

ΣΧΟΛΗ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ, ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ & ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ

ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΕΣΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ

**Ο ρόλος των ανώτερων γνωστικών λειτουργιών και της
συναισθηματικής νοημοσύνης στην αποτελεσματική ηγετική
συμπεριφορά**

ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

Χρυσοβαλάντο Σοφία Καρατοσίδη

Αθήνα, 2024

Τριμελής Επιτροπή

Ιορδάνογλου Δήμητρα, Επίκουρη Καθηγήτρια, Τμήμα Επικοινωνίας, Μέσων και Πολιτισμού, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών (Επιβλέπουσα)

Γαζή Αγγελική, Επίκουρη Καθηγήτρια, Τμήμα Επικοινωνίας, Μέσων και Πολιτισμού, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών (Μέλος)

Ζαλώνης Ιωάννης, Αναπληρωτής Καθηγητής, Ιατρική Σχολή, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών (Μέλος)



Copyright © Χρυσοβαλάντο Σοφία Καρατοσίδη, 2024

All rights reserved. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας διδακτορικής διατριβής εξ ολοκλήρου ή τμήμα αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της διατριβής για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς το συγγραφέα.

Η έγκριση της διδακτορικής διατριβής από το Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δεν δηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα.

Στον Φίλιππο και τον Βασίλη, που είναι το στήριγμα μου.

Στους γονείς μου, που είναι πάντα μαζί μου.

«-Φτάσε όπου δεν μπορείς!...»

(Νίκος Καζαντζάκης, Αναφορά στον Γκρέκο)

Συντομογραφίες

ΓΝΙ: Γενική Νοητική Ικανότητα

ΔΑΔ: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

ΕΛ: Εκτελεστικές Λειτουργίες

ΣΚΝ: Κοινωνική Συναισθηματική Νοημοσύνη

ΝΨ: Νευροψυχολογία

ΣΝ: Συναισθηματική Νοημοσύνη

Συντομογραφίες στα αγγλικά

CCL: Center for Creative Leadership

DMN : Default Mode Network

ESCI: Emotional and Social Competency Inventory

ICAR: International Cognitive Assessement Questionnaire

IGT: Iowan Gambling Task

KF: Korn Ferry

MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire

MOOCs: Massive Open Online courses

PFC: PreFrontal Cortex

PLC: Personal Learning Cloud

rFIC: Right Fronto-insular Cortex

STEM: The Situational Test of Emotion Management

STEU: Situational Test of Emotional Understanding

TEIQue: Trait Emotional Intelligence Questionnaire

TPN: Task Positive Network

Ευχαριστίες

Το ταξίδι αυτής της διατριβής ήταν γεμάτο ενθουσιασμό, προσμονή, χαρά, ματαιώσεις και ευγνωμοσύνη. Η παρούσα διδακτορική διατριβή δεν θα μπορούσε να ολοκληρωθεί χωρίς την καταλυτική συμβολή κάποιων ανθρώπων. Πρώτα από όλα, θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα μου κ. Δήμητρα Ιορδάνογλου, Επικ. Καθηγήτρια του Τμήματος για την εμπιστοσύνη, την υποστήριξη, την κατανόηση και ενθάρρυνση όλα αυτά τα χρόνια. Θυμάμαι χαρακτηριστικά την πρώτη μας συνάντηση και είμαι ευγνώμων για το πόσο όμορφα εξελίχθηκε η συνεργασία μας. Θέλω ακόμα να ευχαριστήσω τον κ. Ζαλώνη Ιωάννη, Καθηγητή της Ιατρικής Σχολής του ΕΚΠΑ και μέλος της Τριμελούς Επιτροπής για την αγάπη που μου μετέδωσε για τα νευροψυχολογικά εργαλεία από τον καιρό που ήμουν μεταπτυχιακή φοιτήτρια. Ένα μεγάλο ευχαριστώ στην κ. Γαζή Αγγελική, Καθηγήτρια του Τμήματος και μέλος της Τριμελούς Επιτροπής που μου θύμισε την περιέργεια και το ενδιαφέρον μου για τη μεθοδολογία της έρευνας.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την κ. Λιόλιου Ζωή για τη συμβολή της στην εξεύρεση του απαιτητικού δείγματος των ηγετών και για την εποικοδομητική ανατροφοδότηση της. Τις θερμότερες ευχαριστίες μου οφείλω στους προπτυχιακούς και μεταπτυχιακούς φοιτητές και φοιτήτριες και ηγέτες για την συμμετοχή τους στην έρευνα, για την εμπιστοσύνη που έδειξαν και για τον πολύτιμο χρόνο που αφιέρωσαν.

Δεν θα μπορούσα να ολοκληρώσω τη διδακτορική διατριβή χωρίς τη συνεχή υποστήριξη των γονιών μου, Ελένης και Σωτήρη που μου εμφύσησαν την περιέργεια της εξερεύνησης και κάθε φορά μου θυμίζουν πως μπορώ να καταφέρω ό,τι θελήσω. Θα ήθελα από καρδιάς να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στον συνοδοιπόρο μου, Βασίλη για την υποστήριξη, την κατανόηση και απεριόριστη βοήθεια που μου προσέφερε σε όλο αυτό το ταξίδι. Τέλος, ευχαριστώ τον γιο μου, Φίλιππο για το χρόνο που μου δάνεισε ώστε να ολοκληρωθεί αυτή η διαδρομή.

Αθήνα, Απρίλιος 2024

Περιεχόμενα

Πίνακες	9
Σχήματα	12
Γραφήματα.....	13
Εισαγωγή	18
1.1. Το ανθρώπινο δυναμικό στην Τέταρτη Βιομηχανική Επανάσταση.....	22
1.2 Ηγεσία	25
1.2.1 Σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας	26
1.2.2 Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στην ηγεσία κατά την πανδημία Covid-19	35
1.2.3 Μοντέλα ηγετικών ικανοτήτων	42
1.2.4 Μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία.....	52
1.2.5 Ηγετική αποτελεσματικότητα	54
1.3 Ανάπτυξη ηγετών.....	57
1.3.1 Προγράμματα ανάπτυξης ηγετικών ικανοτήτων	61
1.3.2 Αποτελεσματικότητα προγραμμάτων ανάπτυξης ηγετικών ικανοτήτων.....	66
1.4 Νευροεπιστήμες και Ηγεσία.....	70
1.4.1 Η λήψη αποφάσεων στην Οργανωσιακή Νευροεπιστήμη.....	76
1.4.2 Οι γνωστικές λειτουργίες στην ηγεσία	80
1.4.3 Οι επιτελικές λειτουργίες	81
1.4.4 Οι θερμές και ψυχρές επιτελικές λειτουργίες	83
1.5 Ο ρόλος της γενικής νοητικής ικανότητας, της συναισθηματικής νοημοσύνης και της προσωπικότητας στην αποτελεσματική ηγεσία	87
1.5.1 Η γενική νοητική ικανότητα στην ηγεσία.....	90
1.5.2 Η Συναισθηματική Νοημοσύνη	93
1.5.2.1 Θεωρητικά Μοντέλα Συναισθηματικής Νοημοσύνης	93
1.5.2.2 Η συναισθηματική νοημοσύνη στην ηγεσία	98
1.5.3 Η προσωπικότητα στην ηγεσία	100
1.6 Η συλλογιστική της παρούσας διατριβής και το εννοιολογικό μοντέλο.....	103
2.1 Σκοπός παρούσας έρευνας	106

2.2 Ερευνητικοί Στόχοι	106
2.2.1 Ερευνητικές Υποθέσεις	107
2.3 Ερευνητικός Σχεδιασμός	108
2.4 Δείγμα Έρευνας	110
2.5 Διαδικασία Έρευνας	113
2.5.1 Πιλοτική έρευνα	113
1 ^η Φάση	114
Ερωτηματολόγια	114
2 ^η Φάση	114
2.5.2 Κυρίως έρευνα	115
2.6 Εργαλεία Μέτρησης Μεταβλητών	117
1 ^η Φάση	118
Ερωτηματολόγια	118
2 ^η Φάση	118
Νευροψυχολογικές Μετρήσεις	118
3 ^η Φάση	118
Συναισθηματική & Κοινωνική Νοημοσύνη	118
2.6.1 Πρώτη Φάση Έρευνας - Ερωτηματολόγια	118
2.6.2 Δεύτερη Φάση Έρευνας – Νευροψυχολογικές μετρήσεις	122
2.6.3 Τρίτη Φάση Έρευνας – Συναισθηματική & Κοινωνική Νοημοσύνη	126
3.1 Στρατηγική Ανάλυσης	129
3.2 Περιγραφική Στατιστική και Έλεγχος Αξιοπιστίας	130
3.3 Η επίδραση των ψυχρών και θερμών ΕΛ στη μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία και ο διαμεσολαβητικός ρόλος της προσωπικότητας, της ΓΝΙ και της ΣΝ	142
3.3.1 Συσχετίσεις	142
3.3.2 Ανάλυση Διαμεσολάβησης	146
3.3.3 Η επίδραση των θερμών και ψυχρών ΕΛ στην αποτελεσματικότητα και ο διαμεσολαβητικός ρόλος της προσωπικότητας, της ΓΝΙ και της ΣΝ ως χαρακτηριστικό	153
3.3.3.1 Πολλαπλή Παλινδρόμηση	158
3.4 Η επίδραση των ΕΛ στη Συναισθηματική Κοινωνική Νοημοσύνη	160

3.5 Σύγκριση των μεταβλητών μεταξύ των δύο ομάδων (φοιτητές και ηγέτες)	182
3.6 Η επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών.....	188
4.1 Ο ρόλος των επιτελικών λειτουργιών στην ηγεσία και στην αποτελεσματικότητα	196
4.1.1 Οι επιτελικές λειτουργίες στην ηγεσία	196
4.1.2 Οι επιτελικές λειτουργίες και η αποτελεσματικότητα στην ηγεσία	200
4.2 Ο ρόλος της Συναισθηματικής και Κοινωνικής Νοημοσύνης	204
4.3 Σύγκριση των δύο ομάδων φοιτητών/ριών και ηγετών	211
4.4. Η επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών στην ηγεσία και τις επιτελικές λειτουργίες	216
4.5 Συμπεράσματα.....	217
4.7 Περιορισμοί και Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	220
4.8 Πρακτικές εφαρμογές.....	221
4.9 Επίλογος	222
Βιβλιογραφία	224
Ελληνόγλωσση.....	224
Ξενόγλωσση.....	225
Παράρτημα Α	258
Παράρτημα Β	280

Πίνακες

Πίνακας 1. Οι σημαντικότερες δεξιότητες των νέων επαγγελματιών στην αγορά εργασίας	33
Πίνακας 2. Κατανομή περιγραφικών στοιχείων Φύλο και Επιστήμες στις οποίες εκπαιδευτήκατε	112
Πίνακας 3. Κατανομή των περιγραφικών στοιχείων Ηλικία, Εκπαίδευση και Χρόνια προϋπηρεσίας.....	112
Πίνακας 4. Εργαλεία Φάσεων Πιλοτικής Έρευνας.....	114
Πίνακας 5. Εργαλεία Φάσεων Κυρίως Έρευνας.....	118
Πίνακας 6. Περιγραφικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, της ΓΝΙ, της ΣΝ ως χαρακτηριστικό, της αποτελεσματικότητας και της ηγεσίας.....	132
Πίνακας 7. Περιγραφικά χαρακτηριστικά των Ψυχρών και Θερμών Επιτελικών Λειτουργιών.....	139
Πίνακας 8. Περιγραφικά χαρακτηριστικά της συναισθηματικής και κοινωνικής νοημοσύνης ESCI (αυτοαξιολόγηση).....	141
Πίνακας 9. Δείκτες αξιοπιστίας.....	142
Πίνακας 10. Συσχετίσεις των θερμών και ψυχρών ΕΛ, της προσωπικότητας, της ΓΝΙ, της ΣΝ ως χαρακτηριστικό, της μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας	144
Πίνακας 11. Άμεσες επιδράσεις της Σημασιολογικής ευχέρειας – zscore στη Μετασχηματιστική ηγεσία	147
Πίνακας 12. Έμμεσες επιδράσεις της ΕΛ– zscore στη Μετασχηματιστική ηγεσία...	148
Πίνακας 13. Άμεσες επιδράσεις του χρόνου 2ης δοκιμασίας στη Συναλλακτική ηγεσία	151
Πίνακας 14. Έμμεσες επιδράσεις του χρόνου 2ης δοκιμασίας στη Συναλλακτική ηγεσία	152
Πίνακας 15. Συνολικές επιδράσεις στη Συναλλακτική ηγεσία	153
Πίνακας 16. Άμεσες επιδράσεις της Σημασιολογικής ευχέρειας – zscore στην αυτό-αποτελεσματικότητα	154
Πίνακας 17. Έμμεσες επιδράσεις της Σημασιολογικής ευχέρειας – zscore στην αυτό-αποτελεσματικότητα	155

Πίνακας 18. Άμεση επίδραση των Θερμών ΕΛ στην Αποτελεσματικότητα 360°.....	156
Πίνακας 19. Έμμεση επίδραση του IGT στην Αποτελεσματικότητα 360°	156
Πίνακας 20. Συνολικές επιδράσεις στην Αποτελεσματικότητα 360°	157
Πίνακας 21. Συσχετίσεις των θερμών και ψυχρών ΕΛ, της αυτό-αποτελεσματικότητας και αποτελεσματικότητας	158
Πίνακας 22. Βηματική Πολλαπλή Παλινδρόμηση μεταβλητών πρόβλεψης της Αυτοαποτελεσματικότητας	159
Πίνακας 23. Βηματική Πολλαπλή Παλινδρόμηση μεταβλητών πρόβλεψης της Αποτελεσματικότητας.....	160
Πίνακας 26. Διαμεσολαβούμενες επιδράσεις των ΕΛ στις διαστάσεις ESCI.....	170
Πίνακας 27. Άμεσες επιδράσεις των ΕΛ στις διαστάσεις ESCI	172
Πίνακας 28. Διαμεσουλαβούμενες επιδράσεις των ΕΛ στις διαστάσεις ESCI 360 ..	174
Πίνακας 29. Άμεσες επιδράσεις των ΕΛ στις διαστάσεις ESCI 360	175
Πίνακας 30. Συσχετίσεις της συναισθηματικής και κοινωνικής νοημοσύνης με την μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία	176
Πίνακας 31. Συσχετίσεις της συναισθηματικής και κοινωνικής νοημοσύνης 360° με την μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία.....	178
Πίνακας 32. Συσχετίσεις της συναισθηματικής και κοινωνικής νοημοσύνης με την αυτό- αποτελεσματικότητα και αποτελεσματικότητα 360°.	180
Πίνακας 33. Συσχετίσεις της συναισθηματικής και κοινωνικής νοημοσύνης 360 με την αυτό- αποτελεσματικότητα και αποτελεσματικότητα 360°......	181
Πίνακας 34. Διαφορές των ΕΛ των δύο ομάδων Ηγέτης και Φοιτητής.....	183
Πίνακας 35. Διαφορές της Μετασχηματιστικής και της Συναλλακτικής ηγεσίας στις δύο ομάδες Ηγέτης και Φοιτητής	184
Πίνακας 36. Διαφορές της Συναισθηματικής και κοινωνικής νοημοσύνης (αυτοαξιολογήσεις) στις δύο ομάδες Φοιτητής και Ηγέτης	186
Πίνακας 37. Διαφορές της Συναισθηματικής και κοινωνικής νοημοσύνης 360° στις δύο ομάδες Φοιτητής και Ηγέτης	187
Πίνακας 38. Διαφοροποιήσεις της μετασχηματιστικής και της συναλλακτικής ηγεσίας ανάλογα με το φύλο	188
Πίνακας 39. Συσχετίσεις της μετασχηματιστικής και της συναλλακτικής ηγεσίας με την ηλικία και τα χρόνια προϋπηρεσίας	189

Πίνακας 40. Συσχετίσεις των ΕΛ με τα χρόνια προϋπηρεσίας και την ηλικία.....	191
Πίνακας 41. Διαφορές των ΕΛ ανάλογα με το Φύλο	193

Σχήματα

Σχήμα 1. Το μείγμα των στοιχείων που συνθέτουν τον ηγέτη (Μπουραντάς, 2005, σελ. 251)	44
Σχήμα 2. Οι ατομικές διαφορές στην απόδοση που διαμεσολαβούνται από την μετασχηματιστική ηγεσία (Cavazotte, Moreno & Hickman, 2012, σελ. 451)	46
Σχήμα 3. Ταξινόμηση των ηγετικών ικανοτήτων (Tubbs and Schulz, 2006, σελ. 33) .	48
Σχήμα 4. Μοντέλο αξιολόγησης ηγετών, επιχειρηματιών που έχουν υψηλές επιδόσεις (Schulz and Creer, 2016, σελ. 5)	51
Σχήμα 5. Το εννοιολογικό μοντέλο της έρευνας.....	104
Σχήμα 6. Η ανάλυση διαμεσολάβησης για τη μετασχηματιστική ηγεσία	149
Σχήμα 7. Διαμεσολαβούμενη ανάλυση της συναλλακτικής ηγεσίας	150
Σχήμα 8. Ανάλυσης Διαμεσολάβησης για ΣΚΝ	173
Σχήμα 9. Ανάλυση Διαμεσολάβησης για ΣΚΝ 360 ^ο	175

Γραφήματα

Γράφημα 1. Κατανομή του δείγματος στις κατηγορίες Φοιτητής και Ηγέτης.....	113
Γράφημα 2. Κατανομή των τιμών της Εξωστρέφειας	133
Γράφημα 3. Κατανομή των τιμών της Προσήνειας	133
Γράφημα 4. Κατανομή των τιμών της Ευσυνειδησίας	133
Γράφημα 5. Κατανομή των τιμών της Συναισθηματικής σταθερότητας	134
Γράφημα 6. Κατανομή των τιμών της Δεκτικότητας στις εμπειρίες	135
Γράφημα 7. Κατανομή της ΓΝΙ.....	135
Γράφημα 8. Κατανομή της ΣΝ ως χαρακτηριστικό.....	136
Γράφημα 9. Κατανομή της Αυτό-αποτελεσματικότητας.....	136
Γράφημα 10. Κατανομή της Αποτελεσματικότητας 360°	137
Γράφημα 11. Κατανομή των τιμών της Μετασχηματιστικής ηγεσίας	137
Γράφημα 12. Κατανομή των τιμών της Συναλλακτικής ηγεσίας.....	138
Γράφημα 13. Κατανομή της Μετασχηματιστικής ηγεσίας στις δύο ομάδες	184
Γράφημα 14. Κατανομή της Συναλλακτικής ηγεσίας στις δύο ομάδες	185
Γράφημα 15. Συσχέτιση της Μετασχηματιστικής ηγεσίας με την ηλικία	189
Γράφημα 16. Συσχέτιση της Μετασχηματιστικής ηγεσίας με τα χρόνια προϋπηρεσίας	189

Περίληψη

Η παρούσα διδακτορική διατριβή διερευνά τις σχέσεις εγκεφάλου-συμπεριφοράς στην ηγεσία, εισάγοντας τις επιτελικές λειτουργίες ως ατομική διαφορά. Εμπειρικά δεδομένα επιβεβαιώνουν ότι οι γνωστικές λειτουργίες όπως, η επίλυση προβλήματος, η ταχύτητα επεξεργασίας, η ενεργός μνήμη, η αυτοβιογραφική μνήμη παίζουν σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματική ηγεσία (Ramchandran και συν., 2016; Foxall, 2014; Waldman, 2011). Ωστόσο υπάρχει ανάγκη περαιτέρω διερεύνησης του νευρογνωστικού προφίλ της ηγεσίας καθώς η υπάρχουσα βιβλιογραφία είναι μέχρι στιγμής αμφιλεγόμενη. Οι επιτελικές λειτουργίες παίζουν σημαντικό ρόλο στην ικανότητα απόκρισης και προσαρμογής σε νέες καταστάσεις, αποτελούν την βάση πολλών γνωστικών, συναισθηματικών και κοινωνικών δεξιοτήτων και εμπλέκουν τον προμετωπιαίο φλοιό. Οι ψυχρές επιτελικές λειτουργίες εκδηλώνονται σε συνθήκες απαλλαγμένες από συναίσθημα και σε ελεγχόμενα περιβάλλοντα. Οι θερμές επιτελικές λειτουργίες αναδύονται σε περιβάλλοντα που εμπλέκουν συναίσθημα, κίνητρο, άμεση ευχαρίστηση ή μακροπρόθεσμη ανταμοιβή. Αναλυτικότερα, η παρούσα διατριβή μελετά τον ρόλο των θερμών και των ψυχρών επιτελικών λειτουργιών στην αποτελεσματική ηγεσία λαμβάνοντας υπόψιν τον διαμεσολαβητικό ρόλο της προσωπικότητας, της γενικής νοητικής ικανότητας και της συναισθηματικής νοημοσύνης. Επίσης, διερευνά τη σχέση των επιτελικών λειτουργιών με τη συμπεριφορική συναισθηματική νοημοσύνη, λαμβάνοντας υπόψιν τις παραπάνω μεταβλητές.

Το δείγμα αποτέλεσαν τριακόσια δεκαέξι άτομα αποτελούμενα από δύο ομάδες (φοιτητές/ριες και ηγέτες), τα οποία αξιολογήθηκαν με νευροψυχολογικές δοκιμασίες που εκτιμούν τομείς επιτελικών λειτουργιών και απάντησαν σε ερωτηματολόγια που αξιολογούν την προσωπικότητα, τη γενική νοητική ικανότητα, τη συναισθηματική νοημοσύνη ως χαρακτηριστικό, τη συναισθηματική κοινωνική νοημοσύνη και την αποτελεσματικότητα στην ηγεσία. Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας και της συναισθηματικής κοινωνικής νοημοσύνης έγινε μέσω αυτοαξιολογήσεων και ετεροαξιολογήσεων. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι ψυχρές επιτελικές λειτουργίες επιδρούν στην ηγεσία, τονίζοντας τον διαμεσολαβητικό ρόλο της προσωπικότητας. Ακόμα, αναδείχθηκε η αντισταθμιστική σχέση των γνωστικών

λειτουργιών με επιμέρους τομείς της συμπεριφορικής συναισθηματικής νοημοσύνης. Τέλος, βρέθηκε ότι οι ηγέτες εμφανίζουν καλύτερη επίδοση σε τομείς επικοινωνιακών ικανοτήτων, εύρους προσοχής και ενεργού μνήμης σε σχέση με τους φοιτητές/τριες. Η διαφορά αυτή είναι πιθανό να εξηγηθεί από τη διαφορά εμπειριών άσκησης ηγεσίας μεταξύ των δύο ομάδων και αναδεικνύει τη σημασία της ανάπτυξης των συγκεκριμένων γνωστικών λειτουργιών στους νέους και νέες ώστε να γίνουν οι αποτελεσματικοί ηγέτες του μέλλοντος. Συνοψίζοντας, οι θερμές και ψυχρές επιτελικές λειτουργίες ανοίγουν έναν νέο δρόμο στην έρευνα της οργανωσιακής νευροεπιστήμης, παρέχοντας μια άμεση μη επεμβατική σύνδεση της εγκεφαλικής λειτουργίας με την ηγετική συμπεριφορά.

Λέξεις κλειδιά: νευροψυχολογία, οργανωσιακή συμπεριφορά, γνωστική ψυχολογία, ανώτερες γνωστικές λειτουργίες, ηγεσία, συναισθηματική νοημοσύνη

The role of higher cognitive functions and emotional intelligence in effective leadership behavior

Chrysovalanto Sofia Karatosidi

Abstract

The present thesis investigates brain-behavior relationships in leadership, introducing executive functions (EF) as an individual difference. Empirical data confirms that cognitive functions such as problem-solving, processing speed, working memory, and autobiographical memory are crucial in effective leadership (Ramchandran et al., 2016; Foxall, 2014; Waldman, 2011). However, there is a need to further investigate the neurocognitive profile of leadership, as the existing literature is controversial. Executive functions play an important role in the ability to respond and adapt to new situations. They constitute the basis of many cognitive, emotional and social skills and involve the prefrontal cortex. Cold executive functions manifest in controlled environments and in conditions free of emotion. Hot executive functions emerge in environments involving emotion, motivation, immediate gratification, or long-term reward. In more detail, the current thesis studies the role of hot and cold executive functions in effective leadership, taking into account the mediating role of personality, general cognitive ability and emotional intelligence (EI). It also investigates the relationship of executive functions with behavioral emotional intelligence taking into account the above variables.

The sample comprised three hundred and sixteen participants, consisting of two groups (graduate/postgraduate students and leaders). Neuropsychological tests assessing specific domains of EF and questionnaires assessing personality, general cognitive ability, EI and leadership effectiveness were administered. Effectiveness and behavioral EI were measured through self-ratings and 360° feedback. Results showed that cold EF affect leadership, emphasizing the mediating role of personality. Furthermore, the compensatory relationship between several aspects of cognitive functions and behavioral EI was highlighted. Finally, it was found that leaders show better performance in areas of communication skills, attention span and working memory than students. This could be explained by the difference in leadership

experience between the two groups and points out the importance of developing specific cognitive functions in young individuals in order to become the effective leaders of the future. In summary, hot and cold executive functions break new ground in organizational neuroscience research by providing a direct and non-invasive link between brain function and leadership behavior.

Keywords: neuropsychology, organizational behavior, cognitive psychology, higher cognitive functions, leadership, emotional intelligence

Εισαγωγή

Η ηγεσία είναι ένα φαινόμενο που έχει μελετηθεί εκτεταμένα και θα συνεχίσει να ερευνάται για τις επόμενες δεκαετίες. Ερευνητές από την πλευρά της οργανωσιακής ψυχολογίας, των νευροεπιστημών, της κοινωνιολογίας προσπαθούν να απαντήσουν σε καίρια ζητήματα της ηγεσίας προσεγγίζοντας την από την σκοπιά της επιστήμης τους. Ωστόσο η υπάρχουσα βιβλιογραφία είναι πολύ συχνά ασυνεπής και αμφιλεγόμενη (Bourantas & Agaritou, 2014). Στον τομέα των οριζόντιων δεξιοτήτων (soft skills) ή μετα-ικανοτήτων στην ηγεσία παρατηρείται μεγάλη δυσκολία κυρίως στον ορισμό και την ενσωμάτωση των στοιχείων που είναι σημαντικά να διαθέτει ένας ηγέτης για να είναι αποτελεσματικός και να μπορεί να ανταποκρίνεται στις ρευστές και αβέβαιες συνθήκες που επικρατούν. Ο τομέας των ατομικών χαρακτηριστικών των ηγετών περιλαμβάνει τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που διαθέτει ένας ηγέτης και ατομικά χαρακτηριστικά όπως είναι η νοημοσύνη, η συναισθηματική νοημοσύνη, οι επικοινωνιακές δεξιότητες κ.ά. Για τους περισσότερους ερευνητές πολλά από αυτά τα χαρακτηριστικά απαρτίζουν μετα-ικανότητες που συνεισφέρουν άμεσα στην αποτελεσματικότητα στην ηγεσία.

Τα αποτελέσματα των ερευνών πολλές φορές είναι αντικρουόμενα. Για παράδειγμα πολλές έρευνες υποστηρίζουν ότι η γενική νοημοσύνη δεν συσχετίζεται τόσο με την αποτελεσματικότητα στην ηγεσία (Reichard, 2011) ενώ η συναισθηματική νοημοσύνη συσχετίζεται σε υψηλό βαθμό με την αποτελεσματικότητα στην ηγεσία (Amdurer και συν., 2014). Άλλες πάλι υποστηρίζουν ότι ο δείκτης νοημοσύνης είναι ο καλύτερος προβλεπτικός παράγοντας της αποτελεσματικότητας στην ηγεσία (Antonakis, 2003; 2004). Κάτι που πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι ότι τα αποτελέσματα αυτών των ερευνών τις περισσότερες φορές βασίζονται σε έμμεσους δείκτες (ερωτηματολόγια) ή σε μεμονωμένες μετρήσεις (ένα μόνο ψυχομετρικό εργαλείο) ή σε αυτοαναφορές. Άλλες πάλι έρευνες υποστηρίζουν ότι δεξιότητες όπως η επίλυση προβλήματος, η ταχύτητα επεξεργασίας, η ενεργός μνήμη, η αυτοβιογραφική μνήμη παίζουν κύριο ρόλο στην αποτελεσματικότητα στην ηγεσία (Barling, Weber, & Kelloway, 1996; Foxall, 2014). Αδυνατούν όμως μεθοδολογικά να συμπεριλάβουν όλες αυτές τις γνωστικές λειτουργίες ή ακόμα να εκτιμήσουν αυτές τις λειτουργίες μέσω νευροψυχολογικών

εργαλείων τα οποία διαθέτουν εγκυρότητα και αξιοπιστία. Άλλες έρευνες δεν λαμβάνουν υπόψιν μεταβλητές που γνωρίζουμε από την σκοπιά της αναπτυξιακής και γνωστικής ψυχολογίας ότι επηρεάζουν τις γνωστικές ικανότητες, όπως είναι η ηλικία και το μορφωτικό επίπεδο (Allix & Gronh, 2005).

Η παρούσα διατριβή μελετά τις ανώτερες γνωστικές λειτουργίες (επιτελικές λειτουργίες) στην ηγεσία. Επιχειρεί να μελετήσει τις επιτελικές λειτουργίες ταξινομώντας τις σε ψυχρές και θερμές και να μελετήσει τον ρόλο που αυτές επιτελούν στην ηγεσία (μετασχηματιστική και συναλλακτική) και στην αποτελεσματικότητα στην ηγεσία. Επίσης, λαμβάνει υπόψιν της χαρακτηριστικά που γνωρίζουμε από τη βιβλιογραφία ότι παίζουν καθοριστικό ρόλο στην αποτελεσματική ηγεσία όπως είναι η προσωπικότητα, η γενική νοητική ικανότητα και η συναισθηματική νοημοσύνη ως χαρακτηριστικό. Ακόμα επιδιώκει να μελετήσει εάν η Κοινωνική Συναισθηματική Νοημοσύνη στην ηγεσία σχετίζεται με τις θερμές και ψυχρές επιτελικές λειτουργίες.

Η παρούσα διατριβή αναπτύσσεται σε 4 κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η βιβλιογραφική επισκόπηση, μέσα από τέσσερις ενότητες. Στην πρώτη ενότητα περιγράφεται η επιρροή της τέταρτης βιομηχανικής επανάστασης στον ανθρώπινο παράγοντα και προσεγγίζεται το πολυσύνθετο φαινόμενο της ηγεσίας. Αναλύονται η μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία και η ηγεσία στην εποχή του ψηφιακού μετασχηματισμού και της πανδημίας του Covid-19.

Στη συνέχεια, στη δεύτερη ενότητα αναλύεται ο διεπιστημονικός τομέας της Νευροηγεσίας, τα σύγχρονα ευρήματα στη λήψη αποφάσεων και οι ανώτερες γνωστικές λειτουργίες. Παρατίθενται αναλυτικά οι επιτελικές λειτουργίες.

Στην τρίτη ενότητα αναπτύσσεται η συναισθηματική νοημοσύνη, τα μοντέλα της και η ΣΝ στην ηγεσία. Στην τέταρτη και τελευταία ενότητα αναπτύσσονται εννοιολογικά μοντέλα ηγεσίας και η αποτελεσματικότητα. Τέλος, παρατίθεται το εννοιολογικό μοντέλο της διατριβής.

Το δεύτερο κεφάλαιο αφορά σε ζητήματα μεθοδολογίας της έρευνας. Διατυπώνονται οι ερευνητικές υποθέσεις και αναπτύσσεται ο ερευνητικός σχεδιασμός. Περιγράφονται η πιλοτική έρευνα, οι ερευνητικές διαδικασίες της κυρίως έρευνας ανά στάδιο, αναλύεται το δείγμα και τα χαρακτηριστικά του και απαριθμούνται τα ερευνητικά μεθοδολογικά εργαλεία συλλογής των δεδομένων.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η ανάλυση των αποτελεσμάτων και απαρτίζεται από τρεις ενότητες. Η πρώτη ενότητα μελετά τον ρόλο των ΕΛ στη μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία και στην αποτελεσματικότητα. Η δεύτερη ενότητα μελετά τον ρόλο των ΕΛ στην ΣΚΝ (αυτοαξιολογήσεις και ετεροαξιολογήσεις). Η τρίτη ενότητα μελετά την σύγκριση των δύο ομάδων (φοιτητές και ηγέτες) ως προς τις ΕΛ, την ηγεσία και τη ΣΚΝ.

Το τέταρτο κεφάλαιο περιλαμβάνει τη συζήτηση και τα συμπεράσματα της έρευνας. Γίνεται αναφορά στις προκλήσεις και στους περιορισμούς της ερευνητικής διαδικασίας. Προτείνονται πρακτικές εφαρμογές και παρατίθενται προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

1.1 Το ανθρώπινο δυναμικό στην Τέταρτη Βιομηχανική Επανάσταση

Οι αλλαγές στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας, οι αυξημένες απαιτήσεις της κοινωνίας έχουν καταστήσει το εργασιακό περιβάλλον πιο ρευστό, αβέβαιο, πολύπλοκο και ασαφές (VUCA- volatile, uncertain, complex, ambiguous). Μία ρευστή κατάσταση αναφέρεται ως ασταθής και απρόβλεπτη (Bennett & Lemoine, 2014). Σχετίζεται περισσότερο με την αλλαγή παρά με την πολύπλοκη δομή και την αμφιβολία για τα αποτελέσματα. Η αβεβαιότητα περιγράφει μία κατάσταση η οποία χαρακτηρίζεται από έλλειψη γνώσης και από αδυναμία να προβλέψει εάν ένα σοβαρό συμβάν μπορεί να αποτελέσει την αιτία για ένα αποτέλεσμα (Bennett & Lemoine, 2014). Η πολυπλοκότητα αναφέρεται σε μία κατάσταση που αποτελείται από διαφορετικά και πολλά αλληλοσυνδεόμενα κομμάτια. Η αβεβαιότητα χαρακτηρίζει καταστάσεις όπου υπάρχει αμφιβολία σχετικά με τις σχέσεις αιτίου και αιτιατού. Μια αβέβαιη κατάσταση είναι πιο προκλητική και πρωτόγνωρη γιατί δεν υπάρχουν προγενέστερες ενδείξεις για τα επακόλουθα συγκεκριμένων ενεργειών (Bennett & Lemoine, 2014).

Η Τέταρτη βιομηχανική Επανάσταση, συνοδευόμενη από την ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας, την ρομποτική και την τεχνητή νοημοσύνη έχει επηρεάσει και θα συνεχίσει να τροποποιεί τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ). Σύμφωνα με έρευνα της KPMG (2019), όπου συμμετείχαν 1200 ανώτερα στελέχη από τον χώρο του Ανθρώπινου Δυναμικού, αναφέρεται ότι πλέον οι διευθυντές των τμημάτων ΔΑΔ αλλάζουν τα επιχειρησιακά πλάνα, εφαρμόζοντας νέες τεχνολογίες όπως τα αναλυτικά στοιχεία (people analytics), την ψηφιακή εργασία (digital labor), και την τεχνητή νοημοσύνη (artificial intelligence) ενώ ταυτόχρονα εστιάζουν στις κρίσιμες ικανότητες που χρειάζονται για να επιτύχουν. Σε μια νέα ψηφιακή εποχή όπου το ανθρώπινο δυναμικό θα απαρτίζεται από πέντε διαφορετικές γενιές, οι εργαζόμενοι οφείλουν να συνεργαστούν με την προηγμένη ρομποτική και τον αυτοματισμό. Τα δύο τρίτα των ανώτερων στελεχών στον Τομέα της ΔΑΔ αναφέρουν ότι υφίστανται ή πρόκειται να υποβληθούν σε ψηφιακό μετασχηματισμό και από αυτούς το 70% αναγνωρίζει την ανάγκη για μετασχηματισμό (KPMG, 2019). Τα ανώτερα στελέχη που θεωρούν ότι η ΔΑΔ έχει στρατηγικό ρόλο στον οργανισμό είναι πιο πιθανό να οδηγηθούν σε ψηφιακό μετασχηματισμό. Παρόλο που τα δεδομένα (data) και η

χρήση τους, δίνουν την δυνατότητα για νέες προοπτικές και για βελτιωμένη ικανότητα λήψης απόφασης μόνο το 20% των ηγετών στο HR θεωρούν ότι τα αναλυτικά στοιχεία (analytics) θα είναι το κύριο πεδίο εστίασης για την ΔΑΔ τα επόμενα ένα με δύο χρόνια. Όσον αφορά το κομμάτι της τεχνολογίας το 47% των ηγετών της ΔΑΔ έχει επενδύσει σε λογισμικά διαχείρισης ανθρωπίνου κεφαλαίου (human capital management software), ενώ για τα επόμενα δύο χρόνια σχεδιάζουν επενδύσεις σε τομείς όπως τα προγνωστικά αναλυτικά στοιχεία (60% - predictive analytics), βελτιωμένες αυτοματοποιήσεις διαδικασιών (53% - enhanced process automation) και τεχνητή νοημοσύνη (47%). Όσοι ηγούνται του μετασχηματισμού αναγνωρίζουν πως η τεχνητή νοημοσύνη και η μηχανική μάθηση (machine learning) μπορούν να προσδώσουν αξία στην ΔΑΔ, αν και μέχρι στιγμής αποτελούν την μειοψηφία. Το 50% αναφέρει ότι δεν είναι ακόμα προετοιμασμένοι να ανταποκριθούν στρατηγικά όσο αναδύεται η τεχνητή νοημοσύνη και η μηχανική μάθηση. Το εμπόδιο της ένταξης της τεχνητής νοημοσύνης για παράδειγμα στην ΔΑΔ είναι η οργανωσιακή κουλτούρα, η οποία είναι περισσότερο προσανατολισμένη στο έργο παρά στην καινοτομία. Η ΔΑΔ οφείλει να ηγείται στο πώς θα δημιουργηθεί μια κουλτούρα που θα προάγει την μέγιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού σε συνεργασία με την χρήση της τεχνολογίας (KPMG, 2019).

Η αυξημένη επιρροή της τεχνητής νοημοσύνης, του αυτοματισμού και της ρομποτικής στον χώρο των επιχειρήσεων έχει μετασχηματίσει τους ρόλους και τις δεξιότητες τόσο εντός όσο και εκτός εργασιακού περιβάλλοντος. Αυτοί οι ρόλοι και δεξιότητες είναι περισσότερο ανθρωποκεντρικά προσανατολισμένοι από ότι τεχνικά. Σύμφωνα με έρευνα της Deloitte (2018), οι ερωτώμενοι προβλέπουν ότι οι μελλοντικές απαιτούμενες δεξιότητες είναι η επίλυση πολύπλοκων προβλημάτων (63%), οι γνωστικές δεξιότητες (55%) και οι κοινωνικές δεξιότητες (52%). Για να είναι ικανές οι επιχειρήσεις να μεγιστοποιήσουν την αξία της τεχνολογίας του σήμερα και να ελαχιστοποιήσουν τα μελλοντικά μη επιθυμητά αποτελέσματα του ανθρώπινου δυναμικού, η ΔΑΔ σε συνεργασία με τη διοίκηση οφείλει να μετασχηματίσει την εργασία, να επανεκπαιδεύσει τους εργαζομένους και να αναδιαρθρώσει τις επιχειρήσεις.

Η τεχνητή νοημοσύνη και η ρομποτική προσφέρουν νέες δυνατότητες στην ΔΑΔ. Λογισμικά μπορούν να αναγνωρίσουν πρόσωπα και να ταυτοποιήσουν το φύλο,

να ακούσουν φωνές και να αναγνωρίσουν την διάθεση, να αποκωδικοποιήσουν βίντεο συνεντεύξεων, να αναγνωρίσουν το μορφωτικό επίπεδο, το ψέμα και τις γνωστικές ικανότητες. Τα εργαλεία ανάλυσης (analytics tools) επιλέγουν με κριτήρια νοημοσύνης υποψηφίους, προσδιορίζουν τις εργασιακές προοπτικές των εργαζομένων και παρέχουν καθοδήγηση (coaching) στους διευθυντές για την ανάπτυξη των ηγετικών τους δεξιοτήτων. Η τεχνητή νοημοσύνη χρησιμοποιείται ακόμα για να δημιουργεί συνομιλίες με τους υποψηφίους, να βαθμολογεί βίντεο συνεντεύξεων και να αποκωδικοποιεί τις έρευνες δέσμευσης. Συνολικά, αυτές οι νέες τεχνολογίες γίνονται πιο αποτελεσματικές όταν συμπληρώνουν τους εργαζομένους όχι όταν τους αντικαθιστούν. Η ανάγκη της ανθρώπινης εμπλοκής περιπλέκει την ευρέως αποδεκτή άποψη ότι η τεχνητή νοημοσύνη θα αυτοματοποιήσει το οτιδήποτε. Για το λόγο αυτό οι έμφυτες δεξιότητες των ανθρώπων είναι αναγκαίες ώστε να εφαρμόζεται η τεχνητή νοημοσύνη. Η μεγάλη πρόκληση για τα επόμενα χρόνια τόσο για την ΔΑΔ όσο και τις επιχειρήσεις συνολικά είναι να επανασχεδιάσουν την εργασία και το ανθρώπινο δυναμικό και να εκπαιδεύσουν τα άτομα στις νέες δεξιότητες που θα απαιτούνται. Μία νέα εστίαση στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, στη μάθηση και στα μοντέλα καριέρας κρίνεται απαραίτητη (Deloitte, 2018).

Σύμφωνα με το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ (2019), η Τέταρτη Βιομηχανική Επανάσταση απαιτεί και τον μετασχηματισμό της ηγεσίας υιοθετώντας μία προσέγγιση που τοποθετεί τους ανθρώπους στο κέντρο της παραγωγής και κατασκευής. Οι ηγέτες οφείλουν να μετασχηματίσουν τους οργανισμούς ώστε να είναι ανταγωνιστικοί στην αλλαγή με έναν τρόπο όμως που να καθοδηγούν τους ανθρώπους. Το να είναι οι άνθρωποι στο επίκεντρο σημαίνει να γίνεται επένδυση στη γνώση, στις δεξιότητες και στον τρόπο σκέψης ώστε να καθοδηγούνται όσον αφορά τις παρούσες και μελλοντικές πολυπλοκότητες. Οι δύο βασικές αρχές που θα πρέπει να διέπουν τους ηγέτες κατά την Τέταρτη Βιομηχανική Επανάσταση είναι η ικανότητα για μάθηση και προσαρμογή στις νέες συνθήκες και η ικανότητα να μετασχηματίζουν τον οργανισμό (WEF, 2019a). Σύμφωνα με έρευνα της McKinsey Global Institute (2021) το μέλλον της εργασίας μετά την πανδημία προβλέπει ότι η απομακρυσμένη εργασία και οι διαδικτυακές συναντήσεις συνεχίζουν να εφαρμόζονται, ωστόσο λιγότερο εντατικά μετά την κρίσιμη περίοδο της έξαρσης της

πανδημίας της Covid-19. Επίσης, η πανδημία ενίσχυσε την ανάγκη για αυτοματισμό και τεχνητή νοημοσύνη ειδικά σε εργασιακούς κλάδους που απαιτούν φυσική εγγύτητα. Λόγω των αλλαγών που επήλθαν, υπολογίζεται ότι το 25% περίπου του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να κάνει τη μετάβαση σε πιο σύνθετους εργασιακούς ρόλους μέχρι το 2030. Σύμφωνα με παλαιότερη έρευνα της McKinsey Global Institute (2018) οι δεξιότητες που θα έχουν την μεγαλύτερη ζήτηση το 2030 είναι οι ανώτερες γνωστικές, τεχνολογικές, κοινωνικές και συναισθηματικές δεξιότητες ενώ οι σωματικές, χειρωνακτικές και οι βασικές νοητικές δεξιότητες θα έχουν μικρότερη ζήτηση. Το μέλλον απαιτεί δια βίου μάθηση και μόνο όσοι οργανισμοί υιοθετήσουν αυτή τη στρατηγική θα μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις του μέλλοντος (WEF, 2019b).

1.2 Ηγεσία

Σε κάθε κοινωνική οργάνωση η ηγεσία αποτελεί μία από τις πιο σημαντικές παραμέτρους που καθορίζει την φυσιογνωμία της (Μπουραντάς, 2015). Για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς η ηγεσία είναι ο παράγοντας εκείνος που προσδιορίζει τον βαθμό αξιοποίησης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Οι λειτουργίες της επιχείρησης για την αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων της είναι αδύνατο να πραγματοποιηθούν χωρίς τη συμβολή της ηγεσίας.

Στη βιβλιογραφία υπάρχουν πάνω από 650 ορισμοί για την ηγεσία (Silva, 2016). Η έλλειψη ενός κοινά αποδεκτού ορισμού καθιστά τους υπάρχοντες ορισμούς αμφιλεγόμενους, διφορούμενους και ασαφείς. Σύμφωνα με την εταιρεία McKinsey (2022), η ηγεσία είναι ένα σύνολο συμπεριφορών που χρησιμοποιούνται για να βοηθήσουν τους ανθρώπους να ευθυγραμμίσουν τη συλλογική τους κατεύθυνση, να εκτελέσουν στρατηγικά σχέδια και να ανανεώνουν συνεχώς έναν οργανισμό. Σύμφωνα με τον By (2021) η ηγεσία αποτελεί ευθύνη των πολλών και όχι προνόμιο των λίγων. Αποτελεί συλλογική επιδίωξη για την επίτευξη ενός σκοπού και ο σκοπός της ηγεσίας καθοδηγείται από εσωτερικά οφέλη. Ο Silva (2016) ορίζει την ηγεσία ως «διαδικασία διαδραστικής επιρροής που συμβαίνει όταν, σε ένα δεδομένο πλαίσιο μερικοί άνθρωποι δέχονται κάποιον ως ηγέτη τους για να επιτύχουν κοινούς στόχους» (σ.3).

Ως ηγεσία σύμφωνα με τον Μπουραντά, (2015) ορίζεται «η διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ατόμων από ένα άτομο, τον ηγέτη, με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας, με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα» (σελ. 197). Η ηγεσία είναι η διαδικασία όπου το άτομο επηρεάζει μια ομάδα ανθρώπων για να επιτύχουν ένα κοινό σκοπό (Northouse, 2006). Ο ηγέτης υιοθετεί ατομικά χαρακτηριστικά, συμπεριφορές, στυλ και αποφάσεις (Arnold, Silvester, Cooper & Robertson, 2005).

Η ηγεσία δεν ταυτίζεται με την έννοια της ανώτατης διοίκησης. Επίσης, δεν ταυτίζεται με την δύναμη, την επιρροή και την εξουσία. Η σύγχρονη τάση στην ηγεσία είναι η ανάπτυξη και βελτίωση ηγετικών δεξιοτήτων σε όλα τα άτομα ανεξάρτητα από τη θέση τους στην ιεραρχία.

1.2.1 Σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας

Εδώ και δεκαετίες οι ερευνητές προσπαθούν να διατυπώσουν θεωρίες ηγεσίας οι οποίες να περιγράφουν τα χαρακτηριστικά, τις ικανότητες και τις συμπεριφορές του αποτελεσματικού ηγέτη.. Παλαιότερα, το ενδιαφέρον των θεωριών για την ηγεσία είχε εστιαστεί στα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη, ενώ στη συνέχεια το ενδιαφέρον επικεντρώθηκε στις συμπεριφορικές θεωρίες, στο τι δηλαδή κάνει ο ηγέτης. Στη συνέχεια, το ενδιαφέρον στράφηκε στο ρόλο που παίζει το περιβάλλον στην άσκηση της ηγεσίας. Αργότερα, αναπτύχθηκε ένα μοντέλο το οποίο όριζε τρεις τύπους, τη μετασχηματιστική, τη συναλλακτική και τη laissez-faire ηγεσία. Σε κάθε οργανισμό, τόσο η μετασχηματιστική όσο και η συναλλακτική ηγεσία, είναι απαραίτητες χωρίς η μία να αποκλείει την άλλη (Deshwal και συν. 2020). Η αυθεντική ηγεσία εστιάζει στη γνώση ότι ο αυθεντικός εαυτός ενός ηγέτη αποκτά επίγνωση και των δύο πλευρών του, τόσο των δυνατών όσο και των αδύναμων σημείων του. Στη συνέχεια αναπτύχθηκε η ηθική ηγεσία, η οποία εστιάζει στις αξίες και πεποιθήσεις του ηγέτη. Η εμπιστοσύνη παίζει σημαντικό ρόλο σε αυτό στυλ ηγεσίας. Διαπιστώνεται με αυτό τον τρόπο λοιπόν, ότι ένα μεμονωμένο στυλ ηγεσίας

δεν μπορεί να είναι κατάλληλο για κάθε κατάσταση ή για κάθε τύπο εργαζομένου (Killag και συν., 2024; Deshwal και συν. 2020).

Οι σύγχρονες θεωρίες για την ηγεσία επικεντρώνονται τόσο στις στάσεις των ηγετών όσο και στις συμπεριφορές που εκδηλώνουν. Σύμφωνα με τους Anderson και συν., (2015) υπάρχει αρκετά μεγάλη αλληλοεπικάλυψη των διαφορετικών θεωριών για την ηγεσία με αποτέλεσμα να μην υπάρχει ξεκάθαρος διαχωρισμός των μέχρι τώρα ηγετικών ρόλων. Για παράδειγμα, ο χαρισματικός ηγέτης (charismatic leadership) έχει αρκετά κοινά χαρακτηριστικά με τον μετασχηματιστικό ηγέτη (transformational leadership). Ο χαρισματικός ηγέτης καθοδηγεί τους οπαδούς του σε θετικές συμπεριφορές. Και τα δύο μοντέλα ηγετικών θεωριών, φαίνεται ότι αλληλοεπικαλύπτονται από τις παλαιότερες θεωρίες για τον προσανατολισμό του ηγέτη προς τα καθήκοντα (initiating structure) ή προς τους ανθρώπους (consideration). Σε έρευνα του ο Piccolo και συν., (2012) αναφέρει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία συσχετίζεται σε υψηλό βαθμό με τον προσανατολισμό στους ανθρώπους αλλά και με τον προσανατολισμό στα καθήκοντα. Οι ομοιότητες αυτών των δύο προσανατολισμών με την επικρατούσα μετασχηματιστική ηγεσία τονίζουν την ανάγκη για διασαφήνιση της ταξινόμησης των ηγετικών στυλ. Ακόμα και οι πιο σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας όπως αυτές του ιδεολόγου και πραγματιστή ηγέτη (ideological and pragmatic leadership style) λειτουργούν σαν εναλλακτικές στην μετασχηματιστική ηγεσία.

Στόχος των ηγετών είναι να ενσωματώνουν πολύπλοκες συμπεριφορές και να εξασκούν την ποικιλία αυτών των ηγετικών χαρακτηριστικών ανάλογα κάθε φορά με το περιεχόμενο. Σύμφωνα με τους Hooijberg και συν., (1997) που πρότειναν την θεωρία της συμπεριφορικής πολυπλοκότητας, ο αποτελεσματικός ηγέτης πρέπει να κατέχει και τις νοητικές και τις συμπεριφορικές δεξιότητες και να είναι ικανός να διαφοροποιείται αλλά και να ενσωματώνει πολύπλοκες διαστάσεις με βάση το περιβαλλοντικό πλαίσιο κάθε φορά. Η γνωστική πολυπλοκότητα είναι απαραίτητη για την άσκηση της αποτελεσματικής ηγεσίας. Ο ηγέτης με βάση το κοινωνικο-γνωστικό μοντέλο έχει στην κατοχή του διαφορετικές ταυτότητες του εαυτού του (multiple self-identities) και οφείλει να εξασκείται σε διαφορετικά είδη συμπεριφοράς με βάση το περιβάλλον και το περιεχόμενο (Hannah και συν., 2014). Επομένως, στην συγκεκριμένη περίπτωση αναδεικνύεται ως κύριας σημασίας η

ικανότητα του ηγέτη για ευελιξία και προσαρμοστικότητα, με σκοπό να γίνεται όσο το δυνατόν πιο άμεση η εναλλαγή (switching) από το ένα στυλ συμπεριφοράς στο άλλο, με βάση την αντίστοιχη περιβαλλοντική συνθήκη. Αυτές οι πολλαπλές ταυτότητες του εαυτού, είναι δυνατόν να είναι παρούσες σε ένα μόνο ηγέτη, ταξινομημένες σε ιεραρχία ανάλογα με το περιεχόμενο ή την κατάσταση περιεχόμενο (Hannah και συν., 2014). Ένα γεγονός μπορεί να ενεργοποιήσει ή να πυροδοτήσει μια συγκεκριμένη ηγετική ταυτότητα. Σε κάθε συνθήκη αντίδρασης ο ηγέτης θα συμμετάσχει στη γνωστική επεξεργασία του περιεχομένου χρησιμοποιώντας ένα συγκεκριμένο πλαίσιο στοιχείων που ορίζουν την ταυτότητα του εαυτού του κάθε φορά και θα εμπλέκουν ένα συγκεκριμένο πρότυπο ηγετικών συμπεριφορών. Έτσι, η έννοια της συμπεριφορικής πολυπλοκότητας δεν καταργεί τις θεωρίες για τα στυλ της ηγεσίας αλλά ανοίγει νέους δρόμους, όπου ο ηγέτης είναι ικανός να υιοθετεί διαφορετικό στυλ ανάλογα με την εκάστοτε συνθήκη. Με αυτό τον τρόπο, η ηγετική συμπεριφορά έχει άμεσες επιπτώσεις και στην έννοια της περίπτωσης. Επομένως, αντί να προστίθενται διαφορετικά στυλ ηγεσίας είναι πιο σημαντικό να γίνει μία ενσωμάτωση των επιμέρους χαρακτηριστικών και των συμπεριφορικών διαστάσεων του ηγέτη σε μια πλήρους κλίμακας διάσταση (full scale range).

Οι πιο πρόσφατες τάσεις στις θεωρίες ηγεσίας ασχολούνται με την μελέτη της ηγεσίας ως ένα πολυδιάστατο μοντέλο. Η συνεργατική ηγεσία (Killag και συν., 2024) βασίζεται στην επίτευξη αποτελεσμάτων πέρα από σύνορα και μεταξύ διαφορετικών οργανισμών. Οι ηγέτες αυτοί οφείλουν να μοιράζονται τον έλεγχο και να εμπιστεύονται τους συνεργάτες τους. Η διαμοιρασμένη ηγεσία (shared leadership) δεν καθοδηγείται από ένα ηγέτη αλλά τα άτομα των ομάδων καθοδηγούν το ένα το άλλο. Οι εργαζόμενοι έτσι έχουν την αυτονομία και την ανεξαρτησία που θέλουν από τον οργανισμό με αποτέλεσμα να έχουν κίνητρο να παραμείνουν μεγαλύτερο χρονικό διάστημα (Killag και συν., 2024). Μία παρόμοια μορφή ηγεσίας είναι η συνδετική ηγεσία (connective leadership). Στην συγκεκριμένη μορφή ηγεσίας τα άτομα αναλαμβάνουν ευθύνη ατομικά και συλλογικά. Βασικά χαρακτηριστικά της συνδετικής ηγεσίας είναι η εμπιστοσύνη, το μοίρασμα της γνώσης, η συνεργασία, η καινοτομία, η χαλαρή ιεραρχία και τα ισχυρά δίκτυα (Ιορδάνογλου κ.ά., 2016). Τέλος, η αυθεντική ηγεσία (authentic leadership) εκδηλώνεται με πάθος για τα αποτελέσματα που θέλει να επιτύχει. Οι αυθεντικοί ηγέτες εφαρμόζουν τις αξίες

τους, καθοδηγούμενοι από την καρδιά και το μυαλό τους. Έχουν αυτοεπίγνωση, εγκαθιδρύουν μακροχρόνιες, με νόημα σχέσεις και είναι πειθαρχημένοι ώστε να φέρουν αποτελέσματα (Avolio και συν., 2004). Βασικοί παράγοντες κλειδιά του μοντέλου της αυθεντικής ηγεσίας αποτελούν η ελπίδα, η εμπιστοσύνη και τα θετικά συναισθήματα. Οι συγκεκριμένοι ηγέτες διαθέτουν αυτοπεποίθηση, αισιοδοξία, αυτο-αποτελεσματικότητα και ανθεκτικότητα.

Ο όρος ηγετικό στυλ είναι σχεδόν ισοδύναμος με τη συμπεριφορά του ηγέτη. Είναι ο τρόπος με τον οποίο ο ηγέτης επηρεάζει τους οπαδούς του. Υπάρχουν πολλοί τρόποι ηγεσίας και κάθε ηγέτης έχει το δικό του στυλ. Οι ερευνητές έχουν περάσει από μια πολύ κλασική αυταρχική προσέγγιση σε μια πιο δημιουργική, συμμετοχική προσέγγιση. Χρειάζονται έτσι διαφορετικά στυλ για διαφορετικές καταστάσεις και κάθε ηγέτης πρέπει να ξέρει πότε να εμφανίζει διαφορετική συμπεριφορά. Οι ερευνητές που έχουν αξιολογήσει τη σημασία των στυλ ηγεσίας ως κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας του έργου καθώς το στυλ ηγεσίας έχει άμεσο αντίκτυπο στα αποτελέσματα της ομάδας έργου (Khan και συν., 2015). Καθώς η ηγεσία αποτελεί ένα πολύπλοκο φαινόμενο με τους ερευνητές να χρησιμοποιούν διαφορετικούς τρόπους μέτρησης της ανάλογα με το θεωρητικό υπόβαθρο που την προσεγγίζουν (Yukl, 2010). Μια από τις πιο μελετημένες μορφές για την ταξινόμηση και τη μελέτη της ηγεσίας περιλαμβάνει τρία στυλ - μετασχηματιστική, συναλλακτική και ηγεσία *laissez-faire*. Εν συντομία, το στυλ συναλλακτικής ηγεσίας χαρακτηρίζεται από το κίνητρο των οπαδών μέσω μιας διαδικασίας ανταλλαγής. Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας χαρακτηρίζεται από την ένωση ηγετών και των οπαδών ώστε να επιδιώκουν έναν κοινό στόχο. Τέλος, το στυλ ηγεσίας του *laissez-faire* χαρακτηρίζεται από μια 'παραίτηση' στη συμπεριφορά του ηγέτη.

Ο Arnold (2000) αναφέρει ότι η ηγεσία αποτελείται από πέντε παράγοντες ενδυνάμωσης της ηγεσίας: την ηγεσία ως πρότυπο (*leading by example*), την καθοδήγηση (*coaching*), την συμμετοχική λήψη απόφασης (*participative decision-making*), την πληροφόρηση (*informing*) και επίδειξη ενδιαφέροντος/ διάδρασης με την ομάδα (*showing concern/interacting with the team*). Η συμμετοχική και ενισχυτική ηγεσία σχετίζεται άμεσα με την απόδοση και την αποτελεσματικότητα της ομάδας (Chan, 2019).

Ένας άλλος τρόπος μέτρησης της ηγεσίας είναι μέσω των συμπεριφορών που επιδεικνύει ο ηγέτης, αυτών που σχετίζονται με το έργο και αυτών που είναι προσανατολισμένες στις σχέσεις. Οι εργαζόμενοι είναι πιο ικανοποιημένοι όταν οι προϊστάμενοι τους εμφανίζουν και τα δύο είδη συμπεριφοράς. Η αυτο-ηγεσία (self-leadership) είναι μια διαδικασία μέσω της οποίας οι άνθρωποι επηρεάζουν τον εαυτό τους για να επιτύχουν και να συμπεριφέρονται με επιθυμητό τρόπο. Η αυτό-ηγεσία γενικά απεικονίζεται ως ευρύτερη έννοια της αυτο-επιρροής που υιοθετεί τις στρατηγικές που εστιάζονται στη συμπεριφορά της αυτορρύθμισης, του αυτοέλεγχου και της αυτοδιαχείρισης, και στη συνέχεια καθορίζει επιπρόσθετα σύνολα στρατηγικών προσανατολισμού της γνώσης που προέρχονται από συγγενείς θεωρίες κινήτρων (Houghton, 2002).

Η Korn Ferry (2020) προτείνει το μοντέλο ADAPT ως μελλοντικό προφίλ των ηγετών. Οι μελλοντικοί ηγέτες οφείλουν να προλαμβάνουν, να λαμβάνουν γρήγορα αποφάσεις, να δημιουργούν ευκαιρίες και να παρέχουν ξεκάθαρες κατευθύνσεις. Επίσης, για να ανταπεξέλθουν στο μέλλον πρέπει να έχουν ώθηση, να ενεργοποιούν δηλαδή τους ανθρώπους τους και να τους δίνουν σκοπό. Οφείλουν να κινητοποιούν τους άλλους, να τους κρατούν αισιόδοξους και να δίνουν ελπίδες. Πρέπει να επιταχύνουν, να εφαρμόζουν δηλαδή πρακτικά τις ιδέες τους, να διευκολύνουν την καινοτομία, να πρωτοτυπούν και να υιοθετούν «agile» διαδικασίες. Ακόμα, πρέπει να έχουν την ικανότητα να επικοινωνούν και να συνδέονται ανάμεσα σε διαφορετικά οργανωτικά και λειτουργικά πλαίσια, με σκοπό την ανταλλαγή ιδεών και την διευκόλυνση υψηλής απόδοσης. Τέλος, πρέπει να δημιουργούν εμπιστοσύνη και να θέτουν στο επίκεντρο τον άνθρωπο.

Ένα ακόμα ηγετικό στυλ, που μελετάται τελευταία είναι η αμφίδρομη (ambidextrous) ηγεσία (Hu και συν., 2020b). Το συγκεκριμένο στυλ αποτελείται από δύο φαινομενικά αντίθετες, ωστόσο εν δυνάμει συμπληρωματικές συμπεριφορές, την ανοιχτή (opening) και την κλειστή (closing) ηγεσία. Συγκεκριμένα, η ανάπτυξη της αμφίδρομης ηγεσίας στηρίχθηκε σε μια μετά-ανάλυση που συνοψίζει τις σχέσεις μεταξύ της καινοτομίας και διαφορετικών στυλ ηγεσίας, τη μετασχηματιστική και τη συναλλακτική ηγεσία (Rosing και συν., 2011). Στη μελέτη αυτή, οι συγγραφείς διαπίστωσαν συσχέτιση μεταξύ καινοτομίας και μετασχηματιστικής ηγεσίας καθώς και της συναλλακτικής ηγεσίας, η οποία συσχετιζόταν σε μέτριο βαθμό με την

καινοτομία και η συσχέτιση αυτή ποίκιλε μεταξύ των μελετών. Για το λόγο αυτό, πρότειναν ένα ηγετικό στυλ το οποίο να συσχετίζεται θετικά με την καινοτομία όταν ταυτόχρονα συμπληρώνεται από ένα άλλο ηγετικό στυλ το οποίο εστιάζει και υιοθετεί διαφορετικές πτυχές της διαδικασίας της καινοτομίας (Rosing και συν., 2011). Η αμφίδρομη ηγεσία διαθέτει ως κεντρικό στοιχείο την μεταβλητότητα, χαρακτηριστικό που άλλες θεωρίες ηγεσίας όπως η μετασχηματιστική και η συναλλακτική ηγεσία δεν λαμβάνουν υπόψη. Η αμφίδρομη ηγεσία αποτελείται από τις ανοιχτές συμπεριφορές (δηλαδή, δραστηριότητες που αυξάνουν την εμπλοκή των οπαδών, όπως ενθάρρυνση πειραματισμού ή δίνοντας χώρο για ανεξάρτητη σκέψη) και τις κλειστές συμπεριφορές (δηλαδή, δραστηριότητες που μειώνουν την εμπλοκή των ακολούθων, όπως παρακολούθηση της επίτευξης στόχου, λήψη διορθωτικών ενεργειών, ή καθορισμός συγκεκριμένων οδηγιών). Η έννοια της αμφίδρομης ηγεσίας (δηλαδή, ένα σύνολο συμπληρωματικών συμπεριφορών που κινητοποιούν αντίστοιχες συμπληρωματικές συμπεριφορές ακόλουθων) ορίζεται από το αποτελέσματα. Με άλλα λόγια, οι ανοιχτές συμπεριφορές ορίζονται από τις συνέπειές τους δηλαδή, συμπεριφορές εξερεύνησης οπαδών, π.χ. δραστηριότητες όπως παρέκκλιση από τη συνήθη εργασία, νέες προσεγγίσεις ή επέκταση της γνώσης για την ολοκλήρωση μιας εργασίας καινοτομίας (Alghamdi, 2018). Οι τακτικές αυτές διεγείρουν τη συμπεριφορά της εξερεύνησης (exploration). Με παρόμοιο τρόπο, οι ηγέτες εμφανίζουν κλειστές συμπεριφορές και γίνονται αντιληπτές ως συμπεριφορές εκμετάλλευσης οπαδών (exploitation) όπως η συμμετοχή σε τυποποιημένες ή συνήθεις δραστηριότητες, η επικέντρωση σε ξεκάθαρα καθορισμένες εργασίες. Οι κλειστές συμπεριφορές μειώνουν τη διακύμανση της συμπεριφοράς των ακολούθων (η θεωρία υποστηρίζει ότι οι ανοιχτές συμπεριφορές απαιτούνται συχνά στις αρχικές φάσεις των διαδικασιών καινοτομίας, ενώ οι κλειστές συμπεριφορές σε μεταγενέστερες φάσεις εργασιών καινοτομίας όταν οι ιδέες πρέπει να υλοποιηθούν) (Klonek, 2020). Η συνέργεια μεταξύ της ανοιχτής και της κλειστής συμπεριφοράς των ηγετών είναι επωφελής, καθώς καθορίζει τον τρόπο που οι ακόλουθοι αντιλαμβάνονται το άμεσο εργασιακό τους περιβάλλον και, πιο συγκεκριμένα, πώς ερμηνεύουν ρόλους και ικανότητες που ενυπάρχουν στο περιβάλλον (Hu και συν., 2020b).

Στη βιβλιογραφία της ηγεσίας παρατηρείται ένα ευρύ φάσμα κοινωνικών κατασκευών για την περιγραφή ηγετικών συμπεριφορών, (Antonakis & House, 2014) υπάρχει όμως ανάγκη για περισσότερη εννοιολογική σαφήνεια στα ηγετικά πλαίσια. Για παράδειγμα, διάφοροι συγγραφείς έχουν υποστηρίξει ότι υπάρχει εννοιολογική και εμπειρική αλληλοεπικάλυψη μεταξύ διαφορετικών ηγετικών συμπεριφορών (Shaffer, DeGeest, & Li, 2016). Για να αντιμετωπιστεί αυτή η έλλειψη εννοιολογικής σαφήνειας, οι Yukl, Gordon και Taber (2002) συγκέντρωσαν διαφορετικές ηγετικές συμπεριφορές σε τρεις ευρείες μετά-κατηγορίες: α) ηγεσία προσανατολισμένη στο έργο, β) ηγεσία προσανατολισμένη στις σχέσεις, και γ) ηγεσία προσανατολισμένη στις αλλαγές. Αυτή η ταξινόμηση περιλαμβάνει μόνο συμπεριφορές ηγεσίας από υπάρχοντα πλαίσια που είναι (α) άμεσα παρατηρήσιμες, (β) σχετίζεται με όλους τους τύπους ηγετών σε οργανισμούς, και (γ) αναφέρονται σε μία μόνο κατηγορία συμπεριφορών ηγεσίας (Heimann και συν., 2020). Η μεγάλη πρόκληση στην αξιολόγηση αυτών των ηγετικών συμπεριφορών είναι ο τρόπος μέτρησης τους καθώς τα ερωτηματολόγια αυτοαναφορών και η αξιολόγηση των ηγετών από τους υφιστάμενους τους έχουν πολλά μειονεκτήματα (Hansbrough και συν., 2020). Για τους παραπάνω λόγους οι ερευνητές, ανεξάρτητα της θεωρίας της ηγεσίας στην οποία στηρίζονται κάθε φορά πρέπει να είναι επιφυλακτικοί και ιδιαίτερα προσεκτικοί με την μέτρηση και ερμηνεία των προς μελέτη ηγετικών συμπεριφορών.

Οι ηγέτες του μέλλοντος οφείλουν να είναι προσαρμοστικοί, ευέλικτοι, πολύγλωσσοι, να διαθέτουν διεθνή κινητικότητα, ακεραιότητα, στρατηγική σκέψη, γνωστικές ικανότητες και ικανότητα για συνεργασία (HayGroup, 2011). Η συγκεκριμένη έρευνα αναφέρει ότι το πιο χρήσιμο χαρακτηριστικό των ηγετών αποτελεί η ικανότητα για συνεργασία. Σύμφωνα με την έρευνα που διεξήχθη στα πλαίσια του ευρωπαϊκού προγράμματος Young Business Leaders και στην οποία συμμετείχαν πέντε ευρωπαϊκές χώρες (Ελλάδα, Κύπρος, Βουλγαρία, Λετονία, Λιθουανία) οι πιο κρίσιμες ικανότητες για την ανάληψη ηγετικών ρόλων προέκυψαν δέκα και ταξινομήθηκαν σε τρεις κατηγορίες (Ιορδάνογλου κ.ά., 2016). Σχετικά με τις ηγετικές ικανότητες αυτοδιαχείρισης οι πιο κρίσιμες αναδείχτηκαν η αυτοπεποίθηση, η αισιοδοξία και η αξιοπιστία. Αναφορικά με τις επιχειρηματικές ηγετικές ικανότητες, η στρατηγική σκέψη και σχεδιασμός, η αναλυτική λήψη αποφάσεων και η δημιουργική επίλυση προβλημάτων. Οι πιο κρίσιμες ηγετικές

ικανότητες από την κατηγορία διαχείρισης ανθρώπων προέκυψαν η διαπροσωπική επικοινωνία, η ομαδική συνεργασία, η παρακίνηση συνεργατών και το δίκτυο συνεργασιών. Η επικοινωνία αποτέλεσε σημαντική ηγετική ικανότητα ειδικά σε περιόδους οικονομικής κρίσης (Ιορδάνογλου κ.ά., 2016). Το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ (2016) ανακοίνωσε τις δέκα σημαντικότερες δεξιότητες που οφείλει να διαθέτει ένας νέος για να επιτύχει κατά την τέταρτη βιομηχανική επανάσταση. Στον Πίνακα 1 που ακολουθεί παρατίθενται οι δέκα σημαντικότερες δεξιότητες για το 2020 σε σύγκριση με αυτές για το 2015 από την έρευνα του Παγκόσμιου Οικονομικού Φόρουμ. Κρίνεται σημαντικό να τονιστεί ότι στις δεξιότητες του νέου επαγγελματία για το 2020 προστέθηκαν ενδοατομικές δεξιότητες όπως η συναισθηματική νοημοσύνη και η γνωστική ευελιξία που δεν υπήρχαν στην λίστα του 2015 και είναι πιθανόν να ανέλθουν στην ταξινόμηση για το 2025.

Πίνακας 1. Οι σημαντικότερες δεξιότητες των νέων επαγγελματιών στην αγορά εργασίας

	2020	2015
1	Επίλυση σύνθετων προβλημάτων	Επίλυση σύνθετων προβλημάτων
2	Κριτική σκέψη	Συντονισμός με άλλους
3	Δημιουργικότητα	Διαχείριση ανθρώπων
4	Διαχείριση ανθρώπων	Κριτική σκέψη
5	Συντονισμός με άλλους	Διαπραγματεύσεις
6	Συναισθηματική νοημοσύνη	Έλεγχος ποιότητας
7	Κρίση και Λήψη αποφάσεων	Προσανατολισμός στην παροχή υπηρεσιών
8	Προσανατολισμός στην παροχή υπηρεσιών	Κρίση και Λήψη αποφάσεων
9	Διαπραγματεύσεις	Ενεργητική ακρόαση
10	Γνωστική ευελιξία	Δημιουργικότητα

Σύμφωνα με την έρευνα της Randstand Ελλάδας για τις τάσεις του HR για το 2019 (Randstand, 2019) οι πιο σημαντικές ηγετικές ικανότητες για τους διευθυντές είναι η ικανότητα παρακίνησης και έμπνευσης, η προσαρμοστικότητα, οι δυνατές αναλυτικές δεξιότητες & δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων, η ικανότητα δημιουργίας έμπιστων σχέσεων, η ικανότητα καινοτομίας και ενίσχυσης της δημιουργικότητας και τέλος το όραμα για το μέλλον. Επίσης, πλέον αναγνωρίζεται ευρέως ότι η ανάπτυξη στην ηγεσία δεν περιορίζεται μόνο σε όσους βρίσκονται υψηλά στην ιεραρχία. Οι εργαζόμενοι σήμερα αναμένεται να παίρνουν σημαντικές

αποφάσεις οι οποίες να συνάδουν με την οργανωσιακή στρατηγική και κουλτούρα. Για το λόγο αυτό πρέπει να διαθέτουν τεχνικές, σχεσιακές και επικοινωνιακές δεξιότητες (Moldoveanu & Narayandas, 2019). Οι ηγετικές δεξιότητες που απαιτούνται είναι πιο πολύπλοκες και χρειάζεται περισσότερη προσαρμοστικότητα και ευελιξία. Όπως αναφέρεται οι δεξιότητες που είναι πρωτεύουσας σημασίας είναι η προσαρμοστικότητα, η αυτοεπίγνωση, η συνεργασία, η διεύρυνση των ορίων και η δικτυακή σκέψη (network thinking). Οι παραδοσιακές μέθοδοι που χρησιμοποιούνταν είχαν σκοπό να ενισχύσουν τους ηγέτες με κάποιες συγκεκριμένες δεξιότητες (οριζόντια ανάπτυξη) χωρίς να λαμβάνουν υπόψιν τους την ανάπτυξη και εξέλιξη του ίδιου του ατόμου ως μια προσωπική απόκτηση (κάθετη ανάπτυξη).

Συνοψίζοντας, όλα τα στυλ ηγεσίας μπορεί να είναι αποτελεσματικά κάτω από ορισμένες συνθήκες. Οι συνθήκες αυτές μπορεί να ορίζονται από τις δυνάμεις του ηγέτη, των υφισταμένων και της κατάστασης. Οι δυνάμεις της κατάστασης για παράδειγμα αναφέρονται στον τύπο της οργάνωσης, στην αποτελεσματικότητα της ομάδας, στο τύπο του προβλήματος και στην πίεση χρόνου. Ο αποτελεσματικός ηγέτης οφείλει να κατανοεί την επίδραση όλων αυτών των παραγόντων και να διαθέτει την νοητική ευελιξία ώστε να προσαρμόζει την συμπεριφορά του στο καταλληλότερο στυλ για κάθε κατάσταση.

Παρατηρείται επομένως, μια νέα θεώρηση της ηγεσίας, που αναφέρεται σε ένα ρεπερτόριο ρόλων και συμπεριφορών που θα επιτρέπει στον ηγέτη να ανταποκρίνεται σε πιο σύνθετες και απαιτητικές συνθήκες. Για να επιτευχθεί το μέγιστο δυνατό της αποτελεσματικότητας του ηγέτη, είναι σκόπιμο ο ηγέτης να ευαισθητοποιηθεί σε όλους του πιθανούς ρόλους-ταυτότητες και στη συνέχεια ανάλογα με τις εκάστοτε περιβαλλοντικές συνθήκες να συμπεριφέρεται με την εκάστοτε πιο ταιριαστή ταυτότητα-ρόλο. Να είναι ικανός δηλαδή, να παίρνει τις κατάλληλες ενδείξεις από το περιβάλλον και να έχει την ευελιξία να προσαρμόζεται άμεσα και κατάλληλα με το λιγότερο κόστος. Οι αλλαγές επομένως που έχουν συντελεστεί την τελευταία δεκαετία έχουν επίπτωση και στις ικανότητες που χρειάζονται πλέον να διαθέτουν οι ηγέτες.

1.2.2 Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στην ηγεσία κατά την πανδημία Covid-19

Η εμφάνιση της πανδημίας του κορονοϊού (COVID-19) έθεσε κοινωνικές, οικονομικές και διακυβερνητικές δομές υπό σημαντική πίεση παγκοσμίως (Crayne και συν., 2020). Κεντρικό ζήτημα σε αυτή την κρίση αποτέλεσε ο ρόλος που διαδραματίζουν οι ηγέτες, καθώς και ποιες πλευρές της ηγεσίας είναι αποτελεσματικές. Στην εποχή της κρίσης και της αβεβαιότητας, οι άνθρωποι αναζητούν αποφάσεις και συμπεριφορές ηγετών στην προσπάθεια να διαχωρίσουν ποια χαρακτηριστικά είναι καλύτερα για την διαχείριση του προβλήματος. Σύμφωνα με τις σύγχρονες θεωρίες και έρευνες προτείνεται ότι οι πιο αποτελεσματικοί ηγέτες είναι οι μετασχηματιστικοί και οι χαρισματικοί (Dinh και συν., 2014). Σε σχέση με τον Covid-19 οι ατομικές διαφορές στη νόηση (cognition) μπορούν να μας βοηθήσουν να εξηγήσουμε τη μεταβλητότητα που παρατηρείται στις αντιδράσεις των παγκόσμιων ηγετών. Παρόλο που η ίδια η νόηση των ηγετών είναι μη παρατηρήσιμη, γίνεται εμφανής στους άλλους μέσω της επικοινωνίας και των ενεργειών των ηγετών προς τους οπαδούς τους. Οι ηγέτες πρέπει πρώτα να αναπτύξουν μια άποψη σχετικά με ένα πρόβλημα και να κοινοποιήσουν αυτή την προοπτική σε άλλους με έναν τρόπο που να γίνεται κατανοητός. Αυτή η διαδικασία, που ονομάζεται αίσθηση νοήματος (sensemaking) (Maitlis & Christianson, 2014), αποσκοπεί στο να δημιουργήσει αμοιβαία κατανόηση ενός προβλήματος μεταξύ ηγετών και οπαδών που στη συνέχεια επιτρέπει μια συνεκτική και οργανωμένη προσέγγιση επίλυση προβλήματος. Αυτό είναι ιδιαίτερα απαραίτητο κατά καιρούς σημαντικής αλλαγής ή απόκλισης από κανόνες, όπως η αναπτυσσόμενη κρίση, και όταν οι προσβάσιμες και αξιόπιστες πληροφορίες είναι λιγοστές. Η παγκόσμια πανδημία του COVID-19 είναι μια εμφανής απόδειξη αυτού του θέματος. Το μοντέλο CIP (charismatic, ideological, pragmatic) (Mumford, 2006) προτείνει τρία χαρακτηριστικά για επιτυχημένη ηγεσία σε περιόδους κρίσης – τη χαρισματική, την ιδεολογική και την πραγματιστική ηγεσία. Κάθε χαρακτηριστικό συνδέεται σε διαφορετικό διανοητικό μοντέλο και επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες ερμηνεύουν και ανταποκρίνονται στα γεγονότα του περιβάλλοντός τους (Lovelace και συν., 2013). Σε αντίθεση με τα πιο παραδοσιακά πρότυπα ηγεσίας (π.χ. μετασχηματιστική ηγεσία), το μοντέλο CIP δεν υποστηρίζει ότι κάποιο από αυτά τα τρία συλ είναι ανώτερο από οποιοδήποτε άλλο, ούτε

υποδηλώνει ότι υπάρχει μόνο μία οδός για αποτελεσματική ηγεσία. Αντ' αυτού, κάθε ένα από τα προτεινόμενα στυλ μπορεί να οδηγήσει στην αποτελεσματική απόδοση ανάλογα με την κατάσταση.

Η χαρισματική ηγεσία χαρακτηρίζεται σε μεγάλο βαθμό από την εστίαση σε θετικά συναισθήματα που πλαισιώνονται μέσω ενός οράματος για το μέλλον. Ως αποτέλεσμα αυτού του μελλοντικού προσανατολισμού, οι χαρισματικοί ηγέτες συνήθως πλαισιώνουν τα προβλήματα γύρω από στόχους, επικεντρώνονται στην ελπίδα και εμπνέουν τους άλλους (Mumford, 2006). Αυτή η προσέγγιση εμπνέει τους οπαδούς και βοηθά τους ηγέτες να υλοποιήσουν το όραμα τους αποτελεσματικά. Σύμφωνα με τους Antonakis και συν. (2021) το χάρισμα του ηγέτη αποτυπώνεται στον αποδέκτη αυτής της συμπεριφοράς και έτσι η μέτρηση των αντιλήψεων του χαρίσματος από τους παρατηρητές φανερώνει την πραγματική διάσταση των συμπεριφορών που σηματοδοτεί ο ηγέτης. Τα αποτελέσματα της έρευνας τους έδειξαν ότι η αποτελεσματικότητα του χαρίσματος ποικίλλει και εξαρτάται από το κοινωνικό πλαίσιο στο οποίο εκφωνείται ο λόγος του ηγέτη. Συγκεκριμένα, επιβεβαιώνουν τη θετική επίδραση του χαρίσματος στην προκοινωνική συμπεριφορά όταν οι συμμετέχοντες ακούν την ομιλία μαζί ως ομάδα, αλλά τα αποτελέσματα είναι πολύ μικρότερα όταν η ομιλία του ηγέτη παρατηρείται μεμονωμένα. Η συν-παρουσία των οπαδών όταν παρακολουθούν μια χαρισματική ομιλία μπορεί να είναι ένας σημαντικός παράγοντας αποτελεσματικότητας (Antonakis και συν., 2021). Σύμφωνα με τους Jensen και συν. (2023) οι χαρισματικοί ηγέτες μπορούν να επηρεάσουν τις συμπεριφορές μετριασμού της πανδημίας Covid-19. Οι ερευνητές κατέληξαν ότι τα συντηρητικά άτομα πιστεύουν ότι οι συμπολίτες τους θα ακολουθήσουν τα λεγόμενα του κυβερνήτη όταν κάνει έκκληση για απόσταση όταν η ομιλία του είναι χαρισματική. Αυτά τα αποτελέσματα προτείνουν ότι οι πολιτικοί ηγέτες θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους πρόσθετους μοχλούς «ήπιας εξουσίας», όπως το χάρισμα, το οποίο μπορεί να αποτελέσει πρόσθετη πολιτική παρέμβαση στις πανδημίες ή άλλες δημόσιες κρίσεις (Jensen και συν., 2023).

Σε αντίθεση με το όραμα εστιασμένο στο μέλλον των χαρισματικών ηγετών, οι ιδεολογικοί ηγέτες συνθέτουν ένα όραμα με βάση αξίες που έχουν ήδη καθοριστεί. Συγκεκριμένα, οι ιδεολογικοί ηγέτες πλαισιώνουν τα προβλήματα μέσω της

παράδοσης, αντλώντας παραδείγματα που στηρίζονται σε πολύτιμες προηγούμενες εμπειρίες που μοιράζονται με τους οπαδούς τους (Hunter & Lovelace, 2020).

Από την άλλη πλευρά, οι πραγματιστές ηγέτες εστιάζουν στο πρόβλημα, και έχουν ορθολογική προσέγγιση στην ηγεσία (Mumford, 2006). Οι ρεαλιστές ηγέτες συνήθως δεν βασίζονται σε συναισθηματικές εκκλήσεις και επικεντρώνεται σε λογικά επιχειρήματα για να παρακινήσουν τους οπαδούς τους. Αυτή η τάση για ορθολογισμό στηρίζεται στην ανάγκη του ηγέτη να ανταποκρίνεται καλύτερα στις συγκεκριμένες περιστάσεις, εστιάζοντας λιγότερο στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και περισσότερο σε μια ολιστική αξιολόγηση της τρέχουσα πρόκλησης. Ως αποτέλεσμα, οι ρεαλιστές ηγέτες είναι πρόθυμοι να αναθέσουν την ευθύνη της απόφασης στους οπαδούς/ακολούθους τους όταν οι τελευταίοι είναι πολύ ειδικευμένοι, ικανοποιώντας έτσι τα κίνητρα των οπαδών μέσω της αυτονομίας και της υψηλής ποιότητας των σχέσεων ανάμεσα στον ηγέτη και τον οπαδό.

Κάθε ηγετικό στυλ του μοντέλου CIP έχει πλεονεκτήματα και αδυναμίες. Οι χαρισματικοί ηγέτες μπορούν να εμπνεύσουν τους οπαδούς, αλλά οι οπαδοί συχνά αγωνίζονται να ευθυγραμμιστούν με το εύρος του οράματός τους (Crayne et al., 2020). Οι ιδεολογικοί ηγέτες δημιουργούν ομόλογους οπαδούς, αλλά αυτές οι σχέσεις περιορίζονται σε αυτές που αποδίδουν στο σύστημα πεποιθήσεών τους και επομένως, περιορίζουν την πιθανή επιρροή τους μακροπρόθεσμα. Επομένως, η αποτελεσματικότητα της ρεαλιστικής ηγεσίας σε αυτή η περίπτωση μπορεί να ισχύει ειδικά για τον COVID-19 και κρίσεις παρόμοιας δομής.

Ενώ η έρευνα έχει μελετήσει στο παρελθόν άλλες κρίσεις, η συγκεκριμένη πανδημία έχει κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τα οποία την καθιστούν πολυδιάστατη. Ως εκ τούτου, οι ακαδημαϊκοί και οι ερευνητές της ηγεσίας οφείλουν να μελετήσουν περισσότερο το φαινόμενο της αποτελεσματικής ηγεσίας εν μέσω Covid-19. Οι Kniffin και συν. (2021) προτείνει ότι σε αυτή την ρευστή και αβέβαιη κατάσταση αποτελεσματικός είναι ο χαρισματικός ηγέτης. Συγκεκριμένα αναφέρει, ότι οι ηγέτες σε αυτές τις καταστάσεις κρίσης οφείλουν να δρουν ως πρότυπο και να διαμορφώνουν κοινωνικές αξίες. Οι πολίτες ακολουθούν ηγέτες που είναι όχι μόνο ικανοί, αλλά χαρισματικοί, επικοινωνούν αποτελεσματικά και καθοδηγούνται από ευρήματα βασισμένα σε αποδείξεις.

Πέρα από τις κοινωνικές, υγειονομικές και οικονομικές διαστάσεις της πανδημίας, η κρίση αυτή επηρέασε τα επίπεδα άγχους και ευημερίας των ατόμων. Οι εργαζόμενοι βιώνουν δραματικές αλλαγές στον εργασιακό τους βίο, όπως είναι η εργασία από το σπίτι και η διαχείριση της νέας ισορροπίας εργασίας και προσωπικής ζωής. Σύμφωνα με τους Hu και συν. (2020a) οι υπηρέτες ηγέτες (servant leaders) είναι αποτελεσματικοί ώστε να καθοδηγήσουν τους εργαζομένους τους να διαχειριστούν το άγχος λόγω της πανδημίας, να επιδείξουν εργασιακή δέσμευση και να συνεισφέρουν στην ευρύτερη κοινότητα.

Συγκεκριμένα, τα ευρήματα δείχνουν ότι οι ηγέτες που υπηρετούν μπορούν να βοηθήσουν τους εργαζομένους να βρουν νόημα κατά τη διάρκεια μιας κρίσης και να τους ενθαρρύνουν να ασχοληθούν με την εργασία και να προσφέρουν εθελοντικά στην κοινότητα (Hu και συν., 2020a). Για παράδειγμα, οι ηγέτες μπορούν να βοηθήσουν τους εργαζομένους να αφιερώσουν περισσότερο χρόνο στην επικοινωνία με τους συναδέλφους τους ακόμα και όταν είναι μακριά, παρέχοντας έτσι μεγαλύτερη αυτονομία για τη μετάβαση τους στην απομακρυσμένη εργασία.

Οι Giustiniano και συν. (2020) προτείνουν ότι ο ανθεκτικός ηγέτης μπορεί να διαχειριστεί τις κρίσιμες καταστάσεις εν μέσω πανδημίας και να είναι αποτελεσματικός. Αναλυτικότερα αναφέρουν ότι, αυτή η πανδημία θα είναι μια δοκιμασία για την ανθεκτική και υπεύθυνη ηγεσία σε παγκόσμιο, εθνικό, βιομηχανικό, οργανωσιακό, οικογενειακό και ατομικό επίπεδο. Η ανθεκτικότητα είναι μία παράδοση έννοια, γιατί περιλαμβάνει την δύναμη και την ευπάθεια. Οι πιο αποτελεσματικοί και ανθεκτικοί ηγέτες χαρακτηρίζονται από έναν συνδυασμό ιδεολογικής και πραγματιστικής/ρεαλιστικής ηγεσίας. Η ανθεκτική ηγεσία συνεπώς συνεπάγεται δυνατούς συνδυασμούς αντίθετων στοιχείων όπως ετοιμότητα και αυτοσχεδιασμό, σαφή καθορισμό κατεύθυνσης και ευελιξία ενόψει συγκεκριμένων περιστάσεων. Η ανθεκτική ηγεσία απέναντι στην πανδημία απαιτεί επανεξέταση του τρόπου λειτουργίας συγκεκριμένων δραστηριοτήτων και επανεξέταση των ρόλων των πολιτών, των διευθυντών και των υπεύθυνων λήψης αποφάσεων. Η ανθεκτική ηγεσία χαρακτηρίζεται από προφανείς αντιφάσεις, συμπεριλαμβανομένης της ορθολογικότητας / ενσυναίσθησης, της σταθερότητας / ευελιξίας, του παρόντος / μέλλοντος, του τοπικού / παγκόσμιου, της αυτονομίας / ελέγχου συμπεριφορές οι οποίες απαιτούν κατάλληλη διαχείριση. Η ανθεκτική ηγεσία είναι το ταλέντο για

εξισορρόπηση στις αντιφατικές δυνάμεις που παρουσιάζονται ως μη εναλλακτικές επιλογές σε περιόδους υψηλής αμφισημίας. Η πανδημία COVID-19 έχει δοκιμάσει την ικανότητα των ηγετών να είναι ταυτόχρονα σταθεροί και ευέλικτοι, σκληροί και συμπονετικοί, πρόθυμοι να ανταποκριθούν στις αναδυόμενες πραγματικότητες, με καθοδήγηση και κοινή χρήση ηγεσίας, καθοδηγώντας τους άλλους ενώ οι ίδιοι καθοδηγούνται από ειδικούς (Wilson, 2020).

Σύμφωνα με τους Dirani και συν. (2020) στη διάρκεια αυτής της πανδημίας, οι οργανισμοί που θα αναπτυχθούν θα διαθέτουν ηγέτες που α) παρέχουν ισχυρούς ρόλους και σκοπούς, β) μοιράζονται την ηγεσία, γ) επικοινωνούν, δ) διασφαλίζουν την πρόσβαση των εργαζομένων στο τεχνολογία ε) δίνουν προτεραιότητα στη συναισθηματική σταθερότητα των εργαζομένων, στ) διατηρούν οργανωτική οικονομική υγεία και ζ) προάγουν την ανθεκτικότητα. Επίσης, τονίζουν τον στρατηγικό ρόλο που μπορεί να διαδραματίσει το τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού για να βοηθήσει στην ανάπτυξη ηγετών κατά τη διάρκεια αυτής της πανδημίας, μέσω α) παροχής ισχυρών και αξιόπιστων δεδομένων, β) επέκτασης του επαγγελματικού τους δικτύου · γ) προώθησης της καινοτομίας · δ) διασφάλισης συνεχούς μάθησης των εργαζομένων ε) διευκόλυνσης συχνών διαδικτυακών συναντήσεων · και στ) δημιουργίας πλατφόρμας εορτασμού των εργαζομένων. Οι ηγέτες πρέπει να βασίζονται στο τμήμα των ανθρωπίνων πόρων τώρα περισσότερο από πριν, κάτι που μπορεί να προωθήσει το ατζέντα του ανθρώπινου δυναμικού για την εξασφάλιση μιας στρατηγικής θέσης στον εκάστοτε οργανισμό.

Η πανδημία Covid-19 επηρέασε σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο που λειτουργεί ο τομέας των υπηρεσιών (McKinsey, 2020). Για να καταφέρει επομένως η βιομηχανία των υπηρεσιών, όπως οι οικονομικές υπηρεσίες, η συμβουλευτική, τα μέσα ενημέρωσης, και η εκπαίδευση οφείλουν να προσαρμοστούν και να αρχίσουν να λειτουργούν με νέους τρόπους. Οφείλουν λοιπόν, να μετασχηματιστούν γρήγορα και να δημιουργήσουν περιβάλλοντα ψηφιακής εργασίας για να συνεχίσουν να λειτουργούν (Carnevale and Hatak, 2020). Ενώ ο ψηφιακός μετασχηματισμός, έθεσε προκλήσεις στους ηγέτες, η πανδημία ενέτεινε ακόμα περισσότερο την ανάγκη για αυτό τον μετασχηματισμό και την άμεση προσαρμογή τόσο των οργανισμών όσο και των ηγετών στις νέες συνθήκες. Σύμφωνα με τους Barch και συν. (2020) οι ηγέτες των ψηφιακών ομάδων οφείλουν να ακολουθούν συμπεριφορές προσανατολισμένες στο

έργο, να παρέχουν καθοδήγηση και να θέτουν μία ξεκάθαρη κατεύθυνση για την βελτίωση της ομαδικής ψηφιακής εργασίας στα ταχέως αναπτυσσόμενα ψηφιακά περιβάλλοντα. Επίσης, οι ψηφιακοί ηγέτες πρέπει να παρέχουν στους εργαζομένους την απαραίτητη αυτονομία και υποστήριξη, ώστε να είναι ικανοί να προσαρμόζονται στις δύσκολες συνθήκες της κρίσης ο καθένας ατομικά με τρόπο που να ταιριάζει καλύτερα στον κάθε εργαζόμενο. Τέλος, οι ηγέτες οφείλουν να παρέχουν στην ομάδα τους τον κατάλληλο τεχνολογικό εξοπλισμό και την τεχνογνωσία για να αναπτύξουν την ανθεκτικότητα του οργανισμού τους και να είναι ικανοί να ανταπεξέλθουν σε μελλοντικές προκλήσεις.

Ως εκ τούτου αναδεικνύεται η ψηφιακή ηγεσία, και ο σημαντικός ρόλος που αυτή επιτελεί σε αυτές τις ρευστές και αβέβαιες συνθήκες. Τα χαρακτηριστικά που οφείλουν να διαθέτουν οι ψηφιακοί ηγέτες σύμφωνα με την Deloitte (2018) είναι: α) να παρέχουν όραμα και σκοπό. Το ξεκάθαρο όραμα μπορεί να καθοδηγεί τους εργαζομένους που δουλεύουν κάτω από διαφορετικά περιβάλλοντα. Οι εργαζόμενοι έχουν περισσότερη αυτονομία για να λαμβάνουν αποφάσεις. Για το λόγο αυτό οι ηγέτες οφείλουν να τους παρέχουν την δυνατότητα να: β) υλοποιούν το όραμα του οργανισμού, γ) δημιουργούν τις κατάλληλες συνθήκες πειραματισμού, δ) ενισχύουν τους ανθρώπους τους να σκέφτονται διαφορετικά, ε) διευκολύνουν τους ανθρώπους να συνεργάζονται χωρίς να υπάρχουν περιορισμοί. Οι εταιρείες οι οποίες είναι ψηφιακά πιο ώριμες, μπορούν να διευκολύνουν την εφαρμογή της αποτελεσματικής ψηφιακής ηγεσίας και να προσαρμοστούν πιο εύκολα στις νέες συνθήκες. Οι εταιρείες αυτές είναι πιο πιθανό να διαχέουν την λήψη αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας του οργανισμού με σκοπό να λειτουργούν πιο άρτια στο ψηφιακό περιβάλλον (Deloitte, 2018). Οι ψηφιακοί ηγέτες οφείλουν να υποστηρίξουν αυτή τη διαμοιρασμένη λήψη απόφασης και να προσφέρουν την αυτονομία στα μέλη της ομάδας τους.

Η ψηφιακή ηγεσία είναι ένας συνδυασμός μεταξύ ψηφιακής κουλτούρας και ψηφιακής ικανότητας. Ο Zhu (2015) ταξινομεί τα κριτήρια της ψηφιακής ηγεσίας σε πέντε χαρακτηριστικά: (1) Ηγέτης της σκέψης (Thought leader), που έχει την ικανότητα να αντιμετωπίσει τις αλλαγές στην αγορά και τον ανταγωνισμό· (2) Δημιουργικός ηγέτης (Creative leader), έχοντας την δημιουργικότητα και την καινοτομία για να διαμορφώσει νέες ιδέες · (3) Παγκόσμιος Οραματιστής Ηγέτης

(Global Visionary leader), ικανός να παρέχει κατεύθυνση και να γίνει ο ενορχηστρωτής για τη μετατροπή του ψηφιακού μετασχηματισμού της επιχείρησης · (4) Περίεργος Ηγέτης (Inquisitive leader), με ικανότητα μάθησης για να αντιμετωπίζει πολύπλοκες και δυναμικές καταστάσεις λόγω καταστάσεων μεταβλητότητας, αβεβαιότητας, πολυπλοκότητας και ασάφειας (VUCA) και (5) Βαθυστόχαστος Ηγέτης (Profound leader), έχοντας σε βάθος γνώση και κατανόηση για ερμηνεία, υπόθεση και σύνθεση πληροφοριών για τη λήψη απόφασης. Σύμφωνα με τους Mihardjoa και συν. (2019) η ψηφιακή ηγεσία είχε άμεσο και έμμεσο αντίκτυπο στην καινοτομία των επιχειρηματικών μοντέλων. Αυτό το εύρημα έχει επιπτώσεις στο μοντέλο ψηφιακού μετασχηματισμού όπου ο ψηφιακός ηγέτης παίζει σημαντικό ρόλο στη διασφάλιση του μετασχηματισμού με βάση το όραμα και τη φιλοδοξία του, την απόδοση με βάση την ψηφιακή ωριμότητα του οργανισμού και την ανάπτυξη εταιρειών που βασίζονται στη ψηφιακή λειτουργία και τη ψηφιακή κουλτούρα.

Οι Cortellazzo και συν. (2019) σε μία κριτική των κρίσιμων ικανοτήτων του ψηφιακού ηγέτη ή όπως χαρακτηριστικά τον αναφέρουν ως e-ηγέτη αναφέρουν ότι ο ψηφιακός ηγέτης οφείλει να: α) επικοινωνεί με ψηφιακά μέσα. Καθώς οι πληροφορίες διανέμονται περισσότερο εντός του οργανισμού, η εξουσία τείνει να αποκεντρώνεται. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός επιτρέπει τη συμμετοχή των εργαζομένων σε πραγματικό χρόνο σε πολλές διαδικασίες λήψης αποφάσεων, αυξάνοντας έτσι τη συμμετοχή τους. Έτσι, οι ηγέτες αναμένεται να υιοθετήσουν ένα πιο περιεκτικό στυλ ηγεσίας· β) λαμβάνει αποφάσεις με ταχύ ρυθμό. Ένας τρόπος με τον οποίο η εισαγωγή της τεχνολογίας άλλαξε την οργανωτική ζωή είναι η μεγαλύτερη ανάγκη για ταχύτητα. Οι e-ηγέτες αναγκάζονται να λάβουν αποφάσεις πιο γρήγορα. Αυτό υποδηλώνει ότι η αποφασιστικότητα, οι ικανότητες επίλυσης προβλημάτων εξακολουθούν να είναι εξαιρετικά σημαντικές για τους ψηφιακούς ηγέτες και μπορεί να γίνουν ακόμα πιο απαραίτητες στο μέλλον· γ) διαχειρίζεται την αλλαγή. Λόγω της ραγδαίας ανάπτυξης της τεχνολογίας υπάρχει διαρκής ανάγκη για προσαρμογή των οργανισμών προκειμένου να διατηρηθεί η ανταγωνιστικότητά τους στην αγορά. Υπό αυξανόμενη ανάγκη για καινοτομία, οι ηγέτες πρέπει να αναλάβουν ενεργό ρόλο στον προσδιορισμό της ανάγκης για αλλαγής, καθώς και στην διαχείριση της αλλαγής εντός των ομάδων και των οργανισμών τους. Οι ψηφιακοί ηγέτες τείνουν να δείχνουν περισσότερη επιχειρηματικότητα και ανάληψη κινδύνων σε σχέση με

τους ηγέτες σε παραδοσιακά πλαίσια. Ωστόσο, η συνεχής αλλαγή δεν πρέπει να διαταράξει την εστίαση και το όραμα του οργανισμού. Ο ηγέτης οφείλει να έχει μια ξεκάθαρη κατεύθυνση παρόλο που προωθείται η ευελιξία και η καινοτομία· δ) διαχειρίζεται την συνδεσιμότητα. Οι ψηφιακοί ηγέτες πρέπει επίσης να αναπτύξουν τις ικανότητες τους για δικτύωση. Η αλληλεπίδραση των ατόμων φαίνεται να διαδραματίζει βασικό ρόλο στην προώθηση της καινοτομίας. Καθώς η καινοτομία γίνεται κορυφαία προτεραιότητα, οι ηγέτες πρέπει να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες που προσφέρει η κοινωνική δικτύωση· ε) αναπτύξει τεχνικές ικανότητες. Οι ηγέτες πρέπει να κατανοήσουν και να διαχειριστούν τη χρήση διαφόρων τεχνολογιών. Οι γνώσεις και οι δεξιότητες πληροφορικής είναι αναγκαίες για να ανταπεξέλθει κάποιος στο ψηφιακό περιβάλλον· στ) αναπτύξει ηγετικές ικανότητες στην ψηφιακή εποχή. Το να ηγηθεί κανείς στην εποχή του ψηφιακού μετασχηματισμού απαιτεί να είναι τόσο ανθρωποκεντρικός όσο και τεχνικά σκεπτόμενος. Αυτές οι δύο δεξιότητες χαρακτηρίζουν πολύ διαφορετικά προφίλ ηγετών που, ωστόσο, πρέπει να συνδυαστούν προκειμένου να υλοποιηθεί ένας αποτελεσματικός ψηφιακός μετασχηματισμός στον οργανισμό τους.

1.2.3 Μοντέλα ηγετικών ικανοτήτων

Οι ηγετικές ικανότητες αναφέρονται στις ικανότητες που οφείλουν να διαθέτουν οι ηγέτες για να εκτελούν τους ρόλους τους και να διατηρούν μια αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά (Bourantas & Agaritou, 2014). Το θεωρητικό υπόβαθρο αυτή της προσέγγισης βασίζεται στο σκεπτικό ότι η ηγετική συμπεριφορά βασίζεται σε ρόλους και λειτουργίες που απαιτούν συγκεκριμένες συμπεριφορές που έχουν την δυνατότητα να αναπτυχθούν. Η επιλογή, η εξέλιξη και η ανάπτυξη στην ηγεσία εξαρτάται από το μοντέλο ικανοτήτων που επιλέγει κάθε οργανισμός ανάλογα με την κουλτούρα του. Επομένως το τί οφείλει να πετύχει και ποια συμπεριφορά οφείλει να εκφράσει ο κάθε ηγέτης για να έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα εξαρτώνται από το ποιος είναι ο ηγέτης σε σχέση με τα ατομικά χαρακτηριστικά του, τη γνώση του, τις δεξιότητες (skills), τις ικανότητες (abilities) και την επάρκειά του (competencies). Η επάρκεια αναφέρεται στην ικανότητα του

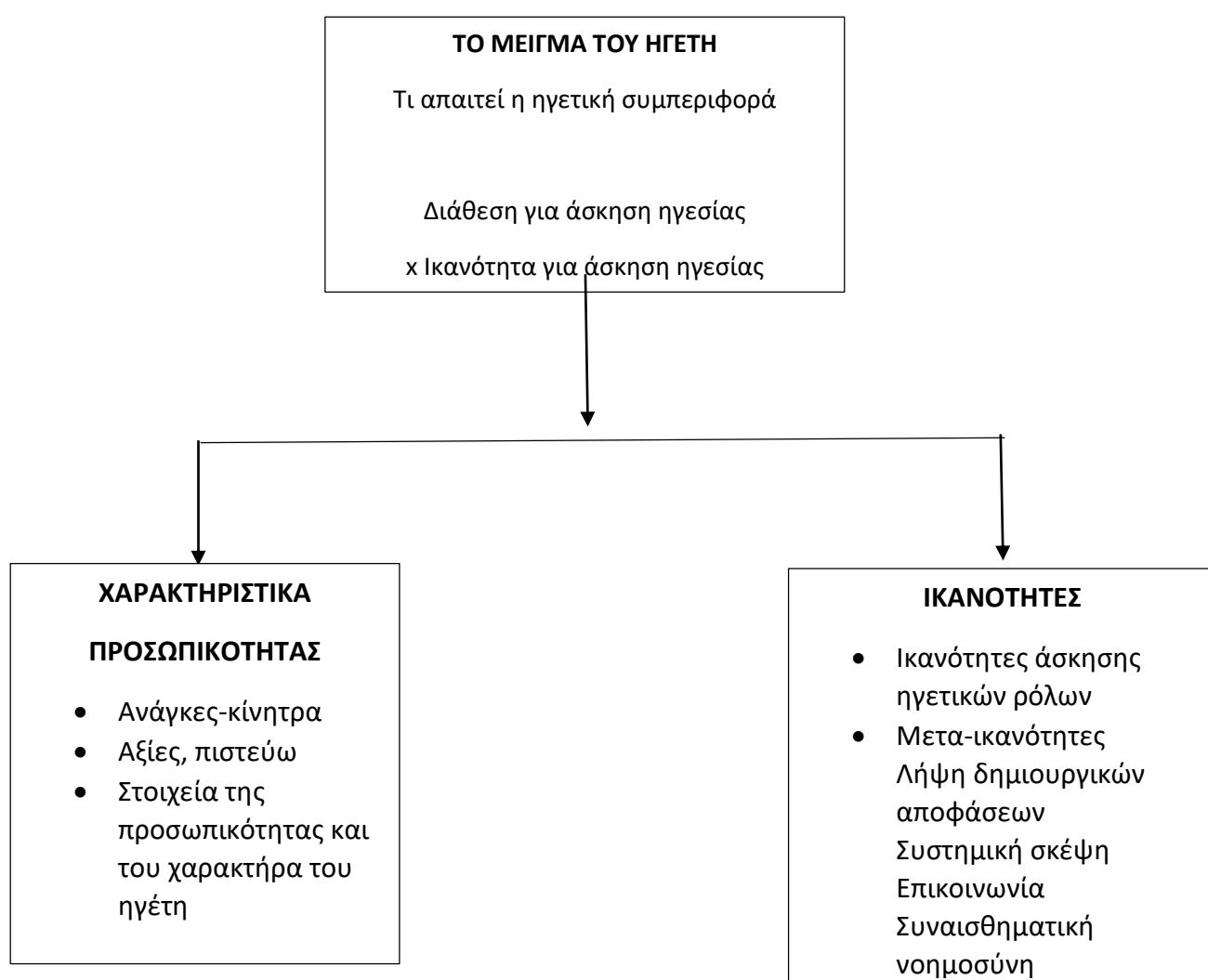
ατόμου να κάνει ένα έργο με επιτυχία. Άλλες φορές αναφέρεται ως ένας συνδυασμός θεωρητικών και πρακτικών γνώσεων, νοητικών δεξιοτήτων, συμπεριφορών και αξιών για την βελτίωση της απόδοσης. Όσον αφορά την ηγεσία οι οριζόντιες ικανότητες που απαιτούνται είναι (Crosbie, 2005):

- 1.συνεργασία
2. επικοινωνιακές δεξιότητες
3. πρωτοβουλία
4. ηγετική ικανότητα
5. ανάπτυξη ανθρώπων/coaching
6. προσωπική αποτελεσματικότητα
7. σχεδιασμός και οργάνωση
8. ικανότητες παρουσίασης

Η βιβλιογραφία σχετικά με τις κρίσιμες δεξιότητες του ηγέτη περιλαμβάνει μια πληθώρα χαρακτηριστικών προσωπικότητας και ικανοτήτων. Πολλές φορές τα αποτελέσματα των ερευνών είναι αλληλοσυγκρουόμενα. Ένα χαρακτηριστικό πρόβλημα είναι το γεγονός ότι η βιβλιογραφία προτείνει όρους οι οποίοι είναι αρκετά ασαφείς ή χρησιμοποιεί ηγετικά χαρακτηριστικά τα οποία είναι υποκειμενικά. Το ζήτημα γίνεται ολοένα και πιο πολύπλοκο όταν πολλά από τα ηγετικά χαρακτηριστικά διαφοροποιούνται ανάλογα με την περίπτωση (τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος, το μέγεθος της επιχείρησης, το ιεραρχικό επίπεδο του ηγέτη) (Μπουραντάς, 2005). Σύμφωνα με τον Μπουραντά, (2005) τα συμπεράσματα επιστημονικά τεκμηριωμένων ερευνών αναφέρουν ότι υπάρχουν δύο βασικές συνιστώσες του ηγέτη. Η πρώτη είναι η διάθεση του για άσκηση ηγεσίας και η δεύτερη η ικανότητα του να ασκεί ηγεσία. Από την μία πλευρά, η διάθεση του ηγέτη για άσκηση ηγεσίας αφορά τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του, όπως οι ανάγκες, τα κίνητρα, οι αξίες και τα πιστεύω του. Από την άλλη πλευρά, οι ικανότητες του ηγέτη αναφέρονται στη δεξιότητα για άσκηση των ηγετικών ρόλων και στις μετα-ικανότητες του ηγέτη οι οποίες ομαδοποιούνται στην λήψη δημιουργικών αποφάσεων, στη συστημική σκέψη, στην επικοινωνία και στη συναισθηματική νοημοσύνη (Σχήμα 1). Βασική διαφορά των δύο μεταβλητών είναι ότι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας διαμορφώνονται στα πρώτα χρόνια της

ηλικίας ενώ οι ικανότητες αναπτύσσονται ανεξάρτητα ηλικίας. Επίσης, ο ηγέτης και η συμπεριφορά του είναι αποτέλεσμα ενός αρμονικού συστήματος προσωπικότητας και ικανοτήτων, ένα σύνολο επομένως και όχι το άθροισμα των επιμέρους συνιστωσών.

Σχήμα 1. Το μείγμα των στοιχείων που συνθέτουν τον ηγέτη (Μπουραντάς, 2005, σελ. 251)



Οι ηγετικές μετα-ικανότητες (Μπουραντάς, 2005) ορίζονται ως οι ικανότητες εκείνες οι οποίες αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση να αναπτυχθούν άλλες επιμέρους ικανότητες ή αποτελούν βασικό συστατικό στοιχείο επιμέρους ικανοτήτων. Οι ικανότητες αυτές σύμφωνα με το Μπουραντά (2005) είναι:

1. η ικανότητα δημιουργικής λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων

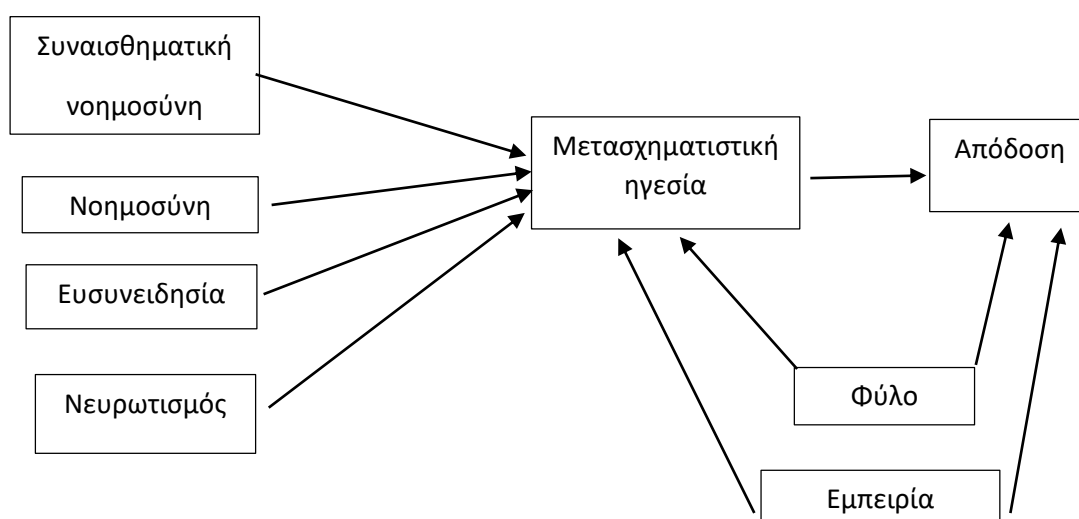
2. η συστημική σκέψη
3. η ικανότητα επικοινωνίας
4. η συναισθηματική νοημοσύνη
5. η αυτοεπίγνωση
6. η αυτορρύθμιση
7. η ενσυναίσθηση

Από την σκοπιά της γνωστικής και θετικής ψυχολογίας οι παραπάνω ικανότητες θα μπορούσαν να ομαδοποιηθούν. Η ικανότητα δημιουργικής λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων και η συστημική σκέψη θα μπορούσαν να ομαδοποιηθούν στην κατηγορία των ανώτερων επιτελικών λειτουργιών (executive functions) που αναφέρονται στην ικανότητα ανάλυσης και σύνθεσης, στην ικανότητα κριτικής σκέψης, οργάνωσης και προγραμματισμού και στην γνωστική ευελιξία. Η ικανότητα επικοινωνίας εμπλέκει ένα σύνολο ικανοτήτων και αναφέρεται στην ικανότητα του ηγέτη να μεταφέρει αποτελεσματικά το κατάλληλο μήνυμα αλλά και να είναι αποτελεσματικός ακροατής. Ταυτόχρονα, αναφέρεται στην ειλικρινή και θετική επαφή με τα άλλα άτομα. Η συναισθηματική νοημοσύνη και η ενσυναίσθηση θα μπορούσαν να ομαδοποιηθούν μιας και αναφέρονται στην ικανότητα του ατόμου να κατανοεί και να χειρίζεται αποτελεσματικά τόσο τα δικά του συναισθήματα όσο και των άλλων. Η αυτοεπίγνωση και η αυτορρύθμιση εντάσσονται σε μία κατηγορία καθώς αναφέρονται στην ικανότητα του ατόμου να είναι ενήμερο για τον εαυτό του και να ρυθμίζει ανάλογα την συμπεριφορά του.

Οι Cavazotte, Moreno και Hickman (2012) ερεύνησαν την επίδραση της νοημοσύνης, των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας και της συναισθηματικής νοημοσύνης στην μετασχηματιστική ηγεσία και την αποτελεσματική επίδοση των ηγετών σε ένα οργανωσιακό περιβάλλον. Σύμφωνα με τα ευρήματα τους η ηγετική αποτελεσματικότητα είναι ένας άμεσος δείκτης της ηγετικής μετασχηματιστικής συμπεριφοράς και αποτελεί έναν έμμεσο δείκτη των ατομικών διαφορών που απαρτίζουν την μετασχηματιστική συμπεριφορά. Η νοημοσύνη και η ευσυνειδησία σχετίζονται με την μετασχηματιστική ηγεσία προκαλώντας έμμεση επίδραση στην αποτελεσματικότητα του ηγέτη. Η εμπειρία είχε θετική επίδραση στην μετασχηματιστική ηγεσία και στην αποτελεσματικότητα ενώ ο νευρωτισμός είχε

αρνητική επίδραση στην αποτελεσματικότητα. Η συναισθηματική νοημοσύνη συσχετίστηκε με την μετασχηματιστική ηγεσία όταν λήφθηκε σαν μία μεταβλητή μόνη της στην στατιστική ανάλυση. Όταν συμπεριλήφθηκε η νοημοσύνη και η προσωπικότητα, δεν συσχετίστηκαν με την μετασχηματιστική ηγεσία. Μία πιθανή ερμηνεία είναι ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μία εννοιολογική κατασκευή η οποία εμπλέκει στοιχεία νοημοσύνης και χαρακτηριστικών προσωπικότητας. Σύμφωνα με τους Cavazotte και συν. (2012) είναι η πρώτη έρευνα που επισημαίνει ότι η νοημοσύνη είναι προβλεπτικός παράγοντας της μετασχηματιστικής ηγεσίας και των οργανωσιακών αποτελεσμάτων. Από τους ερευνητές προτείνεται ότι η μελλοντική έρευνα οφείλει να διερευνήσει την εμπλοκή και άλλων ικανοτήτων που στηρίζονται στην νοημοσύνη όπως η δημιουργική επίλυση προβλήματος, η στρατηγική σκέψη σε συγκεκριμένες διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Προτείνουν έτσι το παρακάτω μοντέλο (Σχήμα 2).

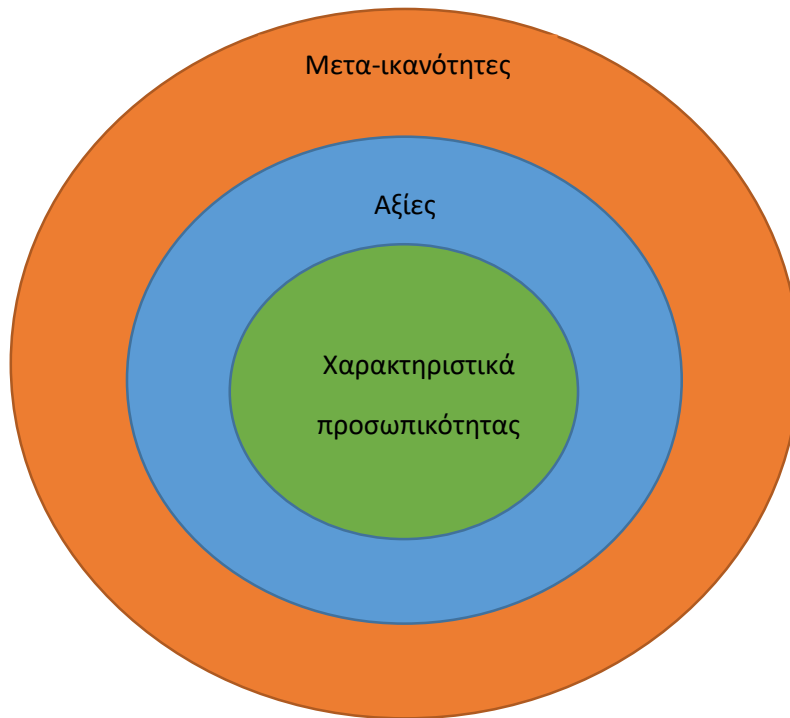
Σχήμα 2. Οι ατομικές διαφορές στην απόδοση που διαμεσολαβούνται από την μετασχηματιστική ηγεσία (Cavazotte, Moreno & Hickman, 2012, σελ. 451)



Οι Tubbs και Schulz (2006) επιχείρησαν να κατηγοριοποιήσουν τις ηγετικές μετα-ικανότητες, τονίζοντας ότι κάποιες από αυτές αναπτύσσονται ευκολότερα ενώ κάποιες λιγότερο εύκολα. Οι μετα-ικανότητες αναφέρουν ότι μπορούν να περιγραφούν με τους όρους γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες (KSA, knowledge,

skills and abilities). Το μοντέλο που προτείνουν αποτελείται από τρεις ομόκεντρους κύκλους ο καθένας από τους οποίους περιγράφει και μία διαφορετική πτυχή της ηγεσίας (Σχήμα 3). Ο εσωτερικός κύκλος περιλαμβάνει τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας. Ο ενδιάμεσος τις αξίες του ατόμου και ο εξωτερικός τις μετα-ικανότητες, ηγετικές συμπεριφορές και ικανότητες. Ο εσωτερικός κύκλος αναφέρεται σε χαρακτηριστικά τα οποία παγιώνονται σε μικρή ηλικία και είναι δύσκολο να αλλάξουν κατόπιν προσπαθειών ανάπτυξης στην ηγεσία. Οι αξίες, ο ενδιάμεσος κύκλος, είναι πιο ανθεκτικές στην αλλαγή και πιο σταθερές από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας αν και πιο εύπλαστες από την προσωπικότητα. Οι συμπεριφορές που περιλαμβάνονται στον εξωτερικό κύκλο είναι πιο εύπλαστες και πιο εύκολο να αλλάξουν και να τροποποιηθούν μέσω προγραμμάτων ανάπτυξης της ηγεσίας. Οι συγγραφείς του άρθρου προτείνουν ότι οι μετα-ικανότητες είναι συμπεριφορές οι οποίες μπορούν να αναπτυχθούν και να οδηγήσουν σε επιτυχή αποτελέσματα μέσω της εμπειρίας και του coaching. Οι ερευνητές της ηγεσίας και οι εκπαιδευτές στο τομέα της ανάπτυξης της ηγεσίας οφείλουν να εστιάσουν στις μετα-ικανότητες που μπορούν να αναπτυχθούν και να εντοπίσουν τις πιο αποτελεσματικές μεθόδους ανάπτυξης τους. Εάν οι ερευνητές εστιάσουν στις πιο σημαντικές ηγετικές ικανότητες και μετα-ικανότητες τότε οι διαδικασίες της ανάπτυξης στην ηγεσία θα είναι πιο αποτελεσματικές και θα συνεισφέρουν δυναμικά στους οργανισμούς. Για το λόγο αυτό είναι σημαντικό να προαχθούν οι διαδικασίες εντοπισμού και αναζήτησης αυτών των δεξιοτήτων.

Σχήμα 3. Ταξινόμηση των ηγετικών ικανοτήτων (Tubbs and Schulz, 2006, σελ. 33)



Οι μετα-ικανότητες ταξινομούνται σε επτά κατηγορίες, οι οποίες είναι οι παρακάτω:

Μετα-ικανότητα I: Κατανοώντας την μεγάλη εικόνα

1. Γνώση του συνόλου του οργανισμού
2. Εφαρμογή συστημικής θεωρίας
3. Αποτελεσματική χρήση τεχνολογίας
4. Επίδειξη παγκόσμιας ευαισθησίας
5. Εφαρμογή αποτελεσματικής αποζημίωσης
6. Εφαρμογή ηθικών πρακτικών

Μετα-ικανότητα II: Οι στάσεις είναι το παν

7. Όραμα
8. Σεβασμός στην διαφορετικότητα
9. Υπερνίκηση αντιξοοτήτων
10. Κατάλληλη αυτοπεποίθηση

Μετα-ικανότητα III: Ηγεσία, η κινητήριος δύναμη

11. Έμπνευση στους άλλους
12. Να πηγαίνει ενάντια σε ξεπερασμένες και μη αποτελεσματικές πρακτικές
13. Χτίσιμο εμπιστοσύνης

14. Εναλλαγή της ηγεσία ανάλογα την κατάσταση
15. Ανάθεση εργασιών
16. Αξιολόγηση άλλων
17. Mentoring
18. Να εκδηλώνει ευαισθησία και ενσυναίσθηση
19. Να βλέπει τις οπτικές γωνίες των εναλλακτικών
20. Να υπηρετεί σαν ένα πρότυπο

Μετα-ικανότητα IV: Επικοινωνία, η φωνή του ηγέτη

21. Να εκδηλώνει κατάλληλη συναισθηματική νοημοσύνη
22. Ενεργητική ακρόαση
23. Να μην είναι αμυντικός
24. Κατάλληλη χρήση γλώσσας
25. Κατάλληλη χρήση γλώσσας σώματος
26. Αποτελεσματική χρήση συνεντεύξεων
27. Αποτελεσματικές διαπραγματευτικές δεξιότητες
28. Ικανότητες αποτελεσματικής προφορικής παρουσίας

Μετα-ικανότητα V: Πρωτοτυπία και δημιουργικότητα

29. Να αναπτύσσει ένα καινοτόμο οργανωσιακό κλίμα
30. Να βελτιώνει την δημιουργική λήψη απόφασης
31. Χρήση παράξενων ιδεών στην δουλειά
32. Αποφυγή αναποφασιστικότητας βασιζόμενη σε παλιά παραδείγματα
33. Μάθηση αναπλαισίωσης
34. Να ενθαρρύνει τους ανθρώπους να χρησιμοποιούν και να αναπτύσσουν τις δημιουργικές τους ικανότητες.

Μετα-ικανότητα VI: Ηγεσία αλλαγής

35. Δημιουργία μετασχηματιστικής αλλαγής
36. Ανάπτυξη κουλτούρας συνεχούς μάθησης
37. Χτίσιμο μηχανισμών υποστήριξης για την δημιουργία και διατήρηση της αλλαγής
38. Επίβλεψη της διαδικασίας της αλλαγής
39. Ανάπτυξη πρακτόρων αλλαγής
40. Ενθάρρυνση ατομικής αλλαγής
41. Ενθάρρυνση δομικής αλλαγής

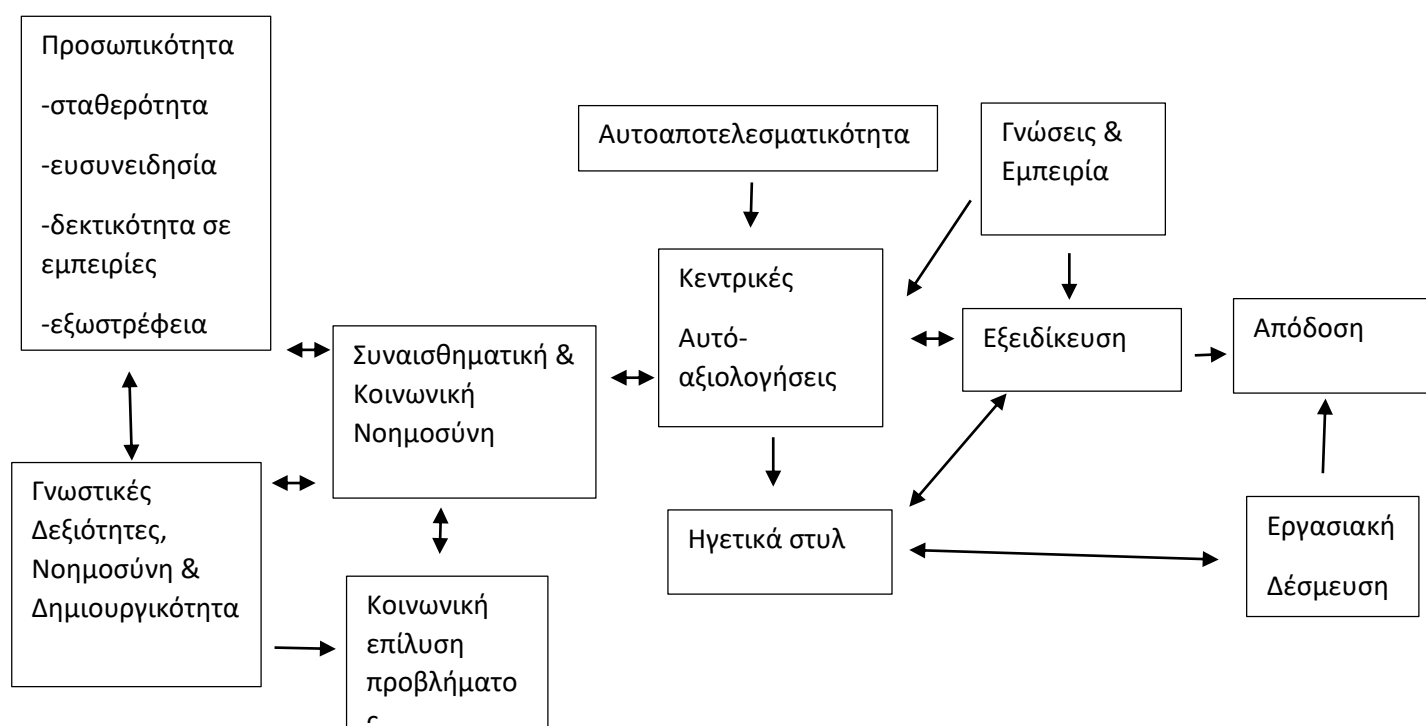
Μετα-ικανότητα VII: Ομαδικότητα

42. Μάθηση για εστίαση
43. Εφαρμογή no-fault επίλυσης προβλήματος
44. Ανάπτυξη ομαδικά προσανατολισμένης κουλτούρας
45. Ανάπτυξη ομαδικού κινήτρου και συστημάτων ανταμοιβής
46. Επίβλεψη του αφεντικού

- 47. Καθοδήγηση οργανωσιακών πολιτικών
- 48. Υποστήριξη μελών της ομάδας
- 49. Ενδυνάμωση
- 50. Ανάπτυξη αυτοκαθοδηγούμενων ομάδων

Οι Schulz & Creer (2016) προτείνουν ένα εννοιολογικό μοντέλο αξιολόγησης των ταλαντούχων ατόμων, αυτών που αποδίδουν εργασιακά σε υψηλό βαθμό, ή αλλιώς των ηγετών - όπως αναφέρουν - που παραπέμπονται σε ιατρονομικό περιβάλλον. Ωστόσο, αναφέρουν ότι όχι μόνο δεν υπάρχει ένα εννοιολογικό μοντέλο αξιολόγησης των ηγετών μετά από παραπομπή για λόγους προσωπικού τραύματος ή εργασιακής αποζημίωσης, αλλά γενικότερα δεν υπάρχει ένα ολιστικό μοντέλο αξιολόγησης των high achievers. Αντίθετα, διαφορετικές ειδικότητες της ψυχολογίας έχουν αξιολογήσει τους ηγέτες, αλλά όχι συνεργατικά. Οι ηγετικές ικανότητες αρχικά είχαν μελετηθεί στο πλαίσιο της βιομηχανικής και οργανωσιακής ψυχολογίας ενώ οι εργασιακές στάσεις και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας στο πλαίσιο της συμβουλευτικής ψυχολογίας (Schulz and Creer, 2016). Πιο πρόσφατα η αξιολόγηση των ηγετικών ικανοτήτων μελετήθηκε υπό το πρίσμα της θετικής ψυχολογίας (Bertisch, Rath, Long, Ashman, & Rashid, 2014). Το εννοιολογικό μοντέλο που προτείνεται για την αξιολόγηση των ηγετών και των επιχειρηματιών περιλαμβάνει evidence- based προσεγγίσεις από τον χώρο της νευροψυχολογίας, ψυχολογίας και συμβουλευτικής και θα μπορούσε να εφαρμοσθεί σε νομικά και μη περιβάλλοντα. Το μοντέλο στοχεύει να ενσωματώσει την συνεισφορά της κλινικής ψυχολογίας και νευροψυχολογίας σε μη κλινικούς πληθυσμούς. Οι δυναμικές εννοιολογικές κατασκευές που περιλαμβάνει το μοντέλο έχουν προκύψει από την ανασκόπηση των προβλεπτικών παραγόντων αποτελεσματικών ηγετικών συμπεριφορών. Το πολυμεθοδολογικό αυτό μοντέλο προτείνεται για την μεγιστοποίηση της οικολογικής εγκυρότητας των τύπων της αξιολόγησης μιας και υπάρχει πληθώρα σταθμισμένων εργαλείων με εγκατεστημένη εγκυρότητα σε ειδικούς πληθυσμούς (Σχήμα 4).

Σχήμα 4. Μοντέλο αξιολόγησης ηγετών, επιχειρηματιών που έχουν υψηλές επιδόσεις (Schulz and Creer, 2016, σελ. 5)



Τα παραπάνω μοντέλα ηγετικών ικανοτήτων θέτουν την προβληματική ποιες είναι εκείνες οι μεταβλητές που συμβάλουν στην αποτελεσματική ηγεσία. Από την σκοπιά των ατομικών διαφορών κρίνεται σκόπιμο να εξεταστεί ο ρόλος των ανώτερων γνωστικών λειτουργιών στην αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά. Τέλος, μεταβλητές όπως η προσωπικότητα, η συναισθηματική νοημοσύνη και η γενική νοητική ικανότητα είναι σημαντικό να διερευνηθούν.

1.2.4 Μετασχηματιστική και Συναλλακτική ηγεσία

Μετά την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας για την επιλογή της κατάλληλης θεωρίας ηγεσίας για την παρούσα διατριβή, επιλέχθηκε η θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας, η οποία χρησιμοποιείται ευρέως στη μελέτη της ηγεσίας

για παραπάνω από δύο δεκαετίες. Επίσης, έχει επιβεβαιωθεί ερευνητικά η συσχέτιση της με την αποτελεσματικότητα στην ηγεσία.

Μετασχηματιστικός είναι ο ηγέτης ο οποίος συσχετίζεται άμεσα με την ικανοποίηση των υφισταμένων του, το κίνητρο, την εργασιακή δέσμευση και με την απόδοση της ομάδας. Αυτοί οι ηγέτες δείχνουν ενδιαφέρον στην κάλυψη αναγκών των «οπαδών» τους και στην επίλυση προβλημάτων τους και τους βοηθούν να οδηγούνται σε υψηλά επίπεδα απόδοσης (Βακόλα & Νικολάου, 2011). Η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελείται από τέσσερις παράγοντες (Bass & Avolio, 1993), την Εξιδανικευμένη επιρροή (Idealized Influence), ο ηγέτης δηλαδή αποτελεί πρότυπο για την ομάδα του· η Παρακίνηση που εμπνέει (Inspirational Motivation), οι ηγέτες έχουν την ικανότητα να εμπνέουν και να παρακινούν τους ανθρώπους τους· τη Διανοητική Διέγερση (Intellectual Stimulation), ο ηγέτης παρακινεί τους οπαδούς του να είναι καινοτόμοι και το Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον (Individualized Consideration), οι μετασχηματιστικοί ηγέτες δείχνουν πραγματικό ενδιαφέρον για τις ανάγκες και τα συναισθήματα των ατόμων της ομάδα τους. Οι παράγοντες της μετασχηματιστικής ηγεσίας συσχετίζονται σημαντικά με την αποτελεσματικότητα, την ικανοποίηση και την επιπλέον προσπάθεια από την πλευρά των οπαδών (Bass, 1998). Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες εμπνέουν θαυμασμό και εμπιστοσύνη στους οπαδούς τους. Ενδιαφέρονται για την προσωπική ανάπτυξη των υφισταμένων τους, αυξάνουν το ενδιαφέρον του να είναι αποτελεσματικού και δημιουργικού. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης είναι χαρισματικός, έχει όραμα για το μέλλον, διαθέτει αποφασιστικότητα και αυτοπεποίθηση (Γεωργαντά και Ξενίκου, 2007). Επίσης, ενθαρρύνει τους οπαδούς του στη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων. Στον αντίποδα της μετασχηματιστικής ηγεσίας βρίσκεται η συναλλακτική ηγεσία (transactional leadership). Η συναλλακτική ηγεσία αποτελεί μια αμοιβαία δοσοληψία μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων. Ο συναλλακτικός ηγέτης επιλύει προβληματικές καταστάσεις και παρεμβαίνει όταν δεν επιτυγχάνεται το επιθυμητό αποτέλεσμα (Bass, 1990). Είναι πιθανό να απαρνείται τις αρμοδιότητες του και να αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις. Η συναλλακτική ηγεσία εστιάζει περισσότερο στη σχέση ανταλλαγής μεταξύ ηγέτη και οπαδού, είτε με μορφή αμοιβής είτε με μορφή επικριτικής ηγεσίας (Γεωργαντά και Ξενίκου, 2007). Ο συναλλακτικός ηγέτης ενδιαφέρεται κυρίως για την κάλυψη των άμεσων αναγκών των οπαδών του, ενώ ο μετασχηματιστικός ενδιαφέρεται

περισσότερο για τα κίνητρα και τους προβληματισμούς της ομάδας του. Ο συναλλακτικός ηγέτης συζητά με την ομάδα του και διαπραγματεύεται για τα θέματα που προκύπτουν. Οι υφιστάμενοι κάνουν τις εργασίες τους και λαμβάνουν μία ανταμοιβή όταν την ολοκληρώνουν. Η συναλλακτική ηγεσία (transactional leadership) είναι ένα είδος ηγεσίας, που συναντάμε συχνά σε οργανωσιακά περιβάλλοντα. Σημαντικό σε αυτό το στυλ ηγεσίας είναι να καθορίζονται οι στόχοι, και να επιβραβεύεται η καλύτερη απόδοση των εργαζομένων. Ο συναλλακτικός ηγέτης μεσολαβεί για κάποιο αντάλλαγμα για τους υφισταμένους του ως ανταπόδοση για την παροχή των υπηρεσιών τους (Avolio and Bass, 1995). Το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας δίνει βαρύτητα σε εξωτερικά κίνητρα και σε όσα έχουν ανάγκη οι εργαζόμενοι. Σε αντιδιαστολή ο μετασχηματιστικός ηγέτης εμπνέει και δίνει όραμα στην ομάδα του. Οι υφιστάμενοι έχουν μεγαλύτερη ελευθερία κινήσεων για την υλοποίηση του στόχου.

Και τα δύο μοντέλα ηγετικών θεωριών, φαίνεται ότι αλληλοεπικαλύπτονται από τις παλαιότερες θεωρίες για τον προσανατολισμό του ηγέτη στα καθήκοντα (initiating structure) ή προς τους ανθρώπους (consideration). Σε έρευνα του ο Piccolo και συν., (2012) αναφέρει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία συσχετίζεται σε υψηλό βαθμό με τον προσανατολισμό στους ανθρώπους ($p=0.74$) αλλά και με τον προσανατολισμό στα καθήκοντα ($p=0.50$). Οι ομοιότητες αυτών των δύο προσανατολισμών με την επικρατούσα μετασχηματιστική ηγεσία τονίζουν την ανάγκη για διασαφήνιση της ταξινόμησης των ηγετικών στυλ. Η μετασχηματιστική και η συναλλακτική ηγεσία μπορεί να είναι δύο ξεχωριστές μορφές ηγεσίας ωστόσο είναι αλληλοσυμπληρωματικές (Bass, 1993). Εμπειρικά δεδομένα υποστηρίζουν την ύπαρξη θετικών συσχετίσεων μεταξύ των παραγόντων της μετασχηματιστικής με τη συναλλακτική ηγεσία (Judge & Picollo, 2004). Επομένως, ο ίδιος άνθρωπος μπορεί να διαθέτει στοιχεία και από τα δύο στυλ ηγεσίας.

Μια από τις πιο επικρατείς μορφές για ταξινόμησης και μέτρησης της ηγεσίας σύμφωνα με τον Bass (1998) περιλαμβάνει τρία στυλ ηγεσίας - μετασχηματιστική, συναλλακτική και ηγεσία *laissez-faire*. Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας χαρακτηρίζεται από την ένωση ηγετών και των οπαδών ώστε να επιδιώκουν έναν κοινό στόχο. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης υποστηρίζεται ότι είναι και αποτελεσματικός (Wang και συν., 2011). Το στυλ συναλλακτικής ηγεσίας

χαρακτηρίζεται από το κίνητρο των οπαδών μέσω μιας διαδικασία ανταλλαγής. Τέλος, το στυλ ηγεσίας του *laissez-faire* χαρακτηρίζεται από μια 'παραίτηση' στη συμπεριφορά του ηγέτη. Η μετασχηματιστική ηγεσία και η μέτρησή της με το Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) είναι η προσέγγιση που ακολουθείται κυρίως τόσο από τους ερευνητές όσο και τους επαγγελματίες (Keshtiban, 2013). Το MLQ χρησιμοποιείται από τα περισσότερα επιστημονικά άρθρα σαν ένα εργαλείο μέτρησης της ηγεσίας. Για παράδειγμα, το 25% των άρθρων που δημοσιεύονται στο Leadership Quarterly σχετίζονται με το MLQ. Οι κυρίαρχες θεωρίες για την ηγεσία στηρίζονται στην χαρισματική και μετασχηματιστική ηγεσία, θεωρίες στις οποίες στηρίζεται το συγκεκριμένο εργαλείο.

Στη παρούσα διατριβή μελετάται η μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία. Η μετασχηματιστική ηγεσία βρίσκεται στο επίκεντρο της έρευνας της αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς για πάνω από δύο δεκαετίες (Ramchandran, 2016). Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες κινητοποιούν τους ανθρώπους τους προς ένα κοινό καλό, αποτελούν πρότυπο, εμπνέουν και ενθαρρύνουν την ομάδα τους να είναι καινοτόμοι και να έχουν ένα κοινό όραμα και αξίες. Οι ηγετικές συμπεριφορές του μετασχηματιστικού ηγέτη σχετίζονται με μια πληθώρα σημαντικών αποτελεσμάτων, όπως η εργασιακή ικανοποίηση, η απόδοση και αποτελεσματικότητα (Wang και συν., 2011). Καθώς η αποτελεσματικότητα της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι ευρέως αποδεκτή, η προσοχή οφείλει να στραφεί στο ποια είναι εκείνα τα χαρακτηριστικά που την προϋποθέτουν.

1.2.5 Ηγετική αποτελεσματικότητα

Σύμφωνα με τους ερευνητές της ηγεσίας, η αποτελεσματική ηγεσία είναι βασικός παράγοντας της οργανωτικής επιτυχίας (Denison και συν., 1995). Ο Yukl (2008) τονίζει ότι η ταυτοποίηση των ηγετικών χαρακτηριστικών είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας στην ηγεσία και την οργανωσιακή απόδοση. Η ταυτοποίηση αυτών των παραγόντων που καθορίζουν την αποτελεσματική ηγεσία είναι μια πολύπλοκη και σύνθετη διαδικασία. Ως αποτελεσματικότητα στην ηγεσία ορίζεται το αποτέλεσμα που επιφέρουν τα άτομα

σε ηγετικό ρόλο και είναι ικανά να προκαλέσουν επιρροή σε μια ομάδα ατόμων (Dhar & Mishra, 2001). Εν τούτοις, το εννοιολογικό υπόβαθρο της αποτελεσματικότητας στην ηγεσία και οι τρόποι μέτρησης της είναι μια αμφιλεγόμενη διαδικασία καθώς υπάρχουν διαφορετικές προτάσεις στην ερευνητική κοινότητα (Yulk και συν., 2013).

Η πιο κοινή μέτρηση του αποτελέσματος (outcome) για την εκτίμηση του αποτελεσματικού ηγέτη αποτελεί ο έλεγχος των συνεπειών των πράξεων των ηγετών (Conger, 1998; Kouzes & Posner, 2007). Εάν ο ηγέτης είναι ικανός να επηρεάσει τους υφισταμένους του ή τον οργανισμό με τέτοιο τρόπο ώστε να υπάρξουν θετικά αποτελέσματα, τότε ο ηγέτης θεωρείται αποτελεσματικός. Ανάλογα αποτελέσματα που χρησιμοποιούν οι ερευνητές για να μετρήσουν την αποτελεσματικότητα του ηγέτη είναι: βαθμολόγηση από τους υφισταμένους για συγκεκριμένα αποτελέσματα των ηγετών όπως, η επίδοση της ομάδας του ηγέτη, η ικανότητα του ηγέτη για καινοτομία, η ικανοποίηση και δέσμευση των ατόμων της ομάδας, η προαγωγή του ηγέτη (Druckman και συν., 1997; Kalshover και συν., 2011), βελτιωμένη λήψη απόφασης και υψηλότερη δέσμευση των υφισταμένων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων (Podsakoff και συν., 1990), βελτιωμένη απόδοση της ομάδας κ.ά. Άλλοι ερευνητές τονίζουν ότι η μέτρηση της αποτελεσματικότητας στην ηγεσία εξαρτάται από την ικανότητα του ηγέτη για συνεργασία, συνεκτικότητα της ομάδας, και κινητοποίηση της ομάδας (Dhar & Mishra, 2001). Τέλος, άλλοι ερευνητές προτείνουν ότι η μέτρηση της αποτελεσματικότητας μπορεί να εξαρτηθεί από την εμφάνιση κάποιων συγκεκριμένων ηγετικών συμπεριφορών, όπως το να είναι ο ηγέτης χαρισματικός ή μετασχηματιστικός υποδηλώνει ότι είναι εξίσου αποτελεσματικός (Kouzes et Posner, 2007). Οι Madanchian και συν. (2017) ταξινομούν τον τρόπο μέτρησης της αποτελεσματικότητας στην ηγεσία σε δύο κατηγορίες: α) στην μέτρηση συγκεκριμένων ηγετικών αποτελεσμάτων (specific leader outcomes) και στην εκτίμηση των υφισταμένων για την αποτελεσματικότητα του ηγέτη (subordinate evaluation of the leader's effectiveness). Στην εκτίμηση συγκεκριμένων ηγετικών αποτελεσμάτων περιλαμβάνονται μετρήσεις όπως:

- Η επίδοση της ομάδας και η επιτυχία των στόχων της
- Αξιολόγηση αποτελεσματικότητας του ηγέτη από τους υφισταμένους
- Δέσμευση υφισταμένων

- Βελτιωμένη λήψη αποφάσεων

Στην εκτίμηση των υφισταμένων για την αποτελεσματικότητα του ηγέτη περιλαμβάνονται μετρήσεις όπως:

- Η γνώμη των υφισταμένων για την προθυμία τους να συνεργαστούν με τον ηγέτη
- Σύγκριση αξιολόγησης ηγέτη και υφισταμένων για την αποτελεσματικότητα του
- Χιούμορ και αποτελεσματικότητα του ηγέτη

Σε κάθε περίπτωση, η μέτρηση της αποτελεσματικότητας στην ηγεσία διαφέρει από εταιρεία σε εταιρεία, από βιομηχανία σε βιομηχανία, από χώρα σε χώρα κ.ο.κ. Για το λόγο αυτό, τα αποτελέσματα και η μέτρηση της αποτελεσματικότητας διαφέρουν μεταξύ των μελετών (Madanchian και συν., 2017). Πέρα από την βαθμολόγηση τρίτων (υφιστάμενοι, συνάδελφοι κ.ά.) για την αποτελεσματικότητα στην ηγεσία σε κάποιες μελέτες χρησιμοποιείται η αυτό-αντίληψη της αποτελεσματικότητας των ίδιων των ηγετών (Herbst & Conradie, 2011). Σε αυτή την περίπτωση οι ίδιοι ηγέτες βαθμολογούν το πόσο αποτελεσματικοί πιστεύουν ότι είναι οι ίδιοι, ανάλογα με κάποιες συγκεκριμένες συμπεριφορές. Η βαθμολόγηση αυτή μπορεί να γίνεται με τη χρήση κάποιων ερωτηματολογίων εκτίμησης της αποτελεσματικότητας στην ηγεσία όπως είναι το Ερωτηματολόγιο Ηγετικών Πρακτικών (Leadership Practices Inventory) (Kouzes & Posner, 2001). Άλλοι ερευνητές χρησιμοποιούν κλίμακες τύπου Likert που καλύπτουν κάποιους χαρακτηριστικούς παράγοντες που σχετίζονται άμεσα με την αποτελεσματικότητα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η έρευνα των Hooijberg & Lane (2005) όπου για την μέτρηση της αποτελεσματικότητας χρησιμοποίησαν πέντε ερωτήματα πενταβάθμιας κλίμακας για την εκτίμηση της συνολικής απόδοσης (overall performance): α) την συνολική επιτυχία του ηγέτη, β) τη συνολική αποτελεσματικότητα στην ηγεσία, γ) τον βαθμό στον οποίο ο ηγέτης πετυχαίνει τους στόχους του, δ) πώς τα καταφέρνει συγκρινόμενος με τους συναδέλφους του (άλλους ηγέτες) και ε) πόσο καλά τα καταφέρνει ως πρότυπο (role model). Αναφέρεται ότι η συγκεκριμένη μέτρηση

εκτιμά το πόσο αποτελεσματικοί αντιλαμβάνονται οι ίδιοι οι ηγέτες ότι είναι (perceived effectiveness).

1.3 Ανάπτυξη ηγετών

Οι οργανισμοί που ασχολούνται με τα προγράμματα ανάπτυξης ηγετών ολοένα και πληθαίνουν. Σύμφωνα με έρευνα της Randstand Ελλάδας (2019) για τις τάσεις στο HR για το 2019 το 66,7% των εταιρειών επενδύουν σε προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης για να ξεπεράσουν τις ελλείψεις δεξιοτήτων. Ωστόσο, οι επιχειρήσεις οι οποίες ξοδεύουν μεγάλα ποσά του προϋπολογισμού τους στα προγράμματα ανάπτυξης δεν μένουν ικανοποιημένες. Μεγάλη μερίδα ερευνών υποστηρίζει ότι το 50% των ηγετών θεωρούν ότι οι προσπάθειες των προγραμμάτων ανάπτυξης δεν πετυχαίνουν την ανάπτυξη κριτικών δεξιοτήτων και οργανωσιακών ικανοτήτων (Moldoveanu & Narayandas, 2019). Οι πιο κοινές οργανωσιακές πρακτικές είναι το mentoring, το coaching, η ανατροφοδότηση 360 μοιρών (360-degree feedback), η εκπαίδευση ηγεσίας (leadership training), η ανάθεση εργασίας (job assignments), η ενεργός μάθηση (action learning) (Day, 2014). Άλλες διαδικασίες που σχετίζονται με την ανάπτυξη ηγετών είναι το self-other agreement (Fleenor, Smither, Atwater, Braddy, & Sturm, 2010) και η χρήση αφήγησης και ιστοριών ζωής (narratives and life stories) (Ligon, Hunter, & Mumford, 2008; Shamir & Eilam, 2005). Παρακάτω περιγράφονται αναλυτικά οι πιο συνήθεις αναπτυξιακές διαδικασίες.

Η ανατροφοδότηση 360 μοιρών (360-degree feedback), το πολυπαραγοντικό feedback (multisource feedback), είναι όροι που χρησιμοποιούνται για την συστηματική συλλογή των αντιλήψεων της απόδοσης των ερωτώμενων από διαφορετικές οπτικές γωνίες (Day, 2000). Η ανατροφοδότηση αποτελεί ένα εργαλείο ανάπτυξης μέσω της ενίσχυσης της αυτοεπίγνωσης και της ανάπτυξης ικανοτήτων (Day, 2014). Η προσέγγιση αυτή συλλέγει τις πληροφορίες βαθμολόγησης της ηγετικής συμπεριφοράς και της αποτελεσματικότητας της από διάφορες πηγές όπως υφιστάμενοι, συνάδελφοι, ανώτεροι στην ιεραρχία ακόμα και εξωτερικοί stakeholders (πελάτες) καθώς και μέσω των αυτοαξιολογήσεων των ερωτώμενων. Η χρήση της ανατροφοδότησης μπορεί να συμβάλει στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας των ηγετών ως αναπτυξιακό μέσο (Seifert & Yukl, 2010). Το

πλεονέκτημα του συγκεκριμένου εργαλείου είναι ότι λαμβάνει υπόψη τη γνώμη εξωτερικών ερωτώμενων πέρα των αξιολογούμενων μέσω της ανατροφοδότησης για την αποτελεσματικότητα της συμπεριφοράς τους. Επομένως είναι μια διαδικασία που βασίζεται σε ενδείξεις (evidence-based procedure). Επιπλέον, η ανατροφοδότηση 360 μοιρών επικεντρώνεται τόσο σε ενδοατομικές όσο και σε διατομικές αλλαγές που παρατηρούνται στους ηγέτες (Day, 2014).

Παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της ανατροφοδότησης είναι η οργανωσιακή κουλτούρα. Σύμφωνα με τους Atwater & Waldman (1998) η ανατροφοδότηση σαν εργαλείο ανάπτυξης μπορεί να καταστεί αποτελεσματική εφόσον η οργανωσιακή κουλτούρα χαρακτηρίζεται από καινοτομία, συμμετοχικότητα και εμπιστοσύνη. Επίσης, σημαντικό παράγοντα στην ενίσχυση της ανάπτυξης και της αλλαγής παίζει η θετική στάση των ηγετών απέναντι στην ανατροφοδότηση. Εάν οι ηγέτες δεν αναζητούν την ανατροφοδότηση ως εργαλείο ανάπτυξης δεν υπάρχουν πολλές πιθανότητες να επιτευχθεί η αλλαγή (Day, 2014). Η χρήση της ανατροφοδότησης φαίνεται ότι μπορεί να συμβάλει στην αυτοεπίγνωση των ηγετών ωστόσο δεν εγγυάται την αλλαγή της συμπεριφοράς τους και ως εκ τούτου την ανάπτυξη και βελτίωση της αποτελεσματικότητάς τους. Παράγοντες όπως η οργανωσιακή κουλτούρα, η απροθυμία του ηγέτη να αλλάξει, η μειωμένη ικανότητα σωστής ερμηνείας των αποτελεσμάτων μπορούν να μειώσουν την αποτελεσματικότητα της ανατροφοδότησης ως εργαλείο ανάπτυξης ηγετών. Σε αυτή την περίπτωση η αποτελεσματικότητα της ανατροφοδότησης εξαρτάται άμεσα από το follow-up coaching (Day, 2000).

Το coaching στην ηγεσία ορίζεται ως μια δυναμική σχέση μεταξύ του πελάτη και του coach. Το coaching θεωρείται μία πολλά υποσχόμενη πρακτική ανάπτυξης της ηγεσίας (Ely και συν., 2010). Χαρακτηρίζεται ως μια εξατομικευμένη προσέγγιση ανάπτυξης (Bono και συν., 2009) όπου το κάθε άτομο ξεκινάει τη διαδικασία από διαφορετική αφετηρία και έχει διαφορετικό στόχο με κύριο γνώμονα βέβαια την αύξηση της αποτελεσματικότητας του. Το coaching θεωρείται μια στοχοκατευθυνόμενη διαδικασία η οποία έχει αποδειχθεί εμπειρικά από προγενέστερες μελέτες (Grant, 2009). Αποτελεί μια διαφορετική προσέγγιση από ότι άλλες μέθοδοι ανάπτυξης της ηγεσίας αλλά υπάρχουν αρκετά σημεία που χρήζουν αξιολόγησης (Ely, 2010). Η αξιολόγηση της μεθοδολογίας βασίζεται κυρίως σε

αυτοαναφορές του πελάτη για την αποτελεσματικότητα της προσέγγισης και στις υποκειμενικές αλλαγές της συμπεριφοράς του πελάτη. Ένας ακόμα σημαντικός παράγοντας που συμβάλει στην αποτελεσματικότητα του coaching είναι οι σχέσεις που δημιουργούνται. Το coaching μοιράζεται κατασκευαστικές ποιότητες από το mentoring και την ψυχοθεραπεία/συμβουλευτική (Feldman & Lankau, 2005). Κατά την διάρκεια των συνεδριών αναπτύσσεται μία σχέση μεταξύ του coach και του coachee που βασίζεται στην εμπιστοσύνη, στην ασφάλεια και στην υποστήριξη δίνοντας έτσι την δυνατότητα στον coachee να μάθει καλύτερα και να αλληλεπιδράσει στις εμπειρίες του (de Haan, 2012). Για το λόγο αυτό πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι η ποιότητα των σχέσεων που αναπτύσσονται στην διαδικασία του coaching δεν αποτελούν μόνο ένα σημαντικό παράγοντα αποτελεσματικότητας αλλά τον πιο σημαντικό παράγοντα επιτυχίας ενός αποτελεσματικού coaching (Bluckert, 2005). Εφόσον εγκατασταθεί η σχέση τότε το άτομο είναι πιο ανοιχτό να λάβει ρίσκα τα οποία σχετίζονται με θετική αλλαγή, μάθηση και ανάπτυξη (Bluckert, 2005). Είναι σημαντικό επομένως να λαμβάνεται υπόψιν η εμπειρία, οι γνώσεις και οι ικανότητες του coach με σκοπό την μέγιστη αποτελεσματικότητα της διαδικασίας αυτής. Τέλος, σημαντικό προβλεπτικό δείκτη της αποτελεσματικότητας του coaching αποτελεί ο αριθμός των συνεδριών. Σύμφωνα με τον Solenish (2015) 7-9 συνεδρίες coaching συνέβαλλαν περισσότερο στην αποτελεσματικότητα σε σχέση με 4-6 συνεδρίες. Ωστόσο οι 1-3 συνεδρίες αποτελούσαν καλύτερο προβλεπτικό δείκτη από ότι οι 4-6 συνεδρίες. Το coaching αποτελεί ένα αποτελεσματικό εργαλείο που συμβάλλει στην βελτίωση των ηγετικών δεξιοτήτων του coachee, στην εργασιακή επίδοση και στην ανάπτυξη δεξιοτήτων (Solenish, 2015). Επιπλέον, βελτιώνει σημαντικά στις στάσεις του coachee τόσο τις προσωπικές όσο τις επαγγελματικές. Αυτές συμπεριλαμβάνουν την αυτοαποτελεσματικότητα, την κινητοποίηση, την μείωση του άγχους, και την δέσμευση στον οργανισμό. Σύμφωνα με τον Day (2000) η αποτελεσματικότητα του coaching σχετίζεται με την κατάλληλη επιλογή του υποψηφίου, με την συμβατότητα του με τον coach καθώς και το κίνητρο για αλλαγή. Παρόλο που υπάρχουν οι ενδείξεις της αποτελεσματικότητας αυτής της μεθόδου (Theeboom και συν., 2013) υπάρχει μεγάλη συζήτηση για τις ικανότητες, το θεωρητικό υπόβαθρο και τα προσόντα του αποτελεσματικού coach (Peterson, 2011). Αν και η έρευνα έχει βελτιωθεί και αυξηθεί

υπάρχουν πολλοί τομείς που χρήζουν περαιτέρω διερεύνησης. Κρίνεται σκόπιμο να γίνει μεγαλύτερη διερεύνηση μελλοντικά της διαδικασίας, του περιεχομένου και της επίδρασης του coaching στην αποτελεσματικότητα λόγω της έλλειψης διαχρονικών μελετών, μεθοδολογικών ζητημάτων και της κυρίαρχης χρήσης αυτοαναφορών (Solensh, 2015).

Σύμφωνα με τον Eby (2010) το mentoring αναφέρεται στην αναπτυξιακά προσανατολισμένη ενδοπροσωπική σχέση μεταξύ ενός έμπειρου ατόμου (mentor) και ενός λιγότερο έμπειρου (mentee). Αρκετές έρευνες έχουν υποστηρίξει την αναγκαιότητα του mentoring στην ανάπτυξη των ηγετών (McCauley & Van Velsor, 2004). Ωστόσο, υπάρχει περιορισμένη βιβλιογραφία σχετικά με το κατά πόσο η ύπαρξη ενός μέντορα συμβάλει στην προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη. Έρευνα έχει δείξει ότι το mentoring μπορεί να οδηγήσει σε αλλαγή στη συμπεριφορά, στις στάσεις και στην απόδοση (Eby, 2009). Το mentoring έχει κάποια χαρακτηριστικά που το καθιστούν ένα σημαντικό αναπτυξιακό εργαλείο στην ηγεσία. Είναι λιγότερο κοστοβόρο σε σχέση με ομαδικά προγράμματα ανάπτυξης της ηγεσίας. Επίσης, επειδή το mentoring στοχεύει στην ανάπτυξη της ηγεσίας επωφελούνται και οι ίδιοι οι μέντορες, ώστε να αναπτύξουν και να παγιώσουν ηγετικά χαρακτηριστικά. Τέλος, η γνώση που αποκτήθηκε μέσω του mentoring είναι πιο εύκολο να εφαρμοστεί σε σχέση με προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης της ηγεσίας (Lester, 2011). Θα λέγαμε επομένως, ότι έχει περισσότερες πιθανότητες γενίκευσης και οικολογικής εγκυρότητας. Όπως στο coaching έτσι και στην διαδικασία του mentoring, η εμπιστοσύνη και το κατάλληλο feedback φαίνεται να παίζουν σημαντικό ρόλο. Συνοψίζοντας, είναι πολύ σημαντικό μελλοντικές έρευνες να εστιάσουν στον κατάλληλο σχεδιασμό ενός προγράμματος με σκοπό την μέγιστη δυνατή ανάπτυξη στην ηγεσία (Lester, 2011).

Οι Shamir & Eilam (2005) ανέπτυξαν μια προσέγγιση αυτοαφήγησης μέσω της οποίας οι ηγέτες μέσω αυτοβιογραφικών ιστοριών οδηγούνται στην ανάπτυξή τους. Σύμφωνα με τους ερευνητές οι ηγέτες έγραφαν προσωπικές ιστορίες ζωής για να τους βοηθήσουν να προσφέρουν όραμα στα σχετιζόμενα νοήματα που έδιναν στις εμπειρίες τους. Οι ερευνητές τόνισαν ότι οι ηγέτες αποκτούν αυθεντικότητα όταν δρουν και δικαιολογούν τις πράξεις του μέσω των νοημάτων που δίνουν από τις παρεχόμενες ιστορίες ζωής τους. Η προσέγγιση αυτή βασίζεται στην ερμηνευτική

φιλοσοφία όπου το άτομο επιτυγχάνει την βελτίωση της αυτοεπίγνωσης του και είναι ενήμερο της ταυτότητας και των ρόλων που έχει αποκτήσει μέσω προγενέστερων εμπειριών. Με αυτό τον τρόπο οι ηγέτες βασίζουν την μελλοντική συμπεριφορά τους σε συμπεριφορές και εμπειρίες του παρελθόντος, υποδεικνύοντας την επίδραση του περιβάλλοντος στην τωρινή τους συμπεριφορά.

Η ενεργός μάθηση βασίζεται στην υπόθεση ότι οι άνθρωποι μαθαίνουν πιο αποτελεσματικά όταν εκπαιδεύονται πάνω σε ρεαλιστικά οργανωσιακά προβλήματα (Revans, 1980). Πολλοί οργανισμοί έχουν συνειδητοποιήσει ότι η παραδοσιακή εκπαίδευση υπό μορφή διαλέξεων στα περισσότερα προγράμματα ανάπτυξης ηγετών είναι κατά ένα μέρος αποτελεσματική (Day, 2000). Οι γνώσεις που αποκτήθηκαν δεν έχουν μεγάλη διάρκεια στο χρόνο και διαρκούν μέχρι να ολοκληρωθεί ένα τυπικό πρόγραμμα ανάπτυξης. Για το λόγο αυτό οι οργανισμοί ενσωματώνουν διαδικασίες που βασίζονται στην ενεργό μάθηση. Βέβαια είναι σημαντικό να δίνεται προσοχή στην κατάλληλη επιλογή των συμμετεχόντων σε προγράμματα ανάπτυξης που βασίζονται στην ενεργό μάθηση (Day, 2000). Σύμφωνα με τον Day (1999) τα έργα που βασίζονται στην ενεργό μάθηση εστιάζουν στον αναπτυξιακό στόχο της συλλογικής απόδοσης και μπορούν να εγκατασταθούν μέσα σε ένα κλίμα εμπιστοσύνης και ψυχολογικής ασφάλειας. Συνοψίζοντας, καθώς η ενεργός μάθηση σχετίζεται με το κοινωνικό κεφάλαιο, και το κοινωνικό κεφάλαιο με την ανάπτυξη στην ηγεσία θα μπορούσαμε να υποθέσουμε ότι η ενεργός μάθηση είναι πιθανό να εφαρμοστεί στην αποτελεσματική ανάπτυξη της ηγεσίας (Day, 2000).

1.3.1 Προγράμματα ανάπτυξης ηγετικών ικανοτήτων

Βασική συλλογιστική της παρούσας διατριβής είναι ότι οι ηγετικές ικανότητες δεν αποτελούν παγιωμένα χαρακτηριστικά αλλά ικανότητες οι οποίες είναι δυναμικές και έχουν την προοπτική να αναπτυχθούν. Η μελέτη προγραμμάτων ανάπτυξης ηγετών θα συμβάλει στην αναζήτηση εκείνων των κρίσιμων ικανοτήτων της αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς. Παρακάτω περιγράφονται αναλυτικά τρία προγράμματα ανάπτυξης ηγετικών ικανοτήτων.

Το συγκεκριμένο πρόγραμμα ανάπτυξης δημοσιεύτηκε από το Center for Creative Leadership το 2017 με τίτλο 'Στρατηγική ανάπτυξη ηγεσίας: Αναπτύσσοντας

τους Μάνατζερς ώστε να αποκτήσουν κουλτούρα απόδοσης'. Η Novo Nordisk είναι μια παγκόσμια εταιρεία στον τομέα της υγείας με τα κεντρικά της γραφεία στην Δανία και απασχολεί περίπου 40000 ανθρώπους σε 75 χώρες με τα προϊόντα της να διαχέονται σε περισσότερες από 180 χώρες. Ο στόχος της εταιρείας ήταν να δημιουργήσει και να υλοποιήσει ένα εξατομικευμένο πρόγραμμα ανάπτυξης για όλους τους People Managers στην Ευρώπη. Ο στόχος ήταν η ενίσχυση της δέσμευσης στον οργανισμό και η ενίσχυση της κουλτούρας απόδοσης. Ο συνεργάτης έπρεπε να δημιουργήσει, να αναπτύξει και να υλοποιήσει μέσα σε 9 μήνες ένα εξατομικευμένο πρόγραμμα coaching για 500 Managers σε 7 επιχειρησιακούς τομείς σε 36 χώρες. Το συγκεκριμένο πρόγραμμα ονομάστηκε Insights for Development. Το 2017 βασικός στόχος της εταιρείας ήταν να βελτιώσει τις δεξιότητες διαχείρισης προσωπικού των μάνατζερ της. Αναλυτικότερα, ήθελε πάνω από το 80% των συμμετεχόντων στο πρόγραμμα να βελτιώσουν τις δεξιότητες τους στο coaching και στην ηγεσία. Για την Novo Nordisk οι βασικές ικανότητες για κάποιον αποτελεσματικό Μάνατζερ προσωπικού είναι:

1. Να θέτει κατεύθυνση και στρατηγική
2. Να ηγείται και να καθοδηγεί ανθρώπους
3. Να εστιάζει σε ότι έχει σημασία
4. Προσωπική ηγεσία
5. Να κάνει τα πράγματα να λειτουργούν

Το 2015 η εταιρεία ήθελε να εντοπίσει σε ποιους τομείς οι μάνατζερ χρειαζόταν να αναπτυχθούν ώστε να εκπαιδευτούν στην διαδικασία coaching της εταιρείας. Επομένως κάθε μάνατζερ έπρεπε να αξιολογηθεί και να του χορηγηθεί εξατομικευμένο αναπτυξιακό feedback για τις συγκεκριμένες ικανότητες. Οποιοδήποτε αναπτυξιακό εργαλείο και μοντέλο coaching έπρεπε να συνάδει με τον τρόπο λειτουργίας της εταιρείας. Επίσης απαραίτητη προϋπόθεση για την Novo Nordisk ήταν να υπάρχουν μετρήσιμα αποτελέσματα για κάθε συμμετέχοντα έγκαιρα. Δύο μήνες μετά τις συζητήσεις με την CCL η Novo Nordisk συμφώνησε να χορηγηθεί ένα εξατομικευμένο πρόγραμμα ανάπτυξης, ένα αναπτυξιακό εργαλείο 360 μοιρών ανατροφοδότησης και ένα δημιουργικό πρόγραμμα coaching σε 500 People Managers εκ των οποίων συμμετείχαν 370 People Managers και 111 Managers

of Managers. Η έναρξη του προγράμματος έγινε με ένα webinar όπου συμμετείχε ο CEO της εταιρίας. Το webinar προβλήθηκε σε 5 υποομάδες και σε 7 επιχειρησιακούς τομείς. Και στις δύο ομάδες χορηγήθηκε αξιολόγηση 360 μοιρών με βάση τις ικανότητες προς ανάπτυξη της εταιρείας καθώς και το Workplace Big Five Profile. Οι People Managers συμμετείχαν σε τρεις ώρες coaching, το οποίο αποτελούνταν από δύο ώρες συνεδριών με έμπειρο coach και μία ώρα εικονική συνάντηση συντονισμού με τον CEO και τον coach. Οι Managers of Managers συμμετείχαν σε 6 ώρες coaching, οι οποίες ξεκίνησαν με 2 ώρες συνεδριών με τον coach και στην συνέχεια τις επανεξέτασαν και ετοιμάστηκαν για την επόμενη συνεδρία χρησιμοποιώντας ένα πακέτο επιχειρηματικού σεναρίου. Μετά την προετοιμασία συμμετείχαν σε άλλες τρεις ώρες συνεδριών coaching και ολοκλήρωσαν με μια εικονική συνάντηση με τον CEO και τον coach τους συνδέοντας το coaching με το αναπτυξιακό πλάνο τους.

Τα ατομικά αναπτυξιακά πλάνα συνδέθηκαν άμεσα με τα πλάνα απόδοσης της εταιρίας. Έτσι προέκυψαν οι εξής τομείς για μελλοντική εστίαση από τους συμμετέχοντες:

1. Επικοινωνιακές δεξιότητες
2. Χτίσιμο συνεργατικών σχέσεων
3. Ηγεσία εργαζομένων
4. Ανάληψη δράσης

Στη συνέχεια έγινε σύγκριση της αρχικής αξιολόγησης των People Managers και των Managers of the Managers. Συνολικά έγιναν 1776 ώρες καθοδήγησης σε 500 άτομα περίπου. Οι συμμετέχοντες βαθμολόγησαν το πρόγραμμα ανάπτυξης και την εμπειρία τους στο coaching σε μια 5-βάθμια κλίμακα τύπου Likert.

Το δεύτερο πρόγραμμα ανάπτυξης αφορά τη General Mills, την έκτη μεγαλύτερη εταιρία τροφίμων παγκοσμίως η οποία ήθελε να αναπτύξει ολιστικά έναν νέο τρόπο διαχείρισης ανθρώπων (management mindset) στους διευθυντές της. Αναλυτικότερα, ήθελε να βελτιώσει τις διαχειριστικές δεξιότητες των διευθυντών και να αναπτύξει τις δεξιότητες για coaching στους αντιπροέδρους της. Για το λόγο αυτό συνεργάστηκε με την TRI Corporation για να σχεδιάσει ένα αναπτυξιακό πρόγραμμα και στις δύο ομάδες. Το αποτέλεσμα ήταν ένα καινοτόμο πρόγραμμα εμπειρικής μάθησης για την ανάπτυξη επιχειρηματικών δεξιοτήτων και δεξιοτήτων επίλυσης

προβλημάτων σε διαφορετικά επίπεδα ηγεσίας. Μέσα από διαδικασίες σχεδιασμού διαδοχής εντοπίστηκε ότι οι μάνατζερ δεν είχαν κατανοήσει επαρκώς πώς να διατηρήσουν χαμηλά τα κόστη και τα έξοδα. Έτσι θέλανε να εγκαταστήσουν μια κουλτούρα διαλόγου ανάμεσα στους διευθυντές και τους αντιπροέδρους με στόχο καινοτόμες λύσεις στην διατήρηση χαμηλού κόστους. Στη συνέχεια η TRI δημιούργησε ένα πρόγραμμα προσομοίωσης για να ενδυναμώσει περισσότερες από 30 διαφορετικές ηγετικές συμπεριφορές σε τομείς όπως η ακεραιότητα, η καινοτομία, η παροχή εξαιρετικών αποτελεσμάτων και η κινητοποίηση και ανάπτυξη ανθρώπων. Για να γίνει πιο εξατομικευμένη η προσομοίωση η TRI δημιούργησε σενάρια που να μετρούν συγκεκριμένες δεξιότητες που ήθελε να ενδυναμώσει η General Mills όπως η διαχείριση κρίσεων και η ευαισθησία στο περιβάλλον. Δημιουργήθηκαν λοιπόν εξειδικευμένα σενάρια με το χαμηλότερο κόστος και ζητούνταν από τους συμμετέχοντες να σκεφτούν έξω από το κουτί. Η δεξιότητα που ενδιέφερε περισσότερο την General Mills ήταν η ικανότητα για coaching. Η TRI δημιούργησε ένα 'πρόγραμμα μέσα στο πρόγραμμα' που παρείχε μια κοινή εμπειρική μάθηση και για τις δύο ομάδες. Δημιουργήθηκε ένα πρόγραμμα προσομοίωσης τριών ημερών με τίτλο Building Great Leaders όπου οι συμμετέχοντες αντιμετώπιζαν προκλήσεις οι οποίες προσομοίαζαν συνήθη προβλήματα της εταιρείας. Στο πρόγραμμα συμμετείχαν 36 μάνατζερ οι οποίοι χωρίστηκαν σε 6 ομάδες οι οποίες ανταγωνίζονταν μεταξύ τους. Οκτώ αντιπρόεδροι ήταν οι coaches των 6 υποομάδων. Πριν την προσομοίωση οι αντιπρόεδροι συμμετείχαν σε συνεδρίες coaching και ενημερώθηκαν για το σενάριο του coaching. Σε την διαδικασία της προσομοίωσης προγραμματίσαν συναντήσεις coaching με τα μέλη της ομάδας και συμμετείχαν σε δύο επανεκτιμήσεις σε διάστημα 18 μηνών. Στο τέλος της προσομοίωσης οι συμμετέχοντες βαθμολόγησαν πόση αξία έδωσαν στον υπεύθυνο αντιπρόεδρο της ομάδας τους, πόσο δυνατή ήταν η θέση της επιχείρησης για το μέλλον και πόση επιπρόσθετη αξία έδωσαν στο πλάνο συνταξιοδότησης των εργαζομένων.

Συμπερασματικά τα οφέλη για τους διευθυντές ήταν:

1. Ικανότητα για καινοτομία και κριτική σκέψη, σύνθετη επίλυση προβλήματος
2. Κατανόηση σχέσεων μεταξύ αποφάσεων και αποτελεσμάτων
3. Χρήση διαπραγμάτευσης και επικοινωνίας ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

4. Καθοδήγηση και ανατροφοδότηση από τους αντιπροέδρους

Τα οφέλη για τους αντιπροέδρους ήταν:

1. Μάθηση και εφαρμογή ικανοτήτων καθοδήγησης
2. Ιδέες και λύσεις προς τους διευθυντές
3. Αποδοχή ανατροφοδότησης από τους διευθυντές

Συνολικά βελτιώθηκαν οι δεξιότητες και των δύο ομάδων και ενισχύθηκε η μεταξύ τους επικοινωνία.

Το τρίτο πρόγραμμα αφορά στη Telstra, μια αυστραλιανή εταιρεία με περισσότερους από 40000 εργαζομένους ήθελε να επεκταθεί παγκοσμίως και να επεκτείνει τις υπηρεσίες της. Ο CEO της εταιρείας στόχευε σε ένα νέο βελτιωμένο όραμα για την εμπειρία των πελατών με κύριες αξίες την ποικιλότητα, την κουλτούρα και την ευελιξία. Προέκυψε επομένως η ανάγκη ύπαρξης τολμηρών και οραματικών ηγετών για το μέλλον. Σε συνεργασία με την Korn Ferry Hay Group Company δημιουργήθηκε ένα πολύπλευρο πρόγραμμα ανάπτυξης ηγετών και ένα σχέδιο διαδοχής ενός έτους το οποίο περιλάμβανε:

1. Πλήρης συμβουλευτική υποστήριξη διαδοχής του CEO από τον Πρόεδρο και το Συμβούλιο ώστε να διατυπωθούν οι δεξιότητες, οι ικανότητες, το υπόβαθρο, και οι απαιτήσεις του μελλοντικού CEO και των C-suite ηγετών σε συνεργασία με την διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού.
2. Ενός έτους εξατομικευμένη ανάπτυξη ηγετών η οποία περιλαμβάνει αξιολογήσεις, ανατροφοδότηση, υποστήριξη ανάπτυξης, coaching, σχεδιασμός καριέρας και κίνητρο για έμπνευση.
3. Ανατροφοδότηση και υποστήριξη σε κάθε μέλος ExCo. Για την ανάπτυξη προστέθηκε coaching και mentoring. Κάθε μέλος συμφώνησε σε άλλα 1-2 έτη executive coaching από τους coaches της ΚΦ.
4. Η διαδικασία αυτή συνεχίστηκε κλιμακωτά και για την επόμενη ομάδα ταλέντων υψηλού δυναμικού.
5. Σε κάθε μέλος χορηγήθηκε ανατροφοδότηση επίσημα και ανεπίσημα από τον coach με στόχο την παρακολούθηση και ενίσχυση της αυτοεπίγνωσής του και της προόδου του για τα αναπτυξιακά σχέδια.

Αποτελέσματα:

1. Οι ικανότητες, οι δεξιότητες και οι εμπειρίες των C-suite ηγετών κοινοποιήθηκαν και κατανοήθηκαν από όλη την ομάδα του προγράμματος ανάπτυξης.
2. Επιχειρησιακά ρίσκα, ρίσκα δέσμευσης, ρίσκα κουλτούρας και ρίσκα ταλέντου διαχειρίστηκαν σε όλη την διαδικασία ώστε να μην επηρεάσουν την ανάπτυξη και απόδοση της εταιρίας.

Κλειδιά μάθησης:

1. Πολύ σημαντικός παράγοντας αποτέλεσε ο χρόνος για εγκατάσταση εμπιστοσύνης και αρμονικής σχέσης σε όλη την διαδικασία διαδοχής με την ομάδα του ανθρώπινου δυναμικού μιας και μοιραστήκανε προσωπικά και ευαίσθητα δεδομένα.
2. Η ύπαρξη διαφορετικών αναγκών από τον CEO και τους ExCo έπρεπε να διαχειριστεί για να είναι όλοι οι συμμετέχοντες ικανοποιημένοι.
3. Για να είναι αποτελεσματική η αναπτυξιακή εμπειρία έπρεπε να ενισχυθεί με καλή επικοινωνία και δέσμευση από όλες τις πλευρές. Ακόμα και διαδικασίες όπως η αξιολόγηση και ο εξονυχιστικός έλεγχος μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε ένα αναπτυξιακό πλάνο με θετικό τρόπο με σκοπό την ενίσχυση της δέσμευσης και το επιτυχημένο αποτέλεσμα.

1.3.2 Αποτελεσματικότητα προγραμμάτων ανάπτυξης ηγετικών ικανοτήτων

Οι παραπάνω προσεγγίσεις για την ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων φαίνεται να έχουν θετικά και αρνητικά στοιχεία. Μπορεί η κάθε διαδικασία να είναι διαφορετική ωστόσο όλες στοχεύουν στην ανάπτυξη των ηγετών και στην αύξηση της αποτελεσματικότητας. Μία μεμονωμένη πηγή μάθησης δεν είναι η καταλληλότερη πάντα, η ανάγκη εξαρτάται από τον χρόνο, το κεφάλαιο που μπορεί να επενδύσει ο κάθε οργανισμός και τις δεξιότητες των εκπαιδευτών. Σύμφωνα με τους Bernthal & Wellins (2006) οι επιχειρήσεις λαμβάνουν επιστροφή της επένδυσης (ROI) στα προγράμματα ανάπτυξης ηγετών όταν αυτά συνάδουν με την οργανωσιακή κουλτούρα και την επιχειρησιακή στρατηγική. Πέρα από τις διαδικασίες και τις προσεγγίσεις για την ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων, τα τελευταία χρόνια οι ερευνητές έχουν προσπαθήσει να μελετήσουν τους παράγοντες που μπορεί να

επηρεάζουν την ανάπτυξη ηγετών. Οι θεωρίες μάθησης ενηλίκων μπορούν να αποτελέσουν θεωρητικό υπόβαθρο στην εφαρμογή της ανάπτυξης των ηγετών. Η κατασκευαστική-αναπτυξιακή θεωρία (McCaulley και συν., 2006) συνδυάζει θεωρίες από τον τομέα της μάθησης και της ανάπτυξης ενηλίκων βασιζόμενη στα στάδια ανάπτυξης. Αναλυτικότερα, η θεωρία αυτή εστιάζει στα ψυχοκοινωνικά στάδια της ανάπτυξης, όπου το κάθε άτομο αποκτά επίγνωση τόσο του ίδιου όσο και του εξωτερικού κόσμου με διαφορετικό τρόπο σε κάθε στάδιο ανάπτυξης. Το δεύτερο χαρακτηριστικό αυτής της θεωρίας είναι η αναπτυξιακή κίνηση (developmental movement) η οποία περιλαμβάνει την μετάβαση από το ένα στάδιο στο άλλο, και εξαρτάται από νέες περιβαλλοντικές αλλαγές που απαιτούν πιο σύνθετες ικανότητες. Με γνώμονα τα στάδια της ανάπτυξης των ενηλίκων, πολλοί ερευνητές τονίζουν ότι πρέπει πάντα να λαμβάνονται υπόψιν διάφοροι παράγοντες οι οποίοι συμβάλουν στην αποτελεσματικότητα ή μη των προγραμμάτων ανάπτυξης ηγετών. Τέτοιοι παράγοντες είναι η αναπτυξιακή ετοιμότητα, η δέσμευση να ηγείται κανείς, η επιθυμία για μάθηση και η μαθησιακή ευελιξία.

Η συστηματική έρευνα των παρεμβάσεων των προγραμμάτων ανάπτυξης στην ηγεσία δεν απαντάται συχνά στη βιβλιογραφία (Avolio, Avey, & Quisenberry, 2010), Επίσης, η αποσύνδεση των προγραμμάτων ανάπτυξης ηγετών από την επιστημονική έρευνα περιορίζει αρκετά την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων και επιβραδύνει την ανάπτυξη θεωριών (Ladegard & Gjerde, 2014). Κρίνεται έτσι απαραίτητο να δημιουργηθούν προγράμματα ανάπτυξης της ηγεσίας που να αξιολογούνται ερευνητικά βασιζόμενα σε θεωρίες που να επιβεβαιώνονται μέσω εμπειρικών μελετών (Solansky, 2010). Η φύση των απαιτήσεων που αντιμετωπίζουν σήμερα οι ηγέτες αλλάζει με ταχύ ρυθμό. Εν τούτοις, οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται από τα προγράμματα ανάπτυξης της ηγεσίας μέχρι τώρα παραμένουν οι ίδιοι.

Σύμφωνα με το Harvard Business Review (2019) τρεις είναι οι κύριοι λόγοι που δεν επιτυγχάνεται η επιθυμητή ανάπτυξη στην ηγεσία. Πρώτον, παρατηρείται έλλειψη κινήτρων. Ενώ οι επιχειρήσεις επενδύουν στην ανάπτυξη δεξιοτήτων υπάρχει μεγάλη κινητικότητα εργαζομένων με αποτελέσματα να μην υπάρχει άμεση επιστροφή στην επένδυση από τον ίδιο οργανισμό (ROI). Δεύτερον, υπάρχει κενό μεταξύ των δεξιοτήτων που αναπτύσσονται μέσω των προγραμμάτων και αυτών των

δεξιοτήτων που απαιτεί ο οργανισμός να αναπτυχθούν, όπως για παράδειγμα οι ενδοπροσωπικές δεξιότητες που είναι απαραίτητες για την συνεργασία και την καθημερινή επικοινωνία των εργαζομένων. Οι εκπαιδευτές ανάπτυξης είναι εξειδικευμένοι να μαθαίνουν στους εκπαιδευόμενους να βελτιώνουν τις γνωστικές τους ικανότητες και να μετρούν την ανάπτυξη αλλά είναι λιγότερο εξειδικευμένοι να μαθαίνουν τους εκπαιδευόμενους τους πώς να επικοινωνούν μεταξύ τους και να συνεργάζονται αποτελεσματικά. Μια πιθανή ερμηνεία είναι ότι είναι εύκολο να εκπαιδευτεί κάποιος σε έναν συγκεκριμένο και ελεγχόμενο περιβαλλοντικά τομέα και εξίσου εύκολο να μετρηθεί η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης. Όταν όμως αυτή η δεξιότητα πρέπει να γενικευτεί στο περιβάλλον μιας επιχείρησης εκεί είναι πιο δύσκολο τόσο να την εφαρμόσει ο εκπαιδευόμενος όσο και να μετρηθεί σε ένα ρεαλιστικό περιβάλλον όπου υπάρχουν πολλές άλλες μεταβλητές εκτός της ίδιας της συμπεριφοράς που έχει μάθει ο εκπαιδευόμενος. Έτσι προκύπτει ο τρίτος περιορισμός που είναι η αδυναμία γενίκευσης των νεοαποκτηθέντων δεξιοτήτων. Όσο το επίκεντρο της μάθησης απομακρύνεται από το πεδίο της εφαρμογής της τόσο μεγαλύτερο είναι και το κενό αυτών των δύο. Η έρευνα από τον χώρο της γνωστικής και εφαρμοσμένης ψυχολογίας και η πιο πρόσφατη έρευνα από την νευροεπιστήμη της μάθησης αποδεικνύουν ότι η απόσταση ανάμεσα στο πού μαθαίνεται μια δεξιότητα και στο πού αυτή εφαρμόζεται επηρεάζει το αν ο εκπαιδευόμενος θα θέσει σε εφαρμογή την νεοαποκτηθείσα δεξιότητα. Οι νέες δεξιότητες έχουν λιγότερες πιθανότητες να εφαρμοστούν ακόμα και αν διαφέρει το κοινωνικό (ποιος άλλος εμπλέκεται σε αυτή την δεξιότητα) και το λειτουργικό (για ποιο λόγο αποκτάται η δεξιότητα) περιεχόμενο. Επομένως, τα προγράμματα ανάπτυξης ηγετών πρέπει να γεφυρώσουν αυτά τα τρία κενά.

Όπως αναφέρεται από το Harvard Business Review (2019) τα τρία αυτά κενά φαίνεται ότι μπορούν να συρρικνωθούν μέσω κάποιων στρατηγικών που έχουν αρχίσει να εφαρμόζονται. Μια τέτοια λύση αποτελεί το Προσωπικό Σύννεφο Μάθησης (Personal Learning Cloud- PLC). Το PLC είναι άμεσα προσβάσιμο και ευέλικτο και δίνει την δυνατότητα σε κάθε εργαζόμενο να επιλέξει τις δεξιότητες στο περιβάλλον που θέλει να τις χρησιμοποιήσει. Με αυτό τον τρόπο επωφελούνται οι εργαζόμενοι και οι οργανισμοί καθώς είναι μια μορφή μάθησης on-the-job. Το PLC αποτελείται από MOOCs (massive open online courses) και από πλατφόρμες όπως το

Coursera, edX και το 2U. Τα πλεονεκτήματα του είναι ότι η μάθηση είναι εξατομικευμένη και κοινωνική. Επίσης, η μάθηση λαμβάνει υπόψιν το περιβάλλον. Ο εκπαιδευόμενος δηλαδή έχει την επιλογή να εκπαιδευτεί σε ένα περιβαλλοντικό πλαίσιο και με αυτό τον τρόπο μπορεί να εφαρμόσει τη γνώση και τις δεξιότητες που έχει αποκτήσει. Επιπλέον, τα αποτελέσματα/επακόλουθα της μάθησης μπορούν να εντοπιστούν και να πιστοποιηθούν. Μια δεύτερη τάση είναι η μείωση των τυπικών προγραμμάτων στην αίθουσα (classroom-based programs) καθώς οι οργανισμοί πλέον ζητούν την μέτρηση των υπό απόκτηση δεξιοτήτων πριν και μετά την αντίστοιχη εκπαίδευση, δεξιότητες που τα προγράμματα στην αίθουσα δεν προσέφεραν. Μια τρίτη τάση είναι η ανάπτυξη εξατομικευμένων προγραμμάτων μάθησης που δίνει τη δυνατότητα προσωποποιημένης μάθησης σε σχέση με τον ρόλο του εργαζομένου και τις ανάγκες του οργανισμού. Με αυτό τον τρόπο η μάθηση γίνεται πιο κοινωνική, προσωποποιημένη και ευπροσάρμοστη. Επομένως, η ανάπτυξη ηγετών ψηφιοποιείται και μετασχηματίζεται. Στο περιεχόμενο των χαμηλού κόστους περιεχομένου διαλέξεων, ασκήσεων και μελετών περίπτωσης ενσωματώνεται η προσωπική εμπειρία των εκπαιδευτών μέσω του εξατομικευμένου coaching, μάθησης βασισμένης σε έργο (project-based learning) και συνεδρίες εντατικής ανατροφοδότησης (feedback-intensive group sessions).

Αυτό που θεωρείται αναγκαίο σήμερα στην ανάπτυξη των ηγετών είναι η ύπαρξη προσωπικού κινήτρου και όχι η επιβολή παρακολούθησης ενός προγράμματος εκπαίδευσης-ανάπτυξης. Η ανάπτυξη συμβαίνει πιο γρήγορα όταν το ίδιο το άτομο νιώθει υπεύθυνο για την πρόοδο του. Κάτι ακόμα που δεν έχει ληφθεί υπόψιν είναι ο παράγοντας του περιβάλλοντος. Κατά πόσο δηλαδή οι συνθήκες ευνοούν τα ίδια τα άτομα να αναπτυχθούν. Σκοπός επομένως της ανάπτυξης των ηγετών δεν είναι η τεχνική μάθηση νέων δεξιοτήτων, ικανοτήτων και συμπεριφορών αλλά η συνεχής ανάπτυξη τους σαν τρόπος σκέψης και αυτοματοποιημένης συμπεριφοράς. Είναι σημαντικό τα ίδια τα άτομα να έχουν την ανεξαρτησία και την αυτονομία της ίδιας τους της ανάπτυξης. Τα προγράμματα ανάπτυξης είναι μια συνεχής διαδικασία και όχι ένα μεμονωμένο γεγονός. Υπάρχει αυξημένη ανάγκη από νέα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης στην ηγεσία τα οποία να στηρίζονται στο κίνητρο, στην ενεργό συμμετοχή των συμμετεχόντων δίνοντας έμφαση στην

αναζήτηση της συνεχούς ανατροφοδότηση, στην προσωπική ανεξάρτητη ανάπτυξη και στην απόδοση αλλά και στην αυτοματοποίηση αυτών των νέων συμπεριφορών.

1.4 Νευροεπιστήμες και Ηγεσία

Τα ευρήματα από τον χώρο των νευροεπιστημών μπορούν να παίξουν καθοριστικό ρόλο στην παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα στον χώρο της ηγεσίας. Το 2008, οι Ringleb & Rock εισάγουν τον όρο Νευροηγεσία. Ο αναδυόμενος τομέας της Νευροηγεσίας ασχολείται με την έρευνα της εγκεφαλικής δραστηριότητας σε νευρωνικό επίπεδο στο χώρο της ηγεσίας και της διοίκησης. Στόχος της νευροηγεσίας είναι η εφαρμογή βασικών αρχών από τον χώρο των νευροεπιστημών, των γνωστικών νευροεπιστημών και της γνωστικής ψυχολογίας για την αποτελεσματικότητα και ανάπτυξη της ηγεσίας. Πρόκειται για ένα πεδίο που συνδέει την φυσιολογία της εγκεφαλικής δραστηριότητας με την ηγεσία και την ανάπτυξη της στον χώρο των επιχειρήσεων και των οργανισμών (Ringleb & Rock, 2008). Η Νευροηγεσία καθοδηγείται από την παγκόσμια ανάγκη για αποτελεσματική ανάπτυξη ηγετών και διαδικασιών συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας της ηγεσίας.

Η νευροεπιστημονική προσέγγιση στη έρευνα της διοίκησης ακολουθεί την ταυτοποίηση και ανάλυση εκείνων των βασικών μηχανισμών που οδηγούν σε ανώτερα οργανωσιακά φαινόμενα (Nicholson & White, 2006). Ως ανώτερα οργανωσιακά φαινόμενα ορίζονται όλες οι διαδικασίες που ανακύπτουν στον τομέα της διοίκησης και της ηγεσίας. Στις νευροεπιστήμες, η πολυπλοκότητα αυτών των οργανωσιακών φαινομένων μειώνεται καθώς γίνεται η αναγωγή στους νευρώνες και στα κυκλώματα που ενεργοποιούνται ή όχι κάθε φορά (Cunliffe, 2009; Cunliffe & Eriksen, 2011). Από τη μία πλευρά, η νευροεπιστημονική προσέγγιση αποκωδικοποιεί τα άτομα σε ξεχωριστές εγκεφαλικές δραστηριότητες και από την άλλη παρέχει τα μοντέλα της εγκεφαλικής δραστηριότητας που μπορούν να αναλυθούν και να εφαρμοστούν μέσω μοντέλων των νευροεπιστημών. Η έρευνα με τη χρήση λειτουργικών απεικονιστικών τεχνικών (fMRI) (Ochsner & Lieberman, 2001) έχει βοηθήσει στην κατανόηση της βιολογικής βάσης των κοινωνικών διαδικασιών. Με αυτό τον τρόπο έχει ωφεληθεί ο τομέας της εφαρμογής των κατάλληλων παρεμβάσεων για την ανάπτυξη της ηγεσίας.

Η σύζευξη των δύο αυτών επιστημών εμπίπτει στον χώρο των κοινωνικών γνωστικών νευροεπιστημών οι οποίες δίνουν έμφαση στο να ενσωματώνουν δεδομένα από πολλαπλά επίπεδα ανάλυσης. Σε ένα πρώτο επίπεδο, από την

εμπειρία και την συμπεριφορά των ατόμων σε διαφορετικά περιβάλλοντα (κοινωνικό επίπεδο), στους μηχανισμούς επεξεργασίας αυτών των πληροφοριών (γνωστικό επίπεδο) καταλήγοντας στα συστήματα του εγκεφάλου που εκδηλώνουν αυτούς τους μηχανισμούς (νευρωνικό επίπεδο) (Ochsner & Lieberman, 2001). Από αυτή τη σκοπιά, οι κοινωνικές γνωστικές νευροεπιστήμες μελετούν φαινόμενα από πολλά επίπεδα ανάλυσης με σκοπό να ερευνήσουν πώς και πότε χρησιμοποιούνται τα κυκλώματα του εγκεφάλου για μία στοχοκατευθυνόμενη συμπεριφορά. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, δύο από αυτά τα επίπεδα είναι το γνωστικό και το νευρωνικό. Τα άλλα δύο είναι επιμέρους τομείς του κοινωνικού επιπέδου, από τη μία η συμπεριφορά ή η εμπειρία και από την άλλη το ατομικό ή κοινωνικό επίπεδο στο οποίο εκδηλώνονται αυτές οι συμπεριφορές. Ο λόγος που διαχωρίζονται σε δύο επιμέρους επίπεδα είναι για να διευκρινιστεί κάτω από ποιες συνθήκες τα άτομα δρουν, σκέφτονται και αισθάνονται. Αυτές οι μεταβλητές επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τους στόχους και διαφοροποιούν τις συνέπειες των δράσεων, επομένως επηρεάζουν τα φαινόμενα αυτά σε κάθε επίπεδο ανάλυσης.

Οι Δημητριάδης και Ψυχογιός (2022) προτείνουν το μοντέλο ηγεσίας BAL το οποίο βασίζεται στο τρόπο λειτουργίας του εγκεφάλου και αποτελείται από τέσσερις πυλώνες. Ο πρώτος πυλώνας, η σκέψη, βασίζεται στις γνωστικές λειτουργίες. Η συνειδητή σκέψη είναι κύριας σημασίας για τους ηγέτες και τους οργανισμούς. Ο δεύτερος πυλώνας είναι το συναίσθημα. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες οφείλουν να κατανοούν και να εκφράζουν τα συναισθήματα τους. Ο τρίτος πυλώνας είναι οι εγκεφαλικοί αυτοματισμοί και αναφέρονται στις συνήθειες και στα πρότυπα επαναλαμβανόμενης συμπεριφοράς τα οποία αποτελούν εργαλεία της ηγετικής ικανότητας. Ο τέταρτος πυλώνας είναι οι σχέσεις. Σύμφωνα με τους συγγραφείς αποτελεί τον σημαντικότερο πυλώνα καθώς η ηγεσία αποτελεί ένα κοινωνικό φαινόμενο. Ο ηγέτης στηρίζεται στην κοινωνική αλληλεπίδραση και στην ικανότητα του για σύνδεση. Στην παρούσα διατριβή θα ερευνήσουμε τις γνωστικές λειτουργίες και τη συναισθηματικής νοημοσύνη.

Η ανθρώπινη κοινωνική συμπεριφορά βασίζεται στα συστήματα της πρωτογενούς ανταμοιβής και πρωτογενούς απειλής και στα αντίστοιχα κυκλώματα που εμπλέκονται (Rock, 2008). Ο Rock (2008) προτείνει ένα μοντέλο συνεργασίας και επιρροής των ατόμων βασιζόμενο στην εγκεφαλική δραστηριότητα (SCARF®). Το

μοντέλο αυτό αποτελείται από πέντε τομείς: το στάτους (status), τη βεβαιότητα (certainty), την αυτονομία (autonomy), τις σχέσεις (relatedness) και τη δικαιοσύνη (fairness). Οι πέντε αυτοί τομείς ενεργοποιούν τα κυκλώματα πρωτογενούς αμοιβής και πρωτογενούς απειλής στον εγκέφαλο. Βασική αρχή οργάνωσης του εγκεφάλου είναι η ελαχιστοποίηση της απειλής και η ενίσχυση της ανταμοιβής. Μία απειλή που γίνεται αντιληπτή στο στάτους κάποιου ενεργοποιεί τα ίδια κυκλώματα που ενεργοποιούνται όταν υπάρχει απειλή για τη ζωή κάποιου. Στο χώρο της ηγεσίας το να γνωρίζουμε τι οδηγεί κάποιον σε μία αντίδραση απειλής μας δίνει την δυνατότητα να σχεδιάζουμε διασυνδέσεις που ελαχιστοποιούν την απειλή. Μία αντίδραση ανταμοιβής μας δίνει την δυνατότητα να κινητοποιούμε τους άλλους πιο αποτελεσματικά μέσω της επικέντρωσης σε εσωτερικές ανταμοιβές και όχι σε εξωτερικές. Ένα ερέθισμα για παράδειγμα το οποίο ο εγκέφαλος το αναγνωρίζει ως καλό και συνδυάζεται με θετικά συναισθήματα και ανταμοιβές οδηγεί σε μία αντίδραση προσέγγισης ενώ όταν το ερέθισμα θεωρείται κακό τότε οδηγεί σε μία αντίδραση αποφυγής. Η αντίδραση της προσέγγισης ενεργοποιείται μέσω των ανταμοιβών και κοινωνικά γίνεται αντιληπτή μέσω 'χαρούμενων' προσώπων, τα οποία δέχονται απολαβές μέσω της ενίσχυσης του στάτους τους, της βεβαιότητας, της αυτονομίας, των σχέσεων και της δικαιοσύνης. Αντίθετα, η αντίδραση της αποφυγής ενεργοποιείται μέσω της τιμωρίας, της αρνητικής ενίσχυσης ή της απειλής και κοινωνικά γίνεται αντιληπτή μέσω 'φοβισμένων' προσώπων τα οποία δέχονται απειλές μέσω της ελαχιστοποίησης του στάτους τους, της βεβαιότητας, της αυτονομίας, του σχετίζεσθαι και της δικαιοσύνης (Rock, 2008). Η αμυγδαλή, η οποία ανήκει στο μεταιχμιακό σύστημα ενεργοποιείται κάθε φορά για να κρίνει τα ερεθίσματα και να αντιδράσει αντίστοιχα. Η αντίδραση επομένως που βασίζεται στα συστήματα προσέγγισης-αποφυγής έχει μεγάλη επίδραση τόσο στην νοητική απόδοση όσο και στην αποτελεσματικότητα (Rock, 2008; 2012). Το μοντέλο SCARF® παρέχει το επιστημονικό πλαίσιο για την ανάπτυξη της αυτοεπίγνωσης και της επίγνωσης των άλλων στην ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων και στοχεύει σε πιο παραγωγικούς τρόπους κινητοποίησης, πιο ισχυρούς και συντηρήσιμους και λιγότερο κοστοβόρους.

Μία βασική δεξιότητα που χρειάζεται να αναπτύξουν οι ηγέτες είναι η ικανότητά τους να συνδυάζουν μία πληθώρα απόψεων (Laplume, Sonpar, & Litz,

2008). Οι νευροεπιστήμες αναφέρουν ότι υπάρχουν ατομικές διαφορές στην ικανότητα και στο εύρος της προσοχής (Cowan, 2005). Η ενδυνάμωση του εύρους της προσοχής αποτελεί σημαντικό τομέα της ανάπτυξης των ηγετών (McDonald & Tang, 2014). Ένας άλλος σημαντικός τομέας για την ανάπτυξη ηγετών σύμφωνα με τους Schlitz και συν., (2011) αποτελεί η γνωστική ευελιξία, η εκτίμηση διαφορετικών οπτικών και η ικανότητα να κρατάει κάποιος στη μνήμη του διαφορετικές οπτικές ταυτόχρονα. Κεντρική ιδέα στην διαδικασία της μάθησης στον ανθρώπινο εγκέφαλο (παραιπποκάμπειος σχηματισμός) είναι ότι ο εγκέφαλος προτιμά δεδομένα που επιβεβαιώνουν την παγιωμένη αντίληψή του για τον κόσμο ενώ απορρίπτει μη οικείες πληροφορίες εμπλέκοντας τον πλαγιοραχιαίο προμετωπιαίο φλοιό. Για το λόγο αυτό, η έκθεση σε μη οικείες ιδέες με πρωτότυπο περιεχόμενο θα πρέπει να είναι πιο εμφανείς στον σχεδιασμό προγραμμάτων ανάπτυξης ηγετών (McDonald & Tang, 2014). Όταν εκπαιδεύονται δεξιότητες και παρουσιάζονται πληροφορίες οι οποίες δεν επιβεβαιώνουν την ήδη υπάρχουσα θεωρία, η παρουσίαση και επανάληψη των πρωτότυπων μη οικείων πληροφοριών πρέπει να γίνεται με έντονο τρόπο για να ξεπερνιέται η υπάρχουσα νευρολογική τάση του εγκεφάλου. Για το λόγο αυτό διάφορα γνωστικά έργα βασιζόμενα σε νευροψυχολογικά εργαλεία όπως το Stroop Test, το Digit Span, το FAS verbal fluency test και το Wisconsin Card Sorting Test θα μπορούσαν να βελτιώσουν την ικανότητα των ηγετών.

Στον τομέα της ανάπτυξης ηγετών οι Waldman και συν. (2011a) αναφέρουν ότι η χρήση ποσοτικοποιημένου ΗΕΓ (qEEG) μπορεί να ταυτοποιήσει νευρωνικά δίκτυα που συνδέονται με την επιθυμητή συμπεριφορά. Τονίζουν ότι η χρήση εκπαιδευτικών πρωτοκόλλων νευροανάδρασης (neurofeedback training protocols) θα μπορούσαν να αναπτυχθούν και να χρησιμοποιηθούν για την ανάπτυξη ηγετών. Η νευροανάδραση από την φύση της αναπαριστά μια μορφή συντελεστικής μάθησης. Επαναλαμβάνοντας έτσι την διαδικασία, ο εκπαιδευόμενος μπορεί να μάθει και να κατακτήσει την επιθυμητή συμπεριφορά (Ashkanasy και συν., 2014). Μία έρευνα των Hannah και συν., (2013) ερεύνησε μέσω ψυχομετρικών και νευρολογικών μετρήσεων την πολυπλοκότητα και προσαρμοστικότητα των ηγετών στη λήψη απόφασης. Οι πιο πολύπλοκοι ηγέτες εμφάνισαν μεγαλύτερη ικανότητα προσαρμοστικότητας, προσανατολισμού στη δράση και αποφασιστικότητας. Οι ερευνητές προτείνουν ότι ο εαυτός αποτελεί το ενδιάμεσο σύστημα ανάμεσα στα παρατηρήσιμα χαρακτηριστικά

των ηγετών και τις συμπεριφορές τους και τις εγκεφαλικές δομές που εμπλέκονται στις προσαρμοστικές σκέψεις και συμπεριφορές. Τέλος, τονίζουν ότι η προσαρμοστικότητα αποτελεί παράγοντα κλειδί για την αποτελεσματικότητα στην ηγεσία (Hannah et al., 2013).

Σχετικά με την αλλαγή της οργανωσιακής συμπεριφοράς, ο Rock (2018) προτείνει ότι η επίγνωση από μόνη της δεν φτάνει ώστε να διατηρηθεί η αλλαγή μέσα στο χρόνο. Για το λόγο αυτό ανέπτυξαν στο Neuroleadership Institute μία προσέγγιση βασισμένη στην επιστήμη της συμπεριφορικής αλλαγής. Η προσέγγιση αυτή βασίζεται στις προτεραιότητες (priorities). Αρχικά, οι εργαζόμενοι πρέπει να ενημερωθούν για την νέα συμπεριφορά που θα αποκτήσουν. Με αυτό τον τρόπο ενεργοποιείται η προσοχή τους και έτσι ο εγκέφαλος επεξεργάζεται και αφομοιώνει τις νέες πληροφορίες (Rock, 2018). Το δεύτερο στάδιο της οργανωσιακής αλλαγής είναι να γίνουν οι νέες συμπεριφορές αυτόματες. Να γίνουν δηλαδή συνήθεια (habit). Από την σκοπιά των νευροεπιστημών αυτό επιτυγχάνεται μέσω της επανάληψης και της ανταμοιβής. Οι συνήθειες σχηματίζονται όταν ένα νευρωνικό κύκλωμα ενεργοποιείται με τον ίδιο τρόπο ξανά και ξανά, τυπικά ως απάντηση στην ίδια ένδειξη από το περιβάλλον. Όσο αυξάνεται ο αριθμός των επαναλήψεων τόσο πιο αυτόματη γίνεται η συμπεριφορά και πλέον το άτομο δρα με την νέα συνήθεια χωρίς καν να το σκεφτεί και να καταβάλει μεγάλη προσπάθεια (Rock, 2018). Το τρίτο και τελευταίο στάδιο της προσέγγισης είναι το σύστημα (system). Το σύστημα αναφέρεται στο εξωτερικό περιβάλλον και είναι το μέσο για να γίνει η νέα συμπεριφορά μόνιμη. Μέσω των κατάλληλων συστημάτων η αλλαγή της κουλτούρας μπορεί να διατηρηθεί στο χρόνο. Λαμβάνοντας υπόψιν την πλαστικότητα του εγκεφάλου, ακόμα και οι πιο εδραιωμένες συμπεριφορές μπορούν να τροποποιηθούν σε οποιαδήποτε ηλικία, στηριζόμενοι με τη χρήση κατάλληλης μεθοδολογίας που βασίζεται στην γνωστική ψυχολογία, στο συμπεριφορισμό, στην αναπτυξιακή ψυχολογία και στις νευροεπιστήμες.

1.4.1 Η λήψη αποφάσεων στην Οργανωσιακή Νευροεπιστήμη

Ένα βασικό πεδίο έρευνας της οργανωσιακής νευροεπιστήμης (organizational neuroscience) και της νευροοικονομίας (neuroeconomics) είναι η λήψη αποφάσεων (decision making). Οι επιτελικές λειτουργίες (executive functions), που ενεργοποιούν τον προμετωπιαίο φλοιό εμπλέκουν σύνθετες νοητικές λειτουργίες όπως είναι η λήψη αποφάσεων, η επίλυση προβλημάτων, ο προγραμματισμός, η κριτική σκέψη και η νοητική ευελιξία (Goldberg, 2009). Η λήψη αποφάσεων (decision making) θεωρείται μια γνωστική λειτουργία. Από την πλευρά των νευροεπιστημών είναι μια σύνθετη λειτουργία η οποία εμπλέκει την ενεργοποίηση πολλών δικτύων του προμετωπιαίου φλοιού. Οι επιτελικές λειτουργίες είναι ένας επιβλέπων μηχανισμός, που εμπλέκει επιμέρους νοητικές λειτουργίες, όπως την κοινωνική αυτορρύθμιση, τη βούληση (σχηματισμός εννοιών και μελλοντική συνειδητοποίηση του ατόμου για ανάγκες), τον προγραμματισμό και τη στοχοκατευθυνόμενη δράση (έναρξη, συντήρηση, αλλαγή και διακοπή ακολουθιών) για σύνθετες συμπεριφορές. Οι περιοχές του εγκεφάλου που εμπλέκονται είναι ο έσω προμετωπιαίος φλοιός (MPFC), ο πλαγιοραχιαίος προμετωπιαίος φλοιός (DLPFC) και ο έσω κοιλιακός προμετωπιαίος φλοιός (VMPFC) και η καταστροφή αυτών των περιοχών οδηγεί σε ελλείμματα σε αυτές τις λειτουργίες (Lezak, Howieson, & Loring, 2004).

Το νευροψυχολογικό προφίλ της ηγεσίας στον τομέα της λήψης αποφάσεων μπορεί να συνεισφέρει στην επιλογή και την πρόσληψη αποτελεσματικών ηγετών και στην εκπαίδευση και ανάπτυξη προγραμμάτων παρέμβασης όπου μπορούν να μεγιστοποιήσουν την αποτελεσματικότητα στην ηγεσία (Barling, Weber, & Kelloway, 1996). Η βιβλιογραφία για την ηγεσία έχει εστιάσει περισσότερο σε περιγραφικούς δείκτες της αποτελεσματικής ηγεσίας όπως είναι ο γενικός νοητικός δείκτης και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας σε σχέση με τη λήψη αποφάσεων.

Η στρατηγική σκέψη αναφέρεται ως η ικανότητα σχεδιασμού, προτεραιοτήτων και μεγιστοποίησης της παραγωγικότητας σε ένα ρευστό μη δομημένο περιβάλλον (Levine και συν., 1998). Η στρατηγική σκέψη αναφέρεται ότι εξαρτάται από την VMPFC (Tranel et al, 2007) και δεν συσχετίζεται με την συνολική νοημοσύνη. Είναι ένας επιβλέπων μηχανισμός που σχετίζεται με τον σχεδιασμό, την

διόρθωση λαθών και την αναστολή απάντησης (Levine και συν., 1998). Εμπλέκει πληροφορίες από το παρελθόν, το παρόν και το μέλλον.

Η νοητική επεξεργασία αναφέρεται στον έλεγχο, τη ρύθμιση και την ενσωμάτωση των νοητικών δραστηριοτήτων (Lezak και συν., 2004) και ενεργοποιείται από τον πλαγιοραχιαίο προμετωπιαίο φλοιό (DLPFC) όπου η επεξεργασία των πληροφοριών εμπλέκει πολλούς τομείς γνωστικών λειτουργιών. Η ταχύτητα επεξεργασίας πληροφοριών δεν εντοπίζεται σε κάποια συγκεκριμένη περιοχή του εγκεφάλου, ωστόσο ο DLPFC είναι η κύρια περιοχή όπου ενεργοποιεί τα νευρωνικά κυκλώματα για την επεξεργασία των πληροφοριών. Η πρόσθια DLPFC εμπλέκεται στην διατήρηση της προσοχής, η έσω DLPFC συνεισφέρει στην διατήρηση έργων σχετικών με πληροφορίες και τον εκτελεστικό έλεγχο ενώ οι πρόσθιες και πλάγιες περιοχές είναι υπεύθυνες για την ενεργό μνήμη. Η στοχοθέτηση βασίζεται στα αριστερά πλάγια τμήματα του προμετωπιαίου φλοιού ενώ η επιτήρηση των έργων βασίζεται στα δεξιά πλάγια τμήματα. Όλες αυτές οι περιοχές εμπλέκουν τον λεγόμενο εκτελεστικό έλεγχο (Banich at al., 2009).

Το MPFC αποτελείται από το πρόσθιο τμήμα του προσαγωγίου (ACC), το οποίο έχει συνδέσεις με το σύστημα που ρυθμίζει την κίνηση, την ενσωμάτωση συναισθημάτων και την κοινωνική συμπεριφορά. Με βάση αυτά τα νευρωνικά συστήματα, η κοινωνικο-συναισθηματική επεξεργασία αναφέρεται ως η ικανότητα για παρακολούθηση, αναγνώριση, αποκωδικοποίηση, παγίωση και απόκριση μέσω προσαρμογής στα βασικά, στα σύνθετα συναισθηματικά και κοινωνικά ερεθίσματα (Singer, Wolpert, & Frith, 2004). Το MPFC είναι υπεύθυνο για την έναρξη και τη διατήρηση της συμπεριφοράς (η λεκτική σημασιολογική ευχέρεια, αποτελεί ένα καλό εργαλείο μέτρησης), ενώ το οπίσθιο ραχιαίο (ACC) εμπλέκεται στην επιλογή απόκρισης στα τελικά στάδια έναντι δύο ανταγωνιστικών επιλογών και το πρόσθιο ραχιαίο του ACC εμπλέκεται στην παρακολούθηση των συγκρούσεων (Banich και συν., 2009).

Η αμυγδαλή παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην λήψη αποφάσεων. Η λήψη αποφάσεων είναι μία διαδικασία που εμπλέκει και το συναίσθημα. Η αμυγδαλή, η οποία είναι υπεύθυνη για την επεξεργασία του συναισθήματος φαίνεται να εμπλέκεται και στη λήψη αποφάσεων (Bechara και συν., 1999). Παρατηρείται η ενεργοποίηση ενός κυκλώματος που συνδέει τον προμετωπιαίο φλοιό με την

αμυγδαλή για την μάθηση της στοχοκατευθυνόμενης συμπεριφοράς (Schoenbaum και συν., 1998). Η έρευνα ξεκίνησε από τον Antonio Damasio όπου παρατήρησε ότι ασθενείς με βλάβη στην vmPFC δεν ήταν ικανοί να ανταποκριθούν σε καθημερινές δραστηριότητες με αποτέλεσμα την έκπτωση της λειτουργικότητάς τους. Αυτοί οι ασθενείς δεν ήταν ικανοί να μάθουν από τα λάθη τους, δυσκολία η οποία επιβεβαιωνόταν από επαναλαμβανόμενη υιοθέτηση αποφάσεων που οδηγούσαν σε αρνητικές συνέπειες. Ενώ παρατηρούνταν ελλείμματα σε καθημερινές αποφάσεις, τα άτομα αυτά είχαν άρτιες νοητικές ικανότητες και ικανότητες επίλυσης προβλήματος (Damasio, 1994). Οι δυσκολίες αυτές στην λήψη αποφάσεων δεν μπορούσαν να αποδοθούν σε ελλείμματα στην ανάκληση σημασιολογικών πληροφοριών, στην κατανόηση ή παραγωγή λόγου, στην προσοχή, στην ενεργό μνήμη ή στην μακρόχρονη μνήμη. Το ενδιαφέρον ήταν ότι πέρα από την δυσκολία των ασθενών αυτών να προβούν σε ευνοϊκές αποφάσεις, οι ασθενείς με βλάβη στον vmPFC εμφάνιζαν γενικά επίπεδο συναίσθημα και η ικανότητα να αντιδρούν σε συναισθηματικές καταστάσεις ήταν ελλειμματική (Damasio, 1994). Έτσι ο Damasio οδηγήθηκε στο συμπέρασμα ότι τα άτομα αυτά δεν μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν το συναίσθημά τους σε αποφάσεις που ενέπλεκαν προσωπικά, οικονομικά και ηθικά ζητήματα. Κατέληξε στην υπόθεση του σωματικού δείκτη (somatic-marker hypothesis), ότι τα συναισθήματα καθοδηγούν την λήψη αποφάσεων ειδικά σε καταστάσεις όπου οι συνέπειες της επιλογής (από την σκοπιά της ανταμοιβής και της τιμωρίας) είναι αβέβαιες. Η vmPFC είναι υπεύθυνη στην εκτίμηση του συναισθηματικού αποτελέσματος για μελλοντικές ανταμοιβές ή τιμωρίες (Bechara και συν., 1997).

Πρόσφατες έρευνες σχετικά με τη λήψη αποφάσεων από το χώρο της νευροοικονομίας (neuroeconomics) μελέτησαν τους τομείς της κοινωνικής ανταμοιβής, της ανταγωνιστικότητας, της συνεργασίας και της στρατηγικής συλλογιστικής. Σχετικά με το σύστημα ανταμοιβής, ο εγκέφαλος χρησιμοποιεί ένα κοινό σύστημα, το οποίο είναι κρίσιμο για να διαλέξει ανάμεσα σε ανταμοιβές που παρέχονται από δύο διαφορετικές ποικιλότητες (modalities). Υπεύθυνο είναι το μεσομεταιχμιακό ντοπαμινεργικό σύστημα. Ο μηχανισμός αυτός φαίνεται να βελτιώνει τις επιλογές στο χρόνο, με το να ενημερώνει το άτομο για τα αποτελέσματα/συνέπειες ανάλογα με τις ανταμοιβές και τις τιμωρίες που

προέρχονται από το περιβάλλον (Cromwell και συν., 2003). Έρευνες με την χρήση νευροαπεικονιστικών μεθόδων έχουν δείξει ότι το ραβδωτό σώμα εμπλέκεται στην απόφαση κάποιου να ανταποδώσει ή όχι την συνεργασία, αποκωδικοποιώντας αφηρημένες ανταμοιβές όπως το θετικό αίσθημα μιας κοινής συνεργασίας (Rilling και συν., 2002).

Άλλες έρευνες υποστηρίζουν ότι οι αποφάσεις που εμπλέκουν ηθικά διλήμματα σε σχέση με αυτές που δεν εμπλέκουν, ενεργοποιούν το συναίσθημα, ειδικά όταν κάποιος πρέπει να συνυπολογίσει τις επιπτώσεις της δράσης του επειδή έχουν άμεσες συνέπειες και στην ευημερία κάποιου άλλου ατόμου (Greene και συν., 2001). Με αυτό τον τρόπο διαφαίνεται πώς το συναίσθημα παίζει σημαντικό ρόλο στη λήψη αποφάσεων και ότι το κίνητρο εμπλέκεται στο σχεδιασμό σύνθετων δράσεων. Η σύγχρονη βιβλιογραφία εστιάζει στον ρόλο των συναισθημάτων στην ηγεσία και στις δεξιότητες του συναισθήματος για την διαχείριση της αλλαγής. Το εργασιακό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από συνθήκες σύγκρουσης και έντονου άγχους. Το άγχος φαίνεται να επιδρά στις αντιδράσεις του ηγέτη σε συναισθηματικό, σωματικό και νοητικό επίπεδο. Οι στρατηγικές διαχείρισης του άγχους περιλαμβάνουν τεχνικές χαλάρωσης, μέσω της εξάσκησης και τροποποίησης της συμπεριφοράς σε καταστάσεις έντονου άγχους. Η σύγχρονη έρευνα επικεντρώνεται στη συναισθηματική νοημοσύνη, δηλαδή στην ικανότητα του ατόμου να παρατηρεί, να αναγνωρίζει και να κατανοεί τα συναισθήματα τόσο του ίδιου όσο και των άλλων (Goleman, 2002).

Οι νευροεπιστημονικές ερευνητικές διαδικασίες όπως κάθε άλλη ερευνητική δραστηριότητα υπόκεινται σε πολλαπλές μεταφράσεις και ερμηνείες που συνδέουν τα εργαστηριακά αποτελέσματα με την πολυεπίπεδη φύση του οργανωσιακού περιβάλλοντος (Lindebaum & Zundel, 2013). Η νευροεπιστημονική έρευνα είναι ρευστή και αναπτυσσόμενη. Οι νευροεπιστήμες μπορούν να συμβάλλουν στην ταυτοποίηση και ανάπτυξη αποτελεσματικών ηγετών. Αυτό βέβαια δεν μπορεί να υποστηριχθεί με βεβαιότητα (Lindebaum & Zundel, 2013). Η κριτική που έχει δεχθεί η εφαρμογή νευροεπιστημονικών μεθόδων στην οργανωσιακή συμπεριφορά αφορά τον Reductionism, το γεγονός δηλαδή ότι η οργανωσιακή νευροεπιστήμη προσπαθεί να μειώσει την οργανωσιακή συμπεριφορά μέσω της δραστηριότητας συγκεκριμένων εγκεφαλικών περιοχών ή ακόμα νευρώνων (Ashkanasy και συν.,

2014). Ένα δεύτερο επιχείρημα είναι ότι είναι πιθανό μη σημαντικά ευρήματα να θεωρούνται σημαντικά. Ένας τρίτος προβληματισμός είναι μήπως οι πρακτικές εφαρμογές των νευροεπιστημών κριθούν ακατάλληλες ή άσκοπες σε συλλογικά φαινόμενα όπως είναι οι εργασιακές ομάδες (Ashkanasy και συν., 2014). Για το λόγο αυτό οι έρευνες με τη χρήση απεικονιστικών μεθόδων που αφορούν το οργανωσιακό περιβάλλον δεν θα πρέπει να σταματήσουν να πραγματοποιούνται, αλλά οφείλουν να διεξάγονται και να ερμηνεύονται με προσοχή (Sanders, 2009).

1.4.2 Οι γνωστικές λειτουργίες στην ηγεσία

Η γνώση και η νόηση είναι σημαντικοί προβλεπτικοί δείκτες στην ηγεσία (Judge, 2004). Αρκετές προοπτικές μελέτες υποστηρίζουν ότι οι νοητικές ικανότητες σχετίζονται σε χαμηλό βαθμό με τα επακόλουθα στην ηγεσία (Reichard, 2011). Για να είναι κανείς αποτελεσματικός ηγέτης οφείλει να χρησιμοποιεί τις γνώσεις του και τις γνωστικές του ικανότητες έτσι ώστε να επιλύει σύνθετα προβλήματα. Έχει υποστηριχθεί ότι όσον αφορά τον τομέα των ανάπτυξης των γνωστικών δεξιοτήτων σε όλη την διάρκεια της ζωής γίνεται διαχωρισμός σε δύο τύπους νόησης/γνωστικών λειτουργιών. Από την μία η νόηση που είναι προσανατολισμένη στην διαδικασία και από την άλλη η γνωστική διαδικασία που αναφέρεται σε συγκεκριμένα έργα προς υλοποίηση. Η νόηση που είναι προσανατολισμένη στην διαδικασία εμπλέκει ικανότητες όπως ταχύτητα επεξεργασίας, βραχυπρόθεσμη και ενεργό μνήμη, προγραμματισμό και ευελιξία (οι δεξιότητες αυτές είναι γνωστές και ως ρέουσα νοημοσύνη). Από την άλλη πλευρά οι νοητικές ικανότητες που έχουν να κάνουν με ένα επιμέρους έργο εμπλέκουν περισσότερο ικανότητες που σχετίζονται με λεκτική και αυτοβιογραφική μνήμη, λεκτική ικανότητα, οι οποίες είναι γνωστές ως αποκρυσταλλωμένες ικανότητες. Αυτές οι δύο κατηγορίες δεν είναι ανεξάρτητες γιατί τις περισσότερες φορές λειτουργούν συνεργατικά στην καθημερινότητα. Όσον αφορά τις ρέουσες ικανότητες είναι ικανότητες οι οποίες αναπτύσσονται σε όλη την διάρκεια της εφηβείας και της ενηλικίωσης φτάνουν στο μέγιστο επίπεδο τους και στην συνέχεια αρχίζουν να εκπίπτουν από την ηλικία των 25 και έπειτα (Salthouse, 2009; 2011). Σε αντίθεση, οι αποκρυσταλλωμένες ικανότητες είναι σχετικά σταθερές σε όλη την διάρκεια της ζωής. Οι αποκρυσταλλωμένες ικανότητες αυξάνονται σε όγκο

σε όλη την διάρκεια της ζωής καθώς το άτομο αποκτά συνεχώς νέες γνώσεις και εμπειρίες. Πολλές φορές στην ηγεσία το ηλικιακό εύρος είναι συνήθως μεγαλύτερο. Το γεγονός ότι οι ηγέτες ακόμα και αν είναι μεγάλοι σε ηλικία εξακολουθούν να είναι αποτελεσματικοί παρόλο που οι ρέουσες νοητικές τους ικανότητες μπορεί να μειώνονται, οφείλεται πιθανόν στο γεγονός ότι έχουν υψηλό νοητικό δυναμικό και νοητικές εφεδρείες. Επίσης, λόγω των αποκρυσταλλωμένων γνώσεων που διαθέτουν μπορούν να παίρνουν αποφάσεις πιο αυτοματοποιημένα και να μην εμπλέκουν σε τόσο μεγάλο βαθμό τις ρέουσες ικανότητες τους, όπως θα έκανε ένας ηγέτης μικρότερος σε ηλικία και με λιγότερες αποκρυσταλλωμένες γνώσεις (Salthouse, 2009). Ένας πιθανός λόγος που μέχρι στιγμής στη βιβλιογραφία δεν υπάρχει υψηλή συσχέτιση μεταξύ των γνωστικών ικανοτήτων και της ηγεσίας είναι ότι δεν λαμβάνεται υπόψη η ηλικία και η εμπειρία των ηγετών με αποτέλεσμα να υπάρχει μεγάλη αλληλοεπικάλυψη στα αποτελέσματα (Reichard, 2011). Μία άλλη πιθανή αιτία είναι το ότι στις περισσότερες μελέτες γίνεται ένας αδρός έλεγχος των νοητικών ικανοτήτων των ηγετών, χρησιμοποιώντας απλούς δείκτες (ένα μόνο ψυχομετρικό εργαλείο) είτε χρησιμοποιώντας έμμεσες ενδείξεις (μορφωτικό επίπεδο, πρότερη ακαδημαϊκή επίδοση). Με αυτό τον τρόπο δεν γίνεται ευδιάκριτο ποιοι συγκεκριμένοι επιμέρους τομείς νοητικών λειτουργιών και μπορεί να συμβάλουν στην αποτελεσματικότητα στην ηγεσία και κατά πόσο.

1.4.3 Οι επιτελικές λειτουργίες

Οι επιτελικές λειτουργίες (executive functions) σύμφωνα με την Lezak (2010) αποτελούν τις πιο σύνθετες συμπεριφορές που παίζουν σημαντικό ρόλο στην ικανότητα απόκρισης στις νέες καταστάσεις με έναν προσαρμοστικό ρόλο και αποτελούν τη βάση πολλών γνωστικών, συναισθηματικών και κοινωνικών δεξιοτήτων. Η έννοια των επιτελικών λειτουργιών μπορεί να οριστεί με βάση τέσσερα συστατικά: (1) βούληση, (2) σχεδιασμό, (3) σκόπιμη δράση και (4) αποτελεσματική εκτέλεση', (σελ. 1031). Όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά εμπλέκουν μια ομάδα συμπεριφορών που έχουν άμεση σχέση με δραστηριότητες. Οι συμπεριφορές αυτές είναι απαραίτητες για την κατάλληλη κοινωνικά υπεύθυνη και αποτελεσματικά αυτό-εξυπηρετούμενη ενήλικη συμπεριφορά (Lezak, 2010). Η εξέταση των επιτελικών

λειτουργιών είναι μια αρκετά σύνθετη διαδικασία καθώς υπάρχουν πολλά εμπόδια. Ένα βασικό εμπόδιο είναι η παράδοση ανάγκη να κατασκευάσουμε ένα έργο στο οποίο ο αξιολογούμενος θα μπορεί να δείξει αν και σε ποιον βαθμό μπορεί να δημιουργήσει δομή από μόνος του. Σε μια τυπική αξιολόγηση ο εξεταστής θα καθορίσει ποια δοκιμασία θα εκτελέσει ο αξιολογούμενος, με ποια μέσα, σε ποιο χρόνο και χώρο. Οι περισσότερες γνωστικές δοκιμασίες δίνουν λίγο χώρο στο υποκείμενο για επιλεκτική συμπεριφορά. Έτσι, στα πλαίσια μιας δομημένης συνέντευξης είναι δύσκολο για τον εξεταστή να μεταφέρει το στήσιμο του στόχου, τη δόμηση και τη λήψη απόφασης από τον ίδιο στον αξιολογούμενο (Lezak, 2010). Υπάρχει ωστόσο, ένας περιορισμένος αριθμός κατοχυρωμένων τεχνικών εξέτασης που παρέχει στον αξιολογούμενο την επαρκή ώθηση να σκεφτεί και να επιλέξει εναλλακτικές με σκοπό να καταδειχτούν οι επιτελικές του συμπεριφορές (Lezak, 2010). Μία άλλη αδυναμία στον έλεγχο των επιτελικών λειτουργιών είναι το γεγονός ότι οι επιτελικές λειτουργίες δεν μπορούν να εξεταστούν αποκομμένες από το χορηγούμενο έργο κάθε φορά (Miyake et al., 2000). Σύμφωνα με τον ορισμό τους, οι επιτελικές λειτουργίες (ΕΛ) εμπλέκονται στον έλεγχο των βασικών γνωστικών λειτουργιών, επομένως κάθε έργο αξιολόγησης τους πρέπει να συμπεριλαμβάνει μη επιτελικές λειτουργίες οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση. Οι ΕΛ επομένως, είναι ένας όρος ομπρέλα που συμπεριλαμβάνει ένα μεγάλο εύρος γνωστικών λειτουργιών και συμπεριφορικών ικανοτήτων όπως ο λογικός συλλογισμός, η επίλυση προβλήματος, ο σχεδιασμός, η αλληλουχία, η ικανότητα διατήρησης της προσοχής, η αντίσταση στην παρεμβολή, η χρήση της ανατροφοδότησης, η ενεργός μνήμη, η γνωστική ευελιξία και η ικανότητα χρήσης της πρωτοτυπίας (Burgess, Veitch, de lacy Costello, & Shallice, 2000; Damasio, 1995).

Σύμφωνα με την πρόσφατη βιβλιογραφία υπάρχει διαφωνία σχετικά με το αν οι ΕΛ είναι ένα ενοποιημένο ή ετερογενές φαινόμενο (Frias, Dixon, & Strauss, 2006). Κάποιοι ερευνητές προτείνουν ότι η αναστολή της συμπεριφοράς αντιπροσωπεύει τον μοναδικό παράγοντα για την επιτυχή απόδοση σε διαφορετικά εκτελεστικά έργα, είτε από μόνη της είτε σε συνδυασμό με την ενεργό μνήμη (Pennington & Ozonoff, 1996). Ο Salthouse (2005) προτείνει ότι ο λογικός συλλογισμός και η αντιληπτική ταχύτητα αποτελούν τους υποκείμενους παράγοντες όλων των επιτελικών λειτουργιών, επισημαίνοντας ότι η επίδοση στο Wisconsin Card sorting test και στο

Control Oral Examination Test συσχετίστηκαν υψηλά με τις δύο προαναφερθείσες λειτουργίες. Άλλοι ερευνητές προτείνουν ότι οι επιτελικές λειτουργίες περιλαμβάνουν έξι υποπαράγοντες (Testa, Bennett, & Ponsford, 2012) την προοπτική ενεργό μνήμη, την εναλλαγή σετ, την διαχείριση παρεμβολής, την ανάλυση έργου, την απόκριση αναστολής, την γενίκευση στρατηγικής και ρύθμιση, την εποπτεία και διατήρηση. Ο Miyake (2000) μελέτησε τρεις ικανότητες επιτελικών λειτουργιών, την εναλλαγή, την αναστολή και την ενημερότητα (shifting, inhibition and updating) και κατέληξε ότι και οι τρεις είναι σαφώς ξεχωριστές αλλά μοιράζονται κάποια κοινά χαρακτηριστικά. Μια πρόσφατη έρευνα των Friedman & Miyake (2017) επισημαίνει ότι οι επιτελικές λειτουργίες χαρακτηρίζονται από ενότητα (unity) και διαφορετικότητα (diversity) και δεν συσχετίζονται με τον δείκτη νοημοσύνης 'g'. Από την σκοπιά της ενότητας (unity) των ΕΛ, προτείνεται ότι ο κοινός παράγοντας τους είναι η Αναστολή (Valian, 2015). Μία πιθανή ερμηνεία είναι ότι όλα τα νευροψυχολογικά εργαλεία εκτίμησης των ΕΛ εμπεριέχουν την αναστολή. Οι Friedman και Miyake (2017) προτείνουν ότι ο κοινός παράγοντας των ΕΛ δεν είναι αυτή καθαυτή η αναστολή αλλά η ικανότητα διατήρησης και διαχείρισης του στόχου. Η διατήρηση και ολοκλήρωση του στόχου είναι απαραίτητη ικανότητα σε έργα αναστολής απόκρισης. Ο κοινός αυτός παράγοντας δεν αναφέρεται στην βραχύχρονη μνήμη, είναι κάτι πιο σύνθετο. Καθοδηγεί την συμπεριφορά και εμπλέκεται στην ανάσυρση και εφαρμογή του κατάλληλου στόχου την κατάλληλη στιγμή (Friedman & Miyake, 2017).

1.4.4 Οι θερμές και ψυχρές επιτελικές λειτουργίες

Παρόλο που οι επιτελικές λειτουργίες αποτελούν ένα γενικό όρο γνωστικών λειτουργιών τα τελευταία χρόνια προτάθηκε ο διαχωρισμός των επιτελικών λειτουργιών σε δύο κατηγορίες: τις 'ψυχρές' (cool) και τις 'θερμές' (hot) (Zelazo & Müller, 2002). Οι ψυχρές ΕΛ ορίζονται ως στοχοκατευθυνόμενες, στο μέλλον προσανατολισμένες ικανότητες όπως ο σχεδιασμός, η αναστολή, η ευελιξία, η ενεργός μνήμη, η εποπτεία τα οποία εκδηλώνονται σε συνθήκες απαλλαγμένες από συναίσθημα και σε ένα ελεγχόμενο περιβάλλον (Miyake, Friedman, Emerson, Witzki, & Howerter, 2000). Από την άλλη πλευρά, οι θερμές ΕΛ είναι στοχοκατευθυνόμενες,

στο μέλλον προσανατολισμένες ικανότητες οι οποίες αναδύονται σε περιβάλλοντα που προκαλούν συναίσθημα, κίνητρο, και μία τάση μεταξύ άμεσης ευχαρίστησης και μακροπρόθεσμης ανταμοιβής/ενίσχυσης (Zelazo & Muller, 2002; Zelazo, Qu, & Müller, 2005). Όσον αφορά τις ψυχρές ΕΛ, πρόσφατες κριτικές ανασκοπήσεις καταλήγουν σε τρία ανεξάρτητα αλλά αλληλοεξαρτώμενα εννοιολογικά κατασκευάσματα: την ενεργό μνήμη, την αναστολή και την εναλλαγή στο κατασκευαστικό τους μοντέλο (Miyake, Friedman, Emerson, Witzki, & Howerter, 2000). Ο βαθμός στον οποίο οι πρόσφατες εννοιολογικές θεωρήσεις των ψυχρών ΕΛ είναι εξαρτημένες από το έργο είναι ένα σημαντικό ερώτημα που πρέπει να τεθεί (Peterson & Welsh, 2014). Τα διαφορετικά επιμέρους εννοιολογικά κατασκευάσματα των ψυχρών ΕΛ εξαρτώνται άμεσα από τα χορηγούμενα έργα, τα οποία με τη σειρά τους εξαρτώνται από το περιεχόμενο και το επίπεδο δυσκολίας. Η έρευνα ‘καθαρών’ μετρήσεων βασικών γνωστικών διεργασιών που αποτελούν τις ΕΛ αποτελεί το ‘ιερό δισκοπότηρο’ της έρευνας τους. Δεν είναι ακόμα ξεκάθαρο εάν τα αλληλοσυγκρουόμενα αποτελέσματα από την μελέτη των ΕΛ στον ψυχρό τομέα καθώς και η προβλεπτική αξία του με συνθήκες του ‘πραγματικού κόσμου’ οφείλονται στα επιμέρους έργα ή στην κατασκευαστική τους εγκυρότητα (Peterson & Welsh, 2014). Ενώ γνωρίζουμε ότι σε αυτές τις γνωστικές διεργασίες εμπλέκεται ο πλαγιοραχιαίος προμετωπιαίος φλοιός, οι ακριβείς νευρωνικοί σχηματισμοί που εμπλέκονται σε κάθε επιμέρους γνωστική διεργασία είναι μέχρι στιγμής αδιευκρίνιστοι (O’Reilly, 2010).

Η άνοδος των θερμών ΕΛ ξεκίνησε πολλές δεκαετίες πριν. Ο Zajonc (1980) διατύπωσε για πρώτη φορά την κριτική ανάμεσα στον διαχωρισμό της νόησης από το συναίσθημα. Οι Mischel και συνεργάτες (1962) εξέτασαν την ικανότητα των παιδιών να καθυστερούν την ευχαρίστηση (delay gratification) μέσω της άμεσης ενίσχυσης. Αναλυτικότερα, στην συγκεκριμένη έρευνα, σε κάθε παιδί δινόταν ένα κέρασμα, ένα ζαχαρωτό με την δυνατότητα να διπλασιαστεί η ανταμοιβή με δύο κέρασματα εάν το παιδί μπορούσε να αντισταθεί στην άμεση ευχαρίστηση. Η σημασία αυτών των αρχικών ερευνών αναδείχθηκε αρκετά πρόσφατα, όπου τα άτομα που είχαν λάβει μέρος ως νήπια επανεξετάσθηκαν ως μεσήλικες σε θερμές και ψυχρές εκδοχές ενός go-no go τεστ (Casey και συν., 2011). Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η αντίσταση στην ευχαρίστηση είναι μία σχετικά σταθερή ατομική διαφορά. Η

ικανότητα κάποιου να αντιστέκεται στην άμεση ευχαρίστηση για χάρη μακροπρόθεσμων στόχων αποτελεί ένα βασικό παράγοντα ατομικής, κοινωνικής και οικονομικής επιτυχίας. Η καθυστέρηση της ευχαρίστησης βασίζεται κυρίως στον γνωστικό έλεγχο. Ο γνωστικός έλεγχος αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να καταστέλλει ανταγωνιστικές ακατάλληλες σκέψεις ή δράσεις για χάρη των κατάλληλων (Casey, 2002). Η επίδοση στην νηπιακή καθυστέρηση της ευχαρίστησης μπορεί να προβλέψει στην ενήλικη ζωή, τον έλεγχο των σκέψεων και των πράξεων, όπως αντανακλάται από την επίδοση σε έργα γνωστικού ελέγχου. Η ικανότητα ελέγχου των σκέψεων και των πράξεων μπορεί να διαφοροποιείται ανάλογα το είδος της παρεμβαίνουσας πληροφορίας. Ομοιοτρόπως, ελκυστικά ή κοινωνικά περιβάλλοντα μπορούν να εξαλείψουν τον αυτοέλεγχο (Shoda και συν.,1990). Οι συμπεριφορικές συσχετίσεις της ικανότητας για καθυστέρηση δεν εμπλέκουν γενικά τον γνωστικό έλεγχο αλλά συγκεκριμένα την αντίδραση σε θετικά ανταγωνιστικές ενδείξεις (cues) (Casey, 2011). Επίσης, οι γνωστικές στρατηγικές των ατόμων φαίνεται ότι παίζουν ρόλο στην καθυστέρηση της ευχαρίστησης ανάλογα με το περιεχόμενο των ερεθισμάτων. Για παράδειγμα, το να 'ψυχραίνει' κάποιος τα θερμά, ελκυστικά χαρακτηριστικά των δελεαστικών ερεθισμάτων μέσω στρατηγικών αναπλαισίωσης και επαναξιολόγησης και μέσω της εστίασης σε 'ψυχρά', γνωστικά χαρακτηριστικά έχει αποδειχτεί αρκετά αποτελεσματική τεχνική για την βελτίωση της καθυστέρησης στην ευχαρίστηση. Η συγκεκριμένη τεχνική αποτελεί σημαντική ατομική διαφορά στην αυθόρμητη χρήση αυτών των στρατηγικών (Mischel & Ayduk, 2004). Από τους παραπάνω ερευνητές προτείνονται τα θερμά και ψυχρά συστήματα για την ερμηνεία των δυναμικών της αντίστασης στον πειρασμό κατά την διάρκεια του έργου καθυστέρησης της ευχαρίστησης. Τα δύο αυτά συστήματα είναι ανάλογα με τις θερμές και ψυχρές ΕΛ. Αυτά τα νευρογνωστικά συστήματα αλληλεπιδρούν και εμπλέκονται στον γνωστικό έλεγχο (Casey, 2011). Το ψυχρό σύστημα εμπλέκει το νευρωνικό δίκτυο που σχετίζεται με τον γνωστικό έλεγχο, το θερμό σύστημα εμπλέκει επιθυμίες και συναισθήματα που είναι κάτω από τον έλεγχο του συναισθήματος και σχετίζονται με το μεταιχμιακό σύστημα. Πρόσφατες απεικονιστικές μελέτες αποδεικνύουν την ύπαρξη ανεξάρτητων εγκεφαλικών συστημάτων που σχετίζονται με την άμεση/βραχυπρόθεσμη επιλογή της συμπεριφοράς έναντι της μακροπρόθεσμης και συνάδουν με την αντίληψη περί

θερμών και ψυχρών συστημάτων. Συγκεκριμένα, ενώ υπάρχουν top-down προμετωπιαία κυκλώματα που εμπλέκονται με τον γνωστικό έλεγχο κατά την καθυστέρηση ανταμοιβής, το μεταιχμιακό σύστημα εμπλέκεται με πιο άμεσες αντιδράσεις (McClure, Ericson, Laibson, Loewenstein, Cohen, 2007; Sanfey, 2007; Ochsner, Gross, 2005; Heatherton, Wagner, 2011).

Η αξιολόγηση των ψυχρών ΕΛ είναι αρκετά ακριβής μιας και η ανάπτυξη των νευροψυχολογικών εργαλείων για τον έλεγχο των ΕΛ βασίζεται κυρίως στις ψυχρές ΕΛ. Σύμφωνα με μια κριτική ανασκόπηση των Chan (2008) τα πιο γνωστά εργαλεία για το έλεγχο των επιτελικών λειτουργιών είναι το Wisconsin Card Sorting Test (Heaton, Chelune, Talley, Kay, & Curtiss, 1993), το τεστ Λεκτικής Ευχέρειας (Verbal Fluency Test), το Stroop Test, ο Πύργος του Λονδίνου (Shallice, 1982), ο Πύργος του Hanoi, (Humes και συν., 1997; Newell & Simon, 1972) κ.ά. Τα περισσότερα από τα παραπάνω νευροψυχολογικά εργαλεία είναι σταθμισμένα και στον ελληνικό πληθυσμό. Όσον αφορά τον έλεγχο των θερμών ΕΛ, το έργο που χορηγείται κατά κόρον ερευνητικά και κλινικά για την αξιολόγηση τους είναι το Iowa Gambling Task το οποίο βασίζεται στο μοντέλο του σωματικού δείκτη (somatic-marker hypothesis) του Damasio (2016), του οποίου το θεωρητικό πλαίσιο έχει αναπτυχθεί παραπάνω (βλ. Νευροεπιστήμη και ηγεσία). Σύμφωνα με τον Allan (2014) αυτό που διαφοροποιεί τις θερμές από τις ψυχρές ΕΛ είναι ότι οι πρώτες αξιολογούνται με εργαλεία τα οποία περιλαμβάνουν άμεσες εξωτερικές ανταμοιβές ή τιμωρίες σε σχέση με την απόδοση (π.χ. έργα απόκρισης-απόκτηση ή απόκρισης-τιμωρία) ή αλλιώς οι καταστάσεις στις οποίες αναφέρονται τα έργα χαρακτηρίζονται από συναισθηματική χροιά. Η συναισθηματική ρύθμιση, που εμπλέκεται στις θερμές ΕΛ είναι ο παράγοντας εκείνος που διαφοροποιεί το θεωρητικό τους υπόβαθρο. Προτείνεται έτσι, ότι μπορεί να γίνει σχεδιασμός νευροψυχολογικών εργαλείων εκτίμησης θερμών ΕΛ που θα βασίζεται στα ήδη γνωστά νευροψυχολογικά εργαλεία εκτίμησης των ψυχρών ΕΛ με τροποποίηση της εξωτερικής κατάστασης-συναισθηματικής χροιάς του έργου (Brock και συν., 2009; Willoughby και συν., 2011). Η συναισθηματική χροιά μπορεί να έχει τη μορφή της θετικής ενίσχυσης (positive valence) είτε της αρνητικής (negative). Η συναισθηματική χροιά και η απόκριση ενίσχυσης ή μη επομένως μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μια πηγή ανατροφοδότησης

για τον εξεταζόμενο. Οι ερευνητές επισημαίνουν ότι κάθε έργο εκτίμησης ψυχρών ΕΛ μπορεί να μετρήσει θερμές διαστάσεις των ΕΛ εάν τροποποιηθεί κατάλληλα.

1.5 Ο ρόλος της γενικής νοητικής ικανότητας, της συναισθηματικής νοημοσύνης και της προσωπικότητας στην αποτελεσματική ηγεσία

Η έρευνα σχετικά με την ανάδειξη των κατάλληλων ηγετών και την αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά έχει επισημάνει ότι η γενική νοητική ικανότητα (ΓΝΙ) και η προσωπικότητα και συγκεκριμένα η εξωστρέφεια, αποτελούν σημαντικούς προβλεπτικούς παράγοντες στην ηγεσία (Judge & Picollo, 2004). Έχει επίσης αποδειχθεί ότι η ηγεσία έχει μερική κληρονομικότητα, που εκφράζεται μέσω της νοημοσύνης και της προσωπικότητας (Ramchandran, 2011). Η ευρεία κληρονομικότητα της ΓΝΙ κυμαίνεται μεταξύ 0,60 και 0,80 (Bouchard, 1998) και της προσωπικότητας κυμαίνεται μεταξύ 0,35 και 0,49 σύμφωνα με τους Loehlin, McCrae, Costa και John (1998). Δεδομένης της ισχυρής κληρονομικότητας της ΓΝΙ και της προσωπικότητας και το ρόλο που επιτελούν στην αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά, είναι προφανές ότι η ηγεσία έχει μια ισχυρή βιολογική βάση και θα μπορούσε να μελετηθεί από νευροβιολογική σκοπιά.

Μία ακόμα ατομική διαφορά η οποία θεωρητικά σχετίζεται με την αποτελεσματική ηγεσία αποτελεί η γενική νοητική ικανότητα. Η ΓΝΙ αναφέρεται στη γενική νοημοσύνη, στην ικανότητα δηλαδή αποτελεσματικής προσαρμογής με το περιβάλλον. Ο αριθμός των ερευνών που μετρούν τη σχέση μεταξύ ΓΝΙ και μετασχηματιστικής ηγεσίας δεν είναι τόσο μεγάλος όσο της μελέτης της σχέσης της μετασχηματιστικής ηγεσίας με την προσωπικότητα. Αυτό που υποστηρίζεται είναι ότι η σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών είναι ασθενής (DeRue και συν., 2011). Οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι η προσωπικότητα και η ΓΝΙ δεν είναι αρκετές για να περιγράψουν τα συστατικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Phipps και συν. 2015). Ενώ η μελέτη της ΓΝΙ και της προσωπικότητας κατέχει κεντρική θέση στην εργασιακή απόδοση και στην ηγεσία μέσω μετα-αναλύσεων, η μελέτη της κοινωνικής νοημοσύνης και του συναισθήματος έχει αναδειχθεί τις τελευταίες δεκαετίες στην οργανωσιακή βιβλιογραφία (Ramchandran, 2011). Σε μια μετα-ανάλυση (Bell, 2007)

σχετικά με τις κρίσιμες μεταβλητές της εργασιακής απόδοσης, διαπιστώθηκε ότι η ΓΝΙ και η συναισθηματική νοημοσύνη ήταν προγνωστικοί παράγοντες της απόδοσης.

Σύμφωνα με τον Gailliot (2010) ενώ η ΓΝΙ δεν συνδέεται άμεσα με την ηγεσία, μία άλλη κατασκευή, που μοιράζεται παρόμοια χαρακτηριστικά προτείνεται ως μια πιθανή προϋπόθεση της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Αυτή η κατασκευή προέρχεται από τον χώρο της νευροψυχολογίας και αναφέρεται στις επιτελικές λειτουργίες, στις ανώτερες δηλαδή γνωστικές λειτουργίες. Τομείς που εμπλέκουν επιτελικές λειτουργίες, όπως ο νοητικός έλεγχος και η λήψη αποφάσεων φαίνεται να σχετίζονται με την μετασχηματιστική ηγεσία, όπως υποστηρίζεται από απεικονιστικές μετρήσεις (Balthazard και συν., 2012; Hannah και συν., 2013). Ωστόσο, η μελέτη των επιτελικών λειτουργιών στην ηγεσία είναι περιορισμένη (Ramchandran, 2016). Οι επιτελικές λειτουργίες εμπλέκουν ανώτερες γνωστικές δεξιότητες που σχετίζονται με την λογική αλληλουχία, ευελιξία σκέψης, προγραμματισμό, κριτική ικανότητα και λήψη αποφάσεων. Εμπλέκουν τον προμετωπιαίο φλοιό ο οποίος σχετίζεται με ηγετικές σύνθετες ιεραρχικά συμπεριφορές (Balthazard και συν. 2012). Οι επιτελικές λειτουργίες διαχωρίζονται από τη ΓΝΙ και την προσωπικότητα (Murdock και συν., 2013) και μπορούν να αποτελέσουν συστατικό της αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς.

Μία ακόμα ατομική διαφορά η οποία έχει μελετηθεί εκτενώς στην αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά αποτελεί η συναισθηματική νοημοσύνη. Σύμφωνα με τον Boyatzis (2006) η ΣΝ αποτελεί ισχυρότερο προβλεπτικό παράγοντα της απόδοσης των ηγετών από ότι η γενική νοημοσύνη. Η αναγνώριση των συναισθημάτων και η ευσυνειδησία προβλέπουν θετικά τη μετασχηματιστική ηγεσία (Rubin, Munz, & Bommer, 2005). Σύμφωνα με τους Clarke (2010) η ΣΝ προβλέπει παράγοντες της μετασχηματιστικής ηγεσίας μετά από έλεγχο της γενικής νοημοσύνης και της προσωπικότητας. Επίσης, αναδεικνύεται ότι η ΣΝ αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα της ακαδημαϊκής επίδοσης πέρα από τη ΓΝΙ και την προσωπικότητα (Mestre, Guil, Lopes, Salovey, & Gil-Olarte, 2006). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της διατριβής του Ramchandran (2011) η ΣΝ δεν συσχετίστηκε με τις επιτελικές λειτουργίες και τη ΓΝΙ, φανερώνοντας ότι οι γνωστικές λειτουργίες και η ΣΝ αποτελούν δύο διαφορετικές κατασκευές. Αναφορικά με τη σύνδεση της ΣΝ και της προσωπικότητας κάποιες έρευνες υποστηρίζουν ότι δεν παρατηρείται σχέση μεταξύ

των δύο μεταβλητών (Mayer και συν., 2008) ενώ άλλες έρευνες υποστηρίζουν ότι η ΣΝ σχετίζεται με την εξωστρέφεια, την ευσυνειδησία και τη δεκτικότητα στις εμπειρίες θετικά ενώ αρνητικά με τον νευρωτισμό (Craig και συν., 2009). Ο Ramchandran (2011) υποστηρίζει ότι τα διαφορετικά αποτελέσματα μεταξύ ΣΝ και προσωπικότητας είναι πιθανό να οφείλονται στη διαφορετική φύση των εργαλείων που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση των παραπάνω κοινωνικών κατασκευών.

Διαπιστώθηκε επίσης ότι μεταξύ των ηγετών, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ο μεγαλύτερος προγνωστικός παράγοντας της αποτελεσματικής λήψης αποφάσεων πέρα από τη ΓΝΙ (Boyatzis, 2006). Τα συναισθηματικά ευφυή άτομα κατέχουν υψηλότερη θέση στον οργανισμό, διαθέτουν καλύτερες κοινωνικές δεξιότητες και διαχειρίζονται πιο αποτελεσματικά το άγχος (Lopes, Grewal, Kadis, Gall, & Salovey, 2006). Σε μια άλλη μελέτη, η αναγνώριση συναισθημάτων, και η προσήνεια προβλέπουν την μετασχηματιστική ηγεσία. Άλλη έρευνα υποστηρίζει τον διαμεσολαβητικό ρόλο της εξωστρέφειας μεταξύ της αναγνώρισης συναισθημάτων και μετασχηματιστικής ηγεσίας (Rubin, Munz, & Bommer, 2005). Τέλος, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένας καλός προγνωστικός δείκτης της ακαδημαϊκής απόδοσης μετά από έλεγχο της ΓΝΙ και της προσωπικότητας (Mestre, Guil, Lopes, Salovey, & Gil-Olarte, 2006). Αναδεικνύεται επομένως ότι η προσωπικότητα, η ΓΝΙ και η ΣΝ παίζουν σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά και στη μετασχηματιστική ηγεσία.

Οι διαφορετικές θεωρητικές και πρακτικές προσεγγίσεις στον τομέα των ηγετικών ικανοτήτων οδηγεί στην ανάγκη περαιτέρω διαχωρισμού και διερεύνησης αυτών των δεξιοτήτων. Από την μία πλευρά το ένα πρόβλημα είναι η αλληλοεπικάλυψη των ικανοτήτων με χαρακτηριστικά προσωπικότητας, πεποιθήσεις και αξίες. Από την άλλη πλευρά πολλοί ερευνητές έχουν συμπεριλάβει ως ηγετικές ικανότητες, γνωστικές ικανότητες και ικανότητες ανάλυσης και σύνθεσης (ανώτερες γνωστικές λειτουργίες-επιτελικές λειτουργίες). Τίθεται έτσι το ερώτημα αν οι γνωστικές λειτουργίες αποτελούν κρίσιμες ηγετικές ικανότητες. Ένας ακόμα προβληματισμός των παραπάνω ερευνών που παρουσιάστηκαν είναι ότι οι περισσότερες έρευνες δεν έχουν μελετήσει ταυτόχρονα τις κυριότερες ατομικές διαφορές, δηλαδή την προσωπικότητα, τη ΓΝΙ, τη ΣΝ και τις επιτελικές λειτουργίες.

Παρακάτω θα εξεταστεί αναλυτικά η επίδραση των τριών αυτών μεταβλητών στην ηγεσία.

1.5.1 Η γενική νοητική ικανότητα στην ηγεσία

Η Γενική Νοημοσύνη αποτελεί ένα από τα βασικότερα πεδία της μελέτης των ατομικών διαφορών (Βακόλα & Νικολάου, 2011). Ο Βρετανός ψυχολόγος Charles Spearman υποστήριξε ότι υπάρχει ένας γενικός νοητικός παράγοντας 'g' (general factor), στη βάση όλων των γνωστικών δεξιοτήτων. Πρότεινε έτσι την ύπαρξη δύο παραγόντων του 'g', ο οποίος αναφέρεται στο γενικό νοητικό παράγοντα και του 's' (specific factors), ο οποίος αναφέρεται σε πολλούς ειδικούς παράγοντες που σχετίζονται με ειδικές γνωστικές ικανότητες. Η επίδοση ενός ατόμου σε ένα έργο του τεστ νοημοσύνης εξαρτάται από το γενικό νοητικό παράγοντα 'g' και σχετίζεται με όλες τις γνωστικές δεξιότητες αλλά και από τον ειδικό νοητικό παράγοντα που σχετίζεται με το συγκεκριμένο έργο (Μόττη-Στεφανίδη, 1999). Όσο περισσότερο σύνθετο και πολύπλοκο είναι ένα έργο τόσο σημαντικότερος είναι ο ρόλος του 'g' έναντι του 's'. Μία άλλη θεωρία για την νοημοσύνη είναι η αποκρυσταλλωμένη και η ρέουσα (Horn & Cattell, 1966). Η αποκρυσταλλωμένη νοημοσύνη αναφέρεται στις γνώσεις και τις δεξιότητες που έχει αποκτήσει το άτομο από την επαφή του με το περιβάλλον. Η ρέουσα νοημοσύνη σχετίζεται με την ικανότητα του ατόμου για γνωστική προσαρμογή, νέα μάθηση και επίλυση προβλήματος. Η αποκρυσταλλωμένη νοημοσύνη είναι σταθερή κατά την διάρκεια της ζωής ενός ατόμου ενώ αντίθετα η ρέουσα νοημοσύνη αναπτύσσεται έως την ύστερη εφηβεία, φτάνει έως ένα σημείο στην αρχή της ενήλικης ζωής και στην συνέχεια αρχίζει να εκπίπτει (Stefanitou, Karatosidi, Tsompanaki, και συν., 2018).

Η γενική νοητική ικανότητα είναι ουσιαστικά η ικανότητα μάθησης (Hunter & Schmidt, 1996). Περιλαμβάνει «την ικανότητα να συλλογίζεσαι, να σχεδιάζεις, να λύνεις προβλήματα, να σκέφτεσαι αφηρημένα, να κατανοείς πολύπλοκες ιδέες, να μαθαίνεις γρήγορα και να μαθαίνεις από την εμπειρία» (Gottfredson 1997, σ. 13). Επομένως, «δεν είναι απλώς η εκμάθηση βιβλίων, μια στενή ακαδημαϊκή δεξιότητα. Αντικατοπτρίζει μια ευρύτερη ικανότητα κατανόησης του περιβάλλοντός μας – «να πιάσουμε», «να κατανοήσουμε» τα πράγματα ή «να καταλάβουμε τι να κάνουμε».

Αυτός ο ορισμός έχει λάβει ευρεία αποδοχή (Nisbett και συν. 2012). Η έννοια της γενικής νοημοσύνης βασίζεται σε ένα από τα πιο επαναλαμβανόμενα ευρήματα στη ψυχολογία. Η απόδοση σε διάφορα τεστ διαφορετικών γνωστικών τομέων συσχετίζεται με τη νοημοσύνη. Οι διαδικασίες ανάλυσης παραγόντων που εφαρμόζονται σε μεγάλα σύνολα δεδομένων ατομικής απόδοσης αποκαλύπτουν έναν μεμονωμένο παράγοντα που φορτώνει θετικά συνολικά και συχνά ονομάζεται *g* για (ψυχομετρική) γενική νοημοσύνη. Στο πλαίσιο αυτής της ψυχομετρικής, παραγοντικής-αναλυτικής προσέγγισης, η φόρτιση ενός ατόμου σε αυτόν τον παράγοντα εκτιμά έτσι τη νοημοσύνη του. Η απόδοση σε συγκεκριμένες γνωστικές δοκιμασίες (π.χ. Raven's Progressive Matrices) ή συστοιχίες (π.χ. WAIS) συσχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με το *g* και στην πραγματικότητα χρησιμοποιείται συχνά ως μέτρο αξιολόγησης της γενικής νοητικής ικανότητας (Burgess, Gray, Conway & Braver 2011). Ο δείκτης *g* είναι επίσης ένας καλός προγνωστικός δείκτης για διάφορες μετρήσεις της έκβασης της ζωής, συμπεριλαμβανομένης της σχολικής επιτυχίας, της πιθανότητας επαγγελματικής σταδιοδρομίας, της εργασιακής απόδοσης, της κοινωνικής κινητικότητας, ακόμη και της υγείας και της επιβίωσης.

Στον τομέα της ηγεσίας, έρευνες υποστηρίζουν ότι η γενική νοητική ικανότητα (IQ) είναι ο μοναδικός καλύτερος προβλεπτικός παράγοντας της εργασιακής επιτυχίας, της αποτελεσματικής ηγεσίας και της επιτυχούς εκπαίδευσης με υψηλούς μετααναλυτικούς συσχετισμούς (.51-.62) (Antonakis, 2003; 2004) ενώ άλλες ότι δεν παίζει κανένα ρόλο στην αποτελεσματικότητα στην ηγεσία (Reichard, 2011). Η έρευνα γύρω από τη μελέτη της ΓΝΙ και της εργασιακής απόδοσης και ηγετικής αποτελεσματικότητας χρησιμοποιεί IQ τεστ όπως την συστοιχία τεστ του Wonderlic (Brown και συν., 2006). Ωστόσο, ούτε τα έργα επιτυχούς επίδοσης ούτε τα IQ τεστ που χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση της ΓΝΙ δεν περιέχουν εργαλεία που να εκτιμούν παράγοντες που σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα στην ηγεσία όπως η λήψη απόφασης, ο προγραμματισμός, η στρατηγική σκέψη. Το παραπάνω επιχείρημα αποτελεί μια κριτική στην υπόθεση ότι η ΓΝΙ αποτελεί σημαντικό παράγοντα της αποτελεσματικότητας στην ηγεσία. Μετα-αναλύσεις έχουν δείξει ότι η πραγματική σχέση μεταξύ της ΓΝΙ και της αντιλαμβανόμενης ή και αντικειμενικής μέτρησης της ηγετικής συμπεριφοράς είναι 0,27, πολύ πιο χαμηλά από ότι θεωρούνταν, με τη σχέση αυτή να διαμεσολαβείται από τα επίπεδα στρες του ηγέτη

(Judge, Colbert, & Ilies, 2004, b). Τα αντιλαμβανόμενα επίπεδα της ΓΝΙ είχαν υψηλότερη συσχέτιση με την αποτελεσματικότητα συγκρινόμενα με πιο αντικειμενικά εργαλεία εκτίμησης της νοητικής ικανότητας όπως το Wonderlic (Ramchandran, 2016). Επίσης, όσον αφορά την έρευνα μεταξύ ΓΝΙ και μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας τα αποτελέσματα είναι σποραδικά. Για παράδειγμα η συσχέτιση μεταξύ ΓΝΙ και μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας είναι μόνο 0,20 και 0,23 αντίστοιχα (Bass & Avolio, 2004).

Η ΓΝΙ έχει σχετικά περιορισμένο εύρος ως παράγοντας πρόβλεψης της επιτυχίας δεδομένου ότι τα άκρως ανταγωνιστικά περιβάλλοντα (όπως ο εταιρικός κόσμος) είναι γεμάτα άτομα με υψηλά επίπεδα γνωστικών λειτουργιών. Ως εκ τούτου, θεωρείται ότι άλλοι παράγοντες εκτός από την ΓΝΙ οφείλουν να προσδιορίσουν ποια είναι τα κρίσιμα χαρακτηριστικά για να ηγηθεί των άλλων (Gladwell, 2008). Μια άλλη πιθανή εξήγηση της σχέσης μεταξύ αυτό-αποτελεσματικότητας και ΓΝΙ είναι ότι εμπειρικά δεδομένα υποστηρίζουν την επίδραση των ψυχολογικών καταστάσεων των εργαζομένων στη ΓΝΙ τους. Τα θετικά συναισθήματα που βιώνουν οι δεσμευμένοι ηγέτες έχει βρεθεί ότι σχετίζονται με το νοητικό δυναμικό (Asby και συν., 1999). Επομένως, θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι τα άτομα αισθάνονται αποτελεσματικά όταν θεωρούν ότι διαθέτουν υψηλό νοητικό δυναμικό και με αυτό τον τρόπο αισθάνονται καλά. Η ΓΝΙ καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την αντίληψη που έχει ο ηγέτης σχετικά με το τί πρέπει να κάνει και πώς να το κάνει, άρα και το πόσο αποτελεσματικός αισθάνεται (Schmidt & Hunter, 2004).

Ωστόσο, άλλες έρευνες υποστηρίζουν ότι η ΓΝΙ αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς προβλεπτικούς παράγοντες της εργασιακής απόδοσης. Τα άτομα με υψηλή ΓΝΙ μπορούν να μάθουν πιο γρήγορα τί απαιτεί μία θέση και να καταρτιστούν ευκολότερα και γρηγορότερα (Schmidt & Hunter, 2004). Η θετική σχέση μεταξύ ΓΝΙ και εργασιακής απόδοσης έχει επιβεβαιωθεί εμπειρικά από μια σειρά μετα-αναλύσεων ανεξαρτήτως εργασιακού πλαισίου (Hunter & Schmidt, 1996. Schmidt, 2002). Από την παράθεση των παραπάνω μελετών κρίνεται σκόπιμο να εξεταστεί ο ρόλος της ΓΝΙ στην ηγεσία στην παρούσα έρευνα ως μεταβλητή ελέγχου.

1.5.2 Η Συναισθηματική Νοημοσύνη

Η συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται ως η ικανότητα να παρατηρεί κανείς τόσο τα δικά του συναισθήματα όσο και των άλλων, να μπορεί να τα διαχωρίσει και να χρησιμοποιεί αυτές τις πληροφορίες για να καθοδηγεί τις σκέψεις και τις πράξεις του (Salovey & Mayer, 1990). Άλλοι ερευνητές αναφέρουν ότι είναι η ικανότητα εκείνη που πηγάζει από μία νευρωνική δραστηριότητα, η οποία εμφανίζεται σε ένα διαφορετικό επίπεδο από ότι μια εσωτερική διεργασία (Amdurer, 2014). Οι δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης ομαδοποιούνται σε πέντε κατηγορίες: την αυτοεπίγνωση, το να γνωρίζει κάποιος τα δυνατά και αδύνατα σημεία του, την αυτοδιαχείριση, να μπορεί να ελέγχει κάποιος τις παρορμήσεις του, το κίνητρο-κινητοποίηση, την κοινωνική επίγνωση, να αισθάνεται την συναισθηματική και νοητική κατάσταση των άλλων, και τις κοινωνικές δεξιότητες, το χτίσιμο επικοινωνίας και αρμονικών σχέσεων για να κατευθύνει τους άλλους στους επιθυμητούς στόχους (Goleman, 1998). Οι δεξιότητες αυτές μπορούν να ενισχυθούν μέσω της επιμονής, της συνεχούς εξάσκησης και της ανατροφοδότησης. Η αυτοεπίγνωση περιλαμβάνει την συναισθηματική αυτοεπίγνωση, την ακριβή αυτοαξιολόγηση και την αυτοπεποίθηση. Η αυτοδιαχείριση εμπλέκει τον αυτοέλεγχο, τη διαφάνεια, την προσαρμοστικότητα, την επίτευξη, την πρωτοβουλία και την αισιοδοξία. Η κοινωνική επίγνωση αποτελείται από την ενσυναίσθηση, την οργανωσιακή επίγνωση και την εξυπηρέτηση. Η διαχείριση σχέσεων αποτελείται από την έμπνευση, την επιρροή, την ανάπτυξη των άλλων, την αλλαγή, τη διαχείριση συγκρούσεων, το δίκτυο σχέσεων και την ομαδική δουλειά (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002).

1.5.2.1 Θεωρητικά Μοντέλα Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Στη βιβλιογραφία της συναισθηματικής νοημοσύνης υπάρχει μία σημαντική διάκριση μεταξύ της ΣΝ ως Χαρακτηριστικό (Trait EI) και της ΣΝ ως Ικανότητα (Ability EI) (Martins, Ramalho, & Morin, 2010; Petrides & Furnham, 2000). Η Συναισθηματική Νοημοσύνη (ΣΝ) ως χαρακτηριστικό εντάσσει την ΣΝ στον τομέα της προσωπικότητας

και την προσεγγίζει ως ένα πιο σταθερό και παγιωμένο χαρακτηριστικό. Έρευνες υποστηρίζουν την αλληλοεπικάλυψη της ΣΝ ως χαρακτηριστικό με τομείς προσωπικότητας (Anglim, Morse, Dunlop, και συν., 2019). Από την άλλη πλευρά, η ΣΝ ως ικανότητα προσεγγίζεται ως μια γνωστική/νοητική ικανότητα η οποία δεν μετριέται από τα παραδοσιακά τεστ νοημοσύνης αλλά συσχετίζεται με συναισθηματικούς τομείς επίλυσης προβλήματος και λογικής αλληλουχίας (Austin, 2010). Αυτές οι δύο θεωρήσεις της ΣΝ είναι διακριτές, δεν μετρούν την ίδια κατασκευή και χρησιμοποιούν διαφορετικές μεθόδους μέτρησης. Τα εργαλεία μέτρησης της ΣΝ ως ικανότητα προσομοιάζουν με τα τεστ νοημοσύνης και βασίζονται στην επίδοση, ενώ τα εργαλεία μέτρησης της ΣΝ ως χαρακτηριστικό είναι ερωτηματολόγια αυτό-αναφοράς. Οι συσχετίσεις μεταξύ των βαθμολογιών των εργαλείων των δύο διακρίσεων (ΣΝ ως ικανότητα και ως χαρακτηριστικό) είναι αρκετά χαμηλές. Οι μετρήσεις της ΣΝ ως ικανότητα παρουσιάζουν θετική συσχέτιση με τεστ νοημοσύνης και χαμηλή συσχέτιση με την προσωπικότητα.

Οι Mayer, Caruso, & Salovey (2016) προτείνουν επτά αρχές για το μοντέλο της ΣΝ ως ικανότητα. Θεωρούν ότι η ΣΝ είναι μία νοητική ικανότητα (mental ability). Επίσης, τονίζουν ότι η ΣΝ μπορεί να μετρηθεί καλύτερα ως ικανότητα. Αναφέρουν ότι ένα βασικό χαρακτηριστικό του τρόπου σκέψης μας αποτελούν οι 'νοημοσύνες' (intelligences) οι οποίες μπορούν να μετρηθούν ως ικανότητες. Η τρίτη αρχή που προτείνουν είναι ότι ο λογικός τρόπος επίλυσης προβλήματος δεν ανταποκρίνεται πλήρως στην συμπεριφορά, τονίζοντας έτσι τη διάκριση μεταξύ νόησης και συμπεριφοράς. Για τη σωστή μέτρηση της ΣΝ, τα εργαλεία μέτρησης πρέπει να λαμβάνουν υπόψιν ότι το περιεχόμενο του εκάστοτε τεστ πρέπει να καλύπτει τον τομέα της επίλυσης προβλημάτων. Μόλις καθοριστεί το περιεχόμενο του εργαλείου, το τεστ μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον προσδιορισμό των νοητικών ικανοτήτων ενός ατόμου. Οι ικανότητες επίλυσης προβλημάτων των ανθρώπων αντικατοπτρίζονται από τη συσχετιστική δομή των απαντήσεων που δίνουν για κάθε υποδοκιμασία.

Οι ικανότητες που εκτιμά ένα τεστ είναι ανεξάρτητες σε κάποιο βαθμό από τη φύση ερεθισμάτων που περιλαμβάνονται σε ένα εργαλείο. Υποστηρίζουν ακόμα, ότι οι ανθρώπινες ικανότητες δεν χαρτογραφούνται απαραίτητα επάνω στο περιεχόμενο ενός τεστ. Οι ικανότητες που χρησιμοποιούν οι άνθρωποι για να επιλύσουν

προβλήματα είναι ανεξάρτητες της οργάνωσης του θέματος που περιλαμβάνουν. Στην ΣΝ, οφείλουμε να περιγράψουμε με ακρίβεια τον τρόπο συναισθηματικής επίλυσης προβλήματος αλλά και τις ικανότητες που χρησιμοποιούν οι άνθρωποι για να επιλύσουν αυτά τα προβλήματα, δύο τομείς που είναι διαφορετικοί μεταξύ τους (Joint Committee, 2014). Ως έκτη αρχή, προτείνουν ότι η ΣΝ αποτελεί ευρεία νοημοσύνη ανάλογη της γενικής νοημοσύνης. Τέλος, προτείνουν ότι η ΣΝ ανήκει στις ‘νοημοσύνες’ που εμπλέκουν ‘θερμή’ επεξεργασία πληροφοριών. Οι ‘ψυχρές’ νοημοσύνες (cool intelligences) είναι εκείνες που ασχολούνται με την αποκρυσταλλωμένη γνώση, όπως οι μαθηματικές ικανότητες και η οπτική-χωρική νοημοσύνη. Θεωρούμε ότι οι ‘θερμές’ νοημοσύνες περιλαμβάνουν τη λογική αλληλουχία με σημαντικές πληροφορίες για ένα άτομο - ζητήματα που μπορεί να παγώνουν την καρδιά μας ή να κάνουν το αίμα μας να βράζει. Οι άνθρωποι χρησιμοποιούν αυτές τις ‘θερμές’ νοημοσύνες για να διαχειριστούν αυτό που έχει μεγαλύτερη σημασία για αυτούς: την ανάγκη τους για κοινωνική αποδοχή, συνοχή ταυτότητας και συναισθηματική ευεξία. Οι επανειλημμένες αποτυχίες σε αυτούς τους τομείς οδηγούν σε ψυχικό πόνο ο οποίος ενεργοποιεί τα ίδια νευρωνικά δίκτυα που εμπλέκονται σε καταστάσεις σωματικού πόνου (Eisenberger, 2015).

Το θεωρητικό μοντέλο του Bar-On αναπτύχθηκε για να αξιολογήσει διάφορες πτυχές της ΣΝ (Bar-On, 2006). Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, η συναισθηματική-κοινωνική νοημοσύνη είναι ένα κοινωνικό κατασκεύασμα από αλληλένδετες συναισθηματικές και κοινωνικές ικανότητες και δεξιότητες που καθορίζουν πόσο αποτελεσματικά κατανοούμε και εκφράζουμε τους εαυτούς μας, κατανοούμε τους άλλους και σχετιζόμαστε μαζί τους και αντιμετωπίζουμε τις καθημερινές απαιτήσεις. Οι συναισθηματικές και κοινωνικές ικανότητες, δεξιότητες και οι διαμεσολαβητές που αναφέρονται στη ΣΝ περιλαμβάνουν πέντε βασικά συστατικά, την Ενδοατομική (Intrapersonal), την Διαπροσωπική (Interpersonal), την Διαχείριση του άγχους (Stress Management), την Προσαρμοστικότητα (Adaptability) και την Γενική Διάθεση (General Mood).

Ένα ακόμα θεωρητικό μοντέλο υποστηρίζει ότι η ΣΝ χωρίζεται σε τέσσερις τομείς: την αντίληψη, την έκφραση, την κατανόηση και την διαχείριση των συναισθημάτων. Το εργαλείο αποτελείται από 141 items τα οποία παρέχουν μία γενική μέτρηση ΣΝ και δύο υπομετρήσεις (Εμπειρική και Στρατηγική ΣΝ). Η δομή των

μετρήσεων είναι ιεραρχική, οι μετρήσεις της αντίληψης και έκφρασης συναισθήματος συνδυάζονται για να δώσουν το σκορ της εμπειρικής ΣΝ και οι μετρήσεις της κατανόησης και διαχείρισης του συναισθήματος συνδυάζονται για να δώσουν το σκορ της στρατηγικής ΣΝ. Κάθε τομέας εκτιμάται από δύο υποδοκιμασίες. Παρά την ευρεία χρήση του για την μέτρηση της ΣΝ ως ικανότητα, το συγκεκριμένο εργαλείο έχει δεχτεί κριτική όσον αφορά την κατασκευαστική του εγκυρότητα και τη βαθμολόγηση (Keele & Bell, 2008; Petrides, 2011).

Ένας άλλος τρόπος μέτρησης της ΣΝ στηρίζεται στο θεωρητικό μοντέλο της αποδοχής του συναισθήματος του Roseman (2001), σύμφωνα με το οποίο το συναίσθημα που βιώνει ένα άτομο εξαρτάται από την αποδοχή του συναισθήματος που προκαλεί η εκάστοτε συνθήκη. Περιλαμβάνονται τα συναισθήματα της λύπης, περηφάνιας, ανακούφισης, χαράς, μετάνοιας, ευγνωμοσύνης, δυσφορίας, ελπίδας, περιφρόνησης, έκπληξης, απογοήτευσης, θυμού, φόβου και αντιπάθειας.

Πέρα από τον διαχωρισμό της ΣΝ ως ικανότητα (ability) και χαρακτηριστικό (Trait), προτείνεται η συμπεριφορική μέτρηση της ΣΝ (Boyatzis, 2016). Το ερωτηματολόγιο συναισθηματικής και κοινωνικής ικανότητας [Emotional and Social Competence Inventory (ESCI)] είναι ένα εργαλείο 360 μοιρών που έχει σχεδιαστεί για την αξιολόγηση ικανοτήτων που διαφοροποιούν την εξαιρετική από τη μέση απόδοση στην εργασία. Το συγκεκριμένο εργαλείο εκτιμά την συμπεριφορά των αξιολογούμενων μέσω των αντιλήψεων των ιδίων αλλά και των αξιολογητών τους, διαφοροποιώντας το από άλλες μετρήσεις της ΣΝ ως ικανότητας, αυτοαξιολόγησης, ή χαρακτηριστικών προσωπικότητας (Korn Ferry, 2017). Το εργαλείο εκτιμά 12 ικανότητες οι οποίες εντάσσονται σε 4 κατηγορίες μέσω 68 ερωτήσεων : την Αυτοεπίγνωση (Self-Awareness), την Αυτό-Διαχείριση (Self-Management), την Κοινωνική Επίγνωση (Social Awareness) και την Διαχείριση Σχέσεων (Relationship Management).

Ένα μοντέλο ηγεσίας που ωστόσο βασίζεται σε ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης είναι το μοντέλο που πρότειναν οι Goleman, Boyatzis & McKee, (2002) και αξίζει να αναφερθεί. Τα στυλ αυτά πρέπει να συνδυάζονται ώστε να είναι αποτελεσματικά και θεωρείται ότι ένας καλός ηγέτης μπορεί να επιλέξει και το κατάλληλο για κάθε περίπτωση. Τα πρώτα τέσσερα στυλ είναι θετικά και συμβάλουν στο ομαδικό κλίμα ενώ τα τελευταία δύο πρέπει να εφαρμόζονται κατά περίπτωση:

1. Το οραματικό στυλ στοχεύει στο να δημιουργήσει ένα όραμα, το οποίο δεσμεύει τους εργαζομένους και τους προσανατολίζει σε έναν κοινό στόχο. Υπάρχει θετικό κλίμα στην ομάδα και είναι αποτελεσματικό όταν πρέπει να γίνουν αλλαγές ή να προσδιοριστεί μια κατεύθυνση.
2. Το συνεργατικό στυλ επικεντρώνεται στους ανθρώπους ώστε να επιλύονται οι διαφορές, να υπάρχει θετικό κλίμα και να παρακινούνται οι εργαζόμενοι.
3. Το δημοκρατικό στυλ εφαρμόζεται όταν ο ηγέτης συμβουλευεται τους υπαλλήλους του και δεν παίρνει μόνος του τις αποφάσεις. Δημιουργείται έτσι θετική διάθεση στα άτομα.
4. Το υποστηρικτικό στυλ, το οποίο βοηθά αρκετά τους εργαζόμενους, καθώς ο ηγέτης στοχεύει στην ανάπτυξη και βελτίωση της απόδοσής τους. Είναι κάτι σαν σύμβουλος, που τους βοηθά να αναπτύξουν τα δυνατά τους σημεία και να βελτιώσουν τα αδύναμα.
5. Το καταπιεστικό στυλ υιοθετείται όταν ο ηγέτης δίνει εντολές και βασίζεται στην εξουσία του, δίνοντας μεγαλύτερη βαρύτητα στο έργο από ότι στα άτομα. Πρέπει να χρησιμοποιείται μόνο σε καταστάσεις κρίσεων, καθώς προκαλεί εντάσεις στην ομάδα.
6. Τέλος, στο κατευθυντικό στυλ ηγεσίας, ο ηγέτης θέτει υψηλούς στόχους απόδοσης και, ενώ παρακινεί την ομάδα, πιέζει υπερβολικά τα άτομα, οπότε συχνά η επίδραση στη διάθεσή τους είναι αρνητική.

Κάθε στυλ προκύπτει από τον συνδυασμό ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης. Οι κατευθυντικοί και καταπιεστικοί ηγέτες παίρνουν πρωτοβουλίες και επιθυμούν τη βελτίωση θέτοντας υψηλούς στόχους επίτευξης. Οι καταπιεστικοί ηγέτες κρατούν τα συναισθήματά τους υπό έλεγχο και οι κατευθυντικοί επιδεικνύουν μεγάλη ευσυνειδησία. Μπορούν να διαχειριστούν καλά τους εαυτούς τους, όμως τους λείπουν κοινωνικές ικανότητες που υπάρχουν στα άλλα στυλ. Οι οραματικοί ηγέτες γνωρίζουν την αξία τους και έχουν αυτοπεποίθηση, αλλά κατανοούν και τα συναισθήματα των άλλων, καθώς διακρίνονται από ενσυναίσθηση. Είναι καταλύτες αλλαγών, καθώς μπορούν να εμπνέουν τους άλλους και να ανοίγουν καινούργιους δρόμους. Οι υποστηρικτικοί ηγέτες μοιάζουν με τους οραματικούς, αλλά τονίζουν ο ένας τις δυνατότητες του άλλου μέσω ανατροφοδότησης και καθοδήγησης και άρα

επικεντρώνονται στην ανάπτυξη ανθρώπων. Οι συνεργατικοί ηγέτες συναισθάνονται τα αισθήματα των άλλων, επομένως έχουν ενσυναίσθηση και αναπτύσσουν και διατηρούν κοινωνικές σχέσεις μέσω δεσμών (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002) . Αυτό που τους κάνει να μοιάζουν με τους δημοκρατικούς ηγέτες είναι ότι γνωρίζουν πώς να επικοινωνούν με τους ανθρώπους. Οι δημοκρατικοί ηγέτες χαρακτηρίζονται από ικανότητα για ομαδική συνεργασία.

1.5.2.2 Η συναισθηματική νοημοσύνη στην ηγεσία

Από την πλευρά της κοινωνικοσυναισθηματικής ανάπτυξης στην ηγεσία τα συναισθήματα και η ρύθμισή τους παίζουν σημαντικό ρόλο. Η έρευνα από τον τομέα των νευροεπιστημών αναφέρει ότι το συναίσθημα επηρεάζει σημαντικά τις γνωστικές λειτουργίες. Έρευνες υποστηρίζουν ότι όσο κανείς μεγαλώνει ηλικιακά αποκτά μεγαλύτερα επίπεδα αυτοεπίγνωσης, μπορεί να ελέγξει περισσότερο το άγχος και να συνεργαστεί πιο εποικοδομητικά με τους άλλους (Humphrey, 2002). Οι διαδικασίες της ηγεσίας φαίνεται ότι τροποποιούνται σε όλη την διάρκεια του βίου συνυπολογίζοντας τις γνωστικές ικανότητες, το συναίσθημα, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και τα κίνητρα του ηγέτη. Για παράδειγμα η ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης σε νεαρότερους ηγέτες μπορεί να συμβάλει στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας (Baker, Jensen, & Kolb, 2005).

Σύμφωνα με τον Goleman, (1998) αυτό που ξεχωρίζει έναν ικανό και αποτελεσματικό ηγέτη δεν είναι η νοημοσύνη του ή οι τεχνικές του γνώσεις αλλά η συναισθηματική του νοημοσύνη. Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί σημαντικό χαρακτηριστικό του αποτελεσματικού ηγέτη. Ενώ η νοημοσύνη και οι τεχνικές δεξιότητες φαίνεται ότι συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα των ηγετών, χωρίς τις δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης δεν φαίνεται να υπάρχει ανάπτυξη και εξέλιξη. Το νοητικό δυναμικό (g) είναι απαραίτητη αλλά όχι επαρκής συνθήκη για την αποτελεσματική επίδοση του ανθρώπινου δυναμικού. Σε αυτή την περίπτωση, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι σημαντική για την αποτελεσματικότητα στην ηγεσία. Τόσο οι τεχνικές δεξιότητες όσο και η νοημοσύνη βασίζονται στο νοητικό-γνωστικό επίπεδο, το οποίο σε επίπεδο νευρωνικών κυκλωμάτων σχετίζεται με την

εμπλοκή του task positive network, το οποίο κυρίως εδράζεται στο νεοφλοιό. Από την άλλη, η συναισθηματική νοημοσύνη βασίζεται κυρίως σε δεξιότητες κοινωνικής και συναισθηματικής συλλογιστικής οι οποίες εμπλέκουν το default mode network (Boyatzis και συν., 2014). Η ικανότητα στους τομείς της ενσυναίσθησης και της συναισθηματικής ρύθμισης βοηθούν τους ηγέτες να αναπτύσσουν και να επικοινωνούν το όραμά τους και να εγκαθιστούν συναισθηματικούς δεσμούς με τους ακολούθους τους (Humphrey, Kelleth, Sleeth, & Hartman, 2008). Χωρίς την ικανότητα να διαβάζουν με ακρίβεια τα συναισθήματα των εργαζομένων, να φαντάζονται και να κατανοούν τι αισθάνονται και να ανταποκρίνονται με ένα κατάλληλο συναισθηματικό τρόπο, οι ηγέτες δεν μπορούν να παρέχουν την απαραίτητη καθοδήγηση (coaching) και υποστήριξη στους εργαζομένους τους (Waldman, 2011). Όσον αφορά τη συναισθηματική ρύθμιση, οι αποτελεσματικοί ηγέτες οφείλουν να ρυθμίζουν και να ελέγχουν τα συναισθήματά τους. Οφείλουν δηλαδή να καταστείλουν τα αρνητικά συναισθήματα αλλά κάποιες φορές και τα θετικά. Από την σκοπιά των νευροεπιστημών, η συναισθηματική ρύθμιση μετριέται ανεξάρτητα του ίδιου του συναισθήματος και απαιτεί περισσότερο γνωστικό έλεγχο (Cole, Martin, & Dennis, 2004). Ο λογικός συλλογισμός (reasoning) και η αναστολή (inhibition) παίζουν σημαντικό ρόλο στην αυτορρύθμιση (Waldman, 2011). Ο Antonakis (2009) αναφέρει ότι είναι σημαντικό να εξεταστούν οι επιμέρους ικανότητες που απαρτίζουν την συναισθηματική νοημοσύνη για την αποτελεσματικότητα στην ηγεσία και ότι οι ικανότητες που σχετίζονται με την διαχείριση του συναισθήματος, την αυτορρύθμιση είναι κύριας σημασίας για τους ηγέτες.

Πολλοί ερευνητές έχουν αναδείξει τη συσχέτιση μεταξύ της ΣΝ και της επιρροής των μελών της ομάδας ειδικά όταν παρουσιάζεται μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας (Rinfet, Laplante, Lagacé, Deschamps, & Privé, 2018). Άλλοι ερευνητές επιβεβαιώνουν τη σχέση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και ΣΝ (π.χ. Lam & O'Higgins, 2012). Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες έχουν την ικανότητα να εκφράζουν τα συναισθήματα τους ακόμα και τα αρνητικά χωρίς να αλλάζει η αντίληψη που έχουν τα μέλη της ομάδας για αυτούς. Η αντίληψη γενικότερα ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες διαθέτουν υψηλά επίπεδα ΣΝ είναι ευρέως αποδεδειγμένοι (Connolly & Ruark, 2010). Σύμφωνα με τους Görgens-Ekermans και συν. (2021) επιμέρους χαρακτηριστικά της ΣΝ επιδρούν στους τομείς της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Αναλυτικά, οι ερευνητές υποστήριξαν ότι η

διαχείριση σχέσεων, η αυτοδιαχείριση και η κοινωνική επίγνωση επιδρούν στους τρεις από τους τέσσερις παράγοντες της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Σύμφωνα με μία συστηματική επισκόπηση των Gomez-Leal και συν. (2021) η ΣΝ αποτελεί κύριο παράγοντα αποτελεσματικής ηγεσίας, με πιο κρίσιμες δεξιότητες την αυτοεπίγνωση, την αυτοδιαχείριση και την ενσυναίσθηση.

Η συναισθηματική νοημοσύνη όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Goleman (1998) μπορεί να αναπτυχθεί. Πολλά προγράμματα ανάπτυξης ηγετικών ικανοτήτων προσπαθούν να ενισχύσουν την συναισθηματική νοημοσύνη αλλά συχνά αποτυγχάνουν διότι εστιάζουν σε λάθος περιοχή του εγκεφάλου. Τα περισσότερα προγράμματα εκπαίδευσης εστιάζουν στον νεοφλοιό το κομμάτι εκείνο του εγκεφάλου όπου εδράζονται βασικές αλλά κυρίως σύνθετες νοητικές διεργασίες. Η συναισθηματική νοημοσύνη εμπλέκει κυρίως το μεταιχμιακό σύστημα, το οποίο είναι υπεύθυνο για τα συναισθήματα, τα κίνητρα και τις παρορμήσεις. Η σύγχρονη έρευνα αναφέρει ότι το μεταιχμιακό σύστημα εκπαιδεύεται μέσω των κινήτρων, της συνεχούς εξάσκησης και ανατροφοδότησης, στηρίζεται δηλαδή σε βασικές αρχές μάθησης. Μέσω της συνεχούς εξάσκησης αυτή η διαδικασία μπορεί να οδηγήσει σε μόνιμα αποτελέσματα και αλλαγή. Αξίζει να τονιστεί ότι η ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης δεν μπορεί να συμβεί χωρίς το κίνητρο του ίδιου του ενδιαφερόμενου και φυσικά χωρίς συνεχή προσπάθεια. Μέσω αυτών των αρχών τα προγράμματα εκπαίδευσης μπορούν να αλλάξουν τις πρότερες συμπεριφορές και να τις αντικαταστήσουν με νέες πιο λειτουργικές. Σε αυτή την περίπτωση απαιτείται περισσότερος χρόνος από τα συμβατικά προγράμματα εκπαίδευσης και μια εξατομικευμένη προσέγγιση.

1.5.3 Η προσωπικότητα στην ηγεσία

Όταν διατυπώθηκε το μοντέλο των πέντε παραγόντων αυξήθηκε σημαντικά ο αριθμός των ερευνών που βασίζονταν στην προσέγγιση των ατομικών χαρακτηριστικών στην ηγεσία. Το μοντέλο των Πέντε Παραγόντων (Costa & McCrae, 2002) είναι ένα μοντέλο της δομής των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας. Τα χαρακτηριστικά αυτά συχνά περιγράφονται σαν ανθεκτικές διαστάσεις ατομικών

διαφορών ή τάσεων με συνεπή διάταξη σκέψεων, συναισθημάτων και δραστηριοτήτων και διαφέρουν από τη διάθεση που είναι πρόσκαιρη.

Οι εν λόγω πέντε παράγοντες αναπαριστούν πέντε σύνθετα γνωρίσματα της ανθρώπινης προσωπικότητας οι τιμές των οποίων στους επιμέρους ανθρώπους κυμαίνονται κατά συνεχή τρόπο. Οι πέντε σύνθετες θεμελιώδεις διαστάσεις της ανθρώπινης προσωπικότητας είναι οι εξής:

- **Νευρωτισμός (Neuroticism).** Ο νευρωτισμός αφορά το επίπεδο χρόνιας συναισθηματικής σταθερότητας ή αστάθειας. Μέσα στον παράγοντα συνυπάρχουν μη ρεαλιστικές ιδέες, απροσάρμοστες αντιδράσεις και δυσκολία στην αντιμετώπιση ματαίωσης. Ο νευρωτισμός περιλαμβάνει κλίμακες όπως το άγχος, την εχθρικότητα, την κατάθλιψη, την αυτοεπίγνωση και την παρορμητικότητα. Τα βιωματικά γνωρίσματα από τα οποία απαρτίζεται η διάσταση του νευρωτισμού είναι ο θυμός, η θλίψη, η αναστολή στις διαπροσωπικές σχέσεις, η αδυναμία ελέγχου παρορμήσεων και η ευπάθεια σε ψυχοπιεστικούς παράγοντες.
- **Εξωστρέφεια (Extraversion).** Συστατικά της εξωστρέφειας συνιστούν η φιλικότητα στις διαπροσωπικές σχέσεις, η προτίμηση και απόλαυση της συντροφιάς συνανθρώπων, η ηγεμονικότητα και ο δυναμισμός στο πλαίσιο κοινωνικών συναναστροφών, η ενεργητικότητα και υπερδραστηριότητα, η διακαής αναζήτηση ερεθισμάτων, η αισιοδοξία και η βίωση θετικών συγκινήσεων, όπως χαρά, ευτυχία, και ενθουσιασμός. Έτσι σχετίζεται με την ποσότητα και την ένταση διαπροσωπικών σχέσεων, την ανάγκη για διέγερση και την ικανότητα για την απόκτηση ευτυχίας. Άτομα με υψηλά επίπεδα εξωστρέφειας τείνουν να είναι κοινωνικά, δραστήρια, φλύαρα, ανθρωποκεντρικά και αισιόδοξα. Άτομα με χαμηλά επίπεδα εξωστρέφειας τείνουν να είναι επιφυλακτικά, σοβαρά, ήσυχα, απόμακρα και ανεξάρτητα.
- **Δεκτικότητα σε εμπειρίες (Openness to Experience).** Αυτός ο παράγοντας διαφέρει από τη γενική νοημοσύνη και περιλαμβάνει την αναζήτηση και την εκτίμηση εμπειριών. Άτομα τα οποία είναι ανοιχτά είναι συνήθως περίεργα και ενδιαφέρονται για καινούργιες απόψεις και ιδέες καθώς και για μη συμβατικές ιδέες. Στην εν λόγω διάσταση υπάγονται τα εξής γνωρίσματα: πλούσια φαντασία, λογοτεχνική και καλλιτεχνική ευαισθησία, αναζήτηση και

προτίμηση του πρωτότυπου έναντι του κατεστημένου, διανοητική περιέργεια και ευρύτητα πνεύματος καθώς και αμφισβήτηση των κατεστημένων κοινωνικών αξιών.

- Προσήνεια (Agreeableness). Στη διάσταση της προσηνείας υπάγονται τα γνωρίσματα της καλής πίστης (καλοπιστίας) στις διανθρώπινες σχέσεις, της ειλικρίνειας και της ευθύτητας, της γενναιοδωρίας προς τους συνανθρώπους, της πραότητας και ηπιότητας στις διαπροσωπικές συναναστροφές, της μετριοφροσύνης και σεμνότητας, της συμπάθειας προς τους συνανθρώπους και της κοινωνικής ευαισθησίας. Η προσηνεία είναι μια διαπροσωπική διάσταση και αφορά το είδος των διαπροσωπικών σχέσεων που το άτομο προτιμά, από την συμπάθεια μέχρι και τον ανταγωνισμό.
- Ευσυνειδησία (Conscientiousness). Η ευσυνειδησία αξιολογεί το βαθμό της οργάνωσης, της επιμονής και της κινητοποίησης για την ολοκλήρωση στόχων. Άτομα που διαθέτουν υψηλά επίπεδα ευσυνειδητότητας είναι οργανωτικά, αξιόπιστα, εργατικά, αυτόνομα, φιλόδοξα και επίμονα. Στη διάσταση της ευσυνειδησίας υπάγονται τα γνωρίσματα της αποτελεσματικότητας, της οργανωτικότητας, του υψηλού αισθήματος καθήκοντος, της εργατικότητας και της αυτοπειθαρχίας.

Η θεωρία των πέντε παραγόντων προσωπικότητας έχει αποτελέσει δείκτη πρόβλεψης των ηγετικών ικανοτήτων. Από τα πέντε χαρακτηριστικά προσωπικότητας θετική σχέση με την ηγεσία έχει περισσότερο η εξωστρέφεια και λιγότερο η ευσυνειδητότητα και η βιωματική ευρύτητα. Η εξωστρέφεια σχετίζεται με την αποτελεσματικότητα του ηγέτη αλλά και με την ανάδειξή του σε αυτό το ρόλο (Judge και συν., 2002). Ωστόσο, λόγω του μεγάλου αριθμού ερευνών που μελετούν την επίδραση των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας στην αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά τα αποτελέσματα δεν είναι συνεπή μεταξύ τους. Η προσωπικότητα και οι πέντε παράγοντες φαίνεται να έχουν πολλαπλές συσχετίσεις με την ηγεσία (Bono & Judge, 2004). Οι Judge και συν. (2002) υποστηρίζουν ότι η εξωστρέφεια αποτελεί το μοναδικό προβλεπτικό παράγοντα των ηγετικών συλ και συσχετίζεται κατά 0,24 με τη μετασχηματιστική ηγεσία και κατά 0,21 με τη συναλλακτική. Σύμφωνα με νευροαπεικονιστικές μελέτες η εξωστρέφεια ενεργοποιεί την αμυγδαλή και το πρόσθιο τμήμα του προσαγωγίου (Canli, 2004). Οι Judge και Zapata (2015)

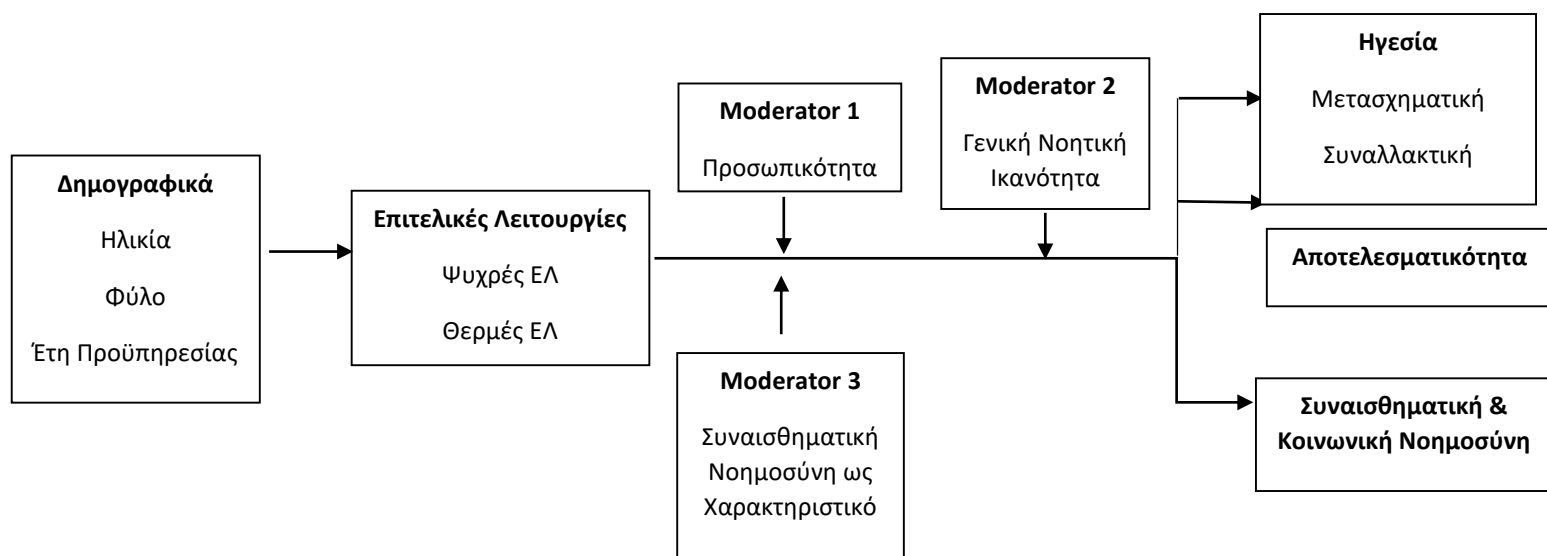
αναφέρουν ότι και τα πέντε χαρακτηριστικά προσωπικότητας αλληλεπιδρούν με διαφορετικές πτυχές της ηγεσίας στη διαχείριση οργανισμών. Η ευσυνειδησία αναδεικνύεται ισχυρός προβλεπτικός παράγοντας της εργασιακής ικανοποίησης σχετίζονται με τη μετασχηματιστική ηγεσία (Kotze & Nel, 2017). Κρίνεται επομένως σκόπιμο να εξεταστεί ο ρόλος της προσωπικότητας στην αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά πέρα από τον ρόλο της Γενικής Νοητικής Ικανότητας και της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Ένα μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας, αναφέρει ότι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας είναι πιθανό να αποτελούν μια δυνητική προϋπόθεση της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Ramchandran, 2016). Η προσωπικότητα μελετάται κυρίως με το μοντέλο των πέντε παραγόντων, το οποίο αποτελείται από την εξωστρέφεια, την ευσυνειδησία, την συναισθηματική σταθερότητα, την προσήνεια και τη δεκτικότητα στις εμπειρίες (McCrae and Costa 1999). Οι Judge και συν. (2002) υποστηρίζουν ότι η εξωστρέφεια αποτελεί το μοναδικό προβλεπτικό παράγοντα των ηγετικών στυλ και συσχετίζεται με τη μετασχηματιστική και τη συναλλακτική ηγεσία. Μία ακόμα μετα-ανάλυση ανέδειξε τον ρόλο της εξωστρέφειας στη μετασχηματιστική ηγεσία, υποστηρίζοντας ότι αποτελεί ένα γενικευμένο εύρημα (Bono & Judge, 2004).

1.6 Η συλλογιστική της παρούσας διατριβής και το εννοιολογικό μοντέλο

Με βάση όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, προτείνεται το εννοιολογικό μοντέλο της αποτελεσματικότητας στην ηγεσία της παρούσας έρευνας. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί βασικό παράγοντα της αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς. Η προσωπικότητα αποτελεί επίσης, μια βασική μεταβλητή της αποτελεσματικής ηγεσίας. Πολλές έρευνες έχουν λάβει υπόψιν το νοητικό δυναμικό, εάν δηλαδή ο αποτελεσματικός ηγέτης διαθέτει και υψηλό νοητικό δυναμικό. Ως εκ τούτου το εννοιολογικό μοντέλο της παρούσας διατριβής προτείνει τη διερεύνηση του ρόλου των θερμών και ψυχρών επιτελικών λειτουργιών στην μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία, στην αποτελεσματικότητα και στη ΣΚΝ λαμβάνοντας ταυτόχρονα υπόψιν τον ρόλο της

προσωπικότητας, της ΣΝ ως χαρακτηριστικό και της γενικής νοητικής ικανότητας. Ως εκ τούτου, το εννοιολογικό μοντέλο της διδακτορικής διατριβής διαμορφώθηκε ως εξής (Σχήμα 5):

Σχήμα 5. Το εννοιολογικό μοντέλο της έρευνας



Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάστηκε το θεωρητικό πλαίσιο και η βιβλιογραφική επισκόπηση των μεταβλητών. Αναλύθηκαν οι θεωρίες ηγεσίας, οι επιτελικές λειτουργίες, η ΣΝ και τα μοντέλα της, η προσωπικότητα, η γενική νοητική ικανότητα ως μεταβλητές που παίζουν καθοριστικό ρόλο στην ηγεσία. Μελετήθηκε η ανάπτυξη στην ηγεσία, η ηγεσία από τη σκοπιά των νευροεπιστημών και έγινε αναφορά στις κρίσιμες δεξιότητες του αποτελεσματικού ηγέτη. Τέλος, παρατέθηκαν μοντέλα ηγετικών ικανοτήτων και προτάθηκε το εννοιολογικό μοντέλο της διατριβής. Το επόμενο κεφάλαιο αναφέρεται στη μεθοδολογία της έρευνας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

2.1 Σκοπός παρούσας έρευνας

Ο αρχικός σκοπός της διδακτορικής διατριβής είναι να ελεγχθεί και να διερευνηθεί ο κεντρικός ρόλος των γνωστικών λειτουργιών και συγκεκριμένα των θερμών και ψυχρών επιτελικών λειτουργιών (executive functions) στην μετασχηματιστική ηγεσία και στην αποτελεσματικότητα στην ηγεσία λαμβάνοντας υπόψιν την προσωπικότητα, τη γενική νοημοσύνη και τη ΣΝ ως χαρακτηριστικό (trait EI) ως μεταβλητές ελέγχου. Σε δεύτερο επίπεδο, να ελεγχθεί ο ρόλος της Συναισθηματικής και Κοινωνικής Νοημοσύνης στην ηγεσία και θα διερευνηθεί εάν εμπλέκει θερμές ή ψυχρές ΕΛ. Σε τρίτο επίπεδο, να διερευνηθεί το νευροψυχολογικό προφίλ των ηγετών, έτσι ώστε να αναδειχθούν οι κρίσιμες επιτελικές λειτουργίες που οφείλουν να διαθέτουν και να αναπτύξουν οι ηγέτες του μέλλοντος.

Η εστίαση στο σύνολο των παραπάνω μεταβλητών θα αποτυπώσει μια σφαιρική εικόνα για το θέμα, διερευνώντας όλες εκείνες τις κρίσιμες δεξιότητες της αποτελεσματικής ηγεσίας, όπως αναφέρονται στην υπάρχουσα βιβλιογραφία. Ταυτόχρονα, θα προσπαθήσει να φωτίσει το κενό που συναντάται στις έρευνες της ηγεσίας, οι οποίες επικεντρώνονται συνήθως μόνο σε ένα είδος κρίσιμων δεξιοτήτων στην ηγεσία (προσωπικότητα, ΣΝ, IQ ή γνωστικές λειτουργίες).

2.2 Ερευνητικοί Στόχοι

1. Να διερευνηθεί εάν οι θερμές και οι ψυχρές επιτελικές λειτουργίες (ΕΛ) επιδρούν στην ηγεσία (μετασχηματιστική και συναλλακτική) λαμβάνοντας υπόψιν την επίδραση της προσωπικότητας, της γενικής νοητικής ικανότητας και της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (ΣΝ) ως χαρακτηριστικό.
2. Να διερευνηθεί εάν οι ψυχρές και θερμές Επιτελικές λειτουργίες έχουν μεγαλύτερη επίδραση στη μετασχηματιστική από ότι στην συναλλακτική ηγεσία.
3. Να διερευνηθεί εάν οι θερμές και οι ψυχρές επιτελικές λειτουργίες (ΕΛ) επιδρούν στην αποτελεσματικότητα στην ηγεσία (αυτό-αξιολόγηση και ανατροφοδότηση 360 μοιρών) λαμβάνοντας υπόψιν την επίδραση της

προσωπικότητας, της γενικής νοητικής ικανότητας και της ΣΝ ως χαρακτηριστικό.

4. Να διερευνηθεί ποιες μεταβλητές (επιτελικές λειτουργίες, προσωπικότητα, ΣΝ ως χαρακτηριστικό, ΓΝΙ, ΣΚΝ, ηγεσία) προβλέπουν την αποτελεσματικότητα.
5. Να διερευνηθεί εάν οι θερμές και οι ψυχρές επιτελικές λειτουργίες επιδρούν στη Συναισθηματική και Κοινωνική Νοημοσύνη (ESCI).
6. Να διερευνηθεί η σχέση της Κοινωνικής και Συναισθηματικής Νοημοσύνης (ESCI) (αυτό-αξιολόγηση και ανατροφοδότηση 360 μοιρών) με την ηγεσία (μετασχηματιστική και συναλλακτική) και την αποτελεσματικότητα στην ηγεσία.
7. Να εξεταστεί εάν οι φοιτητές παρουσιάζουν διαφορές σε σύγκριση με τους ηγέτες στις ψυχρές και θερμές Επιτελικές λειτουργίες στην ηγεσία (μετασχηματιστική, συναλλακτική) και στη συναισθηματική και κοινωνική νοημοσύνη (ESCI).
8. Να εξεταστεί αν οι επιτελικές λειτουργίες και η ηγεσία σχετίζονται με την ηλικία, το φύλο και τα έτη προϋπηρεσίας.

2.2.1 Ερευνητικές Υποθέσεις

Υπόθεση 1: Οι επιτελικές λειτουργίες στην ηγεσία θα προβλέπουν την μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία μετά τον έλεγχο της προσωπικότητας, της γενικής Νοημοσύνης και της ΣΝ ως χαρακτηριστικό.

Υπόθεση 2: Οι επιτελικές λειτουργίες θα έχουν μεγαλύτερη επίδραση στην μετασχηματιστική ηγεσία σε σχέση με τη συναλλακτική.

Υπόθεση 3: Οι επιτελικές λειτουργίες στην ηγεσία θα προβλέπουν την αποτελεσματικότητα στην ηγεσία μετά τον έλεγχο των μεταβλητών ελέγχου.

Υπόθεση 4: Μεταβλητές των επιτελικών λειτουργιών, η προσωπικότητα και η ΣΝ θα προβλέπουν την αποτελεσματικότητα.

Υπόθεση 5: Οι επιτελικές λειτουργίες θα επιδρούν σε μεταβλητές της Συναισθηματικής και Κοινωνικής Νοημοσύνης (αυτό-αξιολόγηση και ανατροφοδότηση 360 μοιρών).

Υπόθεση 6: Παράγοντες της Συναισθηματικής και Κοινωνικής Νοημοσύνης θα σχετίζονται με την ηγεσία και την αποτελεσματικότητα στην ηγεσία.

Υπόθεση 7: Αναμένεται οι ηγέτες να έχουν υψηλότερες επίδοσεις σε επιμέρους τομείς των ΕΛ, στην ηγεσία (μετασχηματιστική και συναλλακτική) και στη Συναισθηματική και Κοινωνική Νοημοσύνη (αυτό-αξιολόγηση και ανατροφοδότηση 360 μοιρών) σε σχέση με τους φοιτητές.

Υπόθεση 8: Οι ΕΛ δεν αναμένεται να επηρεάζονται από την ηλικία και το φύλο και αναμένεται να επηρεάζονται από τα έτη προϋπηρεσίας.

2.3 Ερευνητικός Σχεδιασμός

Στην παρούσα διατριβή, επιλέχθηκε η ποσοτική έρευνα για να μελετηθούν σε μεγάλο αριθμό συμμετεχόντων οι σχέσεις μεταξύ των νευροψυχολογικών μετρήσεων και της προσωπικότητας, της ΣΝ, της ηγεσίας, της ΓΝΙ, της αποτελεσματικότητας και της ΣΚΝ. Επίσης, στόχος της έρευνας ήταν να γίνει και η σύγκριση των χαρακτηριστικών των δύο ομάδων (φοιτητές και ηγέτες). Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε δύο στάδια, την πιλοτική και την κυρίως έρευνα. Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθεί ότι στον αρχικό σχεδιασμό της έρευνας στοχεύαμε να συμπεριλάβουμε και απεικονιστικές μεθόδους για τη μέτρηση της εγκεφαλικής δραστηριότητας στην ηγεσία. Συγκεκριμένα, αρχική επιδίωξή μας ήταν να γίνει χρήση της λειτουργικής Μαγνητικής Τομογραφίας (fMRI) για να διερευνηθεί η εγκεφαλική δραστηριότητα των ηγετών και της ομάδας των φοιτητών/ριών κατά τη διάρκεια έργων εκτίμησης ψυχρών και θερμών επιτελικών λειτουργιών. Έγινε επικοινωνία με την Ά Ψυχιατρική Κλινική του Αιγινήτειου Νοσοκομείου για την πιθανή χρήση του μαγνητικού τομογράφου της κλινικής στην έρευνα. Αναφέρθηκε ότι η κατεξοχήν χρήση των απεικονιστικών μέσων γίνεται για την έρευνα κλινικών πληθυσμών και όχι κατεξοχήν υγιούς πληθυσμού όπως είναι και ο στόχος της παρούσας έρευνας. Ως εκ τούτου, λόγω έλλειψης διαθεσιμότητας και πόρων δεν κατέστη δυνατό.

Αρχικός στόχος ήταν η υλοποίηση της πιλοτικής έρευνας ώστε να γίνει ένας πρώτος έλεγχος και ανάλυση των μεταβλητών της έρευνας και να ελεγχθεί η χορήγηση ερωτηματολογίων διαδικτυακά και η δυνατότητα χορήγησης νευροψυχολογικών εργαλείων μέσω τηλεδιάσκεψης. Ο αρχικός σχεδιασμός

προέβλεπε ότι η χορήγηση των νευροψυχολογικών εργαλείων θα πραγματοποιούνταν διά ζώσης όπως υποδεικνύουν οι οδηγίες χορήγησης των τεστ. Λόγω της πανδημίας της Covid-19 τροποποιήθηκε ο σχεδιασμός και έτσι αποφασίστηκε η χορήγηση των νευροψυχολογικών εργαλείων να γίνει μέσω Zoom. Αρχικά, πραγματοποιήθηκε πιλοτική ποσοτική έρευνα για να ελεγχθεί η επιλογή των ερωτηματολογίων και των νευροψυχολογικών εργαλείων σε ένα μικρό δείγμα συμμετεχόντων. Η πιλοτική έρευνα αποτελείται από δύο φάσεις. Η πρώτη φάση αφορά τα ερωτηματολόγια και η δεύτερη φάση τη νευροψυχολογική αξιολόγηση. Μετά την ολοκλήρωση της πιλοτικής έρευνας, έγινε επικοινωνία με τον Καθηγητή του τμήματος Οργανωσιακής Συμπεριφοράς, Ψυχολογίας και Γνωστικών Επιστημών του Case Western Reserve University, κ. Richard Boyatzis, για το δικό του feedback ως ειδικού στα υπό διαρεύνηση θέματα, ο οποίος πρότεινε την αντικατάσταση και προσθήκη κάποιων νέων εργαλείων μέτρησης των μεταβλητών. Στη συνέχεια, έλαβε χώρα η κυρίως ποσοτική έρευνα όπως περιγράφεται παρακάτω (βλ. Κυρίως Έρευνα).

Η Τηλε-Νευροψυχολογική αξιολόγηση χρησιμοποιείται τα τελευταία έτη για την αξιολόγηση κλινικών πληθυσμών λόγω απομακρυσμένης διαμονής ή δυσκολίας στην πρόσβαση και η χρήση της αυξήθηκε κατά την διάρκεια του Covid-19. Για να εξασφαλιστεί η αξιοπιστία της διαδικασίας ο κάθε συμμετέχοντας/ουσα ενημερωνόταν ότι η διαδικτυακή κλήση πρέπει να λαμβάνει χώρα σε ένα ήρεμο και ασφαλές περιβάλλον για το άτομο χωρίς περισπασμούς, με μία καλή σύνδεση στο ίντερνετ. Επίσης, γινόταν η σύσταση το άτομο να είναι ξεκούραστο γιατί απαιτούνταν υψηλά επίπεδα εγρήγορσης ώστε να είναι αξιόπιστες οι μετρήσεις και να αποφύγει τυχόν χρήση κινητής συσκευής ώστε όλοι οι συμμετέχοντες να εκτεθούν σε παρόμοια ερεθίσματα όταν θα γινόταν μοίρασμα οθόνης από την ερευνήτρια. Τέλος, η χρήση κάμερας από τους συμμετέχοντες ήταν προαιρετική ενώ η ερευνήτρια είχε πάντα ανοιχτή την κάμερα για λόγους ενίσχυσης αμεσότητας. Στο συγκεκριμένο σημείο αξίζει να τονιστεί ότι για την βαθμολόγηση των δοκιμασιών για τον κάθε συμμετέχοντα/ουσα χρησιμοποιήθηκαν οι ήδη υπάρχουσες ελληνικές νόρμες για την πλειονότητα των εργαλείων, πλην του Iowa Gambling Task καθώς δεν υπάρχουν αντίστοιχες νόρμες για την περίπτωση της ΤηλεΝευροψυχολογικής Αξιολόγησης. Τα ερεθίσματα, οι οδηγίες και η διαδικασία για την κάθε υποδοκιμασία παρέμεινε ακριβώς ίδια με την περίπτωση τα εργαλεία να χορηγούνταν διά ζώσης. Οι

περισσότερες έρευνες αν και περιορισμένες μέχρι στιγμής δείχνουν παρόμοια αποτελέσματα της Τηλε-ΝΨ αξιολόγησης με την ΝΨ αξιολόγηση διά ζώσης (Hildebrand και συν., 2004; Vestal και συν., 2006; Cullum και συν., 2014). Επίσης, σε μελέτες σχετικά με την αποτελεσματικότητα της ΝΨ αξιολόγησης μέσω τηλεδιάσκεψης χρησιμοποιήθηκαν αρκετά από τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα έρευνα π.χ. Η Μνήμη Αριθμών, η Λεκτική Ευχέρεια (Σημασιολογική και Φωνολογική) με τους ερευνητές να προτείνουν την δυνατότητα υλοποίησης Τηλε-ΝΨ αξιολόγησης με αξιοπιστία και εγκυρότητα (Galusha-Glasscock και συν., 2016). Όσον αφορά την εμπειρία των συμμετεχόντων σε ΝΨ αξιολογήσεις μέσω τηλεδιάσκεψης σύμφωνα με τους Parikh και συν. (2013) αναφέρεται ότι το 98% των συμμετεχόντων έμειναν ικανοποιημένοι, οι οδηγίες μέσω της βιντεοκλήσης ήταν κατανοητές, το 60% δεν έδειξε προτίμηση μεταξύ δια-ζώσης ΝΨ αξιολόγησης ή μέσω τηλεδιάσκεψης, το 29% θεώρησε την αξιολόγηση μέσω τηλεδιάσκεψης πιο ενδιαφέρουσα και το 15% αισθάνθηκε ότι η αξιολόγηση μέσω τηλεδιάσκεψης τους άγχωσε λιγότερο. Επομένως, η έρευνα πραγματοποιήθηκε ηλεκτρονικά αναφορικά με τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων και μέσω τηλεδιάσκεψης όσον αφορά τις νευροψυχολογικές μετρήσεις.

2.4 Δείγμα Έρευνας

Το συνολικό δείγμα της έρευνας είναι 316 άτομα από τους οποίους οι 92 είναι άνδρες και οι 224 γυναίκες. Οι συμμετέχοντες/ουσες αποτελούνταν από δύο ομάδες (προπτυχιακοί/μεταπτυχιακοί φοιτητές και ηγέτες). Στην πρώτη φάση της έρευνας έλαβαν μέρος 221 φοιτητές. Το δείγμα των φοιτητών ήταν δείγμα ευκολίας και προήλθε από τα Πανεπιστήμια της Αττικής, λόγω του ότι η έρευνα αποτελούνταν από αρκετά στάδια και απαιτούσε τη χρονική δέσμευση των συμμετεχόντων σε διαφορετικές φάσεις. Από τους συμμετέχοντες, οι 180 φοιτούσαν στο Τμήμα Επικοινωνίας Μέσων και Πολιτισμού του Παντείου Πανεπιστημίου, οι 8 ήταν μεταπτυχιακοί φοιτητές του Τμήματος, οι 18 ήταν μεταπτυχιακοί φοιτητές του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, οι 9 φοιτούσαν στο Τμήμα Ψυχολογίας του ΕΚΠΑ, και οι υπόλοιποι 6 φοιτούσαν σε θετικές και τεχνολογικές σχολές σε ελληνικά πανεπιστήμια. Στο δείγμα των φοιτητών κατά την Πρώτη Φάση, οι άνδρες

εκπροσωπούσαν το 21.7% (78.3% γυναίκες) και ο μέσος όρος της ηλικίας των συμμετεχόντων ήταν τα 22,82 έτη ($T.A. = 3.89$). Τέλος, το 11,8 % των συμμετεχόντων φοιτητών εργαζόταν.

Στη Δεύτερη Φάση συμμετείχαν 94 φοιτητές από αυτούς που είχαν συμμετάσχει και στην Πρώτη Φάση (ποσοστό απόκρισης: 42.43% του δείγματος της 1^{ης} Φάσης. Στο δείγμα των φοιτητών της δεύτερης μέτρησης ($N = 94$) ο μέσος όρος της ηλικίας ήταν τα 24.21 έτη ($T.A. = 3.35$). Στην Τρίτη φάση συμμετείχαν 119 φοιτητές από αυτούς που συμμετείχαν στην Πρώτη Φάση, ενώ έδωσαν ανατροφοδότηση για 108 συμμετέχοντες από αυτούς που συμμετείχαν στην Πρώτη Φάση. Στη Τρίτη Φάση συμμετείχαν 69 φοιτητές από αυτούς που συμμετείχαν στη Δεύτερη Φάση ενώ έδωσαν ανατροφοδότηση για 88 συμμετέχοντες από αυτούς που έλαβαν μέρος στη Δεύτερη Φάση.

Σχετικά με το δείγμα των ηγετών, στην πρώτη φάση της έρευνας δέχθηκαν να συμμετάσχουν 95 ηγέτες. Στο δείγμα των ηγετών ($N = 95$) κατά την 1^η Φάση, οι άνδρες εκπροσωπούσαν το 46,3 % (53.9 % γυναίκες) και ο μέσος όρος της ηλικίας των συμμετεχόντων ήταν τα 40,83 έτη ($T.A. = 8.28$). Όλοι οι ηγέτες εργάζονταν ή μόλις είχαν παραιτηθεί από τη δουλειά τους (2 άτομα) και ο μέσος όρος των ετών προϋπηρεσίας του ήταν τα 17,15 ($T.A.=8,09$). Όσον αφορά το μορφωτικό τους επίπεδο το 67.4 % ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος, το 27,4% ήταν κάτοχοι πτυχίου πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, το 3% κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος, και το 2,2% απόφοιτοι Λυκείου. Όσον αφορά το είδος των σπουδών τους το 40% αφορούσε κοινωνικές επιστήμες, το 21,1 % θετικές επιστήμες, το 20% ανθρωπιστικές επιστήμες, και το 18,9% τεχνολογικές επιστήμες. Στη Δεύτερη Φάση συμμετείχαν 80 ηγέτες από αυτούς που είχαν συμμετάσχει στην Πρώτη Φάση (ποσοστό απόκρισης: 84,21% του δείγματος της. Στη Τρίτη φάση συμμετείχαν 65 ηγέτες από αυτούς που συμμετείχαν στην Πρώτη και στη Δεύτερη φάση ενώ έδωσαν την ανατροφοδότηση τους βαθμολογητές για 73 συμμετέχοντες από αυτούς που συμμετείχαν στην Πρώτη φάση.

Ο αριθμός των συμμετεχόντων στη μελέτη είναι 316 από τους οποίους οι 92 (29,1%) είναι άνδρες και οι 224 (70,9%) γυναίκες. Στην κατηγορία “Επιστήμες στις οποίες εκπαιδευτήκατε”, οι 234 (74,1%) απάντησαν “Κοινωνικές επιστήμες”, οι 36

(11,4%) απάντησαν “Ανθρωπιστικές”, οι 22 (7,0%) “Θετικές” και οι 24 (7,6%) “Τεχνολογικές” όπως φαίνεται από τον Πίνακα 2.

Πίνακας 2. Κατανομή περιγραφικών στοιχείων Φύλο και Επιστήμες στις οποίες εκπαιδευτήκατε

		N	%
Φύλο	Άνδρας	92	29,1%
	Γυναίκα	224	70,9%
	Κοινωνικές Επιστήμες	234	74,1%
Επιστήμες στις οποίες εκπαιδευτήκατε	Ανθρωπιστικές	36	11,4%
	Θετικές	22	7,0%
	Τεχνολογικές	24	7,6%

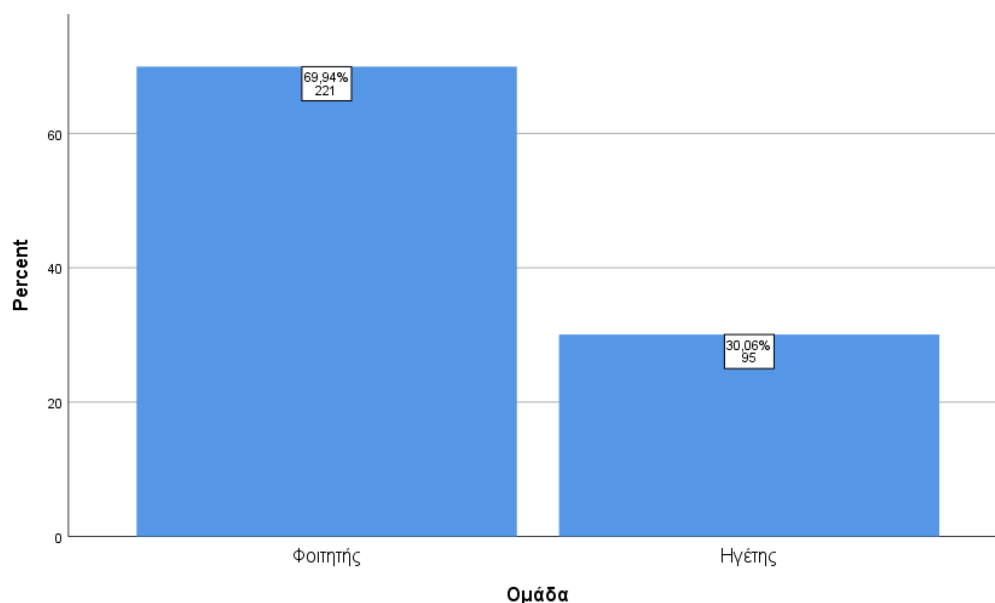
Στον πίνακα 3, παρουσιάζονται η Ηλικία, τα Έτη εκπαίδευσης και τα Χρόνια προϋπηρεσίας. Η μέση τιμή της ηλικίας είναι τα 28,24 χρόνια με τυπική απόκλιση 9,97. Σχετικά με τα Έτη εκπαίδευσης, η μέση τιμή είναι 13,95 έτη με τυπική απόκλιση 2,35. Η μέση τιμή των ετών προϋπηρεσίας είναι τα 5,57 χρόνια με τυπική απόκλιση 9.

Πίνακας 3. Κατανομή των περιγραφικών στοιχείων Ηλικία, Εκπαίδευση και Χρόνια προϋπηρεσίας

	N	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Ηλικία	316	19,00	62,00	28,24	9,97
Έτη εκπαίδευσης	316	9,00	18,00	13,95	2,35
Χρόνια προϋπηρεσίας	316	,00	36,00	5,57	9,00

Από το Γράφημα 1, φαίνεται ο διαχωρισμός του δείγματος στις δύο βασικές κατηγορίες Φοιτητής και Ηγέτης. Στην κατηγορία Φοιτητής ανήκουν 221 (69,94%) άτομα ενώ, στην κατηγορία Ηγέτης ανήκουν 95 (30,06%) άτομα.

Γράφημα 1. Κατανομή του δείγματος στις κατηγορίες Φοιτητής και Ηγέτης



Στην πιλοτική έρευνα συμμετείχαν 23 άτομα (15 γυναίκες και 8 άνδρες). Οι φοιτητές/ριες ήταν 18 άτομα (ηλικία Μ.Ο= 25.2, Τ.Α= 4) και οι ηγέτες 5 άτομα (ηλικία Μ.Ο.= 45, Τ.Α.= 5.7).

2.5 Διαδικασία Έρευνας

2.5.1 Πιλοτική έρευνα

Στην πιλοτική έρευνα χορηγήθηκαν τα ερωτηματολόγια (1^η Φάση) και οι νευροψυχολογικές μετρήσεις (2^η Φάση) σε φοιτητές και ηγέτες. Η έρευνα έλαβε χώρα από Μάιο έως τον Ιούλιο του 2020. Από το δείγμα των φοιτητών/ριών, έγινε παρουσίαση και ενημέρωση της έρευνας σε προπτυχιακούς και μεταπτυχιακούς φοιτητές του τμήματος Επικοινωνίας, Μέσων και Πολιτισμού του Παντείου Πανεπιστημίου. Στη συνέχεια όποιος/α ενδιαφερόταν να συμμετέχει ενημέρωνε την ερευνήτρια. Έπειτα, αποστέλλονταν μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ο ηλεκτρονικός σύνδεσμος του ερωτηματολογίου. Εφόσον ο κάθε συμμετέχοντας/ουσα συμπλήρωνε το ερωτηματολόγιο, η ερευνήτρια επικοινωνούσε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου για τον προγραμματισμό της συνάντησης μέσω Zoom. Δύο άτομα αποφάσισαν να μην συνεχίσουν στην δεύτερη φάση της έρευνας.

Οι ηγέτες που προσεγγίστηκαν στην πιλοτική έρευνα προέκυψαν από τον επαγγελματικό κύκλο της ερευνήτριας. Τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν είναι τα ακόλουθα (Πίνακας 2):

Πίνακας 4. Εργαλεία Φάσεων Πιλοτικής Έρευνας

1^η Φάση Ερωτηματολόγια	2^η Φάση Νευροψυχολογικές Μετρήσεις
• Προσωπικότητα • ΣΝ ως χαρακτηριστικό • Μετασχηματιστική & Συναλλακτική ηγεσία - Αποτελεσματικότητα (ανατροφοδότηση 360^ο)	• Λεκτική Ευχέρεια (Φωνολογική & Σημασιολογική) • Stroop Test • Μνήμη Ψηφίων • Iowa Gambling Task • Προοδευτικές Μήτρες του Ravens

Αρχικά οι συμμετέχοντες συμπλήρωναν μέσω διαδικτύου τα ερωτηματολόγια (Google Forms). Στη φόρμα περιλαμβάνονταν το έγγραφο συναίνεσης και ενημέρωσης για τη συμμετοχή στην έρευνα. Στη συνέχεια τους ζητούνταν να συμπληρωθούν δημογραφικά στοιχεία (ηλικία, φύλο, μορφωτικό επίπεδο, εργασιακή κατάσταση, εργασιακή εμπειρία) και να συμπληρωθεί η ηλεκτρονική διεύθυνση για να γίνει η επικοινωνία για την δεύτερη φάση της έρευνας. Στην συνέχεια, παρουσιάζονταν τα ερωτηματολόγια προσωπικότητας, ΣΝ ως χαρακτηριστικό, ηγετικών στυλ και αποτελεσματικότητας. Το ερωτηματολόγιο της αποτελεσματικότητας της πρώτης φάσης χορηγήθηκε και με τη μορφή ανατροφοδότησης 360 μοιρών πέρα από τη συμπλήρωση από τους ίδιους τους συμμετέχοντες (αυτοαξιολογήσεις). Η διάρκεια συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων ήταν περίπου 25 λεπτά.

Η δεύτερη φάση της πιλοτικής έρευνας αφορούσε την χορήγηση νευροψυχολογικών εργαλείων μέσω τηλεδιάσκεψης. Η διαδικτυακή συνάντηση είχε διάρκεια περίπου 45 λεπτά. Σε αυτή τη συνάντηση χορηγήθηκαν τα νευροψυχολογικά εργαλεία εκτίμησης της νοημοσύνης και των επιτελικών λειτουργιών. Στο τέλος αυτής δίνονταν ανατροφοδότηση για την επίδοσή του/ης

κάθε συμμετέχοντα στα τεστ και γινόταν αποστολή των αποτελεσμάτων μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Στην πιλοτική έρευνα χορηγήθηκαν τα νευροψυχολογικά εργαλεία που παρουσιάζονται στον Πίνακα 2. Οι Προοδευτικές Μήτρες εκτιμούν τη ρέουσα νοημοσύνη. Τα υπόλοιπα εργαλεία εκτιμούν τις βασικές ψυχρές ΕΛ όπως προτείνουν οι Miyake και συν. (2000). Το IGT αποτελεί το βασικό εργαλείο για τη μέτρηση των θερμών ΕΛ. Καθώς η χορήγηση των εργαλείων γινόταν τηλεματικά επιλέχθηκε να χρησιμοποιηθεί το remote desktop (Google) ώστε να πραγματοποιηθεί η χορήγηση του IGT το οποίο ήταν σε ηλεκτρονική μορφή.

Μετά την ολοκλήρωση της πιλοτικής έρευνας, επιβεβαιώθηκε ότι τα ερωτηματολόγια ήταν κατανοητά και εύκολα στη συμπλήρωση για τους συμμετέχοντες/ουσες. Όσον αφορά τα ερωτήματα για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας, αναθεωρήθηκαν με σκοπό να επιλεγεί ένα πιο ευρέως γνωστό εργαλείο μέτρησης της αποτελεσματικότητας. Τέλος, για την εκτίμηση της Γενικής Νοητικής Ικανότητας προτιμήθηκε να αντικατασταθούν οι Προοδευτικές Μήτρες του Ravens με ένα ελεύθερο εργαλείο μέτρησης της Γενικής Νοημοσύνης για τους ερευνητές.

2.5.2 Κυρίως έρευνα

Η κυρίως έρευνα πραγματοποιήθηκε από τον Ιανουάριο του 2021 έως τον Ιούλιο του 2022. Η συλλογή των δεδομένων έγινε με προσωπική επαφή της ερευνήτριας με τους φοιτητές/ριες και με τη συνδρομή της επιβλέπουσας. Οι φοιτητές ενημερώθηκαν για τους σκοπούς της έρευνας και τους εξηγήθηκε ότι σε περίπτωση που ήθελαν να συμμετάσχουν θα καλούνταν να λάβουν μέρος σε τρεις μετρήσεις. Για την ολοκλήρωση της έρευνας θα χρειαζόταν να συμπληρώσουν ερωτηματολόγια και να λάβουν μέρος σε μια νευροψυχολογική αξιολόγηση μέσω διαδικτυακής κλήσης. Παράλληλα, θα τους ζητούνταν να επιλέξουν δύο έως έξι συμφοιτητές τους, με τους οποίους συνεργάζονται στενά για ομαδικές εργασίες, για να τους αξιολογήσουν σε δύο ερωτηματολόγια. Οι συμφοιτητές τους θα λάμβαναν δύο email όπου θα έβρισκαν τους συνδέσμους των ερωτηματολογίων και η συμμετοχή τους θα ήταν ανώνυμη και εμπιστευτική. Η ερευνήτρια εξήγησε στους φοιτητές/ριες ότι η συμμετοχή τους στη συγκεκριμένη έρευνα είναι εθελοντική και

ανώνυμη και μπορούν να αποχωρήσουν από την έρευνα οποιαδήποτε στιγμή και χωρίς καμία επίπτωση για εκείνους. Οι φοιτητές/ριες που δέχονταν να συμμετάσχουν έδιναν την συγκατάθεσή τους στην αρχική φόρμα της πρώτης φάσης της έρευνας πριν προχωρήσουν στην συμπλήρωσή της. Όσοι/ες ενδιαφέρονταν να λάβουν μέρος στην έρευνα έδιναν στην ερευνήτρια τη διεύθυνση του ηλεκτρονικού τους ταχυδρομείου για να τους σταλεί η πρώτη φάση της έρευνας (βλ. παρακάτω). Η ημερομηνία και η ώρα χορήγησης των γνωστικών τεστ μέσω Zoom call (2^η φάση έρευνας) κανονιζόταν από την ερευνήτρια μέσω ενός δεύτερου email προς κάθε συμμετέχοντα. Η νευροψυχολογική αξιολόγηση είχε διάρκεια περίπου 45 λεπτά και μετά το πέρας αυτής ο/η κάθε συμμετέχοντας/ουσα λάμβανε γραπτά τα αποτελέσματα της αξιολόγησης του/ης. Εφόσον ο συμμετέχοντας/ουσα ολοκλήρωνε και τη δεύτερη φάση η ερευνήτρια τον/ην ενημέρωνε για την Τρίτη φάση της έρευνας και του έστελνε ένα email μέσω της πλατφόρμας της Korn Ferry για τη συμπλήρωση του τελευταίου ερωτηματολογίου. Στη δεύτερη φάση της έρευνας, στάλθηκε με ηλεκτρονικό μήνυμα πρόσκληση σε όλους τους φοιτητές/ριες που δέχτηκαν να συμμετάσχουν στην Πρώτη Φάση καλώντας τους να συμμετάσχουν και στη δεύτερη μέτρηση. Για την εξέταση των υποθέσεων συλλέχθηκαν συγχρονικά δεδομένα από ένα δείγμα ηγετών μέσω «εικονικής δειγματοληψίας χιονοστιβάδας» (Baltar & Brunet, 2012). Στη συγκεκριμένη δειγματοληπτική τεχνική ο ερευνητής επιλέγει έναν μικρό πληθυσμό ατόμων και στη συνέχεια ο πληθυσμός αυτός μεγαλώνει και επεκτείνεται.

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, υπάρχουν πολλοί ορισμοί του ηγέτη. Στην παρούσα έρευνα ως ηγέτης θεωρείται κάποιος/α, ο οποίος ηγείται μιας ομάδας ατόμων (πάνω από δύο άτομα) και έχει εμπειρία στον ηγετικό του/ης ρόλο τουλάχιστον ένα έτος. Για την προσέλευση του δείγματος έγιναν δημοσιεύσεις στα κοινωνικά δίκτυα (LinkedIn και Facebook) τόσο από το προφίλ της ερευνήτριας όσο και από οργανισμούς που ασχολούνται με το Coaching και τις Νευροεπιστήμες στις Επιχειρήσεις. Όσον αφορά το LinkedIn η ερευνήτρια απέστειλε προσωπικά email σε άτομα όπου στο προφίλ του αναγραφόταν ότι είναι managers ή ηγέτες. Μέσω των κοινωνικών δικτύων έλαβαν μέρος 76 ηγέτες στην Πρώτη Φάση της έρευνας. Εφόσον κάποιος/α ολοκλήρωνε την Πρώτη Φάση ενημερωνόταν από την ερευνήτρια ότι μπορεί να αποστείλει τον σύνδεσμο της έρευνας σε κάποιον γνωστό του με ηγετικό

ρόλο που μπορεί να ενδιαφερόταν να λάβει μέρος στην έρευνα. Μέσω του φαινομένου της χιονοστιβάδας έλαβαν μέρος στην έρευνα συνολικά 20 ηγέτες.

Οι υποψήφιοι ηγέτες στο σύνδεσμο που έλαβαν ενημερώθηκαν για τους σκοπούς της έρευνας και εξηγήθηκε ότι σε περίπτωση που ήθελαν να συμμετάσχουν θα καλούνταν να λάβουν μέρος σε τρεις μετρήσεις. Για την ολοκλήρωση της έρευνας θα χρειαζόταν να συμπληρώσουν ερωτηματολόγια και να λάβουν μέρος σε μια νευροψυχολογική αξιολόγηση μέσω διαδικτυακής κλήσης. Παράλληλα, θα τους ζητούνταν να επιλέξουν δύο έως έξι υφισταμένους τους, συναδέλφους ή πελάτες με τους οποίους συνεργάζονται στενά σε καθημερινή βάση, για να τους αξιολογήσουν σε δύο ερωτηματολόγια. Οι βαθμολογητές θα δέχονταν δύο email όπου θα λάμβαναν τα ερωτηματολόγια προς συμπλήρωση και η συμμετοχή τους θα ήταν ανώνυμη και εμπιστευτική. Στο κείμενο της ενημέρωσης για την έρευνα γινόταν σαφές ότι η συμμετοχή τους στη συγκεκριμένη έρευνα είναι εθελοντική και ανώνυμη και μπορούν να αποχωρήσουν από την έρευνα οποιαδήποτε στιγμή και χωρίς καμία επίπτωση για εκείνους. Οι ηγέτες που δέχονταν να συμμετάσχουν έδιναν την συγκατάθεσή τους στην αρχική φόρμα της Πρώτης Φάσης της έρευνας πριν προχωρήσουν στην συμπλήρωσή της. Εφόσον ο ηγέτης ολοκλήρωνε την Πρώτη Φάση της έρευνας η ερευνήτρια μέσω ενός δεύτερου email κανόνιζε την ημερομηνία και την ώρα χορήγησης των γνωστικών τεστ μέσω Zoom call (2^η φάση έρευνας). Εφόσον η συμμετέχουσα ολοκλήρωνε και τη δεύτερη φάση η ερευνήτρια τον ενημέρωνε για την Τρίτη Φάση της έρευνας και του έστελνε ένα μέιλ μέσω της πλατφόρμας της Korn Ferry για τη συμπλήρωση του τελευταίου ερωτηματολογίου.

2.6 Εργαλεία Μέτρησης Μεταβλητών

Στην πρώτη φάση της κυρίως έρευνας διατηρήθηκαν τα ερωτηματολόγια της προσωπικότητας, της συναισθηματικής νοημοσύνης ως χαρακτηριστικό και των ηγετικών στυλ όπως χορηγήθηκαν στην πιλοτική. Αντικαταστάθηκαν τα τρία ερωτήματα της αποτελεσματικότητας με την Αποτελεσματικότητα στη ηγεσία (Reputational Effectiveness) και οι προοδευτικές Μήτρες του Ravens με το International Cognitive Ability Resource (ICAR). Η δεύτερη φάση που αφορά την νευροψυχολογική αξιολόγηση παρέμεινε ως έχει. Τέλος, προστέθηκε η Τρίτη φάση

που αφορά το ερωτηματολόγιο της Συναισθηματικής και Κοινωνικής Νοημοσύνης (ESCI- Korn Ferry, 2016) για το οποίο δόθηκε άδεια χορήγησης από την Korn Ferry. Το συγκεκριμένο εργαλείο για τη μέτρηση της ΣΝ ως συμπεριφορά επιλέχθηκε διότι διαθέτει καλή αξιοπιστία και υπάρχει δυνατότητα χορήγησης ανατροφοδότησης 360 μοιρών. Το Reputational Effectiveness και το ESCI στέλνονταν σε βαθμολογητές που επέλεγε ο κάθε συμμετέχοντας/ουσα (συμπλήρωνε 3-6 email ατόμων, είτε συναδέλφων, είτε συμφοιτητών κ.ά.) και έδιναν ανατροφοδότηση για τον κάθε συμμετέχοντα. Το ερωτηματολόγιο της Πρώτης Φάσης της κυρίως έρευνας παρουσιάζεται στο Παράρτημα Α.

Η κυρίως έρευνα αποτελείται από τρεις φάσεις. Η πρώτη φάση αφορά τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, η δεύτερη φάση τη νευροψυχολογική αξιολόγηση και η τρίτη φάση το ερωτηματολόγιο ΣΚΝ. Το ερωτηματολόγιο της αποτελεσματικότητας της πρώτης φάσης και το ερωτηματολόγιο ΣΚΝ της τρίτης φάσης χορηγήθηκαν και με τη μορφή ανατροφοδότησης 360 μοιρών πέρα από τη συμπλήρωση από τους ίδιους τους συμμετέχοντες (αυτοαξιολογήσεις). Τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν είναι τα ακόλουθα (Πίνακας 3):

Πίνακας 5. Εργαλεία Φάσεων Κυρίως Έρευνας

1^η Φάση Ερωτηματολόγια	2^η Φάση Νευροψυχολογικές Μετρήσεις	3^η Φάση Συναισθηματική & Κοινωνική Νοημοσύνη
• Προσωπικότητα • ΣΝ ως χαρακτηριστικό • Μετασχηματιστική & Συναλλακτική ηγεσία • Γενική Νοητική Ικανότητα • Αποτελεσματικότητα (ανατροφοδότηση 360^ο)	• Λεκτική Ευχέρεια (Φωνολογική & Σημασιολογική) • Stroop Test • Μνήμη Ψηφίων • Iowa Gambling Task	• Emotional & Social Competency Inventory (ανατροφοδότηση 360^ο)

2.6.1 Πρώτη Φάση Έρευνας - Ερωτηματολόγια

Προσωπικότητα. 50 Big Five Factor Markers (BFFM) (Vakola, Tsaousis, & Georgiades, 2006; Υροφanti και συν., 2015). Το International Personality Item Pool (IPIP) αποτελείται από δύο εκδόσεις, την πλήρη η οποία αποτελείται από 100 ερωτήσεις και την σύντομη η οποία αποτελείται από 50 αντίστοιχα. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο αποτελείται από 50 προτάσεις οι οποίες εκτιμούν χαρακτηριστικά προσωπικότητας που βασίζονται στο μοντέλο των Πέντε Παραγόντων. Περιλαμβάνει 5 τομείς: α) εξωστρέφεια, β) ευσυνειδησία, γ) προσήνεια, δ) συναισθηματική σταθερότητα και ε) δεκτικότητα στην εμπειρία. Κάθε παράγοντας περιλαμβάνει 10 ερωτήματα, τα οποία λαμβάνουν ένα θετικό ή αρνητικό σκορ. Το BFFM διαθέτει καλές ψυχομετρικές ιδιότητες στον ελληνικό πληθυσμό. Βαθμολογείται σε πενταβάθμια κλίμακα τύπου Likert (1: καθόλου αντιπροσωπευτικό, 5: πολύ αντιπροσωπευτικό). Η βαθμολόγηση χωρίζεται σε 5 κατηγορίες οι οποίες αφορούν τους πέντε διαφορετικούς τύπους προσωπικότητας. Για κάθε τύπο αθροίζονται οι προτάσεις που αφορούν το κάθε χαρακτηριστικό. Σε κάποιες προτάσεις γίνεται αντιστροφή της βαθμολόγησης.

Συναισθηματική Νοημοσύνη. Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue v. 1.00) (Petrides, 2001). Η ελληνική έκδοση είναι προσαρμοσμένη στα ελληνικά από τα αγγλικά, αποτελείται από 30 ερωτήσεις οι οποίες βασίζονται σε επταβάθμια κλίμακα τύπου Likert και μετρά 15 τομείς που εμπίπτουν στην συναισθηματική νοημοσύνη ως χαρακτηριστικό (trait). Αυτοί οι τομείς είναι: η προσαρμοστικότητα, η διεκδικητικότητα, η συναισθηματική αντίληψη (του εαυτού και των άλλων), η συναισθηματική έκφραση, η διαχείριση του συναισθήματος, η συναισθηματική ρύθμιση, η παρορμητικότητα, οι σχέσεις, η αυτοεκτίμηση, η αυτό-κινητοποίηση, η κοινωνική επίγνωση, η διαχείριση του συναισθήματος, η ενσυναίσθηση (ως χαρακτηριστικό), η ευτυχία (ως χαρακτηριστικό) και η αισιοδοξία (ως χαρακτηριστικό). Η συναισθηματική νοημοσύνη ως χαρακτηριστικό αναφέρεται στις συναισθηματικές αυτό-αντιλήψεις οι οποίες εντοπίζονται στα κατώτερα επίπεδα της ταξινόμησης της προσωπικότητας και διαφοροποιούνται από την γνωστική ικανότητα.

Η βαθμολόγηση του ερωτηματολογίου γίνεται προσθέτοντας τη βαθμολογία κάθε πρότασης. Για τις μισές προτάσεις έγινε αντιστροφή όπως ορίζουν οι οδηγίες βαθμολόγησης του ερωτηματολογίου.

Ηγετικά στυλ. Προκειμένου να μετρηθούν τα χαρακτηριστικά και η συμπεριφορά των ηγετών, χρησιμοποιήθηκε το Multifactor Leadership Questionnaire (M.L.Q) – short form των Avolio και Bass (2004) το οποίο έχει προσαρμοστεί στον ελληνικό πληθυσμό. Στη σύντομη μορφή του, αποτελείται από 21 ερωτήσεις, οι απαντήσεις των οποίων δίνονται σε πενταβάθμια κλίμακα τύπου Likert. Το ερωτηματολόγιο αυτό αποτελείται από τρεις παράγοντες και επτά υποπαράγοντες, οι οποίοι μετρούν τα ηγετικά στυλ. Στον πρώτο παράγοντα, στη μετασχηματιστική ηγεσία εμπίπτουν οι υποπαράγοντες της εξειδανικευμένης επιρροής (idealized influence), της παρακίνησης που εμπνέει (inspirational motivation), της διανοητικής διέγερσης (intellectual stimulation) και του εξατομικευμένου ενδιαφέροντος (individualized consideration). Ο δεύτερος παράγοντας είναι η συναλλακτική ηγεσία που περιλαμβάνει τους υποπαράγοντες της ενδεχόμενης ανταμοιβής (contingent reward) και της διαχείρισης κατά παρέκκλιση (management by exception). Οι δύο αυτοί παράγοντες συσχετίζονται θετικά μεταξύ τους. Ο τρίτος παράγοντας που δεν συσχετίζεται με τους προαναφερόμενους περιλαμβάνει την laissez-faire ηγεσία. Από τους συγκεκριμένους παράγοντες, για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκαν οι 4 πρώτοι παράγοντες οι οποίοι συνθέτουν την Μετασχηματιστική Ηγεσία και ο πέμπτος και έκτος για τη Συναλλακτική. Ο πέμπτος και ο έκτος παράγοντας την Συναλλακτική Ηγεσία και ο τελευταίος παράγοντας την Laissez-Faire Ηγεσία.

Αποτελεσματικότητα (πιλοτική έρευνα). Δίνονται τρεις ερωτήσεις πενταβάθμιας κλίμακας τύπου Likert που εκτιμούν την αποτελεσματικότητα του συμμετέχοντα (πόσο αποτελεσματικοί πιστεύουν ότι είναι και πόσο αποτελεσματικούς τους βλέπουν οι άλλοι) καθώς και το πόσο πιστεύει ο κάθε συμμετέχοντας ότι έχει αναπτυχθεί στον ρόλο του (ως φοιτητή ή επαγγελματικά). Το συγκεκριμένο εργαλείο χρησιμοποιήθηκε μόνο στην πιλοτική έρευνα και αντικαταστάθηκε από το παρακάτω.

Αποτελεσματικότητα (κυρίως έρευνα). Reputational effectiveness (Tsui, 1984; 1994)

Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο της Αποτελεσματικότητας δημιουργήθηκε από τον Tsui (1984, 1994) και έγινε ένα έγκυρο και αξιόπιστο εργαλείο μέτρησης της αποτελεσματικότητας (Ashford & Tsui, 1991; Tsui 1984; Tsui, 1990; Tsui, 1994; Tsui & Barry, 1986; Tsui & Ohlott, 1988; Tsui & O'Reilly, 1989). Αποτελεί μια κλίμακα τριών ερωτημάτων όπου μετρά σε ποιο βαθμό το άτομο έχει ανταποκριθεί στις προσδοκίες απόδοσης του βαθμολογητή (Tsui & Ohlott, 1988, pp. 787-788). Αυτή η κλίμακα αξιολόγησης έχει θεωρηθεί πιο έγκυρη και αξιόπιστη από τις δημόσιες αξιολογήσεις από ορισμένους ερευνητές (Tsui & Ohlott, 1988) και ως εκ τούτου μπορεί να αναμένεται ότι είναι ένα καλό μέτρο αποτελεσματικότητας. Τα τρία στοιχεία για την κλίμακα είναι: (1) "Συνολικά, σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο/η συμμετέχοντας εκτελεί τη δουλειά του με τον τρόπο που θα θέλατε να εκτελεστεί;" (2) "Σε ποιο βαθμό έχει ανταποκριθεί στις προσδοκίες σας στους ρόλους και τις ευθύνες του;" (3) "Αν είχατε τον τρόπο σας, σε ποιο βαθμό θα αλλάζατε τον τρόπο με τον οποίο αυτός ή αυτή κάνει τη δουλειά;" (αντίστροφη βαθμολογία). Είναι επταβάθμια κλίμακα τύπου Likert, (1 = "Καθόλου" έως 7 = "Εντελώς") (Tsui & Ohlott, 1988, σελ. 788). Στην έρευνα το ερωτηματολόγιο της αποτελεσματικότητας απαντήθηκε από τους συμμετέχοντες και εστάλη σε 3-6 συναδέλφους, συμφοιτητές/τριες (βαθμολογητές) οι οποίοι έδωσαν την ανατροφοδότηση τους για την αποτελεσματικότητα.

Γενική Νοημοσύνη (πilotική έρευνα). Ένα από τα πιο διαδεδομένα τεστ νοημοσύνης είναι οι προσδευτικές μήτρες του Ravens (Raven's Standard Progressive Matrices) (Ravens, 1962). Το συγκεκριμένο τεστ αποτελεί μια μη λεκτική μέτρηση της ρέουσας νοημοσύνης (συλλογιστική ικανότητα), με ελάχιστη πολιτισμική προκατάληψη (cultural bias) και έχει υψηλή συσχέτιση με τον παράγοντα 'g' του Spearman. Αποτελείται από 60 μήτρες (σχήματα), από τις οποίες λείπει ένα κομμάτι και τα οποία ομαδοποιούνται σε 5 σετ (Α, Β, Γ, Δ και Ε). Ο αξιολογούμενος καλείται να ολοκληρώσει την μήτρα επιλέγοντας το σωστό κομμάτι από 6-8 διαφορετικές πιθανές επιλογές. Το συγκεκριμένο εργαλείο εξετάζει την ικανότητα του ατόμου να συγκρίνει μη λεκτικά ερεθίσματα, να επεξεργάζεται πολύπλοκες λογικές σκέψεις

μεταξύ αντιληπτικών ερεθισμάτων, να εφαρμόζει αναλογική σκέψη και χωρική οργάνωση ερεθισμάτων (Μέλλον, 1999). Η αξιοπιστία και η εγκυρότητα του συγκεκριμένου ψυχομετρικού εργαλείου είναι ευρέως αποδεκτή (Strauss, Sherman, & Spreen, 2006). Σχετικά με τους περιορισμούς του συγκεκριμένου εργαλείου είναι ότι ο χρόνος χορήγησης είναι σχετικά μεγάλος (κατά μέσο όρο 40 με 60 λεπτά). Για το λόγο αυτό διάφοροι ερευνητές προτείνουν την χρήση συντομευμένων μορφών του RSPM. Οι συντομευμένες μορφές αποτελούνται από 36 μήτρες και έτσι περιορίζεται ο χρόνος χορήγησης κατά 40% (Bouma, Mulder, & Lindeboom, 1996). Άλλοι ερευνητές προτείνουν την χορήγηση μόνο 9 μητρών, υποστηρίζοντας ότι προβλέπουν την επίδοση της πλήρους μορφής του RSPM και μειώνουν τον χρόνο χορήγησης κατά 75% (Bilker, Hansen, Brensinger, Richard, Gur, & Gur, 2012). Στη παρούσα πιλοτική έρευνα, χρησιμοποιήθηκε η συντομευμένη μορφή των 9 μητρών.

Γενική Νοητική Ικανότητα (κυρίως έρευνα). International Cognitive Ability Resource (ICAR) (Revelle, Dworak & Condon, 2020). Το συγκεκριμένο εργαλείο αποτελείται από 16 ερωτήματα τα οποία εκτιμούν την γενική νοητική ικανότητα με καλές ψυχομετρικές ιδιότητες. Είναι ελεύθερο προς χρήση για ερευνητικούς λόγους. Αποτελείται από ερωτήματα 4 ειδών: α) λογική αλληλουχία; β) ακολουθία γραμμάτων και αριθμών; γ) προοδευτικές μήτρες; δ) περιστροφή 3-διαστάσεων. Το κάθε ερώτημα είναι πολλαπλής επιλογής με μία σωστή απάντηση κάθε φορά. Στη παρούσα έρευνα έγινε αμφίδρομη μετάφραση από τα αγγλικά στα ελληνικά και το αντίστροφο.

2.6.2 Δεύτερη Φάση Έρευνας – Νευροψυχολογικές μετρήσεις

Επιτελικές Λειτουργίες (ΕΛ). Ψυχρές ΕΛ. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι οι δοκιμασίες για την αξιολόγηση των γνωστικών λειτουργιών επιλέχθηκαν στη βάση τριών κριτηρίων. Το πρώτο ήταν οι επιδόσεις σε αυτές τις δοκιμασίες να εμφανίζουν μεγάλη διακύμανση με την δυνατότητα ύπαρξης ατομικών διαφορών. Το δεύτερο κριτήριο αναφερόταν στο ότι τα εργαλεία που επιλέχθηκαν για την μέτρηση των επιτελικών λειτουργιών χρησιμοποιούνται ευρέως στη βιβλιογραφία. Τρίτον,

υπάρχουν εμπειρικά δεδομένα που επιβεβαιώνουν την σχέση των νευροψυχολογικών δοκιμασιών με τις μεταβλητές της έρευνας. Για τον έλεγχο των ψυχρών ΕΛ τα εργαλεία επιλέχθηκαν βασιζόμενα στο γνωστικό μοντέλο των ΕΛ των Miyake (2000) και ταξινομούνται σε τρεις κατηγορίες: την εναλλαγή, την αναστολή και την ενημερότητα (shifting, inhibition and updating).

Εναλλαγή: Ελεγχόμενος Προφορικός Συνδυασμός Λέξεων- Control Oral Word Association Test (COWAT). (Benton & Hamsher, 1989. Spreen & Strauss, 1998, Kosmidis και συν., 2004). Η δοκιμασία αυτή χρησιμοποιείται ως μέτρηση της εκούσιας λεκτικής συνειρμικής ροής δηλαδή ως ένδειξη φωνολογικής ευφράδειας και αποτελείται από δύο κατηγορίες τη Φωνολογική και τη Σημασιολογική Ευχέρεια. Η Φωνολογική Ευχέρεια αποτελείται από τρεις δοκιμασίες παραγωγής λέξεων. Τα γράμματα που υιοθετήθηκαν αρχικά για την αγγλική γλώσσα είναι τα F-A-S. Τα γράμματα επιλέχθηκαν βασιζόμενα στην συχνότητα των αγγλικών λέξεων που αρχίζουν με αυτά τα γράμματα. Για κάθε σύνολο, οι λέξεις που αρχίζουν με το πρώτο γράμμα έχουν υψηλή συχνότητα, οι λέξεις με το δεύτερο γράμμα χαμηλότερη συχνότητα και οι λέξεις με το τρίτο γράμμα ακόμα χαμηλότερη. Ο εξεταστής ζητά από τα άτομα να πουν όσες πιο πολλές λέξεις ξέρουν από κάθε γράμμα που τους ζητάει κάθε φορά, χωρίς να μπορεί να πει κύρια ονόματα, αριθμούς ή την ίδια λέξη με διαφορετικό επίθημα (Lezak, 2010). Για το κάθε γράμμα ο εξεταζόμενος έχει ένα λεπτό στην διάθεση του. Στη συγκεκριμένη έρευνα χορηγήθηκε η συνθήκη της φωνολογικής ευχέρειας η οποία είναι πιο δύσκολη από την σημασιολογική ευχέρεια. Η συγκεκριμένη δοκιμασία θεωρείται ότι εμπλέκει τις επιτελικές λειτουργίες καθώς ελλειμματική επίδοση είναι πιθανόν να υποδηλώνει ελλειμματικές στρατηγικές ανάκτησης. Στα ελληνικά τα γράμματα που χρησιμοποιούνται είναι τα Χ-Σ-Α. Η επίδοση στο τεστ βαθμολογείται βασιζόμενη στον αριθμό των σωστών παραγόμενων λέξεων για κάθε γράμμα, στο μέγεθος των φωνολογικών συστάδων (phonemic clusters) και τον αριθμό των φωνημικών εναλλαγών (phonemic switches). Η Σημασιολογική Ευχέρεια αποτελούνταν από τρεις κατηγορίες, Ζώα, Φρούτα, Αντικείμενα όπου ζητούνταν από τον κάθε συμμετέχοντα/ουσα μέσα σε ένα λεπτό να παράγει όσες περισσότερες λέξεις μπορούσε για την κάθε κατηγορία. Η βαθμολόγηση για την κάθε υποκλίμακα (σημασιολογική και φωνολογική) ήταν το

άθροισμα των σωστών απαντήσεων όλων των κατηγοριών (raw score) (χρόνος χορήγησης: 7 λεπτά). Η δοκιμασία της Λεκτικής Ευχέρειας χρησιμοποιείται για την εκτίμηση της λεκτικής ικανότητας, της λεξιλογικής γνώσης, της ικανότητας ανάκτησης λεκτικών πληροφοριών (Federmeier και συν., 2010), και ως έργο εκτίμησης εκτελεστικού ελέγχου (Fitzpatrick και συν., 2013). Η λεκτική ευχέρεια εμπλέκεται κυρίως στην σημασιολογική ευχέρεια και ο εκτελεστικός έλεγχος στην φωνολογική ευχέρεια.

Ενεργός μνήμη: Εύρος ακουστικής προσοχής/ ενεργός μνήμη (attention span/ working memory). Η Μνήμη Αριθμών (Digit Span) ανήκει στις υποκλίμακες της ενεργούς μνήμης του WAIS- IV (Wechsler Adult Intelligence Scale). Η συγκεκριμένη υποκλίμακα απαιτεί από τον εξεταζόμενο να επαναλάβει σειρές αριθμητικών ψηφίων, οι οποίες γίνονται ολοένα και μεγαλύτερες. Ο εξεταζόμενος πρέπει να επαναλάβει κάθε σειρά είτε από την αρχή προς το τέλος (ευθεία επανάληψη), είτε από το τέλος προς την αρχή (αντίστροφη επανάληψη) είτε να βάλει τους αριθμούς σε σειρά από τον μικρότερο στον μεγαλύτερο (αύξουσα επανάληψη). Η χορήγηση των ερωτήσεων διακόπτεται μετά από αποτυχία και στις δύο προσπάθειες της ίδιας ερώτησης. Ο βαθμός συσχέτισης της μνήμης αριθμών με τον g: 0,47 είναι χαμηλός. Η αντίστροφη επανάληψη και η αύξουσα επανάληψη μετρούν σε μεγαλύτερο βαθμό τον 'g' από ότι η ευθεία επανάληψη. Η συγκεκριμένη υποκλίμακα μετρά την άμεση μηχανική ανάκληση, το εύρος της ακουστικής λεκτικής προσοχής, την ενεργό μνήμη και η επίδοση επηρεάζεται θετικά από την γνωστική ευελιξία.

Αναστολή: Η Δοκιμασία Χρωμάτων και Λέξεων του Stroop αποτελεί ένα από τα παραδοσιακά εργαλεία μέτρησης της επιλεκτικής προσοχής και των επιτελικών λειτουργιών (Golden και συν. 2002). Η επιλεκτική προσοχή αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να αγνοεί ένα μη σχετικό σύνολο πληροφοριών και να αναστέλλει την συμπεριφορά του. Αξιολογεί επίσης την νοητική ευελιξία του ατόμου. Η δοκιμασία αποτελείται από τρεις συνθήκες: Λέξεις, Χρώματα, Λέξεις-Χρώματα. Περιλαμβάνει τρεις καρτέλες αντίστοιχα που αποτελούνται από 100 στοιχεία η καθεμιά, οργανωμένα σε 5 στήλες των 20 στοιχείων. Στην πρώτη συνθήκη χορηγείται η καρτέλα που περιλαμβάνει τις λέξεις μπλε, πράσινο, κόκκινο τυπωμένες με μαύρο

μελάνι. Οι εξεταζόμενοι καλούνται να διαβάσουν όσες πιο πολλές λέξεις γίνεται. Η δεύτερη συνθήκη περιλαμβάνει ακολουθίες γραμμάτων χωρίς νόημα (XXXX) οι οποίες είναι τυπωμένες με κόκκινο, πράσινο και μπλε μελάνι. Οι εξεταζόμενοι πρέπει να κατονομάσουν όσο πιο γρήγορα μπορούν το χρώμα της κάθε ακολουθίας. Στην Τρίτη και τελευταία συνθήκη παρουσιάζονται ονόματα χρωμάτων τυπωμένα με μελάνι μη συμβατού χρώματος, για παράδειγμα το όνομα ΜΠΛΕ είναι τυπωμένο με κόκκινο μελάνι. Οι συμμετέχοντες πρέπει να κατονομάσουν το χρώμα του μελανιού της κάθε λέξης. Πριν από την δοκιμασία σε κάθε καρτέλα, υπάρχει μια σειρά με τα υπό εξέταση στοιχεία με σκοπό να εξοικειωθεί ο εξεταζόμενος με την δοκιμασία. Η σειρά ονομάζεται 'σειρά της καμπύλης εκμάθησης', διότι με αυτήν βοηθούμε τον εξεταζόμενο να αντιληφθεί πιο γρήγορα την δοκιμασία. Ο εξεταστής χρονομετρεί και καταγράφει τον χρόνο, τις λάθος απαντήσεις και τις διορθωμένες απαντήσεις και για τις τρεις καρτέλες. Κατά την διάρκεια της δοκιμασίας ο εξεταστής δεν διακόπτει τη διαδικασία. Με το πέρας της τρίτης καρτέλας ολοκληρώνεται η δοκιμασία Stroop (χρόνος χορήγησης: 5 λεπτά). Το Stroop Test είναι ένα έργο αναστολής της αυθόρμητης απόκρισης. Επίσης, εμπλέκει και άλλες γνωστικές λειτουργίες όπως η προσοχή, η ταχύτητα επεξεργασίας, η γνωστική ευελιξία και η ενεργός μνήμη. Ελέγχει την αναστολή της αυθόρμητης απάντησης και την ταχύτητα προσαρμογής της επιλεκτικής προσοχής σε συνθήκη με αλληλοσυγκρουόμενα ερεθίσματα. Η γνωστική διάσταση που εμπλέκει το Stroop Test σχετίζεται με τη γνωστική ευελιξία, την αντίσταση σε παρεμβολές από εξωτερικά ερεθίσματα, τη δημιουργικότητα ικανότητες που επηρεάζουν την ικανότητα του ατόμου να αντιμετωπίζει το γνωστικό στρες και να επεξεργάζεται πολύπλοκα δεδομένα. Στην παρούσα έρευνα οι νόρμες που χρησιμοποιήθηκαν βασίζονται στην στάθμιση της δοκιμασίας σε ελληνικό φυσιολογικό πληθυσμό (Γουγουλιάς, 2008).

Θερμές επιτελικές λειτουργίες. Για την εκτίμηση των θερμών ΕΛ χορηγήθηκε η ηλεκτρονική μορφή του Iowa Gambling Task (IGT) με χρόνο χορήγησης περίπου 15 λεπτά (Bechara και συν., 2000). Το IGT μετρά τη λήψη απόφασης σε καταστάσεις αμφιβολίας και αβεβαιότητας και παρουσιάζει παράγοντα μάθησης (Mueller, 2011). Το συγκεκριμένο έργο εμπλέκει την ικανότητα κάποιου να μαθαίνει από την αποτυχία και να ανιχνεύει μοτίβα στο χρόνο που σχετίζονται με επιλογές ανταμοιβής

και να τιμωρεί την τάση κάποιου για ριψοκίνδυνες επιλογές που σχετίζονται με υψηλότερα κέρδη. Στο έργο παρουσιάζονται στην οθόνη του εξεταζόμενου 4 στοίβες με κάρτες με διαφορετικά ονόματα (A, B, C και D) και κάθε φορά του ζητείται να επιλέξει μία κάρτα. Συνολικά πρέπει να επιλέξει 100 κάρτες. Μόλις επιλέγει μία κάρτα από κάθε στοίβα ενημερώνεται πόσα χρήματα έχει κερδίσει και πόσα χρήματα έχει χάσει. Σε όλη τη διάρκεια χορήγησης του τεστ ο εξεταζόμενος βλέπει μία μπάρα με τα συνολικά του κέρδη. Η οδηγία προς τον εξεταζόμενο είναι να κερδίσει όσα περισσότερα χρήματα μπορεί. Η επίδοση του κάθε εξεταζόμενου υπολογίζεται αφαιρώντας το άθροισμα των ριψοκίνδυνων καρτών από το άθροισμα των επικερδών καρτών. Οι πιο επικερδείς και λιγότερο ριψοκίνδυνες είναι οι στοίβες C και D, ενώ οι πιο ριψοκίνδυνες οι στοίβες A και B. Η συγκεκριμένη δοκιμασία εκτιμά θερμές επιτελικές λειτουργίες και συγκεκριμένα τη λήψη αποφάσεων κάτω από αβέβαιες συνθήκες.

2.6.3 Τρίτη Φάση Έρευνας – Συναισθηματική & Κοινωνική Νοημοσύνη

Συμπεριφορική Συναισθηματική Νοημοσύνη -Emotional and Social Competency Inventory (Korn Ferry, 2017). Το ερωτηματολόγιο συναισθηματικής και κοινωνικής ικανότητας [Emotional and Social Competence Inventory (ESCI)] είναι ένα εργαλείο 360 εκτιμά την συμπεριφορά των αξιολογούμενων μέσω των αντιλήψεων των ιδίων αλλά και των αξιολογητών τους. Το εργαλείο εκτιμά 12 ικανότητες οι οποίες εντάσσονται σε 4 κατηγορίες μέσω 68 ερωτήσεων : την Αυτοεπίγνωση (Self-Awareness), την Αυτοδιαχείριση (Self-Management), την Κοινωνική Επίγνωση (Social Awareness) και την Διαχείριση Σχέσεων (Relationship Management). Στην Αυτοεπίγνωση περιλαμβάνεται η Συναισθηματική Αυτοεπίγνωση, στην Αυτοδιαχείριση περιλαμβάνεται η Επίτευξη στόχων, η Προσαρμοστικότητα, ο Συναισθηματικός Αυτοέλεγχος και η Αισιοδοξία. Η Κοινωνική Επίγνωση αποτελείται από την Ενσυναίσθηση, την Οργανωσιακή Επίγνωση και η Διαχείριση Σχέσεων αποτελείται από την Διαχείριση Συγκρούσεων, τον Coach και Μέντορα, την Επιρροή, την Ηγεσία που εμπνέει και την Ομαδική δουλειά. Οι συμμετέχοντες μπορούν να επιλέξουν να λάβουν ανατροφοδότηση από πέντε ομάδες αξιολογητών: τον διευθυντή τους, τα μέλη της ομάδας, τους συνομηλίκους, τους πελάτες και άλλους.

Αυτό παρέχει στους συμμετέχοντες μια σειρά από διαφορετικές οπτικές της συμπεριφοράς τους. Οι βαθμολογίες δείχνουν πόσο χαρακτηριστική είναι μια συμπεριφορά ενός ατόμου. Ζητείται από τους αξιολογητές να αξιολογήσουν πόσο σταθερά εκφράζει ένα άτομο τη συμπεριφορά που περιγράφεται για κάθε στοιχείο μέσω μιας κλίμακας πέντε σημείων (τύπου Likert). Ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's α είναι πάνω από 0.85 για το σύνολο των ικανοτήτων (competency) για τους εξωτερικούς αξιολογητές, επιδεικνύοντας εσωτερική συνέπεια.

Ο/Η κάθε συμμετέχοντας/ουσα συμπλήρωνε τα ονόματα και τα email τουλάχιστον 2 ατόμων σε κάθε μία από τις παρακάτω κατηγορίες: μάνατζερ, άτομα που ηγείστε, peers, πελάτες και άλλοι. Όταν ολοκληρώθηκε η έρευνα ζητήθηκε από την Korn Ferry το αρχείο με τα δεδομένα. Τα δεδομένα της ανατροφοδότησης αφορούσαν τον μέσο όρο των βαθμολογητών για κάθε έναν από τους δώδεκα παράγοντες του ερωτηματολογίου. Τα δεδομένα που λήφθηκαν υπόψιν στην ανάλυση έπρεπε να πληρούν κάποια κριτήρια. Πρώτον, τουλάχιστον 2 βαθμολογητές έπρεπε να απαντήσουν για κάθε συμμετέχοντα. Δεύτερον, έπρεπε να υπάρχει δείκτης συνάφειας των απαντήσεων (κατώφλι απαντήσεων 75% συνάφεια). Τέλος, δεν λήφθηκαν υπόψιν απαντήσεις όπου το ποσοστό των απαντήσεων Δεν Ξέρω ξεπερνούσε το 25%.

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύθηκαν θέματα μεθοδολογίας της έρευνας. Διατυπώθηκαν οι ερευνητικές υποθέσεις, έγινε ο ερευνητικός σχεδιασμός, καταγράφηκε το δείγμα και περιγράφηκαν οι διαδικασίες και τα μέσα συλλογής των δεδομένων της πιλοτικής έρευνας. Στη συνέχεια διατυπώθηκε το εννοιολογικό μοντέλο της κυρίως έρευνας, περιγράφηκε ο ερευνητικός σχεδιασμός, έγινε καταγραφή των δύο ομάδων του δείγματος, της διαδικασίας και παρατέθηκαν τα εργαλεία μέτρησης της έρευνας. Στο επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζονται και αναλύονται τα αποτελέσματα της κυρίως έρευνας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

3.1 Στρατηγική Ανάλυσης

Η ανάλυση της παρούσας έρευνας υλοποιήθηκε με το λογισμικό στατιστικών αναλύσεων JASP 0.16.4.0 και SPSS v.29. Οι κατηγορικές παράμετροι όπως το φύλο και η εκπαιδευτική κατεύθυνση των συμμετεχόντων περιγράφηκαν με τη χρήση συχνοτήτων και ποσοστών ενώ η γραφική τους απόδοση έγινε με κατάλληλα ραβδογράμματα. Η περιγραφή των δεικτών έκβασης και συγκεκριμένα της μετασχηματιστικής, συναλλακτικής ηγεσίας και της συναισθηματικής και κοινωνικής νοημοσύνης, πραγματοποιήθηκε με χρήση μέσων τιμών και τυπικών αποκλίσεων, ενώ η γραφική τους απόδοση μέσω ιστογραμμάτων. Κατά ανάλογο τρόπο έγινε και η περιγραφή των ψυχρών και θερμών επιτελικών λειτουργιών και των χαρακτηριστικών προσωπικότητας, της γενικής νοητικής ικανότητας και της συναισθηματικής νοημοσύνης ως χαρακτηριστικό. Σε κάθε περίπτωση για τις συνεχείς εκβάσεις εφαρμόστηκε ο έλεγχος κανονικότητας Shapiro Wilk. Κανονικότητα παρατηρήθηκε μόνο για τη ΓΝΙ και τη ΣΝ ως χαρακτηριστικό. Για την εκτίμηση της αξιοπιστίας των χαρακτηριστικών προσωπικότητας και της ΣΝ ως χαρακτηριστικό χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης Cronbach's alpha, ενώ για το δείκτη της ΓΝΙ, ο δείκτης Kuder Richardson. Σχετικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά οι διαφορές που καταγράφηκαν, στις ΕΛ και στους δύο τύπους ηγεσίας ανάλογα με το φύλο και την ομάδα στην οποία ανήκουν οι συμμετέχοντες, εξετάστηκαν με το κριτήριο Mann Whitney, ενώ οι συσχετίσεις με την ηλικία και τα χρόνια προϋπηρεσίας με το δείκτη Spearman's Rho. Το κριτήριο Mann Whitney και ο δείκτης Spearman's Rho αποτελούν μη παραμετρικά τεστ τα οποία χρησιμοποιήθηκαν λόγω του ότι απορρίφθηκε η κανονικότητα των περισσότερων μεταβλητών. Σε κάθε περίπτωση, οι διαφορές αποδόθηκαν με χρήση συγκριτικών θηκογραμμάτων, ενώ οι συσχετίσεις με κατάλληλα διαγράμματα διασποράς. Δεδομένης της λοξότητας που καταγράφηκε σε πολλές από τις μετρήσεις, η γραμμική συσχέτιση μεταξύ των ΕΛ και των δύο μορφών ηγεσίας εκτιμήθηκε με χρήση του συντελεστή συσχέτισης Spearman's Rho. Ο ίδιος δείκτης χρησιμοποιήθηκε και για τις σχέσεις των χαρακτηριστικών προσωπικότητας, της γενικής νοητικής ικανότητας και της συναισθηματικής νοημοσύνης ως χαρακτηριστικό, με τις δύο μορφές ηγεσίας. Ο δείκτης Spearman's Rho χρησιμοποιήθηκε και για τη συσχέτιση μεταξύ των ΕΛ και της

αυτό-αποτελεσματικότητα (και της αποτελεσματικότητας 360°) και της αυτό-αξιολόγησης και της ανατροφοδότησης 360°.

Ακολούθησε ανάλυση διαμεσολάβησης (mediation analysis) για την περαιτέρω διερεύνηση της επίδρασης των ΕΛ στις δύο μορφές ηγεσίας εξετάζοντας ως mediators τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας, τη γενική νοητική ικανότητα και τη συναισθηματική νοημοσύνη ως χαρακτηριστικό. Οι εκτιμήσεις σταθμίστηκαν για τις επιδράσεις του φύλου, της ηλικίας, των ετών προϋπηρεσίας και της κατηγορίας στην οποία ανήκαν οι συμμετέχοντες. Εκτιμήθηκαν οι άμεσες και οι έμμεσες επιδράσεις των ΕΛ στις δύο μορφές ηγεσίας. Κατά τρόπο ανάλογο πραγματοποιήθηκε ανάλυση διαμεσολάβησης (mediation analysis) για την επίδραση των ΕΛ στην αποτελεσματικότητα με τους ίδιους διαμεσολαβητές και παράγοντες στάθμισης. Κατά τρόπο ανάλογο πραγματοποιήθηκε ανάλυση διαμεσολάβησης (mediation analysis) για την επίδραση των ΕΛ στη συναισθηματική και κοινωνική νοημοσύνη με τους ίδιους διαμεσολαβητές και παράγοντες στάθμισης. Η ανάλυση με εξαρτημένη μεταβλητή τις δύο μορφές ηγεσίας και η ανάλυση με εξαρτημένη μεταβλητή τη συναισθηματική και κοινωνική νοημοσύνη υλοποιήθηκαν ξεχωριστά λόγω των ελλειπών παρατηρήσεων που καταγράφηκαν σε διαφορετικούς συμμετέχοντες, αποτρέποντας έτσι τη δυνατότητα μίας ενιαίας προσέγγισης. Και στις δύο αναλύσεις δημιουργήθηκαν μοντέλα με χρήση ευσταθών τυπικών σφαλμάτων και διαστημάτων εμπιστοσύνης και εκτιμητές μέγιστης πιθανοφάνειας. Εκτιμήθηκαν δείκτες καλής προσαρμογής και χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης R^2 για τη συνολική συνεισφορά του εκάστοτε μοντέλου στη βελτίωση της πρόβλεψης. Το επίπεδο σημαντικότητας ορίστηκε ίσο με 0,05 σε όλες τις περιπτώσεις.

3.2 Περιγραφική Στατιστική και Έλεγχος Αξιοπιστίας

Παρακάτω παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας των συμμετεχόντων, χωρισμένα στις έννοιες της κλίμακας Προσωπικότητας (BIG_5) η οποία αποτελείται από πέντε παράγοντες: Εξωστρέφεια, Προσήνεια, Ευσυνειδησία, Συναισθηματική σταθερότητα και Δεκτικότητα στις εμπειρίες.

Από τον πίνακα 6, διακρίνεται ότι όσον αφορά την Εξωστρέφεια η μέση τιμή είναι 35,23 με τυπική απόκλιση 6,82. Η Προσήνεια εμφανίζει μέση τιμή 42,79 με

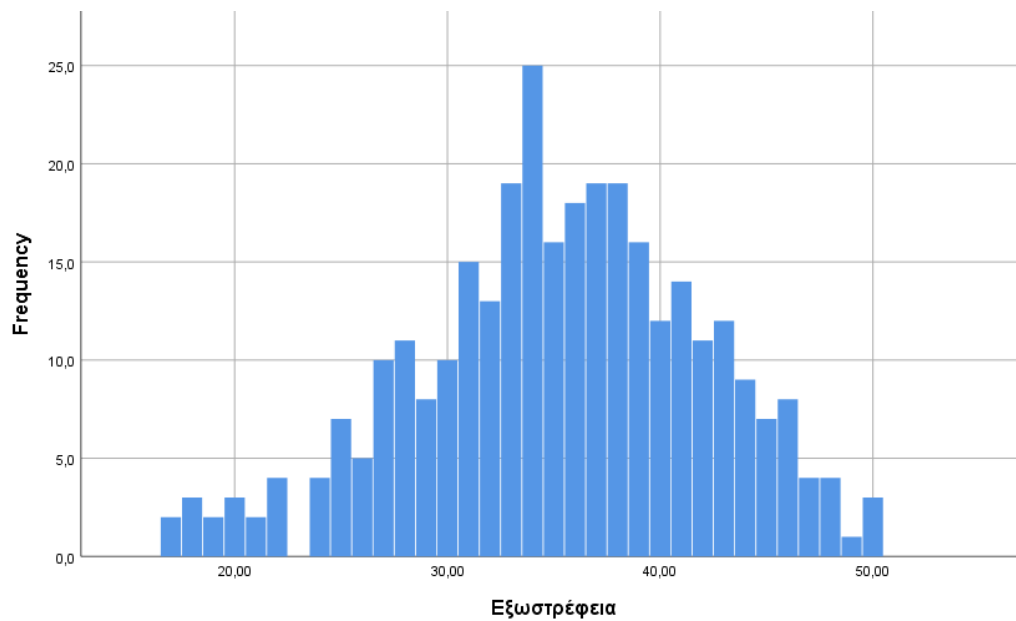
τυπική απόκλιση 5,04. Η Ευσυνειδησία έχει μέση τιμή 37,15 και τυπική απόκλιση 5,99. Η Συναισθηματική σταθερότητα παρουσιάζει μέση τιμή 28,51 και τυπική απόκλιση 7,80. Τέλος, η Δεκτικότητα στις εμπειρίες εμφανίζει μέση τιμή 37,63 με τυπική απόκλιση 5,95. Ακολουθεί περιγραφή των χαρακτηριστικών της ΓΝΙ και της ΣΝ ως χαρακτηριστικό. Από τον πίνακα 5, προκύπτει ότι η μέση τιμή της ΓΝΙ είναι 8,78 με τυπική απόκλιση 3,23. Παράλληλα, η ΣΝ ως χαρακτηριστικό παρουσιάζει μέση τιμή 5,18 με τυπική απόκλιση 0,68. Η κατανομή των τιμών υποδεικνύει ότι μεσαίες τιμές επικρατούν και στις δύο κλίμακες. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται οι διαστάσεις της Αυτο-αποτελεσματικότητας και της Αποτελεσματικότητας (ανατροφοδότηση 360°). Συγκεκριμένα, ο δείκτης της Αυτο-αποτελεσματικότητας παρουσιάζει μέση τιμή 4,83 και τυπική απόκλιση 0,98 ενώ ο δείκτης της Αποτελεσματικότητας 360° παρουσιάζει μέση τιμή 5,90 και τυπική απόκλιση 0,87. Η κατανομή των τιμών υποδεικνύει ότι μεσαίες προς υψηλές τιμές επικρατούν και στις δύο κλίμακες κυρίως στην Αποτελεσματικότητα 360°. Έπειτα, φαίνεται ότι η διάσταση της Μετασχηματιστικής ηγεσίας εμφανίζει μέση τιμή 11,51 με τυπική απόκλιση 1,38. Η διάσταση Συναλλακτική ηγεσία έχει μέση τιμή 11,83 με τυπική απόκλιση 1,37. Προκύπτει ότι η διαφορά μεταξύ των δύο ηγετικών συμπεριφορών είναι πολύ μικρή. Η κατανομή των τιμών αποδίδεται από τα Γραφήματα 14 και 15.

Πίνακας 6. Περιγραφικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, της ΓΝΙ, της ΣΝ ως χαρακτηριστικό, της αποτελεσματικότητας και της ηγεσίας

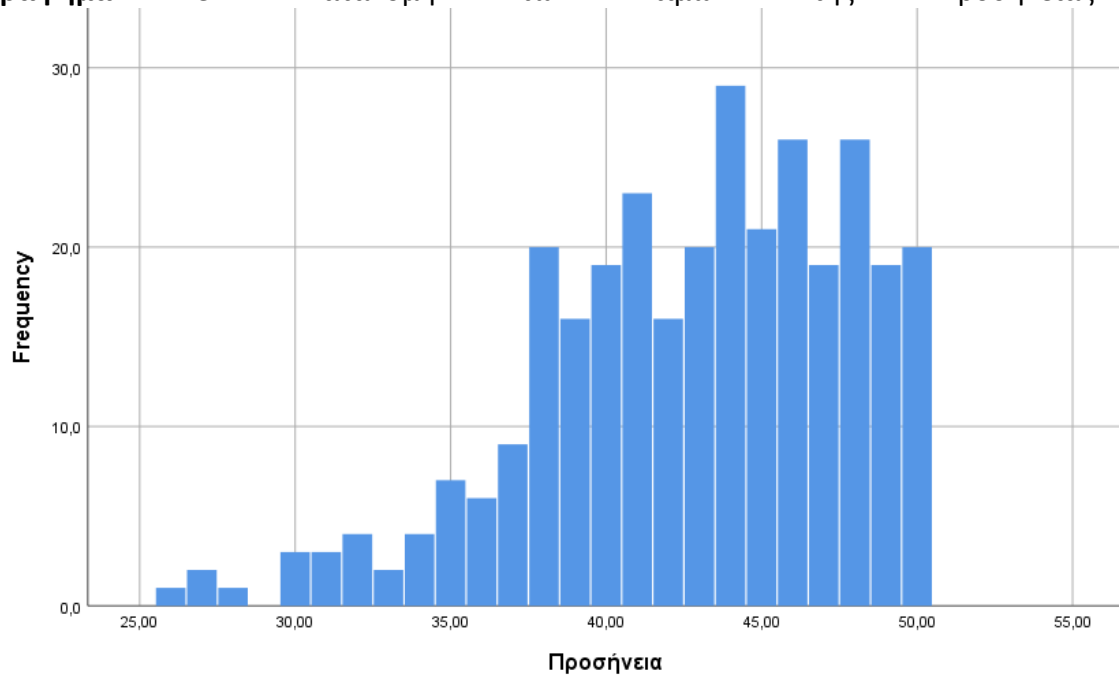
	N	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Προσωπικότητα					
Εξωστρέφεια	316	17,00	50,00	35,23	6,82
Προσήνεια	316	26,00	50,00	42,79	5,05
Ευσυνειδησία	316	21,00	50,00	37,15	5,99
Συναισθηματική σταθερότητα	316	10,00	50,00	28,51	7,80
Δεκτικότητα στις εμπειρίες	316	17,00	49,00	37,63	5,95
ICAR	308	,00	16,00	8,78	3,23
Συναισθηματική Νοημοσύνη					
Trait EI	316	3,07	6,87	5,18	,68
Αποτελεσματικότητα					
Αυτό-αποτελεσματικότητα	308	1,67	7,00	4,83	,98
Αποτελεσματικότητα 360°	287	2,67	7,00	5,90	,87
Ηγεσία					
Μετασχηματιστική ηγεσία	316	6,00	14,50	11,51	1,38
Συναλλακτική ηγεσία	316	7,50	15,00	11,83	1,37

Η ανάλυση των τιμών της ενότητας Big 5 αποδίδεται από τα Γραφήματα από 5 έως 9. Οι μέσες τιμές και των πέντε παραγόντων της προσωπικότητας είναι αντίστοιχες με τις ελληνικές νόρμες (Υροfanti και συν., 2015) φανερώνοντας καλή αξιοπιστία στην εξέταση του παραπάνω παράγοντα.

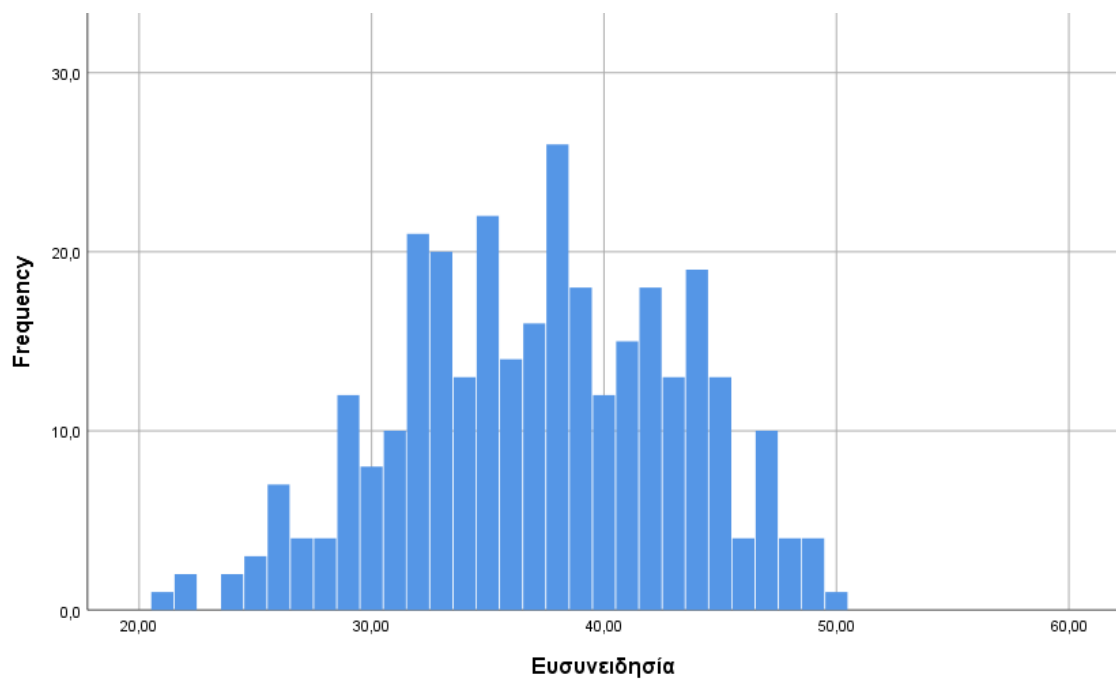
Γράφημα 2. Κατανομή των τιμών της Εξωστρέφειας



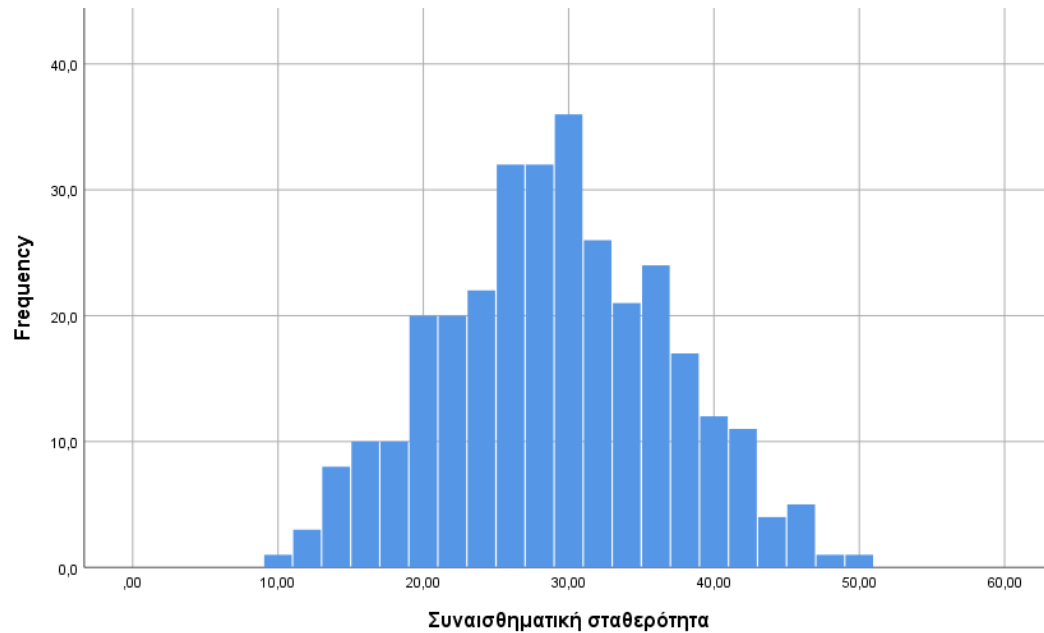
Γράφημα 3. Κατανομή των τιμών της Προσήνειας

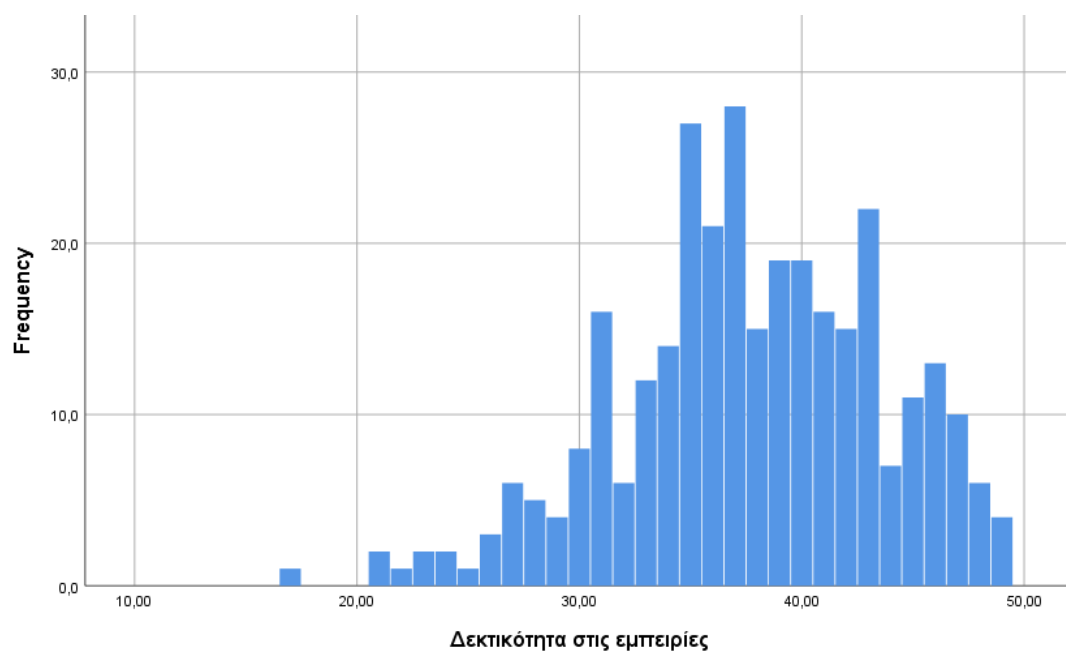


Γράφημα 4. Κατανομή των τιμών της Ευσυνειδησίας

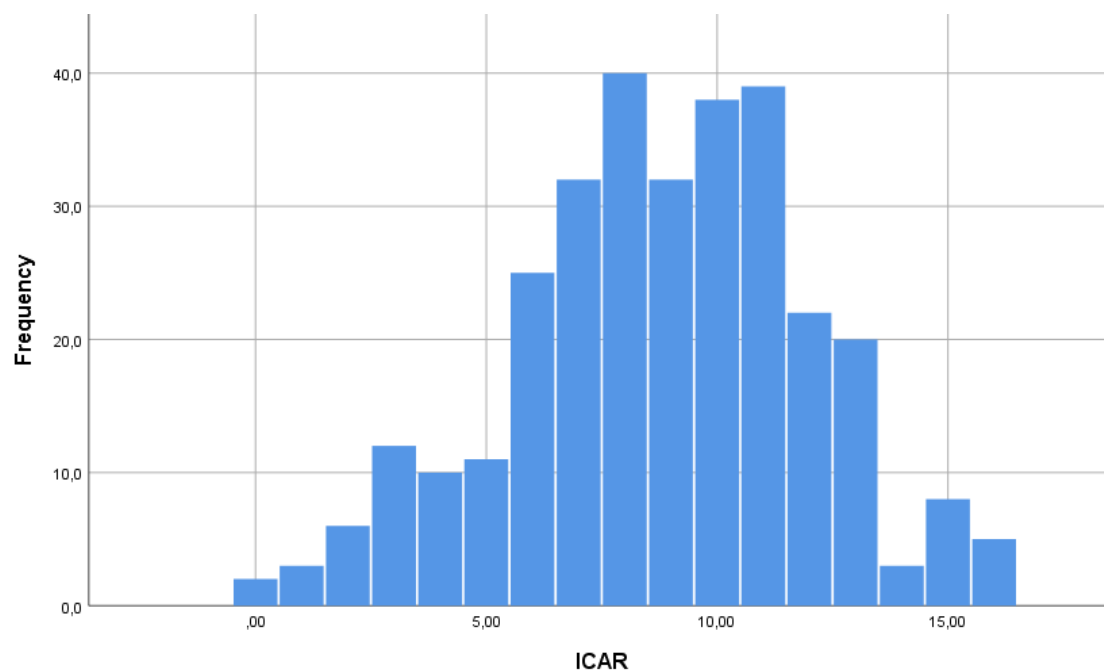


Γράφημα 5. Κατανομή των τιμών της Συναισθηματικής σταθερότητας

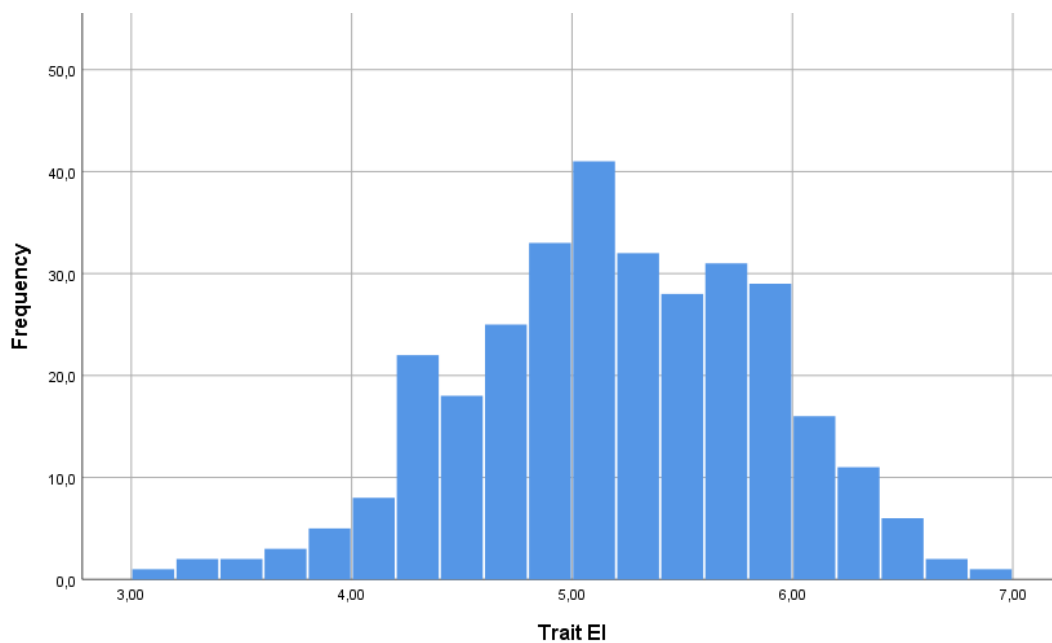




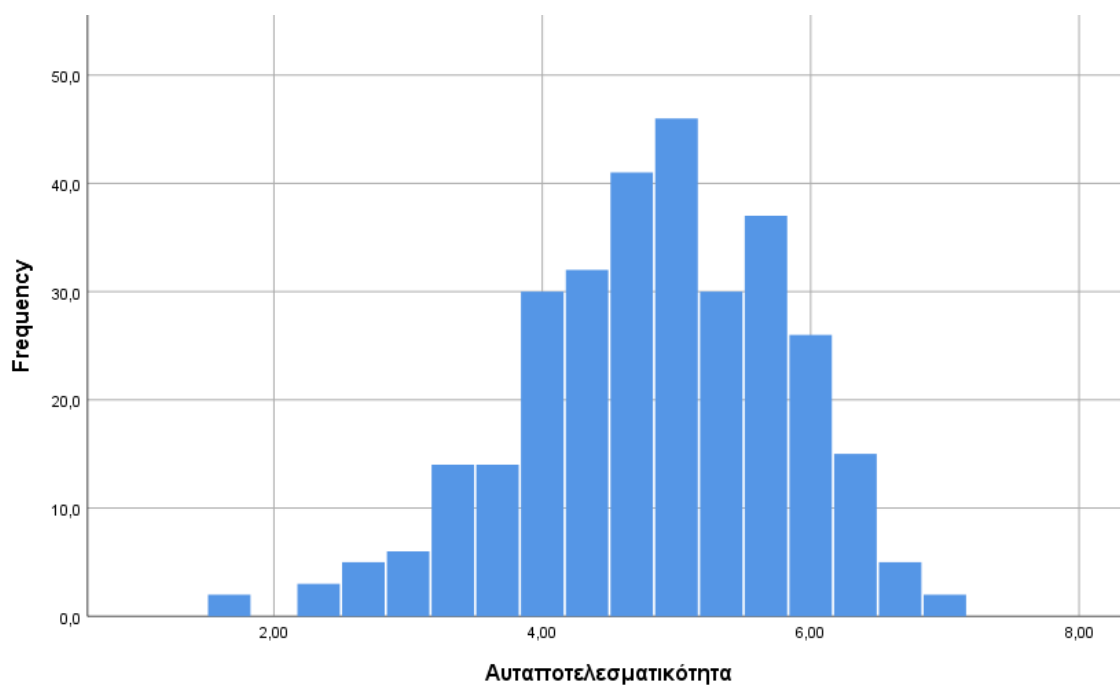
Γράφημα 6. Κατανομή των τιμών της Δεκτικότητας στις εμπειρίες



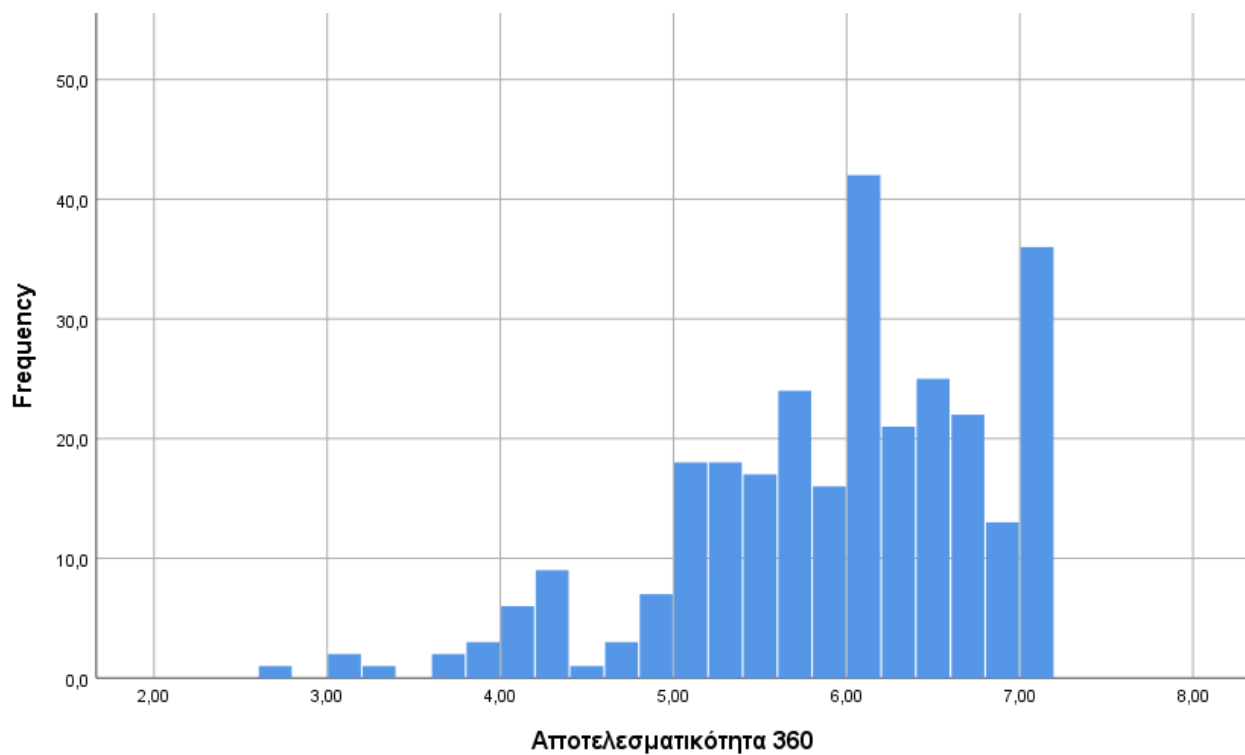
Γράφημα 7. Κατανομή της ΓΝΙ



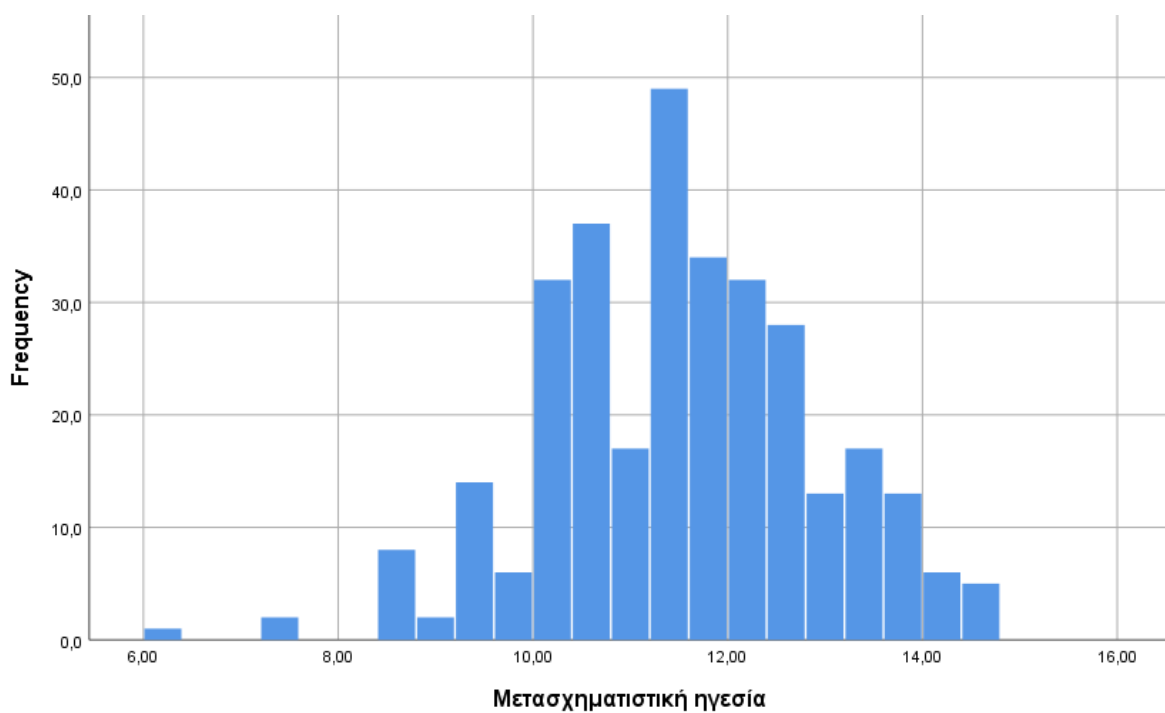
Γράφημα 8. Κατανομή της ΣΝ ως χαρακτηριστικό



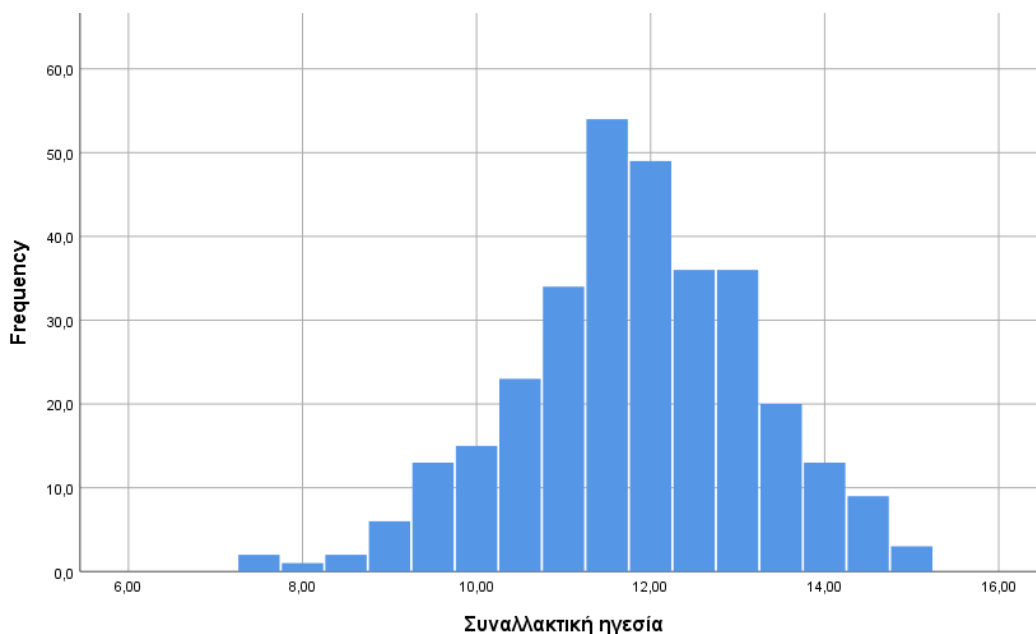
Γράφημα 9. Κατανομή της Αυτό-αποτελεσματικότητας



Γράφημα 10. Κατανομή της Αποτελεσματικότητας 360°



Γράφημα 11. Κατανομή των τιμών της Μετασχηματιστικής ηγεσίας



Γράφημα 12. Κατανομή των τιμών της Συναλλακτικής ηγεσίας

Στον πίνακα 7, παρουσιάζονται οι μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις των νευροψυχολογικών μετρήσεων που εκτιμούν τις ψυχρές και θερμές ΕΛ. Όλες οι δοκιμασίες με εξαίρεση το IGT είναι σταθμισμένες στον ελληνικό πληθυσμό. Όπως φαίνεται από τις κατεργασμένες τιμές (zscore) και τους τυπικούς βαθμούς των μετρήσεων οι μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις συνάδουν με τις μέσες τιμές των ελληνικών νορμών. Σε αυτή τη περίπτωση μπορούμε να συμπεράνουμε ότι το δείγμα παρουσιάζει αντίστοιχες ιδιότητες με τον γενικό πληθυσμό.

Πίνακας 7. Περιγραφικά χαρακτηριστικά των Ψυχρών και Θερμών Επιτελικών Λειτουργιών

	N	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
ΨΥΧΡΕΣ ΕΛ					
Σημαιολογική ευχέρεια (zscore)	174	-1,46	2,17	0,95	1,22
Φωνολογική ευχέρεια (zscore)	174	-1,55	2,12	-0,12	1,00
Χρόνος 1ης δοκιμασίας (ταχύτητα ανάγνωσης λέξεων)	174	41,00	96,00	62,49	10,15
Χρόνος 2ης δοκιμασίας (ταχύτητα ανάγνωσης χρωμάτων)	174	33,00	79,00	47,91	7,08
Παρεμβολή (zscore)	174	-1,49	2,97	-0,41	1,45
Λάθη από την παρεμβολή (zsore)	174	-1,12	0,47	-0,09	1,40
Διορθωμένα λάθη από την παρεμβολή (zsore)	174	-1,43	1,17	-0,27	1,58
Ευθεία επανάληψη (σε τυπικούς βαθμούς)	173	5,00	19,00	12,63	3,32
Αντίστροφη επανάληψη (σε τυπικούς βαθμούς)	173	4,00	18,00	11,13	2,99
Αύξουσα επανάληψη (σε τυπικούς βαθμούς)	173	6,00	19,00	10,08	2,33
Μνήμη αριθμών (σε τυπικούς βαθμούς)	173	6,00	19,00	11,49	2,97
ΘΕΡΜΕΣ ΕΛ					
IGT	158	-1,00	0,84	0,05	0,23

Stroop Test: Χρόνος 1ης δοκιμασίας, Χρόνος 2ης δοκιμασίας, Παρεμβολή, Λάθη από Παρεμβολή, Διορθωμένα Λάθη από την Παρεμβολή; Μνήμη Αριθμών: Ευθεία Επανάληψη, Αντίστροφη Επανάληψη, Αύξουσα Επανάληψη, Μνήμη Αριθμών; IGT= Iowa Gambling Task

Στον πίνακα 8 παρουσιάζεται η κατανομή της Συναισθηματικής και Κοινωνικής νοημοσύνης ESCI (αυτοαξιολογήσεις και ανατροφοδότηση 360°). Όλοι οι παράγοντες εμφανίζουν παρόμοιες μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις όπως

προβλέπει το συγκεκριμένο εργαλείο. Οι πιο υψηλές τιμές εμφανίζονται στον παράγοντα της Ομαδικής Δουλειάς, της Οργανωτικής Επίγνωσης και της Επίτευξης στόχων. Οι χαμηλότερες τιμές εμφανίζονται στον Παράγοντα της Επιρροής, της Ηγεσίας που εμπνέει, του Συναισθηματικού Αυτοελέγχου και του Coach και μέντορα. Στην περίπτωση της ανατροφοδότησης 360^ο, οι πιο υψηλές τιμές εμφανίζονται στον παράγοντα της Ομαδικής Δουλειάς, της Οργανωτικής Επίγνωσης και της Επίτευξης στόχων. Οι χαμηλότερες τιμές εμφανίζονται στον Παράγοντα της Επιρροής και της Ηγεσίας που εμπνέει. Συγκριτικά με την αυτοαξιολόγηση, οι μέσες τιμές στην περίπτωση της ανατροφοδότησης τείνουν να είναι υψηλότερες, υποδεικνύοντας ότι οι άλλοι αξιολογούν υψηλότερα τους συμμετέχοντες από ότι οι ίδιοι τον εαυτό τους.

Πίνακας 8. Περιγραφικά χαρακτηριστικά της συναισθηματικής και κοινωνικής νοημοσύνης ESCI (αυτοαξιολόγηση)

	N	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Αυτοαξιολογήσεις					
Συναισθηματική αυτοεπίγνωση	184	2,50	5,00	3,94	0,58
Επίτευξη στόχων	184	2,50	5,00	4,23	0,58
Προσαρμοστικότητα	184	2,50	5,00	3,89	0,53
Συναισθηματικός αυτοέλεγχος	184	1,50	5,00	3,63	0,64
Αισιοδοξία	184	2,30	5,00	3,88	0,69
Ενσυναίσθηση	184	2,40	5,00	4,07	0,51
Οργανωτική επίγνωση	184	2,20	5,00	4,25	0,51
Διαχείριση συγκρούσεων	184	1,40	5,00	3,76	0,71
Coach και μέντορας	184	1,67	5,00	3,64	0,67
Επιρροή	184	1,83	4,83	3,54	0,61
Ηγεσία που εμπνέει	184	1,80	5,00	3,57	0,69
Ομαδική δουλειά	184	2,17	5,00	4,30	0,56
Ανατροφοδότηση 360°					
Συναισθηματική αυτοεπίγνωση 360°	181	2,50	5,00	3,91	0,51
Επίτευξη στόχων 360°	181	2,50	5,00	4,30	0,56
Προσαρμοστικότητα 360°	181	2,63	5,00	4,09	0,53
Συναισθηματικός αυτοέλεγχος 360°	181	2,17	5,00	4,03	0,56
Αισιοδοξία 360°	181	2,50	5,00	4,06	0,55
Ενσυναίσθηση 360°	181	2,80	5,00	4,10	0,50
Οργανωτική επίγνωση 360°	181	2,50	5,80	4,38	0,46
Διαχείριση συγκρούσεων 360°	181	2,40	5,00	3,92	0,59
Coach και μέντορας 360°	181	1,78	5,00	3,80	0,68
Επιρροή 360°	181	2,17	4,83	3,60	0,60
Ηγεσία που εμπνέει 360°	181	1,40	5,90	3,76	0,80
Ομαδική δουλειά 360°	181	2,92	5,00	4,41	0,45

Για την εκτίμηση της αξιοπιστίας των ερωτηματολογίων χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης Cronbach's alpha για τις διαστάσεις της προσωπικότητας, και για τη ΣΝ ως

χαρακτηριστικό (Trait EI) ενώ για το δείκτη της ΓΝΙ (ICAR) χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης Kuder Richardson, λόγω του ότι δεν υπήρχε κανονική κατανομή. Σε όλες τις περιπτώσεις, όπως φαίνεται και από τον πίνακα 9 που ακολουθεί οι τιμές που εκτιμήθηκαν είναι μεγαλύτερες από τη βιβλιογραφικά αποδεκτή τιμή του 0,7 υποδεικνύοντας ότι τα εργαλεία που χορηγήθηκαν μετρούν αξιόπιστα τις έννοιες που αντιπροσωπεύουν. Τα νευροψυχολογικά εργαλεία δεν εκτιμήθηκαν ως προς την αξιοπιστία καθώς είναι σταθμισμένα στον ελληνικό πληθυσμό. Τέλος το ερωτηματολόγιο της ΣΚΝ δεν ελέγχθηκε ως προς την αξιοπιστία, καθώς τα αποτελέσματα δόθηκαν στην ερευνήτρια ανά υποκλίμακα από την Korn Ferry, επομένως δεν υπήρχε πρόσβαση στα πρωτογενή δεδομένα.

Πίνακας 9. Δείκτες αξιοπιστίας

Cronbach's Alpha	
Εξωστρέφεια	0,854
Προσήνεια	0,817
Ευσυνειδησία	0,784
Συναισθηματική σταθερότητα	0,882
Δεκτικότητα στις εμπειρίες	0,818
Trait EI	0,871
Kuder – Richardson	
ICAR	0,748

3.3 Η επίδραση των ψυχρών και θερμών ΕΛ στη μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία και ο διαμεσολαβητικός ρόλος της προσωπικότητας, της ΓΝΙ και της ΣΝ

3.3.1 Συσχετίσεις

Στον πίνακα 10 παρουσιάζονται οι συσχετίσεις των νευροψυχολογικών μετρήσεων, της προσωπικότητας, της ΓΝΙ, της ΣΝ ως χαρακτηριστικό, της μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας. Με την χρήση του Spearman's Rho είναι φανερό ότι όσον αφορά την διάσταση της Σημασιολογικής ευχέρειας (zscore) υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την Μετασχηματιστική ηγεσία (p-

value=0.042) με θετική τιμή του Spearman's Rho (0,154). Επίσης, στατιστικά σημαντική συσχέτιση υπάρχει στην διάσταση Φωνολογική ευχέρεια (zscore) με τη Μετασχηματιστική ηγεσία (p-value=0.39) με θετική τιμή του Spearman's Rho (0,157). Επιπλέον, υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με αρνητική αυτή τη φορά τιμή του Spearman's Rho (-0,193) της διάστασης της Χρόνος 2ης δοκιμασίας (ταχύτητα ανάγνωσης χρωμάτων) με την Συναλλακτική ηγεσία (p-value=0,011). Στατιστικά σημαντική συσχέτιση (Spearman's Rho = 0,181) υπάρχει με την διάσταση του IGT και τη Μετασχηματιστική ηγεσία (p-value= 0,23).

Πίνακας 10. Συσχετίσεις των θερμών και ψυχρών ΕΛ, της προσωπικότητας, της ΓΝΙ, της ΣΝ ως χαρακτηριστικό, της μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας

[illegible]

11. Μνήμη αριθμών	,23**	,23**	- ,23**	-,08	,33**	-,07	- ,15*	,79**	,79**	,66**	-								
12. IGT	0,12	-,07	-,05	-,08	-,09	-,00	,01	-,04	-,2**	-,11	-,13	-							
13. Εξωστρέφεια	,12	,05	-,00	-,14	,04	-,02	,06	-,04	-,06	-,1	-,07	,06	-						
14. Προσήνεια	-,05	,07	,08	,01	,01	,08	-,02	-,00	-,0	-,16*	-,05	-,0	,23**	-					
15. Ευσυνειδησία	-,02	-,06	,00	-,07	,05	,06	-,01	,06	,01	-,12	,01	-,01	,01	,17*	-				
16. Συναισθηματική σταθερότητα	,09	-,04	-,07	,01	,14	-,08	-,1	,09	,15	,16*	,16*	,06	,14*	,06	,17**	-			
17. Δεκτικότητα στις εμπειρίες	,15	,13	,05	-,06	-,01	,07	-,00	-,06	,06	-,1	-,0	,05	,36**	,21**	,07	,03	-		
18. ICAR	,15	,06	- ,26**	-,15*	,21**	-,11	-,12	-,02	,17**	,22**	,15*	-,04	-,02	,01	,04	,26**	-,00	-	
19. Trait EI	,15*	-,02	-,02	-,05	,12	-,06	,05	,08	,02	,01	,07	,08	,52**	,36**	,28**	,54**	,37**	,15**	-
20. Μετασχηματιστική ηγεσία	,15*	,16*	-,07	-,13	,09	-,03	,05	,08	,07	-,09	,07	,17*	,36**	,28**	,26**	,19*	,50**	,01	,56** -
21. Συναλλακτική ηγεσία	-0,4	-,03	-,09	- ,19**	,01	,01	,08	-,1	-,05	-,09	-,07	,09	,25**	,21**	,24**	,029	,25**	,034	,34** ,63** -

Σημείωση: ** $p < 0.01$; * $p < 0.05$ Stroop Test: Χρόνος 1ης δοκιμασίας, Χρόνος 2ης δοκιμασίας, Παρεμβολή, Λάθη από Παρεμβολή, Διορθωμένα Λάθη από την Παρεμβολή;

Μνήμη Αριθμών: Ευθεία Επανάληψη, Αντίστροφη Επανάληψη, Αύξουσα Επανάληψη, Μνήμη Αριθμών; IGT= Iowa Gambling Task

Όσον αφορά την διάσταση της Εξωστρέφειας υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση τόσο με τη Μετασχηματιστική ($p:<0,001$) όσο και με τη Συναλλακτική ηγεσία ($p:<0,001$). Στη διάσταση της Προσήνειας υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση τόσο με τη Μετασχηματιστική ηγεσία ($p:<0,001$) όσο και τη Συναλλακτική ηγεσία ($p:0,007$). Στην διάσταση της Ευσυνειδησίας υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση τόσο με τη Μετασχηματιστική ηγεσία ($p:<0,001$) όσο και τη Συναλλακτική ηγεσία ($p:<0,001$). Στην διάσταση της Συναισθηματικής σταθερότητας υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με τη Μετασχηματιστική ηγεσία ($p:<0,001$). Επίσης, στην διάσταση της Δεκτικότητας σε εμπειρίες υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση τόσο με την Μετασχηματιστική ηγεσία ($p:<0,001$) όσο και με την Συναλλακτική ηγεσία ($p:<0,001$). Τέλος, όσον αφορά την διάσταση της ΣΝ ως χαρακτηριστικό υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση τόσο με την Μετασχηματιστική ($p:<0,001$) όσο και με την Συναλλακτική ηγεσία ($p:<0,001$). Επίσης, όλοι οι Παράγοντες της προσωπικότητας συσχετίζονται με τη ΣΝ ($p:<0,001$ σε όλους τους παράγοντες με εξαίρεση τη δεκτικότητα στις εμπειρίες με $p:0,004$).

Οι σχέσεις που αφορούν τις θερμές και ψυχρές ΕΛ είναι σε λίγες περιπτώσεις στατιστικά σημαντικές ενώ παράλληλα στις περιπτώσεις αυτές οι συσχετίσεις που καταγράφονται είναι ασθενείς με τιμές του δείκτη Rho που δε ξεπερνούν το 0,2. Οι σχέσεις των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας είναι με λιγοστές εξαιρέσεις στατιστικά σημαντικές και παράλληλα οι σχέσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας με τη Δεκτικότητα στις εμπειρίες και τη Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι πιο ισχυρές με τιμές 0,502 και 0,556 αντίστοιχα.

3.3.2 Ανάλυση Διαμεσολάβησης

Για να γίνει εκτενής διερεύνηση της σχέσης των ΕΛ και της μετασχηματιστικής ηγεσίας λαμβάνοντας υπόψιν την προσωπικότητα, τη ΓΝΙ, και τη ΣΝ ως χαρακτηριστικό ακολούθησε Ανάλυση Διαμεσολάβησης. Οι εκτιμήσεις σταθμίστηκαν για τις επιδράσεις του φύλου, της ηλικίας, των ετών προϋπηρεσίας και του ηγετικού ρόλου. Από την Ανάλυση Διαμεσολάβησης προέκυψε ότι στην περίπτωση της μετασχηματιστικής ηγεσίας ως εξαρτημένης μεταβλητής μόνο η προσωπικότητα παίζει διαμεσολαβητικό ρόλο και όχι η ΓΝΙ και η ΣΝ ως χαρακτηριστικό. Στον πίνακα

10, όπως προκύπτει από την Mediation Analysis φαίνεται ότι η επίδραση της Σημαιολογικής ευχέρειας – zscore (Semscaled) δεν είναι στατιστικά σημαντική μετά από τη στάθμιση για τις επιδράσεις της ηλικίας, της προϋπηρεσίας και του φύλου, αλλά και του ηγετικού ρόλου, η οποία είναι στατιστικά σημαντική ($p=0.029$).

Στη συνέχεια, φαίνεται ότι η επίδραση του χρόνου 2ης δοκιμασίας (ταχύτητα ανάγνωσης χρωμάτων) δεν είναι στατιστικά σημαντική μετά από τη στάθμιση για τις επιδράσεις της ηλικίας, της προϋπηρεσίας και του φύλου, αλλά και του ηγετικού ρόλου στην οποία ανήκει ο/η κάθε/μία συμμετέχων/ουσα ($p=0.252$) όπως σημαντική δεν είναι ούτε η επίδραση που έχει ο ηγετικός ρόλος.

Η επίδραση της ευθείας επανάληψης (σε τυπικούς βαθμούς) δεν είναι στατιστικά σημαντική μετά από τη στάθμιση για τις επιδράσεις της ηλικίας, της προϋπηρεσίας και του φύλου, αλλά και του ηγετικού ρόλου ($p=0.575$).

Πίνακας 11. Άμεσες επιδράσεις της Σημαιολογικής ευχέρειας – zscore στη Μετασχηματιστική ηγεσία

Direct effects

						95% Confidence Interval	
		Estimate	Std. Error	z-value	p	Lower	Upper
Leader	→ Transformational	0.163	0.075	2.177	0.029	0.016	0.310
SEMSCALED	→ Transformational	0.015	0.071	0.207	0.836	-0.124	0.154
Leader	→ Transformational	0.062	0.083	0.745	0.456	-0.101	0.225
STROOP2	→ Transformational	-0.090	0.078	-1.145	0.252	-0.243	0.064
Leader	→ Transformational	0.097	0.084	1.157	0.247	-0.068	0.262
DIG1SC	→ Transformational	-0.047	0.084	-0.561	0.575	-0.212	0.117

Ο πίνακας 12 εξετάζει το mediating effect των χαρακτηριστικών προσωπικότητας και συγκεκριμένα της Δεκτικότητας στις εμπειρίες (BIG5_5) το οποίο είναι στατιστικά σημαντικό. Συνεπώς, ενώ η επίδραση της Σημαιολογικής ευχέρειας – zscore (Semscaled) δεν είναι στατιστικά σημαντική εξαρχής, αυτή γίνεται σημαντική με $p=0.028$ όταν διαμεσολαβείται από τη Δεκτικότητα στις εμπειρίες. Παράλληλα το mediating effect της ομάδας δεν είναι στατιστικά σημαντικό με

$p=0,143$. Όπως φαίνεται από το Παράρτημα Β, η ΓΝΙ και η ΣΝ ως χαρακτηριστικό δεν βρέθηκαν να παίζουν διαμεσολαβητικό ρόλο μεταξύ ΕΛ και ηγεσίας.

Έπειτα όταν εξετάζεται το mediating effect των χαρακτηριστικών προσωπικότητας και συγκεκριμένα της Εξωστρέφειας (BIG5_1) προκύπτει στατιστικά σημαντικό. Συνεπώς, ενώ η επίδραση του χρόνου 2ης δοκιμασίας (ταχύτητα ανάγνωσης χρωμάτων) δεν είναι στατιστικά σημαντική εξαρχής, γίνεται σημαντική με $p=0.012$ όταν διαμεσολαβείται από την Εξωστρέφεια. Παράλληλα το mediating effect της ομάδας δεν είναι στατιστικά σημαντικό με $p=0,166$.

Τέλος, όταν εξετάζεται το mediating effect των χαρακτηριστικών προσωπικότητας και συγκεκριμένα της Προσήνειας (BIG5_2) προκύπτει ότι είναι στατιστικά σημαντικό. Συνεπώς, ενώ η επίδραση της ευθείας επανάληψη (σε τυπικούς βαθμούς) δεν είναι στατιστικά σημαντική εξαρχής, γίνεται σημαντική με $p=0.040$ όταν διαμεσολαβείται από την Προσήνεια. Παράλληλα το mediating effect του ηγετικού ρόλου δεν είναι στατιστικά σημαντικό με $p=0,209$.

Πίνακας 12. Έμμεσες επιδράσεις της ΕΛ– zscore στη Μετασχηματιστική ηγεσία

Indirect effects

					95% Confidence Interval			
						Lower Upper		
		Estimate	Std. Error	z-value	p			
Leader	→ BIG5_5 → Transformational	-0.077	0.053	-1.464	0.143	-0.181	0.026	
SEMSCALED	→ BIG5_5 → Transformational	0.083	0.038	2.203	0.028	0.009	0.157	
Leader	→ BIG5_1 → Transformational	0.042	0.031	1.384	0.166	-0.018	0.102	
STROOP2	→ BIG5_1 → Transformational	-0.079	0.031	-2.517	0.012	-0.141	-0.018	
Leader	→ BIG5_2 → Transformational	0.019	0.025	0.754	0.451	-0.030	0.068	
DIG1SC	→ BIG5_2 → Transformational	0.042	0.021	2.051	0.040	0.002	0.083	

SEMSCALED: Σημασιολογική ευχέρεια (zscore); BIG5_5: Δεκτικότητα σε εμπειρίες; BIG5_1: Εξωστρέφεια; BIG5_2: Προσήνεια

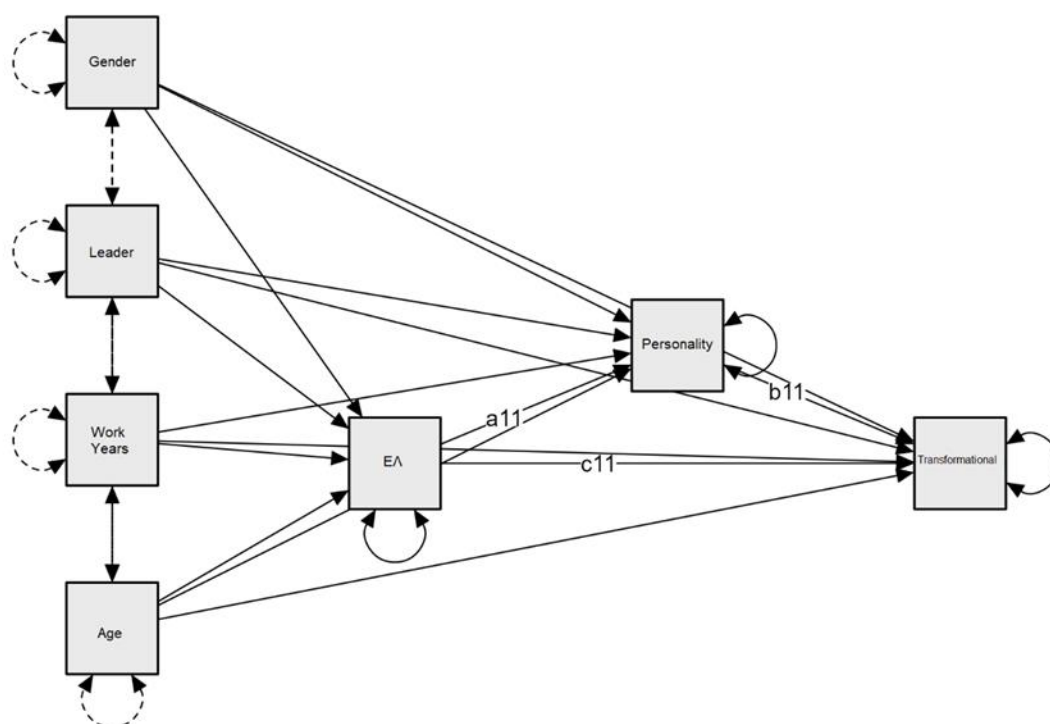
Στο τελικό μοντέλο που εξετάζει παράλληλα τα direct και indirect effects, η επίδραση της Σημασιολογικής ευχέρειας (Semscaled) δεν είναι στατιστικά σημαντική,

και συνεπώς επικρατεί η διαμεσολαβούμενη επίδρασή της από τη Δεκτικότητα στις εμπειρίες και όχι η απευθείας.

Η επίδραση του χρόνου 2ης δοκιμασίας δεν είναι στατιστικά σημαντική, και συνεπώς επικρατεί η διαμεσολαβούμενη επίδρασή της από την Εξωστρέφεια και όχι η απευθείας.

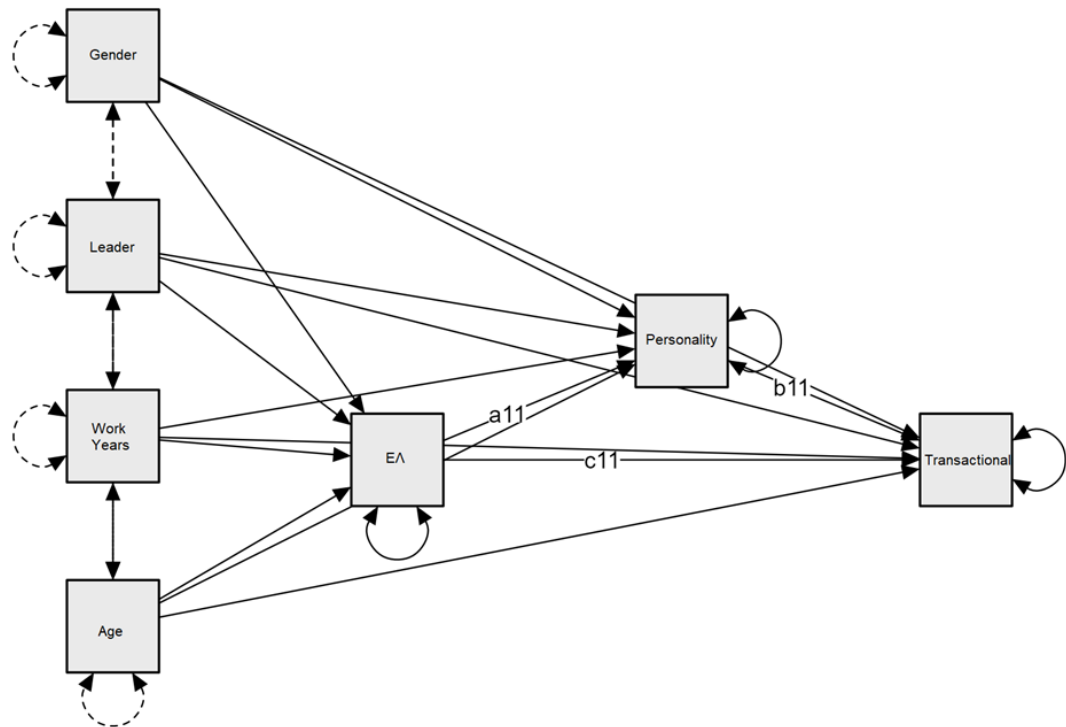
Η επίδραση της ευθείας επανάληψης δεν είναι στατιστικά σημαντική, και συνεπώς επικρατεί η διαμεσολαβούμενη επίδρασή της από την Προσήνεια και όχι η απευθείας.

Σε καμία από τις σχέσεις που εξετάστηκαν, η τελική επίδραση των ΕΛ δεν ήταν στατιστικά σημαντική, υποδεικνύοντας ότι ήταν σημαντικότερη η επίδραση των χαρακτηριστικών προσωπικότητας όπως φάνηκε και από τον πίνακα 12. Παράλληλα, η επίδραση των επιτελικών λειτουργιών προκύπτει μόνο διαμεσολαβούμενη από τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας. Στο Σχήμα 6, παρουσιάζονται οι σχέσεις μεταξύ των ΕΛ και της μετασχηματιστικής ηγεσίας λαμβάνοντας υπόψιν την προσωπικότητα και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά.



Σχήμα 6. Η ανάλυση διαμεσολάβησης για τη μετασχηματιστική ηγεσία

Στη συνέχεια εξετάζονται οι επιδράσεις των θερμών και ψυχρών ΕΛ στη Συναλλακτική ηγεσία. Στο Σχήμα 7, παρουσιάζονται οι σχέσεις μεταξύ των ΕΛ και της συναλλακτικής ηγεσίας λαμβάνοντας υπόψιν την προσωπικότητα και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, καθώς η διαμεσολαβούμενη επίδραση της ΓΝΙ και της ΣΝ ως χαρακτηριστικό δεν είναι στατιστικά σημαντική (βλ. Παράρτημα Β).



Σχήμα 7. Διαμεσολαβούμενη ανάλυση της συναλλακτικής ηγεσίας

Στον πίνακα 13 φαίνεται ότι η επίδραση του χρόνου 2ης δοκιμασίας (ταχύτητα ανάγνωσης χρωμάτων) είναι οριακά μη σημαντική μετά από τη στάθμιση για τις επιδράσεις της ηλικίας, της προϋπηρεσίας και του φύλου και του ηγετικού ρόλου, με $p=0.055$, ενώ δεν είναι σημαντική η επίδραση που έχει η ομάδα στην οποία ανήκει ο συμμετέχων.

Η επίδραση της ευθείας επανάληψης είναι στατιστικά σημαντική μετά από τη στάθμιση για τις επιδράσεις της ηλικίας, της προϋπηρεσίας και του φύλου και του ηγετικού ρόλου, με $p=0.010$.

Πίνακας 13. Άμεσες επιδράσεις του χρόνου 2ης δοκιμασίας στη Συναλλακτική ηγεσία

Direct effects

						95% Confidence Interval	
						Lower	Upper
Leader	→ Transactional	0.018	0.090	0.201	0.841	-0.159	0.196
STROOP2	→ Transactional	-0.140	0.073	-1.918	0.055	-0.284	0.003
Leader	→ Transactional	0.081	0.090	0.903	0.366	-0.095	0.256
DIG1SC	→ Transactional	-0.184	0.071	-2.588	0.010	-0.324	-0.045

STROOP2: Χρόνος 2^{ης} δοκιμασίας (χρόνος ανάγνωσης λέξεων); Transactional: Συναλλακτική ηγεσία

Από τον πίνακα 14 που εξετάζει το mediating effect των χαρακτηριστικών προσωπικότητας και συγκεκριμένα της Εξωστρέφειας (BIG5_1) προκύπτει στατιστικά σημαντικό. Συνεπώς ενώ η επίδραση του χρόνου 2ης δοκιμασίας (ταχύτητα ανάγνωσης χρωμάτων) δεν είναι στατιστικά σημαντική εξαρχής, γίνεται σημαντική με $p=0.012$ όταν διαμεσολαβείται από την Εξωστρέφεια. Παράλληλα το mediating effect της ομάδας δεν είναι στατιστικά σημαντικό με $p=0,186$.

Στη συνέχεια όταν εξετάζεται το mediating effect των χαρακτηριστικών προσωπικότητας και συγκεκριμένα της Προσήνειας (BIG5_2) προκύπτει ότι και αυτό είναι στατιστικά σημαντικό. Συνεπώς η στατιστικά σημαντική επίδραση της ευθείας επανάληψης, παραμένει σημαντική με $p=0.044$ όταν διαμεσολαβείται από την Προσήνεια. Παράλληλα το mediating effect του ηγετικού ρόλου δεν είναι στατιστικά σημαντικό με $p=0,504$.

Πίνακας 14. Έμμεσες επιδράσεις του χρόνου 2ης δοκιμασίας στη Συναλλακτική ηγεσία

Indirect effects

						95% Confidence Interval	
						Lower	Upper
		Estimate	Std. Error	z-value	p		
Leader	→ BIG5_1 → Transactional	0.028	0.021	1.323	0.186	-0.013	0.069
STROOP2	→ BIG5_1 → Transactional	-0.055	0.022	-2.509	0.012	-0.097	-0.012
Leader	→ BIG5_2 → Transactional	0.013	0.019	0.668	0.504	-0.025	0.050
DIG1SC	→ BIG5_2 → Transactional	0.035	0.018	2.011	0.044	8.959e-4	0.070

STROOP2: Χρόνος 2^{ης} δοκιμασίας (χρόνος ανάγνωσης λέξεων); Transactional: Συναλλακτική ηγεσία; BIG5_1: Εξωστρέφεια

Στατιστικά σημαντική παραμένει τέλος η συνολική επίδραση του χρόνου 2ης δοκιμασίας (ταχύτητα ανάγνωσης χρωμάτων) με $p=0,012$, όπως φαίνεται από τον πίνακα 15, ενώ το R^2 του μοντέλου ισούται με 11,2%, υποδεικνύοντας ότι η συναλλακτική ηγεσία μπορεί να προβλεφθεί από τις παραμέτρους αυτές με 11.2% λιγότερο σφάλμα.

Στατιστικά σημαντική παραμένει η συνολική επίδραση της ευθείας επανάληψης στην συναλλακτική ηγεσία με $p=0,036$, όπως φαίνεται από τον πίνακα 15, ενώ το R^2 του μοντέλου ισούται με 8,1%, υποδεικνύοντας ότι η συναλλακτική ηγεσία μπορεί να προβλεφθεί από τις παραμέτρους αυτές με 8.1% λιγότερο σφάλμα. Η διαφορά στο πρόσημο της εκτίμησης (estimate) στα direct και indirect effects υποδηλώνει ότι ενδεχομένως υπάρχει και κάποιος άλλος παράγοντας που διαμεσολαβεί τη direct σχέση που καταγράφηκε.

Πίνακας 15. Συνολικές επιδράσεις στη Συναλλακτική ηγεσία

Total effects

						95% Confidence Interval	
						Lower	Upper
Leader	→ Transactional	0.046	0.091	0.502	0.616	-0.133	0.225
STROOP2	→ Transactional	-0.195	0.077	-2.521	0.012	-0.346	-0.043
Leader	→ Transactional	0.094	0.095	0.990	0.322	-0.092	0.279
DIG1SC	→ Transactional	-0.149	0.071	-2.096	0.036	-0.288	-0.010

STROOP2: Χρόνος 2^{ης} δοκιμασίας (χρόνος ανάγνωσης λέξεων); Transactional: Συναλλακτική ηγεσία

3.3.3 Η επίδραση των θερμών και ψυχρών ΕΛ στην αποτελεσματικότητα και ο διαμεσολαβητικός ρόλος της προσωπικότητας, της ΓΝΙ και της ΣΝ ως χαρακτηριστικό

Στη συνέχεια, έγινε Ανάλυση Διαμεσολάβησης (Mediation Analysis) για τις ΕΛ και την αυτοαποτελεσματικότητα λαμβάνοντας υπόψιν ως διαμεσολαβούμενες μεταβλητές την προσωπικότητα, τη ΓΝΙ και τη ΣΝ ως χαρακτηριστικό. Στον πίνακα 16 φαίνεται ότι η επίδραση της Σημασιολογικής ευχέρειας (Semscaled) δεν είναι στατιστικά σημαντική μετά από τη στάθμιση για τις επιδράσεις της ηλικίας, της προϋπηρεσίας και του φύλου, αλλά και του ηγετικού ρόλου, ο οποίος επίσης δεν είναι στατιστικά σημαντικός με $p=0.07$.

Στη συνέχεια, φαίνεται ότι η επίδραση του χρόνου 1ης δοκιμασίας (ταχύτητα ανάγνωσης λέξεων) δεν είναι στατιστικά σημαντική μετά από τη στάθμιση για τις επιδράσεις της ηλικίας, της προϋπηρεσίας και του φύλου, αλλά και του ηγετικού ρόλου ο οποίος επίσης δεν είναι στατιστικά σημαντικός με $p=0.092$.

Η επίδραση της Παρεμβολής δεν είναι στατιστικά σημαντική μετά από τη στάθμιση για τις επιδράσεις της ηλικίας, της προϋπηρεσίας και του φύλου, αλλά και του ηγετικού ρόλου ο οποίος επίσης δεν είναι στατιστικά σημαντικός με $p=0.077$.

Πίνακας 16. Άμεσες επιδράσεις της Σημαιολογικής ευχέρειας – zscore στην αυτο-αποτελεσματικότητα

Direct effects

						95% Confidence Interval	
		Estimate	Std. Error	z-value	p	Lower	Upper
Leader	→ SelfEffectiveness	-0.179	0.101	-1.776	0.076	-0.378	0.019
SEMSCALED	→ SelfEffectiveness	0.011	0.067	0.162	0.871	-0.120	0.142
Leader	→ SelfEffectiveness	-0.170	0.101	-1.687	0.092	-0.368	0.028
STROOP1	→ SelfEffectiveness	0.032	0.095	0.342	0.732	-0.153	0.218
Leader	→ SelfEffectiveness	-0.176	0.099	-1.766	0.077	-0.370	0.019
stroop3z	→ SelfEffectiveness	-0.012	0.068	-0.181	0.856	-0.146	0.121

SEMSCALED: Σημαιολογική ευχέρεια (zscore); SelfEffectiveness: αυτοαποτελεσματικότητα

Ο πίνακας 17 εξετάζει το mediating effect της Γενικής νοητικής ικανότητας το οποίο είναι στατιστικά σημαντικό. Συνεπώς ενώ η επίδραση της Σημαιολογικής ευχέρειας (Semscaled) δεν είναι στατιστικά σημαντική εξαρχής, αυτή γίνεται σημαντική με $p=0.031$ όταν διαμεσολαβείται από τη ΓΝΙ. Παράλληλα το mediating effect του ηγετικού ρόλου δεν είναι στατιστικά σημαντικό με $p=0,227$.

Ο πίνακας 17 εξετάζει στη συνέχεια το mediating effect της ΓΝΙ το οποίο είναι στατιστικά σημαντικό. Παράλληλα το mediating effect της ομάδας δεν είναι στατιστικά σημαντικό με $p=0,226$.

Έπειτα, εξετάζεται το mediating effect της ΓΝΙ το οποίο είναι στατιστικά σημαντικό. Ενώ η επίδραση της Παρεμβολής δεν είναι στατιστικά σημαντική εξαρχής, αυτή γίνεται σημαντική με $p=0.017$ όταν διαμεσολαβείται από τη ΓΝΙ. Παράλληλα το mediating effect της ομάδας δεν είναι στατιστικά σημαντικό με $p=0,160$.

Πίνακας 17. Έμμεσες επιδράσεις της Σημασιολογικής ευχέρειας – zscore στην αυτο-αποτελεσματικότητα

Indirect effects

							95% Confidence	
							Interval	
							Lower	Upper
			Estimate	Std. Error	z-value	p		
Leader	→ ICAR	→ SelfEffectiveness	0.022	0.018	1.209	0.227	-0.014	0.058
SEMSCALED	→ ICAR	→ SelfEffectiveness	0.037	0.017	2.161	0.031	0.003	0.070
Leader	→ ICAR	→ SelfEffectiveness	0.024	0.020	1.210	0.226	-0.015	0.064
STROOP1	→ ICAR	→ SelfEffectiveness	-0.047	0.021	-2.297	0.022	-0.088	-0.007
Leader	→ ICAR	→ SelfEffectiveness	0.029	0.021	1.404	0.160	-0.012	0.070
stroop3z	→ ICAR	→ SelfEffectiveness	0.046	0.019	2.391	0.017	0.008	0.084

SEMSCALED: Σημασιολογική ευχέρεια (zscore); SelfEffectiveness: αυτοαποτελεσματικότητα; ICAR: ΓΝΙ

Στο τελικό μοντέλο που εξετάζει παράλληλα τα direct και indirect effects, η επίδραση της Σημασιολογικής ευχέρειας (Semscaled) δεν είναι στατιστικά σημαντική, και συνεπώς επικρατεί η διαμεσολαβούμενη επίδρασή της από τη Γενική νοητική ικανότητα και όχι η απευθείας.

Η επίδραση του χρόνου 1ης δοκιμασίας (ταχύτητα ανάγνωσης λέξεων) δεν είναι στατιστικά σημαντική, και συνεπώς επικρατεί η διαμεσολαβούμενη επίδρασή της από τη ΓΝΙ και όχι η απευθείας.

Η επίδραση της Παρεμβολής δεν είναι στατιστικά σημαντική, και συνεπώς επικρατεί η διαμεσολαβούμενη επίδρασή της από τη ΓΝΙ και όχι η απευθείας.

Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκε Ανάλυση Διαμεσολάβησης (Mediation Analysis) μεταξύ των ΕΛ και την αποτελεσματικότητας (ανατροφοδότηση 360º). Στον πίνακα 18 φαίνεται ότι η επίδραση του IGT είναι στατιστικά σημαντική ($p=0,042$) μετά από τη στάθμιση για τις επιδράσεις της ηλικίας, της προϋπηρεσίας και του φύλου, και του ηγετικού ρόλου, ο οποίος επίσης δεν είναι στατιστικά σημαντικός με $p=0.132$.

Πίνακας 18. Άμεση επίδραση των Θερμών ΕΛ στην Αποτελεσματικότητα 360°

Direct effects

		Estimate	Std. Error	z-value	p	95% Confidence Interval	
						Lower	Upper
Leader → raterseffectiveness		-0.207	0.137	-1.507	0.132	-0.476	0.062
IGT → raterseffectiveness		-0.171	0.084	-2.032	0.042	-0.335	-0.006

raterseffectiveness: αποτελεσματικότητα (ανατροφοδότηση360°)

Ο πίνακας 19 εξετάζει το mediating effect της Συναισθηματικής Νοημοσύνης το οποίο δεν είναι στατιστικά σημαντικό. Συνεπώς ενώ η επίδραση του IGT είναι στατιστικά σημαντική εξαρχής, αυτή γίνεται μη σημαντική με $p=0.598$ όταν διαμεσολαβείται από τη Συναισθηματική νοημοσύνη. Παράλληλα το mediating effect του ηγετικού ρόλου δεν είναι στατιστικά σημαντικό με $p=0.574$.

Πίνακας 19. Έμμεση επίδραση του IGT στην Αποτελεσματικότητα 360°

Indirect effects

		Estimate	Std. Error	z-value	p	95% Confidence Interval	
						Lower	Upper
Leader → EI → raterseffectiveness		0.009	0.015	0.574	0.566	-0.021	0.038
IGT → EI → raterseffectiveness		0.005	0.009	0.528	0.598	-0.012	0.021

raterseffectiveness: αποτελεσματικότητα (ανατροφοδότηση360°); EI: ΣΝ ως χαρακτηριστικό

Στατιστικά σημαντική παραμένει τέλος η συνολική επίδραση του IGT στην αποτελεσματικότητα με οριακό όμως $p=0,049$, όπως φαίνεται από τον πίνακα 20, ενώ το R^2 του μοντέλου ισούται με 5,7%, υποδεικνύοντας ότι η αποτελεσματικότητα (ανατροφοδότηση360°) μπορεί να προβλεφθεί από τις παραμέτρους αυτές με 5.7% λιγότερο σφάλμα. Επομένως το IGT επιδρά απευθείας στην αποτελεσματικότητα.

Πίνακας 20. Συνολικές επιδράσεις στην Αποτελεσματικότητα 360°

Total effects

	Estimate	Std. Error	z-value	p	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
Leader → rater effectiveness	-0.198	0.135	-1.468	0.142	-0.462	0.066
IGT → rater effectiveness	-0.166	0.084	-1.972	0.049	-0.331	-0.0001

rater effectiveness: αποτελεσματικότητα (ανατροφοδότηση 360°)

Η δεύτερη υπόθεση της έρευνας υποστήριζε ότι οι ΕΛ θα έχουν μεγαλύτερη επίδραση στην μετασχηματιστική ηγεσία σε σχέση με τη συναλλακτική. Σύμφωνα με τις συσχετίσεις που παρουσιάστηκαν στον πίνακα 10 προκύπτει ότι βρέθηκαν περισσότερες συσχετίσεις με την μετασχηματιστική ηγεσία, ενώ μόλις μία με τη συναλλακτική, που να είναι στατιστικά σημαντικές. Υπό την έννοια αυτή μπορεί να θεωρηθεί ότι παρατηρούνται συχνότερα σχέσεις των Επιτελικών λειτουργιών με τη μετασχηματιστική ηγεσία συγκριτικά με τη συναλλακτική. Είναι όμως σημαντικό να καταγραφεί ότι και στις πέντε σχέσεις που αφορούν τη μετασχηματιστική ηγεσία και στη μία που αφορά τη συναλλακτική οι τιμές του δείκτη Spearman's Rho ξεπερνούν το 0,2 και συνεπώς αφορούν ασθενείς συσχετίσεις σε όλες τις περιπτώσεις.

Η τρίτη υπόθεση υποστήριζε ότι οι ΕΛ στην ηγεσία θα προβλέπουν την αποτελεσματικότητα στην ηγεσία μετά τον έλεγχο των μεταβλητών ελέγχου. Στον πίνακα 21, φαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση καμίας διάστασης των θερμών και ψυχρών ΕΛ τόσο με την Αυτό-αποτελεσματικότητα όσο και της Αποτελεσματικότητας (ανατροφοδότηση 360°). Σημειώνεται ότι τα p-values των θερμών και οι ψυχρών ΕΛ εμφανίζουν αρκετά υψηλές τιμές. Ωστόσο, όπως φαίνεται από την ανάλυση διαμεσολάβησης η ΓΝΙ φαίνεται να παίζει ρόλο στην αυτοαποτελεσματικότητα. Στην περίπτωση της αποτελεσματικότητας οι θερμές ΕΛ και συγκεκριμένα η λήψη αποφάσεων επιδρά στην αποτελεσματικότητα. Παράλληλα η ΣΝ ως χαρακτηριστικό παίζει διαμεσολαβητικό ρόλο στην παραπάνω σχέση. Άρα αναδεικνύεται από τη μία στην περίπτωση των αυτοαξιολογήσεων ο ρόλος της

γενικής νοημοσύνης ενώ στην περίπτωση της ανατροφοδότησης 360° ο ρόλος των θερμών ΕΛ και της ΣΝ.

Πίνακας 21. Συσχετίσεις των θερμών και ψυχρών ΕΛ, της αυτό-αποτελεσματικότητας και αποτελεσματικότητας

Μεταβλητές	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Σημασιολογική ευχέρεια (zscore)	-													
2. Φωνολογική ευχέρεια (zscore)	,49 **	-												
3. Χρόνος 1ης δοκιμασίας	-,25 **	-,23 **	-											
4. Χρόνος 2ης δοκιμασίας	-,19 *	-,25 **	-,70 **	-										
5. Παρεμβολή (zscore)	-,31 **	-,21 **	-,58 **	-,43 **	-									
6. Λάθη από την παρεμβολή (zsore)	-,10	-,01	,00	,03	-,02	-								
7. Διορθωμένα λάθη από την παρεμβολή (zsore)	-,16 *	-,16 **	-,01	-,01	-,21 **	,16 **	-							
8. Ευθεία επανάληψη	,14	,14	-,06	,03	,21 **	-,09	-,1	-						
9. Αντίστροφη επανάληψη	,12	,22 **	-,22 **	-,14	,25 **	-,06	-,19 *	,46 **	-					
10. Αύξουσα επανάληψη	,27 **	0,13	-,25 **	-,09	,35 **	,00	-,09	,31 **	,42 **	-				
11. Μνήμη αριθμών	,23 **	,23 **	-,23 **	-,08	,33 **	-,07	-,15 *	,79 **	,79 **	,66 **	-			
12. IGT	0,12	-,07	-,05	-,08	-,09	-,00	,01	-,04	-,2* *	-,11	-,13	-		
13. Αυτοαποτελεσματικότητα	-,04	-,10	,06	,04	-,04	,14	-,01	-,04	-,06	-,03	-,06	-,08	-	
14. Αποτελεσματικότητα	,00	-,02	,02	,06	,02	-,00	,04	,02	,01	-,03	-,01	-,099	,13*	-

Σημείωση: ** $p < 0.01$; * $p < 0.05$ Stroop Test: Χρόνος 1ης δοκιμασίας, Χρόνος 2ης δοκιμασίας,

Παρεμβολή, Λάθη από Παρεμβολή, Διορθωμένα Λάθη από την Παρεμβολή; Μνήμη Αριθμών: Ευθεία Επανάληψη, Αντίστροφη Επανάληψη, Αύξουσα Επανάληψη, Μνήμη Αριθμών; IGT= Iowa Gambling Task

3.3.3.1 Πολλαπλή Παλινδρόμηση

Για τον έλεγχο της σχέσης ανάμεσα στην αποτελεσματικότητα και των υπόλοιπων μεταβλητών (ΕΛ, ΓΝΙ, ΣΝ ως χαρακτηριστικό, προσωπικότητα, ηγεσία, ΣΚΝ) χρησιμοποιήσαμε την μέθοδο της βηματικής πολλαπλής παλινδρόμησης όπου η αποτελεσματικότητα εκτιμήθηκε ως προβλεπόμενη μεταβλητή και οι παραπάνω μεταβλητές ως προβλεπτικές μεταβλητές. Έγινε έλεγχος της κανονικότητας όπου πληρούνταν τα κριτήρια περί κανονικής κατανομής. Πραγματοποιήθηκαν δύο ξεχωριστές παλινδρομήσεις, η πρώτη με εξαρτημένη την αυτοαποτελεσματικότητα και η δεύτερη με εξαρτημένη την αποτελεσματικότητα (αναστροφodότηση 360°).

Όπως παρατηρούμε η μέθοδος της βηματικής πολλαπλής παλινδρόμησης εξελίχθηκε σε τρεις φάσεις και σε κάθε φάση δημιουργήθηκε ένα νέο μοντέλο. Το πρώτο μοντέλο δημιουργήθηκε με την εισαγωγή της μεταβλητής Ευσυνειδησία, η οποία είναι υπεύθυνη για το 6% της διακύμανσης της αυτοαποτελεσματικότητας (Πίνακας 22). Η δεκτικότητα στις εμπειρίες προστέθηκε μετά και είναι υπεύθυνη για άλλο 3%. Ακολούθησε το IGT προσθέτοντας άλλο ένα 3% επιρροής στη διακύμανση. Συνολικά οι τρεις παράγοντες εξηγούν το 12% της διακύμανσης της αυτοαποτελεσματικότητας.

Τα αποτελέσματα των αναλύσεων έδειξαν ότι και οι τρεις παράγοντες αποτελούσαν θετικό παράγοντα πρόβλεψης της αυτοαποτελεσματικότητας. Μεταξύ αυτών η ευσυνειδησία και η δεκτικότητα σε εμπειρίες αποτελούν τον καλύτερο παράγοντα πρόβλεψης (Beta = 0,403 | $p < 0,005$).

Πίνακας 22. Βηματική Πολλαπλή Παλινδρόμηση μεταβλητών πρόβλεψης της Αυτοαποτελεσματικότητας

Model	R	R Square	F	Df Residual	Df Constant	B	Std. Error	Beta	Sig.
1	,246 ¹	,060	8,352	130	131	,045	1,001	,246	,005
2	,301 ²	,090	6,405	129	131	,071	,989	,403	,002
3	,346 ³	,120	5,792	128	131	-	,976	,256	<,001
						,686			

¹Προβλεπτικοί παράγοντες: ευσυνειδησία

²Προβλεπτικοί παράγοντες: ευσυνειδησία και δεκτικότητα σε εμπειρίες

³ Προβλεπτικοί παράγοντες: ευσυνειδησία, δεκτικότητα σε εμπειρίες και IGT

Εξαρτημένη μεταβλητή: Αυτοαποτελεσματικότητα

Στη συνέχεια, η μέθοδος της βηματικής πολλαπλής παλινδρόμησης με εξαρτημένη την αποτελεσματικότητα εξελίχθηκε σε τρεις φάσεις και σε κάθε φάση δημιουργήθηκε ένα νέο μοντέλο. Το πρώτο μοντέλο δημιουργήθηκε με την εισαγωγή της μεταβλητής Επίτευξης στόχων, η οποία είναι υπεύθυνη για το 22,3% της διακύμανσης της αυτοαποτελεσματικότητας (Πίνακας 23). Η Διαχείριση Συγκρούσεων προστέθηκε μετά και είναι υπεύθυνη για άλλο 4,6%. Ακολούθησε το IGT προσθέτοντας άλλο ένα 3,1% επιρροής στη διακύμανση. Συνολικά οι τρεις παράγοντες εξηγούν το 30% της διακύμανσης της αυτοαποτελεσματικότητας.

Τα αποτελέσματα των αναλύσεων έδειξαν ότι και οι τρεις παράγοντες αποτελούσαν θετικό παράγοντα πρόβλεψης της αποτελεσματικότητας. Μεταξύ αυτών η Επίτευξη στόχων και η Διαχείριση συγκρούσεων αποτελούν τον καλύτερο παράγοντα πρόβλεψης ($Beta = 0,620 \mid p < 0,005$).

Τα αποτελέσματα από τις δύο παλινδρομήσεις φανερώνουν τον προβλεπτικό ρόλο της προσωπικότητας στην αυτοαποτελεσματικότητα και τον προβλεπτικό ρόλο της ΣΚΝ στην αποτελεσματικότητα.

Πίνακας 23. Βηματική Πολλαπλή Παλινδρόμηση μεταβλητών πρόβλεψης της Αποτελεσματικότητας

Model	R	R Square	F	Df Residual	Df Constant	B	Std. Error	Beta	Sig.
1	,472 ¹	,223	35,789	125	126	,777	,735	,472	,005
2	,518 ²	,269	22,775	124	126	,973	,710	,620	,002
3	,548 ³	,300	17,566	123	126	,360	,703	,445	<,001

¹Προβλεπτικοί παράγοντες: Επίτευξη στόχων

²Προβλεπτικοί παράγοντες: Επίτευξη στόχων, Διαχείριση συγκρούσεων

³ Προβλεπτικοί παράγοντες: Επίτευξη στόχων, Διαχείριση συγκρούσεων και IGT

Εξαρτημένη μεταβλητή: Αποτελεσματικότητα

3.4 Η επίδραση των ΕΛ στη Συναισθηματική Κοινωνική Νοημοσύνη

Η πέμπτη υπόθεση της παρούσας έρευνας υποστήριζε ότι οι ΕΛ θα επιδρούν σε τομείς της Συναισθηματικής και Κοινωνικής Νοημοσύνης (αυτό-αξιολόγηση και

ανατροφοδότηση 360 μοιρών). Από τον πίνακα 22, παρατηρούνται κάποιες συσχετίσεις μεταξύ επιμέρους κατηγοριών της ΣΚΝ με τις ψυχρές ΕΛ. Αναλυτικότερα παρατηρούνται θετικές συσχετίσεις της Προσαρμοστικότητας με τη Σημασιολογική και Φωνολογική Ευχέρεια και την Παρεμβολή. Θετικά συσχετίζεται επίσης ο Συναισθηματικός Αυτοέλεγχος και η Αισιοδοξία με την Παρεμβολή. Αρνητικά συσχετίζεται η ενσυναίσθηση με την Αύξουσα Επανάληψη. Η διαχείριση συγκρούσεων συσχετίζεται θετικά με τη Φωνολογική Ευχέρεια και αρνητικά με το χρόνο της πρώτης και δεύτερης δοκιμασίας του Stroop. Τέλος, αρνητική συσχέτιση παρατηρείται μεταξύ της ηγεσίας που εμπνέει και του Χρόνου της δεύτερης δοκιμασίας Stroop.

Πίνακας 24. Συσχετίσεις των θερμών και ψυχρών ΕΛ και Συναισθηματικής και Κοινωνικής Νοημοσύνης (αυτοαξιολογήσεις)

[illegible]

[illegible]

STROOP1: χρόνος ανάγνωσης λέξεων; STROOP2: χρόνος ανάγνωσης χρωμάτων; SEMANTIC: Σημασιολογική ευχέρεια; DIG1SC: Ευθεία επανάληψη; DIG1SC: Ευθεία επανάληψη (τυπικοί βαθμοί); DIG2SC: Αντίστροφη επανάληψη (τυπικοί βαθμοί); BIG5_1: Εξωστρέφεια ; BIG5_2: Ευσυνειδησία ; BIG5_3: Προσήνεια ; BIG5_5: Δεκτικότητα σε εμπειρίες; e1: Συναισθηματική Αυτοεπίγνωση ; e2: Επίτευξη στόχων ; e3: Προσαρμοστικότητα ; e4: Συναισθηματικός Αυτοέλεγχος; e5: Αισιδοξία; e6: Ενσυναίσθηση ; e7: Οργανωσιακή Επίγνωση ; e8: Διαχείριση Συγκρούσεων ; e9: Coach και Μέντορας ; e10: Επιρροή ; e11: Ηγεσία που εμπνέει; e12: Ομαδική δουλειά

Πίνακας 25. Συσχετίσεις των θερμών και ψυχρών ΕΛ, και Συναισθηματικής και Κοινωνικής Νοημοσύνης (ανατροφοδότηση 360º)

Μεταβλητές	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
1.Σημαιολογική ευχέρεια (zscore)	-																						
2. Φωνολογική ευχέρεια (zscore)	,49**	-																					
3. Χρόνος 1ης δοκιμασίας	- ,25**	- ,23**	-																				
4. Χρόνος 2ης δοκιμασίας	-,19*	- ,25**	,70**	-																			
5. Παρεμβολή (zscore)	,31**	,21**	- ,58**	- ,43**	-																		
6. Λάθη από την παρεμβολή (zsore)	ns	ns	ns	ns	ns	-																	
7. Διορθωμένα λάθη από την παρεμβολή (zsore)	-,16*	- ,16**	ns	ns	- ,21**	,16**	-																
8. Ευθεία επανάληψη	ns	ns	ns	ns	,21**	ns	ns	-															
9. Αντίστροφη επανάληψη	ns	,22**	- ,22**	ns	,25**	ns	- ,19*	,46**	-														
10. Αύξουσα επανάληψη	,27**	ns	- ,25**	ns	,35**	ns	ns	,31**	,42**	-													
11. Μνήμη αριθμών	,23**	,23**	- ,23**	ns	,33**	ns	- ,15*	,79**	,79**	,66**	-												
12. IGT	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	-,2**	ns	ns	-											
13.e1-360	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	-										

Στον Πίνακα 25, παρουσιάζονται οι συσχετίσεις μεταξύ των ΕΛ και της ΣΚΝ (ανατροφοδότηση 360°). Αναλυτικότερα, αρνητική σχέση παρατηρείται μεταξύ της Επίτευξης στόχων (ανατροφοδότηση 360°) με το Χρόνο 2ης Δοκιμασίας. Θετική συσχέτιση παρατηρείται μεταξύ της Προσαρμοστικότητας (ανατροφοδότηση 360°) και της Σημασιολογικής Ευχέρειας. Θετικά συσχετίζεται η Οργανωσιακή Επίγνωση (ανατροφοδότηση 360°) με τη Σημασιολογική ευχέρεια και αρνητικά με την Ευθεία Επανάληψη. Αρνητικά συσχετίζεται η Διαχείριση Συγκρούσεων (ανατροφοδότηση 360°) με τα Λάθη από παρεμβολή. Η επιρροή (ανατροφοδότηση 360°) σχετίζεται θετικά με τη Σημασιολογική και Φωνολογική ευχέρεια, την Παρεμβολή, την Ευθεία Επανάληψη, την Αύξουσα Επανάληψη, την Αντίστροφη Επανάληψη, τη Μνήμη Ψηφίων και αρνητικά με τα Λάθη από Παρεμβολή. Θετικά συσχετίζεται η Ηγεσία που εμπνέει με τη Σημασιολογική ευχέρεια. Τέλος, αρνητικά συσχετίζεται η Ομαδική δουλειά με την Ευθεία Επανάληψη.

Στη συνέχεια, έγινε Ανάλυση Διαμεσολάβησης μεταξύ των ΕΛ και της ΣΚΝ (αυτοαξιολογήσεις) λαμβάνοντας υπόψιν την προσωπικότητα και τη ΓΝΙ. Στον πίνακα 26 παρουσιάζεται η επίδραση των ΕΛ που προέκυψε να έχουν στατιστικά σημαντική σχέση με τις 12 διαστάσεις της ESCI όταν αυτή διαμεσολαβείται από τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας. Έτσι προκύπτει ότι σε όλες τις περιπτώσεις της ESCI καταγράφηκε τουλάχιστον μία εκ των ψυχρών Επιτελικών Λειτουργιών της οποίας η επίδραση είναι στατιστικά σημαντική πάνω στις διαστάσεις της συναισθηματικής κοινωνικής νοημοσύνης, όταν διαμεσολαβείται από τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας της κλίμακας BIG5.

Συγκεκριμένα, προέκυψε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική και θετική επίδραση του χρόνου 1ης δοκιμασίας στην Συναισθηματική αυτοεπίγνωση, όταν διαμεσολαβείται από τη Δεκτικότητα στις εμπειρίες. Έτσι, αναμένονται μεγαλύτερες τιμές Συναισθηματικής αυτοεπίγνωσης για μεγαλύτερες τιμές του χρόνου 1ης δοκιμασίας.

Παράλληλα, προέκυψε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική και θετική επίδραση του χρόνου 1ης δοκιμασίας, στην Επίτευξη Στόχων, όταν διαμεσολαβείται από τη Δεκτικότητα στις εμπειρίες. Έτσι αναμένονται μεγαλύτερες τιμές Επιτυχούς προσανατολισμού για μεγαλύτερες τιμές του χρόνου 1ης δοκιμασίας. Επιπροσθέτως, καταγράφηκε στατιστικά σημαντική επίδραση της ευθείας επανάληψης στην

Επίτευξη Στόχων, όταν διαμεσολαβείται από την Ευσυνειδησία. Έτσι αναμένονται μεγαλύτερες τιμές Επιτυχούς προσανατολισμού για μικρότερες τιμές της ευθείας επανάληψης.

Σχετικά με την Προσαρμοστικότητα προέκυψε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική και θετική επίδραση του χρόνου 1ης δοκιμασίας. Έτσι αναμένονται μεγαλύτερες τιμές Προσαρμοστικότητας για μεγαλύτερες τιμές του χρόνου 1ης δοκιμασίας.

Σχετικά με τον Συναισθηματικό αυτοέλεγχο, προέκυψαν πολλές διαμεσολαβούμενες, στατιστικά σημαντικές σχέσεις. Αρνητική επίδραση καταγράφηκε για το χρόνο 2^{ης} δοκιμασίας και τη Σημασιολογική ευχέρεια μέσω της Εξωστρέφειας με τιμές $p=0,014$ και $0,020$, ενώ θετική για το χρόνο 1^{ης} δοκιμασίας με $p=0,016$. Παράλληλα, υπάρχει στατιστικά σημαντική επίδραση της Ευθείας επανάληψης σε ακατέργαστους και τυπικούς βαθμούς όταν διαμεσολαβείται από την Ευσυνειδησία με $p=0,022$ και στις δύο περιπτώσεις. Οι δύο σχέσεις είναι μεταξύ τους αντίστροφες.

Σχετικά με τη Αισιοδοξία προέκυψε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική και θετική σχέση με το χρόνο 1ης δοκιμασίας, όταν διαμεσολαβείται από τη Δεκτικότητα στις εμπειρίες. Έτσι αναμένονται μεγαλύτερες τιμές Θετικής προοπτικής για μεγαλύτερες τιμές του χρόνου 1ης δοκιμασίας.

Σχετικά με την Ενσυναίσθηση προέκυψε ότι υπάρχουν στατιστικά σημαντικές και θετικές σχέσεις με το χρόνο 1ης δοκιμασίας, όταν διαμεσολαβείται από τη Δεκτικότητα στις εμπειρίες και με την Αντίστροφη επανάληψη, όταν διαμεσολαβείται από την Προσήνεια. Έτσι αναμένονται μεγαλύτερες τιμές Ενσυναίσθησης για μεγαλύτερες τιμές των συγκεκριμένων επιτελικών λειτουργιών.

Σχετικά με την Οργανωσιακή επίγνωση καταγράφηκε μια στατιστικά σημαντική και θετική σχέση με την Ευθεία επανάληψη ($p=0,035$) όταν διαμεσολαβείται από την Ευσυνειδησία.

Ο χρόνος της 1^{ης} δοκιμασίας έχει επίσης στατιστικά σημαντική και θετική επίδραση στην διαχείριση συγκρούσεων όταν διαμεσολαβείται από τη Δεκτικότητα στις εμπειρίες. Αναμένονται μεγαλύτερες τιμές στη διαχείριση συγκρούσεων για μεγαλύτερες τιμές του χρόνου 1ης δοκιμασίας.

Σχετικά με τη διάσταση Coach και μέντορας προέκυψαν πολλές διαμεσολαβούμενες, στατιστικά σημαντικές σχέσεις. Συγκεκριμένα στατιστικά σημαντική και θετική επίδραση καταγράφηκε για το χρόνο της Ευθείας επανάληψης μέσω της Ευσυνειδησίας, και στατιστικά σημαντική επίδραση του χρόνου 1^{ης} δοκιμασίας όταν διαμεσολαβείται από την Δεκτικότητα στις εμπειρίες και στατιστικά σημαντική επίδραση της Αντίστροφη επανάληψη όταν διαμεσολαβείται από την Προσήνεια.

Σχετικά με την Επιρροή προέκυψαν πολλές διαμεσολαβούμενες, στατιστικά σημαντικές σχέσεις. Συγκεκριμένα αρνητική επίδραση καταγράφηκε για το χρόνο 2^{ης} δοκιμασίας μέσω της Εξωστρέφειας. Παράλληλα υπάρχει στατιστικά σημαντική επίδραση για το χρόνο 1^{ης} δοκιμασίας μέσω της Εξωστρέφειας με τιμή $p=0,013$ και στατιστικά σημαντική επίδραση για τη Σημασιολογική ευχέρεια μέσω της Εξωστρέφειας.

Σχετικά με την Ηγεσία που εμπνέει προέκυψαν διαμεσολαβούμενες, στατιστικά σημαντικές σχέσεις. Αρνητική επίδραση καταγράφηκε για το χρόνο 2^{ης} δοκιμασίας μέσω της Εξωστρέφειας. Παράλληλα, υπάρχει στατιστικά σημαντική επίδραση για το χρόνο 1^{ης} δοκιμασίας μέσω της Εξωστρέφειας και στατιστικά σημαντική επίδραση για τη Σημασιολογική ευχέρεια μέσω της Εξωστρέφειας.

Τέλος, σχετικά με την Ομαδική δουλειά καταγράφηκε μια στατιστικά σημαντική και αρνητική σχέση με την Ευθεία επανάληψη όταν διαμεσολαβούνται από την Ευσυνειδησία.

Πίνακας 24. Διαμεσολαβούμενες επιδράσεις των ΕΛ στις διαστάσεις ESCI

					Estimate	Std. Error	z-value	p	Lower	Upper
STROOP1	→	BIG5_5	→	e1	0.056	0.028	2.043	0.041	0.002	0.111
STROOP1	→	BIG5_5	→	e2	0.083	0.035	2.343	0.019	0.014	0.152
DIG1SC	→	BIG5_3	→	e2	-0.185	0.083	-2.219	0.026	-0.348	-0.022
STROOP1	→	BIG5_5	→	e3	0.060	0.030	2.007	0.045	0.001	0.119
STROOP2	→	BIG5_1	→	e4	0.084	0.034	2.455	0.014	0.017	0.151
STROOP1	→	BIG5_1	→	e4	-0.101	0.042	-2.403	0.016	-0.183	-0.019
SEMANTIC	→	BIG5_1	→	e4	-0.216	0.093	-2.331	0.020	-0.398	-0.034
DIG1SC	→	BIG5_3	→	e4	-0.156	0.068	-2.285	0.022	-0.290	-0.022
STROOP1	→	BIG5_5	→	e5	0.057	0.028	2.062	0.039	0.003	0.112
DIG2SC	→	BIG5_2	→	e6	0.291	0.121	2.406	0.016	0.054	0.529
STROOP1	→	BIG5_5	→	e6	0.079	0.037	2.146	0.032	0.007	0.150
DIG1SC	→	BIG5_3	→	e7	-0.162	0.080	-2.018	0.044	-0.318	-0.005
STROOP1	→	BIG5_5	→	e8	0.078	0.035	2.199	0.028	0.008	0.147
DIG1SC	→	BIG5_3	→	e9	0.417	0.183	2.277	0.023	0.058	0.776
STROOP1	→	BIG5_5	→	e9	0.061	0.029	2.106	0.035	0.004	0.118
DIG2SC	→	BIG5_2	→	e9	0.197	0.096	2.062	0.039	0.010	0.385
DIG1SC	→	BIG5_3	→	e9	-0.185	0.092	-2.005	0.045	-0.366	-0.004
STROOP2	→	BIG5_1	→	e10	-0.114	0.044	-2.591	0.010	-0.201	-0.028
STROOP1	→	BIG5_1	→	e10	0.135	0.054	2.479	0.013	0.028	0.241
SEMANTIC	→	BIG5_1	→	e10	0.292	0.123	2.366	0.018	0.050	0.534
STROOP2	→	BIG5_1	→	e11	-0.076	0.034	-2.233	0.026	-0.143	-0.009
STROOP1	→	BIG5_1	→	e11	0.091	0.042	2.152	0.031	0.008	0.173
SEMANTIC	→	BIG5_1	→	e11	0.196	0.099	1.982	0.047	0.002	0.391
DIG1SC	→	BIG5_3	→	e12	-0.169	0.080	-2.121	0.034	-0.325	-0.013

STROOP1: χρόνος ανάγνωσης λέξεων; STROOP2: χρόνος ανάγνωσης χρωμάτων; SEMANTIC: Σημασιολογική ευχέρεια; DIG1SC: Ευθεία επανάληψη; DIG1SC: Ευθεία επανάληψη (τυπικοί βαθμοί); DIG2SC: Αντίστροφη επανάληψη (τυπικοί βαθμοί); BIG5_1: Εξωστρέφεια ; BIG5_2: Ευσυνειδησία ; BIG5_3: Προσήνεια ; BIG5_5: Δεκτικότητα σε εμπειρίες; e1: Συναισθηματική Αυτοεπίγνωση ; e2: Επίτευξη στόχων ; e3: Προσαρμοστικότητα ; e4: Συναισθηματικός Αυτοέλεγχος; e5: Αισιοδοξία; e6:

Ενσυναίσθηση ; e7: Οργανωσιακή Επίγνωση ; e8: Διαχείριση Συγκρούσεων ; e9: Coach και Μέντορας ; e10: Επιρροή ; e11: Ηγεσία που εμπνέει; e12: Ομαδική δουλειά

Στον πίνακα 27 παρουσιάζονται οι απευθείας επιδράσεις των ΕΛ στις διαστάσεις της ΣΚΝ. Από τα αποτελέσματα της ανάλυσης φαίνεται ότι οι απευθείας επιδράσεις είναι στατιστικά σημαντικές μόνο σε τρεις περιπτώσεις :

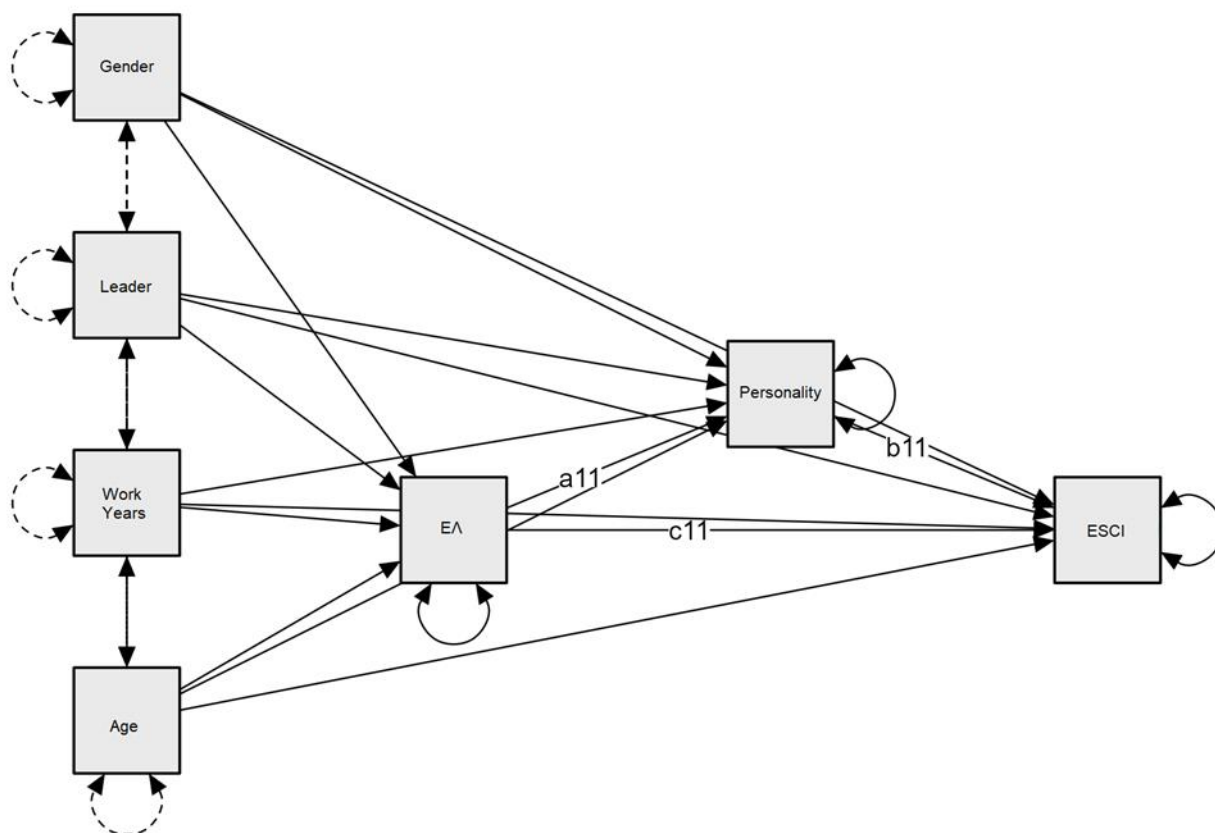
1. Στην επίδραση του χρόνου 1ης δοκιμασίας στην Συναισθηματική αυτοεπίγνωση.
2. Στην επίδραση της Ευθεία επανάληψης στην Επίτευξη Στόχων.
3. Στην επίδραση του χρόνου 1ης δοκιμασίας στην Διαχείριση συγκρούσεων.

Συνεπώς είναι αρκετά σύνηθες να υπάρχει επίδραση των επιτελικών λειτουργιών στις διαστάσεις της κλίμακας ESCI, όταν η επίδραση διαμεσολαβείται από συγκεκριμένα χαρακτηριστικά προσωπικότητας. Στο Σχήμα 8 παρουσιάζεται η Ανάλυσης Διαμεσολάβησης για την ΣΚΝ (αυτοαξιολογήσεις).

Πίνακας 25. Άμεσες επιδράσεις των ΕΛ στις διαστάσεις ESCI

			Estimate	Std. Error	z-value	p	Lower	Upper
STROOP1	→	e1	0.430	0.141	3.053	0.002	0.154	0.705
STROOP1	→	e2	0.080	0.063	1.274	0.203	-0.043	0.202
DIG1SC	→	e2	-0.368	0.168	-2.192	0.028	-0.698	-0.039
STROOP1	→	e3	0.024	0.124	0.194	0.846	-0.219	0.267
SEMANTIC	→	e4	-0.161	0.246	-0.654	0.513	-0.644	0.322
STROOP1	→	e4	-0.075	0.111	-0.678	0.498	-0.293	0.142
STROOP2	→	e4	0.157	0.098	1.614	0.107	-0.034	0.349
DIG1SC	→	e4	-0.269	0.226	-1.188	0.235	-0.713	0.175
STROOP1	→	e5	-0.089	0.121	-0.737	0.461	-0.326	0.148
STROOP1	→	e6	-0.042	0.132	-0.320	0.749	-0.300	0.216
DIG2SC	→	e6	0.969	0.546	1.773	0.076	-0.102	2.039
DIG1SC	→	e7	2.364	1.628	1.452	0.147	-0.827	5.556
DIG2SC	→	e7	0.624	0.615	1.015	0.310	-0.581	1.828
STROOP1	→	e8	-0.304	0.132	-2.308	0.021	-0.563	-0.046
STROOP1	→	e9	0.077	0.149	0.518	0.605	-0.215	0.370
DIG1SC	→	e9	0.333	0.679	0.491	0.624	-0.998	1.665
DIG2SC	→	e9	0.320	0.904	0.354	0.723	-1.452	2.093
SEMANTIC	→	e10	0.391	0.239	1.639	0.101	-0.077	0.859
STROOP1	→	e10	0.174	0.162	1.074	0.283	-0.143	0.490
STROOP2	→	e10	-0.197	0.116	-1.701	0.089	-0.425	0.030
SEMANTIC	→	e11	0.103	0.290	0.354	0.723	-0.465	0.670
STROOP1	→	e11	0.051	0.128	0.398	0.691	-0.200	0.302
STROOP2	→	e11	-0.186	0.119	-1.568	0.117	-0.420	0.047
DIG1SC	→	e12	-0.399	0.343	-1.164	0.244	-1.072	0.273

STROOP1: χρόνος ανάγνωσης λέξεων; STROOP2: χρόνος ανάγνωσης χρωμάτων; SEMANTIC: Σημασιολογική ευχέρεια; DIG1SC: Ευθεία επανάληψη; DIG1SC: Ευθεία επανάληψη (τυπικοί βαθμοί); DIG2SC: Αντίστροφη επανάληψη (τυπικοί βαθμοί); e1: Συναισθηματική Αυτοεπίγνωση ; e2: Επίτευξη στόχων ; e3: Προσαρμοστικότητα ; e4: Συναισθηματικός Αυτοέλεγχος; e5: Αισιοδοξία; e6: Ενσυναίσθηση ; e7: Οργανωσιακή Επίγνωση ; e8: Διαχείριση Συγκρούσεων ; e9: Coach και Μέντορας ; e10: Επιρροή ; e11: Ηγεσία που εμπνέει; e12: Ομαδική δουλειά



Σχήμα 8. Ανάλυσης Διαμεσολάβησης για ΣΚΝ

Στον πίνακα 28 παρουσιάζεται η επίδραση των ΕΛ που προέκυψε να έχουν στατιστικά σημαντική σχέση με τις 12 διαστάσεις της ESCI 360° όταν αυτή διαμεσολαβείται από τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας. Έτσι προκύπτει ότι σε ορισμένες μόνο περιπτώσεις της ESCI 360° καταγράφηκε επίδραση των ψυχρών Επιτελικών Λειτουργιών που είναι στατιστικά σημαντική πάνω στις διαστάσεις της ΣΚΝ, όταν διαμεσολαβείται από τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας της κλίμακας BIG5.

Συγκεκριμένα προέκυψε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική και αρνητική επίδραση της Ευθείας επανάληψης στην Συναισθηματική αυτοεπίγνωση, όταν διαμεσολαβείται από την Ευσυνειδησία.

Παράλληλα προέκυψε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική και θετική επίδραση της Ευθείας επανάληψης, στην Επίτευξη Στόχων, όταν διαμεσολαβείται από την Ευσυνειδησία.

Υπάρχει επίσης, στατιστικά σημαντική και αρνητική επίδραση της Ευθείας επανάληψης στην Coach και μέντορας, όταν διαμεσολαβείται από την Ευσυνειδησία. Επιπροσθέτως, προέκυψε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική και θετική επίδραση της Ευθείας επανάληψης, στην Επιρροή, όταν διαμεσολαβείται από την Ευσυνειδησία. Τέλος, υπάρχει στατιστικά σημαντική και θετική επίδραση της Ευθείας επανάληψης στην Ηγεσία που εμπνέει όταν διαμεσολαβείται από την Ευσυνειδησία και στατιστικά σημαντική και θετική επίδραση του χρόνου 1ης δοκιμασίας στην Ηγεσία που εμπνέει όταν διαμεσολαβείται από την Εξωστρέφεια.

Πίνακας 26. Διαμεσολαβούμενες επιδράσεις των ΕΛ στις διαστάσεις ESCI 360

					Estimate	Std. Error	z-value	p	Lower	Upper
DIG1SC	→	BIG5_3	→	e1_360	-0.132	0.066	-1.989	0.047	-0.263	-0.002
DIG1SC	→	BIG5_3	→	e2_360	0.515	0.192	2.686	0.007	0.139	0.891
DIG1SC	→	BIG5_3	→	e9_360	-0.160	0.079	-2.023	0.043	-0.315	-0.005
DIG1SC	→	BIG5_3	→	e10_360	0.393	0.148	2.648	0.008	0.102	0.684
DIG1SC	→	BIG5_3	→	e11_360	0.511	0.197	2.595	0.009	0.125	0.897
STROOP1	→	BIG5_5	→	e11_360	0.053	0.027	1.973	0.049	3.405×10 ⁻⁴	0.105

STROOP1: χρόνος ανάγνωσης λέξεων; STROOP2: χρόνος ανάγνωσης χρωμάτων; SEMANTIC:

Σημασιολογική ευχέρεια; DIG1SC: Ευθεία επανάληψη; DIG1SC: Ευθεία επανάληψη (τυπικοί βαθμοί);

BIG5_3: Προσήνεια ; BIG5_5: Δεκτικότητα σε εμπειρίες

Στον πίνακα 29 παρουσιάζονται οι απευθείας επιδράσεις των ΕΛ στις διαστάσεις ESCI 360°. Από τα αποτελέσματα της ανάλυσης φαίνεται ότι οι απευθείας επιδράσεις είναι στατιστικά σημαντικές μόνο σε δύο περιπτώσεις που αφορούν την Ευθεία επανάληψη (σε τυπικούς βαθμούς) στην Συναισθηματική αυτοεπίγνωση και στην Coach και μέντορας.

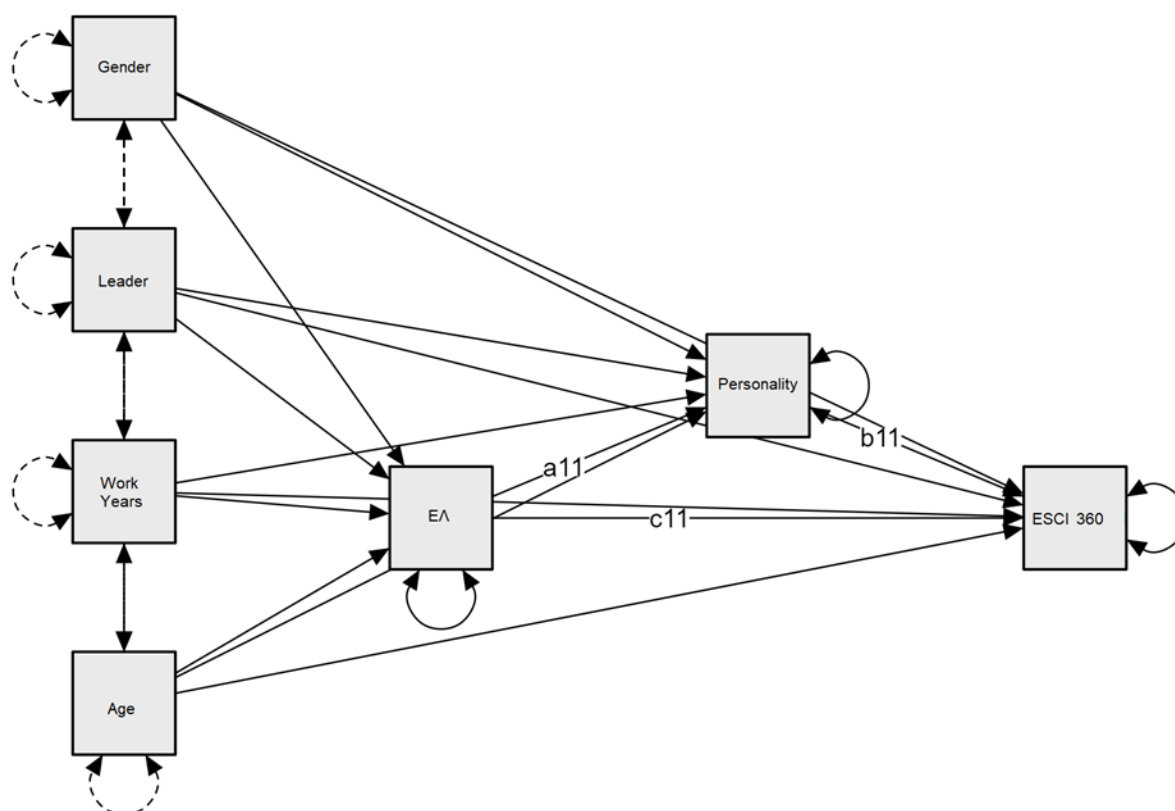
Συνεπώς, είναι περισσότερο σύνθηες να υπάρχει επίδραση των ΕΛ στις διαστάσεις της κλίμακας ESCI 360°, όταν η επίδραση διαμεσολαβείται από

συγκεκριμένα χαρακτηριστικά προσωπικότητας. Στο Σχήμα 9 παρουσιάζεται η Ανάλυση Διαμεσολάβησης για την ΣΚΝ 360^ο (ανατροφοδότηση 360^ο).

Πίνακας 27. Άμεσες επιδράσεις των ΕΛ στις διαστάσεις ESCI 360

			Estimate	Std. Error	z-value	p	Lower	Upper
DIG1SC	→	e1360	-0.884	0.262	-3.376	< .001	-1.397	-0.371
DIG1SC	→	e2360	-0.426	0.727	-0.585	0.558	-1.851	1.000
DIG1SC	→	e9360	-0.545	0.230	-2.376	0.017	-0.995	-0.096
DIG1SC	→	e10360	0.674	0.503	1.340	0.180	-0.312	1.661
STROOP1	→	e11360	-0.154	0.153	-1.004	0.315	-0.453	0.146
DIG1SC	→	e11360	0.560	0.506	1.105	0.269	-0.433	1.552

STROOP1: χρόνος ανάγνωσης λέξεων; STROOP2: χρόνος ανάγνωσης χρωμάτων; DIG1SC: Ευθεία επανάληψη; DIG1SC: Ευθεία επανάληψη (τυπικοί βαθμοί); e1: Συναισθηματική Αυτοεπίγνωση ; e2: Επίτευξη στόχων; e9: Coach και Μέντορας ; e10: Επιρροή ; e11: Ηγεσία που εμπνέει



Σχήμα 9. Ανάλυση Διαμεσολάβησης για ΣΚΝ 360^ο

Η έκτη υπόθεση υποστηρίζει ότι παράγοντες της ESCI θα επιδρούν στην ηγεσία και στην αποτελεσματικότητα στην ηγεσία. Από τον πίνακα 30, φαίνεται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ όλων των διαστάσεων της συναισθηματικής και κοινωνικής νοημοσύνης με την Μετασχηματιστική και Συναλλακτική ηγεσία. Όλοι οι δείκτες του Spearman's Rho είναι θετικοί με αποτέλεσμα την ύπαρξη θετικών συσχετίσεων και μεγαλύτεροι δείκτες της συναισθηματικής νοημοσύνης να σχετίζονται με μεγαλύτερες τιμές στη Μετασχηματιστική και Συναλλακτική ηγεσία.

Πίνακας 28. Συσχετίσεις της συναισθηματικής και κοινωνικής νοημοσύνης με την μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία

	Μετασχηματιστική ηγεσία	Συναλλακτική ηγεσία
	Rho	Rho
Συναισθηματική αυτοεπίγνωση	,40**	,31**
Επίτευξη στόχων	,45**	,43**
Προσαρμοστικότητα	,41**	,31**
Συναισθηματικός αυτοέλεγχος	,27**	,15*
Αισιοδοξία	,45**	,36**
Ενσυναίσθηση	,31**	,18*
Οργανωσιακή επίγνωση	,25**	,22*
Διαχείριση συγκρούσεων	,48**	,33**
Coach και μέντορας	,43**	,37**
Επιρροή	,52**	,42**
Ηγεσία που εμπνέει	,58**	,38**
Ομαδική δουλεία	,38**	,26**

Σημείωση: ** $p < 0.01$; * $p < 0.05$

Από τον πίνακα 31, φαίνεται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ όλων των διαστάσεων της συναισθηματικής και κοινωνικής νοημοσύνης 360° με την Μετασχηματιστική, εκτός από την διάσταση Συναισθηματικός αυτοέλεγχος

(Αυτοδιαχείριση) 360° όπου δεν παρουσιάζει στατιστικά σημαντική συσχέτιση. Όλοι οι δείκτες του Spearman's Rho είναι θετικοί με αποτέλεσμα την ύπαρξη θετικών συσχετίσεων με όσο μεγαλύτεροι οι δείκτες της συναισθηματικής νοημοσύνης τόσο μεγαλύτερη η Μετασχηματιστική ηγεσία. Επίσης, όσον αφορά την διάσταση της Συναλλακτικής ηγεσίας παρατηρείται ότι εμφανίζει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μόνο με την κατηγορία της διαχείρισης των σχέσεων και συγκεκριμένα τις διαστάσεις της Διαχείρισης συγκρούσεων 360° ($p=0,033$), της Coach και μέντορας 360 ($p=0,05$ Spearman's Rho= 0,146) και της Ηγεσίας που εμπνέει 360 ($p=0,002$ Spearman's Rho = 0.234). Οι παραπάνω δείκτες του Spearman's Rho είναι θετικοί με αποτέλεσμα την ύπαρξη θετικών συσχετίσεων και όσο μεγαλύτεροι οι δείκτες της ΣΚΝ (ανατροφοδότηση 360°) τόσο μεγαλύτερη η Συναλλακτική ηγεσία.

Πίνακας 29. Συσχετίσεις της συναισθηματικής και κοινωνικής νοημοσύνης 360^ο με την μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία.

	Μετασχηματιστική ηγεσία	Συναλλακτική ηγεσία
	Rho	Rho
Συναισθηματική αυτοεπίγνωση 360 ^ο	,26**	,10
Επίτευξη στόχων 360 ^ο	,17*	,09
Προσαρμοστικότητα 360 ^ο	,26**	,08
Συναισθηματικός αυτοέλεγχος 360 ^ο	,14	,12
Αισιοδοξία 360 ^ο	,17*	,13
Ενσυναίσθηση 360 ^ο	,20**	,07
Οργανωσιακή επίγνωση 360 ^ο	,16*	,09
Διαχείριση συγκρούσεων 360 ^ο	,27**	,16
Coach και μέντορας 360 ^ο	,26**	,15
Επιρροή 360 ^ο	,27**	,12
Ηγεσία που εμπνέει 360 ^ο	,35**	,23**
Ομαδική δουλειά 360 ^ο	,18*	,09

Σημείωση: ** $p < 0.01$; * $p < 0.05$

Από τον πίνακα 32 γίνεται φανερό ότι υπάρχει στατιστική σημαντική συσχέτιση μεταξύ της Συναισθηματικής αυτοεπίγνωσης με την αυτό-αποτελεσματικότητα ($p=0,018$ Spearman's $Rho=0,174$). Σημαντική επίσης στατιστική συσχέτιση εμφανίζεται μεταξύ της κατηγορίας της αυτοδιαχείρισης με την διάσταση της Επίτευξης στόχων ($p=0,013$ Spearman's $Rho=0,184$), την διάσταση της Προσαρμοστικότητας ($p=0,006$ Spearman's $Rho=0,201$) και της διάστασης του Συναισθηματικού ελέγχου ($p=0,015$ Spearman's $Rho=0,180$). Ακόμα, στατιστικά σημαντική συσχέτιση εμφανίζεται και μεταξύ της αυτό-αποτελεσματικότητας με την διάσταση της Οργανωσιακής επίγνωσης (Κοινωνική επίγνωση) ($p=0,048$ Spearman's

Rho= 0,146) και με την Ομαδική δουλειά (Διαχείριση σχέσεων) ($p=0,005$ Spearman's Rho= 0,205). Σε όλες αυτές τις συσχετίσεις ο συντελεστής του Spearman's Rho έχει θετικό πρόσημο με αποτέλεσμα την ύπαρξη θετικών συσχετίσεων και όσο μεγαλύτεροι οι δείκτες της συναισθηματικής νοημοσύνης τόσο μεγαλύτερη η αυτό-αποτελεσματικότητα. Από την άλλη, όσον αφορά την αποτελεσματικότητα 360° στατιστικά σημαντική συσχέτιση εμφανίζεται μόνο στην κατηγορία της αυτοδιαχείρισης μέσα στην διάσταση της Προσαρμοστικότητας ($p=0,02$ Spearman's Rho= 0,174) και του Συναισθηματικού αυτοελέγχου ($p=0,048$ Spearman's Rho=0,174). Και στις δύο αυτές περιπτώσεις οι συσχετίσεις του συντελεστή του Spearman's Rho έχει θετικό πρόσημο με αποτέλεσμα την ύπαρξη θετικών συσχετίσεων και μεγαλύτεροι δείκτες της συναισθηματικής νοημοσύνης σχετίζονται με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα 360°.

Πίνακας 30. Συσχετίσεις της συναισθηματικής και κοινωνικής νοημοσύνης με την αυτό- αποτελεσματικότητα και αποτελεσματικότητα 360°.

	Αυτό- αποτελεσματικότητα	Αποτελεσματικότητα 360°
	Rho	Rho
Συναισθηματική αυτοεπίγνωση	,17*	,04
Επίτευξη στόχων	,18*	,14
Προσαρμοστικότητα	,20**	,17*
Συναισθηματικός αυτοέλεγχος	,18*	,15*
Αισιοδοξία	,10	,03
Ενσυναίσθηση	,02	,04
Οργανωσιακή επίγνωση	,15*	,06
Διαχείριση συγκρούσεων	,11	-,00
Coach και μέντορας	-,04	,01
Επιρροή	,05	,12
Ηγεσία που εμπνέει	,00	,13
Ομαδική δουλεία	,20**	,12

Σημείωση: ** $p < 0.01$; * $p < 0.05$

Στον πίνακα 33, φαίνεται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ όλων των διαστάσεων της ΣΚΝ 360 με την Αποτελεσματικότητα (ανατροφοδότηση 360°). Όλοι οι δείκτες του Spearman's Rho είναι θετικοί με αποτέλεσμα την ύπαρξη θετικών συσχετίσεων και συνεπώς μεγαλύτερες τιμές της ΣΚΝ σχετίζονται με μεγαλύτερη Αποτελεσματικότητα (ανατροφοδότηση 360°). Από την άλλη δεν

υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της ΣΚΝ (ανατροφοδότηση 360^ο) με την Αυτό-αποτελεσματικότητα.

Πίνακας 31. Συσχετίσεις της συναισθηματικής και κοινωνικής νοημοσύνης 360 με την αυτό- αποτελεσματικότητα και αποτελεσματικότητα 360^ο

	Αυτό- αποτελεσματικότητα	Αποτελεσματικότητα 360 ^ο
	Rho	Rho
Συναισθηματική αυτοεπίγνωση 360 ^ο	,04	,41**
Επίτευξη στόχων 360 ^ο	,08	,55**
Προσαρμοστικότητα 360 ^ο	,14	,60**
Συναισθηματικός αυτοέλεγχος 360 ^ο	,08	,44**
Αισιοδοξία 360 ^ο	,03	,37**
Ενσυναίσθηση 360 ^ο	,11	,42**
Οργανωσιακή επίγνωση 360 ^ο	,07	,42**
Διαχείριση συγκρούσεων 360 ^ο	-,02	,41**
Coach και μέντορας 360 ^ο	,04	,46**
Επιρροή 360 ^ο	-,08	,27**
Ηγεσία που εμπνέει 360 ^ο	,07	,48**
Ομαδική δουλεία 360 ^ο	,12	,53**

Σημείωση: ** $p < 0.01$; * $p < 0.05$

3.5 Σύγκριση των μεταβλητών μεταξύ των δύο ομάδων (φοιτητές και ηγέτες)

Η έβδομη υπόθεση της έρευνας υποστήριζε ότι αναμένεται οι ηγέτες να έχουν υψηλότερη επίδοση σε τομείς των ΕΛ, στην ηγεσία (μετασχηματιστική και συναλλακτική) και σε τομείς της Συναισθηματικής και Κοινωνικής Νοημοσύνης (αυτο-αξιολόγηση και ανατροφοδότηση 360 μοιρών) σε σχέση με τους φοιτητές, η οποία και επιβεβαιώνεται. Έγινε σύγκριση των δύο ομάδων με το κριτήριο Mann Whitney. Από τον πίνακα 34, γίνεται φανερό ότι, σε ορισμένες διαστάσεις του πίνακα υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές των θερμών και ψυχρών ΕΛ ανάλογα με την ομάδα. Αρχικά, η Σημαιολογική ευχέρεια (zscore) εμφανίζει στατιστικά σημαντική διαφορά (M-W= 5028, p-value<0,001) μεταξύ των δύο ομάδων Φοιτητής και Ηγέτης. Επίσης, στατιστικά σημαντική διαφορά εμφανίζει η Σημαιολογική ευχέρεια (M-W=4640, p-value=0.008) μέσα στις δύο ομάδες. Επίσης, στατιστικά σημαντική διαφορά εμφανίζει η διάσταση Φωνολογική ευχέρεια (z-score) και Φωνολογικής ευχέρειας (M-W=4541, p-value=0,018 και M-W=4786, p-value=0,002 αντίστοιχα) στις δύο ομάδες. Σημαντική στατιστική διαφορά εμφανίζει και η Παρεμβολή (z-score) (MW=4760, p-value=0,003) μεταξύ των δύο ομάδων. Επιπλέον, σημαντική στατιστική διαφορά εμφανίζεται και στην διάσταση Λάθη από την παρεμβολή (zsore) (M-W=3602, p-value<0,001) στις ομάδες Φοιτητής και Ηγέτης. Ακόμα, στατιστική σημαντική διαφορά εμφανίζει τόσο η διάσταση Ευθεία επανάληψη (σε τυπικούς βαθμούς) όσο και η διάσταση Ευθεία επανάληψη (M-W=5328, p-value<0,001). Η διάσταση Αντίστροφη επανάληψη (σε τυπικούς βαθμούς) εμφανίζει επίσης σημαντική στατιστική διαφορά (M-W=5152, p-value<0,001) αντίστοιχα. Επίσης, η διάσταση Αύξουσα επανάληψη (σε τυπικούς βαθμούς) εμφανίζει στατιστική σημαντική διαφορά (M-W=4765, p-value=0,001). Τέλος, τόσο η διάσταση Μνήμη αριθμών (σε τυπικούς βαθμούς) όσο και η διάσταση Μνήμη αριθμών εμφανίζει στατιστική σημαντική διαφορά μεταξύ των δύο ομάδων (M-W=4919, p-value<0,001). Σημαντικά μεγαλύτερες τιμές καταγράφονται για την ομάδα των ηγετών σε όλες τις περιπτώσεις.

Πίνακας 32. Διαφορές των ΕΛ των δύο ομάδων Ηγέτης και Φοιτητής

	Ομάδα										
	Φοιτητής					Ηγέτης					
	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Διάμεσος	Εύρος	N	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Διάμεσος	Εύρος	N	p- value
Σημασιολογική ευχέρεια (zscore)	,65	1,10	,51	5,64	94	1,31	1,27	1,21	5,93	80	<0,001
Φωνολογική ευχέρεια (zscore)	-,29	,98	-,26	4,37	94	,06	1,01	,09	5,17	80	0,018
Χρόνος 1ης δοκιμασίας (ταχύτητα ανάγνωσης λέξεων)	63,79	10,87	63,00	54,00	94	60,98	9,08	60,50	52,00	80	0,159
Χρόνος 2ης δοκιμασίας (ταχύτητα ανάγνωσης χρώμάτων)	48,40	7,80	48,00	46,00	94	47,33	6,12	46,50	24,00	80	0,450
Παρεμβολή (zscore)	-,70	1,42	-,39	8,99	94	-,07	1,41	,16	6,87	80	0,003
Λάθη από την παρεμβολή (zsore)	-,18	1,53	,38	5,54	94	,01	1,24	,33	6,59	80	<0,001
Διορθωμένα λάθη από την παρεμβολή (zsore)	-,02	1,28	,37	5,44	94	-,56	1,83	,52	9,57	80	0,134
Ευθεία επανάληψη (σε τυπικούς βαθμούς)	11,47	3,05	11,00	14,00	94	14,01	3,10	14,00	12,00	79	<0,001
Αντίστροφη επανάληψη (σε τυπικούς βαθμούς)	10,19	2,65	10,00	13,00	94	12,25	3,01	12,00	12,00	79	<0,001
Αύξουσα επανάληψη (σε τυπικούς βαθμούς)	9,48	2,14	10,00	10,00	94	10,80	2,36	11,00	13,00	79	0,001
Μνήμη αριθμών (σε τυπικούς βαθμούς)	10,31	2,45	10,00	13,00	94	12,90	2,93	13,00	12,00	79	<0,001
IGT	5,53	18,13	4,00	124,00	80	8,56	23,36	5,00	128,00	78	0,558

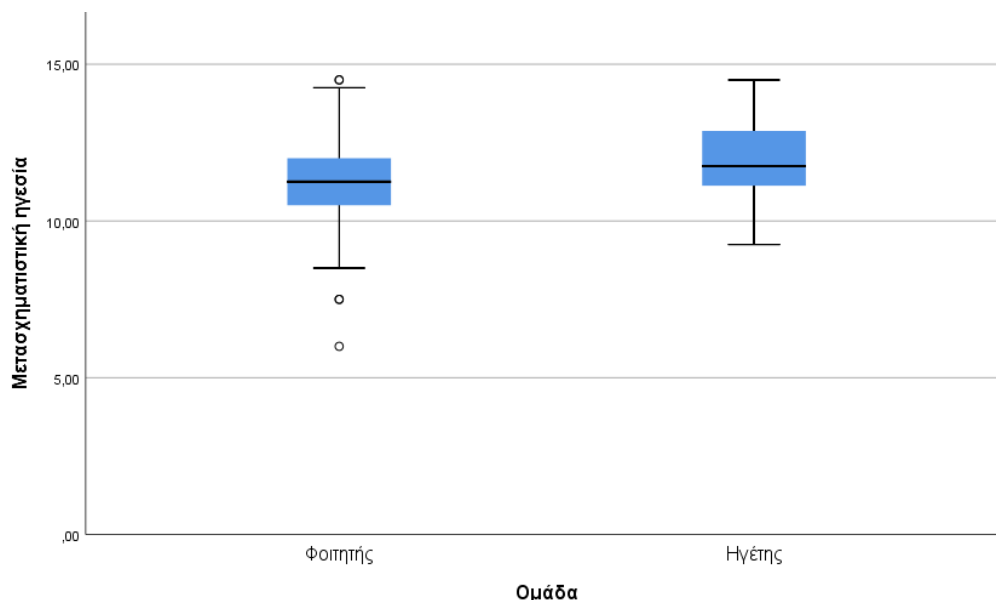
Σύμφωνα με τον πίνακα 35, καταγράφεται στατιστικά σημαντική διαφορά της Μετασχηματιστικής ηγεσίας (M-W=13208, p-value<0,001) μεταξύ των δύο ομάδων

Φοιτητής (11,32) και Ηγέτης (11,95). Επιπλέον, όσον αφορά την Συναλλακτική ηγεσία εμφανίζεται στατιστική σημαντική διαφορά (M-W=12230, $p=0.019$) με τις δύο ομάδες Φοιτητής (11,71) και Ηγέτης (12,11). Σημαντικά, μεγαλύτερη τιμές καταγράφονται στην ομάδα των ηγετών και στις δύο περιπτώσεις. Οι διαφορές αποδίδονται από τα συγκριτικά θηκογράμματα των Γραφημάτων 16 και 17 που ακολουθούν.

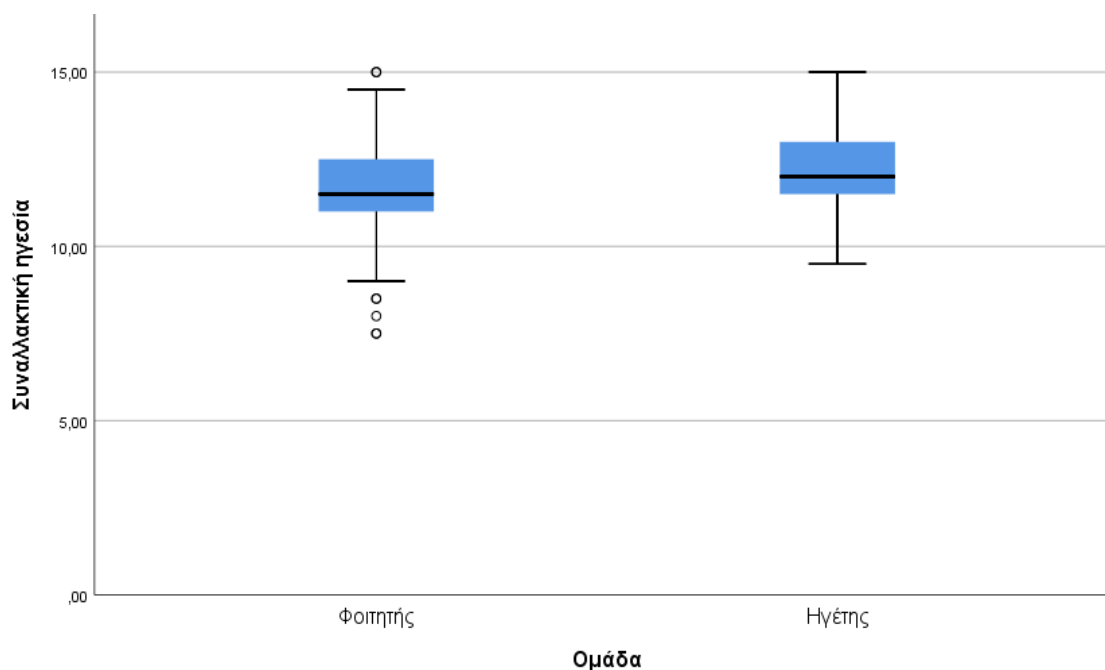
Πίνακας 33. Διαφορές της Μετασχηματιστικής και της Συναλλακτικής ηγεσίας στις δύο ομάδες Ηγέτης και Φοιτητής

			Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Διάμεσος	Εύρος	N	p-value
Μετασχηματιστική ηγεσία	Ομάδα	Φοιτητής	11,32	1,40	11,25	8,50	221	<0,001
		Ηγέτης	11,95	1,26	11,75	5,25	95	
Συναλλακτική ηγεσία	Ομάδα	Φοιτητής	11,71	1,43	11,50	7,50	221	0,019
		Ηγέτης	12,11	1,17	12,00	5,50	95	

Γράφημα 13. Κατανομή της Μετασχηματιστικής ηγεσίας στις δύο ομάδες



Γράφημα 14. Κατανομή της Συναλλακτικής ηγεσίας στις δύο ομάδες



Στον πίνακα 36, παρουσιάζονται οι διαφορές των διαστάσεων της συναισθηματικής και κοινωνικής νοημοσύνης μεταξύ των δύο ομάδων. Φαίνεται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στην διάσταση της Συναισθηματικής επίγνωσης αλλά και στατιστική σημαντική διαφορά στην κατηγορία της Αυτοδιαχείρισης στις διαστάσεις του Επιτυχούς προσανατολισμού ($M-W=4610$, $p=0.031$), της Προσαρμοστικότητας ($M-W= 5320$, $p<0,001$), του Συναισθηματικού αυτοέλεγχου ($M-W=5124$, $p<0,001$) και της Θετικής προοπτικής ($M-W= 5323$, $p<0,001$) μεταξύ των δύο ομάδων. Στον τομέα της Κοινωνικής επίγνωσης εμφανίζεται στατιστικά σημαντική διαφορά στη διάσταση της Οργανωσιακής επίγνωσης ($M-W= 4702$, $p=0,015$) και στη διάσταση Διαχείριση σχέσεων, Διαχείριση συγκρούσεων ($M-W= 5256$, $p<0,001$), Coach και μέντορας ($M-W= 5463$, $p<0,001$), της Επιρροής ($M-W=5044$, $p=0,001$) και της Ηγεσίας που εμπνέει ($M-W=5372$, $p<0,001$). Σε όλες τις περιπτώσεις σημαντικά μεγαλύτερες τιμές καταγράφονται στην ομάδα των Ηγετών.

Πίνακας 34. Διαφορές της Συναισθηματικής και κοινωνικής νοημοσύνης (αυτοαξιολογήσεις) στις δύο ομάδες Φοιτητής και Ηγέτης

	Ομάδα										
	Φοιτητής					Ηγέτης					
	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Διάμεσος	Εύρος	N	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Διάμεσος	Εύρος	N	p-value
Συναισθηματική αυτοεπίγνωση	3,86	,62	3,83	2,50	119	4,09	,48	4,00	2,30	65	0,014
Επίτευξη στόχων	4,16	,62	4,30	2,50	119	4,36	,47	4,40	2,20	65	0,031
Προσαρμοστικότητα	3,77	,54	3,83	2,33	119	4,12	,43	4,17	1,80	65	<0,001
Συναισθηματικός αυτοέλεγχος	3,50	,63	3,50	3,50	119	3,87	,61	4,00	2,50	65	<0,001
Αισιοδοξία	3,72	,70	3,70	2,70	119	4,19	,57	4,20	2,00	65	<0,001
Ενσυναίσθηση	4,04	,51	4,00	2,60	119	4,14	,50	4,20	2,40	65	0,097
Οργανωσιακή επίγνωση	4,18	,51	4,20	2,80	119	4,37	,50	4,40	1,80	65	0,015
Διαχείριση συγκρούσεων	3,61	,73	3,70	3,60	119	4,04	,57	4,00	2,80	65	<0,001
Coach και μέντορας	3,48	,65	3,50	3,00	119	3,93	,62	4,00	3,33	65	<0,001
Επιρροή	3,44	,59	3,50	3,00	119	3,73	,60	3,80	2,50	65	0,001
Ηγεσία που εμπνέει	3,41	,71	3,40	3,20	119	3,86	,55	4,00	2,80	65	<0,001
Ομαδική δουλειά	4,27	,63	4,33	2,83	119	4,36	,40	4,30	1,70	65	0,749

Στον πίνακα 37, παρουσιάζονται οι διαφορές μεταξύ των δύο ομάδων στη ΣΚΝ (ανατροφοδότηση 360°). Εμφανίζεται στατιστικά σημαντική διαφορά στον τομέα της Αυτοδιαχείρισης 360 και στη διάσταση της Θετικής προοπτικής (M-W= 4894, $p=0,006$) μεταξύ των ομάδων. Στατιστικά σημαντική διαφορά εμφανίζεται στην κατηγορία της Διαχείρισης σχέσεων 360° στην διάσταση της Διαχείρισης συγκρούσεων (M-W= 4899, $p=0,006$), της Coach και μέντορας (M-W= 5152, $p<0,001$), της Επιρροής (M-W= 6148, $p<0,001$) και της Ηγεσίας που εμπνέει (M-W= 5355, $p<0,001$). Στις υπόλοιπες κατηγορίες δεν παρατηρούνται σημαντικές στατιστικές

διαφορές μεταξύ των κατηγοριών μεταξύ των δύο ομάδων. Σημαντικά μεγαλύτερες τιμές καταγράφονται στην ομάδα των ηγετών.

Πίνακας 35. Διαφορές της Συναισθηματικής και κοινωνικής νοημοσύνης 360^ο στις δύο ομάδες Φοιτητής και Ηγέτης

	Ομάδα										p-value
	Φοιτητής					Ηγέτης					
	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Διάμεσος	Εύρος	N	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Διάμεσος	Εύρος	N	
Συναισθηματική αυτοεπίγνωση 360 ^ο	3,86	,55	3,83	2,50	108	3,99	,44	4,00	2,00	73	0,179
Επίτευξη στόχων 360 ^ο	4,27	,57	4,41	2,50	108	4,34	,54	4,50	2,20	73	0,342
Προσαρμοστικότητα 360 ^ο	4,01	,57	4,09	2,38	108	4,20	,44	4,17	2,00	73	0,055
Συναισθηματικός αυτοέλεγχος 360 ^ο	4,03	,55	4,17	2,83	108	4,03	,58	4,16	2,50	73	0,909
Αισιοδοξία 360 ^ο	3,96	,60	3,97	2,50	108	4,20	,44	4,17	2,00	73	0,006
Ενσυναίσθηση 360 ^ο	4,07	,53	4,13	2,20	108	4,13	,47	4,20	2,20	73	0,608
Οργανωσιακή επίγνωση 360 ^ο	4,36	,49	4,46	3,30	108	4,43	,39	4,50	2,00	73	0,388
Διαχείριση συγκρούσεων 360 ^ο	3,82	,60	3,83	2,60	108	4,07	,55	4,20	2,40	73	0,006
Coach και μέντορας 360 ^ο	3,65	,72	3,59	3,22	108	4,03	,53	4,08	2,08	73	<0,001
Επιρρόή 360 ^ο	3,36	,59	3,33	2,33	108	3,95	,43	4,00	2,00	73	<0,001
Ηγεσία που εμπνέει 360 ^ο	3,55	,86	3,60	4,50	108	4,07	,58	4,10	2,40	73	<0,001
Ομαδική δουλειά 360 ^ο	4,41	,47	4,53	2,08	108	4,40	,42	4,50	2,00	73	0,521

3.6 Η επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών

Η τελευταία υπόθεση της έρευνας υποστήριζε ότι η ηγεσία και οι ΕΛ δεν αναμένεται να επηρεάζονται από την ηλικία και το φύλο και αναμένεται να επηρεάζονται από τα έτη προϋπηρεσίας. Σύμφωνα με τον πίνακα 38, συγκρίνεται η μετασχηματιστική και η συναλλακτική ηγεσία ανάλογα με το φύλο. Δεν εμφανίζονται στατιστικά σημαντικές διαφορές τόσο της Μετασχηματιστικής ηγεσίας όσο και της Συναλλακτικής ηγεσίας στα δύο φύλα (M-W=9952, p-value= 0,633 και M-W=9847, p-value=0,533 αντίστοιχα). Όσον αφορά τη Μετασχηματιστική ηγεσία μεγαλύτερη μέση τιμή παρουσιάζουν οι άνδρες (11,63) σε σχέση με τις γυναίκες (11,46). Παρόμοια, στη Συναλλακτική ηγεσία μεγαλύτερη μέση τιμή είναι αυτή των ανδρών (11,94) σε σχέση με αυτή των γυναικών (11,78).

Πίνακας 36. Διαφοροποιήσεις της μετασχηματιστικής και της συναλλακτικής ηγεσίας ανάλογα με το φύλο

			Μέση	Τυπική				p-value
			τιμή	απόκλιση	Διάμεσος	Εύρος	N	
Μετασχηματιστική ηγεσία	Φύλο	Άνδρας	11,63	1,34	11,50	5,75	92	0,633
		Γυναίκα	11,46	1,40	11,50	8,50	224	
Συναλλακτική ηγεσία	Φύλο	Άνδρας	11,94	1,17	12,00	6,00	92	0,533
		Γυναίκα	11,78	1,44	12,00	7,50	224	

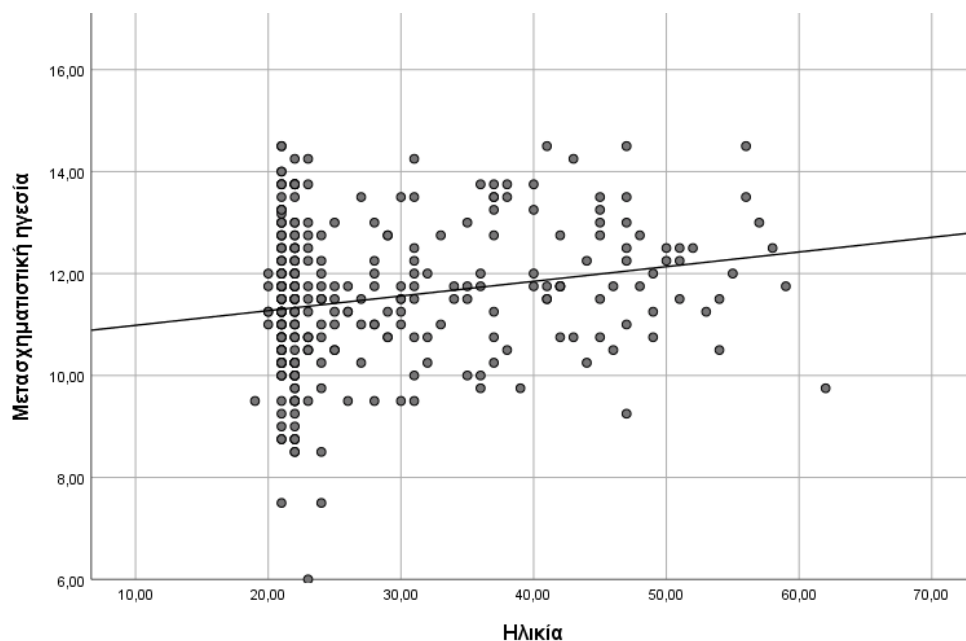
Στον πίνακα 39, γίνεται έλεγχος της σχέσης μεταξύ μετασχηματιστικής και της συναλλακτικής ηγεσίας με την ηλικία και τα χρόνια προϋπηρεσίας. Φαίνεται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση της Μετασχηματιστικής ηγεσίας με την ηλικία (p-value=0,004) με συντελεστή Spearman's Rho 0,163. Επίσης, η Μετασχηματιστική ηγεσία εμφανίζει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με τα χρόνια προϋπηρεσίας (p-value=0,001) με συντελεστή συσχέτισης Spearman's Rho 0,179. Από την άλλη, όσον αφορά τη Συναλλακτική ηγεσία δεν εμφανίζει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την ηλικία (p-value=0,25) ούτε και με τα χρόνια προϋπηρεσίας (p-value=0,088). Οι στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις αποδίδονται

γραφικά από τα διαγράμματα διασποράς των γραφημάτων 18 και 19 που ακολουθούν.

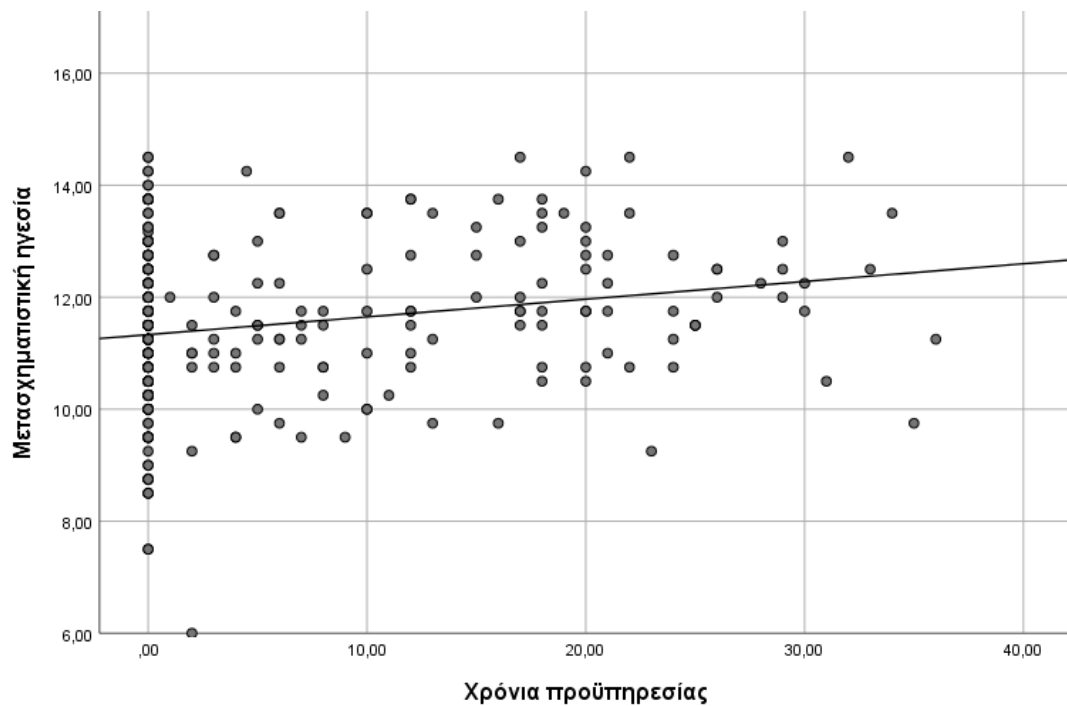
Πίνακας 37. Συσχετίσεις της μετασχηματιστικής και της συναλλακτικής ηγεσίας με την ηλικία και τα χρόνια προϋπηρεσίας

		Χρόνια	
		Ηλικία	προϋπηρεσίας
Spearman's Rho	Μετασχηματιστική ηγεσία	Correlation Coefficient	,163**
	Συναλλακτική ηγεσία	Correlation Coefficient	,096

Γράφημα 15. Συσχέτιση της Μετασχηματιστικής ηγεσίας με την ηλικία



Γράφημα 16. Συσχέτιση της Μετασχηματιστικής ηγεσίας με τα χρόνια προϋπηρεσίας



Στον πίνακα 40 εκφράζονται οι συσχετίσεις που καταγράφηκαν μεταξύ των ΕΛ και των χρόνων προϋπηρεσίας αλλά και της ηλικίας των συμμετεχόντων. Φαίνεται ότι υπάρχουν αρκετές στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις τόσο θετικές όσο και αρνητικές. Συγκεκριμένα, τα έτη προϋπηρεσίας σχετίζονται θετικά με τη Σημασιολογική ευχέρεια (zscore), τη Φωνολογική ευχέρεια (zscore), τη Φωνολογική ευχέρεια, τη Παρεμβολή (zscore), την Ευθεία επανάληψη (σε τυπικούς βαθμούς), την Ευθεία επανάληψη, την Αντίστροφη επανάληψη (σε τυπικούς βαθμούς), την Αντίστροφη επανάληψη, την Αύξουσα επανάληψη (σε τυπικούς βαθμούς), τη Μνήμη αριθμών (σε τυπικούς βαθμούς), τη Μνήμη αριθμών και αρνητικά συσχετίζονται με τα Λάθη από την παρεμβολή (zsore).

Πίνακας 38. Συσχετίσεις των ΕΛ με τα χρόνια προϋπηρεσίας και την ηλικία

		Προϋπηρεσία	Ηλικία
		Rho	Rho
Σημαιολογική		,264***	,254**
ευχέρεια			
Φωνολογική		,227**	,224**
ευχέρεια			
Χρόνος	1ης	-,035	-,028
δοκιμασίας			
Χρόνος	2ης	-,041	-,030
δοκιμασίας			
Παρεμβολή		,211**	,223**
Λάθη από την		-,248**	-,232**
παρεμβολή			
Διορθωμένα λάθη		-,115	-,136
από την παρεμβολή			
Ευθεία επανάληψη		,384**	,372**
Αντίστροφη		,341**	,321**
επανάληψη			
Αύξουσα		,246**	,254**
επανάληψη			
Μνήμη αριθμών (σε		,439**	,430**
τυπικούς βαθμούς)			
IGT		-,040	-,032

Σημείωση: ** $p < 0.01$; * $p < 0.05$

Αναμένεται συνεπώς να υπάρχουν μεγαλύτερες τιμές στις συγκεκριμένες ΕΛ για συμμετέχοντες με περισσότερα χρόνια προϋπηρεσίας, με εξαίρεση τα λάθη από παρεμβολή όπου η συσχέτιση είναι αντίστροφη. Παράλληλα, στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις καταγράφηκαν για τις ίδιες διαστάσεις και με την

ηλικία υποδεικνύοντας ότι τα έτη προϋπηρεσίας και η ηλικία έχουν ισχυρή μεταξύ τους συσχέτιση.

Στον πίνακα 41 που ακολουθεί εξετάζονται οι διαφοροποιήσεις των ΕΛ ανάλογα με το φύλο. Συγκεκριμένα, φαίνεται ότι διαφορές καταγράφονται για τις ΕΛ με τους άνδρες να έχουν υψηλότερη επίδοση στην Παρεμβολή, την Ευθεία επανάληψη, την Ευθεία επανάληψη, την Αντίστροφη επανάληψη, την Αντίστροφη επανάληψη, την Αύξουσα επανάληψη και τη Μνήμη αριθμών, στα Λάθη από την παρεμβολή και στο Χρόνο (2ης δοκιμασίας Stroop). Οι τιμές των ΕΛ που εκτιμήθηκαν ανά φύλο και τα αντίστοιχα p - values καταγράφονται αναλυτικά στον πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 39. Διαφορές των ΕΛ ανάλογα με το Φύλο

		N	Μέση τιμή	Τυπική αποκλιση	p
Σημαιολογική ευχέρεια	Άνδρας	55	0,90	1,27	0,807
	Γυναίκα	119	0,98	1,20	
Φωνολογική ευχέρεια	Άνδρας	55	-0,11	0,98	0,93
	Γυναίκα	119	-0,13	1,02	
Χρόνος 1ης δοκιμασίας	Άνδρας	55	61,45	10,62	0,437
	Γυναίκα	119	62,97	9,94	
Χρόνος 2ης δοκιμασίας	Άνδρας	55	45,98	6,01	0,03
	Γυναίκα	119	48,80	7,37	
Παρεμβολή	Άνδρας	55	0,06	1,30	0,002
	Γυναίκα	119	-0,63	1,47	
Παρεμβολή	Άνδρας	55	95,69	17,55	0,01
	Γυναίκα	119	103,37	19,58	
Λάθη από την παρεμβολή	Άνδρας	55	0,07	0,33	0,11
	Γυναίκα	119	0,21	0,57	
Διορθωμένα λάθη-παρεμβολή	Άνδρας	55	1,15	1,60	0,285
	Γυναίκα	119	1,27	1,46	
Ευθεία επανάληψη	Άνδρας	55	13,67	3,53	0,011
	Γυναίκα	118	12,14	3,11	
Αντίστροφη επανάληψη	Άνδρας	55	12,25	3,15	0,001
	Γυναίκα	118	10,61	2,78	
Αύξουσα επανάληψη	Άνδρας	55	10,71	2,38	0,033
	Γυναίκα	118	9,79	2,26	
Μνήμη αριθμών	Άνδρας	55	12,73	3,30	0,001
	Γυναίκα	118	10,92	2,62	
IGT	Άνδρας	49	8,86	24,82	0,576
	Γυναίκα	109	6,20	18,89	

Στο κεφάλαιο αυτό αναπτύχθηκαν τα ποσοτικά αποτελέσματα της έρευνας, η οποία ομαδοποιήθηκε σε τρεις άξονες. Ο πρώτος άξονας διερεύνησε τον ρόλο των ΕΛ στην ηγεσία και την αποτελεσματικότητα λαμβάνοντας υπόψιν την προσωπικότητα, τη ΣΝ ως χαρακτηριστικό και τη ΓΝΙ. Ο δεύτερος άξονας διερεύνησε τον ρόλο των ΕΛ στην ΣΚΝ (αυτοαξιολογήσεις και ανατροφοδότηση 360°) λαμβάνοντας υπόψιν τον διαμεσολαβητικό ρόλο της προσωπικότητας, της ΣΝ και της ΓΝΙ καθώς και τη σχέση της ΣΚΝ με την ηγεσία και την αποτελεσματικότητα. Ο τρίτος άξονας διερεύνησε τις πιθανές διαφορές των ΕΛ μεταξύ των δύο ομάδων (ηγέτες και φοιτητές) και την επίδραση των δημογραφικών στοιχείων στις ΕΛ και την ηγεσία. Στο επόμενο και τελευταίο κεφάλαιο αναπτύσσεται η συζήτηση σχετικά με τα συμπεράσματα της έρευνας σχετικά με τον ρόλο των θερμών και ψυχρών επιτελικών λειτουργιών στην αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Η μελέτη των σχέσεων μεταξύ των θερμών και ψυχρών επιτελικών λειτουργιών με την ηγεσία, την αποτελεσματικότητα και τη Συναισθηματική και Κοινωνική Νοημοσύνη είναι σημαντική από μόνη της, αλλά συμβάλλει ουσιαστικά στην κατανόηση των μηχανισμών που εξηγούν τον τρόπο με τον οποίο οι ΕΛ επιδρούν στην αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά και στη ΣΚΝ. Τα ερευνητικά δεδομένα που παρουσιάζονται στη διατριβή αυτή συμβάλλουν προς αυτή την κατεύθυνση καθώς δείχνουν πώς η προσωπικότητα και η ΓΝΙ διαμεσολαβούν εξηγώντας γιατί οι ανώτερες γνωστικές λειτουργίες συμβάλλουν στην ηγεσία. Σε μία προσπάθεια να ενισχυθεί η εγκυρότητα των σχέσεων που ελέγχθηκαν, οι υποθέσεις της διατριβής αξιολογήθηκαν όχι μόνο σε δείγμα ηγετών, αλλά και σε δείγμα φοιτητών, καθώς οι ακαδημαϊκές εμπειρίες εμφανίζουν κοινά με τις εργασιακές εμπειρίες των ηγετών σε οργανωσιακά περιβάλλοντα (Schaufeli και συν., 2002).

Οι ακαδημαϊκές εμπειρίες των φοιτητών έχουν κοινά σημεία με τις εμπειρίες των ηγετών, γεγονός που εξηγεί την εμφάνιση αντίστοιχων συμπεριφορικών καταστάσεων με αυτές που σχετίζονται με την εργασία σε φοιτητικούς πληθυσμούς (Reis, Xanthopoulou, & Tsaousis, 2015).

4.1 Ο ρόλος των επιτελικών λειτουργιών στην ηγεσία και στην αποτελεσματικότητα

4.1.1 Οι επιτελικές λειτουργίες στην ηγεσία

Βασικός στόχος του πρώτου άξονα της έρευνας ήταν να διερευνηθεί ο ρόλος των ΕΛ στην ηγεσία λαμβάνοντας υπόψιν την επίδραση της προσωπικότητας, της γενικής νοητικής ικανότητας και της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (ΣΝ) ως χαρακτηριστικό. Η υπόθεση 1 επιβεβαιώθηκε εν μέρει καθώς οι ψυχρές ΕΛ φαίνεται να επιδρούν στην ηγεσία, ωστόσο αναδεικνύεται ο ρόλος της προσωπικότητας στη μετασχηματιστική ηγεσία και της γενικής νοητικής ικανότητας στη συναλλακτική. Η ΣΝ ως χαρακτηριστικό δεν παίζει διαμεσολαβητικό ρόλο μεταξύ των ΕΛ και της ηγεσίας.

Αναλυτικά, κάποιοι τομείς των ΕΛ φαίνεται να σχετίζονται με την μετασχηματιστική ηγεσία. Συγκεκριμένα, παρατηρούνται θετικές συσχετίσεις μεταξύ

της σημασιολογικής και φωνολογικής ευχέρειας από τις ψυχρές ΕΛ και του IGT από τις θερμές ΕΛ με την μετασχηματιστική ηγεσία. Όσο δηλαδή υψηλότερη είναι η επίδοση στα παραπάνω εργαλεία τόσο αυξάνεται η μετασχηματιστική ηγεσία. Όταν στη συνέχεια, γίνεται έλεγχος των συσχετίσεων της μετασχηματιστικής ηγεσίας με την προσωπικότητα, τη ΓΝΙ και τη ΣΝ ως χαρακτηριστικό παρατηρούνται θετικές συσχετίσεις με όλους τους τομείς της προσωπικότητας και την ΣΝ ως χαρακτηριστικό. Μετά την Ανάλυση Διαμεσολάβησης προκύπτει ότι η Σημασιολογική Ευχέρεια επιδρά στη μετασχηματιστική ηγεσία όταν διαμεσολαβείται από την Δεκτικότητα στις Εμπειρίες. Ωστόσο, στο τελικό μοντέλο, επικρατεί η απευθείας επίδραση της Δεκτικότητας στις Εμπειρίες στη Μετασχηματιστική ηγεσία. Μπορούμε να συμπεράνουμε ότι ενώ η Σημασιολογική ευχέρεια από την πλευρά των ψυχρών ΕΛ επιδρά στη μετασχηματιστική ηγεσία όταν διαμεσολαβείται από τη Δεκτικότητα στις εμπειρίες (Προσωπικότητα), η επίδραση της προσωπικότητας είναι τόσο ισχυρή που επιδρά απευθείας συμπεραίνοντας ότι ο ανοιχτός στις νέες εμπειρίες ηγέτης είναι ο ηγέτης που διαθέτει χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Στη συνέχεια, προέκυψε ότι ο Χρόνος Ανάγνωσης Χρωμάτων (Stroop2) επιδρά στη μετασχηματιστική ηγεσία όταν διαμεσολαβείται από την Εξωστρέφεια. Ωστόσο, στο τελικό μοντέλο, επικρατεί η απευθείας επίδραση της Εξωστρέφειας στη Μετασχηματιστική ηγεσία. Μπορούμε να συμπεράνουμε ότι ενώ ο Χρόνος Αντίδρασης Χρωμάτων που εκτιμά ταχύτητα επεξεργασίας οπτικών πληροφοριών και επιλεκτική προσοχή επιδρά στη μετασχηματιστική ηγεσία, όταν διαμεσολαβείται από την Εξωστρέφεια (Προσωπικότητα), η επίδραση της προσωπικότητας είναι τόσο ισχυρή που επιδρά απευθείας συμπεραίνοντας ότι ο εξωστρεφής ηγέτης είναι ο ηγέτης που διαθέτει χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Μετά την Ανάλυση Διαμεσολάβησης προκύπτει ότι η Ευθεία Επανάληψη (Digit Span) επιδρά στη μετασχηματιστική ηγεσία όταν διαμεσολαβείται από την Προσήνεια. Ωστόσο, στο τελικό μοντέλο, επικρατεί η απευθείας επίδραση της Προσήνειας στη Μετασχηματιστική ηγεσία. Μπορούμε να συμπεράνουμε ότι ενώ η Ευθεία Επανάληψη που εκτιμά εύρος ακουστικής προσοχής επιδρά στη μετασχηματιστική ηγεσία. Ωστόσο, όταν διαμεσολαβείται από την Προσήνεια (Προσωπικότητα), η επίδραση της προσωπικότητας είναι τόσο ισχυρή που επιδρά απευθείας συμπεραίνοντας ότι ο φιλικός ηγέτης είναι ο ηγέτης που διαθέτει

χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Άρα από τις παραπάνω σχέσεις η επίδραση των ΕΛ στη μετασχηματιστική ηγεσία δεν προκύπτει σημαντική από μόνη της. Τελικά προκύπτει ότι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και συγκεκριμένα η Εξωστρέφεια, η Προσήνεια και η Δεκτικότητα στις εμπειρίες επιδρούν στη μετασχηματιστική ηγεσία. Το φύλο, η ηλικία, τα έτη προϋπηρεσίας, η γενική νοητική ικανότητα και η ΣΝ ως χαρακτηριστικό δεν επιδρούν στη Μετασχηματιστική Ηγεσία.

Αναφορικά με τη συναλλακτική ηγεσία φαίνεται να σχετίζεται με κάποιους τομείς των ΕΛ. Συγκεκριμένα, παρατηρείται αρνητική συσχέτιση μεταξύ του χρόνου Ανάγνωσης Χρωμάτων με την Συναλλακτική ηγεσία. Όσο δηλαδή πιο γρήγορος είναι κανείς στην Ανάγνωση των Χρωμάτων τόσο πιο υψηλά σκοράρει στη Συναλλακτική Ηγεσία. Όταν στη συνέχεια, γίνεται έλεγχος των συσχετίσεων της μετασχηματιστικής ηγεσίας με την προσωπικότητα, τη ΓΝΙ και τη ΣΝ ως χαρακτηριστικό παρατηρούνται θετικές συσχετίσεις με όλους τους τομείς της προσωπικότητας πλην της συναισθηματικής σταθερότητας και την ΣΝ ως χαρακτηριστικό. Μετά την Mediation Analysis προκύπτει ότι ο Χρόνος Ανάγνωσης Χρωμάτων επιδρά στη συναλλακτική ηγεσία όταν διαμεσολαβείται από την Εξωστρέφεια. Στο τελικό μοντέλο, σημαντική παραμένει η απευθείας επίδραση του Χρόνου Ανάγνωσης Χρωμάτων στη Συναλλακτική ηγεσία. Άρα ο Χρόνος Ανάγνωσης Χρωμάτων που εμπλέκει ταχύτητα επεξεργασίας οπτικών πληροφοριών και επιλεκτική προσοχή προβλέπει τη συναλλακτική ηγεσία μετά από τον έλεγχο, της προσωπικότητας, της ΓΝΙ, της ΣΝ ως χαρακτηριστικό, της ηλικίας, του φύλου και των ετών προϋπηρεσίας.

Μετά την δεύτερη ανάλυση διαμεσολάβησης προκύπτει ότι η Ευθεία Επανάληψη (Digit Span) επιδρά στη συναλλακτική ηγεσία όταν διαμεσολαβείται από την Προσήνεια. Στο τελικό μοντέλο, σημαντική παραμένει η απευθείας επίδραση της Ευθείας Επανάληψης στη Συναλλακτική ηγεσία. Άρα η Ευθεία Επανάληψη που εμπλέκει το εύρος της ακουστικής προσοχής προβλέπει τη συναλλακτική ηγεσία μετά από τον έλεγχο, της προσωπικότητας, της ΓΝΙ, της ΣΝ ως χαρακτηριστικό, της ηλικίας, του φύλου και των ετών προϋπηρεσίας. Τελικά προκύπτει ότι νοητικές λειτουργίες όπως η επιλεκτική προσοχή, το εύρος της προσοχής και η ταχύτητα επεξεργασίας επιδρούν στη Συναλλακτική ηγεσία. Το φύλο, η ηλικία, τα έτη προϋπηρεσίας, η γενική νοητική ικανότητα και η ΣΝ ως χαρακτηριστικό δεν επιδρούν στη Μετασχηματιστική Ηγεσία.

Επομένως, όσον αφορά την Μετασχηματιστική ηγεσία αναδεικνύεται η επίδραση των χαρακτηριστικών της Προσωπικότητας. Όσον αφορά τη Συναλλακτική ηγεσία αναδεικνύεται η επίδραση των ψυχρών ΕΛ και συγκεκριμένα του Χρόνου Ανάγνωσης Χρωμάτων (Stroop) και της Ευθείας Επανάληψης (Digit Span) και η διαμεσολάβηση της Προσωπικότητας. Και στις δύο περιπτώσεις δεν υπάρχει επίδραση της ΓΝΙ και της ΣΝ ως χαρακτηριστικό. Τα αποτελέσματα είναι σε συνάφεια με τους Ramchandran (2011) ο οποίος τονίζει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία προβλέπεται κυρίως από την εξωστρέφεια και στη συνέχεια από τις επιτελικές λειτουργίες ($t = 1.35, p = 0.086$), όπου η σχέση είναι οριακά σημαντική. Επίσης, αναφέρει ότι η ΓΝΙ δεν προβλέπει τη μετασχηματιστική ηγεσία. Άλλοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι η ΓΝΙ και η προσωπικότητα (εξωστρέφεια) είναι οι κυριότεροι προβλεπτικοί παράγοντες της ηγεσίας και της αποτελεσματικότητας (Bono & Judge, 2004; Judge και συν., 2002; Ilies και συν., 2004).

Όσον αφορά τη δεύτερη υπόθεση ότι δηλαδή οι ΕΛ θα προβλέπουν περισσότερο τη μετασχηματιστική από ότι τη συναλλακτική φαίνεται να επιβεβαιώνεται. Οι σχέσεις μεταξύ ΕΛ και μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι περισσότερες συγκριτικά με τη συναλλακτική. Ωστόσο, όλες οι σχέσεις είναι ασθενείς. Αναδεικνύεται ότι οι ΕΛ συμβάλλουν στην ηγεσία αλλά όχι καθοριστικά, υποστηρίζοντας ότι και άλλες μεταβλητές όπως για παράδειγμα η προσωπικότητα συμβάλλουν στη μετασχηματιστική ηγεσία.

Οι γνωστικές λειτουργίες είναι καθοριστικές για την αποτελεσματικότητα σε οργανωσιακά περιβάλλοντα (Bosco & Allen, 2011). Για παράδειγμα, ένας ηγέτης με υψηλές γνωστικές ικανότητες χαρακτηρίζεται από λογική και κριτική σκέψη, έχει την ικανότητα να αποθηκεύει, να ανακαλεί και να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά πληροφορίες σε σχέση με την εργασία του, να φέρει σε πέρας ένα έργο αποτελεσματικά, να επιλύει προβλήματα και να διεκπεραιώνει διαφορετικών απαιτήσεων έργα παράλληλα (Λεμονάκη, 2017). Επίσης, έχει την ικανότητα να εργαστεί αποτελεσματικά ακόμα και σε συνθήκες που δεν ευνοούν την διατήρηση της προσοχής (Kossowska & Necka, 1994). Οι επιτελικές λειτουργίες είναι σημαντικές για την επίτευξη των στόχων του καθώς ένας ηγέτης που χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα νοητικού ελέγχου έχει την ευελιξία που χρειάζεται προκειμένου να αλλάζει την αυτοματοποιημένη συμπεριφορά του και να υιοθετεί μια εναλλακτική που είναι

πιο ταιριαστή για την επίτευξη ενός στόχου (Λεμονάκη, 2017). Επίσης, διαχειρίζεται τα συναισθήματα του και προσαρμόζεται πιο αποτελεσματικά σε συναισθηματικά απαιτητικές συνθήκες ώστε να πετυχαίνει καλύτερη εργασιακή απόδοση (Diestel & Schmidt, 2011).

Οι Ramchandran και συν. (2016) υποστηρίζουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία προβλέπεται από την ικανότητα αναστολής και τη γνωστική ευελιξία λαμβάνοντας υπόψιν τη ΓΝΙ και την εξωστρέφεια. Υποστηρίζουν με αυτό τον τρόπο ότι η σχέση μεταξύ των ΕΛ και της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι αρκετά πολύπλοκη και ότι υψηλού επιπέδου ικανότητες μπορούν να αντισταθμίσουν λιγότερο δυνατές γνωστικές ικανότητες στην ηγεσία. Οι Lubinski και συν. (2001) υποστηρίζουν ότι η εξωστρέφεια και οι ΕΛ έχουν το δυναμικό να διακρίνουν τους πιο ικανούς ηγέτες. Ως εκ τούτου, ο συνδυασμός της εξωστρέφειας και των ΕΛ μπορούν να προβλέψουν ξεχωριστά προκοινωνικά χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Οι ΕΛ μπορούν να προσφέρουν πρόσθετους πόρους για τη λήψη προοπτικών και κινήτρου για την υποστήριξη και την ενδυνάμωση των μετασχηματιστικών ηγετών ώστε να είναι δημιουργικοί στην εύρεση καινοτόμων λύσεων προς έναν μεγαλύτερο σκοπό (Grant & Berry 2011; Grant, 2012).

4.1.2 Οι επιτελικές λειτουργίες και η αποτελεσματικότητα στην ηγεσία

Στόχος του τρίτου ερευνητικού ερωτήματος ήταν να διερευνηθεί εάν οι θερμές και οι ψυχρές επιτελικές λειτουργίες (ΕΛ) επιδρούν στην αποτελεσματικότητα στην ηγεσία (αυτό-αξιολόγηση και ανατροφοδότηση 360 μοιρών) λαμβάνοντας υπόψιν την επίδραση της προσωπικότητας, της ΓΝΙ και της ΣΝ ως χαρακτηριστικό.

Οι ΕΛ δεν φαίνεται να σχετίζονται με την αυτοαποτελεσματικότητα ούτε με την αποτελεσματικότητα (ανατροφοδότηση 360°) σε πρωτογενή βαθμό. Μετά την Ανάλυση Διαμεσολάβησης προκύπτει ότι η Σημαιολογική Ευχέρεια επιδρά στη αυτοαποτελεσματικότητα όταν διαμεσολαβείται από την ΓΝΙ. Ωστόσο, στο τελικό μοντέλο, επικρατεί η απευθείας επίδραση της ΓΝΙ στην αυτοαποτελεσματικότητα. Μπορούμε να συμπεράνουμε ότι ενώ η Σημαιολογική ευχέρεια από την πλευρά των ψυχρών ΕΛ επιδρά στη αυτοαποτελεσματικότητα όταν διαμεσολαβείται από τη ΓΝΙ, η επίδραση της γενικής νοημοσύνης είναι τόσο ισχυρή που επιδρά απευθείας

συμπεραίνοντας ότι όσο πιο υψηλό νοητικό δυναμικό διαθέτει ο ηγέτης τόσο πιο αποτελεσματικός θεωρεί ότι είναι.

Μετά την Ανάλυση Διαμεσολάβησης προκύπτει ότι ο Χρόνος Ανάγνωσης Λέξεων (Stroop1) επιδρά στην αυτοαποτελεσματικότητα όταν διαμεσολαβείται από την ΓΝΙ. Ωστόσο, στο τελικό μοντέλο, επικρατεί η απευθείας επίδραση της ΓΝΙ στην αυτοαποτελεσματικότητα. Μπορούμε να συμπεράνουμε ότι ενώ ο Χρόνος Αντίδρασης Λέξεων που εκτιμά ταχύτητα επεξεργασίας οπτικών πληροφοριών επιδρά στην αυτοαποτελεσματικότητα όταν διαμεσολαβείται από την ΓΝΙ, η επίδραση του νοητικού δυναμικού είναι τόσο ισχυρή που επιδρά απευθείας συμπεραίνοντας ότι ο ηγέτης με υψηλό δυναμικό είναι και αποτελεσματικός.

Στη συνέχεια προέκυψε ότι η Παρεμβολή (Stroop3z) επιδρά στην αυτοαποτελεσματικότητα όταν διαμεσολαβείται από την ΓΝΙ. Ωστόσο, στο τελικό μοντέλο, επικρατεί η απευθείας επίδραση της ΓΝΙ στην αυτοαποτελεσματικότητα. Συμπεραίνουμε ότι ενώ η Παρεμβολή που εκτιμά την ικανότητα αναστολής της αυθόρμητης αντίδρασης και τον έλεγχο της παρορμητικής συμπεριφοράς επιδρά στην αυτοαποτελεσματικότητα όταν διαμεσολαβείται από την ΓΝΙ, η επίδραση της νοημοσύνης είναι τόσο ισχυρή που επιδρά απευθείας συμπεραίνοντας ότι ο ηγέτης με υψηλό νοητικό δυναμικό είναι ο αποτελεσματικός ηγέτης. Άρα από τις παραπάνω σχέσεις προκύπτει ότι η γενική νοημοσύνη, επιδρά στην αυτό-αποτελεσματικότητα στην ηγεσία. Το φύλο, η ηλικία, τα έτη προϋπηρεσίας, η προσωπικότητα και η ΣΝ ως χαρακτηριστικό δεν επιδρούν στην αυτοαποτελεσματικότητα.

Σχετικά με τον ρόλο των ΕΛ και την αποτελεσματικότητα μέσω ανατροφοδότηση 360^ο, προκύπτει ότι το IGT επιδρά στην αποτελεσματικότητα μέσω ανατροφοδότησης 360 μοιρών λαμβάνοντας υπόψιν την ηλικία, το φύλο, τα έτη προϋπηρεσίας και την ομάδα τα οποία δεν επιδρούν. Μετά από έλεγχο της προσωπικότητας, της ΓΝΙ και της ΣΝ ως χαρακτηριστικό προκύπτει ότι το IGT δεν επιδρά στην αποτελεσματικότητα όταν διαμεσολαβείται από τη ΣΝ ως χαρακτηριστικό. Στο τελικό μοντέλο, σημαντική παραμένει η απευθείας επίδραση του IGT στην αποτελεσματικότητα μέσω ανατροφοδότησης 360^ο. Άρα το IGT που εμπλέκει θερμές ΕΛ και συγκεκριμένα της λήψη απόφασης κάτω από αβέβαιες συνθήκες και συνθήκες ρίσκου προβλέπει την αποτελεσματικότητα μετά από τον έλεγχο, της προσωπικότητας, της ΓΝΙ, της ΣΝ ως χαρακτηριστικό, της ηλικίας, του

φύλου και των ετών προϋπηρεσίας. Το ενδιαφέρον εύρημα όσον αφορά τον ρόλο των ΕΛ στην αποτελεσματικότητα (είτε μέσω αυτοαξιολόγησης είτε μέσω ανατροφοδότησης 360^ο) είναι ότι αναδεικνύονται διαφορετικές γνωστικές λειτουργίες ως κρίσιμες. Συγκεκριμένα, όταν απαντούν οι ίδιοι οι συμμετέχοντες αναδεικνύεται ο ρόλος της Γενικής Νοημοσύνης ως το μοναδικό κριτήριο της αποτελεσματικότητας. Δηλαδή οι ίδιοι οι ερωτώμενοι θεωρούν ότι αυτό που τους κάνει αποτελεσματικούς είναι κυρίως το αν είναι έξυπνοι, το αν δηλαδή διαθέτουν υψηλό νοητικό δυναμικό. Ωστόσο, όταν μελετάται ο ρόλος των ΕΛ από τη πλευρά της αποτελεσματικότητας μέσω ανατροφοδότησης ο οποίος θεωρείται πιο αξιόπιστος τρόπος μέτρησης της αποτελεσματικότητας αναδεικνύεται ο ρόλος των θερμών ΕΛ και συγκεκριμένα της λήψης απόφασης όταν εμπλέκει τιμωρία ή ανταμοιβή καθώς και ο ρόλος της ΣΝ ως χαρακτηριστικό. Και οι δύο παραπάνω μεταβλητές έχει υποστηριχθεί ότι μπορεί να συσχετίζονται μεταξύ τους καθώς και οι δύο εμπλέκουν σύνθετες κοινωνικές συμπεριφορές συναισθηματικά προσανατολισμένες. Τα αποτελέσματα ερευνών των Ramchandran (2016) και Judge και συν. (2004) έρχονται σε συνάφεια με την παρούσα διατριβή όπου αναδείχθηκε ο ρόλος της ΓΝΙ μόνο στην περίπτωση της αντιλαμβανόμενης αποτελεσματικότητας και όχι της αποτελεσματικότητας μέσω ανατροφοδότησης η οποία αποτελεί πιο αξιόπιστο τρόπο μέτρησης της αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς.

Σχετικά με τη σχέση της αποτελεσματικότητας (ανατροφοδότησης 360^ο) με την ΣΝ ως χαρακτηριστικό και τις θερμές ΕΛ αποτελεί ένα ενδιαφέρον προς μελέτη εύρημα. Ενώ στη αυτοαποτελεσματικότητα αναδεικνύεται ο ρόλος της ΓΝΙ και κάποιων ψυχρών ΕΛ στην αποτελεσματικότητα με τη μορφή ανατροφοδότησης αναδεικνύεται ο ρόλος κοινωνικο-συναισθηματικών μεταβλητών. Τόσο η ΣΝ ως χαρακτηριστικό όσο και το IGT εκτιμούν κοινωνικές δεξιότητες, την ικανότητα ενσυναίσθησης, την ικανότητα λήψης απόφασης κάτω από συνθήκες που εμπλέκουν το συναίσθημα. Άρα, οι άλλοι θεωρούν κάποιον αποτελεσματικό όταν διαθέτει τις παραπάνω δεξιότητες και όχι υψηλό νοητικό δυναμικό. Με απλά λόγια το να διαθέτει κανείς λογική σκέψη, ευελιξία, προσοχή και ενεργό μνήμη αποτελούν δείκτες αποτελεσματικότητας. Όπως πολλές μελέτες υποστηρίζουν φαίνεται να υπάρχει μια συνάφεια μεταξύ της ΣΝ και του IGT. Συγκεκριμένα οι Yip και συν. (2020) υποστηρίζουν ότι η ΣΝ διαμεσολαβεί το IGT, κυρίως της ικανότητα λήψης ρίσκου και

την φυσιολογική διέγερση. Προτείνουν ότι χαμηλά επίπεδα ΣΝ οδηγούν σε εσφαλμένη λήψη απόφασης, μέσω λανθασμένης διέγερσης στη φυσιολογία. Επίσης οι Alkozei και συν. (2019) υποστηρίζουν ότι μετά από πρόγραμμα ανάπτυξης της ΣΝ οι συμμετέχοντες σκοράρουν υψηλότερα στην λήψη απόφασης κάτω από αβέβαιες συνθήκες (IGT). Οι αλλαγές αυτές στην επίδοση στο IGT συσχετίστηκαν και με βελτιωμένη επίδοση στην εκτίμηση της ΣΝ όταν εκτιμήθηκε πριν και μετά το εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Πέρα από τη σχέση μεταξύ θερμών ΕΛ και ΣΝ άλλες έρευνες υποστηρίζουν ότι το IGT εμπλέκει περισσότερο νοητικές διεργασίες από ότι συναισθηματικές (Li και συν., 2017). Όταν διερευνήθηκαν οι προβλεπτικοί δείκτες της αποτελεσματικότητας, βρέθηκε ότι η προσωπικότητα και συγκεκριμένα η ευσυνειδησία και η δεκτικότητα στις εμπειρίες και οι θερμές ΕΛ προβλέπουν την αυτοαποτελεσματικότητα. Η ΣΚΝ και συγκεκριμένα η επίτευξη στόχων και η διαχείριση συγκρούσεων και οι θερμές ΕΛ προβλέπουν την αποτελεσματικότητα.

Στη βιβλιογραφία η ΣΝ συσχετίζεται με την ηγεσία και την αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένας σημαντικός προγνωστικός παράγοντας στην απόδοση στην ηγεσία και στη λήψη αποφάσεων από ότι η γενική νοημοσύνη (Boyatzis, 2006). Συναισθηματικά ευφυή άτομα διαπιστώθηκε επίσης ότι κατέχουν υψηλότερη θέση στην εταιρεία, αποκτούν υψηλότερη αξία και βαθμολογούνται υψηλότερα από τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους τους στη διαπροσωπική συνεργασία και την ανθεκτικότητα στο άγχος (Lopes, Grewal, Kadis, Gall, & Salovey, 2006). Η ΣΝ συσχετίζεται εν μέρει με την ηγεσία σε αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες (Wolff, Pescosolido, & Druskat, 2002). Σε μια άλλη μελέτη, η αναγνώριση συναισθημάτων, η θετική στάση και η συνεργασία προβλέπουν τη μετασχηματιστική ηγεσία. Η ΣΝ έχει αποδειχθεί ότι παρέχει αντίσταση ενάντια στο άγχος (Mikolajczak, Luminet, Leroy, & Roy, 2007); είναι ένας καλός προγνωστικός δείκτης της ακαδημαϊκής απόδοσης και προσαρμογής στο σχολείο μετά από έλεγχο της ΓΝΙ και της προσωπικότητας (Mestre, Guil, Lopes, Salovey, & Gil-Olarte, 2006); και έχει αποδειχθεί να συσχετίζεται αντιστρόφως με την επαγγελματική εξουθένωση (Benson, Truskett & Findlay, 2007).

4.2 Ο ρόλος της Συναισθηματικής και Κοινωνικής Νοημοσύνης

Βασικός στόχος του δεύτερου άξονα της έρευνας ήταν να διερευνηθεί εάν οι ΕΛ επιδρούν σε τομείς της Συναισθηματικής και Κοινωνικής Νοημοσύνης (αυτο-αξιολόγηση και ανατροφοδότηση 360 μοιρών).

Η πέμπτη υπόθεση επιβεβαιώνεται καθώς παρατηρείται ότι τομείς των ανώτερων γνωστικών λειτουργιών επιδρούν σε τομείς της ΣΚΝ υποστηρίζοντας επομένως την συνεισφορά των γνωστικών λειτουργιών στη ΣΝ. Αρχικά, αναφορικά στη ΣΚΝ (αυτοαξιολογήσεις) παρατηρούνται συσχετίσεις μεταξύ τομέων των Παραγόντων Αυτοδιαχείρισης και Διαχείρισης Σχέσεων με τομείς των ψυχρών ΕΛ. Επίσης, στη ΣΚΝ (ανατροφοδότηση 360^ο) παρατηρούνται συσχετίσεις μεταξύ τομέων των Παραγόντων Αυτοδιαχείρισης, Κοινωνικής Επίγνωσης και Διαχείρισης Σχέσεων με τομείς των ψυχρών ΕΛ.

Αναλυτικότερα, προέκυψε ότι οι ψυχρές ΕΛ επιδρούν σε όλους τους τομείς της ΣΚΝ (αυτοαξιολογήσεις) όταν αυτή διαμεσολαβείται από την Προσωπικότητα. Όλοι οι παράγοντες της προσωπικότητας πλην της Συναισθηματικής Σταθερότητας διαμεσολαβούν της σχέσης μεταξύ των ψυχρών ΕΛ και της ΣΚΝ. Τα νευροψυχολογικά εργαλεία που επιδρούν στη ΣΚΝ είναι η ευθεία επανάληψη (Digit Span), ο Χρόνος Ανάγνωσης Λέξεων και ο Χρόνος ανάγνωσης Χρωμάτων (Stroop) και η Σημασιολογική Ευχέρεια. Στην συνέχεια, όταν εξετάστηκε η απευθείας επίδραση των ΕΛ στην ΣΚΝ προέκυψαν μόνο τρεις σχέσεις. Συγκεκριμένα, ο Χρόνος Ανάγνωσης Λέξεων επιδρά στη Συναισθηματική Αυτοεπίγνωση και στη Διαχείριση Συγκρούσεων. Επίσης, η ευθεία Επανάληψη (Digit Span) επιδρά στην Επίτευξη Στόχων. Οι δύο παραπάνω δοκιμασίες εκτιμούν κυρίως ταχύτητα επεξεργασίας πληροφοριών, προσοχή και εύρος ακουστικής προσοχής. Έτσι, γνωστικές λειτουργίες όπως είναι η προσοχή, το εύρος της ακουστικής προσοχής και η ταχύτητα επεξεργασίας οπτικών λεκτικών ερεθισμάτων φαίνεται να επιδρούν σε τομείς της ΣΚΝ. Η σχέση αυτή διαμεσολαβείται από την προσωπικότητα. Αναδεικνύεται έτσι η επίδραση τόσο της προσωπικότητας όσο και των γνωστικών λειτουργιών στην ΣΚΝ.

Όσον αφορά τη διερεύνηση του ρόλου των ΕΛ στην ΣΚΝ (ανατροφοδότηση 360^ο) προέκυψαν σχέσεις μόνο σε συγκεκριμένους τομείς της ΣΚΝ και των ψυχρών

ΕΛ. Αναλυτικά, η Ευθεία Επανάληψη (Digit Span) επιδρά στη Συναισθηματική Αυτοεπίγνωση, στην Επίτευξη Στόχων, στον Coach και Μέντορα, στην Επιρροή και στην Ηγεσία που εμπνέει όταν διαμεσολαβείται από την Ευσυνειδησία (Προσωπικότητα). Ο χρόνος ανάγνωσης λέξεων επιδρά στην Ηγεσία που εμπνέει όταν διαμεσολαβείται από την Εξωστρέφεια (Προσωπικότητα). Όταν διερευνώνται οι απευθείας επιδράσεις των ΕΛ στην ΣΚΝ (ανατροφοδότηση 360°) προκύπτει ότι η Ευθεία Επανάληψη (Digit Span) επιδρά μόνο σε δύο τομείς της ΣΚΝ, τη Συναισθηματική Αυτοεπίγνωση και τον Coach και Μέντορα. Αναδεικνύεται έτσι ο ρόλος των ψυχρών ΕΛ στην ΣΚΝ όταν διαμεσολαβείται από χαρακτηριστικά προσωπικότητας. Και στις δύο αξιολογήσεις (αυτοαξιολογήσεις και ανατροφοδότηση 360°) το κοινό εύρημα από τη σκοπιά των ΕΛ είναι η Ευθεία Επανάληψη, η οποία επιδρά σε τομείς της ΣΚΝ. Στην περίπτωση των αυτοαξιολογήσεων επιδρά σε τομέα του Παράγοντα της Αυτοδιαχείρισης ενώ στην περίπτωση της ανατροφοδότησης επιδρά στην Αυτοεπίγνωση και στη Διαχείριση Σχέσεων. Αναδεικνύεται έτσι, η επίδραση του εύρους της ακουστικής προσοχής σε αρκετούς τομείς της ΣΚΝ. Η αναφερόμενη γνωστική λειτουργία εμπλέκει λεκτικές πληροφορίες οι οποίες αποτελούν τροπικότητα πληροφοριών που οι ηγέτες χρησιμοποιούν στην καθημερινότητα τους. Η επικοινωνία και συνεργασία γίνονται καθαρά μέσω ανταλλαγής λεκτικών πληροφοριών. Η ικανότητα του ηγέτη να συγκρατεί όσον το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες στην προσοχή του φαίνεται να σχετίζεται άμεσα με την ικανότητα να διαθέτει υψηλά επίπεδα ΣΚΝ. Πέρα από το γνωστικό κομμάτι είναι βασικό να επισημάνουμε και τον κυρίαρχο ρόλο των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας στη ΣΚΝ όπως αυτά υποστηρίζονται και από προηγούμενες έρευνες.

Η ανάδειξη του ρόλου τόσο των γνωστικών λειτουργιών όσο και των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας στη ΣΚΝ έρχεται σε συμφωνία με το θεωρητικό υπόβαθρο των δημιουργών του εργαλείου (Boyatzis, 2011) που υποστηρίζουν ότι η ΣΚΝ είναι μια συμπεριφορική και λειτουργική προσέγγιση της ΣΝ, γνωστικών ικανοτήτων και κοινωνικών δεξιοτήτων. Αποτελούν μια ολιστική θεωρία προσωπικότητας και είναι κοινωνικά κατασκευάσματα που εστιάζουν στους υποκείμενους συναισθηματικούς και κοινωνικούς παράγοντες του ανθρώπινου ταλέντου.

Οι Boyatzis και συν. (2011) προτείνουν ότι η ΣΚΝ και ο δείκτης g αλληλεπιδρούν θετικά στην απόδοση σε κοινωνικά έργα. Ο δείκτης g σχετίζεται άμεσα με τη ρέουσα νοημοσύνη η οποία αποτελεί μέρος των ΕΛ αλλά και πιο βασικών γνωστικών λειτουργιών όπως είναι η προσοχή (Stefanatou και συν., 2018). Τα ευρήματα σχετικά με την αλληλεπίδραση της ΣΝ και του g στην ατομική επίδοση είναι μεικτά. Έρευνες σε οργανισμούς υποστηρίζουν ότι η ΣΚ και οι κοινωνικές δεξιότητες βελτιώνουν τη σχέση μεταξύ ΓΝΙ και εργασιακής απόδοσης (Kidwell και συν., 2011). Ωστόσο, έρευνες σε ακαδημαϊκά ιδρύματα υποστηρίζουν διαφορετικά αποτελέσματα, με τους ερευνητές να υποστηρίζουν ένα αντισταθμιστικό μοντέλο (ή αρνητική αλληλεπίδραση) μεταξύ ΣΝ και g. Οι γνωστικές ικανότητες έχουν μικρότερη πιθανότητα να συνεισφέρουν στην επίδοση όταν η ΣΝ είναι σε υψηλά επίπεδα (Fiori, και συν., 2012; 2015).

Παλαιότερες έρευνες έχουν προτείνει ότι η ΣΝ και οι γνωστικές ικανότητες συμβάλλουν στην απόδοση (Mayer και συν., 2000). Οι Boyatzis και συν. (2011) υποστηρίζουν ότι αντί για μια αθροιστική επίδραση στην απόδοση, η ΣΝ έχει ένα πολλαπλασιαστικό αποτέλεσμα: συγκεκριμένα, η ΣΚΝ μετριάζει τη σχέση μεταξύ του g και της ατομικής απόδοσης των στελεχών επιχειρήσεων. Όσο υψηλότερη είναι η ΣΝ των ατόμων τόσο πιο αδύναμη είναι η επίδραση των γνωστικών τους δεξιοτήτων στην απόδοση, ή με άλλα λόγια, η απόδοση είναι λιγότερο ευάλωτη όσον αφορά τις γνωστικές ικανότητες. Οι ερευνητές διαπιστώσαν ότι τα άτομα με υψηλή ΣΝ αλλά χαμηλές γνωστικές ικανότητες, όποτε αντιμετώπιζαν καθήκοντα με γνωστικές απαιτήσεις, ήταν σε θέση να αντισταθμίσουν την απόδοση τους με τις ικανότητες ΣΝ που διέθεταν.

Το ενδιαφέρον εύρημα της παραπάνω ανάλυσης είναι ότι παρατηρούνται κάποιες αρνητικές σχέσεις μεταξύ ΕΛ και ΣΚΝ. Αναλυτικότερα, όσον αφορά την ΣΚΝ (αυτοαξιολογήσεις) παρατηρείται μία αρνητική σχέση μεταξύ του Χρόνου Ανάγνωσης Λέξεων και της Διαχείρισης Συγκρούσεων αλλά στην πραγματικότητα θετική καθώς ο Χρόνος Ανάγνωσης μετρά χρόνο σε ακατέργαστη τιμή, άρα όσο πιο γρήγορος είναι κάποιος στην ταχύτητα επεξεργασίας λεκτικών πληροφοριών (αυτή τη γνωστική λειτουργία εκτιμά η παραπάνω δοκιμασία) τόσο καλύτερα πιστεύει ότι διαχειρίζεται συγκρούσεις. Οι υπόλοιπες σχέσεις είναι αρνητικές, δηλαδή όσο πιο αργός είναι κάποιος στην ταχύτητα ανάγνωσης (Χρόνος Ανάγνωσης) τόσο υψηλότερα

επίπεδα Συναισθηματικής Αυτοεπίγνωσης έχει και όσο πιο χαμηλό είναι το σκορ του στην Ευθεία Επανάληψη τόσο υψηλότερα επίπεδα Επιτυχούς Προσανατολισμού διαθέτει. Αναφορικά στη ΣΚΝ (ανατροφοδότηση) αναδεικνύονται αρνητικές σχέσεις μεταξύ της Ευθείας Επανάληψης και της Συναισθηματικής Αυτοεπίγνωσης και του Coach και Μέντορα. Ενώ αρχικά φαίνεται περίεργο το παραπάνω εύρημα έρχεται σε συνάφεια με αποτελέσματα άλλων ερευνών που υποστηρίζουν ότι η ΣΝ και οι γνωστικές λειτουργίες έχουν συμπληρωματικό ή αντισταθμιστικό ρόλο μεταξύ τους (Truninger και συν., 2018). Έρευνα που διεξήχθη σε οργανισμούς δείχνει ότι η ΣΝ και οι κοινωνικές δεξιότητες βελτιώνουν τη σχέση μεταξύ της ΓΝΙ και της εργασιακής απόδοσης (Ferris και συν., 2001; Kidwell και συν., 2011). Ωστόσο, έρευνες σε ακαδημαϊκά ιδρύματα προτείνουν ένα αντισταθμιστικό μοντέλο (ή αρνητική αλληλεπίδραση) μεταξύ της ΣΝ και του παράγοντα g , με την οποία οι γνωστικές ικανότητες των ατόμων έχουν μικρότερες πιθανότητες να συμβάλουν στην απόδοση όποτε η ΣΝ είναι υψηλή (Petrides και συν., 2004; Agnoli και συν., 2012; Fiori, 2015). Αυτά τα αποτελέσματα φαίνεται να δείχνουν ότι στα ακαδημαϊκά περιβάλλοντα, όταν κάποιος είναι ικανός στις κοινωνικές δεξιότητες μπορεί να αντισταθμίσει τις γνωστικές του δεξιότητες. Οι ερευνητές προτείνουν ότι σε αναλυτικά μη κοινωνικά έργα όταν η ΣΝ είναι υψηλή η απόδοση είναι λιγότερο ευάλωτη στο επίπεδο των γνωστικών ικανοτήτων, καθώς τα άτομα μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις ικανότητες ΣΝ που διαθέτουν για να αντισταθμίσουν τυχόν έλλειψη γνωστικών δεξιοτήτων.

Σύμφωνα με τους Jack και συν. (2012) το περιεχόμενο της εργασίας βασίζεται σε δύο αντίθετους γνωστικούς τομείς: Ο κοινωνικός γνωστικός τομέας σχετίζεται με εργασίες που απαιτούν κοινωνική επεξεργασία πληροφοριών, δηλ. λογικό συλλογισμό και περιλαμβάνουν διαπροσωπική αλληλεπίδραση, η οποία παίζει πρωταγωνιστικό ρόλο στη συναισθηματική αυτογνωσία, την κοινωνική γνώση και ηθική λήψη αποφάσεων. Ο αναλυτικός (ή μη κοινωνικός) γνωστικός τομέας αφορά εργασίες που απαιτούν συλλογισμό σχετικά με τις ιδιότητες άψυχων αντικειμένων και πληροφοριών, και θεωρείται ότι είναι πιο σχετικός για την επίλυση προβλημάτων, την εστίαση της προσοχής, και τον έλεγχο της δράσης.

Όταν τα άτομα εμπλέκονται σε κοινωνικά καθήκοντα, ποια είναι η φύση της σχέσης μεταξύ ΣΝ και g σχετικά με την απόδοση; Οι ερευνητές προτείνουν ότι όταν τα άτομα έχουν χαμηλά επίπεδα ικανοτήτων ΣΝ, δεν μπορούν να συνεργαστούν

αποτελεσματικά, ανεξάρτητα από το επίπεδο νοημοσύνης τους (Jack και συν., 2012). Η αδυναμία τους να σχετιστούν και να κατανοήσουν τους άλλους τους εμποδίζει στην συνεργασία και θέτει σε κίνδυνο τη συνολική τους απόδοση. Αντίθετα, τα υψηλά επίπεδα ΣΝ λειτουργούν ως ένας καταλύτης ή ενισχυτής της σχέσης μεταξύ γνωστικών λειτουργιών και απόδοσης. Με αυτόν τον τρόπο, άτομα με πολύ υψηλή νοημοσύνη μπορούν να αυξήσουν περαιτέρω την απόδοσή τους μέσω της εκμάθησης δεξιοτήτων ΣΝ που τους διευκολύνει να ανταλλάσσουν πληροφορίες και να συνεργάζονται αποτελεσματικά με άλλους.

Όταν τα άτομα ασχολούνται με αναλυτικές εργασίες, οι οποίες πρακτικά δεν απαιτούν κοινωνικές δεξιότητες, αναμένουμε ότι τα άτομα με χαμηλά επίπεδα ΣΝ και χαμηλά επίπεδα g θα έχουν χαμηλές αποδόσεις, ενώ αυτοί/ες με χαμηλή ΣΝ αλλά υψηλό g, θα μπορούν να αντισταθμίσουν σημαντικά την έλλειψη ικανοτήτων ΣΝ με την ανάπτυξη των γνωστικών τους ικανοτήτων. Συνοψίζοντας, ενώ η έρευνα πριν από δύο δεκαετίες πρότεινε ότι η ΣΝ και οι γνωστικές λειτουργίες συμβάλλουν με ανεξάρτητο τρόπο στην αποτελεσματικότητα (Mayer και συν., 2000) από τις πρόσφατες μελέτες αναδεικνύεται η πιο σύνθετη επίδραση της συμπεριφορικής ΣΝ. Αναδεικνύεται με αυτό τον τρόπο, ο διαμεσολαβητικός ρόλος της ΣΚΝ μεταξύ των γνωστικών λειτουργιών και της απόδοσης των στελεχών σε οργανωσιακά περιβάλλοντα (Truninger και συν., 2018). Πρακτικά ωστόσο, υπάρχει ένα μειονέκτημα στην αντισταθμιστική (ή αρνητική) αλληλεπίδραση μεταξύ ΣΝ και γνωστικών λειτουργιών στην απόδοση: υποδηλώνει ότι η ΣΝ δεν είναι τόσο επωφελής για τα άτομα με υψηλότερα επίπεδα νοημοσύνης. Στην πραγματικότητα, υπάρχει μια ευρέως διαδεδομένη αντίληψη ότι τα ιδιαίτερα ευφυή άτομα δεν χρειάζεται πραγματικά να μάθουν δεξιότητες ΣΝ, αφού οι γνωστικές τους ικανότητες είναι σε ανώτερο επίπεδο για να έχουν την επιτυχία που θέλουν. Φυσικά, αυτή η υπόθεση μπορεί να έχει νόημα μόνο σε εργασίες που δεν απαιτούν συνεργασία ή διαπροσωπική αλληλεπίδραση. Τα οργανωσιακά περιβάλλοντα βέβαια, απαιτούν υψηλές ικανότητες επικοινωνίας, κοινωνικής αλληλεπίδρασης και συνεργασίας. Όταν οι εργασίες εμπλέκουν τον κοινωνικο-συναισθηματικό τομέα και απαιτούν κοινωνική κατανόηση ή διαπροσωπική αλληλεπίδραση, οι υψηλές γνωστικές ικανότητες από μόνες τους μπορεί να μην είναι αρκετές για να είναι κανείς αποτελεσματικός. Σύμφωνα με τον Truninger και συν. (2018) σε συνθήκες με

κοινωνικές απαιτήσεις, η νοημοσύνη γίνεται πιο αποτελεσματική όταν συνδυάζεται με υψηλές παρά ασθενείς δεξιότητες ΣΝ. Δηλαδή, η ΣΝ και ο δείκτης g ενισχύουν αμοιβαία τη συνεισφορά ο ένας του άλλου όσον αφορά την αποτελεσματικότητα. Αντίστοιχα ευρήματα με την παρούσα διατριβή ανέδειξαν οι Fiori (2015) όπου επιβεβαιώθηκε η αντισταθμιστική σχέση της ΣΝ με τον γενικό παράγοντα g και την προσωπικότητα. Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας έχουν το πλεονέκτημα ότι εστιάζουν με πιο λεπτομερή τρόπο στην μελέτη συγκεκριμένων ανώτερων γνωστικών λειτουργιών, τονίζοντας έτσι τη σχέση της ΣΚΝ με συγκεκριμένες γνωστικές λειτουργίες.

Η υπόθεση επομένως, ότι η Κοινωνική και Συναισθηματική Νοημοσύνη σχετίζεται με την ηγεσία και την αποτελεσματικότητα επιβεβαιώνεται. Όλοι οι τομείς της ΣΚΝ (αυτοαξιολόγηση) σχετίζονται θετικά με την μετασχηματιστική και τη συναλλακτική ηγεσία. Βέβαια, οι συσχετίσεις της ΣΚΝ με τη μετασχηματιστική ηγεσία είναι πιο υψηλές σε σχέση με τη συναλλακτική. Όσον αφορά τη σχέση μεταξύ της ΣΚΝ (ανατροφοδότηση 360°) με την μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία παρατηρούνται κάποιες συσχετίσεις σε επιμέρους τομείς. Η ΣΚΝ (ανατροφοδότηση 360°) σχετίζεται με όλους τους τομείς πλην του συναισθηματικού αυτοελέγχου από τον Παράγοντα της Αυτοδιαχείρισης με τη μετασχηματιστική ηγεσία. Οι τομείς της ΣΚΝ (ανατροφοδότηση 360°) που σχετίζονται με τη συναλλακτική ηγεσία είναι οι τομείς Διαχείριση Συγκρούσεων, Coach και Μέντορας και Ηγεσία που Εμπνέει από τον Παράγοντα της Διαχείρισης Σχέσεων. Οι σχέσεις της ΚΝΣ μέσω 360 ανατροφοδότησης με τη μετασχηματιστική ηγεσία είναι περισσότερες και πιο ισχυρές σε σχέση με τη συναλλακτική. Επομένως, αναδεικνύεται η σχέση μεταξύ της ΣΚΝ και της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Σχετικά με τις σχέσεις της ΣΚΝ (αυτοαξιολογήσεις) με την αποτελεσματικότητα αναδεικνύονται κάποιες σχέσεις μεταξύ των δύο μεταβλητών. Οι τομείς της ΣΚΝ που σχετίζονται με την αυτοαποτελεσματικότητα είναι η Συναισθηματική Αυτοεπίγνωση, ο Επίτευξη στόχων, η Προσαρμοστικότητα και ο Συναισθηματικός Αυτοέλεγχος, η Οργανωσιακή Επίγνωση και η Ομαδική Δουλειά. Όλες οι σχέσεις είναι θετικές άρα όσο μεγαλύτερες οι τιμές των τομέων της ΣΚΝ τόσο μεγαλύτερη και η αποτελεσματικότητα. Όσον αφορά την ΣΚΝ και την αποτελεσματικότητα (ανατροφοδότηση 360°) θετικές συσχετίσεις παρατηρούνται

μόνο με δύο τομείς της ΣΚΝ, τη προσαρμοστικότητα και τον συναισθηματικό αυτοέλεγχο. Τέλος, δεν παρατηρούνται συσχετίσεις μεταξύ της ΣΚΝ (ανατροφοδότηση 360^ο) με την αυτοαποτελεσματικότητα. Ενώ φαίνεται να σχετίζονται όλοι οι τομείς της ΣΚΝ (ανατροφοδότηση 360^ο) με την αποτελεσματικότητα μέσω ανατροφοδότησης. Οι πιο υψηλές θετικές συσχετίσεις της αποτελεσματικότητας (ανατροφοδότηση 360^ο) παρατηρούνται με τον Επιτυχή Προσανατολισμό και την Προσαρμοστικότητα από τον Παράγοντα της Αυτοδιαχείρισης και τον τομέα της Ομαδικής Δουλειάς από τον Παράγοντα της Διαχείρισης Σχέσεων. Επομένως, φαίνεται κάποιοι τομείς της ΣΚΝ που ανήκουν στον παράγοντα της αυτοδιαχείρισης, της κοινωνικής επίγνωσης και της διαχείρισης σχέσεων να σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα. Ενδιαφέρον αποτελεί το εύρημα ότι η ΣΚΝ (ανατροφοδότηση 360^ο) σχετίζονται μόνο με την αποτελεσματικότητα (ανατροφοδότηση 360^ο) και όχι με την αυτοαποτελεσματικότητα. Αναδεικνύεται με αυτό τον τρόπο ένα διαφορετικό προφίλ της ανατροφοδότησης έναντι των αυτοαξιολογήσεων όσον αφορά τη μεταβλητή της αποτελεσματικότητας.

Τα αποτελέσματα της έρευνας μας έρχονται σε συνάφεια με την υπάρχουσα βιβλιογραφία, όπου η ΣΚΝ συσχετίζεται θετικά με την αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά και την αποτελεσματικότητα (Havers, 2010; ILS, Hay Group, 2009). Σύμφωνα με τον Boyatzis και συν. (2011) η ΣΚΝ προσφέρει προβλεπτική εγκυρότητα σε σχέση με την αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά πέραν της προσωπικότητας και της ΓΝΙ (παράγοντας g). Η ΣΝ επηρεάζει τη μετασχηματιστική ηγεσία και αυτή επηρεάζει με τη σειρά της την αποτελεσματικότητα. Οι ηγέτες με υψηλά επίπεδα ΣΝ χρησιμοποιούν μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας με πιο αποτελεσματικό τρόπο επειδή είναι πιο σταθεροί και λιγότερο ευάλωτοι σε καταστάσεις που χρειάζονται ευελιξία και κοινωνική αποτελεσματικότητα (Boyatzis και συν., 2011). Από την άλλη πλευρά, το υψηλότερο επίπεδο δέσμευσής τους και τα επαναστατικά χαρακτηριστικά τους, τους βοηθούν ασκώντας επιρροή στην ομάδα τους. Ως αποτέλεσμα, δημιουργούν βιώσιμα οργανωσιακά περιβάλλοντα για την υποστήριξη των ομάδων τους με βάση την αποτελεσματικότητά τους. Ωστόσο, άλλες έρευνες δεν υποστηρίζουν τη σχέση μεταξύ ΣΝ και μετασχηματιστικής ηγεσίας (Brown και συν., 2006). Σε αυτή τη περίπτωση τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν για τη μέτρηση της ΣΝ δεν είναι ίδια με τα εργαλεία της ΣΚΝ και δεν έλαβαν υπόψιν ετεροαξιολογήσεις. Σύμφωνα με

μεταανάλυση των Kim & Kim (2017) μια ομάδα 15 μελετών παρέχει ενδείξεις ότι η ΣΝ συμβάλλει καθοριστικά στη συμπεριφορά του μετασχηματιστικού ηγέτη. Ορισμένοι ερευνητές βρήκαν ότι ο παράγοντας Παρακίνηση που εμπνέει συσχετίζεται σημαντικά με τη ΣΝ (Barling και συν., 2000), ενώ άλλοι ερευνητές βρήκαν σχέση της ΣΝ με τον Παράγοντα της διανοητικής διέγερσης (Gardner & Stough, 2002). Τα αποτελέσματα αυτής της κυρίαρχης ομάδας μελετών υποστηρίζουν εμπειρικά τη σχέση μεταξύ της ΣΝ και της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Αντίθετα, η άλλη ομάδα μελετών υιοθέτησε μια σκεπτικιστική στάση σχετικά με την παραπάνω σχέση. Ειδικότερα, αυτές οι μελέτες επισήμαναν το κοινό πρόβλημα με την μέτρηση της ΣΝ και τόνισαν την ανάγκη για πιο έγκυρα και αξιόπιστα εργαλεία αξιολόγησης.

4.3 Σύγκριση των δύο ομάδων φοιτητών/ριών και ηγετών

Βασικός στόχος της έβδομης υπόθεσης ήταν να συγκριθούν οι φοιτητές/ριες με τους ηγέτες ως προς την επίδοσή τους στις θερμές και ψυχρές ΕΛ, στη μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία και στη ΣΚΝ. Η υπόθεση ότι οι ηγέτες θα έχουν υψηλότερη επίδοση σε τομείς των τριών παραπάνω μεταβλητών επιβεβαιώθηκε. Αναλυτικότερα, όσον αφορά στις ΕΛ, οι δύο ομάδες παρουσίασαν διαφορές στο μεγαλύτερο μέρος των ψυχρών ΕΛ. Σχετικά με τις θερμές ΕΛ, δεν παρουσιάστηκαν διαφορές μεταξύ των δύο ομάδων. Στις ψυχρές ΕΛ βρέθηκαν διαφορές με τους ηγέτες να εμφανίζουν υψηλότερη επίδοση και στις δύο υποδοκίμασίες της Λεκτικής Ευχέρειας, την Σημασιολογική και Φωνολογική Ευχέρεια (z score). Οι ηγέτες επίσης επέδειξαν υψηλότερο σκορ στην επίδοσή τους σε δύο υποκλίμακες του Stroop, στην Παρεμβολή και στα Λάθη Παρεμβολής (z score). Τέλος υψηλότερη επίδοση επέδειξαν οι ηγέτες σε όλες τις υποκλίμακες και στο συνολικό σκορ της Μνήμης Αριθμών (Ευθεία Επανάληψη, Αύξουσα Επανάληψη και Αντίστροφη Επανάληψη). Και στις τρεις δοκιμασίες υπολογίστηκαν οι κατεργασμένες τιμές με βάση τις νόρμες οι οποίες στηρίζονται στην ηλικία και στο μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων. Ανεξαρτήτως δηλαδή των δύο παραπάνω δημογραφικών μεταβλητών οι ηγέτες επέδειξαν καλύτερη επίδοση σε σχέση με τους φοιτητές στις παραπάνω δοκιμασίες. Η Λεκτική Ευχέρεια και η Μνήμη αριθμών εμπλέκουν Λεκτικής φύσεως ερεθίσματα. Μπορεί να υποστηριχθεί λοιπόν, ότι οι δύο

παραπάνω δοκιμασίες εμπλέκουν επικοινωνιακές δεξιότητες. Οι ηγέτες επομένως παρουσιάζουν καλύτερες επικοινωνιακές δεξιότητες σε σχέση με τους φοιτητές.

Η δοκιμασία της Λεκτικής Ευχέρειας έχει χρησιμοποιηθεί ερευνητικά σε μη κλινικούς πληθυσμούς για την εκτίμηση της λεκτικής ικανότητας συμπεριλαμβανομένης της λεξιλογική γνώση και της ικανότητας ανάκτησης λεκτικών πληροφοριών (Federmeier και συν., 2002; 2010), και ως έργο εκτίμησης εκτελεστικού ελέγχου (Fitzpatrick και συν., 2013). Τα έργα λεκτικής ευχέρειας εμπλέκουν επομένως τόσο την γενική λεκτική ικανότητα όσο και τον εκτελεστικό έλεγχο. Οι συμμετέχοντες καλούνται να ανασύρουν λέξεις της μητρικής τους γλώσσας το οποίο προϋποθέτει πρόσβαση στο νοητικό λεξικό τους, στη συνέχεια καλούνται να συγκεντρωθούν στο έργο, να επιλέξουν λέξεις που ικανοποιούν κάποια κριτήρια και να αποφύγουν την επανάληψη, πράγμα που εμπλέκει διαδικασίες εκτελεστικού ελέγχου (Fisk & Shark, 2004). Ο εκτελεστικός έλεγχος αποτελείται από ένα σύνολο λειτουργιών που ρυθμίζουν τις σκέψεις κάποιου και κατευθύνουν την συμπεριφορά για την επίτευξη ενός στόχου (Shao και συν., 2014). Ωστόσο, δεν είναι ξεκάθαρο ποια συστατικά του εκτελεστικού ελέγχου εμπλέκονται σε κάθε μία από τις δύο υποδοκιμασίες. Οι Henry και Crawford (2004) προτείνουν ότι εμπλέκεται η ενεργός μνήμη, η αναστολή, και η ικανότητα εναλλαγής. Ενώ η Σημασιολογική και Φωνολογική ευχέρεια είναι παρόμοιες δοκιμασίες διαφέρουν σε σημαντικό βαθμό σε κάποιες απαιτήσεις (Shao και συν., 2014). Η σημασιολογική ευχέρεια προσομοιάζει αρκετά με τις καθημερινές νοητικές απαιτήσεις (για παράδειγμα να παράγουμε μια λίστα με ψώνια) ενώ η φωνολογική είναι αρκετά διαφορετική. Προϋποθέτει την καταστολή της ενεργοποίησης σημασιολογικά σχετικών λέξεων και την υιοθέτηση καινούριων στρατηγικών για την εξεύρεση λέξεων. Νευροεπιστημονικά ευρήματα ανέδειξαν αρκετά αλληλεπικαλυπτόμενα νευρωνικά δίκτυα μεταξύ των δύο δοκιμασιών αλλά όχι πανομοιότυπα. Η σημασιολογική ευχέρεια βρέθηκε να εμπλέκει περισσότερο την ενεργοποίηση της αριστερής πρόσθιο-κοιλιακής κάτω μετωπιαίας έλικας ενώ η φωνολογική ευχέρεια αντιπροσωπεύεται περισσότερο από την αριστερή οπίσθια-ραχιαία κάτω μετωπιαία έλικα (Katzen και συν., 2013) και την προ-συμπληρωματική κινητική περιοχή (Grogan και συν., 2009). Ως εκ τούτου, μπορεί να υποστηριχθεί ότι η λεκτική ευχέρεια εμπλέκεται περισσότερο στην σημασιολογική ευχέρεια και ο εκτελεστικός έλεγχος στην φωνολογική.

Σχετικά με τη δοκιμασία Stroop οι ηγέτες επέδειξαν πιο υψηλή επίδοση από τους φοιτητές/ριες στην Παρεμβολή και στα Λάθη Παρεμβολής. Το συγκεκριμένο εργαλείο εκτιμά την ικανότητα αναστολής της γνωστικής παρεμβολής, η οποία συμβαίνει όταν η επεξεργασία ενός χαρακτηριστικού ενός ερεθίσματος επηρεάζει την ταυτόχρονη επεξεργασία ενός άλλου χαρακτηριστικού του ίδιου ερεθίσματος (Stroop, 1935). Πέρα από ένα έργο αναστολής της αυθόρμητης απόκρισης υποστηρίζεται ότι εμπλέκονται και άλλες γνωστικές λειτουργίες όπως η προσοχή, η ταχύτητα επεξεργασίας, η γνωστική ευελιξία και η ενεργός μνήμη (Kane & Engle, 2003). Επομένως, είναι ένα εργαλείο εκτίμησης επιτελικών λειτουργιών το οποίο προϋποθέτει την αναστολή μιας μαθημένης αντίδρασης έναντι μιας μη οικείας (Mitrushina, Boone, Razani, & D'Elia, 1999). Άλλοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι το Stroop είναι ένα παραδοσιακό εργαλείο μέτρησης της επιλεκτικής προσοχής (Lezak, 2004) της ικανότητας δηλαδή ενός ατόμου να αγνοεί έναν μη σχετικό ή παρεμβαλλόμενο αριθμό πληροφοριών και να αναστέλλει στη συνέχεια τις αντιδράσεις του στα ερεθίσματα που παρεισφρέουν (Chen και συν., 2001). Αξιολογεί επίσης, το κατά πόσο είναι ικανό να τροποποιεί μια αντιληπτική προδιάθεση προκειμένου να ανταποκριθεί σε μεταβαλλόμενες απαιτήσεις αλλά και να καταστείλει μια μαθημένη αντίδραση προκειμένου να αναπτύξει μια άλλη. Η τεχνική Stroop ανεξάρτητα της εκδοχής της έχει ικανοποιητική αξιοπιστία (Mitrushina και συν., 1999). Το Stroop και η Δοκιμασία Λεκτικής Ευχέρειας φαίνεται να είναι ιδιαίτερα ευαίσθητες στην ταχεία νοητική επεξεργασία των πληροφοριών (Boone et al., 1998). Οι περιοχές που ενεργοποιούνται κατά την δοκιμασία είναι ο μέσος μετωπιαίος φλοιός, το πρόσθιο προσαγωγίο, ο πλάγιος μετωπιαίος φλοιός και ο οπίσθιος βρεγματικός φλοιός (Gerton και συν., 2004). Αξίζει να αναφερθεί ότι η επίδοση στη παραπάνω δοκιμασία εξαρτάται από την ηλικία και το νοητικό δυναμικό ενώ δεν εξαρτάται από το φύλο. Η επίδραση Stroop είναι πιο αυξημένη όσο αυξάνεται η ηλικία είναι πιθανόν να ερμηνεύεται λόγω της γενικότερης επιβράδυνσης στην ταχύτητα επεξεργασίας των πληροφοριών (Uttl and Graff, 1997) ενώ άλλοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι με την πάροδο των χρόνων φθίνουν οι διεργασίες αναστολής. Το ενδιαφέρον στη σύγκριση μεταξύ των δύο ομάδων είναι ότι οι ηγέτες εμφανίζουν ταχύτερο χρόνο αντίδρασης στην Παρεμβολή και Λιγότερα Λάθη Παρεμβολής σε σχέση με τους φοιτητές παρόλο που διαφέρουν ηλικιακά από

τους φοιτητές κατά είκοσι έτη περίπου. Άρα οι ηγέτες θα μπορούσε να ισχυριστεί κανείς ότι είναι ένας ειδικός πληθυσμός με πιο υψηλές ικανότητες σε κάποιες συγκεκριμένες νοητικές λειτουργίες.

Διαφορές παρατηρούνται ακόμα στις τρεις υποκλίμακες και στη Συνολική Επίδοση της Μνήμης Αριθμών, μεταξύ των δύο ομάδων. Το συγκεκριμένο εργαλείο εκτιμά το εύρος της ακουστικής προσοχής, την διατήρηση των πληροφοριών στη βραχύχρονη μνήμη και την ενεργό μνήμη (Aleman & van't Wout, 2008). Η ευθεία, η αντίστροφη και η αύξουσα επανάληψη εκτιμούν αλληλεπικαλυπτόμενα συστήματα σειριακών δοκιμών και ενεργού μνήμης οι οποίες αποτελούν σημαντικές γνωστικές διεργασίες που απαντώνται σε πληθώρα καθημερινών δραστηριοτήτων. Ενώ η ευθεία επανάληψη, μοιράζεται κοινά χαρακτηριστικά με την Αντίστροφη και την Αύξουσα Επανάληψη υποστηρίζεται ότι υπάρχουν διαφορές μεταξύ τους. Η ευθεία επανάληψη στηρίζεται κυρίως στην βραχύχρονη φωνολογική αποθήκευση ενώ η αντίστροφη και αύξουσα επανάληψη εμπλέκουν έναν επιπλέον παράγοντα, του χειρισμού των πληροφοριών που απαιτεί εκτελεστική επεξεργασία. Η ευθεία επανάληψη στηρίζεται στη λεκτική επεξεργασία, ενώ η Αντίστροφη και η Αύξουσα εμπλέκουν οπτικοχωρική επεξεργασία καθώς οι αξιολογούμενοι συχνά οπτικοποιούν τις ακουστικές πληροφορίες νοητικά ώστε να τις αντιστρέψουν ή να τις βάλουν κατά αύξουσα σειρά. Νευροαπεικονιστικές μελέτες έδειξαν την αλληλεπικαλυπτόμενη ενεργοποίηση του δεξιού πλαγιοραχιαίου προμετωπιαίου φλοιού (DLPFC), των αμφοτερόπλευρων κάτω βρεγματικών λοβών και πρόσθιο τριχωτό (Gerton και συν., 2004). Τονίζεται ωστόσο πιο ισχυρή ενεργοποίηση του DLPFC στην Αντίστροφη επανάληψη σε σχέση με την Ευθεία. Η συγκεκριμένη περιοχή εμπλέκει την εκτελεστική επεξεργασία στην ενεργό μνήμη, η οποία είναι ευρέως καταγεγραμμένη (D'Esposito και συν., 1998). Στο σύνολο των δοκιμασιών που χορηγήθηκαν οι ηγέτες είναι καλύτεροι σε δοκιμασίες που εμπλέκουν λεκτικές πληροφορίες, νοητική ευελιξία, τον έλεγχο της παρορμητικής συμπεριφοράς, το εύρος της προσοχής και την ενεργό μνήμη.

Σχετικά με την μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία οι δύο ομάδες εμφανίζουν διαφορές με τους ηγέτες να εμφανίζουν υψηλότερα σκορ και στις δύο μεταβλητές. Τα αποτελέσματα αυτά υποστηρίζουν την υπόθεση της έρευνας. Πολλά από τα χαρακτηριστικά της συναλλακτικής και της μετασχηματιστικής ηγεσίας

απαιτούν σύνθετες οργανωσιακές δεξιότητες τις οποίες οι φοιτητές δεν έχουν ακόμα αναπτύξει. Είναι πιθανό επίσης η εμπειρία των ηγετών στον σύνθετο ρόλο που καλούνται να επιτελέσουν να ερμηνεύει αυτή τη διαφορά. Η ερμηνεία αυτή αιτιολογείται και από τις επιπρόσθετες αναλύσεις σχετικά με το αν η προϋπηρεσία σχετίζεται με την μετασχηματιστική ηγεσία. Όπως φάνηκε, όσο αυξάνονται τα έτη προϋπηρεσίας τόσο αυξάνεται και η μετασχηματιστική ηγεσία.

Σχετικά με τη σύγκριση των δύο ομάδων στην ΣΚΝ παρατηρούνται διαφορές μεταξύ των δύο ομάδων στις Αυτοαξιολογήσεις και στην ανατροφοδότηση 360°. Αναφορικά με τις αυτοαξιολογήσεις, οι διαφορές μεταξύ των δύο ομάδων είναι αθροιστικά περισσότερες σε σχέση με την ανατροφοδότηση 360°. Οι φοιτητές σκοράρουν χαμηλότερα των εαυτό τους στη ΣΚΝ σε σχέση με το πώς τους αξιολογούν οι άλλοι. Αναλυτικότερα, στην περίπτωση των αυτοαξιολογήσεων οι ηγέτες εμφανίζουν υψηλότερα σκορ στη Συναισθηματική Αυτοεπίγνωση. Έχουν δηλαδή καλύτερη επίγνωση των συναισθημάτων τους έναντι των φοιτητών. Διαφορές επίσης, παρατηρούνται σε όλους τους τομείς του Παράγοντα της Αυτοδιαχείρισης, στον Επιτυχή Προσανατολισμό, στην Προσαρμοστικότητα, στον Συναισθηματικό Αυτοέλεγχο και τη Αισιοδοξία με τους ηγέτες να σκοράρουν υψηλότερα. Στον Παράγοντα της Κοινωνικής Επίγνωσης διαφορές παρατηρούνται μόνο στον τομέα της Οργανωσιακής Επίγνωσης, εύρημα που αιτιολογείται από την οργανωσιακή κουλτούρα που έχουν αναπτύξει οι ηγέτες έναντι των φοιτητών. Τέλος, στον Παράγοντα της Διαχείρισης σχέσεων διαφορές παρατηρούνται σε όλους τους τομείς (Διαχείριση Συγκρούσεων, Coach και Μέντορας, Επιρροή, Ηγεσία που εμπνέει) πλην της Ομαδικής Δουλειάς. Οι φοιτητές είναι αρκετά εξοικειωμένοι στην ομαδική συνεργασία λόγω του πανεπιστημίου, ενώ στους υπόλοιπους τομείς τα σκορ τους είναι πιο χαμηλά σε σχέση με τους ηγέτες στον Τομέα της Διαχείρισης σχέσεων.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, σε σχέση με την ανατροφοδότηση 360° στη ΣΚΝ παρατηρούνται διαφορές στις δύο ομάδες με τους ηγέτες να εμφανίζουν υψηλότερα σκορ, εύρημα το οποίο επιβεβαιώνει την ερευνητική μας υπόθεση. Πιο αναλυτικά, στον Παράγοντα της Αυτοδιαχείρισης διαφορές παρατηρούνται μόνο στον Τομέα της Θετικής Προοπτικής με τους ηγέτες να είναι πιο αισιόδοξοι για το μέλλον σε σχέση με τους φοιτητές. Στον Παράγοντα Διαχείριση Σχέσεων παρατηρούνται οι ίδιες διαφορές όπως στην Αυτοαξιολόγηση με τους ηγέτες να

εμφανίζουν υψηλότερα σκορ στους τομείς Διαχείριση Συγκρούσεων, Coach και Μέντορας, Επιρροή και Ηγεσία που εμπνέει.

4.4. Η επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών στην ηγεσία και τις επιτελικές λειτουργίες

Στόχος των επιπρόσθετων αναλύσεων ήταν να διερευνηθεί η σχέση των ΕΛ και της ηγεσίας με την ηλικία, το φύλο και τα έτη προϋπηρεσίας. Η όγδοη και τελευταία υπόθεση της διατριβής επιβεβαιώνεται όσον αφορά τα έτη προϋπηρεσίας αλλά απορρίπτεται όσον αφορά το φύλο και την ηλικία. Συγκεκριμένα, τα έτη προϋπηρεσία συσχετίζονται με τη Σημασιολογική ευχέρεια, τη Φωνολογική ευχέρεια, τη Παρεμβολή, τα Λάθη από την παρεμβολή (αρνητική συσχέτιση), την Ευθεία επανάληψη, την Αντίστροφη επανάληψη, την Αύξουσα επανάληψη και τη Μνήμη αριθμών.

Όσον αφορά την ηλικία, προέκυψαν συσχετίσεις με τις ΕΛ οι οποίες απορρίπτουν την έβδομη υπόθεση. Η Σημασιολογική Ευχέρεια, η Φωνολογική Ευχέρεια, η Παρεμβολή, τα Λάθη Παρεμβολής, η Ευθεία Επανάληψη, η Αντίστροφη Επανάληψη, η Αύξουσα Επανάληψη και η Μνήμη Ψηφίων σχετίζονται με την ηλικία. Το ενδιαφέρον εύρημα είναι ότι οι τιμές των παραπάνω δοκιμασιών είναι κατεργασμένες λαμβάνοντας υπόψιν την ηλικία και το μορφωτικό επίπεδο. Ωστόσο, φαίνεται ότι η ηλικία συσχετίζεται θετικά με υψηλότερες επιδόσεις στα προαναφερθέντα εργαλεία.

Σχετικά με την σύγκριση των ΕΛ ως προς το φύλο προκύπτουν διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών. Οι άνδρες εμφανίζουν υψηλότερη επίδοση στην Παρεμβολή και σε όλες τις υποδοκιμασίες της Μνήμης Αριθμών (ευθεία, αύξουσα και αντίστροφη επανάληψη). Οι γυναίκες εμφανίζουν μεγαλύτερες τιμές στα Λάθη Παρεμβολής και στον Χρόνο Ανάγνωσης Χρωμάτων. Όσον αφορά την υψηλότερη επίδοση στη Μνήμη Αριθμών των ανδρών τα αποτελέσματα είναι συμβατά με την υπάρχουσα βιβλιογραφία, όπου οι άνδρες σκοράρουν υψηλότερα στο συγκεκριμένο εργαλείο έχοντας μεγαλύτερο εύρος ακουστικής προσοχής και παθητικής και ενεργητική ενεργού μνήμης (Choι και συν., 2014).

Όσον αφορά την ηγεσία, δεν παρατηρούνται διαφορές στη μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία με βάση το φύλο. Αναφορικά με την ηλικία και τα έτη προϋπηρεσίας, υπάρχει συσχέτιση στη μετασχηματιστική ηγεσία και όχι στη συναλλακτική. Δηλαδή η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται θετικά με την ηλικία και τα έτη προϋπηρεσίας. Το παραπάνω εύρημα δείχνει ότι τα χαρακτηριστικά του μετασχηματιστικού ηγέτη αναπτύσσονται όσο αυξάνεται και η εμπειρία του.

4.5 Συμπεράσματα

Βασικός στόχος της παρούσας διατριβής ήταν να διερευνηθεί ο ρόλος των θερμών και ψυχρών ΕΛ στην αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά λαμβάνοντας υπόψιν την προσωπικότητα, τη ΣΝ ως χαρακτηριστικό, τη ΓΝΙ και την ΣΚΝ, μεταβλητές που γνωρίζουμε ήδη από τη βιβλιογραφία ότι συμβάλουν στην ηγεσία. Τα αποτελέσματα της έρευνας χωρίζονται σε τρεις άξονες. Αναφορικά με την σχέση των ΕΛ και της ηγεσίας, αναδεικνύεται η επίδραση μόνο επιμέρους ψυχρών ΕΛ στη μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία όταν αυτή διαμεσολαβείται από την προσωπικότητα. Επομένως, ενώ η ΓΝΙ και η ΣΝ ως χαρακτηριστικό δεν παίζουν ρόλο αναδεικνύεται η επίδραση των παραγόντων της προσωπικότητας στη σχέση ΕΛ και ηγεσίας. Αναφορικά με τη σχέση μεταξύ ΕΛ και αποτελεσματικότητας, οι σχέσεις των γνωστικών λειτουργιών αναδεικνύονται ασθενείς. Το ενδιαφέρον είναι ο διαμεσολαβητικός ρόλος της ΓΝΙ στην αυτοαποτελεσματικότητα και ο διαμεσολαβητικός ρόλος της ΣΝ ως χαρακτηριστικό στην αποτελεσματικότητα (ανατροφοδότηση 360°). Οι ίδιοι οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι η γενική νοημοσύνη παίζει ρόλο στην αποτελεσματικότητα τους ενώ οι άλλοι (συνάδελφοι, συμφοιτητές) θεωρούν τη ΣΝ ως σημαντικό παράγοντα αποτελεσματικότητας στην ηγεσία. Συνολικά, μπορούμε να πούμε ότι οι ΕΛ δεν συμβάλουν αποκλειστικά στην αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά αλλά αποτελούν άλλον ένα σημαντικό παράγοντα στην μέτρηση της ηγετικής συμπεριφοράς, επιβεβαιώνοντας τον πολύπλοκο κοινωνικό χαρακτήρα του φαινομένου της ηγεσίας.

Ο δεύτερος άξονας της διατριβής, προσπάθησε να διερευνήσει τη σχέση θερμών και ψυχρών ΕΛ και ΣΚΝ λαμβάνοντας υπόψιν την προσωπικότητα και τη ΓΝΙ. Το ενδιαφέρον εύρημα είναι η αντισταθμιστική σχέση που αναδείχθηκε μεταξύ ΣΚΝ

και γνωστικών λειτουργιών στις αυτοαξιολογήσεις και στην ανατροφοδότηση 360^ο της ΣΚΝ. Η προσωπικότητα και σε αυτή την περίπτωση αποδείχθηκε να παίζει διαμεσολαβητικό ρόλο στην παραπάνω σχέση. Παράλληλα, επιβεβαιώθηκε η συσχέτιση της ΣΚΝ με την ηγεσία και την αποτελεσματικότητα, η οποία υποστηρίζεται από τη βιβλιογραφία.

Ο τρίτος και τελευταίος άξονας της διατριβής, μελέτησε τη σύγκριση των δύο ομάδων (φοιτητών και ηγετών) αναφορικά με την απόδοσή τους στις ΕΛ και την ηγεσία, με τους ηγέτες να επιβεβαιώνουν την αρχική υπόθεση ότι υπερέχουν σε επιμέρους τομείς των γνωστικών λειτουργιών σε σχέση με τους φοιτητές. Ενδιαφέρον θα είχε να διεξαχθεί μία διαχρονική μελέτη σε δείγμα ηγετών ώστε να μπορεί να εξηγηθεί εάν οι ηγέτες γεννιούνται (εάν δηλαδή εξ αρχής όταν αναλαμβάνουν έναν ηγετικό ρόλο έχουν πιο υψηλές επιδόσεις σε έργα εκτίμησης ανώτερων γνωστικών λειτουργιών) ή εάν γίνονται (εάν δηλαδή όσο αυξάνεται η εμπειρία τους στον ηγετικό ρόλο, αναπτύσσονται και οι ανώτερες γνωστικές λειτουργίες τους). Οι ηγέτες αναδείχθηκε να έχουν υψηλότερη επίδοση σε έργα που εμπλέκουν επικοινωνιακές δεξιότητες, ακουστική προσοχή και ενεργό μνήμη, δεξιότητες που είναι κρίσιμες προς ανάπτυξη για τους ηγέτες του μέλλοντος. Συμπερασματικά, τα αποτελέσματα της παρούσας διατριβής επισημαίνουν τον συμπληρωματικό ρόλο των ψυχρών ΕΛ στην ηγεσία, επιβεβαιώνοντας τον ρόλο της προσωπικότητας. Επιπλέον, επιβεβαιώνουν και προσθέτουν με τη σειρά τους τα αποτελέσματα των πρόσφατων ερευνών που τονίζουν την αντισταθμιστική σχέση μεταξύ γνωστικών ικανοτήτων και ΣΝ, τονίζοντας επιμέρους ανώτερες γνωστικές λειτουργίες. Τέλος, προτείνουν τις κρίσιμες ανώτερες γνωστικές λειτουργίες που μπορούν να αναπτύξουν οι ηγέτες του μέλλοντος, αλλά και οι φοιτητές στα ακαδημαϊκά ιδρύματα.

Πέρα από τη συμβολή των αποτελεσμάτων της παρούσας διατριβής στην κατανόηση του ρόλου των θερμών και ψυχρών ΕΛ είναι σημαντικό να σημειωθούν και κάποια ακόμα πλεονεκτήματα όσον αφορά τη μεθοδολογία. Ένα πλεονέκτημα είναι ότι εξετάστηκαν όλες οι κύριες θερμές και ψυχρές ΕΛ. Οι ΕΛ αξιολογήθηκαν από τους ίδιους τους συμμετέχοντες μέσω μιας συστοιχίας νευροψυχολογικών δοκιμασιών οι οποίες αποτελούν ένα αξιόπιστο εργαλείο μέτρησης των γνωστικών λειτουργιών. Όλα τα γνωστικά τεστ και τα τεστ συμπεριφοράς βασίζονται στη

λειτουργία του εγκεφάλου. Αυτή η μελέτη έχει διεξαχθεί σε μεγάλο βαθμό με κλασικά νευροψυχολογικά εργαλεία τα οποία έχει καταδειχθεί κλινικά ότι εμπλέκουν την ενεργοποίηση της προμετωπιαίας εγκεφαλικής λειτουργίας και έχουν συσχετιστεί πειραματικά με τον προμετωπιαίο φλοιό με βάση αλλοιώσεις ή απεικονιστικές μελέτες παρέχοντας μια υγιή βάση για τη διαμόρφωση σχέσεων εγκεφάλου-συμπεριφοράς. Επίσης, ένα κύριο πλεονέκτημα της διατριβής είναι ότι μετρήθηκαν ταυτόχρονα οι πιο σημαντικές μεταβλητές που σχετίζονται με την αποτελεσματική ηγεσία όπως η προσωπικότητα, η ΣΝ, η ΓΝΙ, η ηγεσία, η αποτελεσματικότητα, οι γνωστικές λειτουργίες και η ΣΚΝ.

Επίσης, αξίζει να τονιστεί ότι η αποτελεσματικότητα και η ΣΚΝ δεν αξιολογήθηκαν μόνο από τους ίδιους τους συμμετέχοντες, αλλά και από συναδέλφους/συμφοιτητές τους. Αυτό περιόρισε πιθανές μεροληψίες (Demerouti και συν., 2014). Η χρήση ανατροφοδότηση 360° ενισχύει την αξιοπιστία των μεταβλητών προς μελέτη.

Λαμβάνοντας υπόψη ότι η προσωπικότητα, η ΣΝ ως χαρακτηριστικό και η ΓΝΙ είναι οι πιο καθοριστικοί παράγοντες που συμβάλλουν στην ηγεσία και για αυτό το λόγο εξετάστηκαν ως μεταβλητές ελέγχου. Στην παρούσα διατριβή λήφθηκαν μετρήσεις με διαφορετικούς τρόπους (συμπεριφορικές μετρήσεις, αυτοαξιολογήσεις και ανατροφοδότηση 360°) καθώς και ένα μεγάλο σύνολο διαφορετικών μεταβλητών οι οποίες αποτελούν κρίσιμους παράγοντες της αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς. Τέλος, πέρα από την ομάδα των ηγετών επιλέχθηκε και η ομάδα των φοιτητών, των ηγετών του μέλλοντος, για να γίνει σύγκριση των δύο ομάδων και να αναδειχθούν οι τομείς εκείνοι που μπορούν να αναπτύξουν οι ηγέτες του μέλλοντος για την ανάπτυξη της αποτελεσματικότητάς τους.

Τέλος, διερευνήθηκε αναλυτικά η σχέση μεταξύ ΣΚΝ και ανώτερων γνωστικών λειτουργιών, αναδεικνύοντας έτσι την αντισταθμιστική σχέση των δύο παραπάνω μεταβλητών. Τα αποτελέσματα είναι σε συνάφεια με προηγούμενες μελέτες (Fiori, 2015; Truninger και συν., 2018) οι οποίες ωστόσο μελέτησαν τη σχέση της ΣΝ με τον γενικό παράγοντα g και όχι με επιμέρους γνωστικές λειτουργίες εκτίμησης ρέουσας νοημοσύνης.

4.7 Περιορισμοί και Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Όσον αφορά τους περιορισμούς της έρευνας, το μέγεθος του δείγματος ήταν περιορισμένο και για αυτό το λόγο δεν εξετάστηκαν παράλληλα η ηγεσία, η αποτελεσματικότητα και η ΣΚΝ σε σχέση με τις ΕΛ. Λόγω του ότι η έρευνα μελετούσε μεγάλο αριθμό μεταβλητών και η υπό εξέταση μεταβλητές εξετάζονταν με διαφορετικούς τρόπους (ερωτηματολόγια και νευροψυχολογικές μετρήσεις), χωρίστηκε σε τρεις φάσεις. Ως εκ τούτου ένα ποσοστό των συμμετεχόντων δεν ολοκλήρωσε την τρίτη φάση της έρευνας (Ερωτηματολόγιο Συναισθηματικής και Κοινωνικής Νοημοσύνης). Επίσης, λόγω των οδηγιών της βαθμολόγησης του παραπάνω ερωτηματολογίου τα αποτελέσματα αρκετών συμμετεχόντων αποκλείστηκαν για λόγους αξιοπιστίας (βλ. Μεθοδολογία). Ένας ακόμα περιορισμός που αξίζει να ληφθεί υπόψη είναι ότι για την εκτίμηση της προσωπικότητας, της ηγεσίας και της ΣΝ ως χαρακτηριστικό χρησιμοποιήθηκαν ερωτηματολόγια αυτοαναφοράς τα οποία μπορεί να περιλαμβάνουν μεροληψίες στη συμπλήρωση από την πλευρά του συμμετέχοντα. Το γεγονός αυτό περιορίζει την εγκυρότητα των μετρήσεων καθώς οι αυτό-αναφορές εγείρουν το ζήτημα των επιθυμητών απαντήσεων από την πλευρά του συμμετέχοντα. Ένας ακόμα βασικός περιορισμός όσον αφορά την επιλογή των εργαλείων μέτρησης είναι η μη χρήση απεικονιστικών μεθόδων. Οι απεικονιστικές μέθοδοι για την μέτρηση της ηγετικής συμπεριφοράς αποτελούν έναν έγκυρο και αξιόπιστο εργαλείο μέτρησης της εγκεφαλικής δραστηριότητας.

Επιπλέον, το δείγμα των φοιτητών/ριών που συμμετείχε στην έρευνα προέρχεται κυρίως από τις κοινωνικές επιστήμες. Ως εκ τούτου, δε θεωρείται αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού. Αξίζει να σημειωθεί ωστόσο ότι η εκπαίδευση στις κοινωνικές επιστήμες αφορά μεγαλύτερο ποσοστό του πληθυσμού σε σχέση με τους υπόλοιπους τομείς (ανθρωπιστικές, θετικές, τεχνολογικές επιστήμες). Το μεγαλύτερο ποσοστό των ηγετών είχε και αυτό εκπαίδευση στις κοινωνικές επιστήμες, οπότε υπήρχε ομοιογένεια στα δύο ανεξάρτητα δείγματα αναφορικά με το μορφωτικό τους επίπεδο. Ακόμα, το δείγμα λόγω της φύσης της έρευνας (οι περισσότεροι ηγέτες έχουν πανεπιστημιακή εκπαίδευση) ήταν υψηλού μορφωτικού επιπέδου. Ως εκ τούτου, τα παραπάνω θέτουν περιορισμούς στη γενίκευση των

αποτελεσμάτων. Η έρευνα αυτή θα είχε ενδιαφέρον να πραγματοποιηθεί σε μεγαλύτερο αριθμό συμμετεχόντων (ηγετών και φοιτητών) από διαφορετικούς οργανισμούς και πανεπιστημιακά ιδρύματα και σε διαφορετικές περιοχές της χώρας (μεγαλύτερα και μικρότερα αστικά κέντρα).

Μια άλλη πρόταση για μελλοντική μελέτη θα ήταν να γίνει προσπάθεια για την διερεύνηση των βιολογικών προγνωστικών παραγόντων της ηγεσίας. Οι έρευνες αυτές μπορεί να αφορούν στη χρήση νευροαπεικονιστικών μεθόδων όπως η χρήση του qEEG και η αξιοποίηση της νευροανάδρασης στο γνωστικό έλεγχο και αυτορρύθμιση μεταξύ των ηγετών (βλ. Waldman και συν., 2018). Επίσης, προτείνεται να χρησιμοποιηθεί και η λειτουργική μαγνητική τομογραφία (fMRI) για την εκτίμηση των ανώτερων γνωστικών λειτουργιών στο δείγμα των ηγετών και να συγκριθεί με την αντίστοιχη ενεργοποίηση των νευρωνικών κυκλωμάτων στο δείγμα των φοιτητών.

4.8 Πρακτικές εφαρμογές

Λαμβάνοντας υπόψη τα ευρήματα της παρούσας διατριβής, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού των οργανισμών μπορεί να αξιοποιήσει τα εργαλεία που παρουσιάστηκαν ώστε να εντοπίσει και να αναπτύξει την αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά. Η εκτίμηση των ανώτερων γνωστικών λειτουργιών μπορεί να αποτελέσει μέρος της αξιολόγησης τόσο των ηγετών όσο και του υπόλοιπου ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού για δύο λόγους. Πρώτον, για λόγους ανάπτυξης της ηγεσίας, μέσω του εντοπισμού των δυνατών σημείων και των σημείων προς βελτίωση. Τα προγράμματα ανάπτυξης ηγετών θα μπορούσαν να συμπεριλάβουν τη νευροψυχολογική αξιολόγηση ως εργαλείο αξιολόγησης των νοητικών ικανοτήτων των ηγετών αλλά και ως εργαλείου εκτίμησης της αποτελεσματικότητας των εκάστοτε προγραμμάτων. Δεύτερον, στον τομέα της επιλογής των υποψηφίων και της διαδοχής. Μέρος της αρχικής αξιολόγησης θα μπορούσαν να αποτελέσουν τα νευροψυχολογικά εργαλεία εκτίμησης των ανώτερων γνωστικών λειτουργιών προσαρμοσμένα κάθε φορά στις νοητικές απαιτήσεις του αντίστοιχου ρόλου για τον κάθε υποψήφιο. Τα ΝΨ εργαλεία αποτελούν αξιόπιστο

δείκτη μέτρησης της προμετωπιαίας εγκεφαλικής λειτουργίας, είναι σύντομα σε διάρκεια και εύκολα στη χορήγηση.

Τέλος, ένας τρόπος διεύρυνσης των νοητικών χαρτών του ανθρώπινου δυναμικού είναι και τα «παιχνίδια εκπαίδευσης του νου». Τα παιχνίδια αυτά βελτιώνουν την προσοχή, τη ταχύτητα επεξεργασίας των δεδομένων, τη μνήμη και την ικανότητα ελέγχου του ατόμου (Mahnske και συν., 2006). Οι παραπάνω ασκήσεις θα μπορούσαν να λαμβάνουν χώρα κατά την διάρκεια των διαλειμμάτων προκειμένου να διευρύνεται το νοητικό δυναμικό και να ενισχύονται οι νοητικές αντοχές των εργαζομένων (ηγετών και συνεργατών). Με αυτό τον τρόπο, θα μπορούσαν να ενισχυθούν και οι δεσμοί της ομάδας μέσω της συνεργασίας των ατόμων.

Ακόμα, χρήσιμη θα ήταν και η εφαρμογή τους σε ακαδημαϊκά περιβάλλοντα που προετοιμάζουν μελλοντικά στελέχη επιχειρήσεων όπως προπτυχιακά προγράμματα διοίκησης επιχειρήσεων και μεταπτυχιακά προγράμματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, MBA κ.ά. Σε αυτό το πλαίσιο θα μπορούσαν να αξιολογηθούν οι γνωστικές λειτουργίες των ηγετών του μέλλοντος και να αναπτυχθούν τομείς που χρήζουν βελτίωσης. Όπως φάνηκε και από τα αποτελέσματα της παρούσας διατριβής υπάρχουν διαφορές στις γνωστικές λειτουργίες μεταξύ φοιτητών και ηγετών, με τους πρώτους να εμφανίζουν πιο χαμηλή επίδοση σε τομείς που εμπλέκουν επικοινωνιακές δεξιότητες, προσοχή και ενεργό μνήμη. Για το λόγο αυτό θα μπορούσαν να προστεθούν ειδικά εργαστήρια ανάπτυξης των παραπάνω δεξιοτήτων στα προγράμματα σπουδών των Πανεπιστημίων.

4.9 Επίλογος

Λαμβάνοντας υπόψη τα εμπειρικά αποτελέσματα που παρουσιάζονται στην παρούσα διατριβή, αναδεικνύεται ο ρόλος των ανώτερων γνωστικών λειτουργιών στην ηγεσία λαμβάνοντας υπόψιν τον διαμεσολαβητικό ρόλο της προσωπικότητας, της ΣΝ και της ΓΝΙ. Επίσης, αναδεικνύεται η αντισταθμιστική σχέση των ανώτερων γνωστικών λειτουργιών και της ΣΚΝ, εύρημα που έρχεται να επιβεβαιώσει πρόσφατες έρευνες σχετικά με τη μη αναμενόμενη σχέση των δύο παραπάνω

μεταβλητών. Τέλος, παρουσιάζονται οι διαφορές στις γνωστικές λειτουργίες μεταξύ ηγετών και φοιτητών, φανερώνοντας τις κρίσιμες γνωστικές ικανότητες προς ανάπτυξη για τους ηγέτες του μέλλοντος.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

- Βακόλα, Μ., & Νικολάου, Ι. (2011). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.
- Γεωργαντά, Κ., & Ξενίκου, Α. (2007). Μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία: Η υπόθεση της επαύξησης αναφορικά με την οργανωτική κουλτούρα και την ταύτιση με τον οργανισμό. *Ψυχολογία* 14, 410-423.
- Γουγουλιάς, Κ. (2008). *Στάθμιση της δοκιμασίας Stroop σε ελληνικό φυσιολογικό πληθυσμό*. Ιατρική Σχολή, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.
- Δημητριάδης, Ν., & Ψυχογιός, Α. (2022). *Νευροεπιστήμη και Ηγεσία*. Αθήνα: Εκδόσεις Προπομπός, 2^η Έκδοση.
- Ιορδάνογλου, Δ., Τσακαρέτσου, Μ., Τσενέ, Λ., Λέανδρος Ν., & Ιωαννίδης Κ. (2016). *Ηγέτες του Μέλλοντος*. Αθήνα: Εκδόσεις Πεδίο.
- Ιορδάνογλου, Δ. (2008). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Σύγχρονες Οργανώσεις: Νέες τάσεις και πρακτικές*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Λεμονάκη, Ρ. (2017). *Επαγγελματική εξουθένωση, εργασιακή δέσμευση και εργασιακή απόδοση: Ο διαμεσολαβητικός ρόλος των γνωστικών λειτουργιών*. Πανεπιστήμιο Κρήτης, Ρέθυμνο.
- Μέλλον, Π. (1999). *Ψυχοδιαγνωστικές Μέθοδοι*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Μόττη-Στεφανίδη, Φ. (1999). *Αξιολόγηση της Νοημοσύνης Παιδιών Σχολικής Ηλικίας και Εφήβων: Εγχειρίδιο για Ψυχολόγους*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Μπουραντάς, Δ. (2015). *Μάνατζμεντ. Πλήρες Θεωρητικό Υπόβαθρο- Σύγχρονες Προσεγγίσεις και Μέθοδοι- Διοικητικές και Ηγετικές Ικανότητες*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Lezak, Μ. (2010). *Νευροψυχολογική Εκτίμηση: Τόμος 2*. Αθήνα: Εκδόσεις Gotsis.

Ξενόγλωσση

- Agnoli, S., Mancini, G., Pozzoli, T., Baldaro, B., Russo, P. M., and Surcinelli, P. (2012). The interaction between emotional intelligence and cognitive ability in predicting scholastic performance in school aged children. *Pers. Individ. Differ.* 53, 660–665. doi: 10.1016/j.paid.2012. 05.020
- Aleman, A. & van't Wout, M. (2008). Repetitive Transcranial Magnetic Stimulation over the Right Dorsolateral Prefrontal Cortex Disrupts Digit Span Task Performance. *Neuropsychobiology*;57:44–48 DOI: 10.1159/000129666
- Alghamdi, F. (2018). Ambidextrous leadership, ambidextrous employee, and the interaction between ambidextrous leadership and employee innovative performance. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 7(1), 1–14.
- Alkozei, A., Smith, R., Demers, L. A., Weber, M., Berryhill, S. M., & Killgore, W. D. S. (2019). Increases in Emotional Intelligence After an Online Training Program Are Associated With Better Decision-Making on the Iowa Gambling Task. *Psychological Reports*, 122(3), 853-879. <https://doi.org/10.1177/0033294118771705>
- Allan, N.P., Lonigan, C.J. (2008). Exploring dimensionality of effortful control using adverse impact potential. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 8, 1-6.
- Allen, V.D., Weissman, A., Hellwig, S., MacCann, C., Roberts, R.D. (2014). Development of the situational test of emotional understanding – brief (STEU-B) using item response theory. *Personality and Individual Differences*, 65, 3-7, <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.01.051>.
- Allix, N., & Gronn, P. (2005). 'Leadership' as a manifestation of knowledge. *Educational Management Administration & Leadership*. Vol 33(2), 181–196.
- Amdurer, E., Boyatzis, R. E., Saatcioglu, A., Smith, M. L., & Taylor, S. N. (2014). Long term impact of emotional, social and cognitive intelligence competencies and GMAT on career and life satisfaction and career success. *Frontiers in Psychology*, 5, Article ID 1447.

- Anglim, J., Morse, G., Dunlop, P. D., Minbashian, A., & Marty, A. (2019). Predicting trait emotional intelligence from HEXACO personality: Domains, facets, and the general factor of personality. *Journal of Personality*. <https://doi.org/10.1111/jopy.12493>
- Antonakis, J. (2003). Why “emotional intelligence” does not predict leadership effectiveness. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11, 355–361.
- Antonakis, J. (2004). On why “emotional intelligence” will not predict leadership effectiveness beyond IQ or the “big five”: An extension and rejoinder. *Organizational Analysis*, 12, 171–182.
- Antonakis, J., & House, R. J. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 25, 746–771. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.04.005>.
- Antonakis, J., Ashkanasy, N.M., & Dasborough, M. T. (2009). Does Leadership need emotional intelligence? *The Leadership Quarterly*, 20, 247–261.
- Antonakis, J., d’Adda, G., Weber, R., Zehnder, C. (2021). “Just Words? Just Speeches?” On the Economic Value of Charismatic Leadership. *Management Science*, 68, 9.
- Arnold, J., Silvester, J., Cooper, C. L., Robertson, I. T., Fiona M., Patterson, F. M., (2005). *Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace. Business & Economics, Pearson Education*.
- Arnold, J.A., Arad, S., Rhoades, J.A. & Drasgow, F. (2000). The Empowering Leadership Questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviours. *Journal of Organisational Behaviour* 21, 249–269.
- Ashford, S.J., & Tsui, A.S. (1991). Self-regulation for managerial effectiveness: The role of active feedback seeking. *Academy of Management Journal*, 34, 251–280.
- Ashkanasy, N.M., Becker, W.J., & Waldman, D.A. (2014). Neuroscience and organizational behavior: Avoiding both neuro-euphoria and neuro-phobia. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 909–919.

- Atwater, L., & Waldman, D. (1998). 360 degree feedback and leadership development. *The Leadership Quarterly*, 9(4), 423–426.
- Austin, E.J. (2010). Measurement of ability emotional intelligence: Results for two new tests. *British Journal of Psychology*, 101, 563–578.
- Avolio, B. J., Avey, J. B., & Quisenberry, D. (2010). Estimating return on leadership development investment. *Leadership Quarterly*, 21(4), 633–644.
- Avolio, B.J. & Bass, B.M., 2004. *Multifactor Leadership Questionnaire*. Sampler Set.
- Avolio, B.J. and Bass, B.M. (1995) Individual Consideration Viewed at Multiple Levels of Analysis: A Multi-Level Framework for Examining the Diffusion of Transformational Leadership. *Leadership Quarterly*, 6, 199-218.
[http://dx.doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90035-7](http://dx.doi.org/10.1016/1048-9843(95)90035-7)
- Avolio, B.J., Gardner, W.L., Walumbwa, F.L., & May, D.R. (2004). Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly*, 15, 801–823.
- Baker, A. C., Jensen, P. J., & Kolb, D. A. (2005). Conversation as experiential learning. *Management Learning*, 36(4), 411-427.
- Bales, R. F., (1958). Task roles and social roles in problem solving groups. In E.E. Maccoby, T. M. Newcomb, & E. L., Hartley (Eds.), *Readings in Social Psychology*. New York, Henry Holt.
- Baltar, F. and Brunet, I. (2012). "Social research 2.0: virtual snowball sampling method using Facebook", *Internet Research*, Vol. 22 No. 1, pp. 57-74.
<https://doi.org/10.1108/10662241211199960>
- Balthazard, P.A., Waldman, D.A., Thatcher, R.D., Hannah, S.T. (2012). Differentiating transformational and non-transformational leaders on the basis of neurological imaging, *The Leadership Quarterly*, 23 (2), 244-258.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.08.002>.
- Banich, M. T. (2009). Executive function: The search for an integrated account. *Current Directions in Psychological Science* 18, 89-94.
- Barbuto, J. E., Gifford, G.T. (2010). Examining Gender Differences of Servant Leadership: An Analysis of the Agentic and Communal Properties of the Servant Leadership Questionnaire. *Journal of Leadership Education Volume 9, Issue 2*.

- Barling, J., Slater, F., & Kelloway, E. K. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, 21, 157-161. doi:10.1108/01437730010325040
- Barling, J., Weber, T., & Kelloway, K. E. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: a field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 6, 827-832.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18, 13-25.
- Bartsch, S., Weber, E., Huber, A., and Beuttgen, M. (2020). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Emerald Publishing Limited*, 1757-5818. DOI 10.1108/JOSM-05-2020-0160
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19-32. [http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121. <http://www.jstor.org/stable/40862298>
- Beaty, R.E., Benedek, M., Silvia, P.J., & Schacter, D.L. (2016). Creative Cognition and Brain Network Dynamics. *Trends Cogn Sci*. 20(2), 87-95.
- Bechara, A., Damasio, H., & Damasio, A. R. (2000a). Emotion, decision making and the orbitofrontal cortex. *Cerebral Cortex*, 10(3), 295-307.
- Bechara, A., Damasio, H., Tranel, D., Damasio, A.R. (1997). Deciding advantageously before knowing the advantageous strategy. *Science* 275:1293-1295.
- Bechara, A., Damasio, H., Damasio, A.R., and Lee, G.P. (1999). Different Contributions of the Human Amygdala and Ventromedial Prefrontal Cortex to Decision-Making. *Journal of Neuroscience*, 19 (13) 5473-5481; DOI: <https://doi.org/10.1523/JNEUROSCI.19-13-05473.1999>
- Bell, S. T. (2007). Deep level composition variables as predictors of team performance. *Journal of Applied Psychology*, 92, 595-615.

- Bennett, N., Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons* 57, 311- 317.
- Benson, S., Truskett, P. G., & Findlay, B. (2007). The relationship between burnout and emotional intelligence in Australian surgeons and surgical trainees. *ANZ Journal of Surgery*, 77, A79.
- Bernthal, P. & Wellins, R. (2006). Trends in leader development and succession. *Human Resource Planning*, 29, 31-40.
- Bertisch, H., Rath, J., Long, C., Ashman, T., & Rashid, T. (2014). Positive psychology in rehabilitation medicine: A brief report. *Neurorehabilitation*, 34, 573–85
- Bilker, W. B., Hansen, J. A., Brensinger, C. M., Richard, J., Gur, R. E., & Gur, R.C. (2012). Development of Abbreviated Nine- Item Forms of the Raven's Standard Progressive Matrices Test. *Assessment*, 19(3), 354–369.
- Bluckert, P. (2005). Critical factors in executive coaching – The coaching relationship. *Industrial and Commercial Training*, 37(7), 336–340.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89, 901-910
- Bono, J. E., Purvanova, R. K., Towler, A. J., & Peterson, D. B. (2009). A survey of executive coaching practices. *Personnel Psychology*, 62(2), 361–404.
- Bosco, F. A., & Allen, D. G. (2011). Executive attention as a predictor of employee performance: Reconsidering the relationship between cognitive ability and adverse impact potential. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 8, 1-6.
- Bouchard, T. J., Jr. (1998). Genetic and environmental influences on adult intelligence and special mental abilities. *Human Biology*, 70, 257-279.
- Bouma, A., Mulder, J., & Lindeboom, J. (1996). *Neuropsychologische diagnostiek: Handboek [Neuropsychological assessment: Manual]*. Lisse, Netherlands: Swets & Zeitlinger.
- Bourantas, D., & Agapitou, V. (2014). *Leadership Meta-Competencies: Discovering hidden virtues*. Gower Publishing Limited, United Kingdom.
- Boyatzis, R. E. (2006). Using tipping points of emotional and cognitive competencies to predict the financial performance of leaders. *Psicothema*, 18, 124-131.

- Boyatzis, R. E. (2016). Commentary on Ackley (2016): Updates on the ESCI as the behavioral level of emotional intelligence. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 68(4), 287–293. <https://doi.org/10.1037/cpb0000074>
- Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York, NY: John Wiley.
- Boyatzis, R.E., Good, D., & Massa, R. (2011). Emotional, social and cognitive intelligence and personality as predictors of leadership effectiveness. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 19(2) 191–201.
- Boyatzis, R.E., Passarelli, A.M., Koenig, K., Lowe, M., Mathew, B., Stoller, J.K. & Philips, M. (2012). Examination of the neural substrates activated in memories of experiences with resonant and dissonant leaders. *Leadership Quarterly*, 23, 259-272.
- Boyatzis, R.E., Rochford, K., & Jack, A.I. (2014). Antagonistic neural networks underlying differentiated leadership roles. *Frontiers in Human Neuroscience* 8(114), 1-15.
- Brock, L. L., Rimm-Kaufman, S. E., Nathanson, L., & Grimm, K. J. (2009). The contributions of “hot” and “cool” executive function to children’s academic achievement, learning-related behaviors, and engagement in kindergarten. *Early Childhood Research Quarterly*, 24, 337–349.
- Brown, F.W., Scott, E., Bryant, M., Reilly, D. (2006). Does emotional intelligence – as measured by the EQI – influence transformational leadership and/or desirable outcomes? *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 27 Iss 5 pp. 330 – 351.
- Buchanan, T., Heffernan, T.M., Parrott, A.C., Ling, J., Rodgers, J., Scholey, A.B. (2010). A short self-report measure of problems with executive function suitable for administration via the Internet. *Behavior Research Methods*, 42 (3), 709-714.
- Buckner, R. L., Andrews-Hanna, J. R. & Schacter, D. L. (2008). The brain’s default network: anatomy, function, and relevance to disease. *Annals of the New York Academy of Sciences* 1124, 1–38.
- Burgess, G. C., Gray, J. R., Conway, A. R. A. & Braver, T. S. (2011) Neural mechanisms of interference control underlie the relationship between fluid intelligence and

- working memory span. *Journal of Experimental Psychology: General* 140(4):674.
- Burgess, P. W., Veitch, E., de lacy Costello, A., & Shallice, T. (2000). The cognitive and neuroanatomical correlates of multi-tasking. *Neuropsychologia*, 38, 848–863.
- Canli, T. (2004). Functional brain mapping of extraversion and neuroticism: Learning from individual differences in emotion processing. *Journal of Personality*, 72, 1105-1132.
- Carnevale, J.B. and Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: implications for human resource management. *Journal of Business Research*, Vol. 116, pp. 183-187.
- Casey, B. J., Somerville, L. H., Gotlib, I. H., Ayduk, O., Franklin, N. T., Askren, M. K., και συν. (2011). Behavioral and neural correlates of delay of gratification 40 years later. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 108 (36), 14998–15003.
- Casey, B.J., Tottenham, N., Fossella, J. (2002). Clinical, imaging, lesion, and genetic approaches toward a model of cognitive control. *Dev Psychobiol* 40, 237-254.
- Cavazotte, F., Moreno, V., Hichmann, M. (2012). Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance. *The Leadership Quarterly* 23, 443–455.
- Center for Creative Leadership (2016). Strategic Leadership Development Case Study: Developing People Managers to Create a Performance Culture.
- Chan, R.C.K., Shum, D., Touloupoulou, T., Chen, E.Y.H. (2008). Assessment of executive functions: Review of instruments and identification of critical issues. *Archives of Clinical Neuropsychology* 23, 201–216.
- Chan, S. C. H. (2019). "Participative leadership and job satisfaction: The mediating role of work engagement and the moderating role of fun experienced at work". *Leadership & Organization Development Journal*, <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2018-0215>
- Choi, H.J., Lee, D.Y., Seo, E.H., Jo, M.K., Sohn, B.K., Choe, Y.M., Byun, M.S., Kim, J.W., Kim, S.G., Yoon, J.C., Jhoo, J.H., Kim, K.W., Woo, J.I. (2014). A normative study of the digit span in an educationally diverse elderly population. *Psychiatry Investig*. 11(1):39-43. doi: 10.4306/pi.2014.11.1.39.

- Christoff, K., Gordon, A.M., Smallwood, J., Smith, R., & Schooler, J.W. (2009). Experience sampling during fMRI reveals default network and executive system contributions to mind wandering. *PNAS* 106(21), 8719-8724.
- Cimatti, B. (2016). Definition, Development, Assessment of Soft Skills and their Role for the quality of Organizations and Enterprises. *International Journal of Quality Research*, 10 (1), 97-130.
- Cinque, M. November 2015. Comparative analysis on the state of the art of Soft Skill identification and training in Europe and some Third Countries. *Speech at "Soft Skills and their role in employability – New perspectives in teaching, assessment and certification"*, workshop in Bertinoro, FC, Italy.
- Clarke, N. (2010). Emotional intelligence and its relationship to transformational
- Cole, P. M., Martin, S. E., & Dennis, T. A. (2004). Emotion regulation as a scientific construct: Methodological challenges and direction for child development research. *Child Development*, 75, 317–333.
- Collins, J., & Porras, J. (1994). *Built to last*. New York, Harper.
- Conger, J.A. (1998). *The dark side of leadership*. Leading organizations: Perspectives for a new era, pp. 250-260.
- Connelly, S., & Ruark, G. (2010). Leadership style and activating potential moderators of the relationships among leader emotional displays and outcomes. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 745–764.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.07.005>
- Cortellazzo, L., Bruni, E., and Zampieri, R. (2019). The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review. *Frontiers in Psychology*, Vol 10, Article1938, 1-21.
- Costa, P. T., Jr, Widiger, T. A. (2002). (Eds). *Personality disorders and the five-factor model of personality*. 2nd ed. Washington, DC: American Psychological Association.
- Cowan, N., Elliott, E. M., Saults, J. S., Morey, C. C., Mattox, S., Hismjatullina, A., & Conway, A. R. A. (2005). On the capacity of attention: Its estimation and its role in working memory and cognitive aptitudes. *Cognitive Psychology*, 51, 42-100.
- Craig, A., Tran, Y., Hermens, G., Williams, L. M., Kemp, A., Morris, C., και συν. (2009). Psychological and neural correlates of emotional intelligence in a large sample

- of adult males and females. *Personality and Individual Differences*, 46, 111-115.
- Crayne, M. P., & Medeiros, K. E. (2020, August 10). Making Sense of Crisis: Charismatic, Ideological, and Pragmatic Leadership in Response to COVID-19. *American Psychologist*. Advance online publication. <http://dx.doi.org/10.1037/amp0000715>
- Cromwell, H.C., Schultz, W. (2003). Effects of expectations for different reward magnitudes on neuronal activity in primate striatum. *J Neurophysiol* 89, 2823–2838.
- Crosbie, R. (2005). Learning the soft skills of leadership. *Industrial and Commercial Training*, 37 (1), 45 – 51.
- Cunliffe, A.L. (2009). The philosopher leader: On relationalism, ethics and reflexivity- A critical perspective to teaching leadership. *Management Learning* 40(1), 87–101.
- Cunliffe, A.L., & Eriksen, M. (2011). Relational leadership. *Human Relations* 64(11), 1425–1449.
- D’Esposito, M., Aguirre, G.K., Zarahn, E. (1998). Functional MRI studies of spatial and nonspatial working memory. *Cogn Brain Res*; 7: 1–13.
- Damasio, A. R. (1995). Toward a neurobiology of emotion and feeling: Operational concepts and hypotheses. *The Neuroscientist*, 1(1), 19–25.
- Damasio, A.R. (1994). *Descartes’ error: emotion, reason, and the human brain*. New York: Grosset/Putnam.
- Damasio, A.R. (1996). The somatic marker hypothesis and the possible functions of the prefrontal cortex. *Philos Trans R Soc Lond [Biol]* 351:1413–1420.
- Day, D. V. (1999). *Leadership development: A review of industry best practices* (Tech. Rep. No. 1141). Fort Leavenworth, KS: Army Research Institute.
- Day, D.V. (2001), “Leadership development: a review in context”. *Leadership Quarterly*, 11, 581-613.
- de Frias, C. M., Dixon, R. A., & Strauss, E. (2006). Structure of four executive functioning tests in healthy older adults. *Neuropsychology*, 20(2), 206- 216. doi.org/10.1037/0894-4105.20.2.206

- de Haan, E. (2012). Back to basics II: How the research on attachment and reflective-self function is relevant for coaches and consultants today. *International Coaching Psychology Review*, 7(2), 195–209.
- De Meuse, K. P., Dai, G., Swisher, V. V., Eichinger, R. W., & Lombardo, M. M. (2012). Leadership development: Exploring, clarifying, and expanding our understanding of learning agility. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 5, 280–286. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1754-9434.2012.01445.x>
- Deloitte, (2018). Deloitte Insights: The rise of social enterprise. *Deloitte Global Human Capital Trends*.
- Denison, D.R., Hooijberg, R., Quinn, R.E. (1995). Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. *Organization Science*, 6 (5), pp. 524-540.
- Denison, D.R., Hooijberg, R., Quinn, R.E. (1995). Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. *Organization Science*, 6 (5), pp. 524-540.
- DeRue, D. S., Ashford, S. J., & Myers, C.G. (2011). Learning Agility: In Search of Conceptual Clarity and Theoretical Grounding. *Industrial and Organizational Psychology*, 5, 258-279.
- Deshwal, Vivek, and Mohd. Ashraf Ali (2020). “A Systematic Review of Various Leadership Theories.” *Shanlax International Journal of Commerce*, vol. 8, no. 1, pp. 38–43.
- Dhar, U., Mishra, P. (2001). Leadership effectiveness: A study of constituent factors. *Journal of Management Research*, 1 (4), p. 254.
- Diestel, S., & Schmidt, K.H. (2011). The moderating role of cognitive control deficits in the link from emotional dissonance to burnout symptoms and absenteeism. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16, 313–330.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25, 36–62.
- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., Ibrahim, G., & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of

- human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23:4, 380-394, DOI: 10.1080/13678868.2020.1780078
- Druckman, D., Singer, J.E., Van Cott, H. (1997). *Enhancing organizational performance*. National Academies Press.
- Dunkel, C. S., & Van der Linden, D. (2014). Evidence for the general factor of personality as social effectiveness. *Personality and Individual Differences*, 64, 147-151. doi:10.1016/j.paid.2014.02.030.
- Eby, L. T. (2010). *Mentorship*. In S. Zedack (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*: 505–525. Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Eisenberger, N. I. (2015). Social pain and the brain: Controversies, questions, and where to go from here. *Annual Review of Psychology*, 66, 601-629. doi:10.1146/annurev-psych-010213-115146.
- Ely, K., Boyce, L. A., Nelson, J. K., Zaccaro, S. J., Hernez-Broome, G., & Whyman, W. (2010). Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework. *Leadership Quarterly*, 21(4), 585–599.
- Engelberg, S., November 2015. A developmental Perspective on Soft Skills. *Speech at “Soft Skills and their role in employability – New perspectives in teaching, assessment and certification”*, workshop in Bertinoro, FC, Italy.
- Federmeier, K. D., Kutas, M., and Schul, R. (2010). Age-related and individual differences in the use of prediction during language comprehension. *Brain Lang.* 115, 149–161. doi:10.1016/j.bandl.2010.07.006
- Federmeier, K. D., McLennan, D.B., De Ochoa, E., and Kutas, M. (2002). The impact of Semantic memory organization and sentence context information on spoken language processing by younger and older adults: an ERP study. *Psychophysiology* 39, 133–146. doi:10.1111/1469-8986.3920133
- Feldman, D. C., & Lankau, M. J. (2005). Executive coaching: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 31(6), 829–848.
- Ferris, G. R., Witt, L. A., and Hochwarter, W. A. (2001). Interaction of social skill and general mental ability on job performance and salary. *J. Appl. Psychol.* 86, 1075–1082. doi: 10.1037/0021-9010.86.6.1075

- Fiedler, F.E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill, [Business & Economics](#).
- Fiori, M. (2015). Emotional intelligence compensates for low IQ and boosts low emotionality individuals in a self-presentation task. *Pers. Individ. Differ.* 81, 169–173. doi: 10.1016/j.paid.2014.08.013
- Fiori, M., and Antonakis, J. (2012). Selective attention to emotional stimuli: what IQ and openness do, and emotional intelligence does not. *Intelligence* 40, 245–254. doi: 10.1016/j.intell.2012.02.004
- Fisk, J. E. ,and Sharp, C. A. (2004). Age-related impairment in executive functioning: updating, inhibition, shifting, and access. *J.Clin.Exp.Neuropsychol.* 26, 874–890.doi:10.1080/13803390490510680
- Fitzpatrick, S., Gilbert, S. J., and Serpell, L. E. (2013). Systematic review: are Overweight and obese individuals impaired on behavioural tasks of executive functioning? *Neuropsychol.Rev.* 23, 138–156.doi:10.1007/s11065-013-9224-7
- Fleenor, J. W., Smither, J. W., Atwater, L. E., Braddy, P. W., & Sturm, R. E. (2010). Self-other rating agreement in leadership: A review. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 1005–1034.
- Foxall, G. R. 2014. Cognitive requirements of competing neuro-behavioral decision systems: some implications of temporal horizon for managerial behavior in organizations. *Frontiers in Human Neuroscience*, 8 (184), 1-17.
- Friedman, N. P., & Miyake, A. (2017). Unity and diversity of executive functions: Individual differences as a window on cognitive structure. *Cortex*, 86, 186-204. doi.org/10.1016/j.cortex.2016.04.023
- Gailliot, M. T. (2010). *The effortful and energy-demanding nature of prosocial behavior*. In M. Mikulincer, & P. R. Shaver (Eds.), *Prosocial motives, emotions, and behavior: The better angels of our nature* (pp. 169–180). Washington, DC: American Psychological Association. doi:10.1037/12061-009
- Galusha-Glasscock, J.M., Horton, D.K., Weiner, M.F., Munro Cullum, C. (2016). Video Teleconference Administration of the Repeatable Battery for the Assessment of Neuropsychological Status, *Archives of Clinical Neuropsychology*, Volume 31, Issue 1, 8–11, <https://doi.org/10.1093/arclin/acv058>

- Gardner, L., & Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 23, 68-78.
- Gerton, B.K., Brown, T.T., Meyer-Linderberg, A. (2004). Shared and distinct neurophysiological components of the digits forward and backward tasks as revealed by functional neuroimaging. *Neuropsychologia*; 42: 1781–1787.
- Giustiniano, L., Pina e Cunha, M., Simpson, A. V., Rego, A., and Clegg, S. (2020). Resilient Leadership as Paradox Work: Notes from COVID-19. *Management and Organization Review*, p. 1-5, doi: 10.1017/mor.2020.57
- Gladwell, M. (2008). *Annals of Education: Most Likely to Succeed: Reporting & Essays*: The New Yorker.
- Goldberg, E. (2009). *The executive brain. Frontal lobes and the civilized mind*. New York: Oxford University Press.
- Golden, C., Freshwater, S. M., & Golden, Z. (2002). *Stroop Color and Word Test* . APA PsycTests.
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. Bloomsbury Publishing, London.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gómez-Leal R., Holzer A. A., Bradley C., Fernández-Berrocal, P. & Patti, J. (2021): The relationship between emotional intelligence and leadership in school leaders: a systematic review, *Cambridge Journal of Education*, DOI: 10.1080/0305764X.2021.1927987
- Görgens-Ekermans, G., & Roux, C. (2021). Revisiting the emotional intelligence and transformational leadership debate: (How) does emotional intelligence matter to effective leadership? *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 19(0), a1279. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1279>
- Gottfredson, L. S. (1997) Mainstream science on intelligence: An editorial with 52 signatories, history, and bibliography. *Intelligence* 24(1):13-23.

- Grant, A. M. (2012). Leading with meaning: beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership. *Academy of Management Journal*, 55(2), 458–476.
- Grant, A. M., & Berry, J.W. (2011). The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity. *Academy of Management Journal*, 54(1), 73–96.
- Grant, A. M., Curtayne, L., & Burton, G. (2009). Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: A randomized controlled study. *The Journal of Positive Psychology: Dedicated to furthering Research and Promoting Good Practice*, 4(5), 396–407.
- Greene, J.D., Sommerville, R.B., Nystrom, L.E., Darley, J.M., Cohen, J.D. (2001). An fMRI investigation of emotional engagement in moral judgment. *Science* 293, 2105–2108.
- Grogan, A., Green, D. W., Ali, N., Crinion, J., and Price, C. J. (2009). Structural correlates of semantic and phonemic fluency ability in first and second languages. *Cereb.Cortex* 19, 2690–2698.doi:10.1093/cercor/bhp023
- Hannah, S., Balthazard, P.A., Waldman, D.A., & Jennings, P.L. (2013). The Psychological and Neurological Bases of Leader Self-Complexity and Effects on Adaptive Decision-Making. *Journal of Applied Psychology*, 98 (3), 393-411.
- Hansbrough, T. K., Lord, R. G., & Schyns, B. (2015). Reconsidering the accuracy of follower leadership ratings. *The Leadership Quarterly*, 26, 220–237. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.11.006>.
- Havers, G. (2010). *EI at the heart of performance: the implications of our 2010 ESCI research*. Hay Group research report.
- Hay Group, (2011). Building the New Leader. Leadership Challenges of the Future Revealed. *Hay Group Leadership 2030 White paper*.
- Hay Group. (2009). *Inventory of leadership styles technical manual*.
- Heatherton, T.F., Wagner, D.D. (2011). Cognitive neuroscience of self-regulation failure. *Trends Cogn Sci* 15, 132-139.
- Heaton, R. K., Chelune, G. J., Talley, J. L., Kay, G. G., & Curtiss, G. (1981, 1993). *Wisconsin Card Sorting Test Manual*. Odessa: Psychological Assessment Resources.

- Heimann, A. L., Ingold, P. V., Kleinmann, M. (2020). Tell us about your leadership style: A structured interview approach for assessing leadership behavior constructs. *The Leadership Quarterly*, in press.
- Henry, J. D., and Crawford, J. R. (2004). Verbal fluency deficits in Parkinson's disease: a meta-analysis. *J.Int.Neuropsychol.Soc.* 10, 608–622. doi: 10.1017/S1355617704104141
- Herbst, T.H.H., & Conradie, P.D.P. (2011). Leadership effectiveness in Higher Education: Managerial self-perceptions versus perceptions of others. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(1), 867-881.doi:10.4102/sajip.v37i1.867
- Hildebrand, R., Chow, H., Williams, K. (2004). Feasibility of neuropsychological testing of older adults via videoconference: implications for assessing the capacity for independent living. *Journal of Telemedicine and Telecare*;10(3):130-134. doi:10.1258/135763304323070751
- Hooijberg, R., Lane, N. (2005). *Leader Effectiveness and Integrity: Wishful Thinking?* IMD – International Institute for Management Development.
- Horn, J. L., & Cattell, R. B. (1966). Refinement and test of the theory of fluid and crystallized intelligence. *Journal of Educational Psychology*, 57, 253-270.
- hot and cool tasks in a sample of preschool children. *Journal of Experimental Child Psychology* 122, 33–47.
- Houghton, J. D., Dawley, D., DiLiello, T. C. (2012). The Abbreviated Self-Leadership Questionnaire (ASLQ): A More Concise Measure of Self-Leadership. *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 7, Iss. 2.
- Hu, J., He, W., & Zhou, K. (2020). The Mind, the Heart, and the Leader in Times of Crisis: How and When COVID-19-Triggered Mortality Salience Relates to State Anxiety, Job Engagement, and Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 105, No. 11, 1218–1233.
- Hu, W., Luo, J., Chen, Z., Zhong, J. (2020). Ambidextrous leaders helping newcomers get on board: Achieving adjustment and proaction through distinct pathways. *Journal of Business Research* 118, 406–414.
- Humes, G. E., Welsh, M. C., Retzlaff, P., & Cookson, N. (1997). Towers of Hanoi and London: Reliability and validity of two executive function tasks. *Assessment*, 4, 249–257.

- Humphrey, R. H. (2002). The many faces of emotional leadership. *The Leadership Quarterly*, 13 (5), 493-504.
- Humphrey, R. H., Kellert, J. B., Sleeth, R. G., & Hartman, N. S. (2008). *Research trends in emotions and leadership*. In N. M. Ashkanasy, & C. L. Cooper (Eds.), *Research companion to emotion in organizations* (pp. 455–464). Northampton, MA: Edward Elgar.
- Hunter, J. E., & Schmidt, F. L. (1996). Intelligence and job performance: Economic and social implications. *Psychology, Public Policy and Law*, 2, 447–472.
- Hunter, S. T., & Lovelace, J. (2020). *Extending the charismatic, ideological, and pragmatic approach to leadership: Multiple pathways to success*. New York, NY: Taylor & Francis Group.
- Hurrell, S.A., Scholarios, D., & Thompson, P. (2013). More than a ‘Humpty Dumpty’ Term. *Economic and Industrial Democracy* 34, 161-182.
- Ilies, R., Gerhardt, M. W., & Le, H. (2004). Individual differences in leadership emergence: Integrating meta-analytic findings and behavioral genetics estimates. *International Journal of Selection and Assessment*, 12, 207-219.
- Jack, A.I., Dawson, A., Begany, K., Leckie, R.L., Barry, K., & Ciccio, A. (2012). fMRI reveals reciprocal inhibition between social, physical and cognitive domains. *Neuroimage* 66C, 385–401.
- Jackson, S., E., & Schuler, R., S. (2000). *Managing Human Resources: A Partnership Perspective*, 7th ed. South-Western College Publishing (Thomson Learning), Cincinnati, OH.
- Jensen, U. T., Rohner, D., Bornet, O., Carron, D., Garner, P., Loupi, D., Antonakis J. (2023). Combating COVID-19 with charisma: Evidence on governors speeches in the United States. *The Leadership Quarterly*, article in press.
- Joint Committee (2014). *Standards for educational and psychological testing*. Washington, DC US: American Psychological Association.
- Judge, T. & Zapata, C. (2015). The Person-Situation Debate Revisited: Effect of Situation Strength and Trait Activation on the Validity of the Big Five Personality Traits in Predicting Job Performance. *Academy of Management Journal*, 58, 1149-1179. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0837>

- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 765-780.
- Judge, T. A., Colbert, A. E., & Ilies, R. (2004). Intelligence and leadership: a quantitative review and test of theoretical propositions. *Journal of Applied Psychology*, 89 (3), 542-552.
- Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J. & Barrick, M. R. (1999). The Big Five Personality Traits, General Mental Ability and Career Success across the Life Span. *Personnel Psychology*, 52, 621-652. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1999.tb00174.x>
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly* 22, 51–69.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., and Byckey, N. (2018). Coming of Age Digitally. Learning, Leadership and Legacy. *MIT Sloan Management Review and Deloitte Insights*.
- Kane, M. J., and Engle, R. W. (2003). Working-memory capacity and the control of attention: the contributions of goal neglect, response competition, and task set to Stroop interference. *J. Exp. Psychol. Gen.* 132, 47–70. doi: 10.1037/0096-3445.132.1.47
- Katzev, M., Tüscher, O., Hennig, J., Weiller, C., and Kaller, C.P. (2013). Revisiting the functional specialization of left inferior frontal gyrus in phonological and semantic fluency: the crucial role of task demands and individual ability. *J.Neurosci.* 33, 7837–7845.doi:10.1523/JNEUROSCI.3147-12.2013
- Keele, S. M., & Bell, R. C. (2008). The factorial validity of emotional intelligence: An unresolved issue. *Personality and Individual Differences*, 44, 487–500.
- Keshtiban, A. E. (2013). The Challenges and Benefits of the Multi-factor Leadership Questionnaire (MLQ), in terms of gender and the level of analysis: A Critical Review of Current Research. *Proceedings of the European Conference on Management, Leadership*, p58.

- Kets De Vries, M. F. R., Vriegnaud, P., Agrawal, A., Florent-Treacy, E. (2009). Development and Application of the Leadership Archetype Questionnaire. *IJHRM*.
- Khan, M. S., Khan, I., Qureshi, Q. A., Rauf, H. M. I. H., Latif, A., Tahir, M. (2015). The Styles of Leadership: A Critical Review. *Policy and Administration Research*, ISSN 2224-5731(Paper) ISSN 2225-0972(Online) Vol.5, No.3, 2015
- Kidwell, B., Hardesty, D. M., Murtha, B. R., and Sheng, S. (2011). Emotional intelligence in marketing exchanges. *J. Market.* 75, 78–95. doi: 10.1509/jmkg.75.1.78
- Kilag, O. K. ., Diano, Jr., F., Bulilan, R., Moralista, R., Allego, L., & Cañizares, M. C. (2024). Leadership Strategies for Building Inclusive School Communities: The Challenges of Managing Diversity in Schools. *International Multidisciplinary Journal of Research for Innovation, Sustainability, and Excellence (IMJRISE)*, 1(1), 92-100.
- Klaus, P. (2010). Communication breakdown. *California Job Journal*, 28, 1-9.
- Klonek, F. E., Gerpott, F. H., Parker, S. K. (2020). A conceptual replication of ambidextrous leadership theory: An experimental approach. *Leadership Quarterly*.
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhawe, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Keesbir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., Vugt, M. V. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- Kolb, D. A. (1976). Management and the learning process. *California Management Review*, 15, 20–31.
- Korn Ferry Hay Group. (2016). Case study: Telstra.
- Korn Ferry (2017). *ESCI Research guide and technical manual*, Version 17.1a.
- Korn Ferry (2020). Annual Report 2020. https://www.ezodproxy.com/kornferry/2020/ar/images/Korn_Ferry-AR2020.pdf
- Kosmidis, M.H., Vlahou, C.H., Panagiotaki, P., Kiosseoglou, G. (2004). The verbal fluency task in the Greek population: normative data, and clustering and

- switching strategies. *J Int Neuropsychol Soc.* 10(2):164-72. doi: 10.1017/S1355617704102014. PMID: 15012836.
- Kossowska, M., & Necka, E. (1994). Do it your own way - Cognitive strategies, intelligence, and personality. *Personality and Individual Differences*, 16, 33-46.
- Kotzé, M. & Nel, P. (2017). Personal factor effects on authentic leadership. *Journal of Psychology in Africa*, 27, 47-53.
- Kouzes, J.M., & Posner, B.Z. (2001). *The Leadership Practices Inventory (LPI). Facilitator's Guide*, 2nd edn. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Kouzes, J.M., Posner, B.Z. (2007). *The leadership challenge: The most trusted source on becoming a better leader*. San Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- KPMG International, (2019). *The Future of HR 2019: In the know or in the no*.
- Lam, C.S., & O'Higgins, E.R. (2012). Enhancing employee outcomes: The interrelated influences of managers' emotional intelligence and leadership style. *Leadership and Organization Development Journal*, 33(2), 149–174. <https://doi.org/10.1108/01437731211203465>
- Laplume, A. O., Sonpar, K., & Litz, R.A. (2008). Stakeholder theory: Reviewing a theory that moves us. *Journal of Management*, 34, 1152-1189.
- Leskiw, S.L. and Singh, P. (2007), "Leadership development: learning from best practice". *Leadership & Organization Development Journal*, 28, 444-64.
- Levine, B., Stuss, D. T., Milberg, W. P., Alexander, M. P., Schwartz, M., Macdonald, R. (1998). The effects of focal and diffuse brain damage on strategy application: Evidence from focal lesions, traumatic brain injury and normal aging. *Journal of the International Neuropsychological Society*, 4, 247-264.
- Lezak, M.D., Howieson, D.B., Loring, D. W. (2004). *Neuropsychological Assessment*. Oxford University Press: New York.
- Li, D., Liu, T., Zhang, X., Wang, M., Wang, D., Shi, J. (2017). Fluid intelligence, emotional intelligence, and the Iowa Gambling Task in children. *Intelligence*, Volume 62,167-174, ISSN 0160-2896, <https://doi.org/10.1016/j.intell.2017.04.004>.
- Ligon, G. S., Hunter, S. T., & Mumford, M. D. (2008). Development of outstanding leadership: A life narrative approach. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 312–334.

- Lindebaum, D., & Zundel, M. (2013). Not quite a revolution: Scrutinizing organizational neuroscience in leadership studies. *Human Relation* 66 (6), 857-877.
- Loehlin, J. C. (2012). How general across inventories is a general factor of personality? *Journal of Research in Personality*, 46, 258-263. doi:10.1016/j.jrp.2012.02.003
- Loehlin, J. C., McCrae, R.R., Costa, P. T., & John, O. P (1998). Heritabilities of common and measure-specific components of the big five personality factors. *Journal of Research in Personality*, 32, 431-453.
- Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2000). High potentials as high learners. *Human Resource Management*, 39, 321–330.
- Lopes, P. N., Grewal, D., Kadis, J., Gall, M., & Salovey, P. (2006). Evidence that emotional intelligence is related to job performance and affect and attitudes at work. *Psicothema*, 18, 132-138.
- Lovelace, J. B., & Hunter, S. T. (2013). Charismatic, ideological, and pragmatic leaders' influence on subordinate creative performance across the creative process. *Creativity Research Journal*, 25, 59–74. <http://dx.doi.org/10.1080/10400419.2013.752228>
- Lubinski, D., Webb, R. M., Morelock, M. J., & Benbow, C. P. (2001). Top 1 in 10,000: A 10-year follow-up of the profoundly gifted. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 718–729. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.4.718>
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 33, 143-160.
- MacCann, C., & Roberts, R. D. (2008). New paradigms for assessing emotional intelligence: Theory and data. *Emotion*, 8, 540–551.
- Madlock, P. E. (2001). The Link Between Leadership Style, Communicator Competence, and Employee Satisfaction. *Journal of Business Communication*, 45: 61.
- Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals*, 8, 57–125. <http://dx.doi.org/10.5465/19416520.2014.873177>

- Martins, A., Ramalho, N. & Morin, E. (2010). A comprehensive meta-analysis of the relationship between emotional intelligence and health. *Personality and Individual Differences*, 49, 554–564. doi:10.1016/j.paid.2010.05.029
- Matteson, M., Anderson, L., & Boyden, C. (2016). Soft Skills: A phrase in Search of Meaning. *Johns Hopkins University Press, Libraries and the Academy*, 16 (1), 71-88.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2002). *MSCEIT user's manual*. Toronto: Multi-Health Systems.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2008). *MSCEIT user's manual*. Toronto: Multi-Health Systems.
- Mayer, J. D., Salovey, P., and Caruso, D. R. (2000). “Emotional intelligence as zeitgeist, as personality, and as a mental activity,” in *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory Development, Assessment, and Application at Home, school, and in the workplace*, eds R. Bar-On and J. D. Parker (San Francisco, CA: Jossey-Bass), 92–117.
- Mayer, J.D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2016). The ability model of emotional intelligence: Principles and updates. *Emotion Review*, 8, 1-11. DOI: 10.1177/1754073916639667
- McCauley, C. D., & Van Velsor, E. (Eds.) 2004. *Handbook of Leadership Development* (2nd ed.). San Francisco: Jossey- Bass.
- McCauley, C. D., Drath, W. H., Palus, C. J., O'Connor, P. M., & Baker, B. A. (2006). The use of constructive-developmental theory to advance the understanding of leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 634–653.
- McClure, S.M., Ericson, K.M., Laibson, D.I., Loewenstein, G., Cohen, J.D. (2007). Time discounting for primary rewards. *J Neurosci* 27, 5796-5804.
- McCrae, R. R., & Costa Jr., P. T. (1999). *A five-factor theory of personality*. *Handbook of Personality: Theory and Research*, 2, 139–153.
- McDaniel, M. A., Morgeson, F. P., Finnegan, E. B., Campion, M. A., & Braverman, E. P. (2001). Use of situational judgement tests to predict job performance: A clarification of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 86, 730–740.

- McDonald, P., & Tang Y.-Y. 2014. Neuroscientific Insights into Management Development: Theoretical propositions and practical implications. *Group & Organizational Management* 39(5), 475-503.
- McKinsey (2018). Skill shift automation and the future of the workforce. *Discussion paper: McKinsey Global Institute*.
- McKinsey (2020). "COVID-19: implications for business", available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/covid-19-implications-for-business>.
- McKinsey (2021). The future of work after COVID-19. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19#/auth>
- McKinsey (2022). What is leadership? <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-leadership?cid=eml-web>
- McKinsey Company. (2018). Skill shift automation and the future of the workforce. *Discussion paper: McKinsey Global Institute*.
- Merriam, S. B., & Caffarella, R. S. (1999). Learning in adulthood: A comprehensive guide. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mestre, J. M., Guil, R., Lopes, P. N., Salovey, P., & Gil-Olarte, P. (2006). Emotional intelligence and social and academic adaptation to school. *Psicothema*, 18, 112-117.
- Metcalfe, J., Mischel, W. (1999). A hot/cool-system analysis of delay of gratification: dynamics of willpower. *Psychol Rev* 106, 3-19.
- Mihardjoa, L. W. W., Sasmokob, S., Alamsjahb, F., and Elidjenb, E. (2019). Digital leadership role in developing business model innovation and customer experience orientation in industry 4.0. *Management Science Letters* 9, 1749–1762.
- Mikolajczak, M., Luminet, O., Leroy, C., & Roy, E. (2007). Psychometric properties of the trait emotional intelligence questionnaire: Factor structure, reliability, construct, and incremental validity in a French-speaking population. *Journal of Personality Assessment*, 88, 338-353.

- Mischel, W., & Metzner, R. (1962). Preference for delayed reward as a function of age, intelligence, and length of delay interval. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 64 (6), 425–431.
- Mischel, W., Ayduk, O. (2004). Willpower in a cognitive-affective processing system: The dynamics of delay of gratification. *Handbook of Self-Regulation: Research, Theory, and Applications*, eds Baumeister RF, Vohs KD (Guilford, New York), pp 99-129.
- Mitrushina, M. N., Boone, K. B., Razani, J., & D’Elia, L. F. (1999). *Handbook of Normative Data for Neuropsychological Assessment*. New York: Oxford University Press.
- Miyake, A., Friedman, N. P., Emerson, M. J., Witzki, A. H., Howerter, A., & Wager, T. D. (2000). The unity and diversity of executive functions and their contributions to complex “frontal lobe” tasks: A latent variable analysis. *Cognitive Psychology*, 41(1), 49-100. doi. org/10.1006/cogp.1999.0734
- Moldoveanu, M., Narayandas, D. (2019). The future of Leadership Development. *Harvard Business Review*, 1-10.
- Mueller, S. T. (2011). The PEBL Bechara Gambling Task (PBGT). Computer software retrieved from <http://pebl.sf.net/battery.html>
- Mumford, M. D. (2006). *Pathways to outstanding leadership: A comparative analysis of charismatic, ideological, and pragmatic leaders*. Mahwah, NJ: Erlbaum Publishers.
- Munro Cullum, C., Hynan, L.S., Grosch, M., Parikh, M., Weiner, M.F. (2014). Teleneuropsychology: evidence for video teleconference-based neuropsychological assessment. *J Int Neuropsychol Soc.*;20(10):1028-33. doi: 10.1017/S1355617714000873. Epub 2014 Oct 24. PMID: 25343269; PMCID: PMC4410096.
- Murdock, K. W., Oddi, K. B., & Bridgett, D. J. (2013). Cognitive correlates of personality: Links between executive functioning and the big five personality traits. *Journal of Individual Differences*, 34(2), 97–104. doi:10.1027/1614-0001/a000104
- Newell, A., & Simon, H. A. (1972). *Human problem solving*. New York: Prentice Hall.
- Nicholson, N., & White, R. (2006). Darwinism—a new paradigm for organizational behavior? *Journal of Organizational Behavior* 27(2), 111–119.

- Nisbett, R. E., Aronson, J., Blair, C., Dickens, W., Flynn, J., Halpern, D. F. & Turkheimer, E. (2012) Intelligence: new findings and theoretical developments. *American Psychologist*, 67(2):130-159.
- Nokelainen, P., Ruohotie, P., & Tirri, K. (2007). *Examining the Construct Validity of the Emotional Leadership Questionnaire*. Paper presented at the ECER, Gent, Belgium.
- Northouse, P. (2006). *Leadership: Theory and practice* (4th ed.) Sage: Thousand Oaks, CA.
- Northouse, P. G. (2001). *Leadership: Theory and practice* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- O'Reilly, R. C. (2010). The what and how of prefrontal cortical organization. *Trends in Neurosciences*, 33 (8), 355–361.
- O'Toole, J. (2001). "When leadership is an organizational trait", in Bennis, W., Spreitzer, G.M. and Cummings, T.G. (Eds), *The Future of Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, pp. 158-74.
- Ochsner, K. N., & Lieberman, M. D. (2001). The emergence of social cognitive neuroscience. *American Psychologist*, 56, 717-734.
- Ochsner, K.N., Gross, J.J. (2005). The cognitive control of emotion. *Trends Cogn Sci* 9, 242-249.
- Parikh, M., Grosch, M.C., Graham, L.L., Hynan, L.S., Weiner, M.F., Cullum, C.M. (2013). Consumer acceptability of brief videoconference-based neuropsychological assessment in older individuals with and without cognitive impairment. *The Clinical Neuropsychologist*;27: 808–817.
- Pennington, B. F., & Ozonoff, S. (1996). Executive functions and developmental psychopathology. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 37(1), 51-87. doi.org/10.1111/j.1469-7610.1996.tb01380.x
- Peterson, D. B. (2011). Executive coaching: A critical review and recommendations for advancing the practice. In Sheldon Zedeck, (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 2: Selecting and developing members for the organization. *APA Handbooks in Psychology* (pp. 527–566). Washington, DC: American Psychological Association, viii, 598 pp. <http://dx.doi.org/10.1037/12170-018>.

- Peterson, E. & Welsh, M.C. (2014). The Development of Hot and Cool Executive Functions in Childhood and Adolescence: Are We Getting Warmer? S. Goldstein and J.A. Naglieri (eds.), *Handbook of Executive Functioning*, Springer Science+Business Media New York, 45-65.
- Peterson, T.O. & Van Fleet, D.D. (2004). "The Ongoing Legacy of R. L. Katz: An Updated Typology of Management Skills," *Management Decision* 42, 10: 1298.
- Petrides, K. V. & Furnham, A. (2000). On the dimensional structure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 29, 313-320. doi:10.1016/S0191-8869(99)00195-6
- Petrides, K. V. (1998). *Trait Emotional Intelligence Questionnaire*: London Psychometric Laboratory.
- Petrides, K. V. (2011). *Ability and trait emotional intelligence*. In T. Chamorro-Premuzic, S. von Stumm, & A. Furnham (Eds.), *The Wiley-Blackwell handbook of individual differences* (p. 656–678). Wiley-Blackwell.
- Petrides, K. V., & Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality*, 15, 425–448.
- Petrides, K. V., Frederickson, N., and Furnham, A. (2004). The role of trait emotional intelligence in academic performance and deviant behavior at school. *Pers. Individ. Differ.* 36, 277–293. doi: 10.1016/S0191-8869(03)00084-9
- Phipps, S. T., Prieto, L. C., & Deis, M. H. (2015). The role of personality in organizational citizenship behavior: introducing counterproductive work behavior and integrating impression management as a moderating factor. *Journal of Organizational Culture, Communications, and Conflict*, 19(1), 176.
- Piccolo, R.F., Bono, J.E., Heinitz, K., Rowold, J., Duehr, E. & Judge, T.A. (2012). The relative impact of complementary complementary leader behaviors: Which matter most? *Leadership Quarterly*, 23, 567–581.
- Poblete Ruiz, M. November 2015. How to teach and develop Soft Skills. Evolution of generic skills (Soft Skills) following the declaration of Bologna 1999. *Speech at "Soft Skills and their role in employability – New perspectives in teaching, assessment and certification"*, workshop in Bertinoro, FC, Italy.

- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H., Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly*, 1 (2), 107-142.
- Ramchandran, K., Colbert, A. E., Brown, K.G., Denburg, N. L., Tranel, D. (2016). Exploring the Neuropsychological Antecedents of Transformational Leadership: the Role of Executive Function. *Adaptive Human Behavior and Physiology* 2, 325–343.
- Randstand Hellas (2019). Η έρευνα της Randstand για τις τάσεις HR και τους μισθούς το 2019. Ανάκτηση από το <https://www.randstad.gr/η-randstad/δελτία-τύπου/τα-νέα-της-randstad/η-έρευνα-της-randstad-για-τις-τάσεις-hr-και-τους-μισθούς-το-2019/>
- Reichard, R. J., Riggio, R. E., Guerin, D. W., Oliver, P. H., Gottfried, A. W., & Gottfried, A. E. (2011). A longitudinal analysis of relationships between adolescent personality and intelligence with adult leader emergence and transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(3), 471-481.
- Reis, D., Xanthopoulou, D., & Tsaousis, I. (2015). Measuring job and academic burnout with the Oldenburg Burnout Inventory (OLBI): Factorial invariance across samples and countries. *Burnout Research*, 2, 8–18.
- Revans, R. W. (1980). *Action learning*. London: Blond & Briggs.
- Revelle, W., Dworak, E. M., & Condon, D. (2020). Cognitive ability in everyday life: The utility of open-source measures. *Current Directions in Psychological Science*, 29(4), 358–363. <https://doi.org/10.1177/0963721420922178>
- Riggio, R. E., Zhu, W., Reina, C., Maroosis, J. A. (2010). Virtue-Based Measurement of Ethical Leadership: The Leadership Virtues Questionnaire. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, American Psychological Association*, Vol. 62, No. 4, 235–250
- Rilling, J. K., Gutman, D.A., Zeh, T. R., Pagnoni, G., Berns, G. S., Kilts, C. D. (2002). A Neural Basis for Social Cooperation. *Neuron*, Vol. 35, 395–405.
- Rinfet, N., Laplante, J., Lagacé, M.C., Deschamps, C., & Privé, C. (2018). Impacts of leadership styles in health and social services: A case from Quebec exploring relationships between emotional intelligence and transformational leadership.

- International Journal of Healthcare Management*, 13(Suppl 1), 329–339.
[https:// doi.org/10.1080/20479700.2018.1548153](https://doi.org/10.1080/20479700.2018.1548153)
- Ringleb, A.H., & Rock, D. (2008). The emerging field of NeuroLeadership. *Neuroleadership Journal*, 1, 1-10.
- Robbins, S.P., & Judge, T. A. (2009). *Organizational Behavior*. 13th Edition, Pearson.
- Robles, M. (2012). Executive perceptions of the Top 10 Soft Skills needed in Today's Workplace. *Business Communication Quarterly* 75(4), 453– 465.
- Rock, D. (2008). SCARF: A brain based model for collaborating with and influencing others. *NeuroLeadership Journal* 1, 78-87.
- Rock, D. (2012). SCARF in 2012: updating the social neuroscience of collaborating with others. *NeuroLeadership Journal* 4, 1-14.
- Rock, D. (2018). A neuroscience-based approach to changing organizational behavior. *Healthcare Management Forum*, 31(3), 77-80.
- Roseman, I. J. (2001). *A model of appraisal in the emotion system: Integrating theory, research, and applications*. In K. R. Scherer & A. Schorr (Eds.), *Appraisal processes in emotion: Theory, methods, research* (pp. 68–91). New York: Oxford University Press.
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership innovation relationship: Ambidextrous leadership. *Leadership Quarterly*, 22(5), 956–974.
- Rubin, R. S., Munz, D. C., & Bommer, W. H. (2005). Leading from within: The effects of emotion recognition and personality on transformational leadership behavior. *Academy of Management Journal*, 48, 845-858.
- Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211. doi:0.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG
- Salthouse, T. A. (2005). Relations between cognitive abilities and measures of executive functioning. *Neuropsychology*, 19(4), 532. doi. org/10.1037/0894-4105.19.4.532
- Salthouse, T. A. (2009). When does age-related cognitive decline begin? *Neurobiology of Aging*, 30(4), 507-514.
- Salthouse, T. A. (2011). Consequences of age-related cognitive declines. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 201-226.

- Sanders, L. (2009). Trawling the brain: New findings raise questions about reliability of fMRI as gauge of neural activity. *Science News*, 176, 16–20.
- Sanfey, A.G. (2007). Social decision-making: Insights from game theory and neuroscience. *Science* 318, 598-602.
- Schaufeli, W. B., Martinez, I. M., Marqués-Pinto, A., Salanova, M., & Bakker, A. B. (2002α). Burnout and engagement in university students: A cross-national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33, 464–481.
- Schmidt, F. L. (2002). *The Role of General Cognitive Ability and Job Performance: Why There Cannot Be a Debate*. Psychology Press 1st Edition.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. (2004). General Mental Ability in the World of Work: Occupational Attainment and Job Performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(1), 162–173. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.86.1.162>
- Schlitz, M. M., Vieten, C., Miller, E. M., Homer, K., Petersen, K., & Erickson- Freeman, K. (2011). The Worldwide Literacy Project: Exploring new capacities for the 21st century student. *New horizons for learning*, 9(1).
- Schoenbaum, G., Chiba, A.A., Gallagher, M. (1998). Orbitofrontal cortex and basolateral amygdala encode expected outcomes during learning. *Nat Neurosci* 1, 155–159.
- Schulz, I., & Creer, S. 2016. Neuropsychological, Psychological, and Vocational Assessment of High Achievers in a Medicolegal Context. *Psychol. Inj. and Law* DOI 10.1007/s12207-016-9260-8.
- Seifert, C. F., & Yukl, G. (2010). Effects of repeated multi-source feedback on the influence behavior and effectiveness of managers: A field experiment. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 856–866.
- Shaffer, J. A., DeGeest, D., & Li, A. (2016). Tackling the problem of construct proliferation: A guide to assessing the discriminant validity of conceptually related constructs. *Organizational Research Methods*, 19, 80–110. <https://doi.org/10.1177/1094428115598239>.
- Shallice, T. (1982). Specific impairments of planning. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London*, 298, 199–209.
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). “What's your story?” A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395–417.

- Shao, Z., Janse E., Visser K., Meyer A. S. (2014). What do verbal fluency tasks measure? Predictors of verbal fluency performance in older adults. *Frontiers in Psychology* 5, 1-10. DOI=10.3389/fpsyg.2014.00772 ISSN=1664-1078
- Shoda, Y., Mischel, W., Peake, P.K. (1990). Predicting adolescent cognitive and self-regulatory competencies from preschool delay of gratification: Identifying diagnostic conditions. *Dev Psychol* 26, 978-986.
- Silva, S. (2016). What is Leadership? *Journal of Business Studies Quarterly*, Volume 8, Number 1, pp. 1-5.
- Solansky, S. T. (2010). The evaluation of two key leadership development program components: Leadership skills assessment and leadership mentoring. *Leadership Quarterly*, 21(4), 675–681.
- Sridharan, D., Levitin, D.J., & Menon, V. (2008). A critical role for the right fronto-insular cortex in switching between central-executive and default-mode networks. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 105, 12569–12574.
- Stefanatou, P., Karatosidi, C.S., Tsompanaki, E., Kattoulas, E., Stefanis, N.C., Smyrnis, N. (2018). Premorbid adjustment predictors of cognitive dysfunction in schizophrenia. *Psychiatry Research* 267, 249-255.
- Strauss, E., Sherman, E. M. S., & Spreen, O. (2006). *A compendium of neuropsychological tests. Administration, norms and commentary (3rd ed.)*. New York, NY: Oxford University Press
- Stroop, J. R. (1935). Studies of interference in serial verbal reactions. *J. Exp. Psychol.* 18, 643–662. doi: 10.1037/h0054651
- Tannenbaum, R. & Schmidt, W.H. (1958). How to Choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review*, 36, 95- 101.
- Testa, R., Bennett, P., & Ponsford, J. (2012). Factor analysis of nineteen executive function tests in a healthy adult population. *Archives of Clinical Neuropsychology*, 27(2), 213-224. doi.org/10.1093/arclin/acr112
- Theeboom, T., Beersma, B., & van Vianen, A. E. M. (2013). Does coaching work? A metaanalysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, 9, 1–18.

- Tichy, N.M. and Cardwell, N. (2002). *The Cycle of Leadership: How Great Leaders Teach Their Companies to Win*. New York: HarperCollins Publishers Inc.
- Todnem R. (2021). Leadership: In Pursuit of Purpose, *Journal of Change Management*. <https://doi.org/10.1080/14697017.2020.1716459>
- Tranel, D., Hathaway-Nepple, J., Anderson, S. W. (2007). Impaired behavior on realworld tasks following damage to the ventromedial prefrontal cortex. *Journal of Clinical and Experimental Neuropsychology*, 29, 319-332.
- TRI Corporation (2015). Leaders Teaching Leaders Develops a Culture of Coaching and Business Skills at General Mills.
- Tsui, A.S. (1984). A role set analysis of managerial reputation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 64-96.
- Tsui, A.S. (1990). A multiple-constituency model of effectiveness: An empirical examination at the human resource subunit level. *Administrative Science Quarterly* 35, 458-483.
- Tsui, A.S. (1994). Reputational effectiveness: *Toward a mutual responsiveness framework*. In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*: Vol. 16 (pp. 257-307). Greenwich, CT: JAI Press.
- Tsui, A.S., & O'Reilly III, C.A. (1989). Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*, 32, 402-423.
- Tsui, A.S., Barry, B. (1986). Interpersonal affect and rating errors. *Academy of Management Journal*, 29, 586-599.
- Tsui, A.S., Ohlott, P. (1988). Multiple assessment of managerial effectiveness: Interrater agreement and consensus in effectiveness models. *Personnel Psychology*, 41, 779-803.
- Tubbs, S.L., and Schilz, E. (2006). Exploring a Taxonomy of Global Leadership Competencies and Meta-competencies. *The Journal of American Academy of Business* 8 (2), 29-34.
- Vakola, M., Tsaousis, I., & Georgiades, S. (2006). *The psychometric properties of the BFFM questionnaire with a Greek sample*. Unpublished manuscript, Athens University of Economics and Business.

- Valian, V. (2015). *Bilingualism and cognition. Bilingualism: Language and Cognition*, 18, 3–24.
- van der Sluis, S., de Jong, P. F., & van der Leij, A. (2007). Executive functioning in children, and its relations with reasoning, reading, and arithmetic. *Intelligence*, 35, 427–449.
- Vestal, L., Smith-Olinde, L., Hicks, G., Hutton, T., Hart, J. Jr. (2006). Efficacy of language assessment in Alzheimer's disease: comparing in-person examination and telemedicine. *Clin Interv Aging*;1(4):467-71. doi: 10.2147/cia.2006.1.4.467. PMID: 18046923; PMCID: PMC2699639.
- Waldman, D. A., Balthazard, P. A., & Peterson, S. J. (2011a). Leadership and neuroscience: Can we revolutionize the way that inspirational leaders are identified and developed? *Academy of Management Perspectives*, 25, 60–74.
- Waldman, D. A., Balthazard, P. A., & Peterson, S. J. (2011b). Social cognitive neuroscience and leadership. *The Leadership Quarterly*, 22, 1092-1106.
- Waldman, D.A., Javidan, M. & Varella, P. (2004), “Charismatic leadership at the strategic level: a new application of upper echelons theory”. *Leadership Quarterly*, 15, 355-80.
- Waldman, D.A., Javidan, M. & Varella, P. (2018), “Charismatic leadership at the strategic level: a new application of upper echelons theory”. *Leadership Quarterly*, 15, 355-80.
- Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S.H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223–270.
- Wechsler, D. (2008). Wechsler Adult Intelligence Scale--Fourth Edition (WAIS-IV) [Database record]. APA PsychTests.
- Willoughby, M., Kupersmidt, J., Voegler-Lee, M., & Bryant, D. (2011). Contributions of hot and cool self-regulation to preschool disruptive behavior and academic achievement. *Developmental Neuropsychology* 36, 162–180.
- Wilson, S. 2020. Pandemic leadership: Lessons from New Zealand’s approach To COVID-19. *Leadership*, 16(3): 279–293.
- Winston, B. (2020). Correlation of Essential Servant Leadership Behaviors, Perceived Organizational Support, and Employee Well-Being. *Preprints*, 2020030222 (doi: 10.20944/preprints202003.0222.v1).

- Wolff, S. B., Pescosolido, A. T., & Druskat, V. U. (2002). Emotional intelligence as the basis of leadership in self-managing teams. *The Leadership Quarterly*, 13, 243-274.
- World Economic Forum (2016). *The Future of Jobs Report*. Ανάκτηση από το https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf
- World Economic Forum, (2019a). *Leading Through the Fourth Industrial Revolution: Putting People at the center*. White paper.
- World Economic Forum. (2019b). With lifelong learning, you too can join the digital workplace. Retrieved from <https://www.weforum.org/agenda/2019/08/lifelong-learning-in-the-digital-workplace-is-essential-heres-why/>
- Wright, P. (1996). *Managerial leadership*. New York: Routledge.
- Wright, P.L., & Taylor, D.S. (1985). The implications of a skills approach to leadership. *Journal of Management Development*, 4, 11–18.
- Yip, J. A., Stein, D. H., Côté, S., & Carney, D. R. (2020). Follow your gut? Emotional intelligence moderates the association between physiologically measured somatic markers and risk-taking. *Emotion*, 20(3), 462–472. <https://doi.org/10.1037/emo0000561>
- Yukl, G. (1999). An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. *Eur. J. Work Organ. Psychol.* 8, 33–48.
- Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19, 708–722.
- Yukl, G. (2010). *'Leadership in Organizations Global Edition.'* Pearson: New Jersey.
- Yukl, G., & Van Fleet, D.D. (1992). *Theory and research on leadership in organizations*. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.) (2nd ed.). Handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3 (pp. 147–149). Palo Alto, CA, USA: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9, 15–32. <https://doi.org/10.1177/107179190200900102>.

- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., Prussia, G.E. (2013). An improved measure of ethical leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20 (1), pp. 38-48.
- Zajonc, R. B. (1980). Feeling and thinking: Preferences need no inferences. *American Psychologist*, 35 (2), 151–175.
- Zalonis, I., Christidi, F., Bonakis, A., Kararizou, E., Triantafyllou, N.I., Paraskevas, G., Kapaki, E., Vasilopoulos, D.. (2009). The stroop effect in Greek healthy population: normative data for the Stroop Neuropsychological Screening Test. *Arch Clin Neuropsychol*. 24(1):81-8. doi: 10.1093/arclin/acp011.
- Zelazo, P. D., & Müller, U. (2002). Executive function in typical and atypical development. In U. Goswami (Ed.), *Handbook of childhood cognitive development* (pp. 445–469). Oxford: Blackwell.
- Zelazo, P. D., Qu, L., & Müller, U. (2005). Hot and cool aspects of executive function: Relations in early development. In W. Schneider, R. Schumann- Hengsteler, & B. Sodian (Eds.), *Young children's cognitive development: Interrelationships among executive functioning, working memory, verbal ability, and theory of mind* (pp. 71–93). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Zhu, P. (2015). *Digital Master: Debunk the Myths of Enterprise Digital Maturity*. Lulu Press, Inc.
- Ypofanti, M., Zisi, V., Zourbanos, N., Mouchtouri, B., Tzanne, P., Theodorakis, Y., Lyrakos, G. (2015). Psychometric properties of the International Personality Item Pool Big-Five personality questionnaire for the Greek population. *Health Psychology Research* (3) 2206. doi:10.4081/hpr.2015.2206

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ (ΠΡΩΤΗ ΦΑΣΗ)

Συμμετοχή σε Διδακτορική Έρευνα Πάντειο Πανεπιστήμιο

ΕΝΤΥΠΟ ΔΗΛΩΣΗΣ ΣΥΓΚΑΤΑΘΕΣΗΣ ΓΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΕ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Καλείστε να συμμετάσχετε σε διδακτορική έρευνα του Τμήματος Επικοινωνίας, Μέσων & Πολιτισμού του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών. Ο τίτλος της έρευνας είναι 'Ο ρόλος των ανώτερων γνωστικών λειτουργιών και της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά'. Η συμμετοχή σας είναι εθελοντική.

ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σκοπός της εν λόγω έρευνας είναι να διερευνηθούν οι κρίσιμες ικανότητες για την αποτελεσματική ηγεσία. Επιβλέπουσα της διατριβής είναι η καθηγήτρια κ. Ιορδάνογλου Δήμητρα.

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

Η έρευνα αποτελείται από 3 φάσεις:

1. Συμπλήρωση μέσω Google Forms Ερωτηματολογίων (προσωπικότητας, συναισθηματικής νοημοσύνης, γενικής νοημοσύνης, ηγετικών χαρακτηριστικών) και δημογραφικά στοιχεία (ηλικία, φύλο, κ.ά). (20-25 λεπτά)
2. Διαδικτυακή συνάντηση μέσω Zoom με την ερευνήτρια για την νευροψυχολογική σας αξιολόγηση. Η συνάντηση αυτή θα διαρκέσει περίπου 30-35 λεπτά και θα σας χορηγηθούν κάποια τεστ εκτίμησης γνωστικών λειτουργιών. Για την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων προτείνεται η χρήση Η/Υ (όχι κινητού τηλεφώνου), καλή σύνδεση στο Internet και ένα ήρεμο περιβάλλον χωρίς περισπασμούς. Η επικοινωνία για τη συνάντηση θα γίνει από την ερευνήτρια μέσω mail.
3. Συμπλήρωση Ερωτηματολογίου Συναισθηματικής και Κοινωνικής Νοημοσύνης (10 λεπτά)

ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΑ ΟΦΕΛΗ ΓΙΑ ΤΑ ΑΤΟΜΑ

Μετά τη συμμετοχή σας θα λάβετε γραπτά τα αποτελέσματα της αξιολόγησης σας (2η φάση), όπου θα εντοπίζονται τα δυνατά σας σημεία και τα σημεία προς βελτίωση.

ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑ

Οποιοσδήποτε πληροφορίες αποκτηθούν σχετικά με την παρούσα έρευνα και οι οποίες θα μπορούσαν να σας ταυτοποιήσουν προσωπικά, θα παραμείνουν

απόρρητες. Τα δεδομένα θα φυλάσσονται με ευθύνη της ερευνήτριας.

ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΚΑΙ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗ

Μπορείτε να επιλέξετε να συμμετέχετε ή όχι. Μπορείτε να αποχωρήσετε οποιαδήποτε στιγμή χωρίς καμία συνέπεια. Η ερευνήτρια μπορεί να σας ζητήσει να αποσυρθείτε από την έρευνα, αν ανακύψουν περιστάσεις που το απαιτούν.

ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ ΤΩΝ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ

Μπορείτε να αποσύρετε τη συγκατάθεσή σας οποιαδήποτε στιγμή και να διακόψετε τη συμμετοχή σας χωρίς να υποστείτε καμία κύρωση. Τα δικαιώματά σας απορρέουν από το Γενικό Κανονισμό για την Προστασία Δεδομένων.

ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΡΕΥΝΗΤΩΝ

Αν έχετε οποιοσδήποτε ερωτήσεις ή ανησυχίες σχετικά με την έρευνα, μπορείτε να επικοινωνήσετε με την ερευνήτρια.

Καρατοσίδη Βάλια, M.Sc.

Ψυχολόγος-Κλινική Νευροψυχολόγος-Ψυχοθεραπεύτρια

Υποψήφια Διδάκτωρ

Πάντειο Πανεπιστήμιο

ΣΥΓΚΑΤΑΘΕΣΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ

Συνεχίζοντας στην επόμενη σελίδα, δηλώνετε ότι: (1) συμφωνείτε να συμμετέχετε στην παρούσα έρευνα και (2) είστε πάνω από 18 ετών.

Δημογραφικά στοιχεία

1. Φύλο

2. Ηλικία

3. Μορφωτικό Επίπεδο

4. Η Πανεπιστημιακή σας Εκπαίδευση εμπίπτει σε:

α. ανθρωπιστικές επιστήμες

β. κοινωνικές

γ. θετικές

δ. οικονομικές

ε.άλλο

5. Ηγείστε μιας ομάδας ατόμων;

6. Πόσα χρόνια εμπειρίας έχετε ως ηγέτης;

7. Συμπληρώστε το email σας, ώστε να γίνει η επικοινωνία για την δεύτερη φάση της έρευνας από την ερευνήτρια.

Ερωτηματολόγιο Προσωπικότητας

Οι παρακάτω προτάσεις περιγράφουν συμπεριφορές ανθρώπων. Περιγράψτε τον εαυτό σας όπως είστε αυτή τη στιγμή και όχι όπως θα θέλατε να ήσασταν στο μέλλον και όπως τον αντιλαμβάνεστε σε σχέση με άλλους ανθρώπους το ιδίου φύλου και περίπου της ίδιας ηλικίας. Διαβάστε κάθε πρόταση προσεκτικά και επιλέξτε τον αριθμό που σας αντιπροσωπεύει περισσότερο.

	Καθόλου αντιπροσωπ ευτικό	Λίγο αντιπροσωπ ευτικό	Δεν μπορώ να αποφασί σω	Κάπως αντιπροσωπ ευτικό	Πολύ αντιπροσωπ ευτικό
1. Δίνω ζωή σε ένα πάρτι.	1	2	3	4	5
2. Αισθάνομαι μικρό ενδιαφέρον για τους άλλους.	1	2	3	4	5
3. Είμαι πάντοτε προετοιμασμένος/η	1	2	3	4	5
4. Αγχώνομαι εύκολα.	1	2	3	4	5
5. Έχω ένα πλούσιο λεξιλόγιο.	1	2	3	4	5
6. Δεν μιλώ πολύ.	1	2	3	4	5
7. Ενδιαφέρομαι για τους ανθρώπους.	1	2	3	4	5
8. Αφήνω τα πράγματά μου ολόγυρα.	1	2	3	4	5

	Καθόλου αντιπροσωπ ευτικό	Λίγο αντιπροσωπευ τικό	Δεν μπορώ να αποφασί σω	Κάπως αντιπροσωπε υτικό	Πολύ αντιπροσωπευ τικό
9. Είμαι χαλαρός/ή τις περισσότερες φορές.	1	2	3	4	5
10. Δυσκολεύομαι να κατανοήσω αφηρημένες ιδέες.	1	2	3	4	5
11. Αισθάνομαι άνετα όταν βρίσκομαι ανάμεσα σε ανθρώπους.	1	2	3	4	5
12. Προσβάλλω τους άλλους.	1	2	3	4	5
13. Δίνω προσοχή στις λεπτομέρειες .	1	2	3	4	5
14. Ανησυχώ για διάφορα πράγματα.	1	2	3	4	5
15. Έχω ζωηρή (ζωντανή) φαντασία.	1	2	3	4	5
16. Προτιμώ να μένω στο παρασκήνιο	1	2	3	4	5
17. Συμπάσχω με τα συναισθήματα των άλλων	1	2	3	4	5
18. Τα κάνω άνω κάτω	1	2	3	4	5
19. Σπάνια νοιώθω μελαγχολία	1	2	3	4	5
20. Δεν ενδιαφέρομαι για αφηρημένες ιδέες.	1	2	3	4	5
21. Αρχίζω συζητήσεις.	1	2	3	4	5
22. Δεν ενδιαφέρομαι για τα προβλήματα των άλλων.	1	2	3	4	5

	Καθόλου αντιπροσωπ ευτικό	Λίγο αντιπροσωπευ τικό	Δεν μπορώ να αποφασί σω	Κάπως αντιπροσωπε υτικό	Πολύ αντιπροσωπευ τικό
23. Κάνω τις «αγγαρείες» αμέσως.	1	2	3	4	5
24. Ενοχλούμαι εύκολα.	1	2	3	4	5
25. Έχω εξαιρετικές ιδέες.	1	2	3	4	5
26. Έχω ελάχιστα πράγματα να πω.	1	2	3	4	5
27. Έχω μαλακή καρδιά.	1	2	3	4	5
28. Συχνά ξεχνώ να βάζω τα πράγματα πίσω στη σωστή τους θέση.	1	2	3	4	5
29. Αναστατώνομαι εύκολα.	1	2	3	4	5
30. Δεν έχω καλή φαντασία.	1	2	3	4	5
31. Μιλώ με πολλούς διαφορετικούς ανθρώπους στα πάρτι.	1	2	3	4	5
32. Δεν ενδιαφέρομαι πραγματικά για τους άλλους ανθρώπους.	1	2	3	4	5
33. Μου αρέσει η τάξη.	1	2	3	4	5
34. Η διάθεσή μου αλλάζει διαρκώς.	1	2	3	4	5
35. Είμαι γρήγορος/η στο να καταλαβαίνω πράγματα.	1	2	3	4	5

	Καθόλου αντιπροσωπ ευτικό	Λίγο αντιπροσωπευ τικό	Δεν μπορώ να αποφασί σω	Κάπως αντιπροσωπε υτικό	Πολύ αντιπροσωπευ τικό
36. Δεν μου αρέσει να προσελκύω την προσοχή πάνω μου.	1	2	3	4	5
37. Βρίσκω χρόνο για τους άλλους.	1	2	3	4	5
38. Αποφεύγω αυτά που πρέπει να κάνω (τα καθήκοντά μου).	1	2	3	4	5
39. Έχω συχνές εναλλαγές στη διάθεσή μου.	1	2	3	4	5
40. Χρησιμοποιώ δύσκολες λέξεις.	1	2	3	4	5
41. Δεν με ενοχλεί να είμαι το επίκεντρο της προσοχής.	1	2	3	4	5
42. Αισθάνομαι τα συναισθήματα των άλλων.	1	2	3	4	5
43. Ακολουθώ ένα πρόγραμμα.	1	2	3	4	5
44. Εκνευρίζομαι εύκολα.	1	2	3	4	5
45. Αφιερώνω χρόνο για να αξιολογώ τα πράγματα (που κάνω).	1	2	3	4	5
46. Είμαι ήσυχος/η όταν βρίσκομαι ανάμεσα σε ξένους.	1	2	3	4	5
47. Κάνω τους ανθρώπους να αισθάνονται άνετα.	1	2	3	4	5
48. Είμαι ακριβής στη δουλειά μου.	1	2	3	4	5

	Καθόλου αντιπροσωπ ευτικό	Λίγο αντιπροσωπευ τικό	Δεν μπορώ να αποφασί σω	Κάπως αντιπροσωπε υτικό	Πολύ αντιπροσωπευ τικό
49. Συχνά αισθάνομαι μελαγχολικά.	1	2	3	4	5
50. Είμαι γεμάτος/η ιδέες.	1	2	3	4	5

Εργαλείο μέτρησης Γενικής Νοημοσύνης

Στα παρακάτω ερωτήματα επιλέξτε την απάντηση που θεωρείτε ότι είναι πιο πιθανό να είναι η σωστή. Για κάθε ερώτημα υπάρχει μία μόνο σωστή απάντηση.

1. Ποιος αριθμός είναι το ένα πέμπτο από το ένα τέταρτο από το ένα ένατο του 900;
 - A. 2
 - B. 3
 - Γ. 4
 - Δ. 5
 - E. 6
 - ΣΤ. 7

2. Ο Ζάχος είναι πιο ψηλός από τον Θωμά και ο Άρης είναι πιο κοντός από τον Ζάχο. Ποια από τις παρακάτω προτάσεις είναι η πιο ακριβής;
 - A. Ο Άρης είναι πιο ψηλός από τον Θωμά
 - B. Ο Άρης είναι πιο κοντός από τον Θωμά
 - Γ. Ο Άρης είναι όσο ψηλός είναι ο Θωμάς
 - Δ. Δεν μπορώ να απαντήσω

3. Ο Γιάννης είναι 12 ετών και η αδερφή του είναι τρεις φορές όσο αυτός. Όταν ο Γιάννης θα είναι 23 ετών, πόσο θα είναι η αδερφή του;

- A. 35
- B. 39
- Γ. 44
- Δ. 47
- Ε. 53
- ΣΤ. 57

4. Εάν η μέρα μετά την αυριανή είναι δυο μέρες πριν την Πέμπτη, τότε τι μέρα είναι σήμερα;

- A. Παρασκευή
- B. Δευτέρα
- Γ. Τετάρτη
- Δ. Σάββατο
- Ε. Τρίτη
- ΣΤ. Κυριακή

5. Στην παρακάτω αλφαβητική σειρά, ποιο γράμμα ακολουθεί; Κ Ν Ο Σ Υ

- A. Ο
- B. Σ
- Γ. Υ
- Δ. Φ
- Ε. Χ
- ΣΤ. Ψ

6. Στην παρακάτω αλφαβητική σειρά, ποιο γράμμα ακολουθεί; Φ Π Μ Ι Η

- A. Δ
- B. Ε
- Γ. Ζ
- Δ. Η

Ε. Θ

ΣΤ. Ι

7. Στην παρακάτω αλφαβητική σειρά, ποιο γράμμα ακολουθεί; Ι Κ Μ Ο Τ

Α. Υ

Β. Φ

Γ. Χ

Δ. Ω

Ε. Α

ΣΤ. Β

8. Στην παρακάτω αλφαβητική σειρά, ποιο γράμμα ακολουθεί; Π Σ Ν Ο Λ

Α. Ι

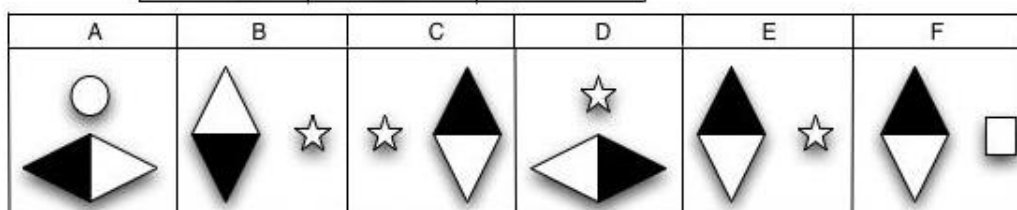
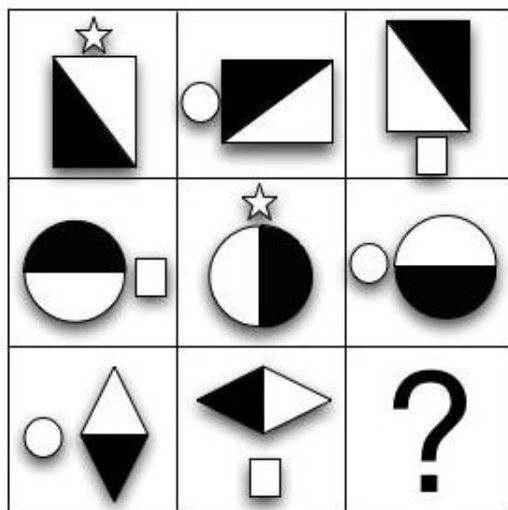
Β. Η

Γ. Θ

Δ. Ν

Ε. Μ

ΣΤ. Λ



9. Ποια είναι η σωστή απάντηση;

A. A

B. B

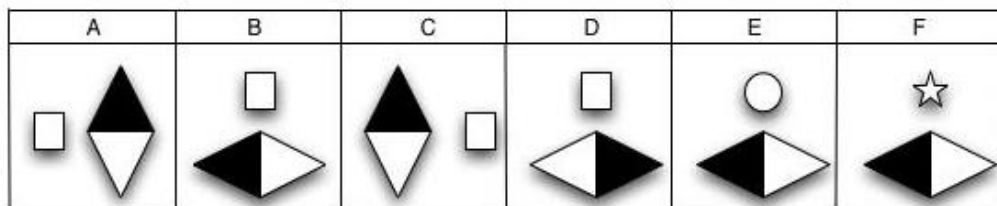
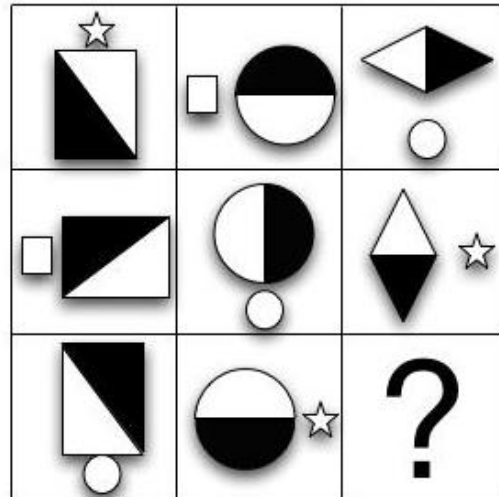
Γ. C

Δ. D

E. E

ΣΤ. F

MX.46



10. Ποια είναι η σωστή απάντηση;

A. A

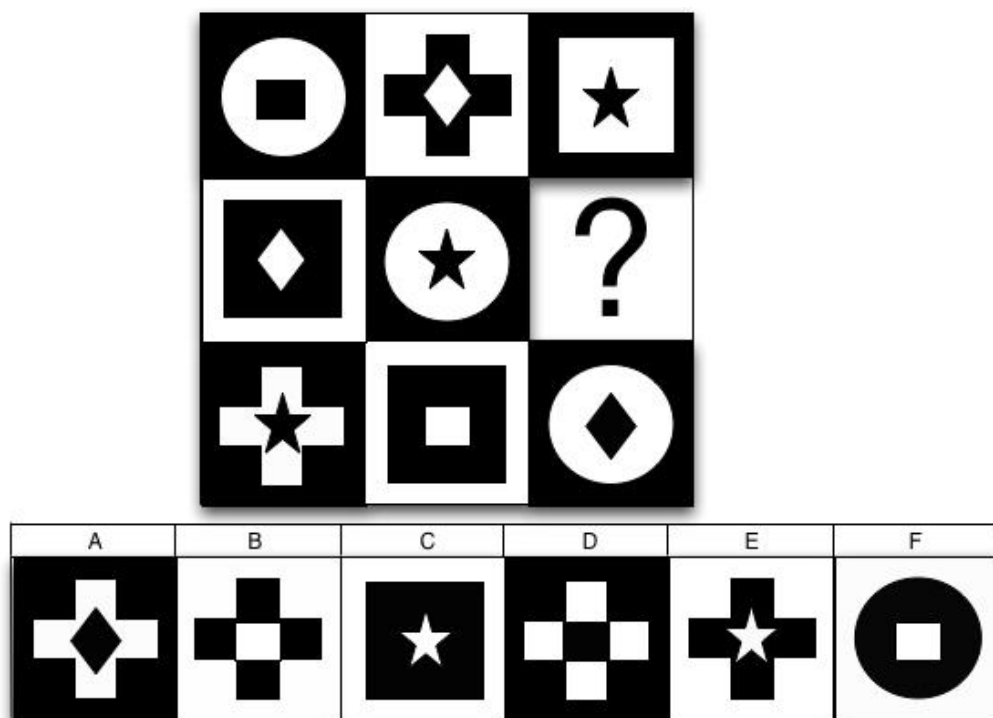
B. B

Γ. C

Δ. D

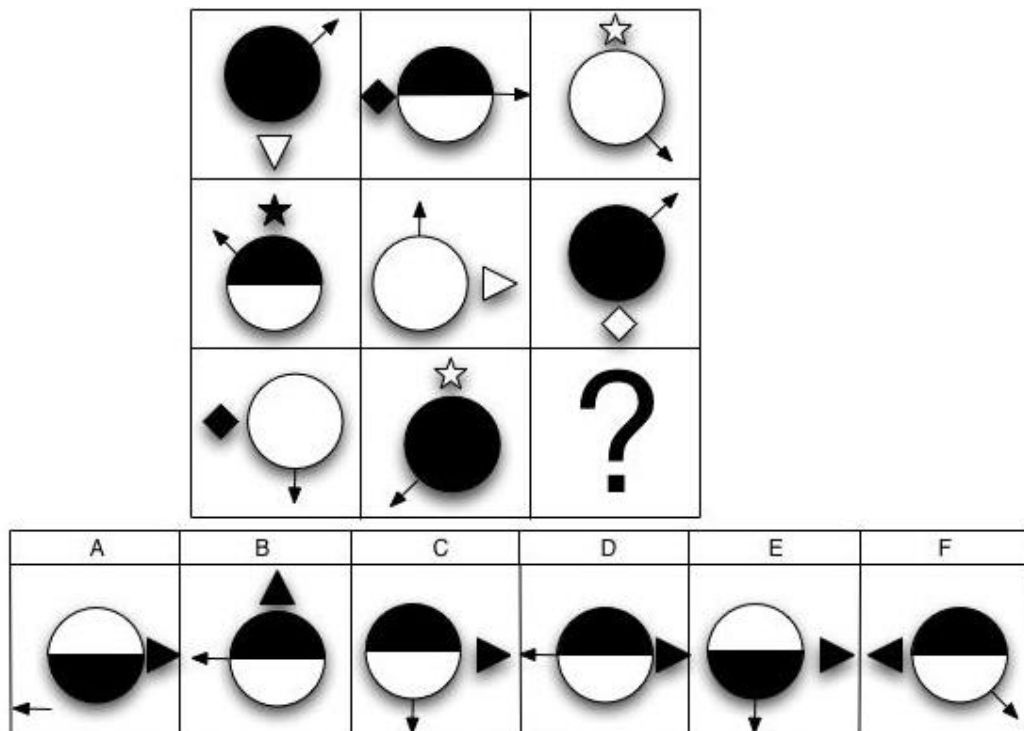
E. E

ΣΤ. F



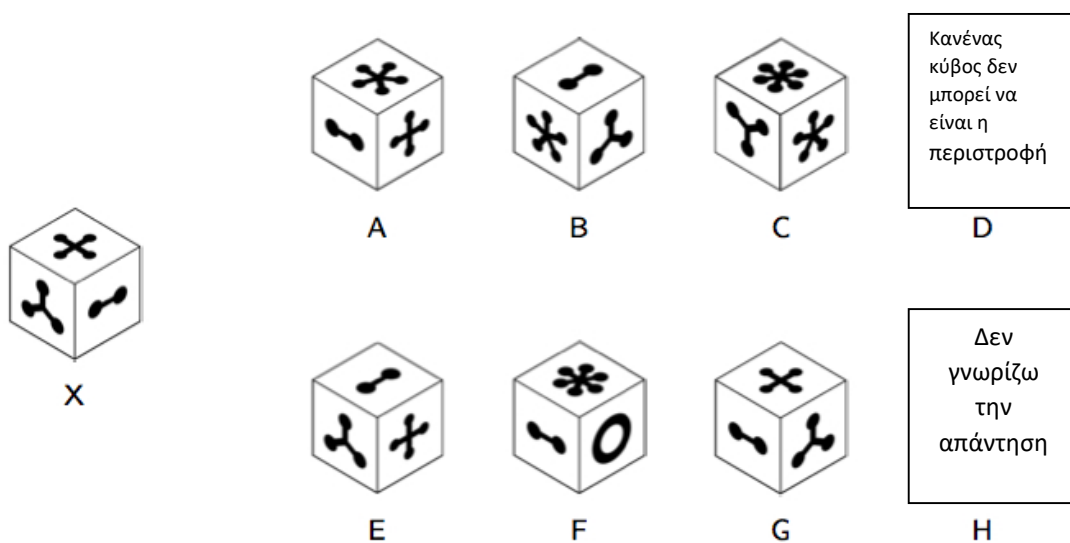
11. Ποια είναι η σωστή απάντηση;

- A. A
- B. B
- Γ. C
- Δ. D
- E. E
- ΣΤ. F



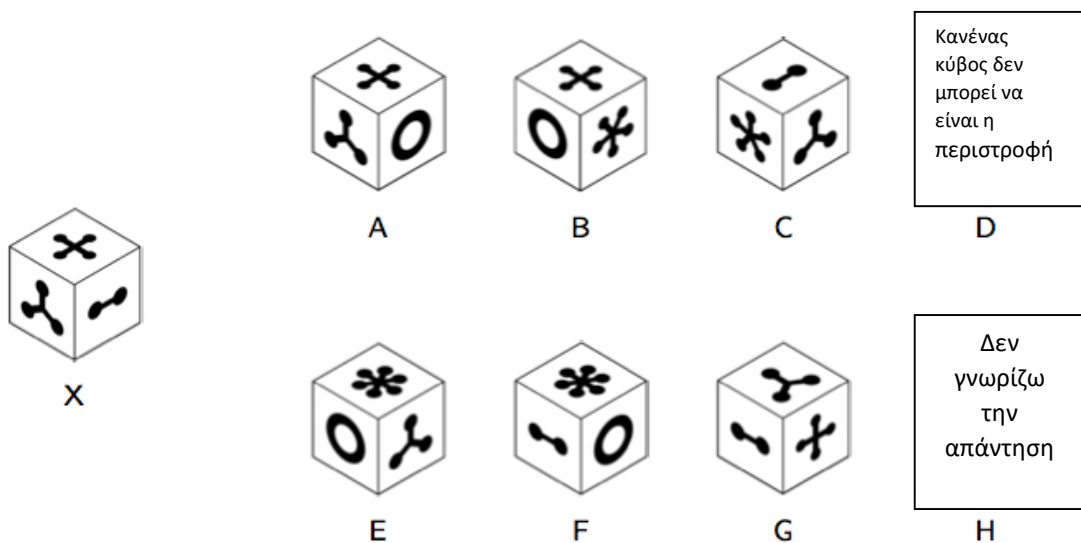
12. Ποια είναι η σωστή απάντηση;

- A. A
- B. B
- Γ. C
- Δ. D
- E. E
- ΣΤ. F



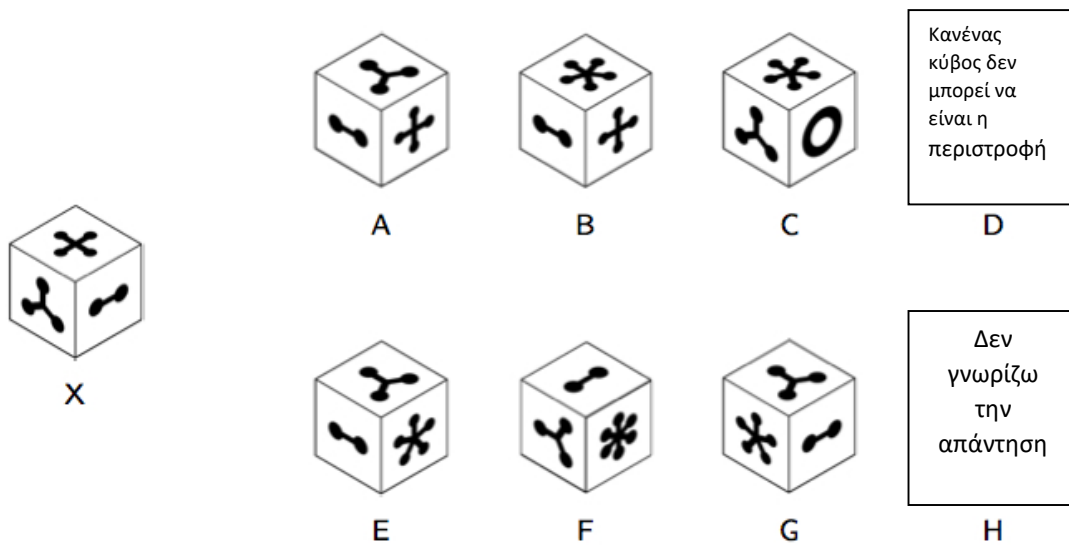
13. Όλοι οι παρακάτω κύβοι έχουν μια διαφορετική εικόνα σε κάθε πλευρά. Επίλεξε την επιλογή που αντιπροσωπεύει την περιστροφή του κύβου Χ.

- A. A
- B. B
- Γ. C
- Δ. D
- E. E
- ΣΤ. F
- Z. G
- H. H



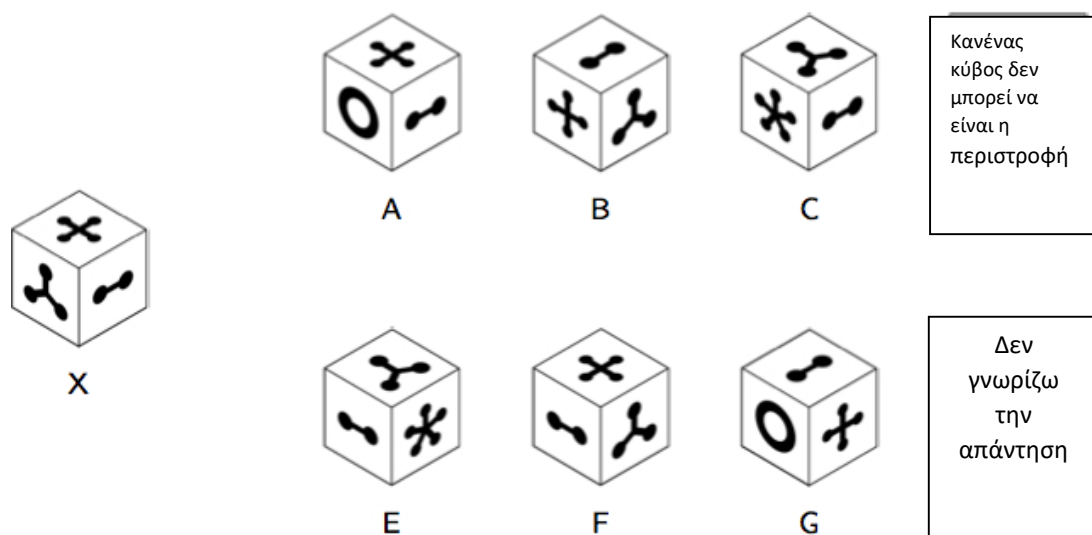
14. Όλοι οι παρακάτω κύβοι έχουν μια διαφορετική εικόνα σε κάθε πλευρά. Επίλεξε την επιλογή που αντιπροσωπεύει την περιστροφή του κύβου Χ.

- A. A
- B. B
- Γ. C
- Δ. D
- E. E
- ΣΤ. F
- Z. G
- H. H



15. Όλοι οι παρακάτω κύβοι έχουν μια διαφορετική εικόνα σε κάθε πλευρά. Επίλεξε την επιλογή που αντιπροσωπεύει την περιστροφή του κύβου Χ.

- A. A
- B. B
- Γ. C
- Δ. D
- E. E
- ΣΤ. F
- Z. G
- H. H



16. Όλοι οι παρακάτω κύβοι έχουν μια διαφορετική εικόνα σε κάθε πλευρά. Επίλεξε την επιλογή που αντιπροσωπεύει την περιστροφή του κύβου X.

A. A

B. B

Γ. C

Δ. D

E. E

ΣΤ. F

Z. G

H. H

Ερωτηματολόγιο Συναισθηματικής Νοημοσύνης ως Χαρακτηριστικό

Σας παρακαλούμε να επιλέξετε τον αριθμό που αντανακλά καλύτερα το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας με κάθε μια από τις προτάσεις που ακολουθούν. Όσο πιο πολύ διαφωνείτε με μια πρόταση, τόσο η απάντησή σας θα πλησιάζει το «1». Αντίθετα, όσο πιο πολύ συμφωνείτε, τόσο η απάντησή σας θα πλησιάζει το «7». Μη σκέφτεστε πολύ ώρα για την ακριβή σημασία των προτάσεων. Δουλέψτε γρήγορα και προσπαθήστε να απαντήσετε όσο το δυνατόν με μεγαλύτερη ακρίβεια. Σας υπενθυμίζουμε ότι δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις.

Διαφωνώ Απόλυτα 1... 2... 3... 4... 5... 6... 7 Συμφωνώ Απόλυτα

1. Δε δυσκολεύομαι καθόλου να εκφράσω τα συναισθήματά μου με λόγια.
Διαφωνώ Απόλυτα 1... 2... 3... 4... 5... 6... 7 Συμφωνώ Απόλυτα
2. Συχνά το βρίσκω δύσκολο να δω τα πράγματα από την οπτική γωνία των άλλων.
Διαφωνώ Απόλυτα 1... 2... 3... 4... 5... 6... 7 Συμφωνώ Απόλυτα
3. Γενικά είμαι ένα ιδιαίτερα δραστήριο άτομο με στόχους.
Διαφωνώ Απόλυτα 1... 2... 3... 4... 5... 6... 7 Συμφωνώ Απόλυτα
4. Συνήθως μου είναι δύσκολο να ελέγξω τα συναισθήματά μου.
Διαφωνώ Απόλυτα 1... 2... 3... 4... 5... 6... 7 Συμφωνώ Απόλυτα
5. Γενικά δε βρίσκω τη ζωή διασκεδαστική.
Διαφωνώ Απόλυτα 1... 2... 3... 4... 5... 6... 7 Συμφωνώ Απόλυτα
6. Μπορώ να χειριστώ αποτελεσματικά τους άλλους ανθρώπους.
Διαφωνώ Απόλυτα 1... 2... 3... 4... 5... 6... 7 Συμφωνώ Απόλυτα
7. Έχω την τάση να αλλάζω γνώμη συχνά.
Διαφωνώ Απόλυτα 1... 2... 3... 4... 5... 6... 7 Συμφωνώ Απόλυτα
8. Γενικά δυσκολεύομαι να κατανοήσω τι ακριβώς νιώθω.
Διαφωνώ Απόλυτα 1... 2... 3... 4... 5... 6... 7 Συμφωνώ Απόλυτα
9. Πιστεύω πως έχω πολλά χαρίσματα.
Διαφωνώ Απόλυτα 1... 2... 3... 4... 5... 6... 7 Συμφωνώ Απόλυτα
10. Συχνά δυσκολεύομαι να υπερασπισθώ τα δικαιώματά μου.
Διαφωνώ Απόλυτα 1... 2... 3... 4... 5... 6... 7 Συμφωνώ Απόλυτα
11. Συνήθως μπορώ να επηρεάσω τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων.
Διαφωνώ Απόλυτα 1... 2... 3... 4... 5... 6... 7 Συμφωνώ Απόλυτα
12. Γενικά είμαι απαισιόδοξος άνθρωπος.
Διαφωνώ Απόλυτα 1... 2... 3... 4... 5... 6... 7 Συμφωνώ Απόλυτα
13. Οι κοντινοί μου άνθρωποι παραπονιούνται ότι δεν τους συμπεριφέρομαι σωστά.
Διαφωνώ Απόλυτα 1... 2... 3... 4... 5... 6... 7 Συμφωνώ Απόλυτα
14. Συνήθως δυσκολεύομαι να προσαρμόζω τη ζωή μου ανάλογα με τις περιστάσεις.
Διαφωνώ Απόλυτα 1... 2... 3... 4... 5... 6... 7 Συμφωνώ Απόλυτα
15. Γενικά, είμαι ικανός να αντιμετωπίσω το άγχος.
Διαφωνώ Απόλυτα 1... 2... 3... 4... 5... 6... 7 Συμφωνώ Απόλυτα

16. Συχνά δυσκολεύομαι να δείχνω στοργή στους κοντινούς μου ανθρώπους.
Διαφωνώ Απόλυτα 1... 2... 3... 4... 5... 6... 7 Συμφωνώ Απόλυτα
17. Συνήθως μπορώ να «μπω στη θέση του άλλου» και να καταλάβω τα συναισθήματά του.
Διαφωνώ Απόλυτα 1... 2... 3... 4... 5... 6... 7 Συμφωνώ Απόλυτα
18. Δεν έχω αρκετά κίνητρα στη ζωή μου.
Διαφωνώ Απόλυτα 1... 2... 3... 4... 5... 6... 7 Συμφωνώ Απόλυτα
19. Συνήθως μπορώ να βρω τρόπους να ελέγξω τα συναισθήματά μου όταν το θέλω.
Διαφωνώ Απόλυτα 1... 2... 3... 4... 5... 6... 7 Συμφωνώ Απόλυτα
20. Σε γενικές γραμμές, είμαι ευχαριστημένος από τη ζωή μου.
Διαφωνώ Απόλυτα 1... 2... 3... 4... 5... 6... 7 Συμφωνώ Απόλυτα
21. Θα περιέγραφα τον εαυτό μου ως καλό διαπραγματευτή.
Διαφωνώ Απόλυτα 1... 2... 3... 4... 5... 6... 7 Συμφωνώ Απόλυτα
22. Συχνά ανακατεύομαι σε καταστάσεις και αργότερα το μετανιώνω.
Διαφωνώ Απόλυτα 1... 2... 3... 4... 5... 6... 7 Συμφωνώ Απόλυτα
23. Συχνά, σταματώ αυτό που κάνω και συγκεντρώνομαι σε αυτό που νιώθω.
Διαφωνώ Απόλυτα 1... 2... 3... 4... 5... 6... 7 Συμφωνώ Απόλυτα
24. Αισθάνομαι καλά με τον εαυτό μου.
Διαφωνώ Απόλυτα 1... 2... 3... 4... 5... 6... 7 Συμφωνώ Απόλυτα
25. Έχω την τάση να υποχωρώ ακόμη και όταν γνωρίζω πως έχω δίκιο.
Διαφωνώ Απόλυτα 1... 2... 3... 4... 5... 6... 7 Συμφωνώ Απόλυτα
26. Πιστεύω πως δεν έχω καθόλου επιρροή στα συναισθήματα των άλλων.
Διαφωνώ Απόλυτα 1... 2... 3... 4... 5... 6... 7 Συμφωνώ Απόλυτα
27. Πιστεύω ότι γενικά τα πράγματα θα εξελιχθούν καλά στη ζωή μου.
Διαφωνώ Απόλυτα 1... 2... 3... 4... 5... 6... 7 Συμφωνώ Απόλυτα
28. Δυσκολεύομαι να δεθώ πολύ ακόμη και με όσους βρίσκονται πολύ κοντά μου.
Διαφωνώ Απόλυτα 1... 2... 3... 4... 5... 6... 7 Συμφωνώ Απόλυτα
29. Γενικά, μπορώ να προσαρμόζομαι σε καινούρια περιβάλλοντα και καταστάσεις.
Διαφωνώ Απόλυτα 1... 2... 3... 4... 5... 6... 7 Συμφωνώ Απόλυτα
30. Οι άλλοι με θαυμάζουν γιατί είμαι «άνετος».
Διαφωνώ Απόλυτα 1... 2... 3... 4... 5... 6... 7 Συμφωνώ Απόλυτα

Ερωτηματολόγιο ηγετικών χαρακτηριστικών

Στο παρακάτω ερωτηματολόγιο επιλέξτε τον αριθμό που σας αντιπροσωπεύει καλύτερα τον τελευταίο καιρό κατά την συνεργασία σας με άλλους συναδέλφους ή συμφοιτητές/τριες.

Σπάνια 1.....2.....3.....4.....5 Πολύ συχνά

1. Κάνω τους άλλους να αισθάνονται ωραία όταν είναι γύρω μου

Σπάνια 1.....2.....3.....4.....5 Πολύ συχνά

2. Εκφράζω με λίγα και κατανοητά λόγια τι μπορούμε και τι πρέπει να κάνουμε

Σπάνια 1.....2.....3.....4.....5 Πολύ συχνά

3. Παρακινώ τους άλλους να σκέφτονται παλιά προβλήματα με νέους τρόπους

Σπάνια 1.....2.....3.....4.....5 Πολύ συχνά

4. Βοηθώ τους άλλους να εξελίσσονται

Σπάνια 1.....2.....3.....4.....5 Πολύ συχνά

5. Καθοδηγώ τους άλλους όταν θέλουν να ανταμειφθούν για την εργασία τους

Σπάνια 1.....2.....3.....4.....5 Πολύ συχνά

6. Ικανοποιούμαι όταν τηρούνται τα προσυμφωνημένα πρότυπα/ standards

Σπάνια 1.....2.....3.....4.....5 Πολύ συχνά

7. Είμαι ευχαριστημένος/η όταν οι άλλοι εργάζονται με τον ίδιο τρόπο συνεχώς

Σπάνια 1.....2.....3.....4.....5 Πολύ συχνά

8. Απολαμβάνω την πλήρη εμπιστοσύνη των γύρω μου

Σπάνια 1.....2.....3.....4.....5 Πολύ συχνά

9. Παρουσιάζω με ελκυστικό τρόπο το τι μπορούμε να επιτύχουμε

Σπάνια 1.....2.....3.....4.....5 Πολύ συχνά

10. Παρέχω νέες οπτικές στα δύσκολα ζητήματα

Σπάνια 1.....2.....3.....4.....5 Πολύ συχνά

11. Γνωστοποιώ την άποψη μου σχετικά με την πρόοδο της εργασίας
Σπάνια 1.....2....3.....4.....5 Πολύ συχνά
12. Παρέχω αναγνώριση και ανταμοιβή όταν επιτυγχάνονται οι στόχοι
Σπάνια 1.....2....3.....4.....5 Πολύ συχνά
13. Όσο τα πράγματα συνεχίζουν να λειτουργούν, δεν προσπαθώ να αλλάξω τίποτα
Σπάνια 1.....2....3.....4.....5 Πολύ συχνά
14. Οτιδήποτε και αν θέλουμε να κάνουμε, με βρίσκει σύμφωνο/η
Σπάνια 1.....2....3.....4.....5 Πολύ συχνά
15. Οι άλλοι είναι περήφανοι να συνεργάζονται μαζί μου
Σπάνια 1.....2....3.....4.....5 Πολύ συχνά
16. Βοηθάω τους άλλους να βρίσκουν νόημα στην εργασία τους
Σπάνια 1.....2....3.....4.....5 Πολύ συχνά
17. Κάνω τους άλλους να αναθεωρήσουν ιδέες τις οποίες δεν είχαν αμφισβητήσει στο παρελθόν
Σπάνια 1.....2....3.....4.....5 Πολύ συχνά
18. Δίνω ιδιαίτερη προσοχή σε όσους φαίνεται να είναι παραμελημένοι
Σπάνια 1.....2....3.....4.....5 Πολύ συχνά
19. Στρέφω την προσοχή μου σε αυτά που μπορούμε να κερδίσουμε από την επίτευξη στόχων
Σπάνια 1.....2....3.....4.....5 Πολύ συχνά
20. Επισημαίνω στους άλλους τα απαραίτητα απαιτούμενα (πρότυπα/ standards) που θα πρέπει να γνωρίζουν για να φέρουν εις πέρας το έργο που τους έχει ανατεθεί
Σπάνια 1.....2....3.....4.....5 Πολύ συχνά
21. Δε ρωτάω τίποτα παραπάνω πέρα από αυτά που είναι απολύτως απαραίτητα
Σπάνια 1.....2....3.....4.....5 Πολύ συχνά

Μέτρηση Αποτελεσματικότητας

Επιλέξτε τον αριθμό (1: καθόλου, 2: πολύ λίγο, 3: λίγο, 4: ούτε πολύ ούτε λίγο, 5: αρκετά, 6 : πολύ, 7: εντελώς) που σας αντιπροσωπεύει περισσότερο στο παρόν.

1. Σε ποιο βαθμό αισθάνεστε ότι κάνετε την δουλειά σας, όπως θα θέλατε να την κάνετε;
2. Σε ποιο βαθμό εκπληρώνετε τον ρόλο σας και τις αρμοδιότητές σας;
3. Εάν σας δινόταν η δυνατότητα, κατά πόσο θα αλλάζατε τον τρόπο που κάνετε τη δουλειά σας;

Συμπληρώστε τα e-mail 3-6 συναδέλφων, υφισταμένων ή ατόμων που ανήκουν στην ομάδα σας και θα θέλατε να δώσουν feedback για το πόσο αποτελεσματικό/ή σας βλέπουν. Είναι απαραίτητο να συμπληρώσετε τουλάχιστον 3 e-mail.

Ευχαριστούμε πολύ για την συμμετοχή σας! Τις επόμενες μέρες θα λάβετε mail για την 2η φάση της έρευνας.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

A1. Indirect effects της εξωστρέφειας στη Μετασχηματιστική ηγεσία

Indirect effects

	Estimate	Std. Error	z-value	p	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
SEMSCALED → BIG5_1 → Transformational	-0.223	0.125	-1.777	0.076	-0.469	0.023
SEMANTIC → BIG5_1 → Transformational	0.029	0.013	2.191	0.028	0.003	0.055
PHONSCALED → BIG5_1 → Transformational	0.081	0.092	0.875	0.382	-0.100	0.261
PHONEMIC → BIG5_1 → Transformational	-0.005	0.009	-0.563	0.573	-0.023	0.013
STROOP1 → BIG5_1 → Transformational	0.017	0.006	2.577	0.010	0.004	0.029
STROOP2 → BIG5_1 → Transformational	-0.020	0.008	-2.566	0.010	-0.035	-0.005
stroop3z → BIG5_1 → Transformational	0.060	0.070	0.858	0.391	-0.077	0.197
STROOP3 → BIG5_1 → Transformational	-0.001	0.006	-0.245	0.806	-0.012	0.009
strooperror → BIG5_1 → Transformational	-0.361	0.641	-0.563	0.574	-1.617	0.895
strooperrorz → BIG5_1 → Transformational	-0.092	0.242	-0.378	0.705	-0.566	0.383

Indirect effects

						95% Confidence Interval	
						Lower	Upper
		Estimate	Std. Error	z-value	p		
stroopcorerr	→ BIG5_1 → Transformational	0.045	0.052	0.852	0.394	-0.058	0.147
stroopcorerrz	→ BIG5_1 → Transformational	-2.516×10 ⁻⁴	0.048	-0.005	0.996	-0.094	0.093
DIG1SC	→ BIG5_1 → Transformational	0.020	0.037	0.538	0.590	-0.053	0.093
DIG2SC	→ BIG5_1 → Transformational	0.022	0.086	0.259	0.796	-0.147	0.191
DIG3SC	→ BIG5_1 → Transformational	-0.136	0.125	-1.083	0.279	-0.382	0.110
digitscaled	→ BIG5_1 → Transformational	0.027	0.068	0.394	0.693	-0.107	0.161
DIGITSPAN	→ BIG5_1 → Transformational	0.044	0.107	0.409	0.683	-0.165	0.252
IOWA	→ BIG5_1 → Transformational	-1.768×10 ⁻⁵	0.002	-0.011	0.991	-0.003	0.003

Note. Robust standard errors, robust confidence intervals, ML estimator.

A2. Indirect effects της ευσεινθηδισίας στη Μετασχηματιστική ηγεσία

Indirect effects

				95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
		Estimate	Std. Error z-value p		
SEMSCALED	→ BIG5_2 → Transformational	-0.010	0.000	-0.010	-0.010
SEMANTIC	→ BIG5_2 → Transformational	-0.001	0.000	-0.001	-0.001
PHONSCALED	→ BIG5_2 → Transformational	0.033	0.000	0.033	0.033
PHONEMIC	→ BIG5_2 → Transformational	0.002	0.000	0.002	0.002
STROOP1	→ BIG5_2 → Transformational	9.709×10 ⁻⁴	0.000	9.709×10 ⁻⁴	9.709×10 ⁻⁴
STROOP2	→ BIG5_2 → Transformational	0.004	0.000	0.004	0.004
stroop3z	→ BIG5_2 → Transformational	-0.029	0.000	-0.029	-0.029
STROOP3	→ BIG5_2 → Transformational	-0.004	0.000	-0.004	-0.004
strooperror	→ BIG5_2 → Transformational	-0.194	0.000	-0.194	-0.194
strooperrorz	→ BIG5_2 → Transformational	-0.062	0.000	-0.062	-0.062
stroopcorerr	→ BIG5_2 → Transformational	0.015	0.000	0.015	0.015
stroopcorerrz	→ BIG5_2 → Transformational	0.012	0.000	0.012	0.012
DIG1SC	→ BIG5_2 → Transformational	-0.033	0.000	-0.033	-0.033

Indirect effects

					95% Confidence Interval		
		Estimate	Std. Error	z-value	p	Lower	Upper
DIG2SC	→ BIG5_2 → Transformational	0.124	0.000			0.124	0.124
DIG3SC	→ BIG5_2 → Transformational	0.034	0.000			0.034	0.034
digitscaled	→ BIG5_2 → Transformational	-0.063	0.000			-0.063	-0.063
DIGITSPAN	→ BIG5_2 → Transformational	-0.008	0.000			-0.008	-0.008
IOWA	→ BIG5_2 → Transformational	-5.869×10 ⁻⁴	0.000			-5.869×10 ⁻⁴	-5.869×10 ⁻⁴

Note. Robust standard errors, robust confidence intervals, ML estimator.

A3. Indirect effects της προσήνειας στη Μετασχηματιστική ηγεσία

Indirect effects

						95% Confidence Interval	
						Lower	Upper
		Estimate	Std. Error	z-value	p		
SEMSCALED	→ BIG5_3 → Transformational	-0.106	0.080	-1.322	0.186	-0.263	0.051
SEMANTIC	→ BIG5_3 → Transformational	0.010	0.009	1.167	0.243	-0.007	0.028
PHONSCALED	→ BIG5_3 → Transformational	0.005	0.053	0.100	0.921	-0.099	0.110

Indirect effects

						95% Confidence Interval	
		Estimate	Std. Error	z-value	p	Lower	Upper
PHONEMIC	→ BIG5_3 → Transformational	-0.006	0.006	-1.140	0.254	-0.017	0.005
STROOP1	→ BIG5_3 → Transformational	0.001	0.004	0.306	0.760	-0.007	0.010
STROOP2	→ BIG5_3 → Transformational	-0.008	0.005	-1.371	0.170	-0.018	0.003
stroop3z	→ BIG5_3 → Transformational	0.084	0.059	1.421	0.155	-0.032	0.199
STROOP3	→ BIG5_3 → Transformational	0.005	0.005	1.078	0.281	-0.004	0.014
strooperror	→ BIG5_3 → Transformational	-0.344	0.240	-1.432	0.152	-0.815	0.127
strooperrorz	→ BIG5_3 → Transformational	-0.138	0.090	-1.538	0.124	-0.313	0.038
stroopcorerr	→ BIG5_3 → Transformational	-0.074	0.042	-1.760	0.078	-0.156	0.008
stroopcorerrz	→ BIG5_3 → Transformational	-0.062	0.034	-1.833	0.067	-0.128	0.004
DIG1SC	→ BIG5_3 → Transformational	-0.085	0.034	-2.487	0.013	-0.152	-0.018
DIG2SC	→ BIG5_3 → Transformational	0.091	0.068	1.329	0.184	-0.043	0.224
DIG3SC	→ BIG5_3 → Transformational	-0.067	0.083	-0.801	0.423	-0.230	0.096
digitscaled	→ BIG5_3 → Transformational	0.057	0.056	1.035	0.301	-0.051	0.166
DIGITSPAN	→ BIG5_3 → Transformational	-0.173	0.084	-2.073	0.038	-0.337	-0.009
IOWA	→ BIG5_3 → Transformational	4.036×10 ⁻⁴	9.699×10 ⁻⁴	0.416	0.677	-0.001	0.002

Indirect effects

	Estimate	Std. Error	z-value	p	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper

Note. Robust standard errors, robust confidence intervals, ML estimator.

A4. Indirect effects της συναισθηματικής σταθερότητας στη Μετασχηματιστική ηγεσία

Indirect effects

						95% Confidence Interval	
		Estimate	Std. Error	z-value	p	Lower	Upper
SEMSCALED	→ BIG5_4 → Transformational	-0.074	0.063	-1.174	0.240	-0.197	0.049
SEMANTIC	→ BIG5_4 → Transformational	0.010	0.007	1.470	0.142	-0.003	0.022
PHONSCALED	→ BIG5_4 → Transformational	0.013	0.060	0.219	0.827	-0.105	0.132
PHONEMIC	→ BIG5_4 → Transformational	-0.004	0.006	-0.706	0.480	-0.016	0.008
STROOP1	→ BIG5_4 → Transformational	-0.005	0.004	-1.203	0.229	-0.012	0.003
STROOP2	→ BIG5_4 → Transformational	0.008	0.004	1.840	0.066	-4.996×10 ⁻⁴	0.016
stroop3z	→ BIG5_4 → Transformational	0.009	0.044	0.214	0.830	-0.076	0.095
STROOP3	→ BIG5_4 → Transformational	-5.447×10 ⁻⁴	0.004	-0.153	0.879	-0.008	0.006

Indirect effects

						95% Confidence Interval	
		Estimate	Std. Error	z-value	p	Lower	Upper
strooperror	→ BIG5_4 → Transformational	-0.193	0.260	-0.743	0.457	-0.702	0.316
strooperrorz	→ BIG5_4 → Transformational	-0.066	0.097	-0.684	0.494	-0.257	0.124
stroopcorerr	→ BIG5_4 → Transformational	-0.008	0.032	-0.257	0.797	-0.071	0.054
stroopcorerrz	→ BIG5_4 → Transformational	-0.001	0.028	-0.047	0.962	-0.057	0.054
DIG1SC	→ BIG5_4 → Transformational	0.017	0.024	0.728	0.466	-0.029	0.064
DIG2SC	→ BIG5_4 → Transformational	-0.009	0.052	-0.165	0.869	-0.110	0.093
DIG3SC	→ BIG5_4 → Transformational	0.109	0.068	1.610	0.107	-0.024	0.241
digitscaled	→ BIG5_4 → Transformational	-0.047	0.053	-0.897	0.370	-0.150	0.056
DIGITSPAN	→ BIG5_4 → Transformational	0.037	0.092	0.399	0.690	-0.144	0.218
IOWA	→ BIG5_4 → Transformational	0.001	9.096×10 ⁻⁴	1.234	0.217	-6.601×10 ⁻⁴	0.003

Note. Robust standard errors, robust confidence intervals, ML estimator.

A5. Indirect effects της δεκτικότητας στις εμπειρίες στη Μετασχηματιστική ηγεσία

Indirect effects

						95% Confidence Interval	
		Estimate	Std. Error	z-value	p	Lower	Upper
SEMSCALED	→ BIG5_5 → Transformational	-0.056	0.127	-0.442	0.658	-0.304	0.192
SEMANTIC	→ BIG5_5 → Transformational	0.017	0.013	1.327	0.184	-0.008	0.043
PHONSCALED	→ BIG5_5 → Transformational	-0.023	0.119	-0.193	0.847	-0.256	0.210
PHONEMIC	→ BIG5_5 → Transformational	0.007	0.012	0.589	0.556	-0.017	0.031
STROOP1	→ BIG5_5 → Transformational	0.017	0.007	2.396	0.017	0.003	0.030
STROOP2	→ BIG5_5 → Transformational	-0.009	0.011	-0.840	0.401	-0.030	0.012
stroop3z	→ BIG5_5 → Transformational	0.054	0.124	0.436	0.663	-0.190	0.298
STROOP3	→ BIG5_5 → Transformational	0.001	0.010	0.141	0.888	-0.018	0.021
strooperror	→ BIG5_5 → Transformational	-0.135	0.792	-0.171	0.864	-1.688	1.418
strooperrorz	→ BIG5_5 → Transformational	-0.062	0.297	-0.209	0.834	-0.645	0.521
stroopcorerr	→ BIG5_5 → Transformational	-0.023	0.069	-0.331	0.741	-0.159	0.113
stroopcorerrz	→ BIG5_5 → Transformational	-0.074	0.070	-1.045	0.296	-0.211	0.064
DIG1SC	→ BIG5_5 → Transformational	-0.095	0.070	-1.349	0.177	-0.232	0.043
DIG2SC	→ BIG5_5 → Transformational	0.209	0.099	2.099	0.036	0.014	0.404
DIG3SC	→ BIG5_5 → Transformational	-0.202	0.149	-1.356	0.175	-0.493	0.090
digitscaled	→ BIG5_5 → Transformational	0.060	0.087	0.687	0.492	-0.110	0.230

Indirect effects

						95% Confidence Interval	
						Lower	Upper
DIGITSPAN	→ BIG5_5 → Transformational	-0.262	0.240	-1.091	0.275	-0.733	0.209
IOWA	→ BIG5_5 → Transformational	0.002	0.002	0.956	0.339	-0.002	0.006

Note. Robust standard errors, robust confidence intervals, ML estimator.

A6. Indirect effects της ΓΝΙ στη Μετασχηματιστική ηγεσία

Indirect effects

						95% Confidence Interval	
						Lower	Upper
SEMSCALED	→ ICAR → Transformational	0.004	0.014	0.305	0.761	-0.023	0.031
SEMANTIC	→ ICAR → Transformational	-0.001	0.003	-0.362	0.717	-0.007	0.005
PHONSCALED	→ ICAR → Transformational	0.013	0.034	0.374	0.708	-0.054	0.080
PHONEMIC	→ ICAR → Transformational	-0.001	0.003	-0.374	0.709	-0.007	0.005
STROOP1	→ ICAR → Transformational	8.827×10 ⁻⁴	0.002	0.378	0.705	-0.004	0.005
STROOP2	→ ICAR → Transformational	-9.902×10 ⁻⁴	0.003	-0.374	0.708	-0.006	0.004
stroop3z	→ ICAR → Transformational	-0.007	0.019	-0.351	0.726	-0.043	0.030

Indirect effects

							95% Confidence Interval	
		Estimate	Std. Error	z-value	p	Lower	Upper	
STROOP3	→ ICAR → Transformational	-2.299×10 ⁻⁴	8.108×10 ⁻⁴	-0.284	0.777	-0.002	0.001	
strooperror	→ ICAR → Transformational	0.021	0.055	0.374	0.708	-0.088	0.129	
strooperrorz	→ ICAR → Transformational	0.006	0.017	0.362	0.717	-0.028	0.040	
stroopcorerr	→ ICAR → Transformational	-0.001	0.005	-0.242	0.809	-0.011	0.009	
stroopcorerrz	→ ICAR → Transformational	-0.002	0.005	-0.298	0.766	-0.011	0.008	
DIG1SC	→ ICAR → Transformational	0.014	0.038	0.377	0.706	-0.060	0.089	
DIG2SC	→ ICAR → Transformational	0.020	0.053	0.377	0.706	-0.083	0.123	
DIG3SC	→ ICAR → Transformational	0.017	0.045	0.370	0.711	-0.072	0.106	
digitscaled	→ ICAR → Transformational	-0.004	0.011	-0.338	0.736	-0.026	0.018	
DIGITSPAN	→ ICAR → Transformational	-0.015	0.039	-0.377	0.706	-0.090	0.061	
IOWA	→ ICAR → Transformational	-1.655×10 ⁻⁴	4.556×10 ⁻⁴	-0.363	0.716	-0.001	7.274×10 ⁻⁴	

Note. Robust standard errors, robust confidence intervals, ML estimator.

A7. Indirect effects της ΣΝ ως χαρακτηριστικό στη Μετασχηματιστική ηγεσία

Indirect effects

						95% Confidence Interval	
						Lower	Upper
SEMSCALED	→ EI → Transformational	-0.030	0.154	-0.192	0.848	-0.332	0.273
SEMANTIC	→ EI → Transformational	0.014	0.016	0.832	0.405	-0.018	0.046
PHONSCALED	→ EI → Transformational	-0.305	0.137	-2.224	0.026	-0.574	-0.036
PHONEMIC	→ EI → Transformational	0.027	0.014	2.018	0.044	7.936×10 ⁻⁴	0.054
STROOP1	→ EI → Transformational	3.696×10 ⁻⁴	0.010	0.037	0.971	-0.019	0.020
STROOP2	→ EI → Transformational	0.013	0.012	1.125	0.261	-0.010	0.037
stroop3z	→ EI → Transformational	0.141	0.122	1.154	0.248	-0.099	0.381
STROOP3	→ EI → Transformational	0.001	0.011	0.127	0.899	-0.019	0.022
strooperror	→ EI → Transformational	-1.823	1.111	-1.641	0.101	-4.000	0.355
strooperrorz	→ EI → Transformational	-0.591	0.388	-1.526	0.127	-1.351	0.168
stroopcorerr	→ EI → Transformational	0.048	0.070	0.679	0.497	-0.090	0.186
stroopcorerrz	→ EI → Transformational	-0.035	0.061	-0.565	0.572	-0.155	0.085
DIG1SC	→ EI → Transformational	0.349	0.323	1.082	0.279	-0.284	0.982
DIG2SC	→ EI → Transformational	-0.150	0.292	-0.515	0.607	-0.723	0.422
DIG3SC	→ EI → Transformational	0.026	0.314	0.084	0.933	-0.590	0.643

Indirect effects

						95% Confidence Interval	
						Lower	Upper
digitscaled	→ EI → Transformational	-0.007	0.118	-0.062	0.951	-0.238	0.224
DIGITSPAN	→ EI → Transformational	-0.279	0.307	-0.910	0.363	-0.881	0.322
IOWA	→ EI → Transformational	0.001	0.003	0.490	0.624	-0.004	0.007

Note. Robust standard errors, robust confidence intervals, ML estimator.

A8. Indirect effects της εξωστρέφειας στη Συναλλακτική ηγεσία

Indirect effects

						95% Confidence Interval	
		Estimate	Std. Error	z-value	p	Lower	Upper
SEMSCALED	→ BIG5_1 → Transactional	-0.165	0.103	-1.606	0.108	-0.367	0.036
SEMANTIC	→ BIG5_1 → Transactional	0.021	0.011	1.956	0.050	-4.351×10 ⁻⁵	0.043
PHONSCALED	→ BIG5_1 → Transactional	0.051	0.073	0.694	0.488	-0.093	0.194
PHONEMIC	→ BIG5_1 → Transactional	-0.003	0.007	-0.417	0.677	-0.017	0.011
STROOP1	→ BIG5_1 → Transactional	0.013	0.005	2.419	0.016	0.003	0.024
STROOP2	→ BIG5_1 → Transactional	-0.017	0.007	-2.540	0.011	-0.030	-0.004
stroop3z	→ BIG5_1 → Transactional	0.040	0.057	0.708	0.479	-0.071	0.151
STROOP3	→ BIG5_1 → Transactional	-0.002	0.004	-0.342	0.732	-0.010	0.007
strooperror	→ BIG5_1 → Transactional	-0.310	0.514	-0.603	0.547	-1.317	0.697
strooperrorz	→ BIG5_1 → Transactional	-0.081	0.194	-0.415	0.678	-0.462	0.300
stroopcorerr	→ BIG5_1 → Transactional	0.035	0.042	0.851	0.395	-0.046	0.117
stroopcorerrz	→ BIG5_1 → Transactional	-9.486×10 ⁻⁴	0.038	-0.025	0.980	-0.075	0.074
DIG1SC	→ BIG5_1 → Transactional	-0.074	0.088	-0.848	0.397	-0.246	0.098
DIG2SC	→ BIG5_1 → Transactional	-0.065	0.095	-0.689	0.491	-0.252	0.121
DIG3SC	→ BIG5_1 → Transactional	0.054	0.119	0.453	0.651	-0.179	0.287
digitscaled	→ BIG5_1 → Transactional	0.026	0.054	0.482	0.630	-0.079	0.131

Indirect effects

						95% Confidence Interval	
						Lower	Upper
DIGITSPAN	→ BIG5_1 → Transactional	0.041	0.083	0.494	0.622	-0.122	0.205
IOWA	→ BIG5_1 → Transactional	-2.519×10 ⁻⁴	0.001	-0.184	0.854	-0.003	0.002

Note. Robust standard errors, robust confidence intervals, ML estimator.

A9. Indirect effects της ευσεινηδησίας στη Συναλλακτική ηγεσία

Indirect effects

						95% Confidence Interval	
						Lower	Upper
SEMSCALED	→ BIG5_2 → Transactional	-0.006	0.057	-0.114	0.909	-0.118	0.105
SEMANTIC	→ BIG5_2 → Transactional	-0.001	0.006	-0.182	0.856	-0.012	0.010
PHONSCALED	→ BIG5_2 → Transactional	0.028	0.042	0.671	0.502	-0.054	0.110
PHONEMIC	→ BIG5_2 → Transactional	0.002	0.004	0.416	0.678	-0.006	0.010
STROOP1	→ BIG5_2 → Transactional	8.070×10 ⁻⁴	0.004	0.187	0.852	-0.008	0.009
STROOP2	→ BIG5_2 → Transactional	0.003	0.005	0.690	0.490	-0.006	0.013
stroop3z	→ BIG5_2 → Transactional	-0.024	0.034	-0.717	0.474	-0.091	0.042

Indirect effects

						95% Confidence Interval	
		Estimate	Std. Error	z-value	p	Lower	Upper
STROOP3	→ BIG5_2 → Transactional	-0.003	0.003	-0.987	0.324	-0.009	0.003
strooperror	→ BIG5_2 → Transactional	-0.173	0.467	-0.372	0.710	-1.088	0.741
strooperrorz	→ BIG5_2 → Transactional	-0.056	0.161	-0.346	0.730	-0.372	0.260
stroopcorerr	→ BIG5_2 → Transactional	0.013	0.025	0.528	0.597	-0.036	0.063
stroopcorerrz	→ BIG5_2 → Transactional	0.010	0.024	0.397	0.691	-0.038	0.058
DIG1SC	→ BIG5_2 → Transactional	0.092	0.084	1.091	0.275	-0.073	0.258
DIG2SC	→ BIG5_2 → Transactional	-0.096	0.094	-1.013	0.311	-0.281	0.089
DIG3SC	→ BIG5_2 → Transactional	-0.017	0.090	-0.193	0.847	-0.193	0.158
digitscaled	→ BIG5_2 → Transactional	-0.053	0.038	-1.390	0.164	-0.127	0.022
DIGITSPAN	→ BIG5_2 → Transactional	-0.008	0.081	-0.093	0.926	-0.165	0.150
IOWA	→ BIG5_2 → Transactional	-5.273×10 ⁻⁴	8.998×10 ⁻⁴	-0.586	0.558	-0.002	0.001

Note. Robust standard errors, robust confidence intervals, ML estimator.

A10. Indirect effects της προσήνειας στη Συναλλακτική ηγεσία

Indirect effects

						95% Confidence Interval	
		Estimate	Std. Error	z-value	p	Lower	Upper
SEMSCALED	→ BIG5_3 → Transactional	-0.130	0.096	-1.354	0.176	-0.318	0.058
SEMANTIC	→ BIG5_3 → Transactional	0.013	0.010	1.261	0.207	-0.007	0.034
PHONSCALED	→ BIG5_3 → Transactional	0.021	0.064	0.334	0.738	-0.104	0.147
PHONEMIC	→ BIG5_3 → Transactional	-0.009	0.007	-1.283	0.199	-0.022	0.005
STROOP1	→ BIG5_3 → Transactional	0.002	0.005	0.308	0.758	-0.008	0.011
STROOP2	→ BIG5_3 → Transactional	-0.008	0.006	-1.369	0.171	-0.020	0.003
stroop3z	→ BIG5_3 → Transactional	0.104	0.070	1.491	0.136	-0.033	0.241
STROOP3	→ BIG5_3 → Transactional	0.006	0.005	1.140	0.254	-0.004	0.017
strooperror	→ BIG5_3 → Transactional	-0.401	0.271	-1.481	0.139	-0.931	0.130
strooperrorz	→ BIG5_3 → Transactional	-0.159	0.099	-1.611	0.107	-0.353	0.034
stroopcorerr	→ BIG5_3 → Transactional	-0.084	0.048	-1.762	0.078	-0.178	0.009
stroopcorerrz	→ BIG5_3 → Transactional	-0.071	0.039	-1.806	0.071	-0.148	0.006
DIG1SC	→ BIG5_3 → Transactional	0.321	0.108	2.981	0.003	0.110	0.531
DIG2SC	→ BIG5_3 → Transactional	0.044	0.092	0.475	0.635	-0.137	0.225
DIG3SC	→ BIG5_3 → Transactional	0.229	0.142	1.618	0.106	-0.048	0.507
digitscaled	→ BIG5_3 → Transactional	0.061	0.062	0.986	0.324	-0.060	0.183

Indirect effects

					95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
DIGITSPAN	→ BIG5_3 → Transactional	-0.208	0.092	-2.266 0.023	-0.389	-0.028
IOWA	→ BIG5_3 → Transactional	8.064×10 ⁻⁴	0.001	0.645 0.519	-0.002	0.003

Note. Robust standard errors, robust confidence intervals, ML estimator.

A11. Indirect effects της συναισθηματικής σταθερότητας στη Συναλλακτική ηγεσία

Indirect effects

					95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
SEMSCALED	→ BIG5_4 → Transactional	-0.018	0.024	-0.737 0.461	-0.065	0.029
SEMANTIC	→ BIG5_4 → Transactional	0.002	0.003	0.791 0.429	-0.003	0.008
PHONSCALED	→ BIG5_4 → Transactional	0.003	0.015	0.180 0.857	-0.028	0.033
PHONEMIC	→ BIG5_4 → Transactional	-0.001	0.002	-0.543 0.587	-0.005	0.003
STROOP1	→ BIG5_4 → Transactional	-0.001	0.002	-0.743 0.457	-0.004	0.002
STROOP2	→ BIG5_4 → Transactional	0.002	0.002	0.838 0.402	-0.003	0.006

Indirect effects

							95% Confidence Interval	
		Estimate	Std. Error	z-value	p	Lower	Upper	
stroop3z	→ BIG5_4 → Transactional	0.002	0.011	0.184	0.854	-0.020	0.024	
STROOP3	→ BIG5_4 → Transactional	-1.608×10 ⁻⁴	9.292×10 ⁻⁴	-0.173	0.863	-0.002	0.002	
strooperror	→ BIG5_4 → Transactional	-0.053	0.089	-0.592	0.554	-0.226	0.121	
strooperrorz	→ BIG5_4 → Transactional	-0.018	0.032	-0.560	0.576	-0.081	0.045	
stroopcorerr	→ BIG5_4 → Transactional	-0.002	0.009	-0.234	0.815	-0.019	0.015	
stroopcorerrz	→ BIG5_4 → Transactional	-4.266×10 ⁻⁴	0.007	-0.058	0.953	-0.015	0.014	
DIG1SC	→ BIG5_4 → Transactional	-0.010	0.027	-0.389	0.697	-0.063	0.042	
DIG2SC	→ BIG5_4 → Transactional	0.001	0.023	0.060	0.952	-0.044	0.047	
DIG3SC	→ BIG5_4 → Transactional	-0.035	0.047	-0.744	0.457	-0.127	0.057	
digitscaled	→ BIG5_4 → Transactional	-0.012	0.019	-0.637	0.524	-0.048	0.025	
DIGITSPAN	→ BIG5_4 → Transactional	0.010	0.027	0.360	0.719	-0.043	0.062	
IOWA	→ BIG5_4 → Transactional	2.778×10 ⁻⁴	3.621×10 ⁻⁴	0.767	0.443	-4.319×10 ⁻⁴	9.875×10 ⁻⁴	

Note. Robust standard errors, robust confidence intervals, ML estimator.

A12. Indirect effects της δεκτικότητας στις εμπειρίες στη Συναλλακτική ηγεσία

Indirect effects

						95% Confidence Interval	
						Lower	Upper
		Estimate	Std. Error	z-value	p		
SEMSCALED	→ BIG5_5 → Transactional	-0.019	0.059	-0.314	0.753	-0.135	0.098
SEMANTIC	→ BIG5_5 → Transactional	0.007	0.006	1.081	0.280	-0.006	0.020
PHONSCALED	→ BIG5_5 → Transactional	-0.021	0.057	-0.366	0.714	-0.132	0.091
PHONEMIC	→ BIG5_5 → Transactional	0.004	0.006	0.722	0.470	-0.007	0.015
STROOP1	→ BIG5_5 → Transactional	0.008	0.004	2.151	0.031	6.943×10 ⁻⁴	0.015
STROOP2	→ BIG5_5 → Transactional	-0.005	0.005	-0.956	0.339	-0.014	0.005
stroop3z	→ BIG5_5 → Transactional	0.020	0.059	0.338	0.736	-0.096	0.137
STROOP3	→ BIG5_5 → Transactional	3.478×10 ⁻⁴	0.005	0.074	0.941	-0.009	0.010
strooperror	→ BIG5_5 → Transactional	-0.070	0.373	-0.189	0.850	-0.802	0.661
strooperrorz	→ BIG5_5 → Transactional	-0.032	0.140	-0.228	0.819	-0.307	0.243
stroopcorerr	→ BIG5_5 → Transactional	-0.011	0.033	-0.346	0.729	-0.076	0.053
stroopcorerrz	→ BIG5_5 → Transactional	-0.035	0.035	-1.020	0.308	-0.103	0.033
DIG1SC	→ BIG5_5 → Transactional	0.149	0.119	1.250	0.211	-0.085	0.383
DIG2SC	→ BIG5_5 → Transactional	9.590×10 ⁻⁴	0.111	0.009	0.993	-0.217	0.219
DIG3SC	→ BIG5_5 → Transactional	0.192	0.134	1.435	0.151	-0.070	0.455

Indirect effects

						95% Confidence Interval	
		Estimate	Std. Error	z-value	p	Lower	Upper
digitscaled	→ BIG5_5 → Transactional	0.031	0.040	0.782	0.434	-0.047	0.109
DIGITSPAN	→ BIG5_5 → Transactional	-0.120	0.114	-1.054	0.292	-0.342	0.103
IOWA	→ BIG5_5 → Transactional	8.464×10 ⁻⁴	0.001	0.781	0.435	-0.001	0.003

Note. Robust standard errors, robust confidence intervals, ML estimator.