & Stough, 2001) έχει πράγματι φανεί ότι η **διάσταση της Κατανόησης του Συναισθήματος** (της ικανότητας του ηγέτη να επιδεικνύει «ενσυναίσθηση» έχοντας επίγνωση των αιτιών που προκάλεσαν καθώς και των αντιδράσεων που επακολούθησαν τη δημιουργία ενός συναισθήματος - στον εαυτό και τους άλλους -) σχετίζεται συστηματικά με τη μετασχηματιστική διάσταση της «ιδανικής επιρροής». Η ηγετική αυτή παράμετρος περιγράφει τον ηγέτη που ενεργεί ως ισχυρό πρότυπο για τους οπαδούς του, που έχει υψηλά ηθικά κίνητρα στη συμπεριφορά του και που τροφοδοτεί τους οπαδούς του με όραμα και την αίσθηση της αποστολής. Κυρίως όμως ο ηγέτης που ασκεί «ιδανική επιρροή» είναι ικανός να εμπνέει το σεβασμό και την εμπιστοσύνη στους οπαδούς του. Το μοντέλο Ανταλλαγών Ηγέτη-Οπαδού, όντας φύσει μετασχηματιστικό, θέτει ως κριτήρια της ποιότητας μιας σχέσης ανταλλαγών τις διαστάσεις ακριβώς του σεβασμού και της

εμπιστοσύνης (Graen & Uhl-Bien, 1995). Άρα τα αποτελέσματα από τη συγκεκριμένη ανάλυση επιτρέπουν να συμπεράνουμε ότι ηγέτες που σκοράρουν υψηλά στη διάσταση της Κατανόησης του Συναισθήματος, επιδεικνύοντας ενσυναίσθηση απέναντι στα συναισθήματα των οπαδών τους, οδηγούν τους οπαδούς αυτούς στο να αντιλαμβάνονται τη μεταξύ τους σχέση ως μιας υψηλής ποιότητας εργασιακή σχέση, που βασίζεται στην αμοιβαιότητα του σεβασμού και της εμπιστοσύνης.

Επιπλέον έχουμε ήδη αναφέρει ότι ο ηγέτης που είναι ικανός να κατανοεί τα συναισθήματα του καθώς κι εκείνα των οπαδών του είναι σε θέση να διαμορφώνει ένα κλίμα υποστήριξης και βοήθειας προς τους υφιστάμενους. Αυτό το επιτυγχάνει με το να κατανοεί αφενός τις συναισθηματικές αντιδράσεις του κάθε οπαδού χωριστά (ενσυναίσθηση) «ακούγοντας» τις ανάγκες και επιθυμίες του και αφετέρου να τις αντιμετωπίζει, ανταποκρινόμενος στις «συναισθηματικές» πληροφορίες που αυτός του στέλνει. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον «εξατομικευμένης φροντίδας» (ουσιαστική παράμετρο της αποτελεσματικής, μετασχηματιστικής ηγεσίας) χτίζονται ουσιαστικοί διαπροσωπικοί δεσμοί μεταξύ των εμπλεκόμενων μελών με αποτέλεσμα όλο και περισσότεροι υφιστάμενοι να νοιώθουν ότι μπορούν να αποτελέσουν μέλη της ενδο-ομάδας του ηγέτη. Όπως έχουμε εξάλλου αναφέρει η συμμετοχή των οπαδών στην ενδο-ομάδα του ηγέτη σηματοδοτεί ότι η εργασιακή σχέση ηγέτη-οπαδού γίνεται αντιληπτή ως μια υψηλής ποιότητας σχέση ανταλλαγών με οφέλη για τα μέλη της σχέσης (Northhouse, 1997· Κάντας, 1998).

Τη δυναμική του παράγοντα της Κατανόησης του Συναισθήματος του ηγέτη ως παράγοντα πρόβλεψης της Ποιότητας Ανταλλαγών Ηγέτη-Οπαδού επιβεβαιώνει έμμεσα και το εύρημα του Deluga (1992· πηγή: Gerstner & Day, 1997) ότι η «εξατομικευμένη φροντίδα» (individualized consideration) μπορεί να προβλέψει την ποιότητα της σχέσης Ανταλλαγών Ηγέτη-Οπαδού. Η διάσταση όμως της εξατομικευμένης φροντίδας θεμελιώνεται πάνω στην ικανότητα του ηγέτη να κατανοεί τα συναισθήματα του εαυτού και των οπαδών του.

Η επιβεβαίωση της δεύτερης υπόθεσης, η πρόβλεψη δηλαδή της «Ποιότητας Ανταλλαγών Ηγέτη-Οπαδού» (όπως αυτή αναφέρεται από τον Υφιστάμενο) από τον παράγοντα της Κατανόησης του Συναισθήματος του Υφισταμένου ($F_{1,78} = 6,02$, $p < 0,05$) δίνει μια ενδιαφέρουσα προς ερμηνεία προέκταση των αποτελεσμάτων της έρευνας, επιβεβαιώνοντας την ερευνητική επιλογή να συμπεριληφθεί και η «οπτική» του υφισταμένου στη διερεύνηση της αποτελεσματικής Ηγεσίας. Ελλείπει

βιβλιογραφικών και ερευνητικών δεδομένων στην υπο-μελέτη υπόθεση, μπορούμε να υποθέσουμε ωστόσο ότι η ικανότητα και των οπαδών-υφισταμένων να κατανοούν τα συναισθήματά τους, αλλά και τα συναισθήματα του ηγέτη τους (στην περίπτωση μας του ατόμου στο οποίο αναφέρονται άμεσα) είναι πιθανό να παρέχει σημαντική επανατροφοδότηση στον ηγέτη σχετικά με το πώς ανταποκρίνονται συναισθηματικά οι οπαδοί του σε τυχόν αποφάσεις ή προτάσεις του. Επίσης, οπαδοί που εμφανίζονται ικανοί να αναγνωρίζουν τα ίδια τους τα συναισθήματα και βασισμένοι σ' αυτήν την ικανότητα να επιδεικνύουν ενσυναίσθηση απέναντι σε συναισθηματικές καταστάσεις ή διαθέσεις του ατόμου στο οποίο αναφέρονται, μπορούν ίσως κάτω από κατάλληλες συνθήκες να συντελέσουν ώστε να μειωθεί η απόσταση που τους χωρίζει από τον ηγέτη, ασκώντας και οι ίδιοι κάποιο ποσό κοινωνικής επιρροής σ' αυτόν (Heller, Van Til, & Zurcher, 1986). Ο ηγέτης με τη σειρά του είναι πιθανό να «ανταμείψει» τα μέλη, εντάσσοντάς τα στην ενδο-ομάδα του. Όπως έχει αναφερθεί, τα μέλη της ενδο-ομάδας του ηγέτη αντιλαμβάνονται την εργασιακή τους σχέση με τον ηγέτη ως μια υψηλής ποιότητας σχέση ανταλλαγών μαζί του (Northhouse, 1997· Κάντας, 1998).

Θα πρέπει να επισημανθεί ωστόσο ότι για μια τέτοια περίπλοκη διεργασία άσκησης επιρροής και επικοινωνίας των αναγκών και επιθυμιών των μελών μιας εργασιακής σχέσης με δέκτη τον ηγέτη-προϊστάμενο, απαιτούνται και άλλες συναισθηματικές δεξιότητες, πέρα από αυτήν της Κατανόησης του Συναισθήματος όπως πιθανόν η ικανότητα Χρήσης του Συναισθήματος. Η διάσταση αυτή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης περιγράφει την ικανότητα του ατόμου να χειρίζεται με τέτοιο τρόπο τα συναισθήματα και τις διαθέσεις του ώστε να διευκολύνει τις γνωστικές λειτουργίες και τη συμπεριφορά του. Αν και η παρούσα έρευνα δεν παρέχει ενδείξεις για την προβλεπτική αξία αυτού του παράγοντα σε σχέση με την ποιότητα ανταλλαγών Ηγέτη-Οπαδού, μελλοντικές έρευνες, χρησιμοποιώντας διαφορετικούς ερευνητικούς σχεδιασμούς, θα ήταν σημαντικό να εξετάσουν τη συνδρομή των υπόλοιπων παραγόντων της συναισθηματικής νοημοσύνης στην πρόβλεψη της υψηλής ποιότητας ανταλλαγών με τον Ηγέτη.

Η απόρριψη των υπόλοιπων δύο υποθέσεων (Y_1 και Y_4), στις οποίες εξαρτημένη μεταβλητή ήταν η Ποιότητα Ανταλλαγών Ηγέτη- Οπαδού, όπως αυτή αναφέρεται από τον Προϊστάμενο και ανεξάρτητες η Συνολική Συναισθηματική Νοημοσύνη (και οι τέσσερις διαστάσεις της) για τον προϊστάμενο και τον υφιστάμενο, υποθέτουμε ότι οφείλεται σε εγγενή προβλήματα της φύσης του

δείγματος των προϊσταμένων. Η συζήτηση για τους περιορισμούς της έρευνας που ακολουθεί απευθύνεται και σ' αυτό το θέμα.

Τέλος, αξίζει να σχολιαστεί η απουσία επίδρασης δημογραφικών μεταβλητών (φύλο- ηλικία- μορφωτικό επίπεδο) του υφισταμένου στην παρατηρηθείσα σχέση μεταξύ Κατανόησης του Συναισθήματος του Υφισταμένου (ανεξάρτητη μεταβλητή) και της Ποιότητας των Ανταλλαγών Ηγέτη- Οπαδού, όπως αναφέρεται από τον Υφιστάμενο (εξαρτημένη). Ερευνητές υποστηρίζουν γενικότερα (Gerstner & Day, 1997) ότι δημογραφικές μεταβλητές δε φαίνεται να αποτελούν έγκυρους προβλεπτικούς παράγοντες της ποιότητας ανταλλαγών των μελών μιας εργασιακής σχέσης και ότι έχει περισσότερο νόημα να εξετάζονται ως προς το κριτήριο της ομοιότητάς τους για τα δύο μέλη (demographic similarity).

Περιορισμοί της έρευνας

Κατά την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τα αποτελέσματα της έρευνας θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τα εξής ζητήματα:

- *Γενικευσιμότητα αποτελεσμάτων.*

Το δείγμα της παρούσας έρευνας προέρχεται από μια βιομηχανική κατασκευαστική εταιρία η οποία αποτελεί μια μάλλον αρκετά εξειδικευμένη επιχείρηση, με αποτέλεσμα να μην είναι δυνατό να γενικευτούν τα αποτελέσματα σε όλον τον πληθυσμό άλλων παρόμοιων επιχειρήσεων.

- *Ποιότητα δείγματος και Σύμφωνία Βαθμολογητών για το LMX*

Όπως είχαμε την ευκαιρία να θίξουμε στο Κεφάλαιο σχετικά με τη Μεθοδολογία της έρευνας, στο δείγμα μας παρατηρήθηκε μια μεγάλη δυσαναλογία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, η οποία αντανακλούσε το σύνολο του προσωπικού του εργοστασίου. Σε κάθε προϊστάμενο του δείγματος αντιστοιχούσαν από ένας (ελάχιστο) έως δεκατέσσερις (μέγιστο) υφιστάμενοι. Το αποτέλεσμα ήταν να προκύψουν ζεύγη υφισταμένου-προϊσταμένου με τον ίδιο πάντα προϊστάμενο, εκεί που άλλες έρευνες εκτίμησης της Ποιότητας Ανταλλαγών Ηγέτη-Οπαδού (LMX) ορίζουν έναν κοινό μέγιστο αριθμό υφισταμένων (το ανώτερο τρεις) για κάθε ηγέτη (Truckenbrodt, 2000).

Το γεγονός αυτό πιστεύουμε ότι εξηγεί την απουσία στατιστικά σημαντικής συσχέτισης μεταξύ των αναφορών των δύο μελών κάθε ζεύγους για την ποιότητα της σχέσης τους, γεγονός που δεν επέτρεψε τη δημιουργία ενός σκορ LMX για κάθε δυάδα. Βιβλιογραφικές πηγές υποστηρίζουν την ύπαρξη χαμηλών συσχετίσεων μεταξύ των αναφορών των δύο μελών ($r = .24$) και συστήνουν ότι ο βαθμός σύμφωνίας ηγέτη-οπαδού μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως δείκτης της ποιότητας των δεδομένων (Gerstner & Day, 1997· Graen & Uhl-Bien, 1995). Στην περίπτωση της παρούσας έρευνας η χαμηλή ποιότητα των δεδομένων μας πιστοποιείται από τον δυσανάλογα μικρό αριθμό των προϊσταμένων, οι οποίοι «μόλυναν» τα αποτελέσματα

των μετρήσεων της «ποιότητας ανταλλαγών Ηγέτη- Οπαδού» με το να βαθμολογούν πιθανότατα όλα τα μέλη που αναφέρονταν σ' αυτούς με παρόμοιο τρόπο - διαπράττοντας ένα ιδιόμορφο σφάλμα επισκιασμού, που παρατηρείται πολύ συχνά στις αξιολογήσεις απόδοσης των εργαζομένων (Spector, 1992). Την εξήγηση αυτή ενισχύει και το συμπέρασμα σχετικά με την απόκλιση των αναφορών ηγέτη-οπαδού που καταγράφεται στην έρευνα των Liden, Wayne & Stilwell (1993) και σύμφωνα με το οποίο «...η βασική δυσκολία με τις μετρήσεις στη δυάδα, όταν αυτές λαμβάνονται από την πλευρά του προϊσταμένου είναι η τάση των προϊσταμένων να απαντούν κατά κάποιον τρόπο αμυντικά και να δίνουν κοινωνικά επιθυμητές απαντήσεις» (σελ.671).

Αυτή η υπόθεση έρχεται πράγματι να υποστηρίξει την ερμηνεία της μόλυνσης των μετρήσεων της ποιότητας των ανταλλαγών από τον ηγέτη και μάλιστα προς την κατεύθυνση της ευνοϊκής βαθμολόγησης της σχέσης με όλους τους υφισταμένους αδιάκριτα (φαινόμενο γνωστό από την αξιολόγηση απόδοσης ως "leniency error"). Άλλωστε, όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα της πιο πάνω έρευνας αλλά και της παρούσας, οι μέσοι όροι των βαθμολογιών της κλίμακας LMX-7 ήταν μεγαλύτεροι για τις αναφορές των ηγετών, απ' ότι για τις αναφορές των μελών (Πίνακες 12 και 13).

■ Ποιότητα δείγματος, LMX-7 και Διαστάσεις της Ποιότητας Ανταλλαγών Ηγέτη- Οπαδού

Η ελάχιστη διαφοροποιημένη οπτική των προϊσταμένων του δείγματος σχετικά με την ποιότητα της σχέσης που διατηρούν με το κάθε μέλος ξεχωριστά ίσως να σχετίζεται με το γεγονός ότι, σε κάθε απόπειρα συσχέτισης ή/και πρόβλεψης της Ποιότητας Ανταλλαγών με υποκείμενο αναφοράς τον Προϊστάμενο από τις ανεξάρτητες μεταβλητές της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και των δύο πηγών αναφοράς, προέκυπταν μη- στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα. Σ' αυτό το αποτέλεσμα ίσως να συμβάλει και το γεγονός ότι οι προϊστάμενοι κλήθηκαν να συμπληρώσουν μια εκδοχή – καθρέφτη του LMX-7, η οποία έχει χρησιμοποιηθεί στο παρελθόν από τους Maslyn & Uhl-Bien (2001) για το λόγο ακριβώς ότι είναι συνεπής με την εκδοχή του υφισταμένου που μετρά ό,τι ο υφιστάμενος εισπράττει από τον προϊστάμενο του (βλ. Παράρτημα). Ωστόσο μπορούμε να υποθέσουμε, σύμφωνα με τους Gerstner & Day (1997) ότι υφιστάμενοι και προϊστάμενοι δεν αντιλαμβάνονται

την ποιότητα των ανταλλαγών τους με τον ίδιο τρόπο και οπωσδήποτε όχι μονοδιάστατα όπως εκτιμάται από το κατεξοχήν εργαλείο μέτρησής της (LMX-7, με συντελεστή αξιοπιστίας $\alpha = .85$).

Αν και χρησιμοποιείται συχνότερα από άλλες κλίμακες και παραλλαγές του, το LMX-7 προτείνεται σε ερευνητές που ενδιαφέρονται να μετρήσουν μια συνολική (μονοδιάστατη) ποιότητα ανταλλαγών (Gerstner & Day, 1997, σελ. 837). Στην περίπτωση δε της παρούσας έρευνας που εξετάζει σχέση μεταξύ διαστάσεων Συναισθηματικής Νοημοσύνης ηγετών και οπαδών και ποιότητα εργασιακής σχέσης, η χρήση ενός εργαλείου που να μετρά περισσότερες διαστάσεις της ποιότητας αυτής της σχέσης ξεχωριστά για προϊσταμένους και υφισταμένους ίσως να παρουσίαζε με μεγαλύτερη καθαρότητα τις υποκείμενες αλληλεπιδράσεις.

■ Αιτιότητα

Η παρούσα έρευνα εξέτασε τις ερευνητικές της υποθέσεις με τη χρήση ενός «συσχετιστικού» μη- πειραματικού ερευνητικού σχεδιασμού. Έχει διαπιστωθεί ότι ο πιο αξιόπιστος τρόπος μελέτης της αιτιότητας αποτελεί ο πειραματικός χειρισμός των μεταβλητών. Πράγματι, ένας πειραματικού τύπου ερευνητικός σχεδιασμός που θα περιελάμβανε «πριν» και «μετά» χειρισμό των μεταβλητών σε συνθήκες εργαστηρίου θα μπορούσε να μελετήσει το «αίτιο και το αιτιατό» των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών. (Pedhazur and Schmelkin, 1991· πηγή: Truckenbrodt, 2000).

Επιπλέον τα δεδομένα της συγκεκριμένης έρευνας συλλέχθηκαν μία μόνο στιγμή και όχι μέσα σε μια περίοδο χρόνου, με τη χρήση της μεθόδου των ερωτηματολογίων. Άρα δεν είναι δυνατό να συμπεράνουμε μια ευθεία σχέση αιτιότητας μεταξύ των μεταβλητών, από μία και μόνο παρατήρηση. Όσον αφορά δε τη φορά της σχέσης, η χρήση της ανάλυσης βηματικής πολλαπλής παλινδρόμησης τοποθέτησε *a priori* (στα πλαίσια ασφαλώς του διερευνητικού χαρακτήρα της έρευνας καθώς και σε συνέχεια βιβλιογραφικών δεδομένων) τις μεταβλητές στη θέση της ανεξάρτητης και εξαρτημένης αντίστοιχα.

Αν ληφθεί μάλιστα υπόψη η θεωρητική προσέγγιση της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης, στα πλαίσια του μοντέλου των Salovey & Mayer που αξιοποιήθηκε στην έρευνά μας, ως ικανότητα (άρα υποκείμενη σε άσκηση και βελτίωση) και όχι ως σταθερό χαρακτηριστικό, θα μπορούσε να επανεξεταστεί η σχέση της με την

ποιότητα Ανταλλαγών Ηγέτη- Οπαδού, όχι πλέον ως ανεξάρτητη μεταβλητή αλλά ως εξαρτημένη. Αυτή η πρόταση παράλληλα με αυτές που παρουσιάζονται στη συνέχεια, ίσως αξίζει να μελετηθεί στο μέλλον.

Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Τα συμπεράσματα για τη θετική σχέση μεταξύ Συναισθηματικής Νοημοσύνης και Ποιότητας Ανταλλαγών Ηγέτη- Οπαδού, όπως συνάγονται για πρώτη φορά από την παρούσα έρευνα, μπορούν ν' αποτελέσουν ερέθισμα για μελλοντική ενασχόληση σε ένα χώρο που κατέχει εξέχουσα θέση στη μελέτη των οργανώσεων σήμερα· αυτόν της αποτελεσματικής ηγεσίας.

Αρχικά, μελλοντικές έρευνες μπορούν να διεξαχθούν σε όσο γίνεται μεγαλύτερο εύρος εργασιακών χώρων και επαγγελματιών, τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημόσιου τομέα. Ταυτόχρονα, προτείνεται να μελετούνται δείγματα ηγετών-προϊσταμένων από όλες τις ηγετικές βαθμίδες – δηλαδή χαμηλά, μεσαία και υψηλόβαθμα στελέχη (Palmer, Walls, Burgess, Stough, 2000). Η παρούσα έρευνα πραγματοποίησε ήδη ένα βήμα προς αυτήν την κατεύθυνση, με το να διερευνά τη σημασία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης προϊσταμένων χαμηλής ιεραρχικής βαθμίδας (line managers) στη διαμόρφωση υψηλής ποιότητας εργασιακών σχέσεων.

Θα ήταν ενδιαφέρον μελλοντικές έρευνες να εξετάσουν τα ζητήματα, που ανακύπτουν τόσο από την παρούσα εργασία όσο και από το χώρο των ερευνών πάνω στην αποτελεσματική ηγεσία, στο πεδίο των σύγχρονων δικτυακών μορφών οργάνωσης της εργασίας· σ' αυτές τις μορφές οργάνωσης το κλασικό πυραμιδικό σχήμα της ιεραρχίας αντικαθίσταται από μια περισσότερο συμμετοχική δομή, όπου ο έλεγχος ασκείται περιφερειακά, από το ίδιο το δίκτυο και όχι από την απομονωμένη κορυφή της ιεραρχίας. Είναι περισσότερο από πιθανό σε τέτοιου τύπου οργανώσεις η δυαδική σχέση προϊσταμένου και υφισταμένου να εμπεριέχει πολλά από τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν μια υψηλή ποιότητα ανταλλαγών Ηγέτη- Οπαδού. Θα είχε δε ενδιαφέρον, να εξετάσει κανείς τις ιδιαιτερότητες σχετικά με τη συμβολή των συναισθημάτων και της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην ανάπτυξη τέτοιων εργασιακών δεσμών.

Επιπλέον, στην περίπτωση ερευνών που ενδιαφέρονται να εξετάσουν τη συμβολή παραγόντων στην ανάπτυξη μιας υψηλής ποιότητας εργασιακής σχέσης θα πρέπει να προτιμώνται μακροχρόνιοι ερευνητικοί σχεδιασμοί, με τη χρήση και πειραματικών χειρισμών για την εξακρίβωση σχέσεων αιτιότητας μεταξύ των εξεταζόμενων μεταβλητών.

Συστήνεται ταυτόχρονα η επανεξέταση των υποθέσεων της συγκεκριμένης έρευνας σε διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα (δηλαδή σε εργασιακούς χώρους

άλλων χωρών) προκειμένου να συναχθούν συμπεράσματα σχετικά με ομοιότητες και διαφορές των αποτελεσμάτων. Με δεδομένη μάλιστα την παγκόσμια οικονομική αλληλεξάρτηση και συνεργασία μεταξύ των σύγχρονων επιχειρήσεων η πρόταση αυτή αποκτά τόσο θεωρητικό όσο και πρακτικό ενδιαφέρον.

Έχει επίσης υποστηριχτεί ότι η επανατροφοδότηση από προϊσταμένους και υφισταμένους αποτελεί μάλλον καταλληλότερο μέσο προσέγγισης της συναισθηματικής νοημοσύνης και των διαστάσεών της συγκριτικά με τη μέθοδο των αυτοαναφορών (Martinez, 1997, Gardner & Stough, 2001). Θα μπορούσε δηλαδή να χρησιμοποιηθεί μια μέτρηση “360 μοιρών” της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στον εργασιακό χώρο, ώστε να αποφευχθούν πιθανές «μολύνσεις» που συνοδεύουν συχνά τη μέθοδο των αυτοαναφορών.

Ειδικά για τη μέτρηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης σε εργασιακούς χώρους προτείνεται η χρήση ειδικά σχεδιασμένων εργαλείων, τα οποία μπορούν να σχεδιαστούν στη βάση της αντικειμενικής απόδοσης των εργαζομένων σε σχέση με συγκεκριμένα «συναισθηματικά» καθήκοντα. Οι σχέσεις μεταξύ ικανότητας και κριτηρίων απόδοσης έχει βρεθεί ότι είναι περισσότερο έγκυρες και αξιόπιστες όταν εκτιμώνται από «βασισμένα – στην – απόδοση» τεστ ικανοτήτων παρά από αυτοαναφορές ικανοτήτων (Palmer, Walls, Burgess, Stough, 2000). Επομένως, και οι σχέσεις μεταξύ Συναισθηματικής Νοημοσύνης και αποτελεσματικής ηγεσίας μπορούν να εκτιμηθούν καλύτερα, όταν η Συναισθηματική Νοημοσύνη μετράται με κριτήριο αντικειμενικούς δείκτες απόδοσης. Οι Emmerling & Goleman (2003) υποστηρίζουν εξάλλου ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να μετρηθεί, όπως και η γενική νοημοσύνη, με τη χρήση αντικειμενικής εξέτασης των επιμέρους συναισθηματικών ικανοτήτων ή επιδόσεων σε διάφορα έργα.

Από μια πρακτική οπτική, οι οργανώσεις θα μπορούσαν να εφαρμόσουν τα συμπεράσματα της έρευνας επιδιώκοντας και προωθώντας την ανάπτυξη των συναισθηματικών ικανοτήτων προϊσταμένων και υφισταμένων προκειμένου να απολαύσουν τα οφέλη που πηγάζουν από υψηλής ποιότητας εργασιακές σχέσεις μεταξύ ηγετών και οπαδών. Η επανάληψη της διάστασης της «Κατανόησης του Συναισθήματος» και για τα δύο μέλη της εργασιακής σχέσης ως προβλεπτικού παράγοντα της υψηλής ποιότητας ανταλλαγών αποτελεί ένα εύρημα που μπορεί να οδηγήσει στο σχεδιασμό και την υλοποίηση προγραμμάτων εκμάθησης και ανάπτυξης βασικών συναισθηματικών δεξιοτήτων (ειδικά της ικανότητας των ατόμων να κατανοούν τόσο τα δικά τους συναισθήματα όσο και των άλλων).

Αν και τέτοια προγράμματα έχουν παραδοσιακά ως δέκτη ανώτερα διοικητικά στελέχη, τα συμπεράσματα της έρευνας επιτρέπουν να υποστηρίξουμε ότι θα πρέπει να αναφέρονται, μέσα από έναν ειδικό ασφαλώς σχεδιασμό, και στους εργαζομένους εφόσον η δική τους δυνατότητα, όπως δείξαμε, να αντιλαμβάνονται και να κατανοούν συναισθήματα τροφοδοτεί τους προϊσταμένους με πληροφορίες που μπορούν να αξιοποιήσουν για την άσκηση επιτυχημένης ηγετικής επιρροής. Επιπλέον, στο διατομικό επίπεδο αλληλεπίδρασης ηγέτη-οπαδού, συστήνεται στους προϊσταμένους να επιδιώκουν να εξασκούν τους υφισταμένους τους στη βελτίωση των συναισθηματικών τους δεξιοτήτων καθώς και στο να εκφράζουν τα γνήσια συναισθήματά τους στην εργασία (Ashkanasy, 2002). Η άσκηση των ικανοτήτων κατανόησης των συναισθηματικών αντιδράσεων απέναντι στον ηγέτη και επικοινωνίας των πληροφοριών αυτών προς εκείνον, έχουν βρεθεί εξάλλου ότι βελτιώνουν τη δυνατότητα των υφισταμένων να επηρεάζουν τα «κέντρα των αποφάσεων» -να ασκούν μια τακτική “influencing upward” όπως αποκαλείται (Heller, Van Til, & Zurcher, 1986).

Ταυτόχρονα, η έρευνα πάνω στη σχέση Συναισθηματικής Νοημοσύνης και αποτελεσματικής ηγεσίας με το να εντοπίζει τις «συναισθηματικές δεξιότητες» (emotion-based skills) εκείνες που χαρακτηρίζουν έναν αποτελεσματικό ηγέτη, παρέχει επιπρόσθετα κριτήρια επιλογής για την αναγνώριση του εν δυνάμει αποτελεσματικού ηγέτη. (Palmer, Walls, Burgess & Stough, 2000). Έτσι, μια διαδικασία αξιολόγησης υποψηφίων για ηγετικές θέσεις θα πρέπει να συνεκτιμά συναισθηματικές ικανότητες (συμπληρωματικά με τις γνωστικές) με αποτέλεσμα να αυξάνει την προβλεπτική της εγκυρότητα.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η παρούσα εργασία εντάσσεται στην ερευνητική παράδοση της μελέτης των παραγόντων που σχετίζονται με την αποτελεσματική ηγεσία στο χώρο των οργανώσεων.

Αξιοποιώντας ένα αρκετά σύγχρονο μοντέλο για την Ηγεσία με μεγάλη ωστόσο θεωρητική και ερευνητική αξία, το μοντέλο Ανταλλαγών Ηγέτη-Οπαδού (LMX: Graen & Uhl-Bien, 1995) και τη σχέση του με τη θεωρία της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας (Gerstner & Day, 1997) δείξαμε για πρώτη φορά ότι συναισθηματικές ικανότητες των μελών (υφιστάμενος και ο άμεσος προϊστάμενός του) μιας δυαδικής σχέσης εργασίας μπορούν να προβλέψουν μια υψηλής ποιότητας σχέση ανταλλαγών μεταξύ τους, όπως εκτιμάται με κριτήρια την αμοιβαία εμπιστοσύνη και τον αμοιβαίο σεβασμό.

Με σημείο αναφοράς πάντα τη σχέση ηγέτη-οπαδού η έρευνα προσέγγισε θεωρητικά αφενός την αποτελεσματική ηγεσία ως ποιότητα αυτής της σχέσης και επέλεξε αφετέρου μεθοδολογικά τη συνεκτίμηση των αναφορών και των δύο μελών της σχέσης τόσο για τις εξαρτημένες όσο και για τις ανεξάρτητες μεταβλητές. Μ' αυτόν τον τρόπο πέτυχε να εγχειρηματοποιήσει τη βασική της θεωρητική σύλληψη που συνίσταται στη διερεύνηση των συσχετίσεων μεταξύ «κριτηρίου» (ποιότητα ανταλλαγών ηγέτη-οπαδού) και «προβλεπτικού παράγοντα» (συναισθηματική νοημοσύνη) σε ένα διατομικό επίπεδο ανάλυσης. Μελλοντικές έρευνες μπορούν να αναλάβουν την εμπειρική επαλήθευση των υποθέσεων της έρευνας (καθώς και γενικότερα την υπόθεση της σημασίας των συναισθημάτων στην Ηγεσία και την οργάνωση) σε ιεραρχικά πιο σύνθετα επίπεδα ανάλυσης, όπως το ομαδικό ή το οργανωσιακό (Ashkanasy, 2002).



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Η ΚΛΙΜΑΚΑ ΑΝΤΑΛΛΑΓΩΝ ΗΓΕΤΗ-ΟΠΑΔΟΥ (εκδοχή Υφιστάμενου)

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί περιέχει ερωτήματα που σας ζητούν να περιγράψετε τη σχέση σας με τον προϊστάμενο σας. Για κάθε ένα από τα ερωτήματα, σημειώστε το β α θ μ ό στον οποίο πιστεύετε ότι το ερώτημα είναι αληθινό για σας, κυκλώνοντας μία από τις απαντήσεις που εμφανίζονται κάτω από το ερώτημα.

1. Γνωρίζετε πόσο ικανοποιημένος είναι συνήθως ο προϊστάμενός σας από την εργασία σας;

Πολύ σπάνια	Σπάνια	Κάποιες φορές	Αρκετά συχνά	Πολύ συχνά
1	2	3	4	5

2. Πόσο καλά κατανοεί ο προϊστάμενός σας τα προβλήματα και τις ανάγκες της εργασίας σας;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά καλά	Πολύ καλά
1	2	3	4	5

3. Πόσο καλά αναγνωρίζει ο προϊστάμενός σας τις δυνατότητές σας;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά καλά	Πολύ καλά
1	2	3	4	5

4. Ποιες είναι οι πιθανότητες ο προϊστάμενός σας να χρησιμοποιήσει την εξουσία του για να σας βοηθήσει να λύσετε προβλήματα της εργασίας σας, ανεξάρτητα από την επίσημη εξουσία την οποία κατέχει;

Καμία	Μικρές	Μέτριες	Υψηλές	Πολύ υψηλές
1	2	3	4	5

5. Επίσης, ανεξάρτητα από την επίσημη εξουσία την οποία κατέχει ποιες είναι οι πιθανότητες ο προϊστάμενός σας να σας κατηγορήσει για δικό του λάθος;

Καμία	Μικρές	Μέτριες	Υψηλές	Πολύ υψηλές
1	2	3	4	5

6. Έχω αρκετή εμπιστοσύνη στον προϊστάμενό μου ώστε να υπερασπιστώ και να δικαιολογήσω την απόφασή του, σε περίπτωση που αυτός δεν είναι παρών.

Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ πολύ
1	2	3	4	5

7. Πώς θα χαρακτηρίζατε την εργασιακή σχέση με τον προϊστάμενό σας;

Καθόλου αποτελεσματική	Χειρότερη από μέτρια	Μέτρια	Καλύτερη από μέτρια	Πολύ αποτελεσματική
1	2	3	4	5

Ευχαριστούμε πολύ για τη συνεργασία σας!

Η ΚΛΙΜΑΚΑ ΑΝΤΑΛΛΑΓΩΝ ΗΓΕΤΗ-ΟΠΙΔΟΥ (εκδοχή Προϊσταμένου)

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί περιέχει ερωτήματα που σας ζητούν να περιγράψετε τη σχέση σας με τον υφιστάμενό σας. Για κάθε ένα από τα ερωτήματα, σημειώστε το β α θ μ ό στον οποίο πιστεύετε ότι το ερώτημα είναι αληθινό για σας, κυκλώνοντας μία από τις απαντήσεις που εμφανίζονται κάτω από το ερώτημα.

- 1. Γνωρίζετε πόσο ικανοποιημένος είναι συνήθως αυτός ο υφιστάμενός σας από την εργασία σας;**

Πολύ σπάνια	Σπάνια	Κάποιες φορές	Αρκετά συχνά	Πολύ συχνά
1	2	3	4	5

- 2. Πόσο καλά κατανοεί ο υφιστάμενός σας τα προβλήματα και τις ανάγκες της εργασίας σας;**

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά καλά	Πολύ καλά
1	2	3	4	5

- 3. Πόσο καλά αναγνωρίζει ο υφιστάμενός σας τις δυνατότητές σας;**

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά καλά	Πολύ καλά
1	2	3	4	5

4. Ποιες είναι οι πιθανότητες ο υφιστάμενός σας να χρησιμοποιήσει την εξουσία του για να σας βοηθήσει να λύσετε προβλήματα της εργασίας σας, ανεξάρτητα από την επίσημη εξουσία την οποία κατέχει;

Καμία	Μικρές	Μέτριες	Υψηλές	Πολύ υψηλές
1	2	3	4	5

5. Επίσης, ανεξάρτητα από την επίσημη εξουσία την οποία κατέχει ποιες είναι οι πιθανότητες ο υφιστάμενός σας να σας κατηγορήσει για δικό του λάθος;

Καμία	Μικρές	Μέτριες	Υψηλές	Πολύ υψηλές
1	2	3	4	5

6. Έχω αρκετή εμπιστοσύνη στον υφιστάμενό μου ώστε να υπερασπιστώ και να δικαιολογήσω την απόφασή του, σε περίπτωση που αυτός δεν είναι παρών.

Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ πολύ
1	2	3	4	5

7. Πώς θα χαρακτηρίζατε την εργασιακή σχέση με τον υφιστάμενό σας;

Καθόλου αποτελεσματική	Χειρότερη από μέτρια	Μέτρια	Καλύτερη από μέτρια	Πολύ αποτελεσματική
1	2	3	4	5

Ευχαριστούμε πολύ για τη συνεργασία σας!

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ashkanasy, N. (2002). Studies of cognition and emotion in Organizations: Attribution, Affective events, Emotional Intelligence and Perception of emotion. *Australian Journal of Management*, 27, 11- 19.
- Ashkanasy, N. & Daus, C. (2002). Emotion in the workplace: The new challenge for managers. *Academy of Management Executive*, (16)1, 76-86.
- Barling, J., Weber, T. & Kelloway, E.K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and fiscal outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81, 827-832.
- Barling, J., Slater, F. & Kelloway, E. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3), 157-161.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Bennett, R. & Liden, R. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, Leader-Member Exchange and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219-227.
- Borman, W., White, L.A. & Dorsey, D.W. (1995). Effects of ratee task performance and interpersonal factors on supervisor and peer performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 80, 168-177.
- Bryman, A. (1992). *Charisma & Leadership in Organizations*. London: Sage Publications.
- Burns, J. (1979). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cherniss, C. (2000). *Emotional intelligence: What it is and why it matters*. Ανακλήθηκε Απρίλιο 2004 από www.eiconsortium.org.
- Cherniss, C (2001). *Emotional intelligence and organizational effectiveness*. Ανακλήθηκε Απρίλιο 2004 από www.eiconsortium.org

- Duckett, H. & Macfarlane, E. (2003). Emotional intelligence and transformational leadership in retailing. *The Leadership & Organization Development Journal*, 24(6), 309-317.
- Dulewicz, V. & Higgs, M. (2000). Emotional intelligence: A review and evaluation study. *Journal of Managerial Psychology*, 15(4), 341-372.
- Elkins, T. & Keller, R.T. (2003). Leadership in research and development organizations: A literature review and conceptual framework. *The Leadership Quarterly*, 14, 587-606.
- Emmerling, R. & Goleman, D. (2003). *Emotional intelligence: Issues and common misunderstandings*. Ανακλήθηκε Απρίλιο 2004 από www.eiconsortium.org
- Forgas, J. & George, J. (2001). Affective influences on judgments and behavior in organizations: An information processing perspective. *Organizational Behavior and Human Decisions Processes*, 86(1), 3-34.
- Gardner, L. & Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *The Leadership & Organization Development Journal*, 23(2), 68-78.
- George, J. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027-1055.
- Gerstner, R. & Day, D. (1997). Meta-analytic review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
- Goleman, D. (1995). *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη: Γιατί το «EQ» είναι πιο σημαντικό από το «IQ»*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Goleman, D. (1998). *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο εργασίας*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα
- Graen, G. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.

Gray, J. (2004). Integration of Emotion and Cognitive Control. *Current Directions in Psychological Science*, 13(2), 46-48.

Heller T., Van Til J., & Zurcher L. (1986). *Leaders and followers: challenges for the future*. London: Jai Press Inc.

Higgs, M. (2002). Do leaders need emotional intelligence? A study of the relationship between emotional intelligence and leadership of change. *International Journal of Organizational Behavior*, 5(6), 195-212

Huy, Q. (2002). *Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers*. Ανακλήθηκε Ιούλιο 2004 από <http://knowledge.insead.edu/article>.

Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία*. Μέρος 1^ο. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Krishnan, V.R. (2001). Value systems of transformational leaders. *Leadership and Organizational Development Journal*, 22(3).

Krishnan, V. (2004). Impact of transformational leadership on followers' influence strategies. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(1), 58-72.

Krohne, H., Pieper, M., Knoll, N. & Breimer, N. (2002). The cognitive regulation of emotions: The role of success versus failure experience and coping dispositions. *Cognition and Emotion*, 16(2), 217-243.

Lewis, K. (2000). When leaders display emotion: How followers respond to negative emotional expression of male and female leaders. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 221-234.

Liden, R., Wayne, S. & Stilwell D. (1993). A longitudinal study on the early development of Leader-Member Exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 662-674.

Lin, T.R. (1996). *Intelligence, Practical Intelligence, Emotional Intelligence: In search for better constructs*. Ανακλήθηκε Απρίλιο 2004 από <http://ipmaac.org/acn/oct96/iqueppq>.

Mandell, B. & Pherwani, S. (2003). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: A gender comparison. *Journal of Business and Psychology*, 17(3), 387-404.

Marjosola, I. & Takala, T. (2000). Charismatic leadership, manipulation and organizational life. *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, 12(4), 146-158.

Martinez, M.N. (1997). The smarts that count. *HR Magazine*, 42(11), 72-78.

Maslyn, J. & Uhl-Bien, M. (2001). Leader- member exchange and its dimensions: Effects of self-effort and other's effort on relationship quality. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 697-708.

Mayer J., DiPaolo M., Salovey P. (1990). Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of Emotional Intelligence. *Journal of Personality Assessment*, 54(3&4), 772-781.

Moore, S. & Oaksford, M. (2002). Some long-term effects of emotion on cognition. *British Journal of Psychology*, 93, 383-395.

Newcombe M., Ashkanasy N. (2002). The role of affect and affective congruence in perceptions of leaders: An experimental study. *The Leadership Quarterly*, 13, 601-614.

Northhouse, P. (1997). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z. & Stough, C. (2001). Emotional Intelligence and effective leadership. *The Leadership & Organization Development Journal*, 22(1), 5-10.

Παρασκευόπουλος, Ι.Ν. & Χαραλαμπίδης, Ν. (1974). *Ψυχολογία των ατομικών διαφορών*, Αθήνα.

Putman, L. & Mumby, D. (1996). Organizations, Emotions and the myth of Rationality, *Emotion in Organizations*: Sage, London.

Rafaeli, A. & Sutton, R. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review*, 12(1), 23-37.

Schimmack, U., Oishi, S. & Diener, E. (2002). Cultural influences on the relation between pleasant emotions and unpleasant emotions: Asian dialectic philosophies or individualism-collectivism? *Cognition and Emotion*, 16(6), 705-719.

Spector, P. (1992). *Industrial and Organizational Psychology*. N.Y.: John Wiley & Sons, Inc.

Truckenbrodt, Y. (2000). The relationship between Leader-Member Exchange and commitment and organizational citizenship behavior. *Acquisition Review Quarterly*, 233-244.

Voola, R., Carlson, J. & West, A. (2004). Emotional intelligence and competitive advantage. *Strategic Change*, 83, 83-93.

Weymes, E. (2002). Relationships not leadership sustain successful organizations. *Journal of change management*, 3(4), 319-331.

Wong, C. & Law, K. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13, 243-274.



ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ

Τηλ. 210 - 92 01 001

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΕΠΙΣΤΡΟΦΗΣ

23/1/13

