

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Π.Μ.Σ. «Νέα επιχειρηματικότητα,
καινοτομία κι ανάπτυξη»

ΤΣΩΝΗΣ ΘΩΜΑΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ:

Κ. ΜΠΕΛΛΟΥ ΒΙΚΤΩΡΙΑ

ΙΟΥΝΙΟΣ 2018

«Η ΧΡΗΣΗ ΤΗΣ ΜΗ ΛΕΚΤΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΑΠΟ ΤΟΝ ΗΓΕΤΗ»



ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Διάφορες θεωρητικές μελέτες που πραγματοποιήθηκαν στο παρελθόν συνέδεσαν την της χρήση της μη λεκτικής επικοινωνίας με την αποτελεσματική ηγεσία. Αντίστοιχα η αποτελεσματική ηγεσία έχει μελετηθεί κατά το παρελθόν και έχει εν μέρει συνδεθεί με την εργασιακή απόδοση και εργασιακή ευζωία. Εν τούτοις στο περιβάλλον των Ενόπλων Δυνάμεων δεν έχει προκύψει κάποια εμπειρική ερευνητική δραστηριότητα προς αυτή την κατεύθυνση. Πρωταρχικός και βασικός στόχος της υπόψη έρευνας, είναι η διερεύνηση της σχέσης της μη λεκτικής επικοινωνίας και συγκεκριμένα της γλώσσας του σώματος (Kinesics) του διοικητή μιας στρατιωτικής μονάδας με την αποτελεσματική ηγεσία (Leadership effectiveness) την οποία ο ίδιος ασκεί στους υφιστάμενους του. Συμπληρωματικός στόχος είναι η διερεύνηση της επίδρασης της αποτελεσματικής ηγεσίας του διοικητή της στρατιωτικής μονάδας στην εργασιακή απόδοση και ευζωία των υφιστάμενων του. Διαμεσολαβητικό ρόλο θα έχει η συναισθηματική νοημοσύνη των στελεχών της στρατιωτικής μονάδας, δηλαδή οι υφιστάμενοι της εν λόγω μονάδας. Συμπερασματικά, τα ευρήματα της διπλωματικής εργασίας αναδεικνύουν την θετική επίδραση της χρήσης της γλώσσας του σώματος από το διοικητή της στρατιωτικής μονάδας στην αποτελεσματική ηγεσία την οποία ασκεί. Αντίστοιχα παρατηρήθηκε μια μέτρια επίπτωση της αποτελεσματικής ηγεσίας στην εργασιακή ευζωία των στελεχών με αυξημένη συναισθηματική νοημοσύνη, ενώ δεν παρατηρήθηκε καμία επίδραση της αποτελεσματικής ηγεσίας στην εργασιακή απόδοση.

Λέξεις κλειδιά: γλώσσα του σώματος, αποτελεσματική ηγεσία, συναισθηματική νοημοσύνη, εργασιακή απόδοση, εργασιακή δέσμευση

ABSTRACT

Various theoretical studies carried out in the past have linked the use of non-verbal communication with effective leadership. Respectively effective leadership has been studied in the past and has been partly linked to employee performance and employee wellbeing. However, in the context of the Armed Forces, no empirical research activity has emerged in this direction. The primary and basic aim of this research is to investigate the relationship between non-verbal communication and Kinesics, the commander of a military unit, with Leadership effectiveness. An additional objective is to investigate the impact of effective leadership of the commander of the military unit on the employee performance and well being of his existing. A mediating role will be played by the emotional intelligence of the staff of the military unit. In conclusion, the findings of this master's thesis highlight the positive effect of the use of body language by the commander of the military unit on the effective leadership it exercises. Similarly, there was a moderate impact of effective leadership on the employee well being of executives with increased emotional intelligence, and no effect of effective leadership on employee performance was observed.

Key – words: Kinesics, leadership effectiveness, emotional intelligence, employee performance, employee well being

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα

- ❖ Την επιβλέπουσά μου κα Βικτώρια Μπέλλου, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια του Τμήματος Οικονομικών επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, για την καθοδήγηση της και τις συμβουλές της, ώστε η παρούσα διπλωματική εργασία να εκπονηθεί ολοκληρωμένα
- ❖ Τους γονείς μου Στέφανο και Αγάπη που, χωρίς την αμέριστη συμπαράσταση και βοήθεια των οποίων δεν θα μπορούσα να φέρω εις πέρας τις ως τώρα σπουδές μου με την εκπόνηση της εργασίας αυτής
- ❖ Στη σύζυγό μου Κατερίνα και το αγόρι μου Στέφανο, δεν αρκούν ευχαριστίες για την εργασία. Ζητώ συγνώμη για τις άπειρες ώρες μοναξιάς!!!!!!

Χίλια ευχαριστώ που υπάρχουν στη ζωή μου

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΣΧΗΜΑΤΩΝ	7
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	9
1. Επικοινωνία	9
1.1 Η Έννοια της Επικοινωνίας	9
1.2 Είδη Επικοινωνίας	10
1.2.1 Λεκτική Επικοινωνία	10
1.2.1.1 Προφορική Επικοινωνία	10
1.2.1.2 Γραπτή Επικοινωνία	11
1.2.2 ΜηΛεκτική Επικοινωνία	11
1.2.2.1 Γλώσσα του Σώματος	17
1.3 Διαφορές Λεκτικής – Μη Λεκτικής Επικοινωνίας	20
2. Ηγεσία	21
2.1 Η Έννοια της Ηγεσίας	21
2.2 Είδη – Θεωρίες Ηγεσίας	22
2.3 Αποτελεσματική Ηγεσία	26
2.4 Αποτελεσματική Ηγεσία – Μη Λεκτική Επικοινωνία	30
3. Συναισθηματική Νοημοσύνη	31
3.1 Η Έννοια της ΣΝ	31
3.2 Θεωρίες – Μοντέλα Συναισθηματικής Νοημοσύνης	32
4. Εργασιακή Απόδοση	34
4.1 Η Έννοια της Εργασιακής Απόδοσης	34
4.2 Εργασιακή Απόδοση – Ηγεσία – ΣΝ	36
5. Εργασιακή Ευζωία	37
5.1 Η Έννοια της Εργασιακής Ευζωίας	38

5.2	Χαρακτηριστικά της Εργασιακής Ευζωίας	38
5.3	Εργασιακή Ευζωία – Ηγεσία – ΣΝ	40
6.	Ένοπλες Δυνάμεις	42
6.1	Η Επικοινωνία στις Ένοπλες Δυνάμεις	42
6.2	Η Ηγεσία στις Ένοπλες Δυνάμεις	42
6.3	Ο Στρατιωτικός Ηγέτης σήμερα	45
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	46
1.	Μοντέλα Έρευνας	46
2	Μεθοδολογία	47
2.1.	Εισαγωγή	47
2.2	Συμμετέχοντες και Διαδικασία	47
2.3	Ερωτηματολόγιο	48
2.4	Περιορισμοί της Έρευνας	49
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ	50
1.	Δημογραφικά Στοιχεία	50
2.	Η Αξιοπιστία των Εννοιών	55
2.1	Παρουσίαση των Εννοιών	56
3.	Συσχέτιση των υπό Εξέταση Εννοιών	60
4.	Παλινδρόμηση	64
4.1	Έξέταση των Υποθέσεων	64
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΥΖΗΤΗΣΗ	66
1.	Συμπεράσματα Υποθέσεων	68
2.	Προτάσεις	68
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	70
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	78
	ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	80
	ΠΙΝΑΚΕΣ ΜΕΣΩΝ ΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ	84

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΣΗΜΑΤΩΝ

ΠΙΝΑΚΕΣ

- ΠΙΝΑΚΑΣ 1: Τα επτά «κλειδιά» της μη λεκτικής επικοινωνίας.
ΠΙΝΑΚΑΣ 2: Πίνακας συχνότητας φύλου συμμετεχόντων
ΠΙΝΑΚΑΣ 3: Πίνακας μέσου όρου – τυπικής απόκλισης ηλικία συμμετεχόντων
ΠΙΝΑΚΑΣ 4: Πίνακας μέσου όρου – τυπικής απόκλισης του μορφωτικού επιπέδου των συμμετεχόντων
ΠΙΝΑΚΑΣ 5: Πίνακας μέσου όρου – τυπικής απόκλισης της οικογενειακής κατάστασης των συμμετεχόντων
ΠΙΝΑΚΑΣ 6: ΠΙΝΑΚΑΣ 7: Πίνακας μέσου όρου – τυπικής απόκλισης χρόνου υπηρεσίας των συμμετεχόντων
ΠΙΝΑΚΑΣ 7: Συντελεστής αξιοπιστίας μεταβλητών
ΠΙΝΑΚΑΣ 8: Πίνακας μέσου όρου- τυπικής απόκλισης της Μη Λεκτικής Επικοινωνίας
ΠΙΝΑΚΑΣ 9: Πίνακας μέσου όρου- τυπικής απόκλισης της Αποτελεσματικής Ηγεσίας
ΠΙΝΑΚΑΣ 10: Πίνακας μέσου όρου- τυπικής απόκλισης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης
ΠΙΝΑΚΑΣ 11: Πίνακας μέσου όρου – τυπικής απόκλισης της Εργασιακής Ευζωίας - Ευημερίας
ΠΙΝΑΚΑΣ 12: Πίνακας μέσου όρου – τυπικής απόκλισης της Εργασιακής Απόδοσης
ΠΙΝΑΚΑΣ 13: Πίνακας συσχέτισης των υπό εξέταση εννοιών
ΠΙΝΑΚΑΣ 14: Αποτελέσματα παλινδρόμησης
ΠΙΝΑΚΑΣ 15: Αποτελέσματα παλινδρόμησης
ΠΙΝΑΚΑΣ 16: Αποτελέσματα παλινδρόμησης

ΣΧΗΜΑΤΑ

- ΣΧΗΜΑ 1: Γράφημα πίτας φύλου συμμετεχόντων
ΣΧΗΜΑ 2: Ραβδόγραμμα συχνότητας ηλικίας συμμετεχόντων
ΣΧΗΜΑ 3: Ραβδόγραμμα συχνότητας επιπέδου εκπαίδευσης των συμμετεχόντων
ΣΧΗΜΑ 4: Ραβδόγραμμα συχνότητας της οικογενειακής κατάστασης των συμμετεχόντων
ΣΧΗΜΑ 5: Ραβδόγραμμα συχνότητας του χρόνου υπηρεσίας των συμμετεχόντων
ΣΧΗΜΑ 6: Ραβδόγραμμα συχνότητας Μη Λεκτικής Επικοινωνίας
ΣΧΗΜΑ 7: Ραβδόγραμμα συχνότητας της Αποτελεσματικής Ηγεσίας
ΣΧΗΜΑ 8: Ραβδόγραμμα συχνότητας της Συναισθηματικής Νοημοσύνης
ΣΧΗΜΑ 9: Ραβδόγραμμα συχνότητας της Εργασιακής Ευζωίας - Ευημερίας
ΣΧΗΜΑ 10: Ραβδόγραμμα συχνότητας της Εργασιακής Απόδοσης

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εργασία που ακολουθεί αποτελεί μια προσπάθεια σύνδεσης ορισμένων θεωρητικών εννοιών μέσω παράθεσης πρακτικών αποτελεσμάτων που προκύπτουν από πρωτογενή έρευνα.

Στο Κεφάλαιο 1 έγινε προσπάθεια αποτύπωσης του θεωρητικού πλαισίου και αρχών που διέπουν τις έννοιες που εξετάστηκαν με στόχο όχι μόνο την θεωρητική σκιαγράφηση των εννοιών αλλά και την ανάδειξη των υπό έρευνα υποθέσεων που χρίζουν διερεύνησης. Κατόπιν στο Κεφάλαιο 2 πραγματοποιήθηκε μια παρουσίαση του μοντέλου της εν λόγω εργασίας καθώς και της μεθοδολογικής έρευνας που χρησιμοποιήθηκε, αναλύοντας τι είναι ποιοτική και τι ποσοτική μέθοδο, για ποιο λόγο εμείς στη συγκεκριμένη έρευνα χρησιμοποιήσαμε την ποσοτική μέθοδο και ποιο είναι οι περιορισμοί της έρευνας μας. Στη συνέχεια στο κεφάλαιο 3 αναλύουμε στατιστικά, τα δεδομένα που προέκυψαν από τα ερωτηματολόγια, με το πρόγραμμα SPSS προκειμένου να διερευνήσουμε τα αποτελέσματα και να συσχετίσουμε τις έννοιες. Τέλος, στο Κεφάλαιο 4 παρουσιάστηκαν τα συμπεράσματα που αναδείχθηκαν τόσο από την βιβλιογραφική ανασκόπηση όσο και από τα προκύπτοντα στατιστικά στοιχεία των Κεφαλαίων 1, 2 και 3 αντίστοιχα.

Μελετώντας τη διεθνή βιβλιογραφία, προκύπτει ότι οι έννοιες που αναλύονται στο κεφάλαιο 1, συνδέονται και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Αυτή η αλληλεπίδραση μπορεί να βοηθήσει τον ίδιο τον ηγέτη, ώστε να βελτιώσει και να εξελίξει τόσο τη γλώσσα του σώματος του, όσο και τον τρόπο που διαχειρίζεται το προσωπικό του, δημιουργώντας για αυτό τις πλέον κατάλληλες συνθήκες εργασίας.

Για τους παραπάνω λόγους, δημιουργήθηκε το μοντέλο έρευνας μας, στο οποίο φαίνεται εν δυνάμει αλληλεξάρτηση των εννοιών, πράγμα που μας οδήγησε και στη δημιουργία των προς εξέταση υποθέσεων μας.

Κεφάλαιο 1ο: Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

1. Επικοινωνία

Η επικοινωνία είναι ένα φαινόμενο εξαιρετικά σύνθετο και διεπιστημονικό. Οι κύριες επιστήμες που μελετούν την εν λόγω έννοια είναι η κοινωνιολογία, η φιλοσοφία, η ψυχολογία, η γλωσσολογία, η ανθρωπολογία, οι πολιτικές επιστήμες, η ιστορία, η βιολογία και η οικονομία (Delia, 1987, Krauss & Fussell, 1996). Σύμφωνα με τους Watzlawick, Beavin & Jacson (2004), η επικοινωνία είναι άμεσα συνυφασμένη με την έννοια της ανθρώπινης ύπαρξης και παρούσα σε κάθε στιγμή της ζωής μας, καθώς «δεν μπορούμε παρά να επικοινωνούμε». Ένα πολύ μεγάλο κομμάτι της ζωής των ανθρώπων επιδίδεται στην διαδικασία της αλληλεπίδρασης, δηλαδή, της αμοιβαίας ανταλλαγής σκέψεων, ιδεών, επιθυμιών, συναισθημάτων και άλλων πληροφοριών. Κανένα άτομο, καμία ομάδα και κανένας οργανισμός δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς επικοινωνία. Ειδικότερα, στον κόσμο των επιχειρήσεων εκτιμάται ότι τα διοικητικά στελέχη αφιερώνουν στο κομμάτι της επικοινωνίας παραπάνω από το 70% του χρόνου τους (S.P.Robbins & T.A.Judge, 2011). Στο κεφάλαιο που ακολουθεί, πραγματοποιείται μια αναφορά στην έννοια, στα είδη της έννοιας και τις διαφορές τους, προκειμένου στο τέλος να εστιάσουμε στη γλώσσα του σώματος και πώς αυτή λειτουργεί μέσα σε έναν οργανισμό.

1.1 Η Έννοια της Επικοινωνίας

Η επικοινωνία είναι συνηφασμένη με κάθε ανθρώπινη δραστηριότητα όπως προκύπτει από έναν από τους πρώτους ορισμούς της έννοιας, σύμφωνα με τον οποίο προσδιορίζεται ως «ο μηχανισμός μέσω του οποίου υπάρχουν και αναπτύσσονται οι ανθρώπινες σχέσεις» (Cooley, 1909). Αλλά και όλοι οι μεταγενέστεροι ορισμοί αναφέρονται στην ανάγκη επικοινωνίας ως βασικού χαρακτηριστικού του ανθρώπινου είδους και ως χαρακτηριστικού που υπάρχει «φύσει» σε κάθε άνθρωπο που αφορά στη μεταβίβαση ή εκπομπή και λήψη μηνυμάτων, πληροφοριών, ιδεών, σκέψεων και συναισθημάτων από έναν άνθρωπο (πομπό) σ' έναν άλλο με στόχο να επηρεάσει την κατάσταση και τη συμπεριφορά του (Jones et al, 2002). Γίνεται ξεκάθαρο λοιπόν ότι τελικά η επικοινωνία, ένα πράγμα που θεωρείται τόσο απλό, καθημερινό και δεδομένο, επί της ουσίας αποδεικνύεται ιδιαίτερα «ανυπάκουη» ξεφεύγοντας με επιδέξιο τρόπο από κάθε προσπάθεια ορισμού της. Κάθε απόπειρα περιγραφής της θέτει όλο και περισσότερα ερωτηματικά, γι' αυτό το λόγο λοιπόν θεωρείται ως ένα από τα πιο απαιτητικά διανοητικά εγχειρήματα. Εξάλλου, δεν είναι καθόλου τυχαίο το γεγονός πως τα πιο πολλά βιβλία που αφορούν την επικοινωνία περιλαμβάνουν την δήλωση ότι πραγματικά αποτελεί μια έννοια που είναι δύσκολο να οριστεί. Η κατάσταση αυτή

διαφαίνεται και στον δισταγμό της επιστημονικής κοινότητας να καταλήξει σε έναν ορισμό της επικοινωνίας, με αποτέλεσμα ο αριθμός των ορισμών να είναι όμοιος με τον αριθμό των ερευνητών της.

1.2 Είδη Επικοινωνίας

Στη σημασιολογία υπάρχει μια διαίρεση μεταξύ δύο πτυχών της ανθρώπινης επικοινωνίας. Αυτή η διαίρεση είναι η λεκτική και μη λεκτική (Lyons, 1977, Jolly ,2000). Ιστορικά, η λεκτική και η μη λεκτική επικοινωνία έχουν μελετηθεί ξεχωριστά, θεωρώντας τις ανεξάρτητες έννοιες και όχι αλληλένδετες (Jones et al,2002). Βέβαια ο Kendon (1972) δήλωσε ότι «δεν έχει ουσία να μιλάμε για “λεκτική επικοινωνία” και “ μη λεκτική επικοινωνία”. Υπάρχει απλά η “επικοινωνία”». Στη παραπάνω δήλωση συμφώνησαν και οι Streeck & Knapp (1992), αναφέροντας ότι η προσπάθεια να διαχωρίσουμε την επικοινωνία σε λεκτική και μη λεκτική, είναι παραπλανητική και παρωχημένη. Παρολαυτά ακόμα και σήμερα μελετάμε την έννοια της επικοινωνίας αναφερόμενοι στη λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία, διότι είναι αναγνωρίσιμες στο ευρύ κοινό (Jones et al, 2002).

1.2.1 Λεκτική Επικοινωνία

Η λεκτική είναι η κορυφαία και πολυπλοκότερη μορφή επικοινωνίας. Είναι το μέσο έκφρασης που χαρακτηρίζει τον άνθρωπο και τον κάνει να ξεχωρίζει από τους υπόλοιπους ζωντανούς οργανισμούς (Krauss, Chen & Chawla, 1996) και εκφράζεται μέσω της γλώσσας, που αποτελεί τη ραχοκοκαλιά της ανθρώπινης επικοινωνίας (Royatos, 1984). Η λεκτική επικοινωνία διακρίνεται σε:

- ❖ Προφορική επικοινωνία, που πραγματοποιείται μέσω της ομιλίας. .
- ❖ Γραπτή επικοινωνία, που πραγματοποιείται μέσω εγγράφων, επιστολών κ.α.

1.2.1.1 Προφορική Επικοινωνία

Η προφορική επικοινωνία περιλαμβάνει διαπροσωπικές επαφές, συζητήσεις, συμβούλια, τηλεφωνικές συνομιλίες κ.λπ. Αυτό που την κάνει ελκυστικότερη από τη γραπτή επικοινωνία είναι η αμεσότητα και η ταχύτητα με την οποία μπορεί να πραγματοποιηθεί σε οποιοδήποτε περιβάλλον, καθιστώντας τη λιγότερο χρονοβόρα και με μικρότερο κόστος. Επιπρόσθετα παρέχει τη δυνατότητα συζήτησης, δηλαδή να υπάρξει άμεση επικοινωνία διπλής κατεύθυνσης μεταξύ δύο ατόμων. Κατά την διαδικασία της αμφίδρομης αυτής επικοινωνίας οι συμμετέχοντες στέλνουν και λαμβάνουν μηνύματα συγχρόνως (Kurland & Pelled, 2000). Αυτή η αμφίδρομη επικοινωνία προκαλεί το ενδιαφέρον σε ότι αφορά το περιεχόμενο του μηνύματος αλλά και για το γεγονός ότι παρέχει τη δυνατότητα της τροποποίησης και προσαρμογής του μηνύματος στις απαιτήσεις της υπόψη συζήτησης. Άρα προσαρμόζεται στις

ανάγκες των ακροάτων και αυτό γιατί είναι μία ευέλικτη μορφή επικοινωνίας. Επιπρόσθετα η προφορική επικοινωνία μπορεί να συμπληρωθεί από μη λεκτικά μηνύματα (De Paulo & Friedman, 1998, Kudesia & Elfenbein, 2013). Τέλος είναι δύσκολη η αρχειοθέτηση των συζητήσεων, μιας και η προφορική επικοινωνία διαρκεί στιγμιαία.

1.2.1.2 Γραπτή Επικοινωνία

Η δεύτερη μορφή της λεκτικής επικοινωνίας είναι η γραπτή, η οποία είναι πολυπλοκότερη από την προφορική. Συνήθως σε αυτή περιλαμβάνονται οι επιστολές, οι διάφορες αναφορές, τα τεχνικά εγχειρίδια κ.ο.κ. Προσδίδει στην επικοινωνία μεγαλύτερο κύρος καθώς και επισημότερο χαρακτήρα, διότι υπάρχει η δυνατότητα καταγραφής της, με αποτέλεσμα το μεταδιδόμενο μήνυμα να παραμένει «μόνιμο» (*Scripta manent*) και να διατηρείται αμετάβλητο μέσα στο χρόνο. Ένα μεγάλο πλεονέκτημα που έχει σε σχέση με την προφορική επικοινωνία είναι ότι προετοιμάζεται προσεκτικά, επιτρέποντας την επισημάνση και τη διόρθωση τυχόν λαθών πριν τη μετάδοση. Ο εκπομπέας έχει τη δυνατότητα να είναι στο μηνυμά του σαφής και περιεκτικός, ενώ αντίστοιχα ο παραλήπτης μπορεί να αποθηκεύσει το μήνυμα και να το διαβάσει σε μεταγενέστερο χρόνο. Από την άλλη η γραπτή επικοινωνία, δεν είναι ευέλικτη, κοστίζει περισσότερο και είναι χρονοβόρα σε σχέση με την προφορική επικοινωνία, λόγω των μέσων που χρησιμοποιεί. Τέλος δεν συμπληρώνεται από τη μη λεκτική επικοινωνία καθώς και η αναπληροφόρηση (*feedback*) είναι πολύ αργή έως ανύπαρκτη (Andersen et al, 2013)

1.2.2 Μη Λεκτική Επικοινωνία

Η λεκτική επικοινωνία όπως ήδη έχουμε αναφέρει εκφράζεται μέσω της ομιλούσας γλώσσας καθώς και της γραφής (Royatos, 1984). Αντίστοιχα, η μη λεκτική επικοινωνία περιλαμβάνει όλα τα στοιχεία που σχετίζονται με την ανθρώπινη επικοινωνία και δεν εκφράζονται προφορικά ή γραπτά. Κατά τον Knapp (2011) η μη λεκτική επικοινωνία, δεν βασίζεται στη γλώσσα ή στις λέξεις. Τις περισσότερες φορές μεταδίδει έννοιες παρά λέξεις. Σύμφωνα με τους Ambady & Weisbuch (2010), η μη λεκτική επικοινωνία γίνεται αντιληπτή μέσω της εκπομπής και πρόσληψης των σκέψεων και των συναισθημάτων (Bonaccio et al, 2016). Παρόλο που υπάρχουν διάφοροι ορισμοί για τη μη λεκτική επικοινωνία, με την ευρύτερη έννοια της, ορίζεται ως η επικοινωνία που ξεπερνά τα «γυμνά» στοιχεία του γραπτού ή του προφορικού λόγου (Gabbott & Hogg, 2000). Γενικά κάθε είδους επικοινωνία, η οποία δεν χρησιμοποιεί συγκεκριμένα λέξεις θεωρείται ως μη λεκτική (Kudesia & Elfenbein, 2013). Για αυτό και κάθε μη λεκτική συμπεριφορά έχει τη δυνατότητα να μεταδώσει έννοιες (Burgoon et al, 2011). Για τον Depaulo & Friedman (1998) ισχύουν οι παραπάνω ορισμοί, λαμβάνοντας πάντα υπόψη ότι στη μη λεκτική επικοινωνία θα πρέπει να συμπεριληφθεί ο τόνος και η ένταση της φωνής που αναπαράγεται από τον ομιλητή.

Η μη λεκτική επικοινωνία εφαρμόζεται από τον πομπό με την εκπομπή και καταλήγει στον δέκτη με την πρόσληψη μέσω των πέντε αισθήσεων μας. Γενικά η επικοινωνία, τόσο η λεκτική όσο και η μη λεκτική, χωρίζεται στη φωνητική και στη μη φωνητική (Hargie,2011).

Για τη λεκτική επικοινωνία:

- ❖ Στη φωνητική εμπεριέχονται όλα τα μηνύματα που μεταδίδονται μέσω του προφορικού λόγου.

- ❖ Στη μη φωνητική εμπεριέχονται όλα τα μηνύματα που μεταδίδονται μέσω του γραπτού λόγου (Γραπτά, Σήματα).

Αντίστοιχα στη μη λεκτική επικοινωνία:

- ❖ Στη φωνητική τα μηνύματα μεταδίδονται μέσω της παραγλώσσας (τόνος , ένταση , ρυθμός ομιλίας, κλπ).

- ❖ Στη μη φωνητική τα μηνύματα μεταδίδονται μέσω της γλώσσας του σώματος (χειρονομίες, εκφράσεις προσώπου, οπτική επαφή, κλπ).

Η μη λεκτική επικοινωνία αποτελεί μια σειρά επιδράσεων τα οποία στέλνει ο πομπός κωδικοποιημένα, είτε συνειδητά είτε ασυνειδητά και αποκωδικοποιούνται από τον δέκτη. Η επικοινωνία και η λήψη αυτών των μηνυμάτων γίνεται συνεχώς και από τις δύο πλευρές και εξαρτάται από την ακριβή κωδικοποίηση – αποκωδικοποίηση των υπόψη σημάτων. Όταν τα εν λόγω σήματα δεν είναι συγχρονισμένα, τότε ενδέχεται η επικοινωνία να διακοπεί. Γενικά η μη λεκτική επικοινωνία θεωρείται πιο αξιόπιστη αν και λιγότερο ελεγχόμενη από τη λεκτική επικοινωνία. Τα χαρακτηριστικά των εμπλεκόμενων ατόμων και η απόκριση τους στην κωδικοποίηση – αποκωδικοποίηση των μηνυμάτων, διέπουν τη μη λεκτική επικοινωνία σε κάθε ανταλλαγή αυτών. Τρεις παράγοντες – μεταβλητές επηρεάζουν τη φύση της μη λεκτικής επικοινωνίας κατά τη διάρκεια διεξαγωγής της: το φύλο, η κουλτούρα και τα προσωπικά χαρακτηριστικά.

❖ Φύλο

Αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους καθοριστικούς παράγοντες της μη λεκτικής επικοινωνίας. Οι άνδρες και οι γυναίκες αποκωδικοποιούν και ερμηνεύουν τα μηνύματα της μη λεκτικής επικοινωνίας με διαφορετικό τρόπο (Eisenberg & Lennon, 1983). Οι άνδρες όταν επικοινωνούν μεταξύ τους χρησιμοποιούν διαφορετικά σήματα της μη λεκτικής επικοινωνίας από ό,τι όταν επικοινωνούν με γυναίκες, καθώς και οι γυναίκες έχει παρατηρηθεί ότι όταν επικοινωνούν μεταξύ τους παρουσιάζονται πιο ανοιχτές. Γενικά οι γυναίκες χαμογελούν περισσότερο (συνομιλούν λιγότερο), προσεγγίζουν τον συνομιλητή τους πλησιέστερα από ό,τι οι άνδρες και αποκτούν μεγαλύτερη οπτική επαφή με τον συνομιλητή τους από τους άνδρες, ιδιαίτερα εάν ακούνε.

❖ Κουλτούρα

Τα πολιτισμικά πρότυπα διαδραματίζουν εξαιρετικά μεγάλο ρόλο στη χρήση της μη λεκτικής επικοινωνίας και υπάρχουν στοιχεία που δείχνουν ότι οι άνθρωποι

μπορούν να αναγνωρίσουν με μεγαλύτερη ακρίβεια τη μη λεκτική συμπεριφορά άλλων που έχουν με αυτούς παρόμοια πολιτιστικά, γλωσσικά και φυλετικά χαρακτηριστικά (Wolfgang, 1984). Κάποιες συμπεριφορές είναι παγκοσμίως κοινές, όπως και άλλες όχι. Για παράδειγμα το χαμόγελο φανερώνει ευτυχία σε όλους τους πολιτισμούς. Τα βασικά συναισθήματα (χαρά, λύπη, φόβος, θυμός, αηδία και έκπληξη) εκφράζονται σε όλους τους πολιτισμούς με τον ίδιο τρόπο (Ekman, 1973).

❖ Προσωπικά Χαρακτηριστικά

Επειδή η μη λεκτική επικοινωνία είναι μία διαπροσωπική επικοινωνία, υπάρχουν ορισμένα προσωπικά χαρακτηριστικά, τα οποία επηρεάζουν την κωδικοποίηση – αποκωδικοποίηση της επικοινωνίας των άλλων. Όλες οι κοινωνικές συμπεριφορές διέπονται από κανόνες, τους οποίους ο καθένας μαθαίνει και υιοθετεί κατά τη διάρκεια της ζωής του, σύμφωνα με τις εμπειρίες του (S.Jolly, 2000).

Η μη λεκτική επικοινωνία περιλαμβάνει διάφορες πτυχές της γλώσσας του σώματος, όπως την έκφραση του προσώπου, την επαφή με τα μάτια, τη στάση του σώματος, τις χειρονομίες καθώς και τη διαπροσωπική απόσταση (Mehrabian, 1969). Εάν στα παραπάνω προσθέσουμε την ένταση στη φωνή, το άγχος και τον τονισμό, τότε το 90% της διαδικασίας της επικοινωνίας διεξάγεται με τη μη λεκτική, σύμφωνα με τους (Fromkin & Rodman, 1983, Mehrabian, 1969). Παρατηρώντας τη μη λεκτική επικοινωνία, επισημαίνουμε πολλές φορές ότι έρχεται σε αντίθεση με τη λεκτική επικοινωνία που εκπέμπεται. Η μη λεκτική επικοινωνία έχει οργανωθεί σε τυπολογία κωδικών. Και όταν λέμε κωδικούς εννοούμε «τα συστηματικά μέσα με τα οποία τα διάφορα νοήματα δημιουργούνται (κωδικοποιούνται), εκπέμπονται, λαμβάνονται και ερμηνεύονται (αποκωδικοποιούνται)» (Burgoon et al, 2011). Παραδείγματα τέτοιων κωδικών είναι «ένα κλείσιμο του ματιού» που είναι κάτι απλό και καθημερινό ή «η έκθεση της σωματικής θερμότητας» που είναι πιο σύνθετο (Ambady & Weisbuch, 2010). Έτσι λοιπόν, οι κωδικοί μπορούν να χωριστούν σε τρεις κατηγορίες, οι οποίες υποδηλώνουν τον τρόπο επικοινωνίας και είναι η κατηγορία του σώματος (Body), η κατηγορία της επαφής και της αίσθησης (Sensory & contact) και τέλος η κατηγορία του χώρου και χρόνου (Spatiotemporal) (Bonaccio et al, 2016). Αντίστοιχα σύμφωνα με τον Andersen (1999) οι τύποι που αποτελούν τη μη λεκτική επικοινωνία είναι η γλώσσα του σώματος (Kinesics), ο τύπος της αφής (Haptics), ο παραγλωσσικός τύπος (Paralanguage – Vocalics), ο τύπος της διαπροσωπικής απόστασης (Proxemics), ο τύπος της χρονομετρικής (Chronemics) και τέλος η Εμφάνιση – Παράσταση με το Περιβάλλον (Personal Presentation & Environment). Επιπρόσθετα ο Patterson (1983) παρατήρησε ότι η μη λεκτική επικοινωνία αποτελείται από τέσσερις λειτουργίες, οι οποίες είναι η ταυτοποίηση, η σχέση, το συναίσθημα και η παράδοση (Kudesia & Elfenbein, 2013). Οι παραπάνω τέσσερις λειτουργίες χρησιμοποιούν τα επτά «κλειδιά», όπως φαίνονται στον Πίνακα 1.

Εμφάνιση	Η επιλογή των τακουινιών που φοριούνται από έναν αντιπρόσωπο πωλήσεων φαρμάκων σε μια συνάντηση με έναν γιατρό.
Κίνηση	Οι σαρωτικές χειρονομίες ενός οραματιστή διευθύνοντος συμβούλου που παρουσιάζει ένα κεντρικό θέμα.
Έκφραση Προσώπου	Η ελαφριά κίνηση του φρυδιού ενός κειμενογράφου διαφημίσεων όταν λαμβάνει μια κρίσιμη ανατροφοδότηση .
Φωνητική	Ο τόνος της φωνής ενός συνεντευξιαζόμενου, ενώ λέει στον υποψήφιο, "Θα επιστρέψουμε σε εσάς."
Χώρος	Η απόσταση μεταξύ δύο συνεργατών όταν συνεργάζονται σε ένα έργο.
Επαφή	Η σταθερότητα με την οποία ένας προμηθευτής σφίγγει το χέρι ενός αγοραστή αφού έχουν υπογράψει και οι δύο τη σύμβαση.
Χρόνος	Η ταχύτητα με την οποία ένας διευθυντής αποκρίνεται στο email ενός πελάτη

Πίνακας 1 : Τα επτά «κλειδιά» της μη λεκτικής επικοινωνίας.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι υπάρχει πληθώρα τυπολογιών για τη μη λεκτική επικοινωνία και εμείς για τη μελέτη μας θα υιοθετήσουμε του Andersen (1999) . Σύμφωνα με αυτή υπάρχει η γλώσσα του σώματος (Kinesics), ο τύπος της αφής (Haptics), ο παραγλωσσικός τύπος (Paralanguage – Vocalics), ο τύπος της διαπροσωπικής απόστασης (Proxemics), ο τύπος της χρονομετρικής (Chronemics) και τέλος η Εμφάνιση – Παράσταση με το Περιβάλλον (Personal Presentation & Environment). Πολλές φορές για την εκπομπή ενός μη λεκτικού μηνύματος μπορεί να συνδυαστούν τουλάχιστον δύο από αυτά (Ekman & Friesen, 1974). Αναλύοντας λοιπόν τα είδη έχουμε:

❖ Τη γλώσσα του σώματος (Kinesics), η οποία είναι η επικοινωνία μέσω των χειρονομιών, τη στάση του σώματος, του βαδίσματος, καθώς και της έκφρασης του προσώπου (Burgoon et al., 2011). Η γλώσσα του σώματος σύμφωνα με την Bonaccio et al (2016) μπορεί να ελεγχθεί σε διάφορους βαθμούς. Ο Birdwhistell's (1952) ανέφερε ότι « η μελέτη της κίνησης του σώματος σχετίζεται με τις μη λεκτικές πτυχές της διαπροσωπικής επικοινωνίας» (S.Jolly,2000). Το κινησιακό είδος θα το αναφέρουμε ως «γλώσσα του σώματος».

❖ Τον τύπο της αφής (Haptics), ο οποίος αναφέρεται στην αφή ενός ατόμου από ένα άλλο ως τρόπο μετάδοσης ενός μηνύματος (Andersen, Gannon & Kalchik, 2013). Το σημείο της επαφής, όπως και η ένταση και το είδος μεταφέρουν διαφορετικά μηνύματα (Burgoon et al., 2011). Το υπόψη είδος της μη λεκτικής επικοινωνίας χρησιμοποιείται με διαφορετική συχνότητα και τρόπο σε σχέση με την επικρατούσα κουλτούρα του κάθε τόπου. Δηλαδή οι άνθρωποι στη Ν. Αμερική, στη Μεσόγειο, στη Μ.Ανατολή και κάποιες χώρες της

Β.Αμερικής χρησιμοποιούν με μεγάλη συχνότητα τον τύπο της αφής, μιας και είναι είναι περισσότερο διαχυτικοί. Αντίθετα στις χώρες της Β.Ευρώπης και της Ασίας ο υπόψη τύπος της μη λεκτικής επικοινωνίας δεν είναι ιδιαίτερα διαδεδομένος σε μεγάλο ποσοστό (Bonaccio et al, 2016). Γενικά στον εργασιακό χώρο οι επαφές μεταξύ των ατόμων πραγματοποιούνται για δύο λόγους. Ο πρώτος είναι ο λειτουργικός, που εμφανίζεται ως μέρος μιας απαίτησης εργασίας (π.χ.μεταξύ ενός γιατρού και ενός ασθενή), ενώ ο δεύτερος είναι η κοινωνική – ευγενική επαφή, η οποία βοηθάει τις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις μέσα στο χώρο.

❖ Τον τύπο της Παραγλώσσας (Paralanguage – Vocalics), ο οποίος αναφέρεται στις φωνητικές αλλά όχι λεκτικές πτυχές της μη λεκτικής επικοινωνίας, συμπεριλαμβανομένου του λόγου της ομιλίας, του βήματος, του όγκου, του τόνου της φωνής και της φωνητικής ποιότητας. Σύμφωνα με τον Burgoon et al (2011), οι ακουστικές πτυχές του τρόπου με τον οποίο μεταφέρεται ένα προφορικό μήνυμα είναι γνωστές ως ο τύπος της παράγλωσσας. Οι γλωσσικές διαταραχές, όπως υπερβολικές παύσεις ή διαχωρισμός (π.χ. «χμμ») και άλλα φωνητικά συνθήματα τείνουν να μεταδίδουν ακούσια συναισθήματα. Σε διάφορους οργανισμούς, τα φωνητικά συνθήματα, όπως το βήμα και ο όγκος, σχετίζονται με την ιεραρχία, έτσι ώστε οι ακροατές να μπορούν να συνειδητοποιήσουν και να διακρίνουν την ιεραρχία των ομιλητών. Αντίστοιχα και οι ομιλητές υιοθετούν διαφορετικά φωνητικά συνθήματα με βάση την ιεραρχία τους μέσα σε ένα οργανισμό (Ko,Sadler & Galinsky,2015).

❖ Με τον τύπο της Εγγύτητας, αναφερόμαστε στη χρήση του χώρου και της απόστασης κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας (Andersen et al., 2013). Οι βορειοαμερικανοί προτιμούν να διατηρούν μεγαλύτερες αποστάσεις κατά τη διάρκεια των συζητήσεων τους, από ότι οι κάτοικοι των χωρών της Μεσογείου και οι νοτιοαμερικανοί (Matsumoto & Hwang, 2013). Σύμφωνα με τον Hall (1968), οι Αμερικανοί έχουν τέσσερις ζώνες μέσα στις οποίες οριοθετούν τον προσωπικό τους χώρο για κάθε περίπτωση, όπως παρακάτω:

- Τη δημόσια ζώνη (8 ή περισσότερα πόδια από το σώμα μας).
- Την κοινωνική – επαγγελματική ζώνη (4 – 8 πόδια από το σώμα μας).
- Την προσωπική ζώνη (1,5 – 4 πόδια από το σώμα μας).
- Την οικεία ζώνη (από την επαφή του σωματός μας μέχρι 1,5 πόδια μακριά).

Η οποιαδήποτε παραβίαση των παραπάνω ορίων μπορεί ενδεχομένως να ληφθεί ως ένα είδος απειλής. (bulling) ή ένα είδος φλερτ. Σε κάθε περίπτωση η εν λόγω παραβίαση βιώνεται αρνητικά όταν δεν αναμένεται..

❖ Η χρονομετρική, συμπεριλαμβάνει την ταχύτητα βαδίσματος, την ταχύτητα εργασίας, την προθυμία και ακρίβεια, όλα αυτά τα οποία μας φανερώνουν πως αντιλαμβάνεται, ερμηνεύει και χρησιμοποιεί ένα πρόσωπο ή μία κουλτούρα τον χρόνο (McGrath & Tschan,2004, White, Valk & Dialmy,2011). Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το πόσο σύντομα απαντά ένας προϊστάμενος σε ένα επαγγελματικό email.

❖ Με την προσωπική παρουσίαση και το περιβάλλον, αναφερόμαστε στο πως τα

αντικείμενα που κοσμούν τον εαυτό μας ή το χώρο εργασίας μας, παρέχουν μη λεκτικές ενδείξεις που οι άλλοι βγάζουν νόημα και πως το φυσικό μας περιβάλλον – για παράδειγμα, η διάταξη ενός δωματίου, οι θέσεις μέσα σε αυτό, επηρεάζουν την επικοινωνία. Γενικότερα το περιβάλλον θεωρείται σύμφωνα με τον Burgoon et al (2011) ένας χωροχρονικός κωδικός της μη λεκτικής επικοινωνίας.

Η μη λεκτική επικοινωνία τυγχάνει μικρότερης προσοχής από ότι η λεκτική στην καθημερινότητά μας. Παρολαυτά μαθαίνοντας περισσότερα για αυτό το είδος επικοινωνίας και γνωρίζοντας το πως πρέπει να τη χρησιμοποιούμε, μπορεί να μας βοηθήσει τόσο στον προσωπικό μας όσο και στον επαγγελματικό μας τομέα. Επιπρόσθετα, η επαφή με ξένες κουλτούρες και ο εντοπισμός τυχών διαφορών με τη δική μας, επιβάλλεται για όλους λόγω της παγκοσμιοποίησης και ειδικότερα σε όσους ταξιδεύουν συχνά. Μια κύρια, αν όχι πρωταρχική λειτουργία της μη λεκτικής επικοινωνίας είναι η δημιουργία και διατήρηση διαπροσωπικών σχέσεων. Οι άνθρωποι που γνωρίζουν να αποκωδικοποιούν τα μη λεκτικά μηνύματα που μεταβιβάζονται, έχουν κάποια πλεονεκτήματα στις διαπροσωπικές τους σχέσεις, όπως ότι είναι δημοφιλείς, έχουν μεγαλύτερα κοινωνικά δίκτυα που αποτελούνται από γνωστούς και στενούς φίλους. Έτσι είναι λιγότερο πιθανό να είναι μόνοι ή κοινωνικά ανήσυχοι (Riggio, 1992). Επιπρόσθετα η μη λεκτική επικοινωνία αυξάνει την εκφραστικότητα μας και οι άνθρωποι γενικά βρίσκουν ελκυστικό κάθε τι που είναι εκφραστικό. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την πιθανή αρχή μιας διαπροσωπικής μας σχέσης. Γενικά οι άνθρωποι που είναι εξοικωμένοι με τη μη λεκτική επικοινωνία και έχουν την ικανότητα να την χρησιμοποιούν σωστά επιτυγχάνουν να διατηρήσουν τις διαπροσωπικές σχέσεις που με τόση ευκολία έχουν δημιουργήσει, εν αντιθέσει με αυτούς που υστερούν στη χρήση και κατανόηση της υπόψη επικοινωνίας, οι οποίοι συνήθως δεν καταφέρνουν να διατηρήσουν τις διαπροσωπικές τους σχέσεις.

Στο επαγγελματικό περιβάλλον έρευνες από επαγγελματίες έχουν δείξει ότι οι περισσότεροι αναφέρουν ότι οι μη λεκτικές δεξιότητες είναι σημαντικές για τη δουλειά τους (De Paulo, 1992). Σε αντίθεση με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, οι μη λεκτικές δεξιότητες μπορούν να διδαχθούν και να βελτιωθούν (Riggio, 1992). Η ερμηνεία αντιφατικών προφορικών και μη λεκτικών μηνυμάτων είναι δύσκολη σε οποιοδήποτε πλαίσιο και μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις στην ικανοποίηση από την εργασία και την παραγωγικότητα. Η λειτουργική προοπτική της μη λεκτικής συμπεριφοράς είναι συνεπής με την εργασία που έχει δώσει έμφαση στην κατανόηση των συναισθηματικών επιδείξεων ως κομμάτια κοινωνικών πληροφοριών (Van Kleef, 2014). Συνεπής και στις δύο απόψεις είναι η υπόθεση ότι ο κοινωνικός κόσμος μπορεί να είναι διφορούμενος και οι μη λεκτικές συμπεριφορές μπορούν να βοηθήσουν στο συντονισμό και στην αποσαφήνιση των κοινωνικών αλληλεπιδράσεων. Σύμφωνα με τη Bonaccio et al (2016) υπάρχουν πέντε λειτουργίες της μη λεκτικής συμπεριφοράς που έχουν επιπτώσεις στην οργανωσιακή ζωή. Οι λειτουργίες είναι η παρουσίαση των προσωπικών χαρακτηριστικών, η άσκηση του

κοινωνικού ελέγχου και η δημιουργία της ιεραρχίας, η προώθηση της κοινωνικής λειτουργίας, η προώθηση σχέσεων υψηλής ποιότητας και η έκφραση των συναισθημάτων.

Σε επαγγελματικά περιβάλλοντα, οι διευθυντές και οι κάθε είδους προϊστάμενοι - μέντορες, που έχουν δεξιότητα στην αποκρυπτογράφηση της μη λεκτικής επικοινωνίας, μπορούν να παρουσιάσουν ευαισθησία στη μη λεκτική συμπεριφορά των άλλων και να συνδεθούν καλύτερα με τους υπαλλήλους – εργαζόμενους τους. Σε γενικές γραμμές, η ερμηνεία των συναισθημάτων από τα μη λεκτικά στοιχεία μπορεί να έχει διαπροσωπικά και εργασιακά οφέλη. Μια μελέτη διαπίστωσε ότι οι πωλητές που ήταν ειδικευμένοι στην αναγνώριση των συναισθημάτων μέσω των μη λεκτικών αντιλήψεων πωλούσαν περισσότερα προϊόντα και κέρδισαν υψηλότερους μισθούς (Byron, Terranova, & Nowwicki Jr., 2007). Εκτός από τη προσέγκυση οικονομικών ανταμοιβών, η μη λεκτική επικοινωνία συμβάλλει επίσης στη δημιουργία κλίματος υποστήριξης.

1.2.2.1 Γλώσσα του Σώματος (Kinesics)

Η γλώσσα του σώματος είναι ένα από τα είδη της μη λεκτικής επικοινωνίας, η ονομασία του οποίου είδους, προέρχεται από την «κίνηση» και είναι το είδος που ερμηνεύει - αποκωδικοποιεί την κίνηση των χεριών, των μπράτσων, του προσώπου και γενικότερα του σώματος (Birdwhistell, 1952) Συγκεκριμένα, αποκωδικοποιεί την χρήση των χειρονομιών, τα νεύματα του κεφαλιού, την οπτική επαφή καθώς και τις εκφράσεις του προσώπου, που αποτελούν τρόπους μετάδοσης μηνυμάτων με την χρήση της μη λεκτικής επικοινωνίας.(Argyle, 1994).

❖ Χειρονομίες

Όλες οι χειρονομίες είναι και κινήσεις των χεριών, αλλά όλες οι κινήσεις των χεριών δεν είναι χειρονομίες, για αυτό απαιτείται να κατηγοριοποιήσουμε τις χειρονομίες των ανθρώπων (Krauss, Chen & Chawla, 1996). Οι χειρονομίες σύμφωνα με τον Kendon (1983) χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες: Μετασχηματιστικές –Προσαρμοστικές (Adapters), Συμβολικές – Εμβληματικές(Symbolic), Εικονογραφικές (Converational) (Krauss, Chen & Chawla, 1996, Andersen, 1999).

➤ Οι Μετασχηματιστικές – Προσαρμοστικές (adapters) χειρονομίες είναι συνήθως αυτές που έχουν να κάνουν με έκφραση εσωτερικών καταστάσεων – συναισθημάτων που σχετίζονται με διέγερση ή άγχος. Οι παραπάνω χειρονομίες δεν είναι συνειδητές. Οι συγκεκριμένες χειρονομίες συναντώνται σε κοινωνικές καταστάσεις όπου οι άνθρωποι δεν έχουν τον έλεγχο του περιβάλλοντος στο οποίο βρίσκονται, με αποτέλεσμα να προκύπτουν συναισθήματα ανησυχίας, άγχους. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι κάποιες χειρονομίες που κάνουμε όλοι μας κατά τη διάρκεια ομιλιών μας σε δημόσιους χώρους, για να εκτονώσουμε την ενέργεια μας ή το άγχος. Τέτοιες είναι το τέντωμα των χεριών, το ξύσιμο της μύτης, η ενασχόληση με μικρά

αντικείμενα όπως συνδετήρες ή μολύβια, η εναλλαγή τοποθέτησης των χεριών στις τσέπες του παντελονιού μας κ.α.(Ekman & Friesen, 1974). Οι παραπάνω χειρονομίες δεν υποδηλώνουν μόνο διέγερση ή άγχος, αλλά μπορεί να προκαλούνται και από πλήξη. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η ενασχόληση με το smartphone κινητό. Επιπρόσθετες ονομασίες των παραπάνω χειρονομιών είναι οι εκφραστικές κινήσεις (Reuschert, 1909), οι σωματικές κινήσεις (Freedman & Hoffman, 1967), οι αυτοτραυματιστικές χειρονομίες (Kimura, 1976), οι χειραγώγιμες χειρονομίες (Edelman & Hampson, 1979), οι αυτοδιαχειριζόμενες (Rosenfeld, 1966) και οι πράξεις επαφής (Bull & Connolly, 1985). Οι υπόψη χειρονομίες μπορεί να αποκαλύψουν ασυνείδητες σκέψεις και συναισθήματα (Mahl, 1965,1968) ή σκέψεις και συναισθήματα τα οποία ο ομιλητής προσπαθεί συνειδητά να τα αποκρύψει (Ekman & Friesen, 1974).

➤ Οι Συμβολικές χειρονομίες είναι αυτές που έχουν συγκεκριμένο συμφωνημένο νόημα σχεδόν σε όλη την υφήλιο (Ricci Bitti & Poggi, 1991). Άλλοι όροι που έχουν χρησιμοποιηθεί είναι οι Εμβληματικές (Efron, 1941/1972), οι αυτόνομες χειρονομίες (Kendon , 1983), οι συμβατικές ενδείξεις (Reuschert, 1909), οι τυπικές χειρονομίες (Wiener, Devoe, Rubinow & Geller,1972) και οι σημειωτικές χειρονομίες (Baracat, 1973). Παράδειγμα τέτοιο είναι το σήμα του «Όλα καλά», που είναι ο ανυψωμένος αντίχειρας. Οι παραπάνω χειρονομίες δεν αποτελούν μέρος ενός επίσημου συστήματος μετάδοσης μηνυμάτων που διδάσκεται, όπως η νοηματική γλώσσα. Κάθε κουλτούρα έχει μία ομάδα – σετ τέτοιων χειρονομιών, η οποία συνήθως έχει παγκόσμια αποδοχή. Παρολαυτά, υπάρχουν χειρονομίες που αποκωδικοποιούνται διαφορετικά, ανάλογα με την κουλτούρα που απευθύνονται (Ekman, 1976). Για παράδειγμα η χειρονομία « Okay» στις ΗΠΑ, στην Ιαπωνία σημαίνει «χρήματα» και στη Γαλλία «μηδέν». Στη γερμανία αντιπροσωπεύει μία χυδαία χειρονομία και στη Ινδία αποτελεί το σήμα του διαλογισμού (Verderber, Verderber & Sellnow, 2007).

➤ Τέλος έχουμε τις Εικονογραφικές χειρονομίες, οι οποίες είναι οι πιο συνηθισμένες. Είναι οι πιο συνηθισμένες γιατί χρησιμοποιούνται για να συνοδεύσουμε κάποιο προφορικό μήνυμα (Krauss, Chen & Chawla, 1996). Οι υπόψη χειρονομίες είναι λοιπόν επεξηγηματικές και δεν έχουν από μόνες τους κάποιο νόημα. Για παράδειγμα, χρησιμοποιούμε χειρονομίες για να υποδείξουμε το μέγεθος ή το σχήμα ενός αντικειμένου που περιγράφουμε προφορικά.

❖ Νεύμα Κεφαλής

Το νεύμα κεφαλής συνήθως ακολουθεί τη στάση του σώματος και το αντίθετο, χρησιμοποιείται για να δείξουμε ενδιαφέρον ή προσοχή. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η άρνηση, η οποία εκφράζεται με το καθολική κίνηση της κεφαλής μπροστά και πίσω (Birdwhistell, 1952). Το συγκεκριμένο λεκτικό σήμα – μήνυμα αρχίζει κατά τη γέννηση, ακόμη πριν το μωρό αποκτήσει την ικανότητα να γνωρίζει το νόημα του. Τα μωρά κουνάνε το κεφάλι τους από τη μία πλευρά στην άλλη για να απορρίψουν το στήθος της μητέρας τους

και αργότερα για να απορρίψουν τις προσπάθειες να τα ταίσουν με το κουτάλι. Αυτό το βιολογικό λεκτικό σήμα, παραμένει ως συνήθεια και στη μετέπειτα ζωή μας για να εκφράζουμε το «Όχι». Όπως αναφέραμε το νεύμα της κεφαλής ακολουθεί τη γενικότερη στάση του σώματος μας, για αυτό και όταν υπάρχει μια κλίση της κεφαλής, υποδεικνύει κάποιο ενδιαφέρον και αποτελεί μια έμφυτη χειρονομία υποβολής που εκθέτει τον αυχένα και υποσυνείδητα κάνει τους ανθρώπους να αισθάνονται εμπιστοσύνη, ενώ ένα κεφάλι προς τα κάτω υποδηλώνει μια αρνητική ή επιθετική στάση.

❖ Οπτική Επαφή

Ένας συνηθισμένος τρόπος μεταβίβασης ενός μηνύματος μέσω της γλώσσας του σώματος, είναι η χρήση της οπτικής επαφής. Το πρόσωπο και τα μάτια είναι το κύριο σημείο εστίασης κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας και μαζί με τα αυτιά παίρνουν τις περισσότερες από τις επικοινωνιακές πληροφορίες. Συνήθως λέμε ότι ο καθρέπτης της ψυχής μας είναι τα μάτια μας, εννοώντας ότι από το βλέμμα μας, μπορεί να καταλάβει κάποιος πως αισθανόμαστε και τι πρόκειται να κάνουμε ή τι να πούμε (Matsumoto & Hwang, 2013). Κατά τη διάρκεια της μη λεκτικής επικοινωνίας τα μάτια μας στέλνουν και δέχονται σημαντικά μηνύματα, τα οποία μας βοηθάνε να αναπτύξουμε με τους γύρω μας γρηγορότερα και αποτελεσματικότερα διαπροσωπικές σχέσεις. Έχει γίνει ανάλογο επιχείρημα για το ρόλο της κατεύθυνσης του βλέμματος κατά την κοινωνική αλληλεπίδραση. Όπως οι άνθρωποι μιλούν, το βλέμμα τους περιοδικά κυμαίνεται προς και μακριά από τον συνομιλητή τους. Κάποιοι ερευνητές έχουν ερμηνεύσει το βλέμμα που απευθύνεται σε έναν συνομιλητή ως έκφραση οικειότητας ή εγγύτητα (Argyle & Cook, 1976). Ωστόσο, ο Butterworth (1978) υποστηρίζει ότι η κατεύθυνση του βλέμματος επηρεάζεται από δύο σύνθετα καθήκοντα που πρέπει να διαχειριστούν οι συνομιλητές ταυτόχρονα: Το πρώτο καθήκον είναι ο σχεδιασμός της ομιλίας (το τι θέλω να πω) και το δεύτερο καθήκον είναι η παρακολούθηση του συνομιλητή μου για τυχόν ορατές ενδείξεις κατανόησης, σύγχυσης, συμφωνίας, ενδιαφέροντος με αυτά που του λέω (Duncan, Brunner & Fiske, 1979). Έτσι λοιπόν, σύμφωνα με τον Butterworth, όταν οι γνωστικές απαιτήσεις του σχεδιασμού ομιλίας είναι μεγάλες, οι ομιλητές αποστρέφουν το βλέμμα τους για να μειώσουν τις οπτικές πληροφορίες εισόδου. Ενώ όταν δεν είναι μεγάλες ανακατευθύνουν το βλέμμα τους προς τους ακροατές και ειδικά κάπου, όπου η ανατροφοδότηση θα ήταν χρήσιμη. Οι κόρες των ματιών είναι αυτές που ευθύνονται κυρίως για τη μεταβίβαση των μη λεκτικών μηνυμάτων. Αυτό που ελέγχουμε είναι το πόσο διαστέλλονται οι κόρες των ματιών μας. Για παράδειγμα, οι διαφημιστές παρατηρούν τις κόρες των ματιών των καταναλωτών, ως δείκτη των προτιμήσεων τους για τα προϊόντα τους. Η διαστολή δηλώνει διέγερση και έλξη σε ένα προϊόν. Γενικά όταν οι κόρες των ματιών μας διαστέλλονται γινόμαστε ελκυστικότεροι προς τους άλλους. Άλλο χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι όταν υπάρχει μεταξύ δύο ανθρώπων απαλός φωτισμός, ο οποίος δημιουργεί ρομαντική ατμόσφαιρα και κατά τη διάρκεια αυτού, οι κόρες των ματιών διαστέλλονται, με αποτέλεσμα να φαίνονται μεταξύ τους ελκυστικότεροι και κατά συνέπεια να αυξάνεται η

έλξη μεταξύ αυτών των δύο ανθρώπων (Andersen,1999).

❖ Εκφράσεις Προσώπου

Το προσώπό μας είναι το πιο εκφραστικό μέρος του σώματός μας. Οι εκφράσεις του προσώπου μεταδίδουν πληροφορίες για τη συναισθηματική κατάσταση του ατόμου, αλλά το κάνουν ως έμμεση συνέπεια της πρωταρχικής, μη επικοινωνιακής τους λειτουργίας (Krauss, Chen & Chawla, 1996). Πολλοί ερευνητές έχουν καταλήξει σε μια ομάδα εκφράσεων του προσώπου: ευτυχία, θλίψη, φόβο, θυμό και αηδία. Τα πρώτα τέσσερα είναι ιδιαίτερα αναγνωρίσιμα μεταξύ των πολιτισμών (Andersen, 1999). Χαρακτηριστικές είναι οι αγνές έμφυτες εκφράσεις χαράς και έκπληξης στο πρόσωπο ενός μωρού και αυτός είναι ένας από τους λόγους που καθιστούν τόσο διασκεδαστικό το παιχνίδι με ένα μωρό. Καθώς ο άνθρωπος μεγαλώνει μαθαίνει να ελέγχει τις φυσικές εκφράσεις του προσώπου του, οι οποίες βασίζονται στα πρότυπα του πολιτισμού του. Το χαμόγελο είναι ισχυρό σήμα επικοινωνίας και όπως έχουμε ήδη αναφέρει, θεωρείται ως βασική άμεση συμπεριφορά. Αν και οι εκφράσεις του προσώπου θεωρούνται συνήθως έμφυτες και μερικές είναι παγκοσμίως αναγνωρίσιμες, δεν συνδέονται πάντοτε με ένα συναισθηματικό ή εσωτερικό βιολογικό ερέθισμα. Μπορούν να εξυπηρετήσουν έναν πιο κοινωνικό σκοπό. Βέβαια αυτά τα κοινωνικά χαμόγελα, ωστόσο, είναι ελαφρώς αλλά αισθητά διαφορετικά από τα γνήσια χαμόγελα. Τα γνήσια χαμόγελα μπορούμε να τα αντιληφθούμε από τα μάτια και συγκεκριμένα από τους μύες γύρω από αυτό, οι οποίοι ενεργοποιούνται όταν χαμογελάμε αυθόρμητα (Evans, 2001). Είναι η αυθόρμητη και ακούσια σύσπαση των μυών αυτών που κινείται το δέρμα γύρω από τα μάγουλα μας, τα μάτια, τη μύτη για να δημιουργήσει ένα χαμόγελο που είναι διαφορετικό από ένα ευγενικό ή ψεύτικο χαμόγελο (Evans, 2001).

1.3 Διαφορές Λεκτικής – Μη Λεκτικής Επικοινωνίας

Σε αντίθεση με τη λεκτική επικοινωνία η οποία στηρίζεται στη χρήση λέξεων και φράσεων που μεταδίδονται είτε ως φωνητικό σήμα είτε με τη μορφή γραπτού κειμένου, η μη λεκτική επικοινωνία στηρίζεται στην εκούσια ή ακούσια μετάδοση μηνυμάτων που εκπορεύονται από το ίδιο το σώμα του ομιλητή δια μέσου διαδικασιών όπως είναι οι κινήσεις των ματιών ή των χεριών του ή ακόμη το βάδισμα και η στάση του (Birdwhistell. 1952). Κατά τον Burgoon et al (2011) η μη λεκτική επικοινωνία διαφέρει από την λεκτική στο ότι δεν είναι γλωσσική (Linguistic). Κάθε φορά που αναφερόμαστε στην έννοια της επικοινωνίας, συνηθώς εστιάζουμε στην διάβιβαση πληροφοριών μέσω των λέξεων. Παρολαυτά η μη λεκτική επικοινωνία υπήρχε πολλά χρόνια πριν αναπτυχθεί η λεκτική επικοινωνία. Γι' αυτό θα πρέπει να θεωρούμε ότι, αυτά τα δύο είδη επικοινωνίας λειτουργούν παράλληλα και όχι ετεροχρονισμένα ως μέρος του ίδιου συστήματος (Jones et al, 2002). Η καθημερινή εμπειρία έχει δείξει πως τα μηνύματα που μεταδίδονται δια της χρήσεως της γλώσσας του σώματος συνήθως είναι πολύ πιο αξιόπιστα σε σχέση με εκείνα που προέρχονται από την ομιλία. Είναι προφανές πως οι κινήσεις του σώματος δεν είναι επίκτητες

αλλά κληρονομικές υπό την έννοια πως μεταφέρονται από τη μία γενιά στην επόμενη χωρίς κάποια ιδιαίτερη διαδικασία εκπαίδευσης. Ωστόσο ακόμα και μέσα στο ίδιο το περιβάλλον είναι δυνατόν να υπάρξουν αποκλίσεις ανάμεσα στις κινήσεις του σώματος και το νόημα που μεταφέρονται από αυτές καθώς εξαρτώνται εκτός των άλλων από το βιοτικό και μορφωτικό επίπεδο του ατόμου που συνομιλεί (Andersen, 1999). Το περιεχόμενο καθώς και η σύνθεση της λεκτικής με τη μη λεκτική επικοινωνία διαφέρει. Από άποψη περιεχομένου, η μη λεκτική επικοινωνία τείνει να λειτουργεί για τη μετάδοση των συναισθημάτων περισσότερο από τη λεκτική, ενώ για τη λεκτική επικοινωνία υπάρχουν κανόνες γραμματικής που τη διέπουν, εν' αντιθέσει με τη μη λεκτική, η οποία δεν διέπεται από επίσημες κινήσεις ή νεύματα. Συνοψίζοντας λοιπόν, η μη λεκτική επικοινωνία είναι λιγότερο κατανοητή, άρα ασαφής από τη λεκτική επικοινωνία. Θεωρείται διφορούμενη, με αποτέλεσμα να αντιπροσωπεύει πολλά διαφορετικά μηνύματα ταυτόχρονα. Είναι συνεχής, άρα είναι πιο αξιόπιστη από τη λεκτική επικοινωνία και μεταδίδει - μεταφέρει καλύτερα τις συναισθηματικές μας καταστάσεις (διαπροσωπικά και συναισθηματικά μηνύματα).

2. Ηγεσία

Η ηγεσία και η διοίκηση συχνά συγχέονται. Σύμφωνα με τον John Kotter, η Διοίκηση έχει να κάνει με το χειρισμό σύνθετων καταστάσεων (J.P.Kotter, 1990). Αντίθετα, η ηγεσία, έχει να κάνει με το χειρισμό των αλλαγών. Θα μπορούσαμε ενδεικτικά να προσδιορίσουμε την ηγεσία ως τη διαδικασία μέσω της οποίας οι δράσεις μιας οργανωμένης ομάδας επηρεάζονται με αποτέλεσμα να δημιουργούνται υψηλές προσδοκίες σχετικά με την επίλυση προβλημάτων ή την εκπλήρωση συγκεκριμένων σκοπών (Bass,1990). Το θέμα της ηγεσίας θα είναι πάντοτε επίκαιρο, αφού η επίτευξη της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας στην εργασία αποτελούν το κύριο μέλημα ενός ηγέτη (Chemers et al, 2000). Έρευνες έχουν δείξει ότι η θετική σχέση με τους συνεργάτες και τους προϊσταμένους σε έναν οργανισμό, είναι συνδεδεμένες με χαμηλά επίπεδα άγχους και εντάσεων, πράγμα που τους οδηγεί στην εργασιακή ικανοποίηση και στην επίτευξη παραγωγικότητας (Nahrgang et al, 2008). Στο κεφάλαιο που ακολουθεί θα ασχοληθούμε με τις προσεγγίσεις – θεωρίες της ηγεσίας, της αποτελεσματικής ηγεσία και θα προσπαθήσουμε να συνδέσουμε την αποτελεσματική ηγεσία με τη μη λεκτική επικοινωνία.

2.1 Η Έννοια της Ηγεσίας

Ηγεσία είναι η τέχνη του να κάνεις κάποιον να κάνει αυτό που επιθυμείς, επειδή το θέλει **αυτός** (Dwight Eisenhower).

Γενικά δεν υπάρχει ένας ειδικός ορισμός για την ηγεσία. Η ηγεσία ορίζεται ως η φυσική έκφραση ενός ολοκληρωμένου ανθρώπου (Bennis & Nanus, 1985). Ο Cashman (1998) ορίζει την ηγεσία ως την αυθεντική αυτοέκφραση που δημιουργεί αξία. Επίσης η

ηγεσία ορίζεται ως την ικανότητα άσκησης επιρροής σε μια ομάδα με στόχο την υλοποίηση ενός οράματος ή μιας σειράς στόχων (Robbins & Judge, 2011). Η πηγή της επιρροής αυτή μπορεί να είναι επίσημη, όπως αυτή που πηγάζει από τη βαθμίδα του μάνατζερ σε έναν οργανισμό ή ανεπίσημη, η οποία προκύπτει από την ανάδειξη ενός ατόμου μέσα από τις εσωτερικές διεργασίες του οργανισμού.. Δεν είναι όμως όλοι οι ηγέτες μάνατζερ, αλλά και ούτε όλοι οι μάνατζερ ηγέτες. Το γεγονός ότι ένας οργανισμός παραχωρεί στους μάνατζερ κάποια τυπικά δικαιώματα δεν συνιστά εγγύηση ότι θα ηγηθούν του οργανισμού αποτελεσματικά. Η άτυπη ηγεσία – η ικανότητα άσκησης επιρροής που προκύπτει εκτός της επίσημης δομής του οργανισμού – είναι συχνά εξίσου ή και περισσότερο σημαντική σε σχέση με την επίσημη επιρροή. Με άλλα λόγια, οι ηγέτες μπορούν να αναδειχθούν τόσο από το εσωτερικό της ομάδας όσο και μέσω επίσημου διορισμού. Επίσης σύμφωνα με τον Μπουραντά (2001) η ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας, με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα.

Η ηγεσία δεν είναι μία απλή μεμονωμένη ενέργεια ή περισσότερων συνδυασμών. Η ηγεσία είναι μία διαδικασία, κατά την οποία τόσο ο ηγέτης όσο και οι ακόλουθοι του αλληλοεμπνέονται από τις αρχές τους και ταυτόχρονα επηρεάζουν και το περιβάλλον τους με κάποιο τρόπο (Fry et al , 2005). Για την ηγεσία δεν υπάρχει **σκοπός** , αλλά **όραμα**, το οποίο ενώνει τον ηγέτη με τους ακολούθους. Σύμφωνα με τους Kouzes & Posner (1987,1999), ηγεσία είναι η τέχνη του να παρακινείς τους άλλους , ώστε να θέλουν να αγωνιστούν για κοινές φιλοδοξίες.

2.2 Είδη - Θεωρίες Ηγεσίας

Οι μελετητές από τα μισά του περασμένου αιώνα, θέλοντας να κατανοήσουν και να ερμηνεύσουν τον όρο «Ηγεσία» δημιούργησαν διάφορες θεωρίες - κατηγορίες, προκειμένου να διακρίνουν τι είναι αυτό που κάνει να ξεχωρίζει τον Ηγέτη από τους λοιπούς ανθρώπους. Οι πιο διαδεδομένες θεωρίες είναι:

❖ Η **Θεωρία των χαρακτηριστικών**, σύμφωνα με την οποία, ο ηγέτης έχει ιδιαίτερα γνωρίσματα καθώς και χαρακτηριστικά (προσωπικότητας, σωματικά, πνευματικά, κοινωνικά) σε σύγκριση με τους άλλους ανθρώπους. Η εν λόγω θεωρία αποτελεί προέκταση της Γενετικής θεωρίας, σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι γεννιούνται με κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά σε σχέση με τους υπόλοιπους. Η γενετική θεωρία αποτελεί την πιο παραδοσιακή θεωρητική ερμηνεία της ηγετικής συμπεριφοράς, σύμφωνα με την οποία η ηγετική ικανότητα θεωρείται κληρονομική. Άμεσα συνδεδεμένο με τις υπόψη θεωρίες είναι το Μοντέλο των Πέντε Παραγόντων, το οποίο αποτελείται από πέντε μεγάλες διαστάσεις της προσωπικότητας (Εξωστρέφεια, Νευρωτισμός, Προσήνεια, Ευσυνειδησία, Δεκτικότητα στην

Εμπειρία). Μια εκτενής επισκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με την ηγεσία, με βάση το μοντέλο των Πέντε Παραγόντων, βρήκε ότι η **Εξωστρέφεια** αποτελεί το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό των αποτελεσματικών ηγετών (T.A.Judge, J.E. Bono, R.Lies & M.W.Gerhardt, 2002). Επιπρόσθετα ο Stodgill (1948) και ο Mann (1959), κατέδειξαν ισχυρή και αξιόπιστη σχέση μεταξύ των προσωπικών χαρακτηριστικών ενός ηγέτη και της αποτελεσματικής ηγεσίας. Τα προσωπικά χαρακτηριστικά είναι οι καλύτεροι προγνωστικοί δείκτες της αποτελεσματικής ηγεσίας (Kenny & Zaccaro, 1983). Ακόμη ένα μοντέλο που ανήκει στις θεωρίες των χαρακτηριστικών, είναι το **μοντέλο Διοικητικής Σχάρας** των Blake & J.Mouton (1966), το οποίο αναφέρεται στο αιώνιο δίλημμα του προϊστάμενου – ηγέτη: να έχει αρμονικές εργασιακές σχέσεις με τους ανθρώπους του ή να επιτύχει οπωσδήποτε τους στόχους του (παραγωγή – αποτέλεσμα). Από τους παραπάνω απορρέει ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες θα πρέπει να εμβαθύνουν τόσο στο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους όσο και στο ενδιαφέρον για το αποτέλεσμα – έργο (F.Wilson, 2003). Ένα ακόμη μοντέλο ηγεσίας είναι η **Δημοκρατική** και **Αυταρχική** Ηγεσία με τον McGregor (1960) να διατυπώνει ότι η Δημοκρατική προσέγγιση του ηγέτη ευνοεί την αποτελεσματικότητα και την εργασιακή ικανοποίηση. Αντίθετα η υιοθέτηση Αυταρχικής προσέγγισης από τον ηγέτη θα έχει ως αποτέλεσμα βραχυπρόθεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας ενός οργανισμού – επιχείρησης.

Παράλληλα ο Likert (1961) μελετώντας την δημοκρατική και αυταρχική ηγεσία διατύπωσε τέσσερα ηγετικά είδη, τα οποία διαβαθμίζονται με βάση το βαθμό εμπιστοσύνης που έχει ο ηγέτης με τους υφισταμένους – ακολούθους του. Αυτά είναι, το Εκμεταλλευτικό αυταρχικό, το Καλοπροαίρετο, το Συμβουλευτικό, το Συμμετοχικό.

❖ Οι **Συμπεριφορικές Θεωρίες**, προέκυψαν από την ανεπάρκεια της θεωρίας των χαρακτηριστικών, αναγκάζοντας τους ερευνητές να στραφούν σε διαφορετική κατεύθυνση. Συγκεκριμένα οι υπόψη θεωρίες εξετάζουν ποιοι παράγοντες εντός του οργανισμού επηρεάζουν τη συμπεριφορά του ηγέτη, προκειμένου να είναι αποτελεσματικός. Γενικά, οι θεωρίες της συμπεριφοράς επιχειρούν να κατανοήσουν το φαινόμενο της ηγεσίας μέσα από δύο κυρίως διαστάσεις. Τον προσανατολισμό του ηγέτη προς τους ανθρώπους και τον προσανατολισμό προς την εργασία (Cartwright & Zander, 1960; Likert, 1961). Η πρώτη διάσταση δίνει προτεραιότητα στους ανθρώπους, το πόσο ικανοποιημένοι είναι, το αν αισθάνονται δική τους την επιχείρηση, το αν οι ανάγκες τους καλύπτονται μέσα στον εργασιακό χώρο και μετά όλα όσα σχετίζονται με την ίδια την εργασία (Pavitt, 1999; Castaneda & Nahavandi, 1991).. Αντίστοιχα η δεύτερη διάσταση δίνει έμφαση στη διαδικασία της οργάνωσης και της διεκπεραίωσης της ανεξάρτητα από το πως οι άνθρωποι νιώθουν μέσα σε αυτήν (Madlock, 2012). Οι πιο περιεκτικές και επαναλαμβανόμενες συμπεριφορικές θεωρίες προέκυψαν από τις μελέτες του Ohio State University και του University of Michigan's Survey Research Center στα τέλη της δεκαετίας του 1940,

προσπαθώντας να προσδιορίσουν τις ανεξάρτητες διαστάσεις της ηγετικής συμπεριφοράς (Judge, Piccolo & R. Ilies, 2004). Έτσι προέκυψαν από τις παραπάνω έρευνες συμπεριφορικές διαφορές στους ηγέτες. Στην πρώτη έρευνα οι δύο διαστάσεις ήταν η **δόμηση του έργου** και η **μέριμνα για το άτομο**, ενώ στη δεύτερη το **ενδιαφέρον για τον άνθρωπο** και το **ενδιαφέρον για την παραγωγή** (Cartwright & Zander, 1960; Likert, 1961, 1967; Madlock, 2012).. Σύμφωνα με την ανάλυση των (Judge, Piccolo & R. Ilies, 2004), οι δύο τύποι συμπεριφοράς σχετίζονταν με την αποτελεσματικότητα αλλά η μέριμνα για το άτομο σχετιζόταν περισσότερο με την εργασιακή ικανοποίηση. Η θεωρία **X.Y** αναπτύχθηκε από τον D. Mc Gregor και σύμφωνα με αυτήν ο κάθε ηγέτης αναπτύσσει μέσα στο χώρο εργασίας διαφορετικές σχέσεις με τους ανθρώπους. Ειδικότερα, η θεωρία X βασίζεται στο ότι οι άνθρωποι κατά κανόνα είναι ευθυνόφοβοι, δεν θέλουν να εργάζονται σκληρά και η απόδοσή τους αυξάνεται μόνο μέσω του φόβου της τιμωρίας, του καταναγκασμού και της πίεσης που τους ασκείται. Αντίθετα, σύμφωνα με τη θεωρία Ψ, οι εργαζόμενοι είναι δημιουργικά όντα, ενδιαφέρονται για την εργασία και τις υποχρεώσεις που έχουν αναλάβει και μπορούν μόνοι τους να διαχειριστούν την ευθύνη των πράξεών τους. Επιπλέον έχουμε τη **θεωρία του Κύκλου Ζωής** των Hersey & Blanchard (1993), η οποία περιλαμβάνει τη συμπεριφορά που είναι προσανατολισμένη στο έργο και στις σχέσεις, προσθέτοντας όμως την εργασιακή και ψυχολογική **ωριμότητα των υφισταμένων**. Δηλαδή σκοπός του ηγέτη είναι να βοηθήσει τους εργαζόμενους να μετακινηθούν από ένα στάδιο ανωριμότητας ή εξάρτησης προς ένα στάδιο ωριμότητας.

❖ Οι **Ενδεχομενικές θεωρίες**, με το πρώτο εκτενές μοντέλο για την ηγεσία να είναι το **ενδεχομενικό μοντέλο του Fiedler (contingency model)**, το οποίο πραγματεύεται ότι η αποτελεσματική επίδοση μιας ομάδας εξαρτάται από το συνταίριασμα ανάμεσα στο στιλ του ηγέτη και στο βαθμό στον οποίο ο ηγέτης ελέγχει την κατάσταση (Ashour, 1973). Ο Fiedler υποθέτει ότι το στιλ ηγεσίας ενός ατόμου είναι σταθερό και είναι προσανατολισμένο προς την **εργασία** ή προς τη **σχέση**. Μετά την εκτίμηση του βασικού στιλ ηγεσίας ενός προσώπου μέσω του ερωτηματολογίου για τον λιγότερο προτιμώμενο συνάδελφο (Least preferred co-worker – LPC) θα συνδυάσουμε τον ηγέτη με την κατάσταση, χρησιμοποιώντας ως παραμέτρους τη **σχέση** του προϊσταμένου με τους υφισταμένους του, τα **καθήκοντα** της ομάδας και τη **δύναμη που αντλεί** ο ηγέτης από τη θέση του. Σε γενικές γραμμές, σύμφωνα με την υπόψη θεωρία, όταν υπάρχει μια ακραία κατάσταση, ενδείκνυνται οι ηγέτες να είναι προσανατολισμένοι στο έργο ενώ σε μέτρια ευνοϊκές συνθήκες συνίσταται οι ηγέτες να είναι προσανατολισμένοι στους ανθρώπους (Robbins & Judge, 2011). Ουσιαστικά, ξεπερνιέται το δίπολο « ο ηγέτης γεννιέται ή γίνεται» και εστιάζουμε στον τρόπο συμπεριφοράς των ηγετών, εξετάζοντας τις συνθήκες και τις καταστάσεις που επικρατούν στο περιβάλλον μέσα ,αλλά και έξω από την επιχείρησης.

❖ Τα τελευταία χρόνια έχουν αναπτυχθεί οι **Σύγχρονες θεωρίες**, όπως είναι η **μετασχηματιστική, η συναλλακτική, η χαρισματική και η αυθεντική**.

Η **Μετασχηματιστική** ηγεσία, η οποία αναφέρεται στην δυνατότητα του ηγέτη να εμπνεύσει τους υφισταμένους του, ώστε να υπερβούν το ίδιο το συμφέρον τους για το καλό του οργανισμού – επιχείρησης (Bass, 1985; Shamir, House & Arthur, 1993; Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003; Judge & R.F.Piccolo, 2004). Το παραπάνω είδος ηγεσίας επικεντρώνεται στις ατομικές ανησυχίες και τις ανάγκες υφισταμένων τους (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003; Robbins & Judge, 2011). Γενικά οι Μετασχηματιστικοί ηγέτες ταυτίζονται με τους χαρισματικούς, μιας και οι δύο παρέχουν όραμα και έμπνευση στους υφισταμένους τους, κερδίζοντας την εμπιστοσύνη τους με αποτέλεσμα να λειτουργούν με γνώμονα το συμφέρον της ομάδας – οργανισμού (Bass, 1985).

Η **Συναλλακτική** ηγεσία, βασίζεται στις μελέτες του Ohio State University και το μοντέλο του Fiedler και αφορά στους ηγέτες που κατευθύνουν τους υφισταμένους τους προς καθιερωμένους στόχους διευκρινίζοντας τις απαιτήσεις ως προς το ρόλο και τα καθήκοντα (Robbins & Judge, 2011). Στη συγκεκριμένη ηγεσία, παρατηρείται η ανταμοιβή του υφισταμένου από τον ηγέτη, όταν ο πρώτος πετυχαίνει τους στόχους που του έχουν αναθέσει, ενώ διορθώνεται ή και τιμωρείται όταν δεν επιτυγχάνει τους στόχους (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003). Οι παραπάνω ανταμοιβές και η ηθική αναγνώριση αποδίδονται στους εργαζόμενους που διεκπεραίωσαν επιτυχώς την αποστολή τους μέσα από τον ρόλο τους (Podsakoff, Todor & Skov, 1982). Η ηγετική ανταμοιβή της συναλλαγματικής ανταπόκρισης αποσαφηνίζει τις προσδοκίες και προσφέρει αναγνώριση όταν επιτυγχάνονται οι στόχοι. Η αποσαφήνιση των στόχων και στόχων και η παροχή αναγνώρισης μόλις επιτευχθούν οι στόχοι θα πρέπει να έχει ως αποτέλεσμα τα άτομα και οι ομάδες να επιτύχουν τα αναμενόμενα επίπεδα απόδοσης (Bass, 1985).

Η **χαρισματική** ηγεσία, η οποία αναφέρεται σε πρόσωπα τα οποία διακρίνονται για το όραμα τους, την προθυμία ανάληψης προσωπικών κινδύνων, την ευαισθησία τους σε ότι αφορά στις ανάγκες των υφισταμένων τους και στην αντισυμβατική τους συμπεριφορά (Bass, 1985; Robbins & Judge, 2011). Λόγω των συγκεκριμένων χαρακτηριστικών που πρέπει να συγκεντρώνει ένας χαρισματικός ηγέτης, πολλές φορές ταυτίζεται ο εν λόγω τύπος ηγεσίας με τη μετασχηματιστική (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003). Θα πρέπει ιδιαίτερα να τονίσουμε ότι οι μελετητές της έννοιας, παρατήρησαν ότι η συναισθηματική εκφραστικότητα μέσω θετικών μη λεκτικών παραγόντων, όπως οι κινήσεις του σώματος, οι εκφράσεις του προσώπου και η παραγλώσσα σχετίζονται θετικά με τη χαρισματική ηγεσία (Groves, 2006; Riggio, 1992).

❖ Η **Αυθεντική** ηγεσία εντάσσεται στην κατηγορία, όπου οι ηγέτες πρέπει να είναι ανιδιοτελείς, καλοί ακροατές και ειλικρινείς. Θεμέλια της υπόψη ηγεσίας αποτελούν η

ηθική και η εμπιστοσύνη. Έτσι από τους ηγέτες δημιουργείται ένα κλίμα εμπιστοσύνης με αποτέλεσμα να μοιράζονται πληροφορίες με τους εργαζόμενους, να ενθαρρύνουν την ανοιχτή επικοινωνία και να μένουν πιστοί στα ιδανικά τους. Το αποτέλεσμα είναι οι υφιστάμενοι – ακόλουθοι να έχουν πίστη στους ηγέτες (Robbins & Judge, 2011). Γενικά η έννοια είναι καινούργια και δεν έχει διεξαχθεί μεγάλη έρευνα για την αυθεντική ηγεσία. Εντούτοις αποτελεί έναν πολλά υποσχόμενο τρόπο θεώρησης της ηθικής και της εμπιστοσύνης στη ηγεσία, γιατί εστιάζεται στις ηθικές πτυχές του να είσαι ηγέτης.

2.3 Αποτελεσματική Ηγεσία

Το μεγάλο ερώτημα όμως είναι « Ποιο είναι το προφίλ του αποτελεσματικού ηγέτη; ». Ποιοι είναι οι θετικοί και αρνητικοί ρόλοι που υιοθετούν οι εν δυνάμει ηγέτες μέσα στο κοινωνικό και επαγγελματικό σύνολο, προκειμένου να εκπληρώσουν τους στόχους τους; Δεν είναι τυχαίο ότι αυτοί που γνώριζαν τον Ουίνστον Τσώρτσιλ, άσχετα με το αν τον συμπαθούσαν ή όχι, πάντα θαύμαζαν τη σταθερή πίστη του στις δικές του δυνάμεις για την αντιμετώπιση ακόμη και των πιο δύσκολων καταστάσεων (Madlock, 2012). Πως επιλύονται τα προβλήματα και λαμβάνονται αποφάσεις, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι μιας ομάδας; Τα παραπάνω ερωτήματα επηρεάζουν σημαντικά την απόδοση των συνεργατών – υφισταμένων μέσα σε ένα σύνολο και αποτελούν για ένα ηγέτη καίριες λειτουργίες που οδηγούν στην αποτελεσματική ηγεσία.

Σε κάθε ομάδα ή σύνολο υπάρχει ένας ορισμένος ηγέτης, ενώ παράλληλα μέσα σ’ αυτό το σύνολο μπορεί να λειτουργούν ως ηγέτες και άλλα μέλη. Αυτός είναι και ο διαχωρισμός μεταξύ του **ηγέτη** και της **Ηγετικής Συμπεριφοράς** που μπορεί να έχει υιοθετήσει κάποιος (Hargie, 2011). Ο **Ηγέτης** είναι μία ιδιότητα – ρόλος που είναι συνυφασμένη με μία υψηλή διακεκριμένη θέση μέσα στην ιεραρχία της ομάδας – επιχείρησης, η οποία αναγνωρίζεται από τα μέλη αυτής είτε επίσημα (διορισμός), είτε ανεπίσημα (αποδοχή). Η **Ηγετική Συμπεριφορά** που υιοθετεί ένα μέλος μιας ομάδας, αποτελείται από ένα σύμπλεγμα συμπεριφορών όπως είναι η αυξημένη αυτοπεποίθηση, η χρήση κατάλληλων μοντέλων επικοινωνίας – συμπεριφορών, χαρακτηριστικά που είναι ικανά να αναδείξουν το μέλος μιας ομάδας στην εσωτερική λειτουργία της ομάδας και με τα οποία θα οδηγήσει την ομάδα στην πραγματοποίηση του στόχου της.

Δεδομένου ότι οι ηγέτες έχουν μελετηθεί ως προς τον τρόπο λειτουργίας τους μέσα σε μία ομάδα στο προηγούμενο κεφάλαιο, εστιάζουμε κυρίως στους ρόλους που οι ίδιοι έχουν υιοθετήσει. Οι υπόψη ρόλοι είναι πιο δυναμικοί από τους κοινούς ρόλους ηγεσίας, δεδομένου ότι μπορεί να είναι **επίσημοι** ή **άτυποι** καθώς και να αποδίδονται σε περισσότερα από ένα μέλη της ίδιας ομάδας. Οι συμπεριφορές που ενδέχεται να έχει το μέλος μιας ομάδας κατά τη διάρκεια της άσκησης του ρόλου του ηγέτη μέσα σε αυτή, μπορεί να είναι διαφορετικές και απορρέουν από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας τους και τις συνθήκες που

επικρατούν μέσα στην ομάδα.

❖ Ο ηγέτης με βάση την βιβλιογραφική ανασκόπηση διακρίνεται για τα χαρακτηριστικά του σε σχέση με τους λοιπούς ανθρώπους. Σύμφωνα με τους Stodgill (1948) & Mann (1959) υπάρχει ισχυρή συνάφεια μεταξύ των προσωπικών χαρακτηριστικών ενός ανθρώπου που ασκεί ηγετικά καθήκοντα μέσα σε μια ομάδα και της **αποτελεσματικότητας** αυτής της ενάσκησης, δηλαδή της **αποτελεσματικής ηγεσίας** (Chemers et al, 2000). Θα μπορούσαμε λοιπόν, να επισημάνουμε ότι η άσκηση των καθηκόντων ενός ηγέτη μέσα σε μία ομάδα θεωρείται επιτυχής όταν οδηγεί την ομάδα στους στόχους που η ίδια έχει θέσει (Pierro et al, 2005). Σύμφωνα με τους Kenny & Zaccaro, 1983, τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της προσωπικότητας ενός ατόμου φανερώνουν την αποδοσή που θα έχει στα καθήκοντα του Ηγέτη (Chemers et al, 2000). Ο Chemers, (1993) υποστηρίζει ότι για να είναι κάποιος αποτελεσματικός ηγέτης θα πρέπει να έχει την ικανότητα να προβάλλει ένα θετικό πρόσωπο - εικόνα ηγέτη. Οι ηγέτες που έχουν αυτοπεποίθηση και πιστεύουν στις δικές τους ικανότητες αλλά και των συνεργατών τους και οι οποίοι είναι αισιόδοξοι για τα αποτελέσματα της συλλογικής δράσης, παρουσιάζουν μια εικόνα σύμφωνη με τα πρότυπα ηγεσίας, όπως διατύπωσαν οι Lord & Maher, 1991. Γενικά η **αυτοπεποίθηση** είναι απαραίτητο γνώρισμα για να είναι κάποιος ηγέτης. Όλη η βιβλιογραφία που αφορά στην ηγεσία κατατάσσει το παραπάνω χαρακτηριστικό ως βασικό της αποτελεσματική ηγεσίας, σύμφωνα με τους Bass, 1990, House & Aditya, 1997, Northouse, 2001, Yukl & Van Fleet, 1992 (Pierro et al, 2005). Οι Kirpnis & Lane (1962), διατύπωσαν ότι στις περισσότερες μελέτες για την αποτελεσματική ηγεσία, τα χαρακτηριστικά της αυτοπεποίθησης με την αυτοεκτίμηση και την αυτοαποτελεσματικότητα δεν διαχωρίζονται μεταξύ τους, αλλά συνεξετάζονται. Ιδιαίτερα το αίσθημα της αυτοαποτελεσματικότητας είναι τόσο ισχυρό που μπορεί να ενισχύσει την πίστη και να παρακινήσει τον ηγέτη ώστε να κάνει πράγματα ξεχωριστά, αυξάνοντας του την αυτοπεποίθησή του (Bandura & Cervone, 1983). Βέβαια υπάρχουν ορισμένοι ηγέτες που εξαιτίας της αυξημένης αυτοπεποίθησής τους απολαμβάνουν τον ηγετικό τους τίτλο με αποτέλεσμα να εφησυχάζονται σε αυτόν και να παύουν να λειτουργούν αποτελεσματικά στα καθήκοντά τους.

Σε γενικές γραμμές, μέσα σε μία ομάδα, ορισμένοι προσανατολίζονται προς τους ηγετικούς ρόλους και τους επιδιώκουν περισσότερο από άλλους, με κάποιους από αυτούς να **ορίζονται** ως ηγέτες ενώ άλλους να **αναδύονται** (Hargie, 2011). Οι ηγέτες που ορίζονται - διορίζονται μέσα σε μία ομάδα ή εταιρεία μπορούν να είναι ιδιαίτερα επιτυχείς στο να εκπληρώνουν τους στόχους της ομάδας και αυτό έχει ως αποτέλεσμα να γίνονται αποδεκτοί από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας. Από την άλλη τα άτομα που αναδύονται μέσα από μία ομάδα ως ηγέτες, θα πρέπει πρώτα να δεθούν με τα μέλη της ομάδας και να δεσμευτούν ως προς τους στόχους της ίδιας της ομάδας, προκειμένου να καταφέρουν να επιτύχουν τους συγκεκριμένους στόχους και ταυτόχρονα να τους πιστέψουν και να τους ακολουθήσουν τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας. Η συγκεκριμένη προσέγγιση της ηγεσίας διακρίνει τους ηγέτες

από τους ακόλουθους, με βάση τα χαρακτηριστικά τους, τόσο τα γενικά όσο και τα προσωπικά (Pavitt 1999). Κάποια γενικά χαρακτηριστικά που οι ηγέτες μοιράζονται σχετίζονται με τη φυσική τους εμφάνιση, την επικοινωνιακή τους ικανότητα, την ευφυΐα και την προσωπικότητα τους .

Όσον αφορά τη φυσική εμφάνιση, οι ορισθέντες ηγέτες τείνουν να είναι πιο ψηλοί και πιο ελκυστικοί από ό,τι τα άλλα μέλη της ομάδας. Αυτό οφείλεται στο ότι συνειδητά αλλά και υποσυνείδητα συνδέουμε ένα μεγαλύτερο μέγεθος (όσον αφορά το ύψος και την κατασκευή, όχι όμως το σωματικό λίπος) με δύναμη και με καλή ηγεσία (Fry et al, 2005).

Οι ικανότητες επικοινωνίας, έχουν να κάνουν με την δυνατότητα των ηγέτων να μιλούν με μεγαλύτερη ευφράδεια, να χρωματίζουν τον τόνο της φωνής τους εντονότερα και να ακούγονται με μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση, ενώ παράλληλα να επικοινωνούν με τα άλλα μέλη της ομάδας συχνότερα και αποτελεσματικότερα. Η ηγεσία είναι μια συμπεριφορά που πραγματοποιείται μέσω της επικοινωνίας, σύμφωνα με τους Holladay & Coombs (1993), γιατί μέσω αυτής διαμορφώνονται οι αντιλήψεις για το χάρισμα ενός ηγέτη καθώς αυτή χωρίζεται, στο περιεχόμενο των μηνυμάτων του ηγέτη και στη παρουσίαση τους (Madlock, 2012). Ομοίως τα μηνύματα που στέλνει ένας ηγέτης περιέχουν τόσο συναισθηματικές όσο και γνωστικές στρατηγικές και όταν μεταφέρει αποτελεσματικά το όραμα του, τότε κερδίζει την εμπιστοσύνη των υφισταμένων του, το οποίο με τη σειρά του στοχεύει στην επικοινωνιακή ικανοποίηση μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων του (Pavitt, 1999). Και όταν λέμε επικοινωνιακή ικανοποίηση, εννοούμε τον όγκο των πληροφοριών που μεταφέρεται από τον ηγέτη στους υφισταμένους του και έχουν να κάνουν κυρίως με τα καθήκοντα τους (Madlock, 2012).

Παράλληλα οι ηγέτες διακρίνονται για την αυξημένη ευφυΐα τους σε σχέση με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας, πράγμα που τους βοηθάει στη γρήγορη και σωστή επίλυση ενός προβλήματος, κάνοντας τους αποτελεσματικούς στη διαχείριση κρίσεων (Korabic, Baril & Watson, 1993). Αυτό βέβαια που είναι ενδιαφέρον είναι ότι τα μέλη μιας ομάδας δύσκολα θα αναγνωρίσουν έναν επικείμενο υπόψηφιο αναδυόμενο ηγέτη, λόγω της αυξημένης του ευφυΐας και αυτό γιατί θα επικρατήσουν τα εγωκεντρικά τους συναισθήματα. Πρέπει λοιπόν ο υποψήφιος ηγέτης να **κερδίσει** πρώτα την εμπιστοσύνη τους, για να μπορέσει να ανελιχθεί μέσα στην ομάδα.

Τέλος, οι ηγέτες είναι συνήθως πιο εξωστρεφείς, δυναμικοί και επίμονοι από τα άλλα μέλη της ομάδας (Robbins & Judge, 2011). Αυτό το χαρακτηριστικό τους κάνει να πετυχαίνουν εκεί που οι άλλοι εγκαταλείπουν, να πιστεύουν και να επιμένουν σε μία ιδέα – στόχο που πρέπει να πραγματοποιηθεί από την ομάδα, με αποτέλεσμα να συμπαρασύρουν και τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας για να πραγματοποιηθεί η συγκεκριμένη ιδέα. Η λίστα των παραπάνω γνωρισμάτων δεν είναι οριστική, μιας και πολλοί επιτυχημένοι ηγέτες έχουν μερικά από τα χαρακτηριστικά αυτά, ενώ μη επιτυχημένοι ηγέτες ενδέχεται να έχουν πολλά από τα υπόψη χαρακτηριστικά. Τα παραπάνω χαρακτηριστικά δείχνουν διάρκεια και δεν

μπορεί να τα αποκτήσει κάποιος σε μικρό χρονικό διάστημα, πράγμα που τα καθιστά ως οδηγό για κάποιον που προσπαθεί να επιλέξει ένα ηγέτη μέσα σε μία ομάδα.

❖ Η μέχρι τώρα μελέτη του Ηγέτη έχει δώσει κάποιες χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με το πως οι άνθρωποι βλέπουν τους ιδανικούς ηγέτες, αλλά δεν έχει δώσει αρκετά στοιχεία στο γιατί κάποιοι άνθρωποι γίνονται και είναι πιο **επιτυχημένοι** ηγέτες από άλλους. Πολλές φορές άτομα τα οποία δεν είναι διορισμένα ή ορισμένα σε θέσεις εξουσίας, αναδύονται και αναρριχώνται σε αυτές εξαιτίας των συνθηκών που επικρατούν (Pavitt, 1999). Οι συγκεκριμένες επικρατούσες συνθήκες είναι αυτές που καθορίζουν το είδος του ηγέτη που χρειάζεται μια ομάδα (Fiedler, 1967). Αυτές οι συνθήκες χαρακτηρίζονται ως πολύ δομημένες, εξαιρετικά μη δομημένες ή σε κάποια ενδιάμεση κατάσταση. Σύμφωνα με έρευνες, έχει διαπιστωθεί ότι οι ηγέτες με υψηλό προσανατολισμό στην εργασία εμφανίζονται κατά κύριο λόγο, σε αυξημένο ποσοστό σε ομάδες με υψηλά δομημένα πλαίσια π.χ μια αυτοματοποιημένη εργοστασιακή μονάδα, καθώς και σε ομάδες που λειτουργούν σε άκρως αδόμητα περιβάλλοντα, όπως είναι οι ομάδες διαχείρισης κρίσης. Αντίθετα οι ηγέτες που είναι προσανατολισμένοι στις ανθρώπινες σχέσεις (συμπεριφορική θεώρηση) πιθανότερα εμφανίζονται σε ημιδομημένα πλαίσια που είναι λιγότερα επίσημα ή σε ομάδες μέσα στις οποίες υπάρχουν άνθρωποι με συγκεκριμένες γνώσεις, με αποτέλεσμα να είναι έμπιστοι και να κάνουν μεγάλο μέρος της δουλειάς τους ανεξάρτητα (Fiedler, 1967).

Από την άλλη σύμφωνα με τις ενδεχομενικές θεωρίες, άτομα από διαφορετικές ομάδες που αναδύονται σε ηγέτες, προκύπτουν με διαφορετικό τρόπο, αλλά πάντα με τις δύο κοινές σταθερές για τον καθένα (Bormann & Bormann, 1988). Η πρώτη σταθερά αναφέρεται στη πρώτη περίοδο που αφορά στην πρώτη συνάντηση της ομάδας. Στη συγκεκριμένη περίοδο και κατά τη διάρκεια αυτής περίπου τα μισά μέλη της ομάδας εξαλείφονται από τη δυνατότητα να αποτελούν τον ηγέτη αυτής της ομάδας. Η συγκεκριμένη διαδικασία έχει άτυπο αλλά ουσιαστικό χαρακτήρα μιας και αναδύονται τα χαρακτηριστικά του κάθε υποψηφίου, όπως το πόσο καλά επικοινωνεί με τους υπόλοιπους, το πόσο άκαμπτος ή μη είναι στις πεποιθήσεις του και τέλος το πόσο καλά πληροφορημένος είναι για το έργο και τους στόχους της ομάδας. Η δεύτερη σταθερά αναφέρεται στις διεργασίες που γίνονται στο εσωτερικό της ομάδας μεταξύ των μελών της. Κάποιος ή κάποια μέλη θα εγείρουν αξιώσεις να ηγηθούν της ομάδας και αυτό θα επιτευχθεί με δύο τρόπους. Ο πρώτος τρόπος είναι εάν υπάρχει μόνο μία αξίωση για την ενάσκηση των καθηκόντων του ηγέτη εντός της ομάδας, πράγμα που σημαίνει ότι τα λοιπά μέλη της ομάδας δεν επιθυμούν διότι δεν πιστεύουν στο στόχο της ομάδας, δεν εμπιστεύονται κανέναν μέσα στην ομάδα, γεγονός που οδηγεί σε χαμηλή συνοχή μεταξύ τους και βέβαιη αποτυχία σε ότι έχει να κάνει με την υλοποίηση των στόχων της ομάδας. Ο δεύτερος τρόπος είναι όταν υπάρχουν περισσότεροι από έναν υποψήφιο για την ηγετική θέση μέσα στην ομάδα. Σε αυτή την περίπτωση ο κάθε υποψήφιος θα πρέπει να πείσει για την αξία του τους υπόλοιπους και να αποκτήσει το δυνατόν περισσότερο υποστηρικτές – ακολούθους. Για να συνεχίσει η ομάδα ομαλά να

δραστηριοποιείται θα πρέπει να είναι ένας ο ηγέτης και υπόλοιποι υποψήφιοι να αποσυρθούν. Αυτό δημιουργεί μια μεγαλύτερη υποχρέωση στον ηγέτη να σεβαστεί του λοιπούς υποψηφίους και να λειτουργήσει συναινετικά αναθέτοντας τους αυξημένης ευθύνης καθήκοντα, προκειμένου να κερδίσει τον σεβασμό και την υποστήριξη των πάντων ώστε να επιτύχει τους στόχους της ομάδας. Καταλήγουμε λοιπόν στο συμπέρασμα ότι για να αναδυθεί κάποιος ηγέτης απαιτείται να έχει αυξημένες επικοινωνιακές δεξιότητες – ικανότητες.

Από τα παραπάνω καταλήγουμε ότι όταν αναφερόμαστε στην έννοια της αποτελεσματικής ηγεσίας, εννοούμε μια σύνθετη και δυναμική λειτουργία η οποία δεν μπορεί να ερμηνευθεί στατικά και μονοσήμαντα. Έτσι λοιπόν, θα πρέπει ο ηγέτης να συγκεράσει τα στοιχεία της προσωπικότητας του, το προφίλ και την κουλτούρα της ομάδας καθώς και τις επικρατούσες συνθήκες (τόσο τις εσωτερικές , όσο και τις εξωτερικές) για να επιλέξει τον τρόπο που θα ασκήσει την ηγεσία του.

2.4 Αποτελεσματική Ηγεσία – Μη Λεκτική Επικοινωνία

Όπως αναφέραμε στις προηγούμενες παραγράφους, ο ηγέτης αναδεικνύεται μέσα σε μία ομάδα ή οργανισμό, από τα χαρακτηριστικά του (stodgill, 1948) και από τις επικρατούσες συνθήκες (Fiedler, 1967) και προσπαθεί να υιοθετήσει τον καταλληλότερο τρόπο με τον οποίο θα ασκήσει την ηγεσία του, εξαρτώμενος από τις επικρατούσες συνθήκες μέσα στην ομάδα, προκειμένου να πείσει τους υφισταμένους του να αφήσουν τα δικά τους θέλω και να κυνηγήσουν το κοινό όραμα της ομάδας, το οποίο είναι πάνω από όλους και όλα (Hogan, Curby, & Hogan, 1994).

Για να μπορέσει λοιπόν , ο ηγέτης να εφαρμόσει το δικό του τρόπο διαχείρισης, θα πρέπει να χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά την επικοινωνία. Ο ρόλος της επικοινωνίας αποτελεί αδιαμφισβήτητο κύριο στοιχείο της ηγεσίας (Madlock, 2012). Αυτό σημαίνει, ότι η ικανότητα επικοινωνίας διαμορφώνεται έτσι ώστε να περιλαμβάνει στοιχεία γνώσης, κινήτρων, δεξιοτήτων, συμπεριφοράς και αποτελεσματικότητας (Spitzberg, 1983). Οι Spitzberg & Cupach (1981), δήλωσαν ότι «η ικανή αλληλεπίδραση μπορεί να θεωρηθεί ως μία μορφή διαπροσωπικής επιρροής, στην οποία ένα άτομο έχει αντιμέτωπο με την αποστολή της εκπλήρωσης της λειτουργίας της επικοινωνίας και των στόχων, διατηρώντας ταυτόχρονα τους διαπροσωπικούς κανόνες συνομιλίας» (Madlock, 2012). Εκτός όμως από τη λεκτική επικοινωνία έχουμε και τη μη λεκτική. Για παράδειγμα, στον οργανωτικό τομέα, σύμφωνα με την DeGroot et al (2011) η μη λεκτική επικοινωνία συμπληρώνει τα μηνύματα του ηγέτη, τα οποία μεταφέρονται μέσω της καθημερινής αλληλεπίδρασης πρόσωπο με πρόσωπο, μέσω των ομιλιών αλλά και των ανακοινώσεων (Bellou & Gkorezis, 2016). Χαρακτηριστικά οι DeGroot, Aime, Johnson & Kluemper (2011), διατύπωσαν ότι τα λόγια των ηγετών, συμπληρώνονται από μη λεκτικά στοιχεία. Τέλος οι Holladay & Coombs (1993) παρατήρησαν ότι υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ της χρήσης μη λεκτικής επικοινωνίας και την αποτελεσματικής ηγεσίας.

Από τα παραπάνω προκύπτει η υπόθεση 1:

Υπόθεση 1: Η θετική χρήση της γλώσσας του σώματος από τον ηγέτη επιδρά στην αποτελεσματική ηγεσία.

3. Συναισθηματική Νοημοσύνη

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη ή το Emotional Quadrant (EQ) είναι μία από τις έννοιες που απασχολούν το σύγχρονο επιστημονικό κόσμο, από την στιγμή που έγινε ευρέως γνωστή από τον Goleman το 1995 (Bar-On, 2006). Για πολλά χρόνια η μελέτη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης εστιάστηκε κυρίως στην προσαρμοστική χρήση της γνώσης (N.S Schutte et al, 1998). Τα τελευταία χρόνια οι θεωρητικοί όπως οι Gardner(1983) και Sternberg (1988) έχουν προτείνει περισσότερες προσεγγίσεις για την κατανόηση της υπόψη νοημοσύνης. Η δημοσίευση του βιβλίου από τον Goleman (1995), «Συναισθηματική Νοημοσύνη», έκανε δημοφιλή την ιδέα της προβολής της εμπειρίας και της έκφρασης των συναισθημάτων ως τομέα της νοημοσύνης (N.S Schutte et al, 1998).

Κοιτώντας προς τα πίσω, πρώτος ο Robert Thorndike (1920) μίλησε για την κοινωνική νοημοσύνη, η οποία είναι η ικανότητα του να αποκωδικοποιείς τις ανθρώπινες σχέσεις. Είναι φανερό όμως, ότι το να μετρήσεις την παραπάνω έννοια είναι από τη φύση του μία εγγενής δύσκολη υπόθεση (Owoseni, 2014). Το 1983 ο θεωρητικός Gardner αναφέρθηκε σε δύο είδη νοημοσύνης: την ενδοπροσωπική και τη διαπροσωπική, οι οποίες αφορούσαν στην αυτογνωσία και την ικανότητα αντίληψης συναισθημάτων των άλλων αντίστοιχα. Ο όρος «Συναισθηματική Νοημοσύνη» παρατηρήθηκε πριν 20 χρόνια περίπου σε μία διδακτορική διατριβή (Payne, 1985). Οι Salovey και Mayer είναι αυτοί που τελικά χρησιμοποίησαν για πρώτη φορά τον όρο «Συναισθηματική Νοημοσύνη», διεξάγοντας έρευνα προσπαθώντας να απαντήσουν στο «γιατί μερικά άτομα είναι καλύτερα στην αποκωδικοποίηση των συναισθημάτων από κάποια άλλα» (Mayer,Salovey, 1990). Παρολαυτά, η έννοια έγινε ευρύτερα γνωστή μέσα από τον Daniel Goleman το 1995, ο οποίος με τα βιβλία του τα οποία έγιναν μπεστ σέλερ στη διεθνή αγορά, ανέδειξε το θέμα του σωστού χειρισμού των συναισθημάτων στον κόσμο των επιχειρήσεων και την διοίκηση των οργανισμών, ως παράγοντα της βιωσιμότητας της ίδιας της επιχείρησης (Rosete & Ciarrochi, 2005).

3.1 Η Έννοια της ΣΝ

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη συνίσταται στην ικανότητα του ατόμου να έχει αυτεπίγνωση (να αναγνωρίζει τα συναισθήματα του όταν τα βιώνει), να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα σε άλλους και να διαχειρίζεται τις συναισθηματικές νύξεις και τις πληροφορίες (Bar-On, 2006). Σύμφωνα με τους Salovey και Mayer ΣΝ είναι η ικανότητα που έχει ένα άτομο να αντιλαμβάνεται και να εκφράζει τα συναισθήματα του, να τα προσαρμόζει στη

σκέψη του, να κατανοεί την αιτία πρόκλησης τους και να ρυθμίζει τις επιπτώσεις τους τόσο στον εαυτό του όσο και στους γύρω του. Από την άλλη ο Goleman υποστηρίζει ότι η ΣΝ είναι ένα σύνθετο σετ ικανοτήτων οι οποίες επιτρέπουν στο άτομο να οργανώσει τα συναισθήματά του εαυτού του και των γύρω του, προκειμένου να διαχειριστεί και να ελέγξει αποτελεσματικά τα συναισθήματά του στις σχέσεις του με τους υπόλοιπους (N.S Schutte et al, 1998). Από τα παραπάνω, μπορούμε να συνοψίσουμε ότι ένας συναισθηματικά έξυπνος άνθρωπος μπορεί να ξεχωρίσει για την αυτογνωσία του, δηλαδή να γνωρίζει τα όρια και τις δυνατότητες του, προκειμένου να εξισορροπήσει το ρεαλισμό με την ηθική και να αξιολογεί πότε πρέπει να ακολουθεί ή όχι τους κανονισμούς. Επιπρόσθετα, θέτει υψηλούς στόχους και προσπαθεί πάντα να τους εκπληρώσει, χωρίς να τον αποκαρδιώνει η αποτυχία, αντιμετωπίζοντας όλες τις καταστάσεις με αισιοδοξία και διορατικότητα για να έχει τη δυνατότητα να καταλαβαίνει τις απόψεις των άλλων, βλέποντας τα πράγματα από τη δική τους οπτική γωνία (Oden et al, 2015).

3.2 Θεωρίες - Μοντέλα Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Οι θεωρίες που διατυπώθηκαν για τη ερμηνεία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, την αντιμετωπίζουν ως μία σύνθετη έννοια που περιλαμβάνει μια σειρά από ιδιότητες – χαρακτηριστικά, όπως είναι οι ικανότητες, οι δεξιότητες, τα χαρακτηριστικά, η προσωπικότητα κ.α (Kerr et Al, 2005). Οι Salovey και Mayer είναι που υποθέσαν ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη αποτελείται από τις ακόλουθες τρεις κατηγορίες των προσαρμοστικών ικανοτήτων: την εκτίμηση και την έκφραση των συναισθημάτων, τη ρύθμιση του συναισθήματος και τη χρήση των συναισθημάτων στην επίλυση των προβλημάτων. Αντίστοιχα, το βιβλίο του Goleman (1995) «Συναισθηματική Νοημοσύνη», το οποίο παρουσιάζει σημαντικά στοιχεία της υπόψη έννοιας, συσχέτισε συγκεκριμένες κοινωνικές και επικοινωνιακές δεξιότητες επηρεασμένες από την κατανόηση και την έκφραση των συναισθημάτων. Επίσης το δημοφιλές βιβλίο των Cooper και Sawaf (1997) «Εκτελεστικό EQ», επισήμανε ένα μοντέλο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης που συνδέει συγκεκριμένες δεξιότητες και τάσεις με τους ακόλουθους τέσσερις ακρογωνιαίους λίθους: τον συναισθηματικό γραμματισμό, που περιλαμβάνει τη γνώση των συναισθημάτων του καθενός και τον τρόπο λειτουργίας τους, την συναισθηματική καταλληλότητα, που περιλαμβάνει την συναισθηματική σκληρότητα και ευελιξία, το συναισθηματικό βάθος, που περιλαμβάνει συναισθηματική ένταση και προοπτική για ανάπτυξη, την συναισθηματική αληθεία, που περιλαμβάνει την ικανότητα να χρησιμοποιείται το συναίσθημα για τη δημιουργία.

Με βάση τα παραπάνω, ανάλογα σε ποια πλευρά της συναισθηματικής νοημοσύνης εστιάζουν, διαχωρίζονται σε δύο μοντέλα: το μοντέλο ικανοτήτων και το μοντέλο δεξιοτήτων (Bar-On, 1995; Rosete & Ciarrochi, 2005; Weinberger, 2009). Στο μοντέλο ικανότητας, θεωρούμε ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι ένα είδος νοημοσύνης που εμπεριέχει

διάφορες ικανότητες και οι οποίες οργανώνονται σε τέσσερις διαστάσεις: την αντίληψη και αναγνώριση συναισθημάτων, την αφομοίωση συναισθημάτων, την κατανόηση συναισθημάτων και τη διαχείριση συναισθημάτων (Mayer, Salovey & Caruso, 2000). Αντίστοιχα το μεικτό μοντέλο ερμηνεύει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως ένα συνδυασμό από ικανότητες προσαρμογής και χαρακτηριστικά προσωπικότητας (Bar-On, 1996). Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το μοντέλο του Baron (1997), το οποίο αποτελείται από πέντε κατηγορίες ικανοτήτων: ενδοπροσωπικές, διαπροσωπικές, ικανότητες προσαρμογής, διαχείρισης άγχους και γενική διάθεση (ευτυχία, αισιοδοξία). Στην ίδια κατηγορία ένα ακόμη μοντέλο είναι του Goleman (Boyatzis, Goleman & Rhee, 2000), σύμφωνα με το οποίο η Συναισθηματική Νοημοσύνη, διακρίνεται σε τέσσερις κατηγορίες:

- ❖ Την Αυτοεπίγνωση, μέσα από την οποία το άτομο κατανοεί τα συναισθήματά του, τις δεξιότητες του, γνωρίζει τα δυνατά και αδύνατα σημεία του χαρακτήρα του, τα όρια, τις αξίες και τα κίνητρα του, αναπτύσσοντας έτσι την ακριβή αυτοαξιολόγηση και την αυτοπεποίθησή του.

- ❖ Την Αυτοδιαχείριση, με την οποία διαχειριζόμαστε τον εσωτερικό μας κόσμο, διατηρώντας τον συναισθηματικό μας αυτοέλεγχο, προκειμένου να προσαρμοστούμε και να προσανατολιστούμε προς τον στόχο.

- ❖ Την Κοινωνική επίγνωση, σύμφωνα με την οποία αναγνωρίζουμε τα συναισθήματα των άλλων, διακρίνουμε τις ανάγκες τους και ανταποκρινόμαστε ανάλογα. Με άλλα λόγια, είναι η εμπάθεια και η επίγνωση του συνόλου.

- ❖ Τη Διαχείριση σχέσεων, που περιλαμβάνει την ηγεσία, την παρακίνηση, τη δυνατότητα ανάπτυξης των τρίτων, τη διαχείριση των συγκρούσεων, τη σύσφιξη των σχέσεων και τέλος την ομαδικότητα με τη συνεργασία. Όλα αυτά όμως τα επιτυγχάνουμε εστιάζοντας στην επικοινωνία και συγκεκριμένα στην αποτελεσματική επικοινωνία, είτε αυτή είναι λεκτική είτε μη λεκτική.

Οι παραπάνω κατηγορίες είναι επίκτητες και δεν οφείλονται σε κληρονομικούς παράγοντες. Τελευταίες μελέτες έχουν δείξει ότι ο δείκτης ευφύας ενός ανθρώπου, από μόνος του δεν επαρκεί για να μετρήσει την εργασιακή του απόδοση ή την ικανότητά του. Ο δείκτης ευφύας υπολογίζει με ακρίβεια τις «ακαδημαϊκές» μας ικανότητες, χωρίς όμως να υποδεικνύει τις καλύτερες ικανότητες για μία εργασία (Rosete & Ciarrochi, 2005). Ο Goleman (1995), διατύπωσε ότι υπάρχει σχέση μεταξύ του δείκτη ευφύας και της συναισθηματικής νοημοσύνης. Η υπόψη σχέση αποτυπώνεται με τα κάτωθι στερεότυπα:

- ❖ Υψηλός Δείκτης Ευφύας – Άντρας: Ο άντρας που έχει υψηλό δείκτη ευφύας χαρακτηρίζεται ως διανοοούμενος με ευρύ φάσμα ενδιαφερόντων και ικανοτήτων. Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του υπόψη τύπου άντρα είναι η φιλοδοξία, η παραγωγικότητα, η αυτοπεποίθηση, η εκλεκτικότητα και η κριτική. Συνήθως χαρακτηρίζεται «κρύος» και απόμακρος (Snob).

- ❖ Υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη – Άντρας: Ο συγκεκριμένος τύπος άντρα

είναι κοινωνικός, εξωστρεφής και πρόσχαρος. Δεν αγχώνεται εύκολα για το μέλλον, ενώ παράλληλα δεσμεύεται με τους ανθρώπους, αναλαμβάνει ευθύνες και διακρίνεται για το φιλότιμο του. Γενικά δείχνει συμπαθής και ζεί μια «γεμάτη» κοινωνική ζωή. Τέλος τα έχει καλά με τον εαυτό του και τους γύρω του.

❖ Υψηλός Δείκτης Ευφυΐας – Γυναίκα: Οι γυναίκες που διαθέτουν υψηλό δείκτη ευφυΐας έχουν αυτοπεποίθηση, με ευρύ φάσμα ενδιαφερόντων και ικανοτήτων. Διακρίνονται για την ευφράδεια τους, για την καλαισθησία και την αντίληψη του εαυτού τους. Ταυτόχρονα, έχουν αρνητικά γνωρίσματα, όπως το άγχος και τις ενοχές.

❖ Υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη – Γυναίκα: Ο συγκεκριμένος τύπος γυναίκας είναι δυναμικός, εκφράζοντας τα αισθηματά του χωρίς να τα «φιλτράρει», νιώθοντας έτσι καλά με τον εαυτό της. Είναι εξωστρεφής και εκφραστική, ενώ μπορεί και λειτουργεί σε αγχωτικό περιβάλλον. Τέλος είναι ανοικτή στε γνωριμίες νέων ατόμων.

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι αυτό που θα μας κάνει επιτυχημένους και ευτυχισμένους είναι η Συναισθηματική Νοημοσύνη και όχι η Διανοητική Ευφυΐα. Σίγουρα υπάρχει σύνδεση μεταξύ των δύο και γι' αυτό συνηθώς όταν κάποιος έχει υψηλό δείκτη νοημοσύνης κατά συνέπεια έχει και υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη. Αναγνωρίζοντας τη διαφορά μεταξύ των δύο μπορεί κάποιος να αναπτύξει τη συναισθηματική νοημοσύνη, προκειμένου να επιτύχει στη ζωή του.

4. Εργασιακή Απόδοση

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται μέσα σ' ένα αβέβαιο οικονομικό, πολιτικό και κοινωνικό περιβάλλον με απώτερο σκοπό την επιβίωση και την αναπτυξή τους, έχοντας ως κύριο κριτήριο το οικονομικό τους κέρδος (Robbins & Judge, 2011). Για να πραγματοποιηθούν οι στόχοι μιας επιχείρησης θα πρέπει να στηριχτεί πάνω σε κάποιες συνισταμένες, όπως είναι η ανθρωποκεντρική και πελατοκεντρική προσέγγιση της επιχειρηματικής δραστηριότητας, η υιοθέτηση και η εισαγωγή της ποιότητας στις διαδικασίες, η υπευθυνότητα προς το καταναλωτικό κοινό, η προσφορά στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο και ο έντονος ανταγωνισμός. Όλες οι παραπάνω συνισταμένες αποτελούν τη διαχείριση της εργασιακής απόδοσης και μπορούν να στηρίξουν την κάθε επιχείρηση ώστε να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, έναντι των υπολοίπων. Γενικότερα με τη διαχείριση της εργασιακής απόδοσης, μπορούμε να έχουμε την εικόνα των εργαζόμενων σε μία επιχείρηση, σε ότι αφορά στην επίδοση τους αλλά και την βελτίωση της απόδοσης τους, η οποία θα φέρει σημαντικές αλλαγές στην εικόνα της επιχείρησης (Friedlander, 1966).

4.1 Η Έννοια της Εργασιακής Απόδοσης

Με τον όρο απόδοση αναφερόμαστε στην επίδοση του ατόμου ή της ομάδας, σε ένα συγκεκριμένο έργο, δηλαδή σε ένα σύνολο κανόνων που πρέπει να τηρηθούν για την

επίτευξη ενός στόχου (Wilke & Meertens, 1994). Μπορούμε επίσης να διατυπώσουμε ότι απόδοση είναι το επίπεδο παραγωγικότητας ενός μεμονωμένου εργαζόμενου σε σχέση με τους συναδέλφους του σε διάφορες συμπεριφορές που σχετίζονται με την εργασία (Karatepe et al, 2005). Σύμφωνα με τον Campbell (1990), απόδοση ορίζεται ως η παρατήρηση διαφόρων συμπεριφορών των ανθρώπων, που είναι σχετικές με τους στόχους – επιδιώξεις ενός οργανισμού. Η έννοια της απόδοσης είναι πραγματικά πολυδιάστατη. Αρκεί να αναφέρουμε ότι οι Campbell et al (1990) τη διακρίνουν σε απόδοση και αποτελέσματα των επιδόσεων, τα οποία ονομάζει αποτελεσματικότητα (Campbell, 1990). Την απόδοση τη συναντάμε με δύο τύπους: την απόδοση εντός ρόλου (in-role) και την απόδοση εκτός ρόλου (extra-role) (Motowildo, Borman & Schmidt, 1997; Carter et al, 2013). Εντός ρόλου είναι οι συμπεριφορές που συναντάμε και έχουν να κάνουν με την επιτυχή ολοκλήρωση των καθηκόντων που ορίζει μία εργασιακή θέση, ενώ εκτός ρόλου είναι οι συμπεριφορές που δεν περιλαμβάνονται στον ορισμό της θέσης εργασίας, συμβάλλουν όμως στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Campbell, 1990). Για παράδειγμα η αποφυγή συγκρούσεων στην εργασία (Organ & Paine, 1999) και η παροχή βοήθειας στους συναδέλφους (Williams & Anderson, 1991), αποτελούν συμπεριφορές εκτός ρόλου.

Για να διατηρηθεί η υψηλή εργασιακή απόδοση ενός οργανισμού, θα πρέπει να πραγματοποιηθεί η διαδικασία της αξιολόγησης, η οποία στοχεύει στην εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με την παρελθούσα ή τρέχουσα εργασιακή απόδοση των εργαζόμενων καθώς και των δυνατοτήτων τους. (Friedlander, 1966). Η παραπάνω αξιολόγηση υλοποιείται μία με δύο φορές το χρόνο, προκειμένου ο οργανισμός να εντοπίσει τυχόν προβλήματα που μπορεί να πλήξουν την εργασιακή απόδοση των εργαζομένων και έτσι να μπορέσει με ένα κατάλληλο πλάνο να τα επιλύσει (Locke, Shaw, Shari, Latham, 1981). Σε όλους τους οργανισμούς οι αξιολογήσεις πραγματοποιούνται: από επιτροπές αξιολογήσεων, στις οποίες συνήθως συμμετέχει ο άμεσος προϊστάμενος του υπό αξιολόγηση εργαζόμενου και τρεις ή τέσσερις προϊστάμενοι άλλων τμημάτων. Βέβαια υπάρχουν και άλλες μέθοδοι αξιολόγησης όπως η αξιολόγηση από ομοιόβαθμους, η αυτοαξιολόγηση και η αξιολόγηση 360 μοιρών (Wright, Cropanzano & Bonett, 2007; Bowling, 2007). Για το ποια από τις παραπάνω μέθοδος είναι αρτιότερη και μας δίνει τα εγκυρότερα αποτελέσματα, οι μελετητές καταθέτουν τα εξής: Οι αυτοαξιολογήσεις διαφέρουν από τις υπόλοιπες που κάνουν άλλοι, καθώς επηρεάζονται από διάφορους παράγοντες, όπως η νοημοσύνη και τα επιτεύγματα του αυτοαξιολογητή, αλλά και από κάθε είδους μεροληψίες (Dunning, Heath & Suls, 2004). Βέβαια μεροληψίες και προκαταλήψεις συναντάμε και στις αξιολογήσεις από τρίτους (Harris & Schaubrock, 1988). Τέλος η αξιολόγηση με την χρήση πληροφοριών από διαφορετικές πηγές πλεονεκτεί, καθώς με τον τρόπο αυτό ενισχύεται η εγκυρότητα της (Demerouti et al, 2014).

4.2 Εργασιακή απόδοση – Ηγεσία – ΣΝ

Για να μπορέσει ένας οργανισμός να επιβιώσει και να προοδεύσει μέσα στο σύγχρονο οικονομικόπολιτικό γίγνεσθαι είναι απαραίτητο να αλλάξει οργανωσιακά (Cartet et al, 2013). Μάλιστα, πολλοί οργανισμοί στο πλαίσιο του μεταξύ τους ανταγωνισμού αλλάζουν συνεχώς (Brown & Eisenhardt, 1997; Burke, 2002). Αυτές οι συνεχείς αλλαγές των οργανισμών, έκαναν τους μελετητές να συμφωνήσουν ότι οι εργαζόμενοι απαιτείται να αλλάξουν εκτός από την εργασιακή ρουτίνα τους και τις κοινωνικές τους πρακτικές όπως οι καθημερινές τους σχέσεις με τους προϊστάμενους τους και τους συναδέλφους τους. Για την αντιμετώπιση της καθημερινής πρόκλησης της προσαρμογής σε πραγματικό χρόνο σε νέες καταστάσεις, οι εργαζόμενοι διατηρούν επιλεκτικά αποτελεσματικά στοιχεία της εργασιακής τους απόδοσης και την ενσωματώνουν με νέα, που είναι αποδοτικότερα (Feldman & Pentland, 2003). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, οι εργαζόμενοι πολύ συχνά να αντιμετωπίζουν δυσκολίες και εντάσεις στο εργασιακό τους περιβάλλον, προσπαθώντας να διατηρήσουν τα προηγούμενα επίπεδα απόδοσης τους, ενώ προσαρμόζονται στις νέες απαιτήσεις της εργασίας τους (Kanfer & Ackeman, 1989). Για να μετριάσουν τις εντάσεις και να διευκολύνουν την αποτελεσματική απόδοση, οι προϊστάμενοι πρέπει να επιδεικνύουν τις κατάλληλες συμπεριφορές ηγεσίας (Bass & Riggio, 2006 ; Burke, 2002). Μεταξύ των διαφόρων προοπτικών της ηγεσίας, η μετασχηματιστική ηγεσία συχνά συνδέεται με την αποτελεσματικότητα της διοίκησης κατά τη διάρκεια της οργανωσιακής αλλαγής (Bass & Riggio, 2006; Pawar & Eastman, 1997). Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες αναγνωρίζουν την ανάγκη για αλλαγή, δημιουργούν και μοιράζονται συναρπαστικά οράματα με τους εργαζόμενους, τους καθοδηγούν μέσω των προσαρμογών στο νέο περιβάλλον εργασίας και τους εμπνέουν στο να πετύχουν τον προκλητικό στόχο της οργανωσιακής αλλαγής (Bass, 1999). Σύμφωνα με τον Bass (1997) η μετασχηματιστική ηγεσία πρέπει να είναι αποτελεσματική τόσο στις δυτικές όσο και στις μη δυτικές κοινωνίες και συσχετίζεται με τις ατομικές και ομαδικές εργασίες (Judge & Piccolo, 2004). Οι Chen et al (2002) επιβεβαιώνουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία είναι μία από τις ηγεσίες που είναι αποτελεσματικές και σε μη δυτικές κοινωνίες, όπως είναι η Κίνα.

Οι μελετητές θεωρούν ως μεσολαβητικό παράγοντα της αποτελεσματικότητας της μετασχηματιστικής ηγεσίας την ποιότητα των σχέσεων μεταξύ του προϊσταμένου και των εργαζόμενων, η οποία οδηγεί στην εργασιακή απόδοση σε περιβάλλοντα αλλαγής (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003). Σύμφωνα με τον Blau (1964) η ποιότητα των σχέσεων μεταξύ προϊσταμένου και εργαζόμενου αντιπροσωπεύουν τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής, στην οποία τα δύο μέρη αλληλεπιδρούν με βάση τις κοινές υποχρεώσεις, το σεβασμό και την εμπιστοσύνη. Όσο πιο υψηλής ποιότητας είναι αυτή η σχέση τόσο η διαπροσωπική επικοινωνία είναι πιο συχνή, με αποτέλεσμα η στήριξη και η εμπιστοσύνη μεταξύ των δύο να είναι μεγαλύτερη (Dulac, Coyle – Shapiro, Henderson & Wayne, 2008; Graen & Uhl-

Bien,1995). Ο προϊστάμενος που υιοθετεί τη μετασχηματιστική ηγεσία εμπνέει του υφισταμένους του, τους παρέχει πολλές πληροφορίες για το οραμά του και τους στόχους του ίδιου του οργανισμού και τους προτρέπει να τον ακολουθήσουν. Ειδικά σε συνθήκες, όπου γίνονται αλλαγές, οι εργαζόμενοι έχουν ανάγκη να έχουν πρόσβαση σε προσαρμοστικούς πόρους, όπως είναι η ελεύθερη ροή πληροφοριών και η προσωπική στήριξη από την πλευρά του προϊστάμενου, μιας και οι προϊστάμενοι χρειάζονται με τη σειρά τους στήριξη από τους εργαζόμενους για τις επερχόμενες αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον, προκειμένου να επιτύχουν υψηλά επίπεδα εργασίας (Cadwell, Herold & Fedor, 2004; Weick & Quinn, 1999).

Για τη επίτευξη αυτής της υψηλής ποιότητας διαπροσωπικής επικοινωνίας μεταξύ του προϊστάμενου και του εργαζόμενου, σημαντικό κομμάτι αποτελεί η συναισθηματική νοημοσύνη. Παράλληλα η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί καίριο κομμάτι της αποτελεσματικής ηγεσίας καθώς και της απόδοσης της ομάδας μέσα σε μια οργάνωση (Prati, Douglas, Ferris, Ammeter & Buckley, 2003). Οι ανεπτυγμένες συναισθηματικές δεξιότητες, αυξάνουν την θετική στάση απέναντί στην εργασία (Carmeli, 2003) ενώ συμβάλλουν σημαντικά στην πρόληψη των αρνητικών συνεπειών του εργασιακού άγχους (Daus, 2005). Γενικότερα οι εργαζόμενοι που είναι συναισθηματικά αναπτυγμένοι υπερτερούν σε σχέση με του λοιπούς, σε θέματα όπως η ανέλιξη μέσα στην εργασία και η αύξηση του μισθού τους (Lopes, Brackett, Nezlek, Schutz, Sellin & Salovey, 2004). Για να αντέξει ένας οργανισμός μέσα στο χρόνο, απαιτείται να αναπτύξουν συναισθηματικές δεξιότητες όχι μόνο τα διευθυντικά στελέχη, αλλά και οι εργαζόμενοι προκειμένου να καλλιεργηθούν οι εν λόγω ικανότητες σε όλο το σύστημα. Τα άτομα που παρουσιάζουν ικανότητες όπως να αντιλαμβάνονται με ακρίβεια και να κατανοούν τα συναισθήματα των άλλων είναι σε θέση να ανταποκρίνονται με ευελιξία σε αλλαγές στο κοινωνικό και εργασιακό τους περιβάλλον (Salovey, Bedell, Detweiler & Mayer, 1990). Το νέο πρότυπο του ικανού εργαζόμενου είναι εκείνο του συναισθηματικά έξυπνου εργαζόμενου και διαφέρει πολύ από το πρότυπο που υπάγορευαν οι παλαιότερες αντιλήψεις (Goleman, 2000). Με βάση λοιπόν τα παραπάνω οδηγούμαστε στην παρακάτω υπόθεση.

Υπόθεση 2: Η Αποτελεσματική Ηγεσία επιδρά θετικά στην Εργασιακή Απόδοση των εργαζόμενων με αυξημένη συναισθηματική νοημοσύνη.

5. Εργασιακή Ευζωία

Η ευημερία των εργαζόμενων αποτελεί σημαντικό ερευνητικό θέμα τόσο για τους εργοδότες όσο και για τους εργαζόμενους, όχι μόνο για την ευημερία και την εργασιακή προσήλωση τους (Wright & Staw, 1999) αλλά και επειδή το εργασιακό άγχος έχει αρνητικές συνέπειες για τους εργαζόμενους, όπως είναι η απογοήτευση, η κατάθλιψη, το άγχος και πολλά άλλα φυσικά προβλήματα, συμπεριλαμβανομένων των καρδιαγγειακών παθήσεων και της υψηλής πίεσης του αίματος (Siu, Lu & Spector, 2007). Η ευημερία των εργαζομένων έχει

εξελιχθεί σε ένα βασικό ζήτημα, καθώς οι εταιρείες προσπαθούν να διασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοι τους παραμένουν ευχαριστημένοι και προσηλωμένοι στο έργο τους. Ένα ευτυχισμένο προσωπικό είναι ταυτόχρονα και ένα παραγωγικό δυναμικό. Στις δυτικές κοινωνίες, ορισμένοι εργοδότες έχουν αυξήσει το ενδιαφέρον για την ενίσχυση και διατήρηση της ευημερίας των εργαζόμενων, με αποτέλεσμα ορισμένοι υπάλληλοι είναι ακόμα πρόθυμοι να δεχτούν περικοπές αμοιβών προκειμένου να είναι πιο υγιείς και ευτυχισμένοι (Warr, 1999).

5.1 Η έννοια της Εργασιακής Ευζωίας

Σύμφωνα με τον Locke (1976) η εργασιακή ευζωία έχει μελετηθεί χρησιμοποιώντας την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης, η οποία ορίζεται ως η ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που πηγάζει από την εκτίμηση για τη δουλειά κάποιου ή για τις επαγγελματικές του εμπειρίες (Liu et al, 2010). Ο Warr (1999), όμως κατηγοριοποίησε όλες τις παρεμφερείς έννοιες όπως την εργασιακή ικανοποίηση, την εργασιακή ένταση, την εργασιακή κατάθλιψη και την εργασιακή κατάρρευση σε εργασιακή ευζωία. Επίσης σύμφωνα με τους Danna & Griffin (1999) η έννοια της εργασιακής ευζωίας προτείνεται να περιλαμβάνει τον συνδυασμό πνευματικών και ψυχολογικών ενδείξεων, όπως η άσκηση και λήψη επιρροής, η εκδήλωση εκνευρισμού και η βίωση σωματικής διαταραχής, όπως η πίεση του αίματος, η ασυνήθιστη καρδιολογική κατάσταση καθώς και η γενική φυσική κατάσταση (Liu et al, 2010).

Θεωρητικά, όταν οι μελετητές χρησιμοποιούν την έννοια της ευτυχίας, συνήθως αναφέρονται στον όρο με τη ψυχολογική του ερμηνεία, αντικείμενο της οποίας είναι η ευζωία (Diener, 1984, Diener et al, 1999). Οφείλουμε να επισημάνουμε ότι οι εν λόγω δύο έννοιες δεν είναι ταυτόσημες, αλλά χρησιμοποιούνται όμως ως εναλλακτικοί όροι. Υπόψη, ότι σύμφωνα με τους φιλόσοφους το συναίσθημα της ευτυχίας αναφέρεται ως ευδαιμονία, ενώ οι ψυχολόγοι το αναφέρουν ως ευτυχία – ευζωία (Diener, 1984). Γενικά, η ευζωία ενός εργαζόμενου καθορίζεται κυρίως από την εργασία και τυχόν παρεμβάσεις στο χώρο εργασίας. Με τον όρο παρεμβάσεις εννοούμε, πράγματα που επηρεάζουν τη φυσική ευημερία – ευζωία, όπως το άπλετο φυσικό φως της ημέρας και η ελεγχόμενη θερμοκρασία περιβάλλοντος.

5.2 Χαρακτηριστικά της Εργασιακής Ευζωίας

Ο Warr (1999) όπως αναφέραμε κατηγοριοποίησε όλες τις παρεμφερείς έννοιες όπως την εργασιακή ικανοποίηση, την εργασιακή ένταση, την εργασιακή κατάθλιψη και την εργασιακή κατάρρευση σε εργασιακή ευζωία. Αντίστοιχα οι Schaufeli et al (2008) διερευνήσαν τρεις παράγοντες οι οποίοι συνδέονται με την εργασιακή ευζωία. Την εργασιομάνια (Workaholism), την εργασιακή εξουθένωση (Burnout) και την εργασιακή

εμπλοκή (Work engagement). Οι παραπάνω παράγοντες δεν αποτελούν όλοι μαζί την έννοια της εργασιακής ευζωίας, αλλά σχετίζονται κάθε ένας από αυτούς με την εργασιακή ευζωία. (Schaufeli et al, 2008).

Ο όρος «Workaholism» αναφέρθηκε για πρώτη φορά από τον Oates (1971), ο οποίος τον περιγράφει ως «τον καταναγκασμό ή την ανεξέλεγκτη ανάγκη να δουλεύουμε αδιάκοπα». Αυτή η πρόωρη περιγραφή εμπεριέχει δύο στοιχεία τα οποία χρησιμοποιούνται σε μεταγενέστερους ορισμούς της έννοιας. Αυτά είναι η «σκληρή δουλειά» και η ύπαρξη «ισχυρής, ακαταμάχητης εσωτερικής παρακίνησης» (Spence & Robbins, 1992; McMillan, O'Driscoll & Burke, 2003).

Με τον όρο «Burnout» εννοούμε την «επαγγελματική ή εργασιακή εξουθένωση», η οποία σύμφωνα με την Maslach et al (1993), είναι μια έννοια η οποία αποτελείται από την εξουθένωση, τον κυνισμό και την έλλειψη επαγγελματικής αποτελεσματικότητας (Schaufeli et al, 2008). Η πρώτη πτυχή του εν λόγω συνδρόμου είναι τα αυξημένα συναισθήματα «συναισθηματικής εξουθένωσης». Καθώς λοιπόν οι συναισθηματικοί πόροι τους εξαντλούνται, οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι δεν είναι πλέον σε θέση να «δώσουν» τον εαυτό τους σε ψυχολογικό επίπεδο (Maslach, 1993). Μια δεύτερη πτυχή είναι η ανάπτυξη αρνητικών κυνικών συμπεριφορών – συναισθημάτων σχετικά με τους πελάτες αλλά και με τον ίδιο τον οργανισμό. Έτσι οι εργαζόμενοι εξαντλούνται ψυχικά και οδηγούνται στο να δημιουργούν αρνητικά συναισθήματα τόσο για τους πελάτες της εταιρίας τους, όσο και για την ίδια τη εταιρία, με αποτέλεσμα να αποστασιοποιούνται από αυτή (Schaufeli & Taris, 2005). Αυτή η σκληρή ή ακόμα και ανήθικη αντίληψη των εργαζομένων μπορεί να τους οδηγήσει στο να βλέπουν τους ίδιους τους πελάτες τους ως την αιτία του κακού. Τέλος μια τρίτη πτυχή του συνδρόμου «Burnout» είναι η τάση να αυτοαξιολογούνται οι υπάλληλοι μιας εταιρίας αρνητικά, ιδιαίτερα όσον αφορά τη δουλειά τους που σχετίζεται με τους πελάτες της εταιρίας. Γενικά οι εργαζόμενοι αισθάνονται δυσαρεστημένοι από τον εαυτό τους και από τα επιτεύγματά τους στη δουλειά.. Παρόλο που κάποιος θα περίμενε την εμπειρία της εξουθένωσης να έχει κάποια σχέση με τα μειωμένα συναισθήματα ικανοποίησης από την εργασία, παρατηρήθηκε ότι δεν ήταν τόσο συσχετισμένα ώστε να υποδηλώνουν ότι στην πραγματικότητα είναι το ίδιο πράγμα (Maslach et al, 1981). Οι διάφοροι παράγοντες πίεσης στο εργασιακό περιβάλλον, όπως ο φόρτος εργασίας και η ασάφεια, σχετίζονται με την συναισθηματική εξάντληση και μερικοί από αυτούς αλληλεπιδρούν με το «εγώ» του υπαλλήλου καθώς και με τα επιμέρους επίπεδα του εγωισμού του – τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του (Gann, 1979). Από παλαιότερες έρευνες της Maslach (1979), διαφαίνεται ότι το σύνδρομο Burnout εμφανίζεται στους εργαζόμενους τα πρώτα χρόνια της καριέρας τους. Μάλιστα παρατηρήθηκε ότι πολλοί δεν μπορούν να ξεπεράσουν το εν λόγω σύνδρομο με αποτέλεσμα να αλλάξουν ακόμα και επάγγελμα. Είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρον να επισημάνουμε ότι η οικογενειακή κατάσταση των εργαζόμενων ενός οργανισμού διαφοροποιούσε την «συναισθηματική εξάντληση» τους. Χαρακτηριστικά οι εργένηδες και οι

διαζευγμένοι παρουσίαζαν υψηλά επίπεδα εξάντλησης σε σχέση με τους παντρεμένους (J.de Jonge et al,2000).

Από την άλλη η έννοια της «εργασιακής εμπλοκής» προέκυψε από την έρευνα για την «εργασιακή εξουθένωση», σε μια προσπάθεια να κατανοήσουμε την έννοια. (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Σε αντίθεση με τους εργαζόμενους στους οποίους παρατηρείται το Burnout, οι εργαζόμενοι που παρουσιάζουν «εργασιακή εμπλοκή» έχουν μια διάθεση ενεργητική και αποτελεσματική σε σχέση με τις εργασιακές τους δραστηριότητες και βλέπουν τους εαυτούς τους ότι είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τις απαιτήσεις της δουλειάς τους (Schaufeli et al, 2008). Συγκεκριμένα, ο Schaufeli, η Salanova, η González-Romá και ο Bakker (2002) ορίζουν την εργασιακή εμπλοκή ως μια θετική, ικανοποιητική, εργασιακή κατάσταση του μυαλού που χαρακτηρίζεται από:

- ❖ Σφρίγος, δηλαδή υψηλά επίπεδα ενέργειας και ψυχικής ανθεκτικότητας κατά την εργασία, προθυμία να επενδύσει με επιπλέον προσπάθεια στο έργο του, και εμμονή ακόμα και στις δυσκολίες.

- ❖ Αφιέρωση, δηλαδή αίσθηση σπουδαιότητας, ενθουσιασμού, έμπνευσης, υπερηφάνειας και πρόκλησης.

- ❖ Απορρόφηση, δηλαδή πλήρως συγκεντρωμένη και αφοσιωμένη στο έργο κάποιου, οπότε όταν ο χρόνος περνάει γρήγορα έχει δυσκολίες με την αποσύνδεση από την εργασία).

Το πιο προφανές χαρακτηριστικό των εργοδοτών είναι ότι λειτουργούν πέρα από αυτό που απαιτείται (Buelens & Poelmans, 2004). Από ένα μεγάλο αντιπροσωπευτικό δείγμα του πλήρους εργατικού δυναμικού της Ολλανδίας προκύπτει ότι η εμπλοκή συνδέεται με την υπερβολική εργασία (Beckers, Vander Linden, Smulders, Kompier, Van Veldhoven, & Van Yperen, 2004). Γενικά παρατηρείται ότι η «εργασιακή εξουθένωση» και «εργασιακή εμπλοκή» λειτουργούν ως αντίθετα χαρακτηριστικά στην «εργασιακή ευζωία» με τη «εργασιομανία» να λειτουργεί συμπληρωματικά μεταξύ των δύο. Τα τρία χαρακτηριστικά που επισημάναμε η «εργασιομανία», η «εργασιακή εμπλοκή» και η «εργασιακή εξουθένωση» αποτελούν τρεις διαφορετικούς παράγοντες που αποτελούν όλοι μαζί και το καθένα ξεχωριστά την «εργασιακή ευζωία», σύμφωνα με τους Schaufeli et al (2008) .

5.3 Εργασιακή Ευζωΐα – Ηγεσία –ΣΝ

Σύμφωνα με τον Bass (1985, 1998), η πιο αποτελεσματική ηγεσία είναι η μετασχηματιστική, η οποία αναπτύχθηκε για να περιγράψει τέσσερις τύπους ηγεσίας. Συγκεκριμένα οι ηγέτες που υιοθετούν την εν λόγω ηγεσία συμπεριφέρονται με χαρισματικούς τρόπους ώστε να εμπνέουν τους οπάδους, να ταυτιστούν με αυτούς, να κυνηγήσουν υψηλότερους στόχους, να πετύχουν περισσότερα από ό,τι πίστευαν αρχικά ότι θα μπορούσαν να επιτύχουν (Liu et al, 2010). Δεν είναι τυχαίο ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες προκαλούν τους εργαζόμενους του οργανισμού τους να δοκιμάσουν νέες συμπεριφορές ή να αναζητήσουν νέες λύσεις για την επίλυση προβλημάτων και ταυτόχρονα

δείχνουν ανησυχία για τις ατομικές τους ανάγκες.

Θεωρητικά, ορισμένα χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας φαίνεται να έχουν σχέση με την εργασιακή ευζωία. Για παράδειγμα, η αυτοεκτίμηση από έναν μετασχηματιστικό ηγέτη αντικατοπτρίζεται στις συμπεριφορές του ηγέτη, δείχνοντας ανησυχία για τα συναισθήματα των εργαζόμενων (Liu et al , 2010). Αυτού του είδους η συμπεριφορά του ηγέτη μπορεί να συσχετιστεί με ευνοϊκές αντιδράσεις, όπως η ικανοποίηση από την εργασία (Butler, Cantrell & Flick, 1999). Γενικά η εμπνευσμένη παρακίνηση, θα μπορούσε να αυξήσει τη σαφήνεια των καθηκόντων των εργαζόμενων και έτσι να εξαλείψει την αβεβαιότητα και την ασάφεια την οποία έχουν παρέχοντας έτσι ένα πλαίσιο αναφοράς για τις αναμενόμενες επιδόσεις τους, δημιουργώντας χαμηλότερα επίπεδα αντιληπτού εργασιακού άγχους και κατ' επέκταση λιγότερο στρες (Liu et al , 2010). Οι Bono & Ilies (2006) διατύπωσαν σχέση επίδρασης μεταξύ χαρισματικών ηγετών και θετικών συναισθημάτων και διάθεσης. Μια μελέτη του Van Dierendonck, μιλάει για επίδραση της ηγεσίας με την εργασιακή ευζωία. Επιπρόσθετα η Druskat (1994) ανακάλυψε μια αμοιβαία σχέση μεταξύ εργαζόμενων που διακρίνονταν για το υψηλό επίπεδο ευζωίας και των εργοδοτών τους οι οποίοι είχαν υιοθετήσει ένα υποστηρικτικό τύπο ηγεσίας (Nielsen et al, 2008).

Διαπιστώθηκε ότι, η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται θετικά με την καλύτερη λήψη αποφάσεων στην εργασία (Day & Carroll, 2004). Οι ανεπτυγμένες συναισθηματικές δεξιότητες, αυξάνουν την θετική στάση απέναντι στην εργασία (Carmeli, 2003) ενώ συμβάλλουν σημαντικά στην πρόληψη των αρνητικών συνεπειών του εργασιακού άγχους (Daus, 2005). Σε κάποιους εργασιακούς χώρους, όπως π.χ στο χώρο των πωλήσεων και της παροχής υπηρεσιών, άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη υπερέχουν σε σχέση με τα άτομα που έχουν χαμηλή, στο τομέα εξυπηρέτησης των πελατών (Rice, 1999). Συναισθηματικές ικανότητες διαχείρισης άγχους καθώς και συναισθημάτων είναι καίριες για κάποιον εργαζόμενο, προκειμένου να σταδιοδρομήσει επιτυχώς σε μία εταιρία, που έχει ως στόχο να αντέξει στο χρόνο. Αυτό εκ των πραγμάτων καθιστά ικανό έναν εργαζόμενο, ο οποίος είναι κοινωνικός, έχει αυτοπεποίθηση και είναι προσαρμοστικός στο δυναμικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Επιτυχημένος και ευτυχισμένος είναι αυτός που γνωρίζει καλά τον εαυτό του και τα έχει καλά με τον περίγυρο του. Στις παραπάνω παραδοχές καταλήγουν έρευνες που σχετίζουν την συναισθηματική νοημοσύνη με την ψυχική και σωματική υγεία. Ειδικότερα, πλήθος μελετητών έχουν συσχετίσει τη συναισθηματική νοημοσύνη με την ευεξία (Brackett, Rives, Shiffman, Lerner & Salovey, 2006) καθώς και την ικανοποίηση από τη ζωή (Austin, Saklofske & Egan, 2005). Από τα παραπάνω συμπεράσματα της διεθνούς βιβλιογραφίας, προκύπτει η τρίτη υπόθεση μας.

Υπόθεση 3: Η Αποτελεσματική Ηγεσία επιδρά θετικά στην Εργασιακή Ευζωία των εργαζόμενων με αυξημένη συναισθηματική νοημοσύνη.

6. Ένοπλες Δυνάμεις

Μέχρι τώρα μελετήσαμε τη διεθνή βιβλιογραφία για τις έννοιες της μη λεκτικής επικοινωνίας, της αποτελεσματικής ηγεσίας, της συναισθηματικής νοημοσύνης, της εργασιακής απόδοσης και τέλος της εργασιακής ευζωίας. Οι παραπάνω μελέτες έχουν εφαρμογή όχι μόνο στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, αλλά και στο στρατιωτικό περιβάλλον, και συγκεκριμένα σε μια μεσαίας κλίμακας ομάδα ανθρώπων, όπως είναι η στρατιωτική μονάδα.

6.1. Η επικοινωνία στις Ένοπλες Δυνάμεις

Η επικοινωνία είναι η ανταλλαγή ή η ροή πληροφοριών και ιδεών από το ένα άτομο στο άλλο. Στις ένοπλες δυνάμεις όμως η έννοια της επικοινωνίας είναι πολυπαραγοντική, καθόσον πρόκειται για έναν οργανισμό με καθαρά αυστηρά ιεραρχική δομή λειτουργίας, όπου η έννοια της εντολής είναι συνυφασμένη με την έννοια της άμεσης εκτέλεσης της από τον υφιστάμενο. Οποδήποτε άλλο ενδέχεται να προκαλέσει πρόβλημα στην λειτουργία του οργανισμού, ειδικότερα στις ένοπλες δυνάμεις, οι οποίες καλούνται να επιτελέσουν το καθήκον τους, το οποίο είναι η υπεράσπιση της εδαφικής τους ακεραιότητας (Bryman, 1992).

Οι στρατιωτικές οργανώσεις είναι ανάμεσα στις παλαιότερες και μεγαλύτερες οργανώσεις στον κόσμο. Από τη φύση τους είναι κατ'ανάγκη, ιεραρχικά οργανωμένες. Σε αυτό το ιεραρχικά δομημένο σύνολο, η δομή κατάταξης είναι πολύ σαφής και η επικοινωνία μεταξύ των ατόμων επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τη θέση την οποία κατέχει το άτομο. Για να μιλήσει ένα άτομο στο διοικητή του θα περιμένει να χρησιμοποιήσει την αλυσίδα ιεραρχίας (Andersen, 2000), καθώς υπάρχουν άτομα που ελέγχουν την ροή της πληροφόρησης, προστατεύοντας έτσι την διοίκηση από την υπερπληροφόρηση.

Για την υλοποίηση των δίαυλων επικοινωνίας, οι ΕΔ διέκριναν τις επικοινωνίες σε δύο τομείς, την επικοινωνία μεταξύ των διοικητών μέσω αλυσίδων διοίκησης και επικοινωνία μεταξύ των επιτελείων τους. Χρησιμοποιούν τόσο τη λεκτική όσο και τη μη λεκτική επικοινωνία. Η μη λεκτική επικοινωνία συναντάται συνήθως στα χαμηλότερα στελέχη, τα οποία αποτελούν τους μικρούς ηγέτες και ταυτόχρονα τους εκπαιδευτές των έφεδρων οπλιτών στο πλαίσιο της στρατιωτικής τους εκπαίδευσης.

6.2 Η Ηγεσία στις Ενοπλές Δυνάμεις

Ηγεσία γενικά είναι η τέχνη να επηρεάζεις και να κατευθύνεις τους άλλους με τέτοιο τρόπο ώστε να κερδίζεις την εμπιστοσύνη, υπακοή, σεβασμό, τη συνεργασία μεταξύ των ατόμων και την πιστή αφοσίωση τους για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού. Στρατιωτική Ηγεσία είναι κάτι ιδιαίτερο αφού ιδιαίτερος είναι και ο σκοπός που πρέπει να εκπληρώσει ο στρατιωτικός Ηγέτης, ο οποίος είναι :

❖ **Να ηγείται των Στρατιωτών του στη μάχη και**

❖ **Να προετοιμάζει τους Στρατιώτες για τη μάχη**

Η Στρατιωτική Ηγεσία είναι λοιπόν διαφορετική από κάθε άλλου είδους ηγεσία, αφού ο Στρατός δεν είναι επιχείρηση, και το να είσαι Στρατιώτης δεν είναι επάγγελμα. Οι σπουδαιότερες διαφορές του στρατιωτικού από τον πολιτικό Ηγήτορα είναι:

❖ Δεν επιλέγει και μετά προσλαμβάνει τους «υπαλλήλους» του. Οι Στρατιώτες του διατίθενται ανάλογα με το βαθμό και την ειδικότητα τους. Αν δεν έχει αρκετές, ή τις κατάλληλες ειδικότητες, τότε πρέπει να κάνει ότι καλύτερο μπορεί με ότι διαθέτει.

❖ Οι Στρατιώτες είναι πολύτιμο Εθνικό Δυναμικό και έχουν ιερή υποχρέωση να υπηρετήσουν τη Πατρίδα τους. Ορκίζονται να τηρήσουν τις υποχρεώσεις τους προς την Πατρίδα, που δεν είναι συμβατικές αλλά διαρκείς. Δεν μπορεί να τους απολύσει στη στιγμή, ή να τους παραγκωνίσει στις δύσκολες στιγμές. Και ούτε αυτοί μπορούν να παραιτηθούν, να απεργήσουν ή να κάνουν πορείες.

❖ Η εναλλαγή του προσωπικού είναι πολύ μεγαλύτερη από μια επιχείρηση. Ένας πολιτικός, Ηγήτορας δεν έχει προβλήματα συχνών εναλλαγών προσωπικού, σε αντίθεση με το στρατιωτικό Ηγήτορα.

❖ Οι Στρατιώτες είναι πολύ νεώτεροι από το προσωπικό των περισσότερων επιχειρήσεων. Οι περισσότεροι δεν έχουν δουλέψει ξανά. Πολλοί δεν είχαν ποτέ απομακρυνθεί από το σπίτι τους. Όλοι τους πρέπει να μάθουν και να προσαρμοστούν σε έναν εντελώς καινούργιο τρόπο ζωής, όταν θα καταταγούν στο Στρατό.

❖ Έχει περισσότερη εξουσία στο προσωπικό απ' ό,τι οποιοσδήποτε πολιτικός προϊστάμενος. Οι Στρατιώτες μπορούν να τιμωρηθούν, ή να φυλακιστούν για πράξεις που θα περνούσαν απαρατήρητες σε μια δουλειά στην πολιτική ζωή

❖ Η ευθύνη του για τους Στρατιώτες δεν τελειώνει μ' ένα «σφύριγμα». Έχει συγκεκριμένες ευθύνες για το τι κάνουν οι Στρατιώτες και κατά τη διάρκεια της υπηρεσίας και εκτός αυτής, πράγμα που δε συμβαίνει συνήθως στις πολιτικές υπηρεσίες.

❖ Ελέγχει το χρόνο των Στρατιωτών του 24 ώρες το 24ωρο, αν χρειαστεί. Για τους Στρατιώτες δεν υπάρχει δώρο εργασίας, 40 ώρες δουλειάς την εβδομάδα και Σαββατοκύριακα ελεύθερα. Όταν ο Στρατιωτικός Ηγήτορας το θεωρήσει απαραίτητο, οι Στρατιώτες πρέπει να εργαστούν μέχρι να φέρουν σε πέρας την αποστολή τους, χωρίς πρόσθετη αμοιβή για υπερωρίες.

❖ Το σπουδαιότερο όλων είναι ότι ο στρατιωτικός Ηγήτορας αναμένει από τους Στρατιώτες του να δεχτούν το ενδεχόμενο να πεθάνουν στο πεδίο της μάχης, προκειμένου να φέρουν σε πέρας την αποστολή τους.

Αυτές και άλλες πολλές διαφορές είναι ιδιαίτερα σημαντικές στην άσκηση της ηγεσίας από μέρους του στρατιωτικού Ηγήτορα. Αν και σε μερικά σημεία μπορεί να μοιάζει με έναν πολιτικό Ηγήτορα, όμως οι τεχνικές ηγεσίας που έχουν αναπτυχθεί στα Πανεπιστήμια και γενικά στον επιχειρησιακό κόσμο, αν και συχνά είναι πολύτιμες και

διδασκτικές, δεν μπορούν πάντα να εφαρμοστούν στο Στρατό. Πρέπει πρώτα να αναλυθούν και να μελετηθούν, για να φανεί αν ταιριάζουν στις ιδιομορφίες της στρατιωτικής Ηγεσίας.

Έχει αποδειχτεί από τη πείρα, ότι υπάρχουν ορισμένες αρχές που αποτελούν τις βασικές κατευθυντήριες γραμμές για τις ενέργειες των Ηγητόρων. Οι αρχές αυτές είναι απλές αλλά πολύ σημαντικές. Έχουν εφαρμογή σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα και κάθε Ηγήτορας έχει υποχρέωση να τις μελετήσει, να τις καταλάβει και να τις εφαρμόσει. Αυτές οι αρχές αναπτύσσονται παρακάτω:

Αρχή 1η : Ο Ηγήτορας πρέπει να γνωρίζει τον εαυτό του και να επιδιώκει τη βελτίωση του.

Αρχή 2η : Ο Ηγήτορας πρέπει να είναι γνώστης της εργασίας του.

Αρχή 3η : Ο Ηγήτορας πρέπει να επιζητά ευθύνες και να αναλαμβάνει τις ευθύνες των πράξεων του.

Αρχή 4η : Ο Ηγήτορας πρέπει να παίρνει σωστές και γρήγορες αποφάσεις.

Αρχή 5η : Ο Ηγήτορας πρέπει να δίνει το παράδειγμα στους υφισταμένους του.

Αρχή 6η : Ο Ηγήτορας πρέπει να γνωρίζει τους υφισταμένους του και να φροντίζει για την ικανοποίηση των αναγκών τους.

Αρχή 7η : Ο Ηγήτορας πρέπει να τηρεί ενήμερους τους υφισταμένους του.

Αρχή 8η : Ο Ηγήτορας πρέπει να καλλιεργεί το αίσθημα της ευθύνης στους υφισταμένους τους.

Αρχή 9η : Ο Ηγήτορας πρέπει να εξασφαλίζει ότι η αποστολή κατανοήθηκε επιβλέπεται και εκτελείται.

Αρχή 10η : Ο Ηγήτορας πρέπει να εκπαιδεύει το Τμήμα του σαν σύνολο και να αναπτύσσει το πνεύμα συνεργασίας.

Αρχή 11η : Ο Ηγήτορας πρέπει να χρησιμοποιεί το Τμήμα του ανάλογα με τις δυνατότητες του.

Τα χαρακτηριστικά του Ηγέτη, είναι οι προσωπικές εκείνες ιδιότητες του Ηγήτορα, που αν επιδεικνύονται από αυτόν στις καθημερινές του ενέργειες, τον βοηθούν να αποκτήσει την εμπιστοσύνη, το σεβασμό, την υπακοή και την πιστή συνεργασία εκμέρους των υφισταμένων του. Αυτά είναι τα κάτωθι:

ΘΑΡΡΟΣ

ΑΠΟΦΑΣΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ

ΓΝΩΣΕΙΣ

ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ

ΑΚΕΡΑΙΟΤΗΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑ -

ΕΝΤΙΜΟΤΗΤΑ

ΑΝΙΔΙΟΤΕΛΕΙΑ

ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ

ΑΝΤΟΧΗ

ΑΦΟΣΙΩΣΗ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΠΑΤΡΙΔΑ

ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΠΟΣΤΟΛΗ

ΕΥΠΡΕΠΕΙΑ

ΤΑΠΕΙΝΟΦΡΟΣΥΝΗ

ΕΝΘΟΥΣΙΑΣΜΟ

ΚΑΛΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

ΚΡΙΣΗ και

6.3 Ο Στρατιωτικός Ηγέτης σήμερα

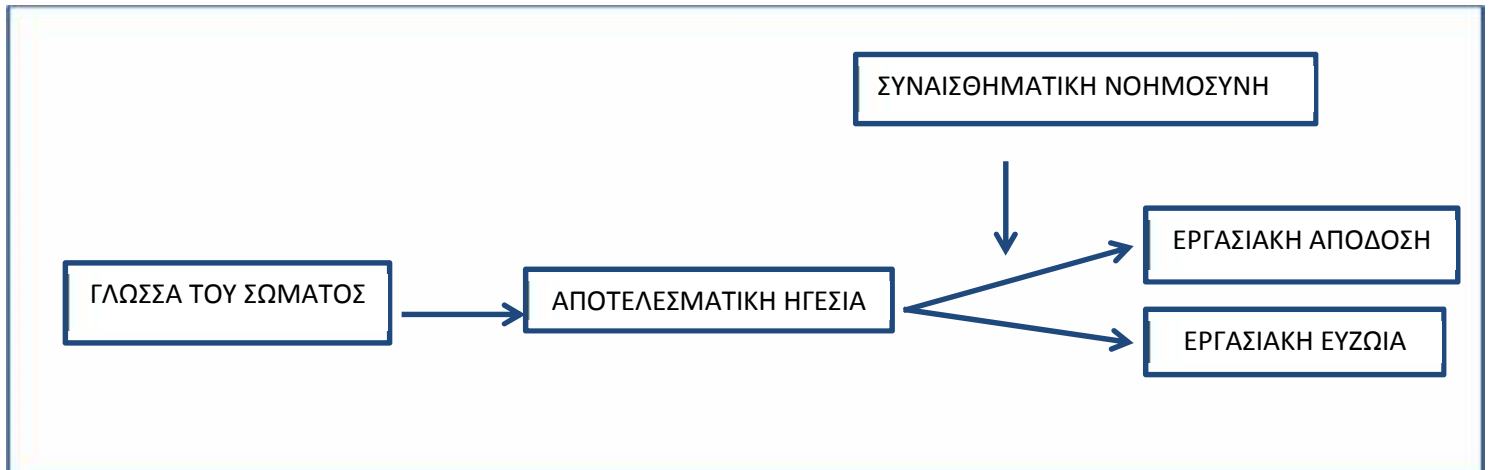
Ο Διοικητής σήμερα πρέπει να είναι ένας καλός Manager. Να θέτει δηλαδή Αντικειμενικούς Σκοπούς (ΑΝΣΚ), να προγραμματίζει και να σχεδιάζει τις ενέργειες του, να υλοποιεί τα προγράμματα - σχέδια του και να ελέγχει τα αποτελέσματα των ενεργειών του. Πρέπει να παίρνει αποφάσεις, να οργανώνει την εργασία των υφισταμένων του, να επικοινωνεί μαζί τους και να τους συμβουλεύει όταν είναι απαραίτητο. Πρέπει όμως να είναι και καλός Ηγέτης. Γι' αυτό πρέπει να γνωρίζει τις ψυχολογικές αντιδράσεις του Στρατευμένου νέου και να προσπαθεί να τις μειώσει επιδιώκοντας την ομαλή προσαρμογή του στο στρατιωτικό τρόπο ζωής. Πρέπει να αναπτύξει ορισμένα χαρακτηριστικά και να ακολουθεί ορισμένες αρχές, αφού συνειδητοποιήσει τη διαφορά της στρατιωτικής ηγεσίας από κάθε άλλη ηγεσία. Πρέπει να προσπαθεί να αυξήσει την απόδοση της Μονάδας του αναπτύσσοντας την ικανότητα και την προθυμία των αντρών του και το πνεύμα αρμονικής συνεργασίας μεταξύ τους. Ακόμη πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίζει και να μετρά τις ενδείξεις ικανότητας στρατιωτικής ηγεσίας

Οι ελληνικές Ενοπλές Δυνάμεις (ΕΔ) αποτελούν το κύριο μέσον για την εξασφάλιση της Εθνικής Άμυνας και την υλοποίηση της Εθνικής Πολιτικής. Ισχυρές ΕΔ δεν μπορούν να υπάρξουν χωρίς υψηλή ποιότητα ανθρώπινου δυναμικού. Το προσωπικό των ΕΔ είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ο κυριότερος πολλαπλασιαστής ισχύος. Ο Έλληνας Αξιωματικός ως ένα σημαντικό και δυνητικά διευθυντικό τμήμα του στρατιωτικού προσωπικού, θα πρέπει να εξασφαλίσει τα απαιτούμενα προσόντα για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του ρόλου του, αποκτώντας και αναπτύσσοντας εκείνα τα χαρακτηριστικά που θα τον αναδείξουν ως ηγέτορα των νέων ανδρών, που εντάσσονται σε ένα απαιτητικό εργασιακό ημιεπαγγελματικό περιβάλλον υψηλού επιπέδου και απαιτήσεων. Ο Αξιωματικός θα πρέπει να αποτελεί ένα νέο είδος ηγέτορα, που θα εμπνέει και θα παρακινεί τους υφισταμένους του και δεν θα στηρίζεται στην τυπική εξουσία του βαθμού και της θέσεως του.

Κεφάλαιο 2: Μεθοδολογία έρευνας

1. Μοντέλο έρευνας

Η παρούσα έρευνα αποτελεί μια εμπειρική μελέτη στο χώρο των Ενόπλων Δυνάμεων και επιχειρεί να εξετάσει κατά πόσο δεξιότητες της μη λεκτικής επικοινωνίας οδηγούν στην αποτελεσματική ηγεσία και κατ' επέκταση στην εργασιακή απόδοση και εργασιακή ευζωία. Με βάση τα παράπανω και τις τρεις υποθέσεις που έχουν προκύψει από τη διεθνή βιβλιογραφία, θα μελετήσουμε το παρακάτω μοντέλο.



2. Μεθοδολογία

2.1 Εισαγωγή

Σε όλες τις έρευνες, οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται είναι οι ποσοτικές και ποιοτικές. Η ποσοτική προσέγγιση βρίσκει κατά κύριο λόγο την εφαρμογή της στις δειγματοληπτικές επισκοπικές εμπειρικές έρευνες (survey). Αποσκοπεί στην αποκάλυψη γενικών κανονικοτήτων ή τάσεων, που διέπουν τα κοινωνικά φαινόμενα, μέσω της διερεύνησης των φαινομένων αυτών σε πλήθος περιπτώσεων. Οι περιπτώσεις, που περιλαμβάνονται στην έρευνα, δεν εξετάζονται στην ολότητά τους, αλλά μόνον σε σχέση με εκείνες τις παραμέτρους, η συσχέτιση των οποίων ερευνάται. Οι παράμετροι αυτές παίρνουν τη μορφή μεταβλητών και η συσχέτισή τους, που ελέγχεται εμπειρικά, παίρνει τη μορφή υποθέσεων. Αντίστοιχα στις ποιοτικές προσεγγίσεις αναζητούνται μόνον οι αντιπροσωπευτικές, αλλά και οι «αρνητικές» (negative) ή οι «αποκλίνουσες» (deviant) περιπτώσεις. Οι περιπτώσεις εξετάζονται και ερμηνεύονται εντός των πλαισίων στα οποία τοποθετούνται δίδεται, επίσης, έμφαση στην πολυπλοκότητά τους και γι' αυτό υιοθετείται η ολιστική τους προσέγγιση και αποφεύγεται ο κερματισμός τους σε επιλεγμένες παραμέτρους (μεταβλητές) (Τσιώλης, 2013).

Στη συγκεκριμένη μελέτη προτιμήθηκε η ποσοτική μέθοδος, προκειμένου τα δεδομένα να τυποποιηθούν για να μπορούν να μετρηθούν, έτσι ώστε οι μεταβλητές να λάβουν αριθμητική τιμή και μέσω στατιστικών αναλύσεων να ελεγχθούν οι συσχετίσεις και οι συνδιακυμάνσεις τους.

2.2 Συμμετέχοντες και διαδικασία

Πρωταρχικός και βασικός στόχος της έρευνας είναι η διερεύνηση της σχέσης της μη λεκτικής επικοινωνίας και συγκεκριμένα της γλώσσας του σώματος (Kinesics) του διοικητή μιας στρατιωτικής μονάδας με την αποτελεσματική ηγεσία (Leadership effectiveness) την οποία ο ίδιος ασκεί στους υφιστάμενους του. Συμπληρωματικός στόχος είναι η διερεύνηση της επίδρασης της αποτελεσματικής ηγεσίας του διοικητή της στρατιωτικής μονάδας στην εργασιακή απόδοση και ευζωία των υφιστάμενων του. Διαμεσολαβητικό ρόλο στον εν λόγω στόχο, θα έχει η συναισθηματική νοημοσύνη των στελεχών της στρατιωτικής μονάδας, δηλαδή οι υφιστάμενοι της εν λόγω μονάδας.

Ο έλεγχος των υποθέσεων που κρίθηκαν άξιες διερεύνησης πραγματοποιήθηκε με τη διενέργεια πρωτογενούς έρευνας σε μόνιμα στελέχη των ενόπλων δυνάμεων που υπηρετούν στο Αεροδρόμιο του Στεφανοβικείου και προέρχονται όλα από την ίδια στρατιωτική μονάδα. Ειδικότερα, στην υπόψη έρευνα πήραν μέρος 140 μόνιμα στελέχη των ενόπλων δυνάμεων, οι οποίοι υπηρετούν στην εν λόγω στρατιωτική μονάδα, που έχει έδρα στο Στεφανοβίκειο του Ν.Μαγνησίας. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε ένα ιδιαίτερο και κλειστό περιβάλλον, όπως

είναι οι Ένοπλες Δυνάμεις και συγκεκριμένα ως case study χρησιμοποιήθηκε μία στρατιωτική μονάδα. Συγκεκριμένα, διανεμήθηκαν 140 ερωτηματολόγια στο προσωπικό που αποτελεί την υπόψη στρατιωτική μονάδα. Για τη συμπλήρωσή τους παρασχέθηκε η προθεσμία της μίας εβδομάδας λόγω των ποικίλων και ιδιαίτερων υποχρεώσεων που απασχολούσαν το προσωπικό. Με το πέρας της προθεσμίας συλλέχθηκαν τα ερωτηματολόγια, προκειμένου να επεξεργαστούν και παρατηρήθηκε ότι απαντημένα ήταν τα 90, πράγμα που σημαίνει ότι το ποσοστό συμμετοχής ανέρχεται στο 64%. Το αίτιο των αναπάντητων 50 ερωτηματολογίων είναι ότι ο αντίστοιχος αριθμός στελεχών απουσίαζε κατά τη διάρκεια της υπόψη προθεσμίας από την έδρα της μονάδας. Το υλικό λοιπόν, της εν λόγω έρευνας αποτέλεσε ένα δείγμα 90 ατόμων, το οποίο αποτελεί στρατιωτικού προσωπικού, που χωρίζεται σε Αξκούς και Υπξκούς. Το φάσμα της ηλικίας κυμαίνεται από 18 έως 56 ετών και η προέλευση του εν λόγω προσωπικού είναι απόφοιτοι Αξιωματικοί της Στρατιωτικής Σχολής Ευελπίδων, απόφοιτοι Υπαξιωματικοί της Σχολής Μονίμων Υπαξιωματικών και μονιμοποιηθέντες εθελόντες Υπαξιωματικοί, απόφοιτοι δευτεροβάθμιας κατά κύριο λόγο εκπαίδευσης.

2.3 Ερωτηματολόγιο

Για τη συλλογή των δεδομένων της έρευνας, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να συμπληρώσουν ένα πακέτο ερωτηματολογίων αυτοαναφορών (το οποίο παρατίθεται στ παράρτημα). Πρόκειται για δύο διαφορετικά ερωτηματολόγια (Διοικητή, υφιστάμενων), τα οποία συμπληρώθηκαν από την αντίστοιχη προς διερεύνηση ομάδα. Το πρώτο μέρος των ερωτηματολογίων είναι κοινό και περιέχει ερωτήσεις σχετικά με δημογραφικούς παράγοντες όπως το φύλο, η ηλικία και το εκπαιδευτικό επίπεδο. Το δεύτερο μέρος διαφοροποιείται ανάλογα με την ομάδα στην οποία απευθύνεται και τις μεταβλητές έννοιες που εξετάζει. Έτσι το ερωτηματολόγιο του διοικητή περιλαμβάνει ερωτήσεις για την μέτρηση της εργασιακής απόδοσης των υφιστάμενων και το ερωτηματολόγιο των υφιστάμενων περιλαμβάνει ερωτήσεις για την χρήση της γλώσσας του σώματος, την αποτελεσματική ηγεσία, τη συναισθηματική νοημοσύνη και την εργασιακή ευζωία. Στα παραπάνω ερωτηματολόγια πραγματοποιήθηκε αντίστροφη βαθμολόγηση όπου ήταν απαραίτητο, προκειμένου οι αρνητικές ερωτήσεις να μετατραπούν και η ανώτερη βαθμολογία να εκφράζει τη μεγαλύτερη επίδοση.

Εικότερα, τα εργαλεία μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν για τον προσδιορισμό της εκάστοτε έννοιας είναι τα παρακάτω:

❖ Γλώσσα του σώματος

Η «Μη Λεκτική Επικοινωνία» και συγκεκριμένα το κινησιακό είδος αυτής, δηλαδή η «γλώσσα του σώματος» ή «Body Language» προσδιορίστηκε μέσω ενός ερωτηματολογίου 5 ερωτήσεων κλειστού τύπου, που υιοθετήθηκε από τους H.S. Jung & Yoon (2011). Ενδεικτικά μία ερώτηση είναι «ο προϊστάμενός μου έχει ωραία, φιλική στάση

όταν έρχεται σε επαφή με άλλους» και βαθμονομείται βάσει της κλίμακας Likert από ‘1-7’.

❖ **Αποτελεσματική Ηγεσία**

Η «Αποτελεσματική Ηγεσία» προσδιορίστηκε μέσω ενός ερωτηματολογίου 3 ερωτήσεων κλειστού τύπου, που υιοθετήθηκε από τους Van Knippenberg & Van Knippenberg (2005). Ενδεικτικά μία ερώτηση είναι «ο προϊστάμενος μου είναι καλός διοικητής» και βαθμονομείται βάσει της κλίμακας Likert από ‘1-7’.

❖ **Συναισθηματική Νοημοσύνη**

Η «Συναισθηματική Νοημοσύνη» μετρήθηκε και αξιολογήθηκε μέσω ενός ερωτηματολογίου 33 ερωτήσεων κλειστού τύπου, που ονομάζεται EQ BAR ON (1997). Ενδεικτικά μία ερώτηση είναι « Πιστεύω ότι θα τα καταφέρω καλά σε ότι προσπαθήσω να κάνω» » και βαθμονομείται βάσει της κλίμακας Likert από ‘1-7’.

❖ **Εργασιακή Ευζωία – Ευημερία**

Η «Εργασιακή Ευζωία» προσδιορίστηκε από το εργαλείο μέτρησης του Maslach Burnout Inventory και του Scarpello & Campell. Αποτελείται από 8 ερωτήσεις κλειστού τύπου που εξετάζουν την συναισθηματική εξάντληση και την εργασιακή ικανοποίηση. Ενδεικτικά μία ερώτηση είναι «η ζωή μου είναι ουσιαστική και με σκοπό» και βαθμονομείται βάσει της κλίμακας Likert από ‘1-7’.

❖ **Εργασιακή Απόδοση**

Η «Εργασιακή Απόδοση» μετρήθηκε μέσω ενός ερωτηματολογίου 4 ερωτήσεων κλειστού τύπου, το οποίο επεξεργάστηκαν και οι Van Dyne & Le Pine (1998). Το εν λόγω εργαλείο περιλαμβάνει 4 ερωτήσεις. Ενδεικτικά μία ερώτηση είναι «ολοκληρώνει επαρκώς τις αρμοδιότητες του»ς βαθμονομείται βάσει της κλίμακας Likert από ‘1-7’.

2.4 Περιορισμοί της έρευνας

Η εν λόγω έρευνα πραγματοποιήθηκε σε ένα κλειστό και ελεγχόμενο περιβάλλον, όπως είναι το στρατιωτικό περιβάλλον και καταβλήθηκε κάθε δυνατή προσπάθεια ώστε τα εξαγόμενα αποτελέσματα να είναι έγκυρα και τεκμηριωμένα. Ο προβληματισμός που τίθεται είναι ότι στο υπόψη περιβάλλον το προσωπικό μιας μονάδας υπό φυσιολογικές συνθήκες, δεν έχει το δικαίωμα να αξιολογήσει τον προϊστάμενο του, ενώ αντίθετα ο προϊστάμενος αξιολογεί περιοδικά κάθε χρόνο την απόδοση του κάθε στελέχους καθώς και την γενικότερη στάση του μέσα στη μονάδα. Υπάρχει λοιπόν η πιθανότητα, η αξιολόγηση του Διοικητή της μονάδας από τα στελέχη του να μην αποτελεί αποτέλεσμα αντικειμενικής κρίσης, αλλά υποκειμενικών αρνητικών συναισθημάτων των στελεχών, λόγω της τυχόν αρνητικής αξιολογησής τους από τον ίδιο τον Διοικητή.

Για τους παραπάνω λόγους χρησιμοποιήθηκαν διαμορφωμένα ερωτηματολόγια με ερωτήσεις κλειστού τύπου, που αποτελούν τη βάση για την μόρφωση συμπερασμάτων. Εδικότερα, τα πρωτογενή δεδομένα επηρεάζονται από την υποκειμενικότητα των απαντήσεων των στελεχών, γι’ αυτό για την επίτευξη μεγαλύτερης αντικειμενικότητας

δόθηκε έμφαση στη διατύπωση ερωτήσεων που απαντούν με ακρίβεια, προκειμένου να αποφευχθεί η τυχόν παρανόηση των ερωτήσεων. Βέβαια οφείλουμε να αναγνωρίσουμε ότι η μέτρηση μη αντικειμενικών αλλά υποκειμενικών παραγόντων, όπως είναι η συναισθηματική εξάντληση και η εργασιακή ικανοποίηση, δεν παρέχουν αντικειμενικά ή ακριβή επιστημονικά εργαλεία μέτρησης.

Παρολαυτά, θα πρέπει να πούμε ότι όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των συμμετεχόντων στην πρωτογενή έρευνα, τόσο πιο εφικτός είναι ο περιορισμός της υποκειμενικότητας που ενέχεται στα αποτελέσματα και συμπεράσματα. Με δεδομένο τον περιορισμένο χρόνο και σε συνδυασμό με τον φόρτο εργασίας των στελεχών της υπόψη στρατιωτικής μονάδας, θεωρείται ότι τα αποτελέσματα που εξήχθησαν είναι επαρκώς αντικειμενικά.

Κεφάλαιο 3. Στατιστική Ανάλυση

Στο εν λόγω κεφάλαιο θα παρουσιάσουμε τη στατιστική ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων καθώς και των μεταβλητών - εννοιών που προέκυψαν από τα απαντημένα ερωτηματολόγια.

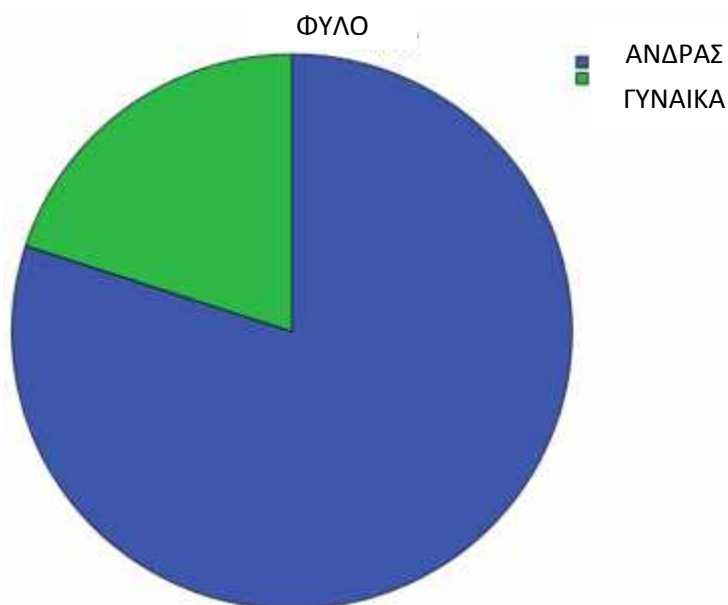
1. Δημογραφικά Στοιχεία

❖ Το Φύλο

Από τους 90 συμμετέχοντες στην έρευνα, οι 72 , δηλαδή το 80% ήταν άντρες ενώ οι 18 ήταν γυναίκες με ποσοστό 20%, όπως φαίνεται χαρακτηριστικά στον Πίνακα 1 και στο Σχήμα 1 που ακολουθεί. Επομένως, το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων είναι αρσενικού γένους, πράγμα που είναι αναμενόμενο λόγω του ιδιαίτερου περιβάλλοντος στο οποίο απευθυνθήκαμε. Τα τελευταία 15 χρόνια οι Ένοπλες Δυνάμεις έχουν επιτρέψει τη υπηρετήση των γυναικών τόσο σε θέσεις μάχιμες, όσο και σε θέσεις υποστήριξης. Παρολαυτά στο στρατό ξηράς το αντρικό στοιχείο παραμένει ακόμη το κυριάρχο στοιχείο στις τάξεις του.

		ΦΥΛΟ			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΑΝΤΡΑΣ	72	80,0	80,0	80,0
	ΓΥΝΑΙΚΑ	18	20,0	20,0	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

ΠΙΝΑΚΑΣ 3: Πίνακας συχνότητας φύλου συμμετεχόντων.

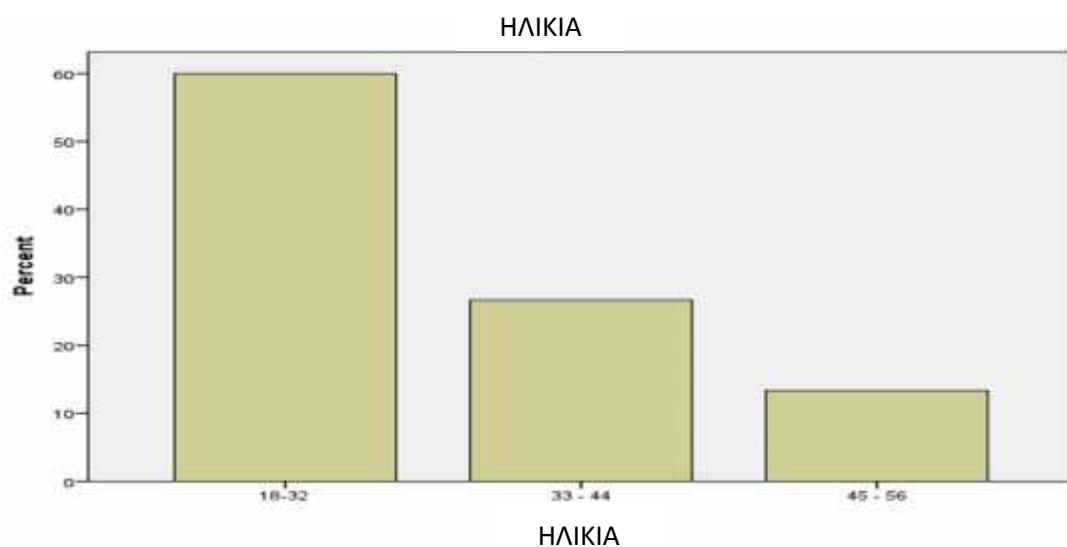


ΣΧΗΜΑ 1: Γράφημα πίτας φύλου συμμετεχόντων

❖ Η Ηλικία

Αντιστοίχως, η ηλικία κυμάνθηκε από 18 ετών έως και άνω των 56 με τον μέσο όρο να βρίσκεται στο 1,533 σύμφωνα με τον Πίνακα 4, πράγμα που σημαίνει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων βρίσκεται στην ηλικία των 18 έως 32 χρονών.

Η παραπάνω παρατήρηση επιβεβαιώνεται από το Σχήμα 3, σύμφωνα με τον οποίο το 60% των συμμετεχόντων βρίσκονται στην ηλικιακή ομάδα των 18 με 32 ετών, το 26,7% στην ηλικιακή ομάδα των 33 με 44 ετών και το 13,3% στη ηλικιακή ομάδα των 45 με 56 ετών. Παρατηρείται λοιπόν ότι η υπόψη στρατιωτική μονάδα, η οποία αποτελεί και το θέμα μελέτης της έρευνας στελεχώνεται από νεαρό κατά βάση προσωπικό. Στο Σχήμα 2 αναπαριστούνται χαρακτηριστικά τα υπόψη στοιχεία.



ΣΧΗΜΑ 2: Ραβδόγραμμα συχνοτήτων ηλικίας συμμετεχόντων

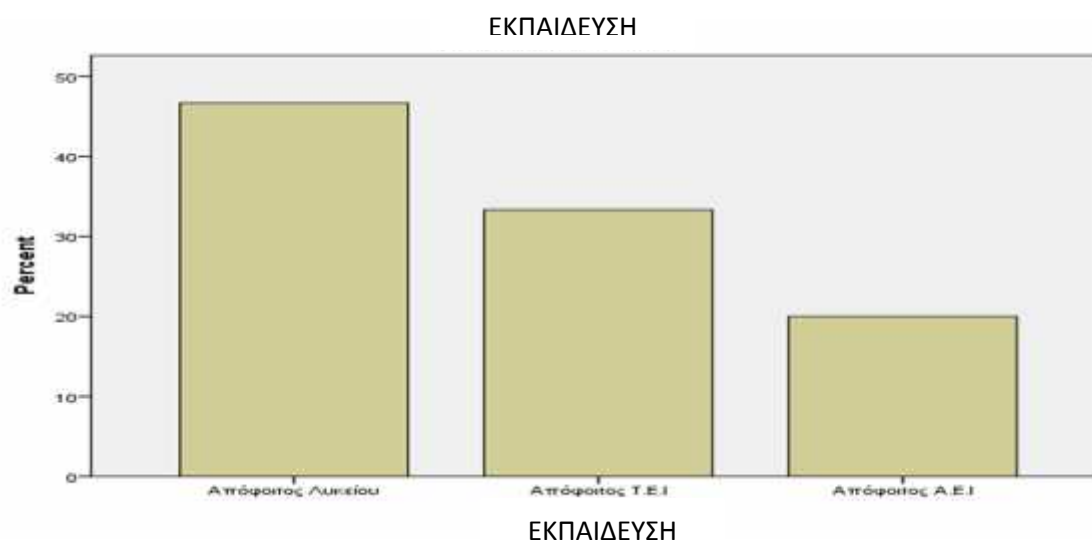
		Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ΗΛΙΚΙΑ	90	1,00	3,00	1,53	,73
Valid N (listwise)	90				

ΠΙΝΑΚΑΣ 4: Πίνακας μέσου όρου – τυπικής απόκλισης ηλικία συμμετεχόντων

❖ Το επίπεδο Εκπαίδευσης

Όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων, το μεγαλύτερο μέρος αυτών είναι απόφοιτοι λυκείου και ΤΕΙ με 46,7% και 33,3% αντίστοιχα, όπως φαίνεται στο Σχήμα 3. Οι απόφοιτοι ΑΕΙ ανέρχονται σε 20%, ενώ δεν υπάρχουν κάτοχοι Μεταπτυχιακού τίτλου. Από τα παραπάνω παρατηρείται ότι το δείγμα των συμμετεχόντων αποτελείται κυρίως από απόφοιτους δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, πράγμα που θεωρείται αναμενόμενο αν αναλογιστεί κανείς, ότι το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος που υπηρετεί στη Στρατιωτική Μονάδα, την οποία έχουμε ως περίπτωση μελέτης, δεν κατέχει θέσεις ευθύνης – προϊσταμένου, που σημαίνει ότι είναι απόφοιτοι λυκείου ή της Στρατιωτικής Σχολής

Υπαξιωματικών που η φοιτησή της δεν ξεπερνά τα 2 έτη. Παράλληλα το μικρό ποσοστό απόφοιτων ΑΕΙ δικαιολογείται, διότι οι Αξιωματικοί που κατέχουν θέσεις ευθύνης στη Μονάδα μελέτης είναι λιγότεροι σε αριθμό, πράγμα σύνηθες σε μία Στρατιωτική Μονάδα.



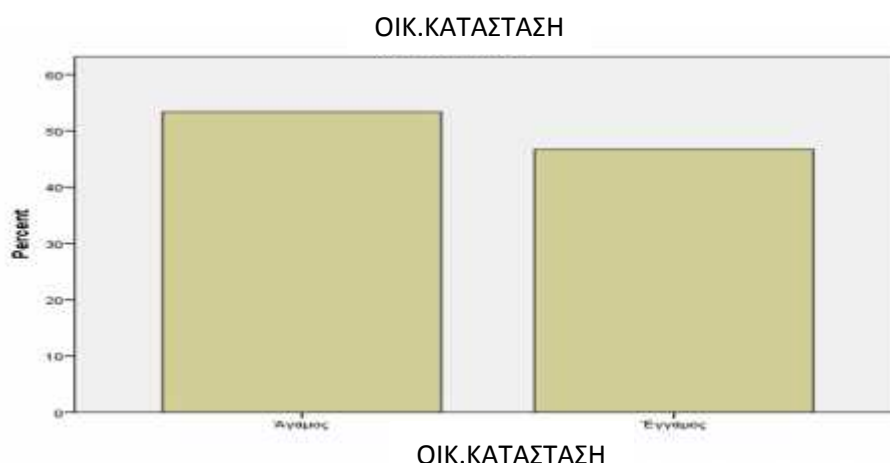
ΣΧΗΜΑ 3: Ραβδόγραμμα συχνοτήτων επιπέδου εκπαίδευσης των συμμετεχόντων

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	90	1,00	3,00	1,7333	,78
Valid N (listwise)	128				

ΠΙΝΑΚΑΣ 5: Πίνακας μέσου όρου – τυπικής απόκλισης του μορφωτικού επιπέδου των συμμετεχόντων

❖ Η Οικογενειακή Κατάσταση

Η οικογενειακή κατάσταση στο ερωτηματολόγιό μας αναλύεται σε 4 κατηγορίες, όπου το δείγμα θα πρέπει να κατηγοριοποιηθεί. Από το Σχήμα 4 προκύπτει ότι 48 άτομα του δείγματος είναι άγαμοι και 42 παντρεμένοι με 53,3% και 46,7% αντίστοιχα. Παρατηρείται λοιπόν, ότι το δείγμα είναι σχεδόν μοιρασμένο σε ότι αφορά στην οικογενειακή τους κατάσταση, πράγμα που φαίνεται και στον Πίνακα 6.



ΣΧΗΜΑ 4: Ραβδόγραμμα συχνοτήτων της οικογενειακής κατάστασης των συμμετεχόντων

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ΟΙΚ. ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	90	1,00	2,00	1,4667	,50
Valid N (listwise)	90				

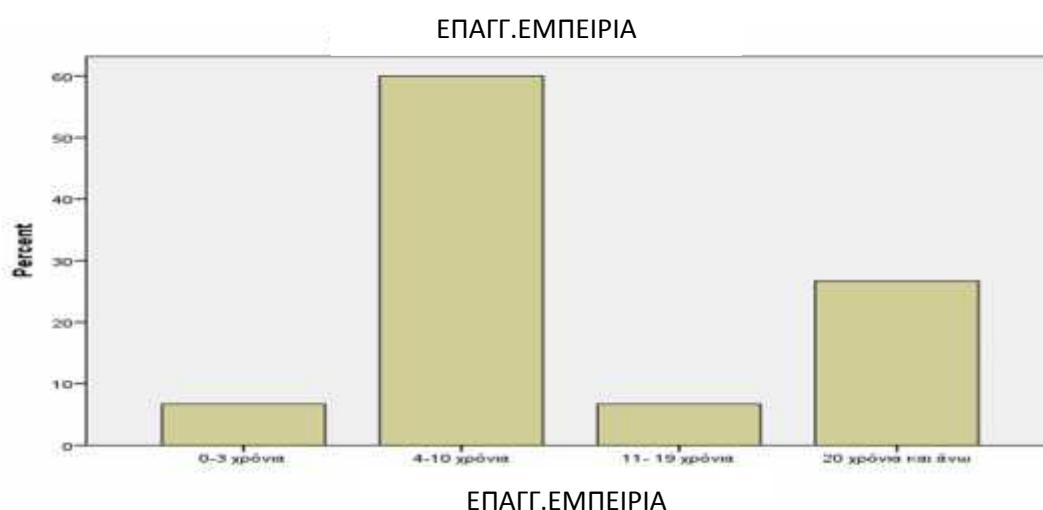
ΠΙΝΑΚΑΣ 6: Πίνακας μέσου όρου – τυπικής απόκλισης της οικογενειακής κατάστασης των συμμετεχόντων

❖ Το καθεστώς της Εργασίας

Το καθεστώς της εργασίας δεν απαιτείται να το αναλύσουμε μιας και όλο το προσωπικό που αποτελεί το δείγμα της έρευνας μας υπηρετεί **μόνιμα** στον Ελληνικό Στρατό και δεν αποτελεί τμήμα των εφέδρων ή μη μονιμοποιηθέντων επαγγελματιών οπλιτών.

❖ Τα Συνολικά Έτη Επαγγελματικής Εμπειρίας

Τα συνολικά έτη επαγγελματικής εμπειρίας κατηγοριοποιούνται σε 4 τμήματα τα οποία αναφέρονται στη χρονική διάρκεια υπηρεσίας των στελεχών στον Ελληνικό Στρατό. Σύμφωνα με το Σχήμα 5 το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος έχει χρόνο υπηρεσίας 4 με 10 χρόνια και ανέρχεται σε 60%. Αυτό συνάδει και με το νεαρό της ηλικίας που παρατηρήσαμε σε προηγούμενη παράγραφο. Στη συνέχεια δεύτερο με διαφορά έρχεται το προσωπικό που υπηρετεί 20 χρόνια και άνω με 26, 7%, ενώ στην τρίτη θέση βρίσκεται το προσωπικό που υπηρετεί στις Ένοπλες Δυνάμεις από 0 έως 3 χρόνια και από 11 έως 19 χρόνια με 6,7%. Αυτό που διαφαίνεται, είναι ότι το κύριο κομμάτι του δείγματος έχει φύγει από το πεδίο της επαγγελματικής απειρίας και βρίσκεται στο όριο το να χαρακτηριστεί έμπειρο, αφού πλησιάζει τα 10 χρόνια. Ταυτόχρονα παρατηρείται ότι στο δείγμα υπάρχει πολύ έμπειρο προσωπικό που ξεπερνά τα 20 χρόνια υπηρεσίας, ενώ λίγοι από το δείγμα θεωρούνται άπειροι με μόλις 3 χρόνια υπηρεσίας. Αυτό αποδεικνύεται και από τον Πίνακα 7 μιας και ο μέσος όρος των συχνοτήτων είναι 2,5.



ΣΧΗΜΑ 5: Ραβδόγραμμα συχνοτήτων του χρόνου υπηρεσίας των συμμετεχόντων

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ΥΠΗΡΕΣΙΑ	90	1,00	4,00	2,5333	,96221
Valid N (listwise)	90				

ΠΙΝΑΚΑΣ 7: Πίνακας μέσου όρου – τυπικής απόκλισης χρόνου υπηρεσίας των συμμετεχόντων

Ανακεφαλαιώνοντας, θα μπορούσαμε να πούμε ότι το δείγμα της έρευνας μας αποτελείται σε μεγάλο ποσοστό από άντρες έγγαμους, που είναι απόφοιτοι της διετής Σχολής Μονίμων Υπαξιωματικών ή είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης με χρόνο υπηρεσίας από 10 έως 20 χρόνια και οι οποίοι μπρούν να χαρακτηριστούν ως έμπειροι.

2. Η Αξιοπιστία των Εννοιών

Συνήθως όταν θέλουμε να «μετρήσουμε» χαρακτηριστικά π.χ την εργασιακή απόδοση και άλλες ανθρώπινες συμπεριφορές κατασκευάζουμε ένα τεστ, μία κλίμακα που αποτελείται από ένα πλήθος ερωτήσεων. Στη συγκεκριμένη έρευνα το ερωτηματολόγιο αποτελείται από ερωτήσεις κλίμακας τύπου Likert (7 point). Την εγκυρότητα και την αξιοπιστία του εν λόγω ερωτηματολογίου θα την μετρήσουμε με την μέθοδο του Cronbach Alpha. Κατά την μέτρηση της αξιοπιστίας των υπόψη εννοιών με την παραπάνω μέθοδο, ο δείκτης λαμβάνει τιμές στο [0,1]. Το 0 ερμηνεύεται ως έλλειψη αξιοπιστίας, το 1 ως ισχυρά αξιόπιστη κλίμακα. Καλό θα είναι οι τιμές για τις έννοιες να είναι μεγαλύτερες του 0.6. Οι τιμές λοιπόν του εν λόγω ερωτηματολογίου κυμάνθηκα από 0.629 που αντιστοιχεί στην έννοια της «Εργασιακής Απόδοσης» έως 0.907 όπως μετρήθηκε για την «Μη Λεκτική Επικοινωνία» (kinesics). Αναλυτικά οι τιμές για όλες τις έννοιες του ερωτηματολογίου φαίνονται στον Πίνακα 8.

<u>Έννοιες</u>	<u>Τιμές Cronbach's Alpha</u>
Μη Λεκτική Επικοινωνία	0.907
Αποτελεσματική Ηγεσία	0.857
Συναισθηματική Νοημοσύνη	0.897
Εργασιακή Ευζωία - Ευημερία	0.833
Εργασιακή Απόδοση	0.629

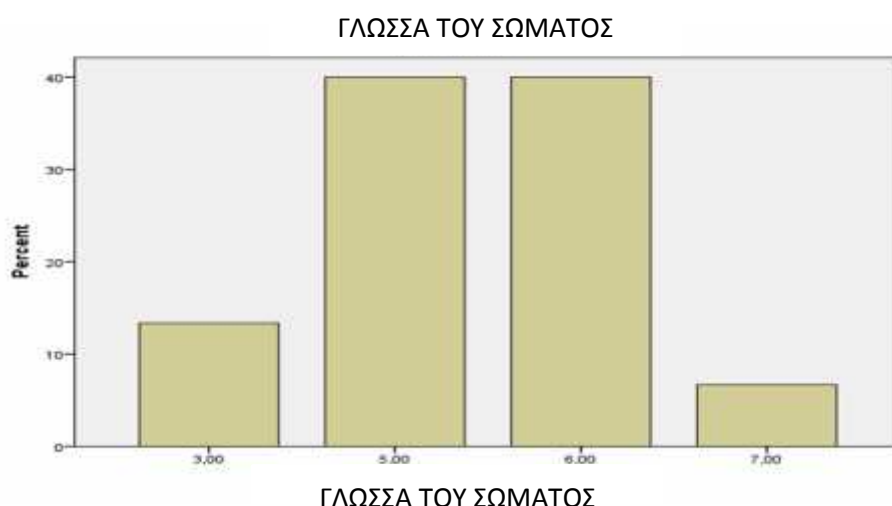
ΠΙΝΑΚΑΣ 8: Συντελεστής αξιοπιστίας μεταβλητών

2.1 Παρουσίαση των Εννοιών

❖ Μη Λεκτική Επικοινωνία (Kinescis)

Στην συγκεκριμένη έρευνα μελετώντας την έννοια της «Μη Λεκτικής Επικοινωνίας» από τον Ηγέτη, οδηγηθήκαμε να ερευνήσουμε και να μετρήσουμε το κινησιακό είδος της υπόψη έννοιας, το οποίο ονομάζεται «γλώσσα του σώματος» ή Kinescis. Από το Σχήμα 6 εξάγεται το συμπέρασμα, ότι το 40% του δείγματος πιστεύει ότι ο Προϊστάμενος του κάνει σωστή χρήση της Μη Λεκτικής Επικοινωνίας του και 40% του προσωπικού θεωρεί ότι μάλλον χρησιμοποιεί αποτελεσματικά τη «γλώσσα του σωματός» του. Επιπρόσθετα, το 7% του δείγματος πιστεύει απόλυτα ότι ο Προϊστάμενος του χρησιμοποιεί σωστά τη Μη Λεκτική Επικοινωνία, ενώ μόνο ένα μικρό ποσοστό και συγκεκριμένα το 13,3% δεν θεωρεί ότι ο προϊστάμενος του χρησιμοποιεί σωστά τη Μη Λεκτική Επικοινωνία.

Ο Πίνακας 9 δείχνει ότι ο μέσος όρος ($\text{mean}=5,27$) των ερωτηθέντων θεωρεί μάλλον πως ο ηγέτης τους χρησιμοποιεί σωστά τη Μη Λεκτική Επικοινωνία, άρα η χρήση της γλώσσας του σώματος από τον ηγέτη προς τους εργαζόμενους (ερωτηθέντες) πραγματοποιείται με επιτυχία. Ενισχυτικό στην παραπάνω παρατήρηση είναι το γεγονός ότι η τιμή της τυπικής απόκλισης της υπόψη έννοιας ($\text{Std.Deviation}= 1,07$) είναι μικρή και αυτό σημαίνει ότι οι περισσότερες τιμές της κατανομής της έννοιας βρίσκονται κοντά στο μέσο όρο.



ΣΧΗΜΑ 6: Ραβδόγραμμα συχνοτήτων Μη Λεκτικής Επικοινωνίας

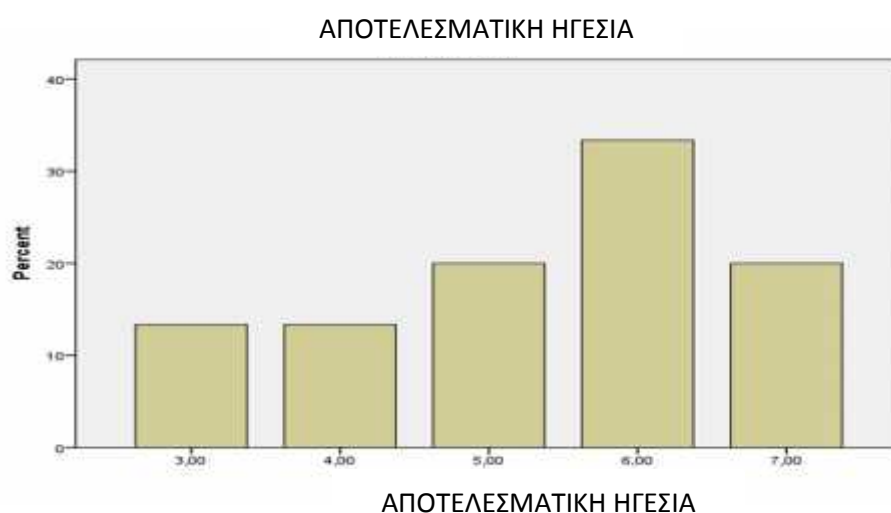
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Μη Λεκτική Επικοινωνία	90	3,00	7	5,2667	1,07
Valid N (listwise)	90				

ΠΙΝΑΚΑΣ 9: Πίνακας μέσου όρου- τυπικής απόκλισης της Μη Λεκτικής Επικοινωνίας

❖ Αποτελεσματική Ηγεσία (Leadership Effectiveness)

Στο Σχήμα 7 παρουσιάζεται το σύνολο των απαντήσεων του δείγματος που ερωτήθηκε για το πόσο αποτελεσματικός είναι ο Προϊστάμενος τους. Είναι φανερό πως η πλειονότητα των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι είναι αποτελεσματικός ο Προϊστάμενος τους. Συγκεκριμένα, το υψηλό ποσοστό του 20% δήλωσε ότι θεωρούν απόλυτα ότι ο Προϊστάμενος τους είναι αποτελεσματικός, το 33% ότι το θεωρούν αποτελεσματικό και το 20% ότι μάλλον τον θεωρούν αποτελεσματικό συγκεντρώνοντας έτσι το θετικά προσκείμενο ποσοστό του 73% προς τον Προϊστάμενο. Αντίθετα ένα μικρό ποσοστό της τάξης του 13,3% θεωρεί ότι μάλλον δεν είναι αποτελεσματικός ο Προϊστάμενος τους και το υπόλοιπο 13,3% να παραμένει ουδέτερο ως προς την άποψη του. Είναι αξιοσημείωτο να τονίσουμε το ποσοστό του 13,3% που πιστεύει ότι μάλλον ο Προϊστάμενος δεν είναι αποτελεσματικός δεν αποτελεί πλήρη ή απόλυτα αρνητική άποψη των ερωτηθέντων για την αποτελεσματικότητα του Προϊσταμένου τους.

Αντίστοιχα στον Πίνακα 10 παρατηρούμε ότι ο μέσος όρος (mean=5,33) της εν λόγω έννοιας αποδεικνύει ότι οι ερωτηθέντες θεωρούν ότι ο Προϊστάμενος τους είναι αποτελεσματικός στο ρόλο του και αυτό φαίνεται και από την τυπική απόκλιση της έννοιας (Std.Deviation=1,31), της οποίας η τιμή είναι μικρή.



ΣΧΗΜΑ 7: Ραβδόγραμμα συχνοτήτων της Αποτελεσματικής Ηγεσίας

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Αποτελεσματική Ηγεσία	90	3,00	7	5,33	1,31
Valid N (listwise)	90				

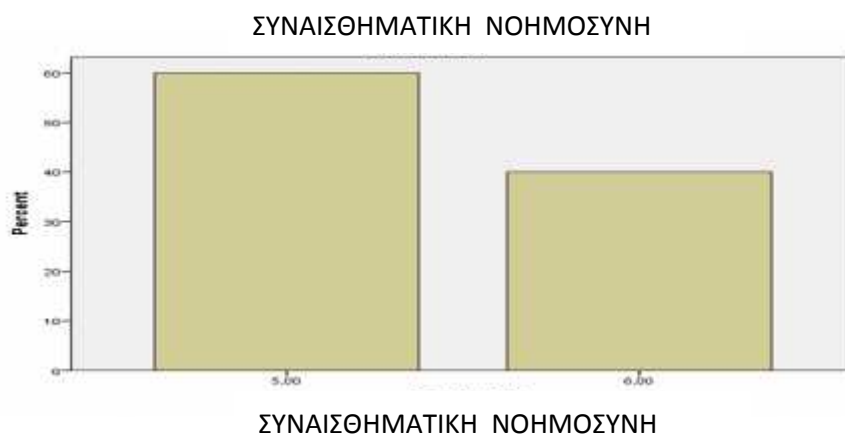
ΠΙΝΑΚΑΣ 10: Πίνακας μέσου όρου- τυπικής απόκλισης της Αποτελεσματικής Ηγεσίας

❖ Συναισθηματική Νοημοσύνη (Emotional Intelligence)

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι η επόμενη έννοια που μετρήσαμε με το ερωτηματολόγιο και τα αποτελέσματα είναι τα κάτωθι:

➤ Σύμφωνα με το Σχήμα 8 οι ερωτηθέντες πιστεύουν ότι έχουν αυξημένη Συναισθηματική Νοημοσύνη, μιας και το 40% του δείγματος το δήλωσαν ξεκάθαρα και το υπόλοιπο 60% θεωρεί ότι μάλλον λειτουργούν με την υπόψη έννοια. Το βέβαιο είναι ότι κανείς από τους ερωτηθέντες δεν πιστεύει ότι είναι αδιάφορος ως προς τη στρατιωτική μονάδα και τα τυχόν προβλήματα που μπορεί να αντιμετωπίζει.

➤ Από τον Πίνακα 11 επιβεβαιώνονται τα αναγραφόμενα της προηγούμενης παραγράφου μιας και ο μέσος όρος της έννοιας της Συναισθηματικής Νοημοσύνης είναι ίσος με 5,4 και η τιμή της τυπικής απόκλισης της υπόψη έννοιας είναι εξαιρετικά χαμηλή, πράγμα που σημαίνει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των απόψεων κλίνει προς την άποψη ότι ο Προϊστάμενος τους έχει αυξημένη Συναισθηματική Νοημοσύνη.



ΣΧΗΜΑ 8: Ραβδόγραμμα συχνοτήτων της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

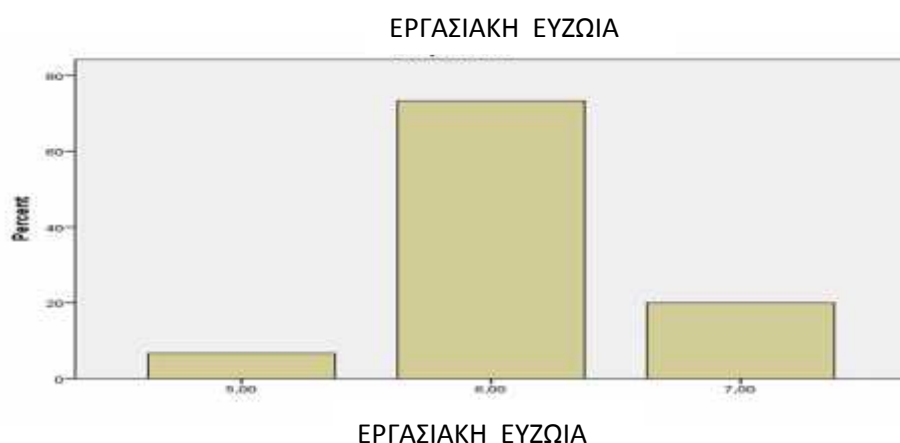
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Συναισθηματική Νοημοσύνη	90	5,00	6,00	5,4	,49
Valid N (listwise)	90				

ΠΙΝΑΚΑΣ 11: Πίνακας μέσου όρου- τυπικής απόκλισης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

❖ Εργασιακή Ευζωΐα – Ευημερία (Employee Wellbeing)

Από το Σχήμα 9 φαίνεται χαρακτηριστικά ότι οι ερωτηθέντες θεωρούν ότι βιώνουν την Εργασιακή Ευζωΐα. Αυτή η θετική πεποίθηση εκφράζεται με το συντριπτικό ποσοστό του 93,3% να συμφωνεί ότι βιώνει την Εργασιακή Ευζωΐα και με το υπόλοιπο 6,7% να πιστεύει ότι μάλλον και αυτό το βιώνει.

Ο Πίνακας 12 παρουσιάζει τα ευρήματα της έρευνας περί της αντίληψης των εργαζομένων για την Εργασιακή Ευζωΐα. Όπως δηλώνει και η τιμή του μέσου όρου ($\text{mean}=6,13$), ο μέσος όρος εκείνων που έλαβαν μέρος στην έρευνα θεωρεί ότι βιώνει την Εργασιακή Ευζωΐα και σύμφωνα με την τυπική απόκλιση ($\text{Std.Deviation}=0,50$) και οι λοιποί ερωτώμενοι που ξεφεύγουν από τον μέσο όρο δεν διαφοροποιούνται ιδιαίτερα με τις απαντήσεις τους.



ΣΧΗΜΑ 9: Ραβδόγραμμα συχνοτήτων της Εργασιακής Ευζωΐας - Ενημερίας

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Εργασιακή Ευζωΐα	90	5,00	7,00	6,13	,50
Valid N (listwise)	90				

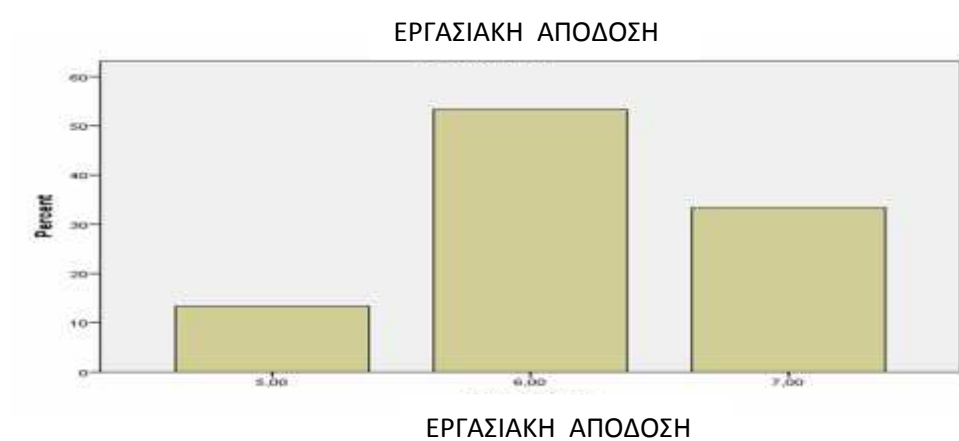
ΠΙΝΑΚΑΣ 12 Πίνακας μέσου όρου – τυπικής απόκλισης της Εργασιακής Ευζωΐας - Ενημερίας

❖ Εργασιακή Απόδοση (Employee Performance)

Το Σχήμα 10 παρουσιάζουν τα ευρήματα της έρευνας για την πεποίθηση του Προϊστάμενου πάνω στην Εργασιακή Απόδοση των εργαζομένων του. Ο Προϊστάμενος φαίνεται ικανοποιημένος από την απόδοση των εργαζομένων του, μιας και σύμφωνα με τον Πίνακα 19 θεωρεί ότι 86,6% των εργαζομένων αποδίδει σε υψηλό επίπεδο ενώ το υπόλοιπο 13,3 % δεν υστερεί σημαντικά και κυμαίνεται λίγο πάνω από το μέτριο επίπεδο απόδοσης τους.

Ο Πίνακας 13 επιβεβαιώνει τα παραπάνω, διότι ο μέσος όρος της εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων ανέρχεται στο 6, 2 με την υπική απόκλιση να κυμαίνεται σε χαμηλή τιμή μόλις 0,66, πράγμα που φανερώνει ότι η εικόνα που έχει αποκομίσει ο

Προϊστάμενος για τους εργαζόμενους του είναι ξεκάθαρα θετική.



ΣΧΗΜΑ 10: Ραβδόγραμμα συχνοτήτων της Εργασιακής Απόδοσης

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Εργασιακή Απόδοση	90	5,00	7,00	6,2	,66
Valid N (listwise)	90				

ΠΙΝΑΚΑΣ 13: Πίνακας μέσου όρου – τυπικής απόκλισης της Εργασιακής Απόδοσης

3. Συσχέτιση των υπό Εξέταση Εννοιών

Η συσχέτιση των εννοιών φαίνεται στον Πίνακα 14 που ακολουθεί

ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΕΝΝΟΙΩΝ

		Ηλικία	Γένος	Education Level	Οικογενειακή Κατάσταση	Χρόνια Υπηρεσίας	Γλώσσα του Σώματος	Αποτελεσματική ή Ηγεσία	Συναισθηματική νοημοσύνη	Εργασιακή Ευζωία	Εργασιακή Απόδοση
Ηλικία	Συσχέτιση	1									
Γένος	Συσχέτιση	-,371**	1								
Μορφωτικό Επίπεδο	Συσχέτιση	-,225*	-,259*	1							
Οικογενειακή Κατάσταση	Συσχέτιση	,794**	-,134	-,369**	1						
Χρόνια Υπηρεσίας	Συσχέτιση	,847**	-,279**	-,349**	,736**	1					
Γλώσσα του Σώματος	Συσχέτιση	-,024	-,012	,067	,184	-,057	1				
Αποτελεσματική Ηγεσία	Συσχέτιση	-,105	-,203	-,107	,002	-,117	,828**	1			
Συναισθηματική νοημοσύνη	Συσχέτιση	,336**	,099	,154	,303**	,040	,445**	,173	1		
Εργασιακή Ευζωία	Συσχέτιση	,285**	,272**	-,221*	,318**	,088	-,054	-,129	,682**	1	
Εργασιακή Απόδοση	Συσχέτιση	-,188	,060	,320**	-,506**	-,484**	,068	,222*	,349**	,163	1

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ΠΙΝΑΚΑΣ 14: Πίνακας συσχέτισης των υπό εξέταση εννοιών

Αναλύοντας τον Πίνακα 14 παρατηρούμε ότι:

Η Ηλικία των ερωτηθέντων έχει ασθενή συσχέτιση με το μορφωτικό επίπεδο και την εργασιακή ευζωία τους. Συγκεκριμένα η ηλικία των στελεχών της Μονάδας έχει αρνητική συσχέτιση με το μορφωτικό επίπεδο τους, πράγμα που σημαίνει ότι οι γηραιότεροι υστερούν σε σχέση με τους νεότερους στον συγκεκριμένο τομέα. Παράλληλα όμως παρατηρείται ότι όσο αυξάνεται η ηλικία τους αυξάνεται και η εργασιακή ευζωία την οποία βιώνουν. Τέλος η ηλικία συσχετίζεται ισχυρά με την οικογενειακή κατάσταση και με τα χρόνια υπηρεσίας πράγμα αναμενόμενο, διότι στο στρατιωτικό περιβάλλον η ηλικία τις περισσότερες φορές συνάδει με τα χρόνια υπηρεσίας. Όσον αφορά την οικογενειακή κατάσταση είναι φυσιολογικό οι μεγαλύτεροι σε ηλικία να είναι παντρεμένοι σε σχέση με

❖ τους νεότερους που είναι ακόμα ανύπαντροι.

❖ Το φύλο του προσωπικού είναι κατά 80% άρρεν και κατά 20% θήλυ. Έχει αρνητική ασθενή συσχέτιση με το μορφωτικό επίπεδο και τα χρόνια υπηρεσίας, ενώ έχει θετική ασθενής συσχέτιση με την εργασιακή ευζωία. Αυτό σημαίνει ότι το θήλυ προσωπικό

έχει μεγαλύτερο μορφωτικό επίπεδο από το άρρεν προσωπικό, αλλά λιγότερα χρόνια υπηρεσίας. Το άρρεν προσωπικό όμως βιώνει καλύτερα την εργασιακή ευζωία μέσα στο στρατιωτικό περιβάλλον, λόγω του ότι ο συγκεκριμένος εργασιακός χώρος παραμένει ακόμα ανδροκρατούμενος και παράλληλα η μεγαλύτερη εργασιακή εμπειρία μειώνει το εργασιακό άγχος που τυχόν μπορεί να υπήρχε.

❖ Το μορφωτικό επίπεδο των στελεχών, τα τελευταία χρόνια στο στρατιωτικό περιβάλλον έχει αναβαθμιστεί, μιας και όλα τα στελέχη ανεξαρτήτου προέλευσης είναι απόφοιτοι τουλάχιστον ενός ΤΕΙ. Τα προηγούμενα χρόνια οι μόνοι απόφοιτοι ΑΕΙ ήταν οι Αξκοί οι οποίοι προέρχονταν από το Ανώτερο Στρατιωτικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα, τη Στρατιωτική Σχολή Ευελπίδων. Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι υπάρχει αρνητική ασθενής συσχέτιση του μορφωτικού επιπέδου των στελεχών με την εργασιακή ευζωία. Όσο λοιπόν αυξάνεται το επίπεδο μόρφωσης των στελεχών, τόσο μειώνεται η ικανότητα τους να βιώσουν την εργασιακή ευζωία. Ίσως αυτό να οφείλεται στο γεγονός ότι το αυξημένο μορφωτικό επίπεδο συνάδει και με θέσεις ευθύνης μέσα στο στρατιωτικό περιβάλλον, με αποτέλεσμα να δημιουργείται στα εν λόγω στελέχη περισσότερο εργασιακό άγχος. Επιπρόσθετα παρατηρείται ότι το μορφωτικό επίπεδο των στελεχών μιας στρατιωτικής Μονάδας έχει μέτρια θετική συσχέτιση με την εργασιακή απόδοση και μέτρια αρνητική με την οικογενειακή κατάσταση και το χρόνο υπηρεσίας. Έτσι λοιπόν τα στελέχη με αυξημένο μορφωτικό επίπεδο αποδίδουν καλύτερα στα καθήκοντά τους και είναι κυρίως μη δεσμευμένα νεότερα στελέχη, τα οποία έχουν λιγότερα χρόνια υπηρεσίας.

❖ Η οικογενειακή κατάσταση των ερωτηθέντων έχει μέτρια θετική συσχέτιση με την εργασιακή ευζωία, ενώ έχει αρνητική μέτρια σχέση με την εργασιακή απόδοση. Αυτή η μέτρια αρνητική συσχέτιση μεταξύ της οικογενειακής κατάστασης και της εργασιακής απόδοσης, σημαίνει ότι οι παντρεμένοι έχουν μειωμένη εργασιακή απόδοση σε σχέση με τους δεσμευμένους. Τέλος, η οικογενειακή κατάσταση του προσωπικού έχει ισχυρή θετική συσχέτιση με το χρόνο υπηρεσίας, πράγμα φυσιολογικό, αφού οι δεσμευμένοι συνήθως είναι μεγαλύτεροι ηλικιακά και άρα έχουν περισσότερα χρόνια υπηρεσίας.

❖ Όσον αφορά το χρόνο υπηρεσίας υπάρχει μία μέτρια αρνητική συσχέτιση με την εργασιακή απόδοση. Αυτό ίσως θα μπορούσαμε να το εξηγήσουμε, θεωρώντας ότι τα στελέχη μεγαλώνοντας αποκτούν περισσότερα χρόνια υπηρεσίας στο στρατιωτικό περιβάλλον, αποκομίζουν εμπειρία από την ενάσκηση των καθηκόντων τους, ενώ ταυτόχρονα χάνουν το ενδιαφέρον τους για αυτά, με αποτέλεσμα η εργασιακή τους απόδοση να μειώνεται με τα χρόνια.

❖ Η έννοια της γλώσσας του σώματος έχει ισχυρή θετική συσχέτιση με την

αποτελεσματική ηγεσία και μέτρια θετική συσχέτιση με την συναισθηματική νοημοσύνη. Είναι φανερό ότι όσο καλύτερη είναι η χρήση της γλώσσας του σώματος από τον ηγέτη – διοικητή της στρατιωτικής μονάδας τόσο περισσότερο αποτελεσματικό τον κάνει ως διοικητή. Αντίστοιχα η θετική χρήση της γλώσσας του σώματος από τον διοικητή γίνεται αντιληπτή από το υφιστάμενο προσωπικό, το οποίο έχει αυξημένη συναισθηματική νοημοσύνη.

❖ Η αποτελεσματική ηγεσία όπως αναφέραμε στην προηγούμενη παράγραφο έχει ισχυρή συσχέτιση με τη χρήση της γλώσσας του σώματος από τον ηγέτη και μία ασθενή συσχέτιση με την εργασιακή απόδοση των στελεχών. Όταν ο διοικητής μιας στρατιωτικής μονάδας διοικεί αποτελεσματικά, τότε επιδρά θετικά στην εργασιακή απόδοση των υφισταμένων του, αφού έχει τη δύναμη και την ικανότητα να επιλύει διάφορα προβλήματα που μπορεί οι υφιστάμενοι του να αντιμετωπίζουν και να αποτελεί τροχοπέδη για την ολοκλήρωση της εργασίας τους. Όταν ο διοικητής υιοθετεί ένα αποτελεσματικό τύπο ηγεσίας, έχει τη δυνατότητα να εμπνεύσει τους υφιστάμενους του και να τους μεταφέρει το όραμα του.

❖ Η συναισθηματική νοημοσύνη που έχουν τα στελέχη της υπόψη στρατιωτικής μονάδας σχετίζεται όπως έχουμε ήδη αναφέρει μέτρια με την οικογενειακή κατάσταση, την ηλικία, την εργασιακή απόδοση καθώς και ισχυρά με την εργασιακή ευζωΐα τους. Αυτό εξηγείται διότι έχουν μικρότερο εργασιακό άγχος από τον διοικητή τους που ασκεί διοίκηση στη στρατιωτική μονάδα. Επίσης διακρίνεται για την εργασιακή του ευζωΐα λόγω της υπέρμετρης πολλές φορές θερμής που δείχνει για την εκπλήρωση των στόχων του από την κορυφαία για αυτόν θέση ευθύνης. Επιπρόσθετα, όπως ήδη έχουμε παρατηρήσει στην προηγούμενη παράγραφο σχετίζεται μέτρια και με την σωστή χρήση της γλώσσας του σώματος του. Είναι φανερό ότι η ισχυρή ενσυναίσθηση που έχουν τα στελέχη τους κάνει να απολαμβάνουν την εργασιακή ευημερία μέσα στο στρατιωτικό περιβάλλον και αυτό με τη σειρά του μπορεί ίσως να τους οδηγήσει και στην εργασιακή τους απόδοση ως προς την εκτέλεση των καθηκόντων τους.

❖ Αντίστοιχα η εργασιακή ευζωΐα – ευημερία που βιώνει ένα στέλεχος, είναι μία έννοια, η οποία σχετίζεται ασθενώς με την ηλικία, το φύλο και το μορφωτικό του επίπεδο. Σχετίζεται μέτρια με την οικογενειακή κατάσταση, ενώ σχετίζεται ισχυρά όπως έχουμε ήδη επισημάνει με την συναισθηματική του νοημοσύνη.

❖ Η εργασιακή απόδοση των εργαζομένων – στελεχών επηρεάζεται από την αποτελεσματική άσκηση της ηγεσίας από τον ηγέτη η οποία γίνεται αντιληπτή μέσω της αυξημένης συναισθηματικής νοημοσύνης τους. Τέλος υπενθυμίζουμε ότι η εργασιακή

απόδοση των στελεχών επηρεάζεται θετικά από το μορφωτικό τους επίπεδο και αρνητικά από την οικογενειακή κατάσταση και το χρόνο υπηρεσίας.

4. Παλινδρόμηση Εννοιών

Η παλινδρόμηση παρουσιάζεται σε ένα πίνακα. Στη στήλη Adjusted R^2 δείχνει σε τι ποσοστό μπορεί να εξηγηθεί η εξαρτημένη μεταβλητή από την ανεξάρτητη, στη στήλη Coefficients παρουσιάζεται η κατεύθυνση που έχουν οι έννοιες που εξετάζονται, στις στήλες F & sig διενεργείται η πρόβλεψη και δείχνει εάν η πρόβλεψη είναι σημαντική ή τυχαία.

4.1 Εξέταση των υποθέσεων

Στη πρώτη υπόθεση, οι έννοιες οι οποίες βρίσκονται υπό εξέταση είναι η γλώσσα του σώματος που χρησιμοποιεί ο διοικητής της στρατιωτικής μονάδος και η αποτελεσματική ηγεσία την οποία ασκεί.

Ψ	Adjusted R Square	Standardized Coefficients Beta	F	Sig.
	0,68	0,82	191,68	0,00

Dependent Variable: Αποτελεσματική Ηγεσία

Predictors: (Constant), Γλώσσα του σώματος

ΠΙΝΑΚΑΣ 15: Αποτελέσματα παλινδρόμησης

Από τον Πίνακα 15 παρατηρούμε ότι το αποτέλεσμα της «Αποτελεσματικής Ηγεσίας» μπορεί να εξηγηθεί από την ανεξάρτητη μεταβλητή (γλώσσα του σώματος) κατά 68%. Αυτό σημαίνει ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή της «Γλώσσας του σώματος» επηρεάζει σημαντικά την «Αποτελεσματική ηγεσία». Επιπρόσθετα αποδεικνύεται η στατιστική σημαντικότητα της σχέσης μεταξύ της «Αποτελεσματικής Ηγεσίας» και της «Γλώσσας του σώματος», ενώ παράλληλα φαίνεται η ύπαρξη θετικής συσχέτισης μεταξύ των δύο εννοιών. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα ότι όταν γίνεται θετική χρήση της «Γλώσσας του σώματος» από τον διοικητή, τότε αυξάνεται η πιθανότητα να ασκεί αποτελεσματικότερα διοίκηση (Αποτελεσματική Ηγεσία).

Στη δεύτερη υπόθεση η εξαρτημένη μεταβλητή είναι η εργασιακή απόδοση και η ανεξάρτητες είναι η αποτελεσματική Ηγεσία και η συναισθηματική νοημοσύνη.

Model	Adjusted R Square	Standardized Coefficients Beta	F	Sig.
	0,12	0,35	12,21	0,01

Dependent Variable: Εργασιακή απόδοση

Predictors: (Constant), Συναισθηματική νοημοσύνη

ΠΙΝΑΚΑΣ 16: Αποτελέσματα παλινδρόμησης

Ο Πίνακας 16 δείχνει ότι η εργασιακή απόδοση των στελεχών της στρατιωτικής μονάδας μπορεί να εξηγηθεί κατά 12% από την αυξημένη συναισθηματική νοημοσύνη που έχουν. Από τη συγκεκριμένη στατιστική ανάλυση εξαιρείται η ανεξάρτητη έννοια της αποτελεσματικής ηγεσίας, διότι δεν είναι στατιστικά σημαντική η επίδραση της στην εξαρτημένη μεταβλητή (Εργασιακή Απόδοση). Παράλληλα όπως φαίνεται στον παραπάνω πίνακα η κατεύθυνση αλληλοσυσχέτισης των δύο μεταβλητών είναι θετική, όπως αποδεικνύεται από τον συντελεστή Beta και στατιστικά οριακά σημαντική.

Στην Τρίτη υπόθεση η εξαρτημένη μεταβλητή είναι η εργασιακή ευζωία και οι ανεξάρτητες είναι η αποτελεσματική ηγεσία και η συναισθηματική νοημοσύνη.

Model	Adjusted R Square	Standardized Coefficients Beta	F	Sig.
	0,52	0,68	11,68	0,00

Dependent Variable: Εργασιακή ευζωία

Predictors: (Constant), Αποτελεσματική ηγεσία, Συναισθηματική νοημοσύνη

ΠΙΝΑΚΑΣ 17: Αποτελέσματα παλινδρόμησης

Στον πίνακα 17 παρτηρούμε ότι η εργασιακή ευζωία των στελεχών της στρατιωτικής μονάδας μπορεί να εξηγηθεί κατά 52% από την αποτελεσματική ηγεσία του διοικητή της στρατιωτικής μονάδας και της αυξημένης συναισθηματικής νοημοσύνης που οι ίδιοι διαθέτουν. Επιπρόσθετα μπορούμε να επισημάνουμε από τον παραπάνω πίνακα ότι υπάρχει θετική κατεύθυνση αλληλοσυσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών, όπως αποδεικνύεται από τον συντελεστή Beta και ότι η μεταξύ τους αλληλεπίδραση είναι στατιστικά σημαντική.

Κεφάλιο 4: Συζήτηση

1. Συμπεράσματα Υποθέσεων

❖ Υπόθεση 1^η:

Η πρώτη υπόθεση διερευνά την σχέση που συνδέει τη χρήση της μη λεκτικής επικοινωνίας και την αποτελεσματική ηγεσία. Σύμφωνα με τα όσα έχουν ειπωθεί, οι δύο μεταβλητές έχουν μια στατιστικά σημαντική θετική σχέση και μάλιστα η θετική χρήση της γλώσσας του σώματος μπορεί να επηρεάσει την αποτελεσματική ηγεσία κατά ένα πολύ μεγάλο συγκριτικά ποσοστό. Η θετική χρήση της γλώσσας του σώματος είναι ένα από τα κύρια γνωρίσματα που πρέπει να έχει ένας αξιωματικός, για αυτό και εκπαιδεύεται πάνω σε αυτό από τη πρώτη μέρα που εισέρχεται στη Στρατιωτική Σχολή Ευελπίδων. Η ιδιαιτερότητα της στρατιωτικής ιδιότητας του ηγέτη τον κάνει να διαφοροποιείται από ένα ηγέτη σε μιας άλλης επιχείρησης. Όπως έχουμε αναφέρει, το δείγμα των ανθρώπων που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο είναι στρατιωτικό προσωπικό, όλων των βαθμίδων, οι οποίοι υπηρετούν στην ίδια στρατιωτική μονάδα υπό τις διαταγές ενός διοικητού. Το αποτέλεσμα της παλινδρόμησης και της συσχέτισης των δύο εννοιών είναι αναμενόμενο, διότι από τη βιβλιογραφία προκύπτει ότι το μεγαλύτερο μέρος της επικοινωνίας μας γίνεται μέσα από τη χρήση της γλώσσας του σώματος. Πάρα πολλοί πολιτικοί ηγέτες έχουν ανθρώπους, οι οποίοι τους εκπαιδεύουν στο να χρησιμοποιούν σωστά και θετικά τη στάση του σώματός τους για να μπορούν να μεταφέρουν σωστά και επιτυχημένα τις ιδέες τους στο κόσμο. Το να χρησιμοποιείς σωστά ή θετικά τη γλώσσα του σώματος σου δεν σημαίνει απαραίτητα ότι θα μεταφέρεις μία καλή είδηση. Αυτό που σημαίνει είναι ότι με τη θετική χρήση του σώματος η συγκεκριμένη είδηση θα φτάσει στον εγκέφαλο του αποδέκτη ωραιοποιημένη. Γενικότερα ο ηγέτης από την ιδιότητα του εκθέτει τον εαυτό του συνέχεια. Τα τελευταία 15 χρόνια που η τεχνολογική ανάπτυξη εξελίσσεται με γεωμετρική προόδο, ο καθένας μπορεί να καταγράψει με το προσωπικό του τηλέφωνο τον διοικητή του, το αφεντικό του, το δάσκαλο του, κλπ. Αυτό κάνει τον εκάστοτε ηγέτη που εκτίθεται καθημερινά στα μάτια των υφισταμένων του να είναι προσεκτικότερος τόσο στα λόγια, όσο και στη χρήση της γλώσσας του σώματος. Έτσι ο στρατιωτικός διοικητής που καθημερινά έρχεται σε επαφή με το στρατιωτικό του προσωπικό πρέπει να επικοινωνεί αποτελεσματικά προκειμένου να επιτύχει την αποστολή του. Η ιδιαιτερότητα του στρατιωτικού περιβάλλοντος δεν του αφήνει χρονικά περιθώρια στο να επικοινωνήσει με την ησυχία του με το προσωπικό του και να διαβιβάσει τις οδηγίες του, με αποτέλεσμα να έχει αναπτύξει περισσότερο από οποιονδήποτε άλλον τις δεξιότητες της μη λεκτικής επικοινωνίας, ώστε να αντισταθμίζει το λιγοστό χρόνο που του διατίθεται. Επίσης πολλές φορές η μη λεκτική επικοινωνία τον βοηθάει στο να ελέγχει και να επιπλήττει το προσωπικό του, χωρίς όμως να το φέρνει σε δύσκολη θέση. Η χρήση της γλώσσα του

σώματος στηρίζει το διοικητή, όταν χρησιμοποιείται σωστά και θετικά, προκειμένου να τους μεταφέρει τα πιστεύω του, τα ονειρά του, τους στόχους και εν τέλει να τους κάνει κοινωνούς του οράματος του. Μόνο τότε θα τον ακολουθήσουν και θα τον στηρίξουν στο να διοικήσει και να ηγηθεί αποτελεσματικά. Συμπεραίνουμε λοιπόν, ότι η πρώτη υπόθεση επιβεβαιώνεται εξ' ολοκλήρου και ήταν αναμενόμενη με βάση τη διεθνή βιβλιογραφία, μιας και υπάρχει ισχυρή συσχέτιση της Μη Λεκτικής Επικοινωνίας με την Αποτελεσματική Ηγεσία.

❖ Υπόθεση 2^η :

Στη δεύτερη υπόθεση διερευνούμε τη σχέση και αλληλεπίδραση μεταξύ της εργασιακής απόδοσης, την αποτελεσματικής ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης ως μεσολαβητικό ρόλο. Από τους πίνακες της παλινδρόμησης συμπεραίνουμε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της αποτελεσματικής ηγεσίας και της εργασιακής απόδοσης. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με τη βιβλιογραφία, στην οποία αναφέρεται ότι μια αποτελεσματική ηγεσία μπορεί να οδηγήσει τους εργαζόμενους ενός οργανισμού ή στην προκειμένη περίπτωση τα στελέχη της στρατιωτικής μονάδας στην εργασιακή απόδοση. Για να είμαστε ακριβείς η βιβλιογραφία που αναφέρεται σε κάποια επίδραση της αποτελεσματικής ηγεσίας στην εργασιακή απόδοση, κυρίως αναφέρεται στην μετασχηματιστική ηγεσία. Η μετασχηματιστική ηγεσία είναι από τις πλέον επιτυχημένες στο σύγχρονο επαγγελματικό περιβάλλον, διότι οι ηγέτες εμπνέουν μεταφέρουν τις ιδέες τους, δείχνουν ενδιαφέρον για τις ανάγκες των εργαζόμενων τους, με αποτέλεσμα να κερδίζουν την εμπιστοσύνη τους και να επιτυγχάνουν να τους ακολουθούν. Επίσης είναι αξιοσημείωτο ότι από την υπόψη παλινδρόμηση υπάρχει μια μικρή επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης που έχουν τα στελέχη της στρατιωτικής μονάδας στην εργασιακή τους απόδοση. Αυτό ίσως να εξηγείται ότι λόγω της αυξημένης αυτογνωσίας, αυτοκίνησης και γενικότερα της συναισθηματικής διαχείρισης τα στελέχη οδηγούνται από μόνοι τους στην εργασιακή απόδοση. Στο στρατιωτικό περιβάλλον πολλές φορές αυτή τη συμπεριφορά την ονομάζουμε «εσωτερική πειθαρχία», που σημαίνει ότι ο στρατιωτικός από μόνος του πράττει τα δέοντα που απορρέουν από την ιδιότητα του και τα καθήκοντα του. Άρα συμπερασματικά η υπόθεση δύο δεν επιβεβαιώνεται από τη στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων και έχεται σε αντίθεση με τη διεθνή βιβλιογραφία.

❖ Υπόθεση 3^η :

Στην τρίτη υπόθεση επεξεργαζόμαστε τις μεταβλητές της αποτελεσματικής ηγεσίας, της εργασιακής ευζωίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης. Από τις παλινδρομήσεις προκύπτει ότι η εργασιακή ευζωία των στελεχών της στρατιωτικής μονάδας εξηγείται σε μεγάλο ποσοστό από την αποτελεσματική ηγεσία του διοικητή τους. Πάντα όμως σε συνδυασμό με την αυξημένη συναισθηματική νοημοσύνη, την οποία διαθέτουν. Η διεθνής βιβλιογραφία αναφέρεται στη σχέση της αποτελεσματικής ηγεσίας και της εργασιακής

ευζωίας των εργαζόμενων. Όπου αποτελεσματική ηγεσία και εδώ εννοεί την μετασχηματιστική ηγεσία, η οποία αλληλεπιδρά καλύτερα με τη συναισθηματική νοημοσύνη. Αρκετοί μελετητές συνδέουν την μετασχηματιστική και τη χαρισματική ηγεσία με την εργασιακή ευζωία των εργαζόμενων. Μάλιστα το συγκεκριμένο συμπέρασμα διατυπώθηκε για δυτικές κοινωνίες και μη δυτικές, όπως για παράδειγμα την Λαϊκή Δημοκρατία της Κίνας. Παράλληλα η αυξημένη συναισθηματική νοημοσύνη των στελεχών της μονάδας τους κάνει περισσότερο ευτυχισμένους, ικανοποιημένους τόσο με τη δουλειά τους, αλλά και με το διοικητή τους και συγκεκριμένα τον τρόπο που τους διοικεί. Άρα αυτή η υπόθεση επιβεβαιώνεται από τη στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων.

2. Προτάσεις

Η έννοια της μη λεκτικής επικοινωνίας και συγκεκριμένα της γλώσσας του σώματος, είναι συνδεδεμένη με κάθε είδους επικοινωνία που δεν χρησιμοποιούνται λέξεις (Green, Adelman, Friedmann & Charon, 1994;). Η σημασία της μη λεκτικής επικοινωνίας έγκειται στο γεγονός ότι κυριαρχεί στη συνολική ανθρώπινη επικοινωνία. Δεν αποτελεί έκπληξη λοιπόν, ότι η μη λεκτική επικοινωνία έχει αναγνωριστεί από καιρό ως ένας σημαντικός παράγοντας για την κατανόηση των κοινωνικών σχέσεων και αλληλεπιδράσεων (Riggio & Feldman, 2005). Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων, προκύπτει ότι η θετική χρήση της γλώσσας του σώματος από τον ηγέτη, επηρεάζει την άποψη του υφισταμένου για την αποτελεσματικότητα του ως ηγέτης. Ως εκ τούτου τα παραπάνω ευρήματα τονίζουν το ρόλο που διαδραματίζει η χρήση της γλώσσας του σώματος στην αποτελεσματική ηγεσία. Για αυτό το λόγο είναι απαραίτητο οι νέοι αξωματικοί με την είσοδο τους στη Σχολή Ευελπίδων να εκπαιδεύονται και να αναπτύσουν τις δεξιότητες για την αποτελεσματική εφαρμογή της μη λεκτικής επικοινωνίας. Μόνο με αυτό τον τρόπο θα επιτύχουν το όραμα τους, που είναι η άριστη ηγεσία και θα μπορέσουν να ηγηθούν των στελεχών τους.

Η ηγεσία όπως προκύπτει και από τη διεθνή βιβλιογραφία επηρεάζεται από τη μη λεκτική επικοινωνία προκειμένου να γίνει αποτελεσματική. Κατά τον Bass (1985), από όλους τους τύπους της ηγεσίας, αυτός που ξεχωρίζει είναι η μετασχηματιστική. Αρκετοί μελετητές την έννοια της μετασχηματιστικής ηγεσίας τη συνδέουν με την εργασιακή ευζωία και μερικοί με την εργασιακή απόδοση. Ιδιαίτερα η ευζωία έχει μία αμοιβαία αλληλεπίδραση με την μετασχηματιστική ηγεσία (Nielsen et al, 2008). Οι εργαζόμενοι όταν ο ηγέτης τους είναι μαζί τους στη καθημερινότητα, τους επιλύει τα προβλήματα τους, νοιάζεται για την οικογενειακή τους κατάσταση, τότε και αυτοί νιώθουν ικανοποιημένοι και ευτυχισμένοι. Τόσο στις δυτικές όσο και στις μη δυτικές κοινωνίες η μετασχηματιστική ηγεσία έχει επιβεβαιωμένα σημαντική σχέση με την εργασιακή ευζωία των εργαζόμενων (Liu et al, 2010).

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι η χρήση της γλώσσας του σώματος από τον ηγέτη είναι ένα κύριο γνώρισμα που απαιτείται να έχει ένας ηγέτης μέσα σε ένα οργανισμό προκειμένου να επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει. Ιδιαίτερα σε ένα κλειστό και αυστηρό περιβάλλον, όπως είναι ο Στρατός, η γλώσσα του σώματος ίσως είναι από τα κύρια εργαλεία που μπορεί να έχει κάποιος που ασκεί διοίκηση. Συμπερασματικά λοιπόν, το μοντέλο διερεύνησης μας δεν επαληθεύτηκε μέσω των υποθέσεων μας πλήρως και μάλιστα ήρθε σε αντίθεση με τη διεθνή βιβλιογραφία. Εκτίμηση μας είναι ότι η έρευνα μας δεν επικεντρώθηκε μόνο σε ένα είδος ηγεσίας, τη μετασχηματιστική, αλλά σε όλα τα είδη. Η διεθνής βιβλιογραφία όταν συνδέει την αποτελεσματική ηγεσία με την εργασιακή απόδοση και ευζωία των εργαζόμενων ενός οργανισμού, εξετάζει κυρίως την μετασχηματιστική ηγεσία.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Μπουραντάς Δ. « Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο: Σύγχρονες πρακτικές», Εκδ. Μπένου Γ., 2001
- Ambady N., Weisbuch M., «Non verbal behavior», 2010
- Austin, EJ, Saklofske, DH & Egan, V, «'Personality, well-being and health correlates of trait emotional intelligence' Personality and Individual Differences», vol 3, 2005
- Andersen P. A., « Nonverbal Communication : Forms and Functions, Mayfield Pub.», 1999
- Andersen, P., Gannon, J. & Kalchik, J. ., «Proxemic and haptic interaction: The closeness continuum. In J.A. Gall & M. L. Knapp (Eds) Hand books of communication science. Nonverbal communication , Boston, MA», 2013
- Argyle M, Cook M., « Gaze and Mutual Gaze» Cambridge University Press, 1976
- Argyle M., « The psychology of Interpersonal Behaviour», 1994
- Ashour, A.S, « The contingency model of leadership effectiveness: an evaluation of Org. behavior and Human performance», 1973
-
- Bandura, A., Cervone, D. « Self-evaluative and self – efficacy mechanisms governing the motivational effects of goal systems», Journal of Personality and Social Psychology, 45, 1983
- Barakat, R.A., « Arabic Gestures», The Journal of Popular Culture, Vol 6, 1973
- Bar-On, R. « The Bar-On Model of Social and emotional Intelligence (ESI)», 2006
- Bass, B.M, «Transformational Leadership Theory», Essade Buisness school , 1985
- Bass, B.M, «Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?», 1997
- Bass, B.M «Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership», 1999
- Bass, M.B, Riggio, E.G «Transformational Leadership» (2nd ed.), 2006
- Bass, B. «Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial implications». New York, NY: The Free Press, 1990.
- Bass, Bernard M., Avolio, Bruce j., Dong I., Berson, Yair, « Predicting unit oerformance by assessing transformational and transactional leadership», Journal of applied Psychology, Vol 88, 2003
- Beckers, D.G, Van der Linden, D., Smulders, PG., Kompier, M.A., van Veldhoven, M.J., van Yperen, « Working overtime hours: relations with fatigue, work motivation, and the quality of work», 2004
- Bellou V., Gkorezis, P., «Unveiling the link between facets of positive nonverbal communication and perceived leader», Human performance, 2016
- effectiveness: A moderated mediation model
- Bennis W., Nanus B., « Leaders: The strategies for taking charge» , Human Resource Management, Vol 24, Issue 4, 1985
- Birdwhistell, R., « Introduction to Kinesics: an innovation system for analysis of body motion and gesture», 1952
- Blau, P.M, «Justice in Social Exchange», Wiley , 1964
- Bonaccio S, O'Reilly J., O'Sullivan S.L.,» Nonverbal Behavior and Communication in the Workplace» SAGE Journals, 2016
- Bormann, G.E., Bormann, N.C. « Effective Small Group Communication», Burgess Intl group, 1988
- Boyatzis, R.E, Goleman, D. Rhee, K., «Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI)», Jossy – Bass, 2000
- Bowling, N. «Is the job satisfaction–job performance relationship spurious? A meta-analytic examination», Journal of Vocational behavior, 7, 2007
- Brackett, M.A, Rivers, S.E, Shiffman, S., Lerner, N., Salovey, P., « Relating Emotional

Abilities to Social Functioning: A Comparison of Self-Report and Performance Measures of Emotional Intelligence», 2006

- Brown, S.L, Eisenhardt, K.M « The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations» *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, No. 1, pp. 1-34, 1997
- Buelens, M., Poelmans, S.A.Y., «Enriching the Spence and Robbins' typology of workaholism: Demographic, motivational and organizational correlates», *Emerald Insight*, 2004
- Bull P., Connelly. G., « Body movement and emphasis in speech», *Journal of nonverbal behavior* 9, 1985
- Burgoon J, Guerrero L, «Nonverbal cues and communication», 2011
- Burke, R.R, «Technology and the customer interface: What consumers want in the physical and virtual store», *Springer Link*, 2002
- Butler, J.K., Cantrell, R.S, Flick, R.J., « Transformational leadership behaviors, Upward Trust, and Satisfaction in Self-managed Work Teams», 1999
- Byron, K., Terranova, S., Nowicki, S.Jr., « Nonverbal emotion recognition and salespersons: Linking ability to perceived and actual success», *Psychology*, 37, 2007
- Caldwell, S.D, Herold, D.M, Fedor, D.M., « Toward an understanding of the relationships among organizational change, individual differences, and changes in person-environment fit: a cross-level study», *NCBI*, 2004
- Campbell, J.P., McHenry, J.J, Wise, L.L, «Modeling job performance in a population of jobs», *Personnel Psychology*, 1990
- Carmeli, A. «The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: An examination among senior managers», 2003
- Carter, A.J, Feeney, W.E, Marshall, H.H., Cowlshaw, G., Heinsohn, R., « Animal personality: what are behavioural ecologists measuring?», *Wiley*, 2013
- Cashman K. , « Leadership from the inside out: Seven Pathways to Mastery.», *Executive Excellence Publishing*, 1998
- Castaneda, M., Nahavandi, A., «Link of Manager Behavior to Supervisor Performance rating and Subordinate Satisfaction», *SAGE Journals*, 1991
- Cartwright, D. and Zander, A. « Group Dynamics: Research and Theory. 2nd Edition, Harper & Row, Evanston», (1960)
- Chemers, M.M, « Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions», 1993
- Chemers, M. M., Watson, C.B., May, S.T., « Dispositional affect and leadership effectiveness: A comparison of self- esteem, optimism and efficacy», *SAGE Journals*, 2000
- Chen, Z.X., Tsui, A.S, Farh, J.L, « Loyalty to supervisor vs. organizational commitment: Relationships to employee performance in China», *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2002
- Cooley Charles Horton, « Modern Communication: Enlargement and Animation. Chapter 8 in social Organization, New York, Charles Scribner's Sons, 1909
- Cooper, R. K., Sawaf, A., «Executive EQ: Emotional Intelligence in Business», *Orion Business Books*, 1997
- Danna, K. & Griffin, R.W.. «Health and well-being in the workplace: a review and synthesis of the literature» *Journal of Management*, 25(3), 357-384, 1999
- Daus, C, « Rumors of the death of emotional intelligence in organizational behavior are vastly exaggerated», *Wiley*, 2005
- Day, A., Carroll, S. «Using an Ability-Based Measure of Emotional Intelligence to Predict Individual Performance, Group Performance, and Group Citizenship Behaviors. Personality and Individual Differences», 2004
- De Groot, C., Mulder, C.H., Manting, D. « Intentions to move and actual moving behavior in the Netherlands», *Housing studies*, 2011
- De Jonge, J. Bosma, H., Siegrist, J. « Job strain, effort-reward imbalance and employee well-being: a large-scale cross-sectional study», 2000
- Delia Treaster, «The journal of the human factors & ergonomics society», *SAGE*

Publications, 1987

- Demerouti, E. Bakker, A. Vergel, A.I.S, « Burnout and Work Engagement: The JD-R Approach»2014
- DE Paulo, B. M., Blank, A. L., Swaim, G. W., & Hairfield, J. G. Expressiveness and expressive control. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18, 276–285.,(1992).
- DePaulo, B. M., & Friedman, H. S. . Nonverbal communication. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology* (4th ed.,1998
- Diener, E. «Subjective well-being. *Psychological Bulletin*»,1984
- Diener,E., Suh, E.M, Lucas, R.E., « Subjective Well being : Three Decades of progress», 1999
- Dulac, Tanguy, Coyle – Shapiro, Jacqueline, A. M, Henderson, D.J, Wayne, S.J « Not all responses to breach are the same: a longitudinal study examining the interconnection of social exchange and psychological contract processes in organizations», LSE,2008
- Duncan,S. ,Brunner, L.J., Fiske, D.W., « Strategy signals in face to face interaction», *Journal of personality and Social Psychology*, 37, 1979
- Dunning, D, Heath, C., Suls, JM. « Flawed Self-Assessment: Implications for Health, Education, and the Workplace», NCBI, 2004
- Edelmann.,R.J., Hampson,S.E., « Changes in non-verbal behavior during embarrassment», Wiley, 1979
- Ekman, P., & Friesen, W. V.. Nonverbal behavior and sychopathology. In R. J.Friedman & M. Katz (Eds.), *The psychology of depression: Contemporary theory and research* (pp. 3–31). Washington, DC: Winston & Sons», 1974
- Ekman, P., « Darwin and Facial expression A century of research in review. New York: Academic Press», 1973
- Elsenberg. N.,Lennon.R , « Sex differences in empathy and related capacities, *Psychological Bulletin*, 94(1), 100 -131.,», 1983
- Evans,G. « Cultural planning: an urban renaissance?» London, Routedge, Chp8, 2001
- Feldman, M.S, Pentland, B.T., « Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change», *Administrative Science Quarterly*, 2003
- Fiedler, F.E., «A theory of Leadership Effectiveness», *SAGE Journal*, 1967
- Freedman,N., Hoffman,S.P., « Konetic behavior in ltered clinical states: approach to objective analysis of motor behavior during clinical interviews», *SAGE Journal*, 1967
- Friedlander, F., «Motivations to work and organizational performance»,. *Journal of Applied Psychology*, 50(2), 143-152, 1966
- Fromkin V., Rodman. R., « An introduction to Language, 3rd ed, New York: Holt, Rinehart, And Winston», 1983
- Fry L.W, Matherly L.L, « Spiritual Leadership and Organiztional Performance : An

Exploratory study», 2005

- Gabbott M, Hogg G, An empirical investigation of the impact of nonverbal communication on service evaluation
- Gabbott M., Hogg G.
- Gann, P. «Spirit of 13», 1979
- George, J. M.. «Emotions and leadership: the role of emotional intelligence» , Human Relations, 53: 2000
- Goleman, D.. «Emotional intelligence»,. New York: Bantam 1995
- Graen, G.B, Uhl-Bien, M., « Relationship-Based Approach to Leadership :Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years»
- Green M.G, Adelman, R.D, Friedmann, E., Charon, R., « Older patient satisfaction with communication during an initial medical encounter», 1994
- Groves, R.M, « Non response rates and non response bias in household surveys», Public Opinion, Quartely, Vol.70, 2006
- Hargie Owen, «Skilled Interpersonal Communication: Research, Theory and practice», 2011
- Harris, M. M., & Schaubroeck, J. «A meta-analysis of self-supervisor, self-peer, and peer-supervisor ratings», Personnel Psychology, 41(1), 43-62., 1988
- Hall E.T, « Proxemics and Comments and Replies», Current Anthropology, Vol.9. , 1968,
- Hersey ,P., Blanchard, K.H, « Life Cycle Theory of leadership», 1993
- Hogan, R. Curphy, G.J, Hogan, J. « What we Know about leadership: effectiveness and Personality», American Psychological Association, 1994
- Holladay, S.J, Coombs, W.T., « Communications Visions: An exploration of the role of delivery in the creation of leader charisma», SAGE Journal, 1993
- Jolly .S.H.; McGraw-, «What use is queer theory to development?», Seminar Series – Session 3, 2000
- Jones Graham, Sheldon Hanton , Declan Connaughton, «What Is This Thing Called Mental Toughness? An Investigation of Elite Sport Performers», 2002
- Judge, T.A., Bono, J.E, Ilies, R., Gerhardt, M., « Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review», Journal of Applied Psychology, Vol. 87, No. 4, 2002
- Judge, T.A., Piccolo, R.F, Ilies, R, «The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research», NCBI, 2004.
- Jupiter
- Kanfer, R., Ackerman, P.L, « Motivation and Cognitive Abilities: An Integrative/Aptitude-Treatment Interaction Approach to Skill Acquisition. Journal of Applied Psychology 74, 657-690, 1989
- Karatepe, O.M, Yava, U, Babakus, E, « Measuring service quality of banks: Scale development and validation», Research gate, 2005
- Kendon, A., «*Studies in the Behavior of social Interaction*. Bloomington: Indiana University Press», 1977

- Kendon.A., « Some reasons for studying gesture and second Language acquisition», 1983
- Kenny, D.A, Zaccaro, S.J., « An estimate of variance due to traits in leadership», Journal of Applied Psychology, 68, 1983
- Kerr,R., Garvin,J., Heaton,.N., Boyle,E., « Emotional intelligence and leadership effectiveness», Emerald Insight, 2005
- Kimura K., « On the skeletal maturation of Japanese – American White Hybrids», Wiley, 1976
- Kipnis, D., Lane, W.P, « Self – confidence and leadership», Journal of Applied Psychology, 46, 1962
- Korabic, Baril, Watson, « Impact on the choice of conflict resolution management style», SAGE Journal,1993
- Kotter J.P « What Leaders Really do», Harvard business review, 2001
- Kouzes, J.M , Posner, B.Z, « The Leadership Challenge: How to get extraordinary Done in Organizations (s ted)» , S. Francisco: Jossey- bass Inc., Publishers, 1987
- Kouzes, J.M , Posner, B.Z , «Encouraging the heart. San Francisco», CA: Jossey-Bass Inc., Publishers, 1999
- Knapp, M. L., « Nonverbal communication in human interaction, New York: Holt, Rinehart, & Winston.», 2011
- Ko, S.J., Sadler, M.S., Galinsky, A.D, «The sound of power: Conveying and Detecting Hierarchical Rank Through Voice», SAGE Journals 2015
- Krauss, R.M & Fussell, S.R, «Social psychological approaches to the study of communication., 1996
- Krauss, R.M Rauscher,F.H,ChenY « Gesture, Speech, and Lexical Access: The Role of Lexical Movements in Speech Production», 1996
- Kudesia S & Elfenbein, H.A, « Nonverbal communication in the workplace», 2013
- Kurland,N.B, Pelled,L.H, «Passing the word: Toward amodel of gossip and power in the workplace», Academy of Management Review, 2000
- Likert, R. , « The relationship between management behavior and social structure – Improving Human Performance: Better Theory, More Accurate accounting», 1961
- Liu ,J, Siu, O.L., Shi, K., « Transformational Leadership and Employee Well-Being: The Mediating Role of Trust in the Leader and Self-Efficacy», Applied Psychology, 2010
- Locke, E.A, «The Nature and Causes of Job Satisfaction», 1967
- Locke E A, Saari L M, Shaw K N & Latham G P. «Goal setting and task performance», College of Business and Management and Department of Psychology, University of Maryland; and, Department of Psychology, and Graduate School of Business Administration, University of Washington1969-1980. Psychol. Bull. 90:125-52, 1981
- Lopes,P.N, Brackett,M.A, Nezleck,J.B, Schutz,A.,Sellin,I.,Salovey,.P, « Emotional Intelligence and Social Interaction», 2004
- Lord, R. G., Maher, K.J, « Leadership and information processing: Linking perceptions and performance (people and organiztions)», 1st ed, 1991.
- Lyons John «An independent volume dealing specifically with linguistic problems in semantics. Major theoretical questions considered include Semantics and Grammar, Deixis, Mood and Illocutionary Force and Modality», 1977
- Madlock, P.E, « The Influence of Power Distance and Communication on Mexican Workes», SAGE Journals, 2012
- Man, R.D. « A Review of the Relationships between Personality and performance in small groups», University Of Michigan, 1959
- Maslach, C, «The measurement of experienced burnout», 1979
- Maslach, C., «Burnout: A Multidimensional Perspective», 1993
- Maslach,C., Schaufeli, W.B, Leiter, M.P., « Job Burnout”, 2001
- Matsumoto D., Hwang H. C « Assessing Cross –Cultural Competence: A review of Available Tests», SAGE Journals, 2013

- Mayer, J.D., Salovey, P. « Emotional Intelligence: Imagination, Cognition and Personality», SAGE Journals, 1990
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R.. «Competing models of emotional intelligence». In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of human intelligence* pp. 396–420. New York: Cambridge University Press., 2000
- McGrath, J.E., Tschan, F., « Temporal Matters in Social Psychology: Examining the Role of Time in the Lives of Groups and Individuals», American Psychological Association, 2004
- McMillan, L.H, O’Driscoll, Burke, R.J., « Workaholism: A Review of Theory, Research, and Future Directions», 2003
- Mehrabian, A. ,«Significance of posture and position in the communication of attitude and status relationships. *Psychological Bulletin*, 71, 359–372», 1969
- Motowild, S.J, Borman, W.C, Schmit, M.J., « A theory of individual differences in task and contextual performance», *Human Performance*, 10(2), 71-83, 1997
- Nahrgang, J.D., DeRue, D.S., Hollenbeck, J.R., « Goal setting in teams: The impact of learning and performance goals on process and performance», *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 122, 2008
- Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J., Brenner, S.O., « The effects of transformational leadership on followers’ perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study», Taylor & Francis, 2008
- Oates, W. . «Confessions of a Workaholic: The Facts about Work Addiction», New York: World Publishing Co., 1971
- Oden, K. B., Lohani, M., McCoy, M., Crutchfield, J., Rivers, S., « Embedding emotional intelligence into military training contexts», Elsevier, 2015
- Organ, D.W, Paine, J.B, « A new kind of performance for industrial and organizational psychology: Recent contributions to the study of organizational citizenship behavior». In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, Vol. 14, pp. 337-368). New York, NY, US: John Wiley & Sons Ltd, 1999
- Owoseni O.O, « Emotional Intelligence and Perceived Leadership Behaviour Effectiveness in organizations», *International Journal of Humanitiw and social Science*, Vol.4, 2014
- Patterson, M., « Nonverbal Behavior: A Functional Perspective», 1983
- Pavitt, C. «The Third Way: Scientific Realism and Communication Theory» Wiley, 1999
- Payne, W., « A study of Emotion: Developing Emotional Intelligence, Self – Ontegration, Relating to Fear, pain and Desire», 1985
- Pawar, B.S, Eastman, K.K, « The Nature and Implications of Contextual Influences on Transformational Leadership: A Conceptual Examination», 1997
- Pierro, A., Cicero, L., Bonaiuto, M., D. Van Knippenberg, « Employees’ work effort as a function of leader group prototypicality: the moderating role of team identification», *Revue Europeenne de Psychologie Appliquee*, 2005
- Podsakoff, P.M., Todor, W.D., Skov, R., « Effects of Leader Contingent and Non contingent Reward and Punishment Behaviors on Subordinate Performance and Satisfaction», *The Academy of Management Journal*, Vol.25, 1982
- Poyatos F, « The deeper levels of face to face interaction, *Language & communication* Vol 5, Issue 2, 1984
- Prati, M.L, Douglas, C., Ferris, G.R., Ammeter, A.P., Buckley, M.R., « Emotional Intelligence, Leader Effectiveness and team outcomes», 2003
- Rice, P.L., « Stress & health», 1999

- Riggio, R. E. . Social interaction skills and nonverbal behavior. In R. S. Feldman (Ed.), Applications of nonverbal behavioral theories and research (pp. 3–30). New York and London: Psychology Press, 1992
- Riggio, R.E, Fedman, R.S, « Applications of Nonberbal Communocation», 2005
- Robbins Stephen P., Timothy A. Judge, «Essentials of Organizational behavioe -11th edition», 2011
- Rosenfield,H.M., « Approval –seeking and approval – inducing functions of verbal and nonverbal responses in the dyad», Journal of Personality and Social Psychology, 1966
- Rosete, D. Ciarrochi,J. «Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness», 2005
- Salovey,P., Bedell, B.T, Bedell, J.B., Mayer, J.D « Emotional intelligence. The Cambridge Handbook of Intelligence», 1990
- Schaufeli, W.B, Salanova, M., Gonzalez –Roma, V.,Bakker, A.B. «The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach», 2002
- Schaufeli, W.B., Taris, T.W, « The conceptualization and measurement of burnout Common ground and worlds apart»,2005
- Schaufeli, W.B., Taris, T.W., VanRhenen, W, « Workaholism,Burnout and Work Engagement: Three of a kind or Three different Kinds of Employee Well being”, 2008
- Schutte, N.S, Malouff, J.M., Hall, L.E, Haggerty, D.J, Cooper, J.T., Golden, C.J., Dornheim, L. « Development and validation of a measure of emotional intelligence», Pergamon, 1998
- Shamir,B., House, R.J, Arthur, M. B., «the Motivation effects of Charismatic Leadership: A self – Concept Based Theory» Organisation Science, Vol.4, 1993
- Siu, O.L., Lu,C.G., Spector, P.E. « Employees’ well-being in Greater China : the direct and moderating effects of general self-efficacy», Applied Psychology: An International Review, 2007
- Spence, J.T., Robbins, A.S, « Workaholism: definition, measurement, and preliminary results», 1992
- Spitzberg B.H., Cupach ,W.R., « Interperonal Communication competence», SAGE Publications, 1981
- Spitzberg, B.H. « Communication Competence as Knowledge, Skill and Impression», Communication Education 32, 1983
- Stodgill, R.M., « Personal Factors Associated with Leadership: A survey of the Literature», Research Foundation, Ohio State University, 1948
- Streek Jurgen, Knapp L. Mark, «The Interaction of Visual and Verbal Features in Human Communication», 1992
-
- Van Kleef, G.A., « Exploring the social Nature of Emotion»,ISRE’S Sourcebook, 2014
- Verderber R. F., Verderber K. S., Sellnow D.D, « The Challenge of Effective Speaking», 2007
- Warr, P. «Well-being and the workplace.», 1999
- Watzlawick, P., Beavin, J., & Jackson, D. D., «*Pragmatics of Human Communication. A study of interactional patterns, pathologies, and paradoxes*»,1967
- Weik, K.E., Quinn,R.E, « ORGANIZATIONAL CHANGE AND DEVELOPMENT», Annual Review of Psychology, 1999
- Wienberger, L.A., «Emotional Intelligence,Leadership Style, andPerceived Leadership Effectiveness»,SAGE Journal, 2009
- Wiener,M., Devoe, S., Rubinow, S., Geller, J., « Nonverbal behavior and nonverbal communication”, Psychological Review 79, 1972
- Wilke, H.A.M., Meertens, R.W., « Group Performance 1994», London and New York: Routledge. 215 pages, 1994
- Williams, L.J., Anderson, S.E., « Job Satisfaction and Organizational Commitment as

Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors», SAGE Journals, 1991

- Wilson, F., « aCritical Look at staff Appraisal: The case of Women in Scottish Universities», Wiley, 2003
- White L.T., Valk R., Dialmy, A., « What is the meaning of “on Time”? The sociocultural Nature of Punctuality», SAGE Journals, 2011
- Wright, T.A, Cropanzano, R., Bonett, D.G., « The moderating role of employee well being on the relationship between job satisfaction and job performance», Journal of occupation Health Psychology, 12, 2007
- Wright, T.A, Staw, B.M, « Affect and Favorable Work Outcomes: Two Longitudinal Tests of the Happy - Productive Worker Thesis.», Journal of Organizational Behavior, 1999

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το ερωτηματολόγιο αυτό διανέμεται στο πλαίσιο διπλωματικής εργασίας (μεταπτυχιακού επιπέδου) και αποσκοπεί στην αποτύπωση αντιλήψεων των εργαζομένων για τους ίδιους, την εργασία τους, τους προϊσταμένους τους, την αλληλεπίδρασή τους με τους συναδέλφους, αλλά και την επιχείρηση - οργανισμό στην οποία εργάζονται. Οι απαντήσεις είναι απολύτως ανώνυμες κι εμπιστευτικές, ενώ θα χρησιμοποιηθούν μόνο για ερευνητικό σκοπό. Δεδομένου ότι δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις, σας παρακαλούμε να είστε ειλικρινής κατά την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων θερμά για το χρόνο που θα διαθέσετε!

.....

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Παρακαλώ συμπληρώστε τα παρακάτω στοιχεία.
Βάλτε ένα (x) στο αντίστοιχο τετραγωνάκι

I. ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο

Ανδρας

Γυναίκα

2. Ηλικία

20 - 32

33 - 44

45 - 56

56+

3. Επίπεδο εκπαίδευσης

Απόφοιτος Λυκείου

Απόφοιτος Τ.Ε.Ι.

Απόφοιτος Α.Ε.Ι.

Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου

Άλλο:

4. Οικογενειακή κατάσταση

Άγαμος

Έγγαμος

Διαζευγμένος

Άλλο

II. ΕΡΓΑΣΙΑ

5. Το καθεστώς εργασίας σας:

Μόνιμος/η

Εκπαιδευόμενος/η

Συμβασιούχος/α

Άλλο

6. Συνολικά έτη επαγγελματικής εμπειρίας

0 – 3 χρόνια

11 – 19 χρόνια

4 – 10 χρόνια

20 χρόνια και άνω

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

που απαντώνται από τους εργαζόμενους

Παρακαλώ κυκλώστε το τετραγωνάκι που αντιστοιχεί στον βαθμό συμφωνίας σας με τις παρακάτω απόψεις

1	2	3	4	5	6	7
διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ	μάλλον διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	μάλλον συμφωνώ	συμφωνώ	συμφωνώ απόλυτα

A/A		1= Διαφωνώ απόλυτα 7= Συμφωνώ απόλυτα						
1	Ο προϊστάμενός μου έχει μια ωραία, φιλική στάση όταν έρχεται σε επαφή με άλλους.	1	2	3	4	5	6	7
2	Ο προϊστάμενός μου έχει καλή επαφή με τα μάτια.	1	2	3	4	5	6	7
3	Ο προϊστάμενός μου κάνει τα κατάλληλα νεύματα με το κεφάλι, όταν πρέπει.	1	2	3	4	5	6	7
4	Ο προϊστάμενός μου χειρονομεί κατάλληλα όταν πρέπει.	1	2	3	4	5	6	7
5	Ο προϊστάμενός μου αλληλεπιδρά με άλλους χαμογελώντας ευγενικά.	1	2	3	4	5	6	7
6	Ο προϊστάμενός μου είναι ένας καλός Διοικητής Λόχου	1	2	3	4	5	6	7
7	Ο/Η προϊστάμενος/η μου κάνει καλά τη δουλειά του/της.	1	2	3	4	5	6	7
8	Εάν έπρεπε να βαθμολογήσω τον τρόπο λειτουργίας του προϊσταμένου μου, θα έδινα(1= μικρότερο βαθμό και 7= μέγιστο βαθμό).	1	2	3	4	5	6	7
9	Γνωρίζει πότε να μιλήσει στους άλλους για τα προσωπικά του προβλήματα.	1	2	3	4	5	6	7
10	Όταν έρχομαι αντιμέτωπος με προβλήματα (εμπόδια), θυμάμαι τις στιγμές που αντιμετώπισα παρόμοια προβλήματα και έτσι τα ξεπερνώ.	1	2	3	4	5	6	7
11	Πιστεύω ότι θα τα καταφέρω καλά σε ότι προσπαθήσω να κάνω.	1	2	3	4	5	6	7
12	Οι άλλοι με εμπιστεύονται εύκολα.	1	2	3	4	5	6	7
13	Δυσκολεύομαι να καταλάβω τα μη λεκτικά μηνύματα των άλλων. '	1	2	3	4	5	6	7
14	Κάποια συμβάντα στη ζωή μου με έκαναν να επαναπροσδιορίσω τι είναι σημαντικό και τι όχι.	1	2	3	4	5	6	7

15	Όταν η διαθεσή μου αλλάζει , βλέπω νέες δυνατότητες	1	2	3	4	5	6	7
16	Τα συναισθήματα είναι ένα από τα πράγματα που κάνουν τη ζωή μου να αξίζει.	1	2	3	4	5	6	7
17	Αντιλαμβάνομαι τα συναισθήματα μου όπως τα βιώνω.	1	2	3	4	5	6	7
18	Περιμένω ότι θα μου συμβούν καλά πράγματα	1	2	3	4	5	6	7
19	Μου αρέσει να μοιράζομαι τα συναισθηματά μου με άλλους	1	2	3	4	5	6	7
20	Όταν αισθάνομαι ένα θετικό συναίσθημα , ξέρω πως να το κάνω να κρατήσει.	1	2	3	4	5	6	7
21	Κανονίζω εκδηλώσεις που απολαμβάνουν οι άλλοι	1	2	3	4	5	6	7
22	Ψάχνω δραστηριότητες που με κάνουν ευτυχισμένο	1	2	3	4	5	6	7
23	Έχω επίγνωση των μη λεκτικών μηνυμάτων που στέλνω στους άλλους	1	2	3	4	5	6	7
24	Παρουσιάζω τον εαυτό μου στους άλλους με τέτοιο τρόπο ώστε να τους κάνω καλή εντύπωση.	1	2	3	4	5	6	7
25	Όταν έχω καλή διάθεση, είναι εύκολο για μένα να λύνω προβλήματα.	1	2	3	4	5	6	7
26	Παρατηρώντας τις εκφράσεις των προσώπων άλλων, αναγνωρίζω τα αισθήματα που βιώνουν	1	2	3	4	5	6	7
27	Ξέρω γιατί αλλάζουν τα συναισθήματά μου	1	2	3	4	5	6	7
28	Όταν έχω θετική διάθεση, είμαι ικανός να «κατεβάσω» νέες ιδέες	1	2	3	4	5	6	7
29	Έχω τον έλεγχο των συναισθημάτων μου	1	2	3	4	5	6	7
30	Εύκολα αναγνωρίζω τα συναισθήματα που βιώνω	1	2	3	4	5	6	7
31	Ενθαρρύνω τον εαυτό μου βλέποντας πάντα το καλό αποτέλεσμα στη δουλειά που αναλαμβάνω	1	2	3	4	5	6	7
32	Δίνω τα εύσημα στους άλλους όταν κάνουν κάτι καλά	1	2	3	4	5	6	7
33	Αντιλαμβάνομαι τα μη λεκτικά μηνύματα που στέλνουν οι άλλοι	1	2	3	4	5	6	7
34	Όταν κάποιος άλλος μου εξιστορεί ένα σημαντικό γεγονός της ζωής του, σχεδόν νιώθω σαν να το έχω ζήσει εγώ	1	2	3	4	5	6	7

35	Όταν αισθάνομαι αλλαγή στα συναισθήματά μου, συχνά έχω νέες ιδέες	1	2	3	4	5	6	7
36	Όταν έρχομαι αντιμέτωπος με μία πρόκληση, τα παρατάω γιατί πιστεύω ότι θα αποτύχω	1	2	3	4	5	6	7
37	Ξέρω τι αισθάνονται οι άλλοι απλά κοιτώντας τους.	1	2	3	4	5	6	7
38	Βοηθάω τους άλλους να αισθανθούν καλύτερα, όταν αισθάνονται χάλια	1	2	3	4	5	6	7
39	Χρησιμοποιώ την καλή διάθεση για να βοηθήσω τον εαυτό μου στο να συνεχίσει να αντιμετωπίζει τα προβλήματα	1	2	3	4	5	6	7
40	Ακούγοντας τον τόνο της φωνής των άλλων, μπορώ να πω πως αισθάνονται	1	2	3	4	5	6	7
41	Είναι δύσκολο για μένα να καταλάβω γιατί οι άνθρωποι αισθάνονται όπως αισθάνονται	1	2	3	4	5	6	7
42	Η ζωή μου είναι ουσιαστική και με σκοπό	1	2	3	4	5	6	7
43	Οι κοινωνικές μου σχέσεις με στηρίζουν και με ανταμείβουν	1	2	3	4	5	6	7
44	Αφοσιώνομαι και δείχνω ενδιαφέρον στις καθημερινές μου δραστηριότητες	1	2	3	4	5	6	7
45	Συνεισφέρω ενεργά στην ευτυχία και ευημερία των άλλων	1	2	3	4	5	6	7
46	Είμαι επαρκής και ικανός στις δραστηριότητες που είναι σημαντικές για μένα	1	2	3	4	5	6	7
47	Είμαι καλός άνθρωπος και ζω μια ωραία ζωή	1	2	3	4	5	6	7
48	Είμαι αισιόδοξος για το μέλλον μου	1	2	3	4	5	6	7
49	Οι άνθρωποι με σέβονται	1	2	3	4	5	6	7

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ
που απαντώνται από τους
προϊσταμένους

**Παρακαλώ κυκλώστε το τετραγωνάκι που
αντιστοιχεί στον βαθμό συμφωνίας σας με τις
παρακάτω απόψεις**

1	2	3	4	5	6	7
διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ	μáλλον διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	μáλλον συμφωνώ	συμφωνώ	συμφωνώ απόλυτα

A/A		1= Διαφωνώ απόλυτα 7= Συμφωνώ απόλυτα						
1	Εκπληρώνει τις αρμοδιότητές μου σύμφωνα με την περιγραφή της θέσης εργασίας του .	1	2	3	4	5	6	7
2	Διεκπεραιώνει τα καθήκοντα που αναμένονται από εκείνον/η στο πλαίσιο της εργασίας του.	1	2	3	4	5	6	7
3	Ανταποκρίνεται στις προσδοκίες που υπάρχουν για την απόδοσή του/της.	1	2	3	4	5	6	7
4	Ολοκληρώνει επαρκώς τις αρμοδιότητές του.	1	2	3	4	5	6	7

Σας ευχαριστούμε πολύ για τη συνεργασία σας

ΠΙΝΑΚΕΣ ΜΕΣΩΝ ΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-32	54	60,0	60,0	60,0
	33 - 44	24	26,7	26,7	86,7
	45 - 56	12	13,3	13,3	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

ΠΙΝΑΚΑΣ 2: Πίνακας συχνοτήτων της ηλικίας των συμμετεχόντων

ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Απόφοιτος Λυκείου	42	46,7	46,7	46,7
	Απόφοιτος Τ.Ε.Ι	30	33,3	33,3	80,0
	Απόφοιτος Α.Ε.Ι	18	20,0	20,0	100,0
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	-	-	-	-
	Total	90	100,0	100,0	

ΠΙΝΑΚΑΣ 4: Πίνακας συχνοτήτων του μορφωτικού επιπέδου των συμμετεχόντων

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άγαμος	48	53,3	53,3	53,3
	Έγγαμος	42	46,7	46,7	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

ΠΙΝΑΚΑΣ 5: Πίνακας συχνοτήτων της οικογενειακής κατάστασης των συμμετεχόντων

ΧΡΟΝΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-3 χρόνια	6	6,7	6,7	6,7
	4-10 χρόνια	54	60,0	60,0	66,7
	11- 19 χρόνια	6	6,7	6,7	73,3
	20 χρόνια και άνω	24	26,7	26,7	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

ΠΙΝΑΚΑΣ 8: Πίνακας συχνοτήτων του χρόνου υπηρεσίας των συμμετεχόντων

ΜΗ ΛΕΚΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	12	13,3	13,3	13,3
	5,00	36	40,0	40,0	53,3
	6,00	36	40,0	40,0	93,3
	7,00	6	6,7	6,7	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

ΠΙΝΑΚΑΣ 11: Πίνακας συχνοτήτων της Μη Λεκτικής Επικοινωνίας

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	12	13,3	13,3	13,3
	4,00	12	13,3	13,3	26,7
	5,00	18	20,0	20,0	46,7
	6,00	30	33,3	33,3	80,0
	7,00	18	20,0	20,0	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

ΠΙΝΑΚΑΣ 13: Πίνακας συχνοτήτων της Αποτελεσματικής Ηγεσίας

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5,00	54	60,0	60,0	60,0
	6,00	36	40,0	40,0	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

ΠΙΝΑΚΑΣ 15: Πίνακας συχνοτήτων της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΥΖΩΙΑ – ΕΥΗΜΕΡΙΑ					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5,00	6	6,7	6,7	6,7
	6,00	66	73,3	73,3	80,0
	7,00	18	20,0	20,0	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

ΠΙΝΑΚΑΣ 17: Πίνακας συχνοτήτων της Εργασιακής Ευζωίας - Ευημερίας

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5,00	12	13,3	13,3	13,3
	6,00	48	53,3	53,3	66,7
	7,00	30	33,3	33,3	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

ΠΙΝΑΚΑΣ 19: Πίνακας συχνοτήτων της Εργασιακής Απόδοσης

