

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΟΥ
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ »

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

***«ΦΥΛΟ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ: Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ
ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΣΤΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥΣ ΤΗΣ
ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ»***

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ
ΔΗΜΟΥ ΝΑΥΣΙΚΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
ΚΑΦΕΤΣΙΟΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ

ΒΟΛΟΣ 2011

0

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Ευχαριστίες	3
Περίληψη.....	4-5
Εισαγωγή.....	6-7
Κεφάλαιο 1 Έννοιες- Ανασκόπηση Ερευνητικών Δεδομένων.....	8
1.1 Ορισμός συναισθήματος.....	8- 10
1.2 Ορισμός ηγεσίας.....	11
1.2.1 Θεωρίες ηγεσίας.....	12- 13
1.3 Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	14- 19
1.3.1 Συναισθηματική νοημοσύνη και Ηγεσία.....	20- 22
1.4 Συναισθηματική αναγνώριση και έκφραση.....	23- 27
1.5 Αντίληψη των συναισθημάτων.....	28- 32
1.6 Φύλο και Ηγεσία.....	33- 38
1.7 Εξαρτημένες μεταβλητές.....	39
1.7.1 Επαγγελματική ικανοποίηση.....	39- 41
1.7.2 Θετικά και αρνητικά συναισθήματα στην εργασία.....	41- 43
1.7.3 Συνοχή της ομάδας.....	43- 45
1.7.4 Σχέση συναλλαγής μεταξύ υφισταμένου και προϊσταμένου.....	45- 47
1.7.5 Επαγγελματική εξουθένωση	47- 48
Κεφάλαιο 2 Ερευνητικό μέρος.....	49
2.1 Σκοπός της έρευνας.....	49
2.2 Ερευνητικές υποθέσεις.....	49
2.3 Μεθοδολογία.....	50
2.3.1 Το ερευνητικό εργαλείο.....	50
2.4 Κλίμακες μέτρησης.....	51
2.4.1 Κλίμακα επαγγελματικής ικανοποίησης.....	51
2.4.2 Κλίμακα συναισθημάτων στην εργασία.....	51

2.4.3Κλίμακα συναισθηματικής νοημοσύνης.....	52
2.4.4Κλίμακα αντίληψης της συνοχής.....	52
2.4.5Κλίμακα σχέσης συναλλαγής προϊσταμένου και υφισταμένου.....	52- 53
2.4.6Κλίμακα για τις σχέσεις.....	53
2.4.7Κλίμακα επαγγελματικής εξουθένωσης.....	53
2.4.8Κλίμακα για τους τύπους δεσμού.....	53- 54
2.5Ανάλυση.....	55
2.5.1Πληθυσμός και δείγμα της έρευνας.....	55- 57
2.6 Αποτελέσματα.....	58
2.6.1Μονοεπίπεδη ανάλυση.....	58
2.6.2Αποτελέσματα ανάλυσης δεδομένων των εκπαιδευτικών.....	58-60
2.6.3Αποτελέσματα ανάλυσης δεδομένων των διευθυντών.....	60- 61
2.6.4Πολυεπίπεδη ανάλυση.....	62
2.6.5Αποτελέσματα ανάλυσης των δεδομένων των διευθυντών.....	62- 65
2.6.6Μοντέλο παλινδρόμησης τυχαίων συντελεστών.....	65- 66
Κεφάλαιο3 Επισκόπηση αποτελεσμάτων- Συζήτηση.....	67
3.1Συζήτηση.....	67-70
3.2 Περιορισμοί της έρευνας.....	71
3.3 Μελλοντικές έρευνες.....	72
3.4 Γενικά συμπεράσματα.....	72
Βιβλιογραφικές αναφορές.....	73- 92
Παράρτημα.....	93- 103

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η συγκεκριμένη εργασία έγινε στο πλαίσιο εκπόνησης διπλωματικής εργασίας για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης» του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα Καθηγητή κ. Καφέτσιο Κωνσταντίνο για την πολύτιμη επιστημονική του βοήθεια και προσωπική υποστήριξη.

Επίσης ευχαριστώ τον προϊστάμενο δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης Μαγνησίας κ. Σιούτη Σπύρο, το σχολικό σύμβουλο δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης Μαγνησίας και διευθυντή ΠΕΚ Λάρισας κ. Τσιώνη Αθανάσιο και τον κ. Καλαντζή Θωμά, μαθηματικό για τη βοήθειά τους στη συλλογή αλλά και την επεξεργασία των δεδομένων.

Τέλος, ευχαριστώ όλους τους συναδέλφους του νομού Τρικάλων και Μαγνησίας που συμμετείχαν στην έρευνα και έδειξαν αμέριστο ενδιαφέρον και βοήθεια για την αποστολή και τη συλλογή ερευνητικού υλικού.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της έρευνας ήταν να προσδιορίσει εάν η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει τους διευθυντές και τους εκπαιδευτικούς στην εργασία τους. Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 24 διευθυντές και 178 εκπαιδευτικοί, οι οποίοι συμπλήρωσαν ερωτηματολόγια αυτοαναφοράς που αφορούσαν την αναγνώριση, έκφραση και αντίληψη των συναισθημάτων, το θετικό και αρνητικό συναίσθημα, την εργασιακή ικανοποίηση, την επαγγελματική εξουθένωση, τη συνοχή της ομάδας και την αντίληψη του υφισταμένου για τον προϊστάμενο. Από τα αποτελέσματα προέκυψε ότι η αναγνώριση των συναισθημάτων των εκπαιδευτικών επηρεάζει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση, η αντίληψη των συναισθημάτων των εκπαιδευτικών από τους διευθυντές συντελεί θετικά στην εργασιακή τους ικανοποίηση και αρνητικά στα αρνητικά τους συναισθήματα και οι διευθύντριες που αντιλαμβάνονται τα συναισθήματα των εκπαιδευτικών διατηρούν καλύτερα τη συνοχή της ομάδας σε σχέση με τους άντρες, ενώ σε αντίθεση με τις αρχικές υποθέσεις η αναγνώριση των συναισθημάτων συντελεί στην επαγγελματική εξουθένωση, η έκφραση των συναισθημάτων των διευθυντών δε σχετίζεται με τη συνοχή της ομάδας και την αντίληψη των υφισταμένων για τον προϊστάμενο και τέλος η ικανότητα έκφρασης των συναισθημάτων των διευθυντριών δεν επηρεάζει σημαντικά την επαγγελματική εξουθένωση των εκπαιδευτικών κάτι που δείχνει πως το φύλο δεν αποτελεί ισχυρό παράγοντα.

Λέξεις κλειδιά: ηγέτης, συναισθηματική νοημοσύνη, αναγνώριση, έκφραση, αντίληψη των συναισθημάτων, εργασιακή ικανοποίηση, συνοχή της ομάδας.

ABSTRACT

The aim of this research was to determine whether emotional intelligence has an impact on the work of leaders and teachers. The sample consisted of 24 headmasters and 178 teachers who completed self report questionnaires concerning the appraisal, expression and perception of emotions, the positive and negative emotions, the job satisfaction, the self- received leader- member exchange. The results pointed out that the identification of teachers' emotions has a positive effect on the satisfaction coming from their work and that the understanding of their emotions by their headmasters contributes in a positive manner to the satisfaction resulting from their work and in a negative manner to their negative emotions. Moreover, women headmasters who understand teachers' emotions

can maintain in a better way the team's cohesion compared to men headmasters. Unlike our initial hypotheses, the identification of emotions leads to burn out, the expression of headmasters' emotions is not related to team's cohesion and the self- received leader-member exchange and finally women headmasters' ability to express their feelings does not affect much teachers' burn out, a fact showing that gender is not a strong factor.

Key words: leader, emotional intelligence, appraisal, expression, perception of emotions, job satisfaction, group cohesion.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί ένα μείζον θέμα για τους ερευνητές και τους συμβούλους που ασχολούνται με θέματα ψυχολογίας, εκπαίδευσης και διοίκησης. Πολλοί οργανισμοί έχουν στείλει τους υπαλλήλους τους σε ποικίλα προγράμματα άσκησης της συναισθηματικής νοημοσύνης, τα οποία προσφέρονται από τους συμβούλους των εργοδοτών. Αυτοί που στηρίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη συμφωνούν ότι επηρεάζει τη φυσική και πνευματική υγεία καθώς επίσης και την επιτυχημένη καριέρα (Wang and Law, 2002). Έτσι η συναισθηματική νοημοσύνη ασκεί ισχυρή επίδραση στο εργασιακό περιβάλλον.

Πέρα από τους υπαλλήλους, οι οποίοι όταν διαθέτουν συναισθηματική νοημοσύνη μπορούν να προβλέψουν την επαγγελματική ικανοποίηση και επίδοση, θεωρητικοί υποστηρίζουν (George, 2000· Goleman et al., 2002) πως οι συναισθηματικές ικανότητες ενός ηγέτη μπορεί να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στο εργασιακό αποτέλεσμα. Κάποιες θεωρίες περί ηγεσίας υπονοούν ότι η συναισθηματική και κοινωνική νοημοσύνη είναι ακόμη πιο σημαντικές για τους ηγέτες, διότι η γνωστική και συμπεριφορική ευελιξία είναι σημαντικό χαρακτηριστικό των ικανών ηγετών (Boal and Whitehead, 1992).

Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί ένα χαρακτηριστικό που μας δίνει πληροφορίες χρήσιμες για το πώς να ανταποκριθούμε σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον. Μέσα στους οργανισμούς η έκφραση και η αντίληψη των συναισθημάτων παίζει σημαντικό ρόλο στην παροχή πληροφοριών, στη διαμόρφωση σχέσεων και στην αναγνώριση της ταυτότητας μιας ομάδας (Byron, 2007). Γι αυτό και ερευνητές, που ασχολούνται με θέματα οργάνωσης, έχουν ερευνήσει το ρόλο που παίζουν τα συναισθήματα στον εργασιακό χώρο (Barsade, 2002).

Οι ερευνητές έχουν επικεντρώσει τις έρευνές τους στην συμπεριφορά και στα χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών ηγετών. Σύμφωνα με τον Goleman (1998) οι πιο αποτελεσματικοί ηγέτες έχουν υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης και κυρίως αυτοί που διαθέτουν όλες τις πτυχές της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες (Mandell and Pherwani, 2005).

Έρευνες έχουν δείξει μια γενικά θετική σχέση μεταξύ της ακρίβειας της αντίληψης των συναισθημάτων από μέρους των διευθυντών και των εργασιακών αποτελεσμάτων, όπως η επαγγελματική επίδοση και συνεργατικότητα. Επιπροσθέτως, κάποιιοι συγγραφείς υποστηρίζουν πως οι ηγέτες πρέπει να παρακολουθούν και να είναι ευαίσθητοι στα προβλήματα και στις ανάγκες του προσωπικού ούτως ώστε να

ανταποκριθούν κατάλληλα. Οι Wong and Law (2002) βρήκαν πως οι ηγέτες που αντιλαμβάνονταν τα συναισθήματα των υπαλλήλων με περισσότερη ακρίβεια είχαν πιο ευχαριστημένους υπαλλήλους.

Οι Brundin, Patzelt και Shepherd (2008) βρήκαν πως οι ηγέτες, που έδειχναν θετικά συναισθήματα, βελτίωναν τη θέληση των υπαλλήλων να ενεργήσουν επιχειρηματικά, ενώ η έκφραση αρνητικών συναισθημάτων μείωνε τη θέληση των υπαλλήλων. Επομένως, η έκφραση των συναισθημάτων σχετίζεται άμεσα με τα εργασιακά αποτελέσματα. Άλλωστε, η επίγνωση των συναισθημάτων κάποιου συμβάλλει στο ξεκαθάρισμα των συναισθημάτων του, κάτι που όπως έχει αποδειχθεί μειώνει τα επίπεδα του άγχους (Salovey, Mayer, Goleman, Turvey and Palfai, 1995). Η έκφραση των συναισθημάτων έχει συσχετιστεί με την αντίληψη πως αυτή αποτελεί στοιχείο του χαρισματικού ηγέτη και ότι ηγέτες που διαθέτουν αυτό το προσόν είναι πιο ελκυστικοί και σίγουροι για τον εαυτό τους (Riggio and Reichard, 2008). Αυτό που θα μπορούσε να μελετηθεί εκτενέστερα είναι το γεγονός πως η έκφραση των συναισθημάτων ενός ηγέτη δεν επηρεάζει θετικά ή αρνητικά μόνο τους υφισταμένους αλλά και τον ίδιο.

Σε μια πρόσφατη μελέτη η Byron (2007) βρήκε ότι η σχέση μεταξύ της ακρίβειας του να αντιλαμβάνεται κάποιος τα μη λεκτικά συναισθήματα διέφερε στο βαθμό ικανοποίησης των υπαλλήλων ανάλογα με το φύλο του ηγέτη. Ενώ η δυνατότητα των αντρών στην αναγνώριση μη λεκτικών συναισθημάτων δε συσχετιζόταν σημαντικά με την ικανοποίηση των υπαλλήλων, το αντίθετο ακριβώς συνέβαινε με τις γυναίκες-ηγέτες. Υπάλληλοι εκτιμούσαν και ήταν πιο ευχαριστημένοι από τις διευθύντριες που αντιλαμβάνονταν τα μη λεκτικά συναισθήματα του προσωπικού (Eagly and Karau, 2002). Έρευνες που διεξήχθησαν από τους Mayer, Caruso και Salovey (1999) έδειξαν πως οι γυναίκες πετυχαίνουν υψηλότερα ποσοστά συναισθηματικής νοημοσύνης από τους άντρες.

Ακόμα, οι άντρες- ηγέτες, που έχουν την ικανότητα να αναγνωρίζουν τα μη λεκτικά συναισθήματα του προσωπικού, θεωρούνται πιο πειστικοί από τους υπόλοιπους, ενώ οι γυναίκες- ηγέτες, που διαθέτουν παρόμοιες ικανότητες, χαρακτηρίστηκαν ως υποστηρικτικές, διότι η υποστήριξη και το συναίσθημα είναι συνδεδεμένα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑ

Είναι δύσκολο να δοθεί ένας ολοκληρωμένος και πλήρης ορισμός του όρου “συναίσθημα” λόγω της ποικιλίας των συναισθηματικών καταστάσεων που βιώνουν οι άνθρωποι. Πάντως, πέντε είναι τα χαρακτηριστικά που εμπεριέχονται στη φύση των συναισθημάτων: ερεθίσματα που τα προκαλούν (εξωτερικές εικόνες, παραστάσεις), οι αντιδράσεις του νευρικού συστήματος, οι μεταβολές στις φυσιολογικές λειτουργίες του οργανισμού, οι εξωτερικές αλλαγές του προσώπου (φωνή, συμπεριφορά) και οι εμπειρίες του ατόμου ως αποτέλεσμα της βίωσης αυτών των συναισθημάτων (Sywester, 2000).

Σύμφωνα με τον Goleman (1995) τα βασικά συναισθήματα είναι της χαράς, της λύπης, του θυμού, της έκπληξης, του φόβου και της αηδίας. Υπάρχει όμως και η οικογένεια των συναισθημάτων. Για παράδειγμα στο συναίσθημα της αγάπης υπάρχει και η αποδοχή, η αφοσίωση, η τρυφερότητα, στο θυμό ο εκνευρισμός, η οργή, η εχθρότητα, δηλαδή μια ποικιλία συναισθημάτων με προσμίξεις και μεταλλάξεις.

Η ένταση, η διάρκεια και η ποιότητα είναι τρεις από τις βασικές ιδιότητες των συναισθημάτων. Η ένταση αφορά το βαθμό που αισθανόμαστε ένα συναίσθημα που μπορεί να είναι πολύ δυνατό, μέτριο ή ελάχιστο σε ένταση. Η διάρκεια αφορά το χρόνο που διαρκεί ένα συναίσθημα, αν αυτό είναι θετικό και κρατάει μεγάλο χρονικό διάστημα υπάρχει η πιθανότητα να οδηγήσει σε αρνητική κατάληξη, όπως πλήξη, κόπωση. Η ποιότητα αφορά στο είδος της ψυχικής κατάστασης που δημιουργεί και αυτή διαχωρίζεται σε δύο είδη: τα θετικά και ευχάριστα και τα αρνητικά και δυσάρεστα συναισθήματα που κυριαρχούν στη ζωή του ατόμου.

Τέλος τα ανώτερα συναισθήματα συνδέονται με ανώτερες γνωστικές καταστάσεις και με τον κώδικα αξιών και χωρίζονται σε θεωρητικά, ηθικά, καλαισθητικά, θρησκευτικά, ανθρωπιστικά, εθνικά και πατριωτικά.

Τα συναισθήματα, τα οποία προκαλούνται σε μεγάλο βαθμό από τις ερμηνείες που δίνουν οι άνθρωποι πάνω σε διάφορα γεγονότα, κάνουν την εμφάνισή τους και στους εργασιακούς χώρους (Dickma and Stanford- Blaix, 2002). Με αυτή τη λογική, οι εργασιακοί χώροι μπορούν να χαρακτηριστούν σε μεγάλο βαθμό ως συναισθηματικοί χώροι. Τα εργασιακά συναισθήματα είναι θετικής ή αρνητικής υφής, αποτελούν αναχαιτιστικό ή βοηθητικό παράγοντα στην επίτευξη της εργασίας και στις εργασιακές

σχέσεις και χαρακτηρίζονται από τη μεγάλη τους ποικιλία (άγχος, ικανοποίηση, θυμό, ενθουσιασμό, φθόνο, ζήλια, ανακούφιση, ελπίδα, χαρά, περηφάνια, αγάπη)(Clore, 1994).

Τα συναισθήματα ταξινομούνται σε ατομικά, κοινωνικά, βιολογικά και ανώτερα. Ξεκινώντας από τα ατομικά συναισθήματα (αυτοσυναισθήματα) που έχουν ως σημείο αναφοράς το ίδιο το άτομο και το τι αισθάνεται, μπορούμε να οδηγηθούμε στο θετικό ή αρνητικό αυτοσυναίσθημα. Σε οριακές καταστάσεις αυτό μπορεί να οδηγήσει σε σύμπλεγμα ανωτερότητας ή κατωτερότητας αντίστοιχα(Brief and Weiss, 2002).

Επιπλέον έχουμε τα κοινωνικά συναισθήματα που έχουν ως πεδίο αναφοράς τον άλλον και τα συναισθήματα που δημιουργούνται μέσα από τη συναναστροφή αυτή. Πρόκειται για τις διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ του ατόμου και των ανθρώπων που το περιβάλλουν. Η επικοινωνία όταν είναι πραγματοποιήσιμη και εφικτή προκαλεί θετικά κοινωνικά συναισθήματα όπως: φιλία, αποδοχή, συμπάθεια, αναγκαία για την ψυχική υγεία του ατόμου. Αντίθετα τα αρνητικά κοινωνικά συναισθήματα οδηγούν σε διάσπαση της ψυχικής ηρεμίας του ατόμου ωθώντας το στην οργή, το θυμό, την επιθετικότητα(Lasarus, 1999).

Προληπτικές τεχνικές: αξιολόγηση του συναισθηματικού αντίκτυπου των εργασιών, διαμόρφωση ενός θετικού και φιλικού συναισθηματικού κλίματος, ενθάρρυνση ενός θετικού και φιλικού συναισθηματικού κλίματος δια μέσου αμοιβών και συνταξιοδοτικών συστημάτων, επιλογή εργαζόμενων και ομάδων που βασίζονται σε θετικές συναισθηματικές στάσεις καθώς και εκπαίδευση εργαζομένων σε δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης και υγιούς συναισθηματικής έκφρασης(Clore, 1994).

Τεχνικές αποκατάστασης: αλλαγή κουλτούρας, περιβαλλοντική και εργασιακή αλλαγή μέσω ανασχεδιασμού της εργασίας, καθώς και ατομική αλλαγή μέσω επικεντρωμένης εκπαίδευσης.

Η μελέτη του συναισθήματος στον εργασιακό χώρο έχει επιφέρει και μπορεί να επιφέρει ακόμα πιο πολλές και σημαντικές αλλαγές τόσο σε αυτόν όσο και στον τρόπο αντιμετώπισης του εργαζομένου(Judge et. al., 1998). Πιο αναλυτικά, αποτελεί πρόσφορο έδαφος σε θεωρητικό, ερευνητικό και ακαδημαϊκό επίπεδο, αφού σηματοδοτεί ένα ευρύ καθώς και εξαιρετικού ενδιαφέροντος ερευνητικό αντικείμενο με πολλές παραμέτρους. Μια ακόμη θετική συνέπεια της ενασχόλησης με το συναίσθημα στον εργασιακό χώρο έχει να κάνει με το γεγονός ότι το ενδιαφέρον για τα συναισθήματα τόσο σε ερευνητικό όσο και σε ενδο- εργασιακό πλαίσιο θα μπορούσε να

χαρακτηριστεί ως μια προσωποκεντρική προσπάθεια προσέγγισης του εργαζόμενου(Ashkanasy and Daus, 2002), ο οποίος δε θα πρέπει να αντιμετωπίζεται μόνο ως απλό εργαλείο επίτευξης παραγωγικού εργασιακού έργου, αλλά ως μια σύνθετη, πολύπλευρη και πολυδιάστατη ολότητα(Fisher, 2000).

1.2 ΗΓΕΣΙΑ

Η ηγεσία είναι κεντρικό θέμα της οργανωσιακής συμπεριφοράς και παράλληλα αποτελεί μια έννοια που επιδέχεται πολλούς ορισμούς(Σαΐτης, 2000).

Για τους πολλούς οι όροι Διοίκηση και Ηγεσία θεωρούνται συνώνυμοι. Η ταύτιση όμως αυτή δεν είναι σωστή. Διοίκηση (management) είναι η εκτέλεση των λειτουργιών, που είναι απαραίτητες για την επιτυχή πορεία μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού(Hoy and Miskel, 2007). Ηγεσία (leadership) είναι το σύνολο των διεργασιών που απαιτούνται και με τις οποίες ένα άτομο επηρεάζει άλλους στην κατεύθυνση επίτευξης των επιθυμητών στόχων. Είναι πάνω από όλα μια διαπροσωπική σχέση(Ανδρέου και Παπακωνσταντίνου, 1994).

Υπάρχουν επιστήμονες που πιστεύουν ότι ο όρος της ηγεσίας περιλαμβάνει διαδικασίες επιρροής, που συνεπάγονται τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων της ομάδας, τη δημιουργία κινήτρων για την εκδήλωση συμπεριφοράς έργου(Ζαβλανός, 2002) που αποβλέπει στην επιδίωξη αυτών των στόχων καθώς και στη συμβολή στη διατήρηση της ομάδας και της κουλτούρας της. Παρατηρούμε λοιπόν ότι το κοινό στοιχείο στους πιο πάνω ορισμούς της ηγεσίας είναι η ύπαρξη επιρροής για την επίτευξη κοινών στόχων της ομάδας. Το σημαντικότερο ίσως άτομο με τα ίδια μέλη της ομάδας είναι ο ηγέτης. Γενικότερα ηγέτης είναι αυτός που μπορεί να επηρεάζει και να κατευθύνει τη συμπεριφορά τρίτων για την επίτευξη ενός στόχου(Everand et. al., 2004).

Πολλή συζήτηση έχει γίνει για το αν ο ηγέτης γεννιέται ή γίνεται. Αν δηλαδή η ικανότητα ηγεσίας είναι κληρονομική ή και. Σήμερα όλο και πιο πολλοί θεωρητικοί συγκλίνουν στην άποψη ότι η ηγεσία είναι κάτι που μαθαίνεται. Όλοι μας έχουμε τη δυνατότητα να γίνουμε ηγέτες. Η σεμνότητα, η έλλειψη αυτοπεποίθησης ή εμπειρίας όμως μας εμποδίζουν να αναλάβουμε ηγετικό ρόλο(Moorhead and Griffin, 1989). Οι ηγετικές δεξιότητες μπορούν να αποκτηθούν μέσα από εκπαίδευση και προσπάθεια. Η διαδικασία αρχίζει συχνά όταν τα άτομα ανακαλύπτουν ότι κατέχουν ιδιότητες και χαρακτηριστικά που συνήθως συνδέονται με την ηγεσία, εκπλήσσοντας πολλές φορές και τον ίδιο τους τον εαυτό(Martin and Wallower, 1981). Οι υπονήφιοι ηγέτες πρέπει να γνωρίζουν ότι ο ρόλος τους περιλαμβάνει μεγάλο ποσοστό ευθύνης. Αυτό συνεπάγεται μεγάλες πιέσεις, άγχος και προκλήσεις αλλά και εξαιρετική ικανοποίηση αν τελικά επιτευχθεί ο στόχος.

1.2.1 ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Η θεωρία της γραφειοκρατίας

Ο Weber ήταν αυτός που περιέγραψε το σχολείο σύμφωνα με το μοντέλο της γραφειοκρατίας του οποίου πέντε είναι τα κύρια χαρακτηριστικά: α. εξειδίκευση και καταμερισμός της εργασίας, β. απρόσωπος προσανατολισμός, γ. κανόνες και κανονισμοί, δ. ιεραρχία, ε. προσανατολισμός καριέρας(Bush, 1995). Η γραφειοκρατία αποτελεί κατά τον Weber ένα διοικητικό μηχανισμό εξουσίας, ο οποίος έχει ένα ορθολογικό χαρακτήρα. Η εξουσία πάνω σε μεγάλο αριθμό ατόμων απαιτεί ένα διοικητικό προσωπικό το οποίο θα εκτελεί εντολές που λαμβάνονται ως μέσα διασύνδεσης μεταξύ των διευθυντών και των διευθυνομένων(Πασιαρδής, 2004).

Η θεωρία X και η θεωρία Ψ

Επινοητής της συγκεκριμένης θεωρίας είναι ο ψυχολόγος McGregor (1960) που ανέπτυξε τη θεωρία σχετικά με τα ανθρώπινα κίνητρα για παραγωγή έργου και αποτελεσματικότητα. Σύμφωνα με τη θεωρία X ο κοινός άνθρωπος είναι από τη φύση του νοχελικός και αντιπαθεί την εργασία. Έτσι, πρέπει να εξαναγκάζεται, να ελέγχεται, να καθοδηγείται και να απειλείται με τιμωρίες για να εκπληρώσει τους στόχους της επιχείρησης, αφού είναι αδιάφορος και ανίκανος για αυτοπειθαρχία(Dutton and Ottensmeyer, 1987).

Αντιθέτως, σύμφωνα με τη θεωρία Ψ ο μέσος άνθρωπος δεν αντιπαθεί από τη φύση του την εργασία, είναι γι αυτόν πηγή ευχαρίστησης, δε χρειάζεται εξωτερικό έλεγχο και τιμωρίες για να εκπληρώσει τους στόχους μιας επιχείρησης, καθοδηγεί μόνος τον εαυτό του. Αντίθετα με τη θεωρία X, η θεωρία Ψ αντιπροσωπεύει μια αισιόδοξη άποψη για την ανθρώπινη φύση(Burns, 1978).

Το δομικό πλαίσιο της θεωρίας του Mintzberg

Ο Mintzberg προσπάθησε να κατασκευάσει ένα μοντέλο με πέντε ιδεατούς τύπους, που όπως υποστήριξε μπορούν να περιλάβουν όλων των ειδών τις οργανώσεις και να χρησιμοποιηθούν ως ταξινομικό κριτήριο για τη δομική διάταξη των τμημάτων μιας οργάνωσης (Hoy and Miskel, 2007). Πέντε είναι οι βασικοί συστατικοί μηχανισμοί τους οποίους χρησιμοποιεί το ίδρυμα για να ελέγξει και να επιθεωρήσει την εργασία: αμοιβαία προσαρμογή, άμεση επίβλεψη, ύπαρξη συγκεκριμένων επιπέδων εργασιακών διαδικασιών, τα οποία πρέπει να φτάσει το ίδρυμα, ύπαρξη συγκεκριμένων επιπέδων για τα αποτελέσματα και συγκεκριμένα επίπεδα αναφορικά με τις ικανότητες και δεξιότητες που πρέπει να κατέχουν οι εργαζόμενοι.

Τρία είναι τα βασικά στυλ άσκησης της εξουσίας: ο αυταρχικός ηγέτης ο οποίος παίρνει μόνος του τις αποφάσεις και απέχει από την εργασία και τη συντροφιά του προσωπικού, ο δημοκρατικός ηγέτης ο οποίος συζητά με τα μέλη της ομάδας του τις αποφάσεις, το σχέδιο δράσης, την κατανομή των ρόλων και συμμετέχει στην εργασία τους και στις συντροφιάς του και ο ελευθεριάζων ή επιτρεπτικός ηγέτης ο οποίος δίνει λίγες οδηγίες- κατευθύνσεις και επιτρέπει στους υφισταμένους του εκτεταμένη ελευθερία (Ματσαγγούρας,).

Η δύναμη του να επηρεάζει ο ηγέτης τους άλλους μας δίνει πέντε πηγές εξουσίας: την εξουσία της ανταμοιβής, δηλαδή τον έλεγχο των ανταμοιβών που θα προτρέψουν άλλους για να συμμορφωθούν με τις επιθυμίες αυτών που ασκούν την εξουσία, καταναγκαστική εξουσία, δηλαδή έλεγχο των πηγών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως τιμωρία, ειδική εξουσία, δηλαδή έλεγχο της γνώσης, νόμιμη εξουσία, δηλαδή υπακοή στην εξουσία που πιστοποιείται από το νόμο, αναφορική εξουσία, δηλαδή ο διευθυντής αποτελεί για τους υφισταμένους σημείο αναφοράς εξ αιτίας της προσωπικότητάς του και των αντιλήψεών του (Παπαναούμ, 1995).

Συνοψίζοντας, τα βασικά χαρακτηριστικά ενός χαρισματικού ηγέτη περιλαμβάνουν την ευαισθησία στις ανάγκες των ανθρώπων του περιβάλλοντός του (Kowalski and Reitung, 1993), την άρθρωση ενός πραγματικού οράματος, την αποτελεσματική χρήση του προφορικού λόγου αλλά και της γλώσσας του σώματος (Πιπερόπουλος, 2007), προσωπικό ρίσκο με την υιοθέτηση αντισυμβατικής συμπεριφοράς, υψηλή αυτοεκτίμηση και τέλος επίδειξη εμπιστοσύνης στις δυνατότητες των υφισταμένων τους (Lyman and Villani, 2004).

1.3 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει τις ρίζες της στην κοινωνική νοημοσύνη η οποία ορίστηκε για πρώτη φορά το 1920 από τον Thorndike. Ο Thorndike όρισε την κοινωνική νοημοσύνη ως την ικανότητα να καταλαβαίνουμε και να κατευθύνουμε τους άντρες, τις γυναίκες, τα αγόρια και τα κορίτσια, ώστε να ενεργούν με σοφία στις ανθρώπινες σχέσεις. Ακολουθώντας τον Thorndike, ο Gardner (1993) συμπεριέλαβε την κοινωνική νοημοσύνη στις επτά κεντρικές νοημοσύνες στην θεωρία του για τις πολλαπλές νοημοσύνες.

Σύμφωνα με τον Gardner, η κοινωνική νοημοσύνη απαρτίζεται από την ενδοπροσωπική και διαπροσωπική νοημοσύνη ενός ατόμου. Η ενδοπροσωπική νοημοσύνη σχετίζεται με την προσωπικότητα του ατόμου και είναι η ικανότητα να εκφράζει κάποιος περίπλοκα και διαφορετικά συναισθήματα. Αντιθέτως, η διαπροσωπική νοημοσύνη σχετίζεται με την ικανότητα κάποιου να ασχολείται με άλλους και την ικανότητά του να παρατηρεί και να κάνει διακρίσεις ανάμεσα σε διάφορα άτομα ανάλογα με τη διάθεσή τους, την ψυχοσύνθεσή τους, τα κίνητρά τους και τους σκοπούς τους.

Οι Salovey και Mayer (1999) ήταν από τους πρώτους που πρότειναν την ονομασία “συναισθηματική νοημοσύνη”, προκειμένου να αντιπροσωπεύσει ο όρος την ικανότητα των ανθρώπων να διαχειριστούν τα συναισθήματά τους. Όρισαν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως το υποσύνολο της κοινωνικής νοημοσύνης που περιλαμβάνει την ικανότητα κάποιου να ανιχνεύει τόσο τα δικά του αισθήματα όσο και των άλλων, να μπορεί να διακρίνει και να χρησιμοποιεί οποιεσδήποτε πληροφορίες για να καθοδηγήσει τόσο τις δικές του σκέψεις και ενέργειες όσο και των υπολοίπων.

Επιπλέον, θεώρησαν πως αυτές οι δύο διακριτές διεργασίες, η σκέψη και το συναίσθημα, δουλεύουν μαζί. Η θεωρία τους για τη συναισθηματική νοημοσύνη επικεντρώνεται στο βαθμό στον οποίο οι γνωστικές ικανότητες των ατόμων διαμορφώνονται από τα συναισθήματα, στο βαθμό βέβαια στον οποίο τα συναισθήματα είναι υπαρκτά (George, 2000).

Ύστερα από τη θεώρηση των Salovey και Mayer (1996) για τη συναισθηματική ικανότητα, υπάρχει ευρύ πεδίο που κατακλύζεται από διάφορα tests τα οποία όλα είναι προορισμένα να είναι αποτελεσματικοί αξιολογητές της συναισθηματικής ικανότητας κάποιου.

Ενώ η κοινωνία παραδοσιακά έδινε βάρος στην κοινωνική νοημοσύνη, ο Bar-On (1997) πρότεινε πως η συναισθηματική και κοινωνική νοημοσύνη αποτελούν τους καλύτερους παράγοντες για μια επιτυχημένη ζωή. Ο Gardner έχει προτείνει ένα μοντέλο που απαρτίζεται από τουλάχιστο οχτώ τύπους νοημοσύνης συμπεριλαμβανομένης και της χωρικής, μουσικής, διαπροσωπικής, ενδοπροσωπικής, σωματικής, κινητικής, νατουραλιστικής και της παραδοσιακής- ακαδημαϊκής, δηλαδή γλωσσικής και μαθηματικής νοημοσύνης. Η θεωρία του Stenberg (1985) διακρίνει τρεις τύπους νοητικών ικανοτήτων: την αναλυτική νοημοσύνη, τη δημιουργική και την πρακτική. Οι Riggio, Murphy και Pirozzolo (2002) προτείνουν τρεις μορφές της νοημοσύνης τις οποίες κατέχουν αποτελεσματικοί ηγέτες και χάρη σε αυτές οι ηγέτες ανταποκρίνονται επιτυχώς σε διάφορες καταστάσεις.

Πρόσφατα ο Goleman (1995) υιοθέτησε τον ορισμό των Salovey και Mayer και πρότεινε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη συμπεριλαμβάνει ικανότητες που μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως αυτό- επίγνωση, έλεγχο συναισθημάτων, παροχή κινήτρων, συμπάθεια και διαχειρισμό σχέσεων.

Επιπλέον, σύμφωνα με τον Goleman (1995) η συναισθηματική νοημοσύνη αυξάνεται με την πάροδο της ηλικίας και σχετίζεται με την ωριμότητα και έτσι μπορεί να αναπτυχθεί και να βελτιωθεί με την πάροδο του χρόνου μέχρι κάποιο βαθμό μέσω της εξάσκησης και της αφοσίωσης. Ο Goleman αντιλαμβάνεται τη συναισθηματική νοημοσύνη ως κλειδί αποφασιστικό για μια επιτυχημένη ζωή. Επικεντρωνόταν στην αντίληψη πως ο αποτελεσματικός χειρισμός των συναισθημάτων μπορεί να βοηθήσει στον τρόπο με τον οποίο οι διευθυντές χειρίζονται τις ανάγκες τους, αλλά και δίνουν κίνητρα στο προσωπικό (Goleman, 1998).

Τα κύρια μοντέλα της συναισθηματικής ικανότητας που είναι διαθέσιμα συμπεριλαμβάνουν την πολυπαραγοντική κλίμακα της συναισθηματικής ικανότητας (MEIS: Mayer et al.,1999), το test για τη συναισθηματική νοημοσύνη των Mayer, Salovey και Caruso, το ερωτηματολόγιο συναισθηματικής ικανότητας (ECI: Coleman, 1998), τον κατάλογο συναισθηματικής νοημοσύνης (EQ- I: Bar- on, 1997), το ερωτηματολόγιο συναισθηματικής νοημοσύνης (EIQ: Dulewicz nad Huggs, 1999), το χάρτη συναισθηματική νοημοσύνης (EQ-MAP: Cooper and Sawarf, 1997), το test αυτοαναφοράς συναισθηματικής νοημοσύνης (SREIT: Schatte et al.,1998), το test συναισθηματικής νοημοσύνης του Swinburne πανεπιστημίου (SUEIT/ EI Assessment, Palmer and Stough, 2001), το trait meta mood scale (TMMS: Salovey et al.,1999) και το

testσυναισθηματικής νοημοσύνης για το προφίλ της εργασιακής ομάδας (WEIP: Jord et al.,2002).

Αντιθέτως, άλλοι αντιλαμβάνονται τη συναισθηματική νοημοσύνη ως ένα πιο γενικό σκελετό ατομικής αντίληψης των συναισθημάτων και αποτελεσματικότητας αυτών σε διάφορους τομείς (Petrides and Furnham, 2000) και κυρίως στις απαιτήσεις του ευρύτερου περιβάλλοντος,

Οι Salovey και Mayer (1990) θεώρησαν πως η συναισθηματική νοημοσύνη απαρτίζεται από τέσσερις διακριτές διαστάσεις: Α. εκτίμηση και έκφραση συναισθημάτων ενός ατόμου. Αυτή η διάσταση σχετίζεται με την ικανότητα του ατόμου να καταλαβαίνει τα βαθύτερά του συναισθήματα και να είναι ικανό να εκφράζει τα συναισθήματά του με φυσικότητα. Οι άνθρωποι που διαθέτουν αυτή την ικανότητα σε αυτόν τον τομέα θα μπορούν να νιώσουν και να αναγνωρίσουν τα συναισθήματά τους πολύ πιο πριν από ότι οι υπόλοιποι.

Β. Εκτίμηση και αναγνώριση των συναισθημάτων των άλλων. Αυτή η διάσταση σχετίζεται με την ικανότητα των ανθρώπων να αντιλαμβάνονται και να καταλαβαίνουν τα συναισθήματα των ανθρώπων που βρίσκονται γύρω τους. Άνθρωποι που έχουν σε υψηλό βαθμό αυτήν την ικανότητα είναι πολύ πιο ευαίσθητοι στα συναισθήματα των άλλων καθώς επίσης μπορούν και διαβάζουν τη σκέψη των υπολοίπων.

Γ. Έλεγχο των συναισθημάτων. Η συγκεκριμένη διάσταση σχετίζεται με την ικανότητα των ανθρώπων να καταλάβουν τα συναισθήματά τους, κάτι που θα τους προσφέρει γοργή ανάρρωση από το ψυχολογικό άγχος.

Δ. Χρήση των συναισθημάτων για να καλυτερεύσουν την επαγγελματική επίδοση. Αυτή η διάσταση σχετίζεται με την ικανότητα των ατόμων να χρησιμοποιούν τα συναισθήματά τους οδηγώντας τα προς δημιουργικές δραστηριότητες και προσωπική επίδοση.

Η τετραπλή διάσταση της συναισθηματικής νοημοσύνης μετρήθηκε με το Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT: Salovey et al., 2004), ένα εργαλείο αξιολόγησης.

Το μεγαλύτερο μέρος της έρευνας για τη σχέση των συναισθημάτων και κυρίως της συναισθηματικής νοημοσύνης και των ικανοτήτων με την επιτυχία στον εργασιακό χώρο πηγάζει από την αντίληψη πως η συναισθηματική νοημοσύνη στηρίζει ποικίλες μορφές επίδοσης που στον εργασιακό τομέα δεν μετριοούνται με βάση το IQ ή την προσωπικότητα του καθενός. Έχει προταθεί πως η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί

να αναπτυχθεί μέσω ειδικών προγραμμάτων εξάσκησης που μπορούν και βελτιώνουν τις συναισθηματικές ικανότητες των ατόμων και γενικώς την επίδοση και επιτυχία (Warwick and Nettelbck, 2004). Ένας αρκετά μεγάλος αριθμός μοντέλων και μετρήσεων της συναισθηματικής νοημοσύνης έχει αναπτυχθεί για να μετρήσει αυτή τη σχετικά νέα σκέψη (Mayer et al., 2000) ορίζοντάς την ως την ικανότητα κάποιου να ελέγξει τα δικά του συναισθήματα και των άλλων, να μπορεί να τα διακρίνει και να τα χρησιμοποιήσει για να οδηγήσει κάποιου τις σκέψεις και τις πράξεις.

Οι οργανισμοί, συμπεριλαμβανομένων και των σχολείων, είναι χώροι που απαιτούν διαπροσωπική επικοινωνία. Οι περισσότερες μορφές επικοινωνίας σχετίζονται με την εκτέλεση των επαγγελματικών καθηκόντων όπως για παράδειγμα την εκτέλεση οδηγιών, την αναφορά στους ανώτερους, το συντονισμό και τη συνεργασία με τους συναδέλφους. Διευθυντής και προσωπικό που διαθέτουν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης είναι αυτοί που μπορούν και διαχειρίζονται την επικοινωνία με τους υπόλοιπους με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο. Οι Ashkansy και Hooper χρησιμοποίησαν αυτόν τον ισχυρισμό, ότι δηλαδή η αποτελεσματική αφοσίωση σε άλλους ανθρώπους είναι αναγκαίο συστατικό της επικοινωνίας και συμφώνησαν πως η επίδειξη θετικών συναισθημάτων σχετίζεται με μεγάλη πιθανότητα με την επαγγελματική επιτυχία (Ciarrochi et al., 2000).

Πέρα από τους διευθυντές και οι υπάλληλοι που έχουν σε μεγάλο βαθμό συναισθηματική νοημοσύνη νιώθουν αρκετή ικανοποίηση από τη δουλειά τους, αλλά είναι ακόμα και πιο αποτελεσματικοί, πράγμα που σημαίνει ότι η συμβολή των διευθυντών στη βελτίωση της αποδοτικότητάς τους δε θα είναι μεγάλη. Όμως, (Sy, Tram, Hara, 2006) αρκετοί δε διαθέτουν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης και εδώ ο ρόλος του ηγέτη είναι κομβικός, καθώς αυτός που μπορεί και διαθέτει ισχυρή συναισθηματική νοημοσύνη ασκεί μεγάλη επιρροή στην αποδοτικότητα του προσωπικού αλλά και στην ικανοποίησή του από την εργασία (Petrides and Furnham, 2003).

Οι Bachman, Stein, Campbell και Sitavernio (2000) υποστήριξαν πως η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται με το βαθμό της επαγγελματικής επίδοσης και ότι αποτελεί παράγοντα διαφοροποίησης για τους πετυχημένους και μη πετυχημένους ηγέτες. Οι Slaski και Cartwright (2002) χρησιμοποιώντας δείγμα 224 διευθυντών σε μια βιομηχανία έδειξαν μια αρκετά αρνητική σχέση μεταξύ της συναισθηματικής ικανότητας, του άγχους και της μελαγχολίας στον εργασιακό χώρο και θετική σχέση με

τη συναισθηματική ευημερία, ποιότητα ζωής και συνολικούς δείκτες επίδοσης. Άλλοι ερευνητές (Prati, Douglas, Ferris, Ammeter και Buckley, 2003) έδειξαν σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της αποτελεσματικής ηγεσίας.

Οι Wang and Law (2000) βρήκαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη των διευθυντών σχετίζεται άμεσα με την ικανοποίηση του προσωπικού από την εργασία. Αυτά τα ευρήματα βρήκαν υποστήριξη και από τους Sy et al. (2006) που βρήκαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη των διευθυντών σχετιζόταν θετικά με την ικανοποίηση και την επίδοση του προσωπικού από την εργασία, ανεξάρτητα από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των υφισταμένων. Επιπλέον οι Donaldson και Stough (2002), βρήκαν συσχετισμό μεταξύ της συνολικής συναισθηματικής νοημοσύνης των υφισταμένων και των διευθυντών όπως και ότι οι υφιστάμενοι με συνολικά χαμηλότερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης απέκτησαν κέρδος από τη συναισθηματική νοημοσύνη των διευθυντών.

Οι συναισθηματικές ικανότητες σχετίζονται με την ικανότητα να εκφραστούμε με ακρίβεια, να διαβάσουμε και να καταλάβουμε τα συναισθήματα των άλλων. Όλες αυτές οι ικανότητες αποτελούν συστατικά της συναισθηματικής νοημοσύνης. Εντούτοις, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι πιο ευρεία έννοια από ότι οι συναισθηματικές ικανότητες, αφού περιλαμβάνει και τους τρόπους με τους οποίους τα συναισθήματα διεγείρουν τη νοητική διαδικασία. Οι συναισθηματικές ικανότητες αντιπροσωπεύουν τα πιο κοινωνικά στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης, αφού επικεντρώνονται στον τρόπο με τον οποίο τα συναισθήματα εκμειούνται ανάμεσα στα άτομα κατά την επικοινωνία τους (Riggio and Reichard, 2008). Αρχικά, η έρευνα πάνω στις συναισθηματικές ικανότητες συσχετίστηκε με έρευνες πάνω στη μη λεκτική συναισθηματική επικοινωνία.

Μεγάλο μέρος των αποδεικτικών στοιχείων που έχουν προέλθει από έρευνα προτείνει πως οι συναισθηματικές ικανότητες είναι σημαντικές για την κοινωνική και συναισθηματική προσαρμογή (Salovey, Mayer και Caruso, 2000). Του Damasio (1999) οι έρευνες σχετικά με τους ασθενείς που έχουν πρόβλημα στον εγκέφαλο δείχνουν ότι η ικανότητα ενσωμάτωσης ψυχολογικών πληροφοριών μαζί με λήψη λογικών αποφάσεων και άλλες γνωστικές διαδικασίες είναι απαραίτητη για να διευθετήσουν τη ζωή τους. Μελέτες για παιδιά, που χρησιμοποιούσαν ποικίλα εργαλεία αξιολόγησης, έχουν συνδέσει τις ικανότητες του να διαβάζει κάποιος τα συναισθήματα στο πρόσωπο του άλλου, να καταλαβαίνει το συναισθηματικό λεξιλόγιο και να ρυθμίζει την επήρεια με

την κοινωνική προσαρμογή όπως εκτιμάται από τους συνομιλήκους, τους γονείς και τους δασκάλους. Οι Mayer, Caruso και Salovey (2001) συμφώνησαν πως οι συναισθηματικές ικανότητες που σκιαγραφήθηκαν από τα μοντέλα τους μπορεί να ιδωθούν ως συναισθηματική νοημοσύνη διότι α. αντιπροσωπεύουν ένα αλληλοσχετιζόμενο σύνολο από δυνατότητες που μπορούν στατιστικά να ερμηνευθούν ως μοναδικός παράγοντας με τέσσερα παρακλάδια, β. είναι μεν διακριτές αλλά και αλληλοσχετίζονται, όπως για παράδειγμα η λεκτική νοημοσύνη, γ. αναπτύσσονται με την πάροδο της ηλικίας. Μελέτες που έγιναν με το MEIS παρείχαν τις πρώτες αποδείξεις ότι η συναισθηματική νοημοσύνη, μετρώντας την ως σύνολο ικανοτήτων, δείχνει σύγκλιση, διάκριση και εγκυρότητα.

Η υπάρχουσα έρευνα και θεωρία προτείνει ότι η επήρεια μπορεί να αποτελέσει μέρος της διαδικασίας που συνδέει τις ικανότητες των ηγετών να έχουν συναισθηματική νοημοσύνη με τα αποτελέσματα του εκπαιδευτικού στην εργασία (Barsade, Brief και Spataro, 2003). Για παράδειγμα, ποικίλα μοντέλα των κοινωνικών και γνωστικών διαδικασιών στην εργασία προσπαθούν να εξηγήσουν πως η επήρεια στον εργασιακό χώρο αποτελεί συστατικό της ηγεσίας.

1.3.1 Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία

Η ηγεσία είναι μια διαδικασία κοινωνικής αλληλεπίδρασης κατά την οποία διαφαίνεται η ικανότητα του ηγέτη να επηρεάζει τη συμπεριφορά των υφισταμένων, πράγμα που μπορεί να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό το εργασιακό αποτέλεσμα (Humphrey, 2000; Pirola- Merlo et al., 2002). Η ηγεσία είναι εγγενώς μια συναισθηματική διαδικασία, κατά την οποία οι ηγέτες αναγνωρίζουν τη συναισθηματική κατάσταση των υφισταμένων τους, προσπαθούν να τους διεγείρουν διάφορα συναισθήματα και έπειτα προσπαθούν να διευθετήσουν τη συναισθηματική κατάσταση του προσωπικού (Humphrey, 2002). Έτσι ο ηγέτης μπορεί και επηρεάζει τα συναισθήματα, τις αντιλήψεις και τη συμπεριφορά των υφισταμένων. Τα συναισθήματα και οι συναισθηματικές ικανότητες των ηγετών επηρεάζουν το συναίσθημα, το συναισθηματικό χειρισμό και την παρακίνηση.

Ο Pescolido (2002) συμφωνεί πως οι ηγέτες αυξάνουν την αλληλεγγύη της ομάδας τους και το ήθος τους δημιουργώντας κοινές συναισθηματικές εμπειρίες. Σύμφωνα με το Locke (1991) η αποτελεσματική ηγεσία περιλαμβάνει τα πέντε απαραίτητα συστατικά της:

1. Ανάπτυξη μιας συλλογικής αίσθησης των στόχων και τους τρόπους επίτευξής των
2. Ενστάλαξη στους υπόλοιπους των γνώσεων και της εκτίμησης της σημαντικότητας των εργασιακών δραστηριοτήτων και της επαγγελματικής συμπεριφοράς
3. Γέννηση και διευθέτηση του ενθουσιασμού, της αυτοπεποίθησης και της αισιοδοξίας σε έναν οργανισμό καθώς και συνεργασία και αμοιβαία εμπιστοσύνη
4. Ενθάρρυνση ευελιξίας στη λήψη αποφάσεων και αλλαγών
5. Ίδρυση και διατήρηση μιας ενιαίας ταυτότητας για τον οργανισμό

Οι Brundin, Patzelt και Shepherd (2008) βρήκαν πως η επίδειξη θετικών συναισθημάτων από μέρους των ηγετών βελτίωνε τη θέληση των υπαλλήλων να ενεργήσουν επιχειρηματικά. Οπότε, η ικανότητα των ηγετών να επηρεάζουν το συναισθηματικό κλίμα μπορεί να επηρεάσει δυναμικά την επίδοση του προσωπικού.

Η συναισθηματική ικανότητα αποτελεί τον παράγοντα κλειδί για την αποτελεσματική κοινωνικότητα κάποιου (George, 2000) και θεωρείται στη διεθνή βιβλιογραφία για την ηγεσία αποφασιστικός παράγοντας για τον αποτελεσματικό ηγέτη. (Ashkansasy and Tse, 2000). Ο George (2000) συμφωνεί ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να προωθήσει την αποτελεσματικότητα σε όλους τους οργανισμούς. Η συναισθηματική ικανότητα του ηγέτη παίζει σημαντικό ρόλο στην ποιότητα και στην αποτελεσματικότητα των κοινωνικών σχέσεων με άλλα άτομα. Ο Mayer et al. (2000) υπέθεσαν πως οι υπάλληλοι που κατέχουν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν ομαλές διαπροσωπικές σχέσεις με τα μέλη μιας εργασιακής ομάδας. Ο Salovey et al. (1999) βρήκαν ότι τα άτομα που έχουν ικανότητα να αντιλαμβάνονται με ακρίβεια, να καταλαβαίνουν και να εκτιμούν τα συναισθήματα των άλλων ήταν ικανοί στο να ανταποκρίνονται με ευελιξία στις αλλαγές του κοινωνικού τους περιβάλλοντος και να κτίζουν υποστηρικτικά δίκτυα. Ο Mayer et al. (2000) υποστήριξαν ότι τα υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης μπορούν να δώσουν τη δυνατότητα στον ηγέτη να ελέγξει πώς νιώθουν τα μέλη μιας ομάδας και να αναλάβει δράση.

Οι ηγέτες που κατέχουν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης μπορούν και ανταποκρίνονται επάξια στα καθήκοντά τους, διευθετούν τις εκκρεμότητες των οργανισμών και καθοδηγούν με ικανότητα την ομάδα τους (Downey et al., 2005). Ακόμα και το πιο δύσκολο καθήκον τους, την παροχή κινήτρων στους υπαλλήλους, μπορούν και το φέρουν εις πέρας με επιτυχία. Οι εργασιακές ομάδες πετυχαίνουν τους επαγγελματικούς τους στόχους με επιτυχία, αφού τα μέλη τους δείχνουν προθυμία και ζήλο στη δουλειά τους (Latham and Gary, 2004). Αντιθέτως, εάν η υπευθυνότητα είναι περιορισμένη, οι υπάλληλοι δεν μπορούν να βελτιώσουν τα επίπεδά της αφοσίωσής τους (Reed-Woodard and Clarke, 2000).

Ανασκοπήσεις σχετικά με τις πρώτες μελέτες πάνω στη ηγεσία από τον Bass (1990) και τους Lord, Devader και Alliger (1986) βρήκαν ότι η νοημοσύνη συμβάλλει στην επιτυχημένη ηγεσία. Ο Bass (1990) προτείνει ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες κατέχουν πολλαπλούς τύπους νοημοσύνης και ότι η κοινωνική και συναισθηματική νοημοσύνη είναι σημαντικές, διότι αυτές είναι ικανές να προσδώσουν στον ηγέτη την ικανότητα να εμπνεύσει τους υπαλλήλους και να χτίσει σχέσεις. Οι Caruso, Mayer και Salovey (2002) υποστηρίζουν πως οι οργανισμοί προκειμένου να επιλέξουν κάποιον ηγέτη θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους τα επίπεδα της συναισθηματικής τους νοημοσύνης.

Πολλοί ερευνητές (Bearling et al., 2000; Palmer et al., 2001) ισχυρίζονται πως η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να συνδεθεί με το μετασχηματιστικό τύπου ηγέτη, καθότι αυτού του είδους οι ηγέτες θεωρούνται ανώτερα στελέχη που είναι ικανά να δημιουργήσουν ένα όραμα, να το υλοποιήσουν, να εμπνεύσουν αφοσίωση μεταξύ των υφισταμένων και του οράματος και να δώσουν οστά στο όραμα μέσα στον εργασιακό χώρο (Rosete and Giarrochi, 2005).

Ο Palmer et al. (2001) δημιούργησαν ένα όργανο για τη συναισθηματική νοημοσύνη και το εφήρμοσαν σε 43 διευθυντές προκειμένου να εκτιμήσουν τη σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Βρήκαν σημαντικές συσχετίσεις με μερικά από τα συστατικά του μετασχηματιστικού τύπου ηγέτη. Ειδικά, η έμπνευση, η παρακίνηση και η εξατομικευμένη σκέψη, προσόντα του μετασχηματιστικού ηγέτη, σχετίζονταν με την ικανότητα να ελέγξουμε συναισθήματα και να τα διαχειριστούμε (Kerr et al., 2005).

Παρόμοια ο Bearling et al. (2000) διεξήγαγαν μια έρευνα πάνω στη σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και μετασχηματιστικής ηγεσίας. Τα αποτελέσματά τους έδειξαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται με κάποιες πλευρές της μετασχηματιστικής ηγεσίας, ιδιαίτερα με την ιδανική επήρεια στους άλλους, την εμπνευσμένη παρακίνηση και την εξατομικευμένη σκέψη.

Οι ηγέτες που επιδεικνύουν τέτοιου είδους συμπεριφορά θεωρήθηκαν πιο αποτελεσματικοί στον εργασιακό χώρο. Οι Garder και Stough (2002) και αργότερα ο Palmer et al. (2003) εξέτασαν επίσης τη σχέση μεταξύ της κλίμακας αυτοαναφοράς της συναισθηματικής νοημοσύνης (χρησιμοποιώντας το test της συναισθηματικής νοημοσύνης του Swinburne University (SUEIT) (Palmer και Stough, 2001), της προσωπικότητας και της αποτελεσματικής ηγεσίας όπως μετρήθηκε από το πολυπαραγοντικό ερωτηματολόγιο ηγεσίας MLQ). Τα αποτελέσματά τους έδειξαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη, ιδιαίτερα η ικανότητα του να αντιλαμβανόμαστε και να καταλαβαίνουμε τα συναισθήματα των άλλων, αντιστοιχούσαν στην πλειονότητα των μετασχηματιστικών ηγετών όταν τα συνέκριναν με άλλα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους.

1.4 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΚΑΙ ΕΚΦΡΑΣΗ

Σύμφωνα με τον Goleman (2000) μια από της διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι η επίγνωση και η έκφραση των συναισθημάτων των ηγετών προς τους άλλους. Για το στέλεχος της εκπαίδευσης είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζει την κατάσταση, τις προτιμήσεις, τα προσωπικά του αποθέματα και να έχει επαφή με τη διαίσθησή του (Ρέππα, 2008).

Τα συναισθήματα και η επίδειξή τους στους άλλους συνήθως περιλαμβάνονται στην κοινωνική αλληλεπίδραση μεταξύ των ατόμων και μπορούν να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στη συμπεριφορά του άλλου. Επιπλέον, η συναισθηματική επίδειξη των διευθυντών μπορεί να επηρεάσει και τη μετέπειτα συμπεριφορά τους (Brundin et al., 2008).

Η συναισθηματική έκφραση είναι η ικανότητα των ατόμων να επικοινωνούν μη λεκτικά, ιδιαίτερα στέλνοντας μηνύματα συναισθηματικού περιεχομένου (Wong and Law, 2002). Ο Lewis (1998) θεώρησε πως η συναισθηματική έκφραση ορίζεται ως η ικανότητα των αλλαγών στο πρόσωπο, τη φωνή και τις ενέργειες που μπορούν και αντανακλούν τα υποβόσκοντα συναισθήματα των ατόμων που παρατηρούν.

Από τη στιγμή που κύριο καθήκον των διευθυντών είναι να δώσουν κίνητρα στους υπαλλήλους να ενδιαφέρονται για τη δουλειά τους (Yulk, 2006) οι διευθυντές χρειάζεται να επιδείξουν και τα κατάλληλα συναισθήματα που εξαρτώνται από τις ενέργειες που θέλουν να εκτελέσουν οι υφιστάμενοί τους. Οι Newcombe και Ashkanasy (2002) βρήκαν πως οι εκφράσεις του προσώπου κάποιου μπορεί να έχουν ισχυρότερο αντίκτυπο στην εκτίμηση του παρατηρητή σχετικά με τον ηγέτη παρά το αντικειμενικό περιεχόμενο του μηνύματος, κάτι που υπογραμμίζει το στοιχειώδη αντίκτυπο των επιδεικνυόμενων συναισθημάτων των διευθυντών στους υπαλλήλους.

Έρευνες έχουν δείξει επίσης ότι η επίδειξη των συναισθημάτων τροποποιεί τη σημαντικότητα και την ερμηνεία του λεκτικού μηνύματος. Τέλος, η συναισθηματική έκφραση του αποστολέα είναι ικανή να αλλάξει τη συναισθηματική κατάσταση του παραλήπτη (Pugh, 2001) επιδρώντας στη συμπεριφορά του.

Είναι σημαντικό να τονίσουμε πως τα εκφραζόμενα συναισθήματα δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα τα πραγματικά συναισθήματα του αποστολέα. Για τους διευθυντές, η διάκριση μεταξύ των συναισθημάτων που δείχνουν και αυτών που νιώθουν τους παρέχει την ευκαιρία να επιδείξουν στους υπαλλήλους μόνο εκείνα τα συναισθήματα που θα τους παρακινήσουν να συμπεριφερθούν σύμφωνα με τους

στόχους του οργανισμού ανεξάρτητα από τα πρόσφατα συναισθήματα του διευθυντή (Dasborough and Ashkanasy, 2002). Βέβαια, προϋπόθεση για όλα αυτά είναι η ικανότητα των διευθυντών να ελέγχουν τα συναισθήματά τους και να επιδεικνύουν τα κατάλληλα ανάλογα με την περίσταση. Το αποτέλεσμα που θα έχει η επίδειξη ενός συγκεκριμένου συναισθήματος απέναντι στον παραλήπτη εξαρτάται από τις προσδοκίες που έχει σχετικά με αυτόν.

Η συναισθηματική έκφραση στην ηγεσία έχει συνδεθεί στενά με το χαρισματικό ηγέτη. Συγκεκριμένα, έρευνες έχουν δείξει ότι ο χειρισμός ενός συγκεκριμένου συναισθήματος απέναντι στον παραλήπτη εξαρτάται από τις προσδοκίες που έχει σχετικά με αυτόν.

Συγκεκριμένα, έρευνες έχουν δείξει ότι ο χειρισμός ενός ηγέτη της συναισθηματικής έκφρασης μπορεί να οδηγήσει στην πεποίθηση πως κάποιος είναι χαρισματικός (Cherulnik et al., 2001) και ότι οι ηγέτες που κατείχαν αυτό το χάρισμα ήταν στην πραγματικότητα οι πιο αποτελεσματικοί (Groves, 2006). Οι Gardner και Avolio (2001) συμφώνησαν πως οι χαρισματικοί ηγέτες χρησιμοποιούν τη στάση του σώματος, τον τόνο της φωνής, το χαμόγελο, την οπτική επαφή και το άγγιγμα για να προσδώσουν στην παρουσία τους σιγουριά και αυτοπεποίθηση και ότι με τέτοιες ενέργειες μειώνονται οι ανεπιθύμητες αντιρρήσεις του προσωπικού.

Παρ' όλα όμως αυτά, οι Kafetsios et al. (2010) βρήκαν στην έρευνα τους πως η αναγνώριση των συναισθημάτων των ηγετών είναι δυνατό να σχετίζεται με την μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, αλλά και σε υψηλά επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης.

Οι χαρισματικοί ηγέτες έχουν την ικανότητα να εκφράζουν τα συναισθήματά τους προκειμένου να παρακινούν και να επηρεάζουν τους υφιστάμενούς τους και να χτίζουν ισχυρούς δεσμούς μεταξύ τους. Υπάρχουν αρκετές αποδείξεις πως τα εκφραστικά άτομα χαρακτηρίζονται πολύ πιο θετικά κατά την καθημερινή τους επικοινωνία με τους υπόλοιπους, είναι πιο ελκυστικά, έχουν πιο ευρύ κύκλο κοινωνικών σχέσεων και είναι πολύ πιο πειστικοί ομιλητές. Όλα αυτά τα χαρακτηριστικά συνδέονται με το χαρισματικό ηγέτη. Μολονότι τα άτομα ποικίλουν στη φυσική τους και αυθόρμητη εκφραστικότητα, η ικανότητα έκφρασης των συναισθημάτων μπορεί να αναπτυχθεί (Tayler, 2002).

Σαφώς και η συναισθηματική έκφραση δεν είναι η μόνη συναισθηματική ικανότητα που πρέπει να κατέχουν οι πετυχημένοι χαρισματικοί ηγέτες. Οι χαρισματικοί ηγέτες

πρέπει να είναι ικανοί να ρυθμίζουν τη συναισθηματική τους επίδειξη και να είναι ευαίσθητοι στις ανάγκες και τα συναισθήματα του προσωπικού τους

Η έρευνα υποστηρίζει τη σχέση μεταξύ συναισθηματικής έκφρασης των χαρακτηριστικών της χαρισματικής ηγεσίας και της χαρισματικής διαδικασίας της ηγεσίας. Ακόμα, οι ηγέτες χρησιμοποιούν τη συναισθηματική έκφραση για να εμφυσήσουν ένα θετικό συναισθηματικό κλίμα στην ομάδα ή στον οργανισμό.

Σαφώς και σε κάποιες περιπτώσεις οι ηγέτες χρειάζεται να εκφράσουν αρνητικά συναισθήματα, όπως αποδοκιμασία και δυσαρέσκεια με την επίδοση κάποιου συναδέλφου. Όμως, η αποτελεσματική έκφραση ενός αρνητικού συναισθήματος απαιτεί ιδιαίτερες ικανότητες ως προς τη συναισθηματική έκφραση προκειμένου να εμφυσήσουν δυσαρέσκεια, αλλά όχι ακραία συναισθήματα όπως εκνευρισμό, θυμό που μπορεί να είναι καταστρεπτικό για τη σχέση μεταξύ διευθυντή και υφισταμένων.

Τα θετικά συναισθήματα μας κάνουν να νιώθουμε όμορφα. Επιπλέον, η ισορροπία μεταξύ θετικών και αρνητικών συναισθημάτων κάποιου συμβάλλει στο να αντιμετωπίζει τη ζωή με αισιοδοξία. Τα θετικά συναισθήματα που εκπέμπει κάποιος τον κάνουν να νιώθει ευχάριστα όχι μόνο στο παρόν αλλά και στο μέλλον. Ακόμα τα θετικά συναισθήματα προσφέρουν βελτιωμένη συναισθηματική ευημερία. Τα θετικά συναισθήματα διευρύνουν τη σκέψη και τις ενέργειες κάποιου και τον ενθαρρύνουν να ανακαλύψει καινοτόμες σκέψεις και πράξεις. Για παράδειγμα η χαρά δημιουργεί το κίνητρο για παιχνίδι, το ενδιαφέρον το κίνητρο για εξερεύνηση. Ακόμη, τα θετικά συναισθήματα διευρύνουν την προσοχή μας και τη νόησή μας και έτσι δίνουν τη δυνατότητα για ευέλικτη και δημιουργική σκέψη αλλά και διευκολύνουν την αντιμετώπιση του άγχους και τις αντιξοότητες. Στην πραγματικότητα, οι άνθρωποι που εκπέμπουν θετικά συναισθήματα τείνουν να έχουν μακροπρόθεσμα σχέδια και στόχους (Fredrickson and Joiner, 2002).

Η αισιοδοξία αποτελεί ένα συναίσθημα που εκφράζουν οι χαρισματικοί ηγέτες. Οι διευθυντές που μπορούν και είναι αισιόδοξοι τείνουν να μεταφράζουν τις πληροφορίες, τις αλλαγές και την επικοινωνία τους με τους συναδέλφους με θετική σκοπιά (Ashkanasy and The, 2000). Αυτοί που εκφράζουν αισιοδοξία καταβάλλουν προσπάθεια για να επιτύχουν το στόχο τους σε αντίθεση με τους απαισιόδοξους που δεν καταβάλλουν την αναμενόμενη προσπάθεια. Φαίνεται να υπάρχει στενή σχέση μεταξύ του βαθμού αισιοδοξίας που δείχνει ο ηγέτης και της επίδοσης του προσωπικού. Το

κλίμα ευχαρίστησης και αισιοδοξίας παίζει σημαντικό ρόλο για μια επιτυχημένη ζωή. Η πίστη στην επιτυχία εμπνέει την προσπάθεια για να ξεπεράσουν τα εμπόδια.

Η σχέση μεταξύ χαρισματικής ηγεσίας και έκφρασης θετικών συναισθημάτων μπορεί να οδηγήσει στην προσέλκυση των υφισταμένων και στην αποτελεσματικότητά τους. Η πρώτη βασίζεται σε ένα δίκτυο αφοσίωσης και γνώσης. (Forgas and George, 2001). Η βασική ιδέα πίσω από αυτές τις θεωρίες είναι ότι τα συναισθήματα κατέχουν μια θέση στη μνήμη. Έτσι, όταν τα άτομα νιώθουν ένα συγκεκριμένο συναίσθημα, η μνήμη και η κρίση σχετικά με αυτά διεγείρονται. Σχετικά με την ηγεσία αυτό σημαίνει πως όταν οι ηγέτες εκφράζουν θετικά συναισθήματα, οι υφιστάμενοι θα νιώθουν καλύτερα και είναι πιθανό να αξιολογήσουν θετικότερα τον ηγέτη.

Δεύτερον, οι θεωρητικοί που ασχολούνται με τη διάθεση έχουν υποστηρίξει πως η διάθεση παρέχει τα κίνητρα για ευημερία και έτσι οι άνθρωποι παρακινούνται να ασχοληθούν με δραστηριότητες που έχουν θετικά αποτελέσματα. Όσον αφορά τα θετικά συναισθήματα, η θεωρία περί διάθεσης προτείνει πως οι άνθρωποι που έχουν βιώσει θετικές καταστάσεις θα παρακινούνται να συμπεριφέρονται με τρόπο που να τους παρακινεί να διατηρήσουν αυτή τη θετική ενέργεια.

Συνδέοντας αυτό με την ηγεσία θα περίμενε κανείς ότι οι υπάλληλοι θα προτιμούσαν να δουλεύουν με ηγέτες που εκφράζουν θετικά συναισθήματα πιο συχνά ή πιο έντονα, διότι μεταφέρουν τη θετική τους αύρα στο προσωπικό που έτσι διατηρεί την καλή του διάθεση (Bono and Pies, 2006).

Οι διευθυντές που εκφράζουν αισιοδοξία είναι πιθανό να βλέπουν την αντιξοότητα σαν πρόκληση, να μεταφράζουν τα προβλήματα σαν ευκαιρίες, να βρίσκουν λύσεις σε δύσκολα προβλήματα, να έχουν αυτοπεποίθηση και να αναρρώνουν γρήγορα από τυχόν κακοτυχίες (Coll- Kennedy and Anderson, 2002).

Ένα ακόμη συναίσθημα των χαρισματικών ηγετών είναι η αυτοπεποίθηση που αναφέρεται στη βέβαιη προσδοκία του ηγέτη πως μπορεί να διαχειριστεί καταστάσεις επιτυχώς χρησιμοποιώντας διαθέσιμες πηγές και ικανότητες. Ο ηγέτης που επιδεικνύει αυτοπεποίθηση δημιουργεί στην ομάδα του την ικανότητα να επιτύχει το στόχο της, κάτι που την παρακινεί να δράσει αποτελεσματικά.

Από τη στιγμή που οι ηγέτες επιδεικνύουν σημάδια αυτοπεποίθησης σχετικά με την επιτυχία περάτωσης ενός δύσκολου στόχου, οι αντιλήψεις του προσωπικού σχετικά με το ρίσκο και την αβεβαιότητα σχετικά με αυτό έχουν ελαττωθεί.

Η αυτοπεποίθηση σχετικά με την περάτωση του στόχου δε σημαίνει ότι ο ηγέτης και το προσωπικό δεν αντιμετωπίζουν προκλήσεις κατά τη διάρκεια περάτωσής του. Στην πραγματικότητα είναι σίγουρο πως θα έχουν να αντιμετωπίσουν αρκετά εμπόδια. Σημάδι αυτοπεποίθησης από την πλευρά των ηγετών μπορεί να είναι η ισχυρή ενθάρρυνση για δράση, διότι αρκετές φορές οι ηγέτες θεωρούνται από τους υφισταμένους ως οι μέντορες ενός σχεδίου και αποτελούν τη βάση αυτού. Γι αυτό και η επίδειξη αυτοπεποίθησης από μέρους των ηγετών ότι ο στόχος είναι εφικτός δημιουργεί αρκετές πιθανότητες επίτευξης αυτού (Brundin,2008).

Αυτά που ισχύουν για τους διευθυντές οποιουδήποτε οργανισμού ισχύουν και για τους διευθυντές των σχολείων από τη στιγμή που το σχολείο είναι το βασικό κύτταρο της θεσμοθετημένης εκπαίδευσης και αποτελεί έναν κοινωνικό θεσμό το πλαίσιο του οποίου η εκάστοτε νέα γενιά οικειοποιείται. .

Στα πλαίσια του σχολείου ένα από τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού διευθυντή είναι να δημιουργεί ένα ζεστό και θετικό κλίμα μεταξύ αυτού και του προσωπικού. Όταν ο διευθυντής δημιουργήσει αυτό το ζεστό περιβάλλον, αυτόματα δημιουργείται και μια θετική αυτοεικόνα του σχολείου. Έτσι, ο διευθυντής που εκφράζει τα συναισθήματά του δεν είναι μόνο αποτελεσματικός για το προσωπικό αλλά και για τον ίδιο του τον εαυτό (Ξωχέλλης, 2005).

1.5 ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΤΩΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ

Μια από τις πτυχές της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι η αντίληψη των συναισθημάτων των άλλων. Η συναισθηματική αντίληψη ορίζεται ως η ικανότητα να διαβάσουμε και να αποκωδικοποιήσουμε τα συναισθηματικά και μη λεκτικά μηνύματα των άλλων. Αρχικά αυτή η ικανότητα είχε οριστεί ως ενσυναίσθηση (Bass, 1990).

Οι ερευνητές που εξετάζουν τη σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγεσίας συμφωνούν πως η ενσυναίσθηση, ως παράγοντας της συναισθηματικής νοημοσύνης, συμβάλλει στην αποτελεσματική ηγεσία (Kelett, Humphrey and Sleeth, 2006). Χρησιμοποιώντας το WLEIS οι Wang and Law (2002) βρήκαν πως οι ηγέτες που αντιλαμβάνονταν τα συναισθήματα των άλλων με ακρίβεια συσχετιζόνταν θετικά με την ικανοποίηση του προσωπικού από την εργασία.

Η ενσυναίσθηση αντιπροσωπεύει τη θεμελιώδη δεξιότητα για όλες τις κοινωνικές ικανότητες που είναι σημαντικές για την εργασία (Bass and Riggio, 2006). Χαρακτηριστικά αυτής της δεξιότητας είναι η κατανόηση των συναισθημάτων και της άποψης των άλλων, το ενεργό ενδιαφέρον για τις ανησυχίες τους, η πρόβλεψη, η αναγνώριση των αναγκών των πελατών και η ικανοποίησή τους, αίσθηση του τι χρειάζονται οι άλλοι για να βελτιωθούν, η ενίσχυση των δυνατοτήτων τους, η δημιουργία και η καλλιέργεια ευκαιριών για κάθε κατηγορία ανθρώπων, η αναγνώριση των συναισθημάτων μιας ομάδας και η ενδυνάμωση των σχέσεων των μελών της. (Golemann, 2000).

Άτομα με αυτήν την ικανότητα προσέχουν τα συναισθηματικά σήματα και διαθέτουν την ικανότητα της ακρόασης, δείχνουν ευαισθησία και κατανοούν τη θέση των άλλων, βοηθούν τους άλλους βασιζόμενα στην κατανόηση των αναγκών και των συναισθημάτων εκείνων (Tsui and Ashford, 1994).

Η αντίληψη των συναισθημάτων παίζει σημαντικό ρόλο στην παροχή πληροφοριών, στη διαμόρφωση σχέσεων και στην αναγνώριση την ταυτότητας μιας ομάδας. Σύμφωνα με οργανωσιακούς ερευνητές έχει αυξηθεί αρκετά η έρευνα του ρόλου των συναισθημάτων στον εργασιακό χώρο (Barsade, 2002). Παρά τη σχετικά μικρή έρευνα πάνω στην ακρίβεια των μη λεκτικών συναισθημάτων στον εργασιακό τομέα υπάρχει θεωρητική υποστήριξη της σχετικά με την επίδρασή τόσο γενικά όσο και στους διευθυντές. Ένας αριθμός μελετών βρήκε θετική σχέση μεταξύ της ακρίβειας των ηγετών στην αντίληψη μη λεκτικών συναισθημάτων και εργασιακών αποτελεσμάτων όπως η επίτευξη και η αποτελεσματικότητα.

Επιπλέον, αρκετοί έχουν ισχυριστεί πως οι διευθυντές χρειάζεται να παρακολουθούν και να είναι ευαίσθητοι στις αντιδράσεις των υφισταμένων τους ώστε και το προσωπικό να ανταποκρίνεται πιο θετικά (Byron, 2007).

Οι άνθρωποι διαφέρουν μεταξύ τους ως προς το βαθμό που είναι ενήμεροι για τα συναισθήματά τους και για το κατά πόσο μπορούν να τα εκφράσουν λεκτικά ή μη λεκτικά. Έτσι, το να εκτιμάς τα συναισθήματα του άλλου διευκολύνει τη διαδικασία του να διαμορφώσεις μια κρίση και να πάρεις διάφορες αποφάσεις. Ακόμη, διευκολύνει την κοινωνική στήριξη και τις ομαλές διαπροσωπικές σχέσεις. Το μεγαλύτερο μέρος της εκτίμησης των συναισθημάτων προέρχεται από τη μη λεκτική επικοινωνία, αφού όταν οι άνθρωποι εκφράζουν λεκτικά τα συναισθήματά τους, η αντίληψη αυτών είναι άμεση (George, 2000).

Η μη λεκτική επικοινωνία είναι ο τρόπος με τον οποίο οι άνθρωποι σκόπιμα ή μη σκόπιμα επικοινωνούν δίχως λέξεις, μέσω της έκφρασης του προσώπου, του τόνου της φωνής ή μέσω άλλων μη λεκτικών κινήσεων. Η μη λεκτική επικοινωνία προσφέρει αρκετές πληροφορίες σχετικά με τους άλλους, όπως την κοινωνική τους θέση ή τις απόψεις τους. (Ashkanasy and Cooper, 2008).

Η αίσθηση που νιώθουν οι άλλοι χωρίς να το εκφράζουν αποτελεί την ουσία της ενσυναίσθησης. Οι άλλοι σπάνια μας λένε με λόγια αυτό που αισθάνονται. Αντίθετα, μας το λένε με τον τόνο της φωνής τους, την έκφραση του προσώπου τους ή με άλλους μη λεκτικούς τρόπους. Η ικανότητα του να αντιλαμβάνεται κανείς αυτά τα αδιόρατα σήματα στην καθημερινή του επικοινωνία θεμελιώνεται πάνω σε πιο βασικές ικανότητες, όπως την αυτοεπίγνωση και τον αυτοέλεγχο (Golemann, 2000).

Εάν δεν έχουμε την ικανότητα να νιώσουμε τα δικά μας συναισθήματα ή να τα εμποδίσουμε να μας κατακλύσουν, σαφώς και δεν υπάρχει περίπτωση να έχουμε οποιαδήποτε επαφή με τη διάθεση των άλλων (Van Kleef and Cote, 2007). Οι άνθρωποι που δεν έχουν αυτού του είδους την ευαισθησία είναι ακατάλληλοι για ηγέτες.

Η κώφωση απέναντι στις συναισθηματικές αποχρώσεις οδηγεί σε κοινωνική αδεξιότητα, η οποία επιδεικνύεται είτε με την παρανόηση συναισθημάτων είτε μέσω μιας μηχανικής ουδετερότητας ή αδιαφορίας που καταστρέφει τις διαπροσωπικές σχέσεις. Μια μορφή που μπορεί να πάρει η έλλειψη ενσυναίσθησης είναι μια τυπική αντίδραση απέναντι στους άλλους σαν να επρόκειτο για κάτι στερεότυπο, αντί για το μοναδικό άτομο που είναι ο καθένας (Van Kleef et. al, 2008).

Η συναισθηματική αντίληψη επιτρέπει στους ηγέτες να ανιχνεύσουν τη συναισθηματική αντίδραση και γενικά το συναισθηματικό ύφος μιας ομάδας (Elfenbein and Ambady, 2002). Η συνδυασμένη ικανότητα της συναισθηματικής έκφρασης και αντίληψης αποτελεί σημαντικό παράγοντα για το χτίσιμο μιας ισχυρής θέσης μεταξύ ενός ηγέτη και του προσωπικού. Η σημαντικότητα της συναισθηματικής αντίληψης σκιαγραφείται με τον καλύτερο τρόπο από τη μορφή της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Bass and Avolio, 1994).

Ένα από τα πιο συχνά παράπονα του προσωπικού είναι πως οι διευθυντές δε δείχνουν δεκτικότητα ή ότι δεν έρχονται σε συχνή επαφή με το προσωπικό, πράγματα που συνιστούν χαμηλή αντίληψη των συναισθημάτων του προσωπικού, Ο Uhl- Bien (2003) υποστήριξε ότι η ανάπτυξη σχέσεων μεταξύ ηγετών και υφισταμένων είναι σημαντική για την αποτελεσματικότητα του ηγέτη. Συγκεκριμένα ισχυρίστηκε πως η μεγαλύτερη προσοχή στο χτίσιμο των σχέσεων των διευθυντών με το προσωπικό θα βελτίωνε τις προσπάθειες να διοικήσουν αποτελεσματικά.

Ο Δαρβίνος, ο πρώτος που μελέτησε τη μη λεκτική συναισθηματική έκφραση, πίστευε ότι αυτή η ικανότητα κάποιου αποτελούσε πλεονέκτημα, διότι οι άνθρωποι χρειάζεται να επικοινωνούν αποτελεσματικά για να επιζήσουν και να πολλαπλασιαστούν (Gerben, 2009).

Ειδικά οι διευθυντές που αντιλαμβάνονταν τη μη λεκτική συναισθηματική έκφραση των υφισταμένων λάμβαναν μεγαλύτερη ικανοποίηση από το προσωπικό και η επίδρασή τους ήταν ισχυρότερη (Carli et. al., 1995). Ο διευθυντής θα πρέπει να καταλαβαίνει πότε κάποιος είναι δυσαρεστημένος ακόμα και όταν δεν το δείχνει με λόγια. Μολονότι καμία έρευνα δεν έχει επικεντρωθεί πάνω σε αυτήν την αντίληψη, οι διευθυντές, που αποδείχθηκε πως καταλάβαιναν με μεγαλύτερη ακρίβεια τα συναισθήματα των άλλων, είχαν πιο ευχαριστημένους υπαλλήλους (Sedmar, Robins & Ferris, 2006).

Αν και δεν έχει γίνει εκτεταμένη έρευνα μεταξύ της ακρίβειας στην αντίληψη των συναισθημάτων και της εργασιακής επίδοσης, υπάρχει αρκετά θετική σχέση μεταξύ αυτών των δύο, ιδιαίτερα για επαγγέλματα που απαιτούν ιδιαίτερες διαπροσωπικές σχέσεις (Riggio et al., 2003). Οι διευθυντές, των οποίων αρμοδιότητα είναι να παρακινούν το προσωπικό να επιτύχει τα μέγιστα στη δουλειά του, πρέπει να είναι ικανοί να επικοινωνούν με τους υπόλοιπους επιτυχώς. Οι διευθυντές που μπορούν επιτυχώς να αναπτύξουν και να διευθύνουν διαπροσωπικές σχέσεις είναι πιο πιθανό να

έχουν ευχαριστημένους υπαλλήλους που είναι επιτυχημένοι στη δουλειά τους (Sy et al., 2005). Αυτού του είδους οι διευθυντές είναι πιο επιτυχημένοι, διότι η ικανότητά τους να αντιλαμβάνονται τα συναισθήματα των άλλων τους επιτρέπει να υιοθετήσουν τέτοια συμπεριφορά που να τους οδηγήσει στην ευχαρίστηση του προσωπικού.

Η αντίληψη των μη λεκτικών μηνυμάτων αξιολογείται διαφορετικά για τους άντρες και τις γυναίκες ηγέτες (Byron,2008). Όσον αφορά στην ικανότητα του να αντιλαμβάνεται κάποιος τις μη λεκτικές εκφράσεις των άλλων είναι παραδεκτό πως αποτελεί κοινό χαρακτηριστικό και η μεγαλύτερη ικανότητα που δείχνει κάποιος μπορεί να σχετίζεται περισσότερο θετικά με την εκτίμηση των προσόντων μιας διευθύντριας παρά ενός διευθυντή.

Οι γυναίκες όλων των εποχών έχει βρεθεί πως είναι πιο ακριβείς από τους άντρες στο να αντιλαμβάνονται τις εκφράσεις του προσώπου (McClure,2002). Αντιθέτως, η ανικανότητα από μέρους των γυναικών στο να αντιλαμβάνονται τις μη λεκτικές συναισθηματικές εκφράσεις είχαν ως αποτέλεσμα άσχημη αξιολόγηση από τους υφισταμένους. Οι γυναίκες-ηγέτες αναμένεται να είναι ευαίσθητες στα συναισθήματα των άλλων και να επιδεικνύουν αυτή την ευαισθησία παρέχοντας συναισθηματική στήριξη. Επιπλέον, η θετική σχέση μεταξύ της ικανότητας και της επίδοσης του ηγέτη προτείνει πως αυτή η ικανότητα χρησιμοποιείται ως βάση για να κρίνουμε την επίδοση των διευθυντριών. Αντιθέτως, αυτή η ικανότητα δε φαίνεται να αποτελεί βάση προκειμένου να αξιολογήσουμε την επίδοση των διευθυντών, αφού δεν αποτελεί σημαντικό στοιχείο για να μετρήσουμε την επίδοσή τους (Cejka and Eagly,1999).

Όμως, η ικανότητα αντίληψης των συναισθημάτων μπορεί να είναι σημαντική και στο να αξιολογεί την αρνητική διάθεση στον εργασιακό χώρο. Έχοντας υπόψη μας τα δυσάρεστα συναισθήματα και την αρνητική συμπεριφορά στον εργασιακό χώρο, συμπεριλαμβανομένων εκφράσεων θυμού που οδηγούν σε βία, ο διευθυντής που μπορεί και αντιλαμβάνεται το συναίσθημα των άλλων μπορεί να προλάβει τυχόν αρνητικά συναισθήματα του προσωπικού πριν αυτά κλιμακωθούν και οδηγήσουν σε απαράδεκτη συμπεριφορά και επιδεινώσουν το εργασιακό κλίμα (Riggio, 2008).

Ακόμα, οι ικανότητες του να εκφράζουμε και να διαβάζουμε τα συναισθήματα των άλλων έπαιξαν σημαντικό ρόλο στην ανθρώπινη εξέλιξη, στη δημιουργία αλλά και στη διατήρηση της κοινωνικής τάξης (Darwin, 2002). Κατά τη διάρκεια της εξέλιξης τα αρνητικά συναισθήματα, όπως είναι ο φόβος και ο θυμός, είχαν σαφώς τεράστια

σημασία για την επιβίωση κάνοντας ένα ζώο που αντιμετώπιζε μια απειλή να πολεμήσει ή να το βάλει στα πόδια.

Κατά μία έννοια αυτήν την τάση την έχουμε ακόμη και σήμερα. Γι αυτό προϋπόθεση για την ενσυναίσθηση είναι η αυτοεπίγνωση, το να γνωρίζει δηλαδή κανείς τα ενστικτώδη σημάδια των συναισθημάτων στο ίδιο του το σώμα. Ανάμεσα στους συμβούλους για παράδειγμα οι πιο αποτελεσματικοί και αυτοί που διέθεταν τη μεγαλύτερη ενσυναίσθηση ήταν αυτοί που καταλάβαιναν τα συναισθηματικά σημάδια του σώματός τους κάτι που είναι απαραίτητο για οποιαδήποτε εργασία στην οποία είναι σημαντική η ενσυναίσθηση, από τη διδασκαλία έως τις πωλήσεις και τη διοίκηση (Golemann,2000).

1.6 ΦΥΛΟ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

Μετά από χρόνια ανάλυσης για το τι συντελεί στην αποτελεσματικότητα των ηγετών και μέτρησης για το ποιος έχει το πιο άξιο προσωπικό, οι ειδήμονες της διοίκησης γνωρίζουν πώς να επιλέγουν κάποιον που να έχει τα φόντα για να γίνει καλός ηγέτης. Να προσλάβουν μια γυναίκα. (Sharpe, 2000).

Η ιδέα πως οι γυναίκες είναι αποτελεσματικοί ηγέτες έχει ξεπηδήσει από συγγραφείς που υποστηρίζουν τις ιδέες του φεμινισμού πάνω στη διοίκηση (Helgesen, 1940) και προσπαθούν να τις γνωστοποιήσουν και στον τύπο. Άρθρα στις εφημερίδες και στα επιχειρηματικά περιοδικά αποκαλύπτουν στην Αμερική πως έχει ξεκινήσει μια νέα εποχή για τις γυναίκες- ηγέτες.

Αυτή η υποστήριξη των γυναικών- ηγετών μπορεί να προκαλεί σύγχυση σε αρκετούς ακαδημαϊκούς ερευνητές που υποστήριζαν πως το φύλο έχει μικρή σχέση με τη μορφή και την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας (Powell, 1990). Ίσως πιστεύουν πως στο σύγχρονο κόσμο αυτές οι απόψεις των κοινωνικών επιστημόνων δεν έχουν κάποια ιδιαίτερη βαρύτητα. Έτσι προκειμένου να κερδίσουν την εμπιστοσύνη των δημοσιογράφων και του κοινού, αυτοί οι ερευνητές πρέπει να προσεγγίσουν αυτό το θέμα μέσω αρκετών επιστημονικών θεωριών και μεθόδων που θα διευκρινίζουν το ρόλο που παίζει το φύλο στην οργανωσιακή ζωή.

Για να αντιμετωπίσουν αυτό το θέμα οι ερευνητές θα πρέπει να προβληματιστούν πάνω στο αιώνιο θέμα: ποια χαρακτηριστικά καθιστούν τους ηγέτες πιο αποτελεσματικούς. Είναι η σταθερή πηγή εξουσίας πάνω στους υφισταμένους, η διάθεση για υποστήριξη και έμπνευση; Κατά πάσα πιθανότητα, σύμφωνα με θεωρίες περί ηγεσίας η αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη εξαρτάται από μεταβλητές όπως τη φύση του καθήκοντος και τα χαρακτηριστικά των υφισταμένων (Chemers, 1997).

Ακόμα, ιστορικά, οι θεωρίες περί ηγεσίας είχαν επικεντρωθεί στις ανδρικές ικανότητες, ενώ είναι πιθανό οι στερεότυπες γυναικείες αξίες, όπως της συνεργασίας, της υποστήριξης και της μύησης, να είναι σημαντικές παράμετροι μιας αποτελεσματικής ηγεσίας, άποψη που άλλωστε άρχισε να επικρατεί στους σύγχρονους οργανισμούς (Eagli and Carli, 2003).

Κάποια σημαντικά ερωτήματα που απασχολούν τους σύγχρονους ερευνητές είναι για το αν οι διευθυντές και οι διευθύντριες συμπεριφέρονται διαφορετικά κατά την άσκηση των διευθυντικών τους καθηκόντων και για το αν οι γυναίκες μερικές φορές θα ήταν πιο αποτελεσματικές στη διοίκηση ενός οργανισμού από ότι οι άντρες.

Η αύξηση των γυναικών- διευθυντών συνοδεύεται από αλλαγές σε θεωρίες και πρακτικές της ηγεσίας. Ενώ οι άντρες στο παρελθόν βάσιζαν την εξουσία τους στην πολιτική, οικονομική ή στρατιωτική δύναμη, στις μεταβιομηχανικές κοινωνίες οι ηγέτες μοιράζονται τη δύναμη και δημιουργούν σχέσεις συνεργασίας (Lipman - Blumen, 1996). Γι αυτό οι σύγχρονες απόψεις περί ηγεσίας ενθαρρύνουν τη συνεργασία και την ομαδική δουλειά και δίνουν έμφαση στην ικανότητα για ενδυνάμωση, υποστήριξη (Hammer and Champy, 1994). Η σύγχρονη βιβλιογραφία ενθαρρύνει τους ηγέτες να υποστηρίζουν την αφοσίωση, την ενεργό ανάμειξη, το κυνήγι του οράματος, τις υγιείς και παραγωγικές σχέσεις (Goleman, Boyatzik and Mckee, 2002).

Οι σύγχρονες απόψεις περί ηγεσίας όχι μόνο συνιστούν αλλαγές στην ιεραρχία, αλλά επίσης τοποθετούν τον ηγέτη πιο κοντά στο ρόλο του εκπαιδευτικού από ότι τα προηγούμενα μοντέλα ηγεσίας. Μολονότι οι απόψεις ποικίλουν, οι περισσότερες συζητήσεις δίνουν έμφαση στο ότι ο ρόλος του ηγέτη θα πρέπει να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της τεχνολογικής ανάπτυξης.

Είναι πιθανό πως αφού αλλάζει η φύση της ηγετικής εργασίας, οι γυναίκες - ηγέτες θα αποκτήσουν πλεονεκτήματα που δεν είχαν στο παρελθόν. Συχνά οι ερευνητές εστιάζουν τις μελέτες τους στα μειονεκτήματα των γυναικών λόγω προκαταλήψεων εξ αιτίας της άποψης πως η ηγεσία ανήκει στους άντρες. Όμως, από τη στιγμή που οι μοντέρνοι χαρακτηρισμοί μιας αποτελεσματικής ηγεσίας έχουν πολλά κοινά με το γυναικείο ρόλο, αυτό το γυναικείο μειονέκτημα αρχίζει να εκλείπει.

Η σταδιακή έκλειψη του γυναικείου μειονεκτήματος είναι συνυφασμένη με την έμφαση που δίνουν τα βιβλία διοίκησης στην παραδοσιακή γυναικεία συμπεριφορά που περιλαμβάνει αίσθηση της κοινότητας, ενδυνάμωση των υφισταμένων, αποτελεσματική επικοινωνία και ακρόαση (Fondas, 1997). Στην πραγματικότητα οι συγγραφείς των διάσημων βιβλίων έχουν συμφωνήσει πως η αποτελεσματική ηγεσία είναι συνυφασμένη με τον τρόπο διοίκησης των γυναικών (Book, 2000). Για παράδειγμα, ο Rosener (1995) χαρακτήρισε την ηγεσία των γυναικών διαδραστική και συνεργατική, ενώ των αντρών ελεγκτική, αφού πηγάζει από την άσκηση εξουσίας και προβολή της δύναμης, κάτι που βασίζεται στην παλιά μορφή της διοίκησης και δε συνάδει με τις ανάγκες των περισσότερων σύγχρονων οργανισμών.

Σύμφωνα με τη μελέτη των Eagly και Johnson (1990) οι γυναίκες σε σχέση με τους άντρες εκδηλώνουν περισσότερα δημοκρατικά στοιχεία, ενώ οι άντρες τις περισσότερες

φορές εκδηλώνουν στοιχεία προσανατολισμένα ακριβώς στα καθήκοντά τους και αυτοκρατορικής φύσης.

Άλλωστε και παλιότερες έρευνες έχουν μελετήσει τις διαφορές φύλου σε σχέση με τον τύπο ηγέτη και οι περισσότερες απέδειξαν πως οι γυναίκες- ηγέτες συχνά χαρακτηρίζονται αρνητικά σε σχέση με τους άντρες όταν υιοθετούν το αυτοκρατορικό στυλ ηγεσίας (Eagly, Machiijani and Klonsky, 1992).

Μολονότι η έρευνα πάνω στις διαφορές του φύλου σε σχέση με τη συναισθηματική νοημοσύνη είναι περιορισμένη και ο Goleman (1995) θεώρησε πως οι άντρες και οι γυναίκες έχουν τα δικά τους ξεχωριστά προτερήματα και αδυναμίες, οι μελέτες που διεξήχθησαν από τους Mayer, Caruso και Salovey (1999) ξεχωριστά και από τους Mayer και Geher (1996) έδειξαν πως οι γυναίκες πετυχαίνουν υψηλότερα ποσοστά συναισθηματικής νοημοσύνης σε σχέση με τους άντρες, αφού είναι καλύτερες στο να εκφράζουν και να αντιλαμβάνονται τόσο τα δικά τους συναισθήματα όσο και τα συναισθήματα των άλλων.

Εάν οι γυναίκες πετυχαίνουν υψηλότερα ποσοστά συναισθηματικής νοημοσύνης από ότι οι άντρες και εάν η συναισθηματική νοημοσύνη θεωρείται απαραίτητη ικανότητα για την αποτελεσματική ηγεσία, ειδικά για τους οργανισμούς που ειδικεύονται σε αλλαγές, τότε οι γυναίκες κατέχουν ένα μοναδικό ηγετικό προσόν.

Όλες οι πρόσφατες έρευνες αποτελούν απλή επίδειξη της προκατάληψης ενάντια στις γυναίκες- ηγέτες. Όμως, τα αποτελέσματα ερευνών και πειραμάτων εξισώνουν τα αντικειμενικά χαρακτηριστικά αντρών και γυναικών. Οι γυναίκες επίσης αντιμετωπίζουν εμπόδια κυρίως σε ανδροκρατούμενα περιβάλλοντα με άντρες αξιολογητές και επειδή σε τέτοια περιβάλλοντα συγκεντρώνονται υψηλά επίπεδα εξουσίας που ελέγχονται από άντρες, η προκατάληψη προς τις γυναίκες είναι αυξημένη. Εμπειρική και εφαρμοσμένη έρευνα έχει δείξει ότι οι γυναίκες κρίνονται με σκληρότερα κριτήρια από ότι οι άντρες και ειδικά όταν αναλαμβάνουν στερεότυπα ανδρικά καθήκοντα, όπως μια ηγετική θέση (Eagly and Carli, 2003).

Οι αντιλήψεις των ανθρώπων σχετικά με τις γυναίκες- ηγέτες πρέπει να καταρριφθούν, αφού η γνωστή αυτή πρακτική έχει περιορίσει τις γυναίκες στο να αναλάβουν ηγετικές θέσεις (Smith, 2002). Η έρευνα έχει δείξει πως οι γυναίκες- ηγέτες κατέχουν μειονεκτήματα και πλεονεκτήματα με τα μειονεκτήματα να προέρχονται από ανδροκρατούμενα περιβάλλοντα (Eagly and Karaw, 2002). Αυτή η δυσπιστία

δημιουργεί ευπάθεια, αφού οι γυναίκες προσπαθούν να ξεπεράσουν τις προκαταλήψεις και τις δύσπιστες κριτικές.

Αυτό όμως απαιτεί από τις γυναίκες να συμπεριφέρονται άκρως ανταγωνιστικά, ενώ παράλληλα να προσπαθούν να επιβεβαιώσουν στους υπόλοιπους ότι αντιμετωπίζουν τις προσδοκίες που απαιτεί μια κατάλληλη γυναικεία συμπεριφορά (Arvey and Murphy, 1998). Αυτό όμως το γεγονός δυσκολεύει ιδιαίτερα την κατάσταση των γυναικών προκειμένου να κερδίσουν αναγνώριση για υψηλή ικανότητα και εξαιρετικά επιτεύγματα (Foschi, 2000). Ειδικά ο μετασχηματιστικός τύπος ηγεσίας θα ήταν ιδιαίτερα πλεονεκτικός για τις γυναίκες (Eagly et al., 2003), διότι υπερασπίζεται κάποιες μορφές συμπεριφοράς που είναι συναφείς με το γυναικείο ρόλο για υποστηρικτική συμπεριφορά.

Τα βασικά χαρακτηριστικά των γυναικών που παρουσιάζουν ενδιαφέρον είναι ότι ενδιαφέρονται για τους γύρω τους, είναι ευγενικές και προσφέρουν συμπαράσταση στους άλλους. Τα ανδρικά χαρακτηριστικά αντανakλούν μια διάθεση για διοίκηση και έλεγχο του περιβάλλοντος στο οποίο βρίσκονται και γι αυτό και οι άντρες είναι πιο επιθετικοί και δεσποτικοί από ότι οι γυναίκες (Byron, 2007). Η θεωρία υποστηρίζει πως οι γυναίκες αποτυγχάνουν να εκδηλώσουν τα βασικά γυναικεία χαρακτηριστικά τους όπως το να είναι ευαίσθητες σε διαπροσωπικό επίπεδο και προστατευτικές, αξιολογούνται πιο αρνητικά σε σχέση με τους άντρες και με τις γυναίκες που κατορθώνουν να προβάλλουν αυτά τα χαρακτηριστικά (Eagly and Karaw, 2002).

Αποτελέσματα ερευνών προτείνουν πως οι ηγέτες μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις συναισθηματικές πληροφορίες για να παρέχουν συναισθηματική υποστήριξη και για να είναι πιο πειστικοί (Ames and Kammrath, 2004). Γενικά οι ηγέτες που αντιλαμβάνονται με μεγαλύτερη ακρίβεια τις μη λεκτικές εκφράσεις των άλλων θεωρήθηκαν πιο υποστηρικτικοί και πειστικοί και είχαν πιο ευχαριστημένους υφισταμένους (Sedmar, Robins and Ferris, 2006). Όμως, μεταanalύσεις αποκάλυψαν διαφορές ως προς το φύλο: συγκεκριμένα, η υποστηρικτική ικανότητα ήταν σημαντικός διαμεσολαβητικός παράγοντας για τις γυναίκες-ηγέτες, αλλά όχι για τους άντρες. Από την άλλη η πειστικότητα αποτελούσε σημαντικό διαμεσολαβητικό παράγοντα για τους άντρες και όχι για τις γυναίκες. Αυτό το γεγονός οδηγεί στη διαπίστωση πως υπάρχουν διάφοροι μηχανισμοί που μπορούν να βελτιώσουν την ικανοποίηση των υφισταμένων από τους ηγέτες.

Σύμφωνα με προηγούμενες έρευνες οι γυναίκες όταν δείξουν ακρίβεια στην αντίληψη των μη λεκτικών συναισθημάτων των άλλων είναι πιο αποτελεσματικές και αξιολογούνται θετικότερα από τους υφισταμένους. Όμως, ενδιαφέρον έχει και το πώς οι ηγέτες άντρες και γυναίκες χρησιμοποιούν τις συναισθηματικές πληροφορίες για να αυξήσουν την ικανοποίηση των υφισταμένων τους.

Πρόσφατες έρευνες προτείνουν ότι τα μηνύματα των αντρών είναι πιο πειστικά όταν ταιριάζουν με τη διάθεση ή τα συναισθήματα του παραλήπτη (Wegener and Braverman, 2004). Για παράδειγμα οι DeSteno et al. (2004) βρήκαν πως τα μηνύματα ήταν πιο πειστικά όταν ο συναισθηματικός σκελετός του μηνύματος ταίριαζε με το συναίσθημα του παραλήπτη. Σύμφωνα με την έρευνά τους το μήνυμα που υπογράμιζε τα εξαγριωτικά στοιχεία ήταν πιο πειστικό για αυτούς που είχαν βιώσει θυμό. Το ίδιο ίσχυε και στην έρευνα των Rucker and Petty (2004) για διαφημιζόμενα προϊόντα, αφού βρήκαν ότι οι συμμετέχοντες πείθονταν ευκολότερα από διαφημίσεις που ταίριαζαν με τη διάθεσή τους.

Σύμφωνα με έρευνες που εξετάζουν τα φυλετικά στερεότυπα τα γενικά χαρακτηριστικά των αντρών είναι: αναλυτικοί, λογικοί, καλοί στους υπολογισμούς (Heilman et al., 1995). Αυτά τα χαρακτηριστικά συνδέονται με την πειθώ με βάση τη λογική, μια τακτική που αυξάνει τις αντιλήψεις για την αποτελεσματικότητα του διευθυντή (Yulk and Faraely, 1992). Επιπλέον, η έρευνα προτείνει πως υπάρχουν διαφορές σε σύγκριση φύλου στον τρόπο επικοινωνίας. Οι άντρες σε σύγκριση με τις γυναίκες τείνουν να υιοθετούν δυνατότητες όπως το να είναι πειστικοί και επειδή το θεωρούν σημαντικό χρησιμοποιούν αυτή τη δυνατότητα πιο συχνά από ότι οι γυναίκες (Burlenson, 2003).

Όσον αφορά τις γυναίκες, η υπάρχουσα έρευνα υποστηρίζει μια γενική σχέση μεταξύ της συναισθηματικής μη λεκτικής αντίληψης των γυναικών ηγετών και την αντιλαμβανόμενη υποστηρικτικότητα από μέρους των υφισταμένων (Rosenthal and Benowitz, 1985). Μελέτες έχουν δείξει ότι οι άνθρωποι που αντιλαμβάνονται με ακρίβεια τις μη λεκτικές συναισθηματικές εκφράσεις θεωρούνται διαπροσωπικά ευαίσθητοι και κατανοητοί (McClure, 2000). Οι Funder and Harris (1986) βρήκαν ότι οι άνθρωποι χαρακτήριζαν τους φίλους τους που είχαν αυτή την ικανότητα πιο ζεστούς και προστατευτικούς από τους υπόλοιπους και λιγότερο επικριτικούς. Στην ίδια έρευνα οι φίλοι τους δήλωναν πως θα ήταν πιο πιθανό να ζητήσουν από αυτούς μια συμβουλή.

Οι γυναίκες-ηγέτες αναμένεται να επιδείξουν κοινά χαρακτηριστικά όπως το να είναι ευαίσθητες και προστατευτικές (David and Kraus,1997). Μολονότι υπάρχουν και άλλες μορφές ανταπόκρισης, οι επιδεικνυόμενες μορφές συμπαράστασης είναι ένας τρόπος με τον οποίο οι γυναίκες χρησιμοποιούν τις συναισθηματικές πληροφορίες ως πλεονέκτημά τους. Για παράδειγμα, μια διευθύντρια που αντιλαμβάνεται πως ο υπάλληλος είναι φοβισμένος εξ αιτίας μιας πρόσφατης αλλαγής στον εργασιακό χώρο μπορεί να τον προσεγγίσει κατάλληλα και να του προσφέρει υποστήριξη (Atwater et al.,2004). Τα στερεότυπα χαρακτηριστικά που αποδίδονται στη γυναίκα περιλαμβάνουν πολλά που συνδέονται με την υποστηρικτικότητα. Η έρευνα εξετάζοντας τα φυλετικά στερεότυπα βρήκε πως οι γυναίκες συχνά θεωρούνται πως είναι ενήμερες για τα συναισθήματα των άλλων, κατανοητικές, ευγενικές, υποστηρικτικές, ευαίσθητες (Martell et al.,1998). Επιπλέον, σύμφωνα με μια μεταναλυτική εργασία οι γυναίκες-ηγέτες τείνουν να είναι πιο προσανατολισμένες διαπροσωπικά και να παρέχουν μεγαλύτερο εξατομικευμένο ενδιαφέρον από ότι κάνουν οι άντρες σε παρόμοιες καταστάσεις (Eagly et.al, 2003).

1.7 ΕΞΑΡΤΗΜΕΝΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ

1.7.1 Επαγγελματική ικανοποίηση

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένα από τα σημαντικότερα θέματα που απασχολούν τόσο τα άτομα όσο και τους οργανισμούς ακόμη και σε δύσκολες οικονομικές περιόδους (Barlett, 2001). Το έντονο ενδιαφέρον έγκειται στο γεγονός ότι αυτού του είδους η ικανοποίηση φαίνεται να συνδέεται με την ψυχική υγεία των εργαζομένων, την υψηλή παραγωγικότητα και τα υψηλά ποσοστά παραμονής στον ίδιο εργασιακό χώρο (Fisher, 2000).

Η εργασιακή ικανοποίηση συχνά ορίζεται ως μια συναισθηματική αντίδραση του ατόμου απέναντι στην εργασία του (Cranny et al., 1992), αλλά συνήθως μετράται ως μια αποτίμηση αξιολόγησης εργασιακών χαρακτηριστικών που συνδυάζεται είτε με εσωτερικά είτε με εξωτερικά πρόσωπα σύγκρισης. Ο πιο πολυχρησιμοποιημένος ερευνητικός ορισμός για την εργασιακή ικανοποίηση προέρχεται από τον Locke (1976) ο οποίος την προσδιορίζει ως μια ευχάριστη ή θετική κατάσταση, η οποία προέρχεται από την αποτίμηση της εργασίας ή των εργασιακών εμπειριών κάποιου.

Με τον ορισμό του Locke αποδεικνύεται η σημασία τόσο των συναισθημάτων όσο και της γνώσης. Όταν σκεφτόμαστε, έχουμε συναισθήματα γι αυτά που σκεφτόμαστε.

Αντιστρόφως, όταν αισθανόμαστε κάτι, σκεφτόμαστε αυτό που νιώθουμε. Γνώση και συναίσθημα, λοιπόν, συνδέονται άρρηκτα μεταξύ τους. Γι αυτό το λόγο όταν αξιολογούμε την εργασία μας, όπως και κάθε τι σημαντικό για εμάς, ενεργοποιούνται τόσο οι συναισθηματικοί όσο και οι γνωστικοί μηχανισμοί (Καντάς, 1998).

Σε γενικές γραμμές η εργασιακή ικανοποίηση έχει συνδεθεί με τα κίνητρα της εργασίας, τις στάσεις και τις αξίες (De Mato, 2004). Αρκετές θεωρίες έχουν αναπτυχθεί γύρω από τους τρεις άξονες και φαίνεται ότι επικρατεί η άποψη ότι η εργασιακή ικανοποίηση πρέπει να θεωρηθεί ως συνολική στάση απέναντι στη συγκεκριμένη εργασία που αποτελείται από επί μέρους στοιχεία. Με λίγα λόγια, προκειμένου να μετρηθεί η εργασιακή ικανοποίηση πρέπει να ληφθούν υπόψη όλα τα επί μέρους στοιχεία μερικά από τα οποία είναι η υποκειμενική άποψη των ατόμων για το τι αποκομίζει το σύστημα αξιών του ατόμου, το περιεχόμενο και το πλαίσιο εργασίας (Spector, 2000).

Το περιεχόμενο της εργασίας αναφέρεται σε ό, τι αφορά τη διεκπεραίωση της εργασίας, όπως στη σπουδαιότητα του έργου, κατά πόσο το έργο έχει επίπτωση σε άλλους ανθρώπους ή στην εργασία τους (Shaw, 1999) στο βαθμός υπευθυνότητας που

απαιτείται για την εκπλήρωση κάποιου έργου, στις δυνατότητες προαγωγής, στην αναγνώριση ή μη από τους συναδέλφους και το κοινωνικό σύνολο που πηγάζει από το αντικείμενο της εργασίας, στη χρήση πολλών δεξιοτήτων, στην αυτονομία, διαφορετικότητα και στην ποικιλία των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την εργασία αλλά και ύπαρξη ή μη ανατροφοδότησης (Agho et al., 1993).

Αντίστοιχα, το πλαίσιο εργασίας αφορά θέματα όπως συνθήκες εργασίας, ωράριο, αμοιβές και παροχές, ασφάλεια, διατήρηση της εργασίας, μορφή διοίκησης, εποπτεία από τον προϊστάμενο.

Δύο γνωστές κλίμακες μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης τις οποίες χρησιμοποιούν πολλές επιχειρήσεις είναι το Job Descriptive Index και το Minnesota Satisfaction Questionnaire. Μέσω αυτών μετρούν επί μέρους διαστάσεις που όλες μαζί δείχνουν το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων (Spector, 1997).

Η συνολική εργασιακή ικανοποίηση ποικίλει ανάλογα με το βαθμό στον οποίο οι ανάγκες ενός υποκειμένου, που μπορούν να ικανοποιηθούν, στην πραγματικότητα ικανοποιούνται. Όσο μεγαλύτερη η ανάγκη, τόσο περισσότερο η εργασιακή ικανοποίηση εξαρτάται από την κάλυψή της (Hoprock, 1957).

Όσον αφορά τη σχέση της εργασιακής ικανοποίησης και της παραγωγικότητας, είναι σκόπιμο να τονίσουμε ότι πρόκειται για μια σχέση αντίστροφη από αυτή που οι περισσότεροι υποθέτουν ότι υπάρχει (Howel & Pirboye, 1986). Είναι πολύ πιθανό, δηλαδή, να μην είναι η ικανοποίηση αυτή που οδηγεί στην παραγωγικότητα, αλλά η παραγωγικότητα - η επιτυχής, δηλαδή η απόδοση στην εργασία να οδηγεί στην ικανοποίηση, κάτι που είναι περισσότερο σύμφωνο με την αντίληψη που έχουμε για την ανθρώπινη φύση. Με τη σειρά της η ικανοποίηση επιδρά στην παραγωγικότητα με τρόπο έμμεσο, κυρίως δημιουργώντας στο άτομο αίσθημα αφοσίωσης στον οργανισμό και στους στόχους του (Cranny et al., 1992).

Υπάρχει ένας αυξημένος αριθμός ερευνών για τη σχέση συναισθηματικής νοημοσύνης και εργασιακής ικανοποίησης με αντιφατικά αποτελέσματα. Κάποιες μελέτες (Kafetsios & Loumakou, 2007· Vakolaou et. al., 2004) αναφέρουν μέτρια ή σχεδόν αρνητική συσχέτιση ειδικότερα με την ικανοποίηση ρύθμισης του συναισθήματος.

Κάποιοι άλλοι ερευνητές (Grandey, 2000) υποστηρίζουν πως οι ηγέτες που κατέχουν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης θα έχουν και μεγαλύτερη επαγγελματική ικανοποίηση από μέρους του προσωπικού (Palmer et al., 2002). Εν τούτοις, ενώ κάποιοι

υπάλληλοι που έχουν υψηλό δείκτη συναισθηματικής ικανοποίησης μπορεί να κατέχουν και υψηλούς δείκτες εργασιακής ικανοποίησης από μόνοι τους και ίσως η συμβολή των ηγετών να μην είναι μεγάλη, από την άλλη, οι εργαζόμενοι που δεν έχουν υψηλό δείκτη νοημοσύνης και δεν μπορούν να διαχειριστούν εύκολα τα συναισθήματά τους επηρεάζονται αρκετά από το διευθυντή και η εργασιακή ικανοποίησή τους βελτιώνεται με το να λαμβάνουν βοήθεια στη διαχείριση των συναισθημάτων τους (Sy, Tram et al., 2006).

1.7.2 Θετικά και αρνητικά συναισθήματα στην εργασία

Μια προσέγγιση της επιστημονικής έρευνας σχετικά με το συναίσθημα είναι αυτή της μελέτης και της διάκρισης των συναισθημάτων σε θετικά και αρνητικά. Τα τελευταία χρόνια, υπάρχει ένας αξιόλογος αριθμός ερευνητών που ασχολείται με τη μελέτη και την καταγραφή των θετικών και αρνητικών συναισθημάτων καθώς και τις επιπτώσεις που έχουν στις συμπεριφορές των ανθρώπων (Ortrony & Jurner, 1990). Επίσης, είναι άμεσα συσχετιζόμενα με θεωρίες που υφίστανται στο χώρο των συναισθημάτων και γίνεται μια προσπάθεια (Ekman, 1992) σύγκλισης των αντιμαχόμενων αυτών θεωριών σε μια ολοκληρωμένη, πολυδιάστατη και εύρωστη θεωρία συναισθημάτων.(Cicero, 1931) Παρακάτω παρατίθενται οι ορισμοί του θετικού και αρνητικού συναισθήματος κυρίως μέσα από τις θεωρίες των δύο σημαντικότερων θεωρητικών ρευμάτων και των υποστηρικτών τους (Lazarus, 1991 ` LeDoux, 1999).

Θετικό μπορεί να οριστεί το συναίσθημα που προκαλεί ψυχική ευχαρίστηση στο άτομο, το κάνει να νιώθει καλά με τον εαυτό του και με το περιβάλλον του (Fredrickson, 1998). Τα θετικά συναισθήματα μπορεί να αποτελέσουν πολύτιμο βοηθητικό εργαλείο για πολλούς ανθρώπους και να τους βοηθήσουν να ανταποκριθούν αποτελεσματικότερα στις απαιτήσεις του περιβάλλοντός τους.

Έτσι, λοιπόν, αν ένα άτομο χαρακτηρίζεται από θετικά συναισθήματα, θα είναι σε γενικές γραμμές πιο αισιόδοξο (Fredrickson, 2001) για το μέλλον του και ενδεχομένως λιγότερο αυστηρό στις κρίσεις του εαυτού του, με αποτέλεσμα να έχει μια γενική ευεξία και καθαρότητα στη σκέψη του (Panicseep, 1988). Αυτό βοηθάει στο να επιτευχθούν οι στόχοι του πιο εύκολα, επειδή το άτομο συνεχίζει να προσπαθεί για τους στόχους του ακόμα και σε αντίξοες συνθήκες, σε αντίθεση με ένα άτομο που επικεντρώνεται στα αρνητικά συναισθήματα με αποτέλεσμα να εγκαταλείπει την προσπάθεια (Snowdon & Freiser, 2001).

Επίσης, είναι πιθανό και σχεδόν βέβαιο το άτομο αυτό να αναπτύσσει πιο πολλές και ποιοτικά καλύτερες σχέσεις με τους γύρω του σε σχέση με κάποιον που βιώνει συνεχώς αρνητικά συναισθήματα. Όλοι θέλουν να περιτριγυρίζουν άτομα που έχουν θετική διάθεση (Isen, 1987), γιατί μπορεί να τους τη μεταδώσουν και κατά συνέπεια να νιώσουν και οι ίδιοι καλά. Επομένως, ένα άτομο που συγκεντρώνεται στο να λειτουργεί με θετικά συναισθήματα κοινωνικοποιείται πιο εύκολα και προσαρμόζεται πιο εύκολα σε νέα περιβάλλοντα (Fredrickson & Joiner, 2001).

Εν τέλει, οι θετικές συνέπειες των θετικών συναισθημάτων στην κοινωνικοποίηση του ατόμου είναι από τις πιο εύκολα παρατηρήσιμες και αναγνωρίσιμες, ιδιαίτερα σε μια κοινωνία όπως η σημερινή, που απαιτεί σε μεγάλο βαθμό την ανάπτυξη καλών διαπροσωπικών σχέσεων για να θεωρηθεί επιτυχημένη.

Τα αρνητικά συναισθήματα συσχετίζονται κυρίως με την ενεργοποίηση του συμπαθητικού συναισθήματος, ώστε να θέσουν το άτομο και τον οργανισμό σε κατάσταση ετοιμότητας για να μπορέσει να αντιμετωπίσει έναν ενδεχόμενο κίνδυνο. Αλλά η έντονη και συχνή δραστηριοποίηση του συμπαθητικού συστήματος μπορεί να προκαλέσει βλάβη στον οργανισμό. Χαρακτηριστικό παράδειγμα (Fitness, 2000) αποτελεί το έλκος του στομάχου που μπορεί να προκληθεί από το έντονο άγχος που έχει ως αποτέλεσμα τη υπερδραστηριοποίηση του πεπτικού συστήματος.

Ένα άλλο παράδειγμα πολύ σημαντικό είναι ο καρκίνος, καθώς παρατηρείται το φαινόμενο εμφάνισης καρκίνου αμέσως μετά από μια περίοδο έντονων αρνητικών συναισθηματικών καταστάσεων. Επομένως, το άτομο με το να επικεντρώνεται και να διοχετεύει κάθε αρνητική συναισθηματική κατάσταση που βιώνει στα θετικά συναισθήματα, αποφεύγει κατά ένα μεγάλο μέρος όλες τις κακές συνέπειες και επιπτώσεις που μπορούν να δημιουργήσουν τα αρνητικά συναισθήματα (Forgas, 1993).

Οι Brief και Weiss (2002) υποστηρίζουν πως τα αρνητικά συναισθήματα είναι δυνατό να προκληθούν από εξωγενείς παράγοντες, όπως συγκρούσεις στην οικογένεια, στην εργασία αλλά και μεταξύ αυτών των δύο, από στρεσογόνες καταστάσεις αλλά και από ενδογενείς παράγοντες και κυρίως αυτούς που σχετίζονται με την προσωπικότητα ενός ατόμου.

Τα αρνητικά συναισθήματα επιδρούν αρνητικά στην επαγγελματική ικανοποίηση του ατόμου, αφού επιθυμία αυτού που τα βιώνει είναι να εγκαταλείψει την εργασία του αλλά ακόμα και οι κριτικές του από τους άλλους είναι αρνητικές.

Όσον αφορά την ηγεσία, οι διευθυντές που έχουν την ικανότητα και εκφράζουν θετικά συναισθήματα προς τους υφισταμένους όχι μόνο βελτιώνουν τη συναισθηματική τους ευημερία (Foldes et. al., 2007) αλλά και χτίζουν σιγά σιγά το υπόβαθρο προκειμένου να μπορούν να διαχειριστούν τυχόν μελλοντικές αντιξοότητες. Άλλωστε, τις περισσότερες φορές τα θετικά συναισθήματα που εκφράζει ο ηγέτης σχετίζονται με την προσωπικότητά του η οποία είναι ανοιχτόμυαλη και ευχάριστη (Dasborough, 2002). Αντιθέτως, οι ηγέτες που εκφράζουν αρνητικά συναισθήματα επηρεάζουν το προσωπικό άσχημα και αρκετές φορές συντελούν στη μειωμένη εργασιακή απόδοση και στο άγχος (Smidt, 2000).

1.7.3 Συνοχή της ομάδας

Η συνοχή της ομάδας είναι ένα φαινόμενο που καθορίζει κατά πόσο αποτελεσματικά μια ομάδα δουλεύει καλά. Όταν η συνοχή της ομάδας είναι δυνατή, τότε η ομάδα θα παραμείνει δυνατή και σταθερή. Όταν είναι αδύνατη, τότε η ομάδα θα διαλυθεί (Bollen & Hoyle, 1990). Η μελέτη της συνοχής της ομάδας είναι θέμα βασικού ενδιαφέροντος ανάμεσα στους κοινωνικούς ψυχολόγους και πολλούς άλλους, συμπεριλαμβανομένων ανθρώπων που ενδιαφέρονται να διοικήσουν αποτελεσματικά μεγάλους οργανισμούς. Καταλαβαίνοντας τη συνοχή της ομάδας κανείς μπορεί να είναι αποδοτικός εξασφαλίζοντας επιτυχημένη συνεργασία της ομάδας στον εργασιακό χώρο.

Κάποιοι από τους παράγοντες που επηρεάζουν θετικά τη συνοχή μιας ομάδας είναι η ελκυστικότητα των ίδιων των μελών, δηλαδή το υψηλό κύρος και η αίσθηση ότι με την ένωση ο ένας ανταμείβει τον άλλον, η ομοιότητα όσον αφορά τα ενδιαφέροντα, τα πιστεύω και τις αξίες (Beal et. al., 2003), η συμφωνία γύρω από στόχους, κατά πόσο δηλαδή είναι ξεκάθαροι, σχεδόν όμοιοι με τους ατομικούς στόχους των μελών, η ίδια αντίληψη για τους τρόπους επίτευξης των στόχων αυτών, οι ευχάριστες ομαδικές δραστηριότητες, η κοινή άποψη των μελών για το στυλ ηγεσίας της ομάδας, η φιλική, ομαδική αλλά και επαγγελματική ατμόσφαιρα και τέλος η συχνότητα των συναντήσεων (Wech et. al., 1998).

Παράγοντες που επηρεάζουν αρνητικά τη συνοχή της ομάδας είναι η μεγάλη διαφορά στις αξίες, στάσεις, ενδιαφέροντα και πιστεύω μεταξύ των μελών, ο ανταγωνισμός και οι έριδες στην ομάδα, το μη αποδεκτό στυλ ηγεσίας (Caron et. al., 2002). Το μεγάλο μέγεθος της ομάδας δυσκολεύει την επικοινωνία. Η δεσποτική συμπεριφορά από μερικά μέλη, η ύπαρξη διαφωνιών μεταξύ των μελών, η έλλειψη

ευχάριστων ομαδικών δραστηριοτήτων, η σύγκρουση μεταξύ ομαδικών και επί μέρους ατομικών στόχων και τέλος οι προσπάθειες κυριαρχίας και επιβολής θέσεων ή απόψεων από έναν ή περισσότερους (κλίκες) δυσκολεύουν τη συνοχή (Chiocchio & Assiembre, 2009).

Παρ' όλα αυτά υπάρχουν κάποιες ενέργειες που συμβάλλουν στη συνοχή των ομάδων. Κάποιες από αυτές είναι η παρακίνηση των μελών μιας ομάδας να συμφωνήσουν σε κοινούς ομαδικούς στόχους, η αύξηση της ομοιογένειας των μελών (Anderson, 2007), η ενθάρρυνση εξωεπαγγελματικών δραστηριοτήτων (κοινωνικές εκδηλώσεις, εκδρομές), τακτές περιοδικές επαγγελματικές συναντήσεις, εισαγωγή του υγιούς ανταγωνισμού, εισαγωγή ομαδικών κινήτρων, ανάθεση στις επιμέρους ομάδες ολοκληρωμένων έργων, ανάπτυξη κοινής εικόνας, μείωση του μεγέθους μιας μονάδας, ύπαρξη φυσικής απομόνωσης από άλλες ομάδες, εισαγωγή της φιλικότητας μεταξύ των μελών, δημιουργία άτυπων ομάδων (Andrews et. al., 2008), εισαγωγή κοινών κανόνων απόδοσης και τέλος δημιουργία κύκλων ποιότητας.

Κάποια από τα χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών ομάδων είναι ότι η ατμόσφαιρα που διαμορφώνεται είναι άνετη και ανεπίσημη χωρίς φανερή ένταση. Τα μέλη ενδιαφέρονται και εμπλέκονται χωρίς να πλήττουν (Brawley et. al., 1993), υπάρχει ανάπτυξη κοινά αποδεκτών και καταληπτών στόχων. Οι στόχοι αυτοί πρέπει να είναι μετρήσιμοι, ρεαλιστικοί, φιλόδοξοι και να έχουν χρονική διάρκεια. Η ικανότητα της ομάδας πρέπει να μην αποσπάται από την επίτευξη του έργου, όπως και η ικανότητα τροποποίησης στόχων (Evans & Jarvis, 1980). Αν παραστεί ανάγκη, η ομάδα διαθέτει ευελιξία και αναπροσαρμόζει τους στόχους της. Ικανότητα της ομάδας να εναρμονίζει τις ατομικές και ομαδικές ανάγκες. Επιβάλλεται ισορροπία μεταξύ ομαδικής και ατομικής ανάγκης, όχι πάντα υπέρ της ομαδικής ανάγκης, γιατί τα μέλη της ομάδας θα γίνουν δυστυχισμένα και αυτό θα αποβεί εις βάρος της ομάδας. Πρέπει να υπάρχει η ικανότητα της ομάδας να επιλέγει σωστές μεθόδους και διαδικασίες και οι αποφάσεις να παίρνονται με συναίνεση. Ο καθένας συμφωνεί και δεσμεύεται να συνεργαστεί. Άμεση και ανοικτή επικοινωνία μεταξύ των μελών, κατανομή ευθυνών και αρμοδιοτήτων. Ξεκάθαροι ρόλοι. Ορίζεται με σαφήνεια ποιος κάνει τι. Υψηλός βαθμός υπευθυνότητας των μελών της ομάδας (Fredkin, 2004), να γίνεται σωστή αξιοποίηση γνώσεων και ικανοτήτων των μελών. Να υπάρχουν διαφωνίες αλλά όλοι να αισθάνονται άνετα. Να υπάρχει μεγάλη συνοχή μεταξύ των μελών, εντοπισμός, τροποποίηση, αν χρειάζεται, του συστήματος άτυπων κανόνων που αναπτύσσονται σε μια ομάδα. Να υπάρχει

ελευθερία έκφρασης συναισθημάτων και ιδεών, ο ηγέτης να μη δεσπόζει ούτε να φέρεται αυταρχικά. Τα μέλη της ομάδας να μην καταφεύγουν στη διαιτησία του ούτε να ζητούν την παρέμβασή του χωρίς λόγο. Να επιτρέπεται η κριτική που είναι ειλικρινής και σχετικά άνετη. Να μην παρατηρούνται προσωπικές επιθέσεις, να υπάρχει ικανότητα αυτοκριτικής και προκαθορισμού ανεκτού ορίου αποδόσεως και τέλος αποδοχή της μειοψηφίας είτε πρόκειται για άτομα είτε πρόκειται για απόψεις.

Όπως αναφέρει χαρακτηριστικά ο Goleman (2000), η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η νοημοσύνη της καρδιάς και αποτελεί έναν από τους κυριότερους παράγοντες για τη δημιουργία και τη διατήρηση καλών και επιτυχημένων ανθρώπινων σχέσεων. Ο ηγέτης που κατέχει υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί και διαχειρίζεται αποτελεσματικά και με τον κατάλληλο τρόπο τα συναισθήματά του ώστε να εκφράζονται αποτελεσματικά και με τον κατάλληλο τρόπο, δίνοντας στους ανθρώπους τη δυνατότητα να δουλεύουν μαζί ομαλά και αρμονικά για την επίτευξη κοινών τους στόχων (Ρέππα, 2008).

1.7.4 Σχέση συναλλαγής μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου

Η συναλλαγή μεταξύ ηγέτη και υφισταμένου (leader- member exchange) επικεντρώνεται στη διαπροσωπική επαφή μεταξύ ενός ηγέτη και ενός υφισταμένου (Dienesch and Liden, 1986). Η συγκεκριμένη θεωρία υποστηρίζει πως η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας εξαρτάται από το βαθμό της διαπροσωπικής επικοινωνίας μεταξύ διευθυντών και μελών. Από τη στιγμή που ο ηγέτης έχει περιορισμένο χρόνο και δύναμη λόγω της θέσης που κατέχει, επικεντρώνει την προσοχή του σε μέλη που αυξάνουν την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας (Northouse, 2004).

Αντίθετα με άλλες θεωρίες η συναλλαγή μεταξύ υφισταμένου και προϊσταμένου επικεντρώνεται στη δυαδική σχέση μεταξύ των δύο (Dansereau et. al., 1975) και στο πώς αυτό οδηγεί στην αποτελεσματική ηγεσία. Σε αντίθεση με άλλες προσεγγίσεις που εστιάζονταν στο προσωπικό η συγκεκριμένη θεωρία τονίζει την εξατομίκευση των μελών της κάθε ομάδας (Graen and Scandura, 1987).

Τα μέλη που δεν αρκούνται απλώς στα καθήκοντα της ομάδας και έχουν ένα πιο δημιουργικό ρόλο λαμβάνουν περισσότερη προσοχή από τους ηγέτες και διαμορφώνουν τη βασική ομάδα. Κάποια από τα χαρακτηριστικά και τα πλεονεκτήματα αυτής της ομάδας είναι ότι τα μέλη απολαμβάνουν διευρυμένα καθήκοντα πέρα από αυτά που απαιτεί η δουλειά, η σχέση μεταξύ ηγέτη και μέλους απορρέει από αμοιβαίο σεβασμό

και εμπιστοσύνη (Murphy and Eshner, 1999). Τα μέλη απολαμβάνουν ιδιαίτερης προσοχής και αποσπούν πολλές πληροφορίες από τον ηγέτη (Glaso and Einarsen, 2008). Αυτά τα μέλη λαμβάνουν θετικότερη εργασιακή αξιολόγηση, περισσότερη υποστήριξη και πιθανότητες για προαγωγή (Groen and Uhl- Bien, 1995).

Τα μέλη που στόχος τους είναι μόνο να εκπληρώσουν τις υποχρεώσεις τους αποτελούν μια άλλη ομάδα. Αυτά τα μέλη δε απολαμβάνουν την απαραίτητη προσοχή, η επικοινωνία τους με τον ηγέτη είναι τυπική και μέσα στο πλαίσιο των καθηκόντων τους (Keller, 1986). Τα αποτελέσματα αυτής της συμπεριφοράς είναι η επικοινωνία μεταξύ αρχηγού και μέλους να είναι τυπική, ο ηγέτης προσπαθεί να επηρεάσει τον υφιστάμενο, αλλά τα αποτελέσματα δεν είναι ιδιαίτερα θετικά, ο υφιστάμενος ενδιαφέρεται βασικά να εκπληρώσει τα καθήκοντά του.

Υπάρχουν κάποιοι τρόποι για να βελτιωθεί αυτή η σχέση: ο ηγέτης πρέπει να αναγνωρίζει τα μέλη της δεύτερης ομάδας, να εξετάζει την προϊούσα επίδοσή τους και να βρει κάποιον τρόπο με τον οποίο θα τους παρακινήσει. Μπορεί να προγραμματίσει κάποιους διαλόγους με αυτούς ή με τα μέλη αυτής της ομάδας, να αναλάβει νέες ευθύνες και να προσπαθήσει να κερδίσει την εμπιστοσύνη των υφισταμένων.

Κάποιοι παράγοντες που επηρεάζουν τη σχέση μεταξύ υφισταμένου και προϊσταμένου είναι η εμφάνιση, οι ικανότητες, οι στάσεις, η προσωπικότητα και η ηλικία τους (Gerstner and Day, 1997). Ένας υπάλληλος όταν μπαίνει στον οργανισμό έχει κάποιες προσδοκίες σχετικά με την εργασία του. Όταν ο εργαζόμενος νιώθει πως ο οργανισμός δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του, τότε τα αποτελέσματα αυτής της σχέσης είναι χαμηλά. Όταν ο ηγέτης και το μέλος έχουν την ίδια αντιμετώπιση πάνω στην επίλυση ενός θέματος, τότε αποδεικνύεται πως έχουν αρκετές ομοιότητες και τα επίπεδα αυτής τους της σχέσης είναι υψηλά (Ashkanassy and Conog, 1997). Η επικοινωνία που μπορεί να μη σχετίζεται με την εργασία έχει δείξει πως επηρεάζει θετικά τη σχέση μεταξύ ηγέτη και μέλους, αφού μπορεί να βοηθήσει στο χτίσιμο αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σεβασμού (Erdogan and Liden, 2002). Όταν τα καθήκοντα δεν είναι συγκεκριμένα και οι εργασιακές μέθοδοι είναι καινούριες ή ασαφείς, τότε η σχέση τους δεν είναι ισχυρή. Συγκεκριμένα, εξ αιτίας των χαρακτηριστικών των καθηκόντων που είναι προκλητικά, το ενδιαφέρον των μελών αυξάνεται για να ανταποκριθούν στο ρόλο τους. Επιπλέον, ο βαθμός παρατήρησης των ηγετών είναι υψηλός εξ αιτίας της δύσκολης φύσης των καθηκόντων.

1.7.5 Επαγγελματική εξουθένωση

Η επαγγελματική εξουθένωση των εκπαιδευτικών μπορεί να οριστεί ως μια αρνητική διάθεση απόκρισης που πηγάζει από ορισμένες όψεις του έργου τους και συνοδεύεται από δυνητικές παθολογικές μεταβολές ορισμένων βιολογικών ή βιοχημικών δεικτών. Η αρνητική αυτή διάθεση μπορεί να επηρεάζεται από την αντίληψη ότι οι απαιτήσεις από αυτούς αποτελούν απειλή για το αίσθημα της αυτοεκτίμησης ή της γενικότερης ευημερίας τους ή μπορεί να μετριάζεται από τους μηχανισμούς αντιμετώπισης που ενεργοποιούνται έναντι της διαφαινόμενης απειλής (Dunham, 1983).

Το άγχος μπορεί να έχει και θετικά και αρνητικά αποτελέσματα (Larsan, 2004). Όταν οι άνθρωποι επιδεικνύουν φυσιολογικό άγχος, τότε νιώθουν εφορία και εν δράσει. Τότε λοιπόν υπάρχει η καλή πτυχή του άγχους. Αντιθέτως, ένα άτομο που νιώθει υπερβολικό άγχος είναι πολύ πιθανό να νιώθει δυσφορία, αναστάτωση και αυτή είναι η αρνητική πτυχή του άγχους (Seaward, 2005).

Η επαγγελματική εξουθένωση των εκπαιδευτικών φαίνεται ότι είναι ένα διαπολιτισμικό φαινόμενο. Όπως δείχνουν οι σχετικές έρευνες, οι εκπαιδευτικοί έχουν υψηλότερο άγχος από ότι άλλες επαγγελματικές ομάδες διότι βιώνουν υψηλά επίπεδα άγχους σύμφωνα με τα αποτελέσματα διεθνών ερευνών που κυμαίνονται από 30-90% (Travers & Cooper, 1996).

Η επαγγελματική εξουθένωση εμφανίζεται όταν οι γνώσεις και οι ικανότητες των υπαλλήλων δεν μπορούν να συμβαδίσουν με τις εργασιακές απαιτήσεις και την πίεση στον οργανισμό. Συνεπώς, μειώνεται η ικανότητα του να ελέγξουν το άγχος τους και δεν μπορούν να ανταποκριθούν στα καθήκοντά τους ως μέλη ενός οργανισμού (Kyriakou, 1989).

Πιο συγκεκριμένα, οι παράγοντες του άγχους για τους εκπαιδευτικούς χωρίζονται σε: παράγοντες εσωγενείς στην εργασία (εργασιακές συνθήκες, φόρτος εργασίας, στο ρόλο του εκπαιδευτικού, σύγκρουση ρόλων, επάρκεια προετοιμασίας για την επιτέλεση του ρόλου), η επαγγελματική ανάπτυξη (εξέλιξη, ασφάλεια, διάσταση προσδοκιών και απονεμόμενου κύρους), η οργανωτική δομή και το κλίμα (συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, κλίμα και κουλτούρα της οργάνωσης), η διασύνδεση σπιτιού και εργασίας (ζεγάρι εργαζομένων, σχέση ανάμεσα στην εργασία και την οικογένεια) (Mansor et. al., 2003).

Οι μακροχρόνιες συνέπειες της επαγγελματικής εξουθένωσης των εκπαιδευτικών έχουν τρεις μορφές: α. συναισθηματικές εκδηλώσεις (δυσαρέσκεια, κατάθλιψη, απογοήτευση, μειωμένο αυτοσυναίσθημα), β. διαταραχές στην κατανάλωση τροφής, αύξηση κατανάλωσης αλκοολούχων ποτών ή αύξηση του καπνίσματος, διαταραχές του ύπνου, αύξηση των απουσιών και γ. ψυχοσωματικές εκδηλώσεις και ασθένειες. (Leontari et. al., 1997)

Ως προς τη σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και επαγγελματικού άγχους, τόσο οι υπάλληλοι που έχουν αυξημένη συναισθηματική νοημοσύνη όσο και οι ηγέτες που μπορούν και επιδεικνύουν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν τη δυνατότητα να επηρεάζουν το προσωπικό να νιώθει αφοσίωση και μειωμένη επαγγελματική εξουθένωση. (Kafetsios and Zampetakis, 2008).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 -ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

2.1 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στόχος της έρευνας ήταν να εξετασθεί η επίδραση των δύο ικανοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης του διευθυντή(έκφραση συναισθημάτων και αντίληψη συναισθημάτων του εαυτού και των άλλων) και το κατά πόσο στην ηγεσία μιας σχολικής μονάδας ο παράγοντας φύλο σχετίζεται με το συναίσθημα, την επαγγελματική ικανοποίηση, την επαγγελματική εξουθένωση των υφισταμένων και τη συνοχή της ομάδας. Τα συγκεκριμένα σχολεία επιλέχθηκαν με βάση το γεγονός πως υπάρχει ισχυρή συναισθηματική αλληλεπίδραση μεταξύ των διευθυντών και των εργαζομένων. Άλλωστε, οι διευθυντές σε μεγάλο βαθμό επηρεάζουν τα συναισθήματα του προσωπικού, είτε θετικά είτε αρνητικά, την επαγγελματική ικανοποίηση και συντελούν στην αύξηση ή μείωση της επαγγελματικής εξουθένωσής του.

2.2 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ

1. Η ικανότητα αναγνώρισης των συναισθημάτων των εκπαιδευτικών αναμένεται να έχει θετική συσχέτιση με την ικανοποίησή τους από την εργασία, το θετικό συναίσθημα και αρνητική συσχέτιση με την επαγγελματική εξουθένωση.
2. Η ικανότητα αντίληψης των συναισθημάτων των διευθυντών αναμένεται να έχει θετική σχέση με την ικανοποίηση από την εργασία τους και αρνητική συσχέτιση με το αρνητικό συναίσθημά τους.
3. Η ικανότητα έκφρασης των συναισθημάτων των διευθυντών αναμένεται να έχει θετική συσχέτιση με τη συνοχή της ομάδα των εκπαιδευτικών και την αντίληψη των υφιστάμενων για τον διευθυντή τους (LMX).
4. Η ικανότητα έκφρασης των συναισθημάτων των διευθυντριών αναμένεται να έχει αρνητική συσχέτιση με την επαγγελματική εξουθένωσή τους.
5. Η ικανότητα αντίληψης των συναισθημάτων των διευθυντριών έχει θετική σχέση με τη συνοχή της ομάδας των εκπαιδευτικών με μεσολαβούσα μεταβλητή το θετικό συναίσθημα.

2.3 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

2.3.1 Το ερευνητικό εργαλείο

Για την επίτευξη των στόχων της παρούσας έρευνας χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος του γραπτού ερωτηματολογίου. Τα ερωτηματολόγια αποτελούν μια από τις πιο διαδομένες τεχνικές συλλογής δεδομένων (Καραλής, 2005), διότι κάθε άτομο καλείται να απαντήσει στο ίδιο σύνολο ερωτήσεων, οι οποίες βρίσκονται σε μια προκαθορισμένη σειρά. Επίσης, είναι πρακτικά και παρέχουν έναν πολύ αποτελεσματικό τρόπο συγκέντρωσης απαντήσεων από ένα δείγμα ερωτώμενων πολύ ευρύτερο από αυτό που επιτρέπει οποιαδήποτε άλλη τεχνική (Παρασκευόπουλος, 1993). Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου ήταν κλειστού τύπου ώστε η συλλογή των πληροφοριών να είναι ενιαία και ομοιόμορφη από όλους τους ερωτώμενους και έτσι οι πληροφορίες να είναι συγκρίσιμες. Οι ερωτήσεις κλειστού τύπου απαιτούν λιγότερη προσπάθεια με αποτέλεσμα να αυξάνονται οι πιθανότητες να απαντηθούν όλες οι ερωτήσεις.

Στους εκπαιδευτικούς γνωστοποιήθηκε ότι το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε στο πλαίσιο της εκπόνησης διπλωματικής εργασίας στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης» του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας. Διευθυντές και εκπαιδευτικοί συμπλήρωσαν τα ερωτηματολόγια εμπιστευτικά για να εξασφαλιστεί η προστασία των απόψεών τους. Οι εκπαιδευτικοί που δέχτηκαν να συμμετάσχουν εθελοντικά, ενθαρρύνθηκαν να απαντήσουν σε όλες τις ερωτήσεις και πληροφορήθηκαν ότι τα αποτελέσματα που θα προκύψουν, θα χρησιμοποιηθούν για καθαρά ερευνητικούς σκοπούς. Εκτός από τις κλίμακες που χρησιμοποιήθηκαν για την έρευνα, το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε ερωτήσεις που αφορούσαν δημογραφικά στοιχεία των διευθυντών και των εκπαιδευτικών. Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου βασίστηκε σε σχετική βιβλιογραφία που αφορά τη συναισθηματική νοημοσύνη. Το ερωτηματολόγιο αφορά ερωτήσεις αυτοαναφοράς και αυτό των εκπαιδευτικών δομείται σε 7 ενότητες ενώ αυτό των διευθυντών έχει και δεύτερο παράρτημα.

Ο χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου δεν υπερέβαινε τα 20- 25 λεπτά για τους εκπαιδευτικού και τα 35- 40 λεπτά για τους διευθυντές. Η μέθοδος που ακολουθήθηκε κατά την επιλογή των σχολείων ήταν αυτή της χιονοστιβάδας, αφού ήταν υποχρεωτική η συμμετοχή τόσο του Διευθυντή όσο και των εκπαιδευτικών του ίδιου σχολείου προκειμένου να διερευνηθεί η επίδραση του ηγέτη στους εκπαιδευτικούς.

2.4 ΚΛΙΜΑΚΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ

2.4.1 Κλίμακα επαγγελματικής ικανοποίησης

Η επαγγελματική ικανοποίηση μετρήθηκε με το γενικό δείκτη επαγγελματική ικανοποίησης (Job Satisfaction Scale) των Brayfield και Rothe, (1951) εστιάζοντας στη στάση του ατόμου προς τη δουλειά του, αφού μεταφράστηκε στα ελληνικά από τους Kafetsios και Loumakou (2007). Η κλίμακα είναι τύπου Likert, με πεντάβαθμη διαβάθμιση από το « διαφωνώ απόλυτα », ως το « συμφωνώ απόλυτα ». Αποτελείται από 18 προτάσεις, όμως στην έρευνα χρησιμοποιήθηκαν οι 12. Ένα παράδειγμα από τις προτάσεις που χρησιμοποιήθηκαν είναι: « η δουλειά μου είναι ενδιαφέρουσα ». Η κατεύθυνση σε 4 από τις προτάσεις της κλίμακας αντιστράφηκε, προκειμένου η υψηλή βαθμολογία να δηλώνει σε όλες τις προτάσεις ικανοποίηση από την εργασία. Ο δείκτης Cronbach της κλίμακας είναι $\alpha = 0,79$ για τους διευθυντές και $\alpha = 0,89$ για τους εκπαιδευτικούς.

2.4.2 Κλίμακα συναισθημάτων στην εργασία

Η κλίμακα (job affect scale, Brief Burke, George Robinson & Webster, 1988) αποτελείται από 20 επίθετα τα οποία περιγράφουν τη γενική συγκινησιακή και συναισθηματική κατάσταση του ατόμου στην εργασία του κατά τη διάρκεια της προηγούμενης εβδομάδας. Η κλίμακα είναι τύπου Likert με πεντάβαθμη διαβάθμιση, από το « καθόλου » έως το « πολύ ». Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκαν 17 από τα επίθετα αυτά, προσαρμοσμένα στην ελληνική γλώσσα. Τα 9 επίθετα περιγράφουν θετική συναισθηματικότητα (π. χ. placid/ γαλήνιος, active/ γεμάτος ενέργεια, excited/ συνεπαρμένος), ενώ τα υπόλοιπα 8 αναφέρονται σε αρνητική συναισθηματικότητα (π. χ. sleepy/ νυσταγμένος, hostile/ εχθρικός). Έτσι διαμορφώνονται δύο υποκλίμακες από τις οποίες η μία περιγράφει το θετικό συναίσθημα και η άλλη το αρνητικό. Η αξιοπιστία του θετικού συναισθήματος είναι $\alpha = 0,69$ τόσο για τους διευθυντές όσο και για τους εκπαιδευτικούς, ενώ για το αρνητικό συναίσθημα είναι $\alpha = 0,72$ για τους διευθυντές και $\alpha = 0,58$ για τους εκπαιδευτικούς.

2.4.3 Κλίμακα συναισθηματικής νοημοσύνης

Η μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης πραγματοποιήθηκε με την κλίμακα συναισθηματικής νοημοσύνης Wong Law Emotional Scale (WLEIS, Wong & Law, 2002). Η κλίμακα είναι τύπου Likert και περιλαμβάνει 16 ερωτήσεις με επτάβαθμη διαβάθμιση από το 1 (Διαφωνώ απόλυτα) στο 7 (Συμφωνώ απόλυτα) και χαρακτηρίζεται ως κλίμακα αυτοαναφοράς. Η κλίμακα έχει τέσσερις υποκλίμακες που αντιστοιχούν στις τέσσερις ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης των Mayer και Salovey (1997). Συγκεκριμένα, η Self Emotion Appraisal (WLSEA) μετρά την ικανότητα του ατόμου να κατανοεί τα συναισθήματά του. Η Others' Emotion Appraisal (WLOAE) αξιολογεί την ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα των άλλων. Η Use of Emotion (WLUOE) αναφέρεται στην τάση του ατόμου να παρακινεί τους άλλους μέσω της διαχείρισης των συναισθημάτων. Τέλος, η Regulation of Emotion (WLROE) αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να ρυθμίζει τα συναισθήματά του. Ο δείκτης αξιοπιστίας των διευθυντών για τις τέσσερις παραμέτρους ήταν: κατανόηση: 0,79, αντίληψη: 0,82, χρήση: 0,70, ρύθμιση: 0,80, ενώ ο δείκτης αξιοπιστίας για τους εκπαιδευτικούς ήταν: κατανόηση: 0,71, αντίληψη: 0,71, χρήση: 0,77, ρύθμιση: 0,77.

2.4.4 Κλίμακα αντίληψης της συνοχής

Η κλίμακα αντίληψης της συνοχής (Perceived Cohesion Scale, Bollen & Hoyle, 1990, Chin, Salisbury, Pearson & Stollak, 1999) αναφέρεται στο πώς ένα άτομο εκτιμά και αντιλαμβάνεται τη συνοχή της ομάδας του. Είναι κλίμακα τύπου Likert, με επτάβαθμη διαβάθμιση από το «διαφωνώ απόλυτα», ως το «συμφωνώ απόλυτα». Αποτελείται από 6 προτάσεις και διακρίνεται σε δύο υποκλίμακες. Η μία υποκλίμακα εστιάζει στην αντίληψη του «ανήκειν», ενώ η άλλη στο αίσθημα του «ανήκειν». Παράδειγμα πρότασης της κλίμακας είναι: «Είμαι ικανοποιημένος που είμαι μέλος αυτής της ομάδας». Ο δείκτης αξιοπιστίας είναι $\alpha=9,4$ για τους διευθυντές και $\alpha=0,95$ για τους εκπαιδευτικούς.

2.4.5 Κλίμακα σχέσης συναλλαγής προϊστάμενου και υφισταμένου

Κάθε άτομο ανεξάρτητα, αξιολόγησε την ποιότητα συναλλαγής με τον προϊστάμενό του χρησιμοποιώντας το ερωτηματολόγιο των 7 προτάσεων (LMX7) των Graen και Uhl- Bien (1995). Οι απαντήσεις βαθμολογούνταν σε μια πεντάβαθμη κλίμακα τύπου

Likert με κατεύθυνση από τ60 αρνητικό στο θετικό. Ο μέσος όρος της κλίμακας περιγράφει την αντίληψη του κάθε ατόμου για την ποιότητα της σχέσης συναλλαγής με τον προϊστάμενό του. Ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach της κλίμακας αυτής είναι $\alpha = 0,82$ για το διευθυντή και $\alpha = 0,92$ για τους εκπαιδευτικούς.

2.4.6 Κλίμακα για τις σχέσεις

Οι σχέσεις των ανθρώπων μετρήθηκαν με το ερωτηματολόγιο των Bartholomew και Horowitz (1991). Αποτελείται από 4 προτάσεις που περιγράφουν τον τύπο των σχέσεων κάποιου. Οι περιγραφές βασίζονται στην αρχική τριμερή κλίμακα μέτρησης του τύπου των σχέσεων (ασφάλεια, φόβο, προκατάληψη, απόρριψη) των Hazan και Sharter (1987) με την επαναδιατύπωση του έντρομου τύπου και με την προσθήκη μιας τέταρτης κατηγορίας (απορριπτέου τύπου). Ένα παράδειγμα πρότασης ασφαλή τύπου είναι: Είναι εύκολο για έχω στενή συναισθηματική σχέση με άλλους. Νιώθω βολικά να εξαρτώμαι από άλλους και άλλοι να εξαρτώνται από μένα. Δεν ανησυχώ μήπως μείνω μόνος ή οι άλλοι να μη με αποδέχονται. Κάθε περιγραφή αξιολογείται με μια επτάβαθμη διαβάθμιση τύπου Likert (1= δε μου ταιριάζει, 7= μου ταιριάζει). Το παρόν ερωτηματολόγιο έχει συμπεριληφθεί σε αρκετές μελέτες και έχει επιδείξει καλή αξιοπιστία και εγκυρότητα.

2.4.7 Κλίμακα επαγγελματικής εξουθένωσης

Η κλίμακα Maslach Burnout Inventory (1981) στην ελληνική της εκδοχή αποτελείται από 22 προτάσεις που μετρούν τη συναισθηματική κατάπτωση, την αποπροσωποποίηση και την προσωπική επιτυχία. Από τις 3 υποκλίμακες χρησιμοποιήθηκε η δεύτερη αποτελείται από 5 προτάσεις τύπου Likert με εξάβαθμη διαβάθμιση «ποτέ», «κάθε μέρα» και αξιολογεί την απρόσωπη αντίδραση απέναντι στο αντικείμενο της δουλειάς κάποιου. Ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach της κλίμακας αυτής είναι $\alpha = 0,64$ για τους διευθυντές και $\alpha = 0,57$ για τους εκπαιδευτικούς.

2.4.8 Τύποι Δεσμού

Για την αντίληψη των συναισθημάτων χρησιμοποιήθηκε το MSCEIT (Mayer et al., 2002· μετάφραση Καφέτσιος, 2004) είναι μία κλίμακα η οποία μετρά επιτυχώς τη συναισθηματική νοημοσύνη και τις τέσσερις πτυχές της. Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε η ελληνική εκδοχή του MSCEIT 2.0. Η κλίμακα περιλαμβάνει 141

προτάσεις που μετρούν την επίδοση του ατόμου πάνω σε καθήκοντα που αξιολογούν την ικανότητά του να λύσει συναισθηματικά προβλήματα. Το συνολικό της άθροισμα προέρχεται από δύο τομείς: τον εμπειρικό (αντίληψη και χρησιμοποίηση των συναισθημάτων) και τον στρατηγικό (κατανόηση και διευθέτηση των συναισθημάτων). Στη συγκεκριμένη περίπτωση η αντίληψη των συναισθημάτων μετρήθηκε με την τεσσάρων επίδειξη φωτογραφιών που απεικονίζουν πρόσωπα και για το καθένα από αυτά υπάρχει πεντάβαθμη διαβάθμιση όπου φαίνεται ο βαθμός στον οποίο το συγκεκριμένο συναίσθημα αντικατοπτρίζεται.

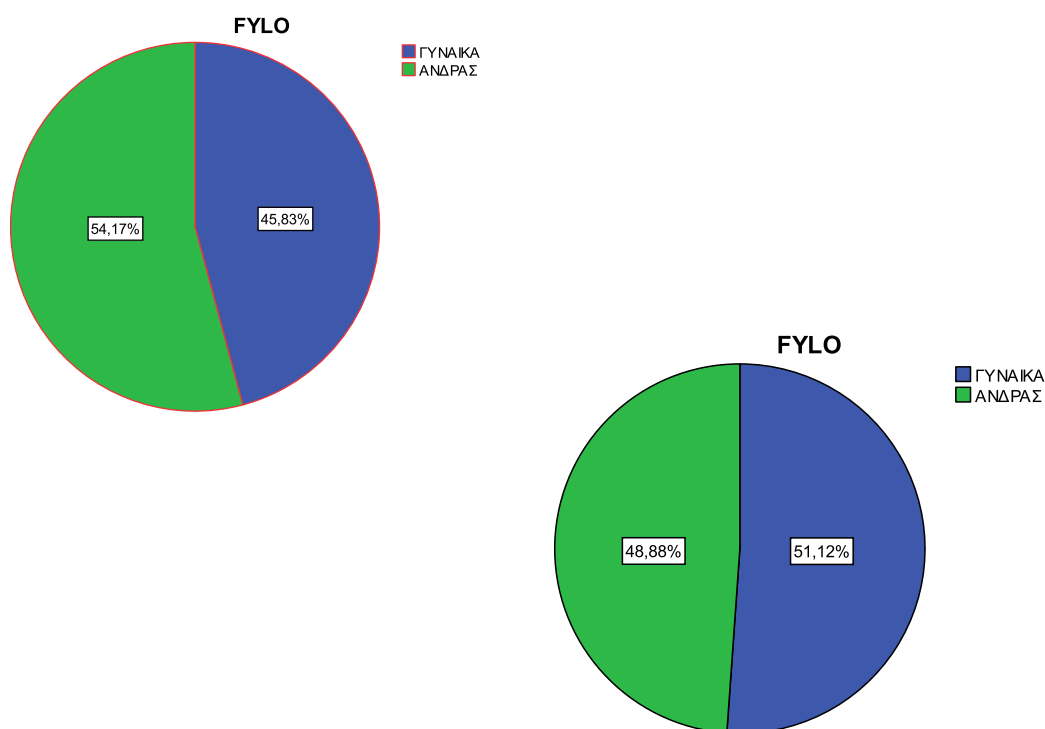
ΑΝΑΛΥΣΗ

Πληθυσμός και δείγμα της έρευνας

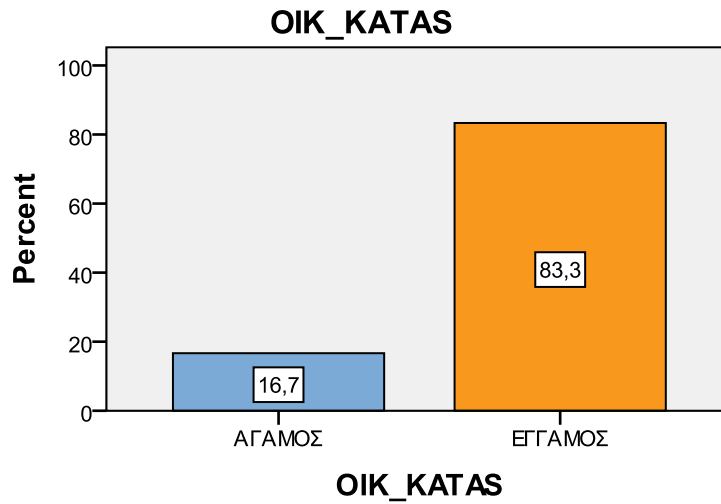
Η έρευνα πραγματοποιήθηκε τους μήνες Οκτώβριο και Νοέμβριο του 2010. Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 24 διευθυντές και 178 εκπαιδευτικοί της Β/ θμιας Εκπαίδευσης του Νομού Τρικάλων και Μαγνησίας. Έγινε προσπάθεια να εκπροσωπηθούν στο δείγμα τόσο αστικές όσο και μη αστικές γεωγραφικές περιοχές και διαφορετικού μεγέθους σχολεία της Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε σε 26 διευθυντές και 195 εκπαιδευτικούς οι οποίοι εργάζονταν σε σχολεία αστικών και μη περιοχών.

Οι συμμετέχοντες ήταν τελικά 24 διευθυντές και 178 εκπαιδευτικοί της Β/ θμιας εκπαίδευσης. Από τους διευθυντές οι 13 (54,2%) ήταν άντρες και οι 11 (45,8%) ήταν γυναίκες.

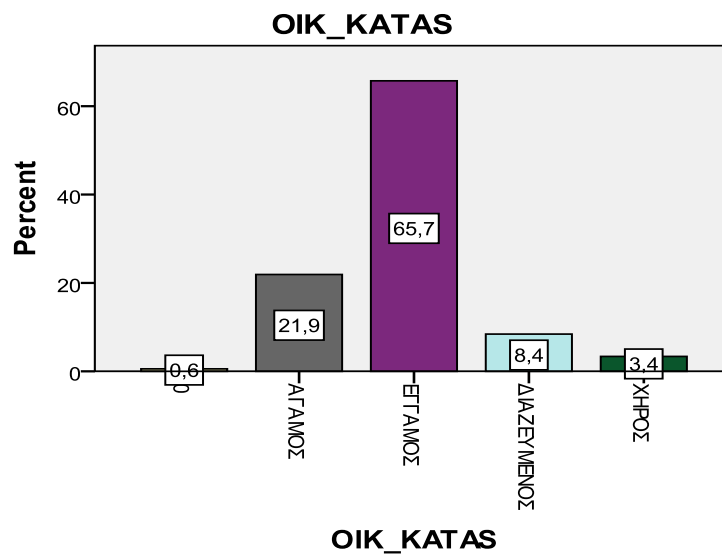
Όσον αφορά τους εκπαιδευτικούς οι 87 (48,9%) ήταν άντρες και οι 91 (51,1%) ήταν γυναίκες.



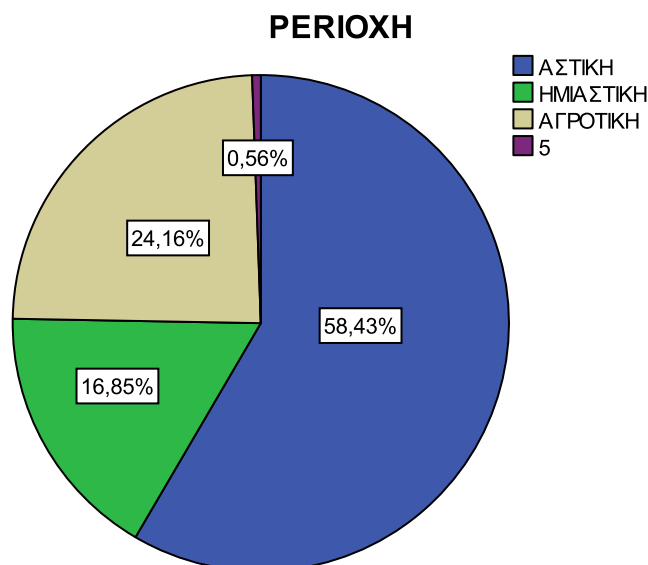
Αναφορικά με την οικογενειακή τους κατάσταση από τους διευθυντές 4 (16,7%) ήταν άγαμοι και 20 (88,3%) ήταν έγγαμοι.



Από τους εκπαιδευτικούς οι 39 (21,9%) ήταν άγαμοι, οι 117 (65,7%) ήταν έγγαμοι, οι 15(8,4%) ήταν διαζευγμένοι και οι 6 (3, 4%) ήταν χήροι.



Όσον αφορά την περιοχή των σχολείων το 50% ανήκε σε αστική περιοχή, το 20,8% σε ημιαστική και το 29,2% σε αγροτική.



Η ανάλυση των δεδομένων έγινε σε δύο επίπεδα. Το πρώτο (μονοεπίπεδη ανάλυση) αφορούσε την ανάλυση των δεδομένων των εκπαιδευτικών και των διευθυντών. Για την ανάλυση χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο SPSS.17.0. και διεξήχθησαν αναλύσεις συσχέτισης για να ελεγχθεί το πώς η αναγνώριση και αντίληψη των συναισθημάτων, πτυχές της συναισθηματικής νοημοσύνης, επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση, τα θετικά και αρνητικά συναισθήματα και την επαγγελματική εξουθένωση και αναλύσεις πολλαπλής παλινδρόμησης.

Η δεύτερη (πολυεπίπεδη ανάλυση) αφορούσε τον έλεγχο της σχέσης μεταξύ των ικανοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης των διευθυντών και κυρίως των γυναικών, με την επαγγελματική ικανοποίηση, την επαγγελματική εξουθένωση, τη συνοχή και την αντίληψη των υφισταμένων για τους προϊσταμένους τους. Τα δεδομένα των δύο υποομάδων τοποθετήθηκαν σε ένα ενιαίο μοντέλο και αυτού του είδους τα δεδομένα απαιτούν τη χρήση πολυεπίπεδης ανάλυσης.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Τα ακόλουθα αποτελέσματα αφορούν τις αναλύσεις οι οποίες διεξήχθησαν στα δύο επίπεδα συμμετεχόντων στην έρευνα. Στη μονοεπίπεδη ανάλυση, οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές αναλύθηκαν χωριστά σε δύο ομάδες προκειμένου να διερευνηθεί η επίδραση των δύο πτυχών της συναισθηματικής νοημοσύνης πάνω σε διάφορες ικανότητες, ενώ στην πολυεπίπεδη ανάλυση ερευνήθηκε η επίδραση των δύο συναισθηματικών ικανοτήτων του διευθυντή πάνω σε διάφορες ικανότητες των υφισταμένων.

Πρώτα έγινε ειδικός στατιστικός έλεγχος (test Colnogoron- Smirnov) για να διαπιστωθεί εάν τα μεγέθη ακολουθούν κανονική κατανομή. Στα μεγέθη στα οποία η κατανομή ήταν κανονική χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης του Pearson ένα για τα μεγέθη που δεν ακολουθούσαν κατανομή ο δείκτης Spearman.

Μονοεπίπεδη ανάλυση

Αποτελέσματα ανάλυσης δεδομένων εκπαιδευτικών και διευθυντών

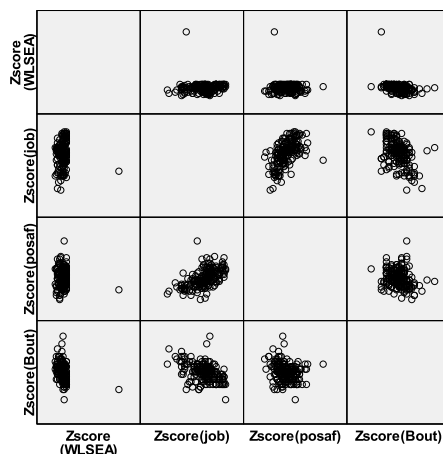
Η ανάλυση στην ομάδα των εκπαιδευτικών έδειξε ότι η σχέση μεταξύ της αναγνώρισης των συναισθημάτων και της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι θετική, ενώ σε αντίθεση με την αρχική υπόθεση σχετίζεται θετικά και με την επαγγελματική εξουθένωση (Πίνακας 1). Συγκεκριμένα, υπάρχει στατιστικά όχι πολύ ισχυρή αλλά θετική σχέση ($\rho=0,154$) με $p<0,05$ της αναγνώρισης των συναισθημάτων και της επαγγελματικής ικανοποίησης και αρκετά ισχυρή θετική σχέση ($\rho= 0.436$) με $p<0,01$ τη επαγγελματική εξουθένωση. Αντιθέτως, δεν έχουμε συσχέτιση με τα θετικά συναισθήματα.

Correlations

			Self Emotion Appraisal	Job Satisfaction	Positive Emotions	B out
Spearman's rho	Self Emotion Appraisal	Correlation Coefficient	1,000	,154*	,036	-,467**
		Sig. (2-tailed)	.	,040	,631	,000
		N	178	178	178	178
	Job Satisfaction	Correlation Coefficient	,154*	1,000	,638**	-,436**
		Sig. (2-tailed)	,040	.	,000	,000
		N	178	178	178	178
	Positive Emotions	Correlation Coefficient	,036	,638**	1,000	-,246**
		Sig. (2-tailed)	,631	,000	.	,001
		N	178	178	178	178
	Bout	Correlation Coefficient	-,467**	-,436**	-,246**	,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	.
		N	178	178	178	178

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

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

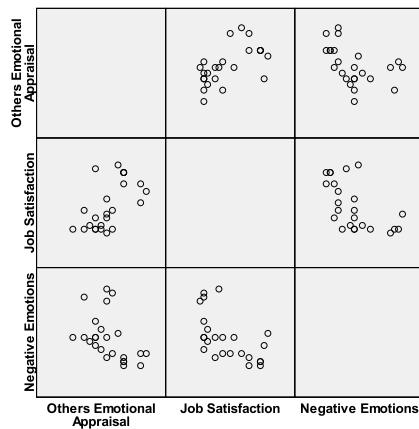


Από το παραπάνω σχήμα φαίνεται ισχυρή συσχέτιση μεταξύ job και posaf (θετική) επίσης ισχυρή (αρνητική) μεταξύ job και Bout.

Η ανάλυση στην ομάδα των διευθυντών έδειξε ότι η σχέση μεταξύ της αντίληψης των συναισθημάτων των σχετίζεται μέτρια προς θετικά με την επαγγελματική τους ικανοποίηση ($r= 0,591$ με $p= 0,002$ $p>0,001$), ενώ στατιστικά σημαντική ($r= 0,029$) σε επίπεδο σημαντικότητα $p<0,05$ είναι η αρνητική γραμμική συσχέτιση ($\rho= 0,447$) μεταξύ της αντίληψης των συναισθημάτων και των αρνητικών συναισθημάτων των εκπαιδευτικών.

Correlations

			Others Emotional Appraisal	Job Satisfaction	Negative Emotions
Others Appraisal	Pearson Correlation		1	,591**	-,447*
	Sig. (2-tailed)			,002	,029
	N		24	24	24
Job Satisfaction	Pearson Correlation		,591**	1	-,582**
	Sig. (2-tailed)		,002		,003
	N		24	24	24
Negative Emotions	Pearson Correlation		-,447*	-,582**	1
	Sig. (2-tailed)		,029	,003	
	N		24	24	24



Πολυεπίπεδη ανάλυση

Η πολυεπίπεδη ανάλυση συμπεριέλαβε τις δύο ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης των διευθυντών, έκφραση και αντίληψη των συναισθημάτων, σε ένα μοντέλο εξήγησης της συνοχής της ομάδας των εκπαιδευτικών, της αντίληψής των για τον προϊστάμενό των, της εργασιακή τους ικανοποίησης αλλά και της επαγγελματικής τους εξουθένωσης.

Χρησιμοποιούμε το εξής υπόδειγμα για τη συνοχή της ομάδας:

$$ZLMX_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j} \cdot ZWLUOE_D + e_{ij}$$

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + u_{ij}$$

Οριακά ίσως, στατιστικά σημαντική (sig.=0.062) είναι η χρήση του συναισθήματος «WLUOE» των διευθυντών στη συνοχή των εκπαιδευτικών «dGroup». Η συσχέτιση αυτή είναι πολύ ασθενής και αρνητική (-0.1407)

Όπου η έκφραση των συναισθημάτων των διευθυντών ZWLOEA_D είναι συμμεταβλητή του 2^{ου} επιπέδου και οι διευθυντές αποτελούν τυχαίο παράγοντα επίσης του 2^{ου} επιπέδου.

Type III Tests of Fixed Effects^a

Source	Numera tor df	Denomina tor df	Fig.
Intercep t	1	176	003 ' 953
ZWLU OE_D	1	176	3 ,519 062

a. Dependent Variable: Zscore(dgroup).

Estimates of Fixed Effects^a

Parameter	Estimate	Std. Error	t	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Intercept	-.004393	.074462	-.05976	.953	-,151347	,142561
ZWLU OE_D	-.140737	.075076	-1,876	.062	-,288793	,007320

Estimates of Fixed Effects^a

Parameter	Estimate	Std. Error	t	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Intercept	-.004393	.074462	-.05976	.953	-.151347	.142561
ZWLU OE_D	-.140737	.075021	1.87676	.062	-.288793	.007320

a. Dependent Variable: Zscore(dgroup).

Type III Tests of Fixed Effects^a

Source	Numerator df	Denominator df	F	Sig.
Intercept	1	176	.0006	.99
ZWLU OE_D	1	176	.0270	.87

a. Dependent Variable: Zscore(LMX).

Estimates of Fixed Effects^a

Parameter	Estimate	Std. Error	t	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Intercept	.000386	.075197	.00576	.996	-.148018	.148791
ZWLU OE_D	.012379	.075762	1.63870	.087	-.137139	.161897

a. Dependent Variable: Zscore(LMX).

Ούτε οι διαφορετικοί διευθυντές γενικά, ούτε η χρήση του συναισθήματος τους φαίνεται να επηρεάζουν την LMX των εκπαιδευτικών. Δεν υπάρχει ισχυρή συσχέτιση μεταξύ τους ($r = -0,012$) και μάλιστα ούτε καν είναι στατιστικά σημαντική ($p = 0,87 > 0,05$).

Χρησιμοποιούμε το εξής υπόδειγμα για την επαγγελματική εξουθένωση των εκπαιδευτικών:

$$ZLMX_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j} \square ZWLUOE_D + e_{ij}$$

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + u_{ij}$$

Όπου η έκφραση των συναισθημάτων των διευθυντών zWLOEA_D είναι συμμεταβλητή του 2^{ου} επιπέδου και οι διευθυντές αποτελούν τυχαίο παράγοντα επίσης του 2^{ου} επιπέδου.

Type III Tests of Fixed Effects^a

Source	df	Numerator	Denominator	F	Sig.
Intercept	1	23,038		,144	,708
ZWLUOE_D	1	21,002		1,151	,295

a. Dependent Variable: Zscore(Bout).

Estimates of Fixed Effects^a

Parameter	Estimate	Std. Error	df	t	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Intercept	-,046798	,123516	23,038	-,379	,708	-,302287	,208692
ZWLUOE_D	,130824	,121928	21,002	1,073	,295	-,122738	,384387

a. Dependent Variable: Zscore(Bout).

Δεν έχουμε στατιστικά σημαντική επίδραση των διευθυντριών ή της χρήσης του συναισθήματος τους στην επαγγελματική ικανοποίηση των υφισταμένων τους.

Δεν έχουμε στατιστικά σημαντική επίδραση των διευθυντριών ή της χρήσης του συναισθήματος τους στην επαγγελματική εξουθένωση των υφισταμένων τους. Μάλιστα ο συντελεστής της χρήσης του συναισθήματος έχει θετική τιμή ($r=0,09$ και $p=0,37 > 0,05$).

Μοντέλο παλινδρόμησης τυχαίων συντελεστών(Random Coefficients Regression Model)

Διενεργήθηκε ανάλυση παλινδρόμησης τυχαίων συντελεστών για να διαπιστωθεί κατά πόσο η αντίληψη των συναισθημάτων των διευθυντριών σχετίζεται με τη συνοχή της ομάδας με μεσολαβούσα τιμή το θετικό συναίσθημα. Έτσι το θετικό συναίσθημα αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα για τη συνοχή της ομάδας των εκπαιδευτικών. Το υπόδειγμα είναι:

$$Zdgroup = \beta_{0j} + \beta_{1j}ZWLOAE_D + \beta_{2j}Zposaf + e_{ij}$$

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + u_{0j}$$

$$\beta_{2j} = \gamma_{20} + u_{2j}$$

Το θετικό συναίσθημα (Zposaf) είναι συµμεταβλητή (covariate) στο δεύτερο επίπεδο. Η Ικανότητα αντίληψης των συναισθημάτων των διευθυντών (ZLOAE_D) είναι σταθερός παράγοντας (fixed factor) στο 2^ο επίπεδο (διευθυντές) επίσης.

Type III Tests of Fixed Effects^a

		Numerator	Denominator	F	Sig.
Source	df		df		
Intercept	1	530,462		,028	,868
ZWLOAE	1	182,318		10,991	,001

a. Dependent Variable: Zscore(dgroup).

Estimates of Fixed Effects^a

Parameter	Estimate	Std. Error	df	t	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Intercept	-.032522	.423	53	-.076	.868	-.416419	.351376
ZWLOAE	.32	.098	18	3.3	.001	.131902	.519714

a. Dependent Variable: Zscore(dgroup).

Η μεταβλητή WLOAE είναι στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο σημαντικότητας (0.001) μικρότερο του 0.01! Συνεισφέρει θετικά στη συνοχή της ομάδας (συντελεστής = 0.3258).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1 ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν πως οι εκπαιδευτικοί που κατανοούν τα συναισθήματά τους μπορούν και είναι πιο ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Τα ευρήματα της έρευνας βρίσκουν απήχηση στην έρευνα των Wang και Law (2002) που στηρίζουν ότι οι εκπαιδευτικοί με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης είναι πιο ικανοί στο να αναγνωρίζουν και να διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους. Η ικανότητα του να αντιλαμβάνεται κανείς τα συναισθήματά του μπορεί να υπονοεί ότι οι υπάλληλοι με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης είναι ενήμεροι για τους παράγοντες που συμβάλλουν στο να βιώσουν θετικά και αρνητικά συναισθήματα (Law et al., 2004). Αντιθέτως, οι προϊστάμενοι που έχουν τη δυνατότητα να αναγνωρίζουν τα συναισθήματά τους έχουν υφισταμένους με χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση (Kafetsios et. al., 2010).

Για παράδειγμα οι εκπαιδευτικοί που αναγνωρίζουν τα συναισθήματά τους μπορούν και διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους ώστε να νιώσουν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση και να ελέγχουν τις απαιτήσεις του επαγγέλματός τους, κάτι που τους κάνει να είναι πιο παραγωγικοί και με θετικά εργασιακά αποτελέσματα.

Αντιθέτως, παρά τις προσδοκίες μας, η αναγνώριση των συναισθημάτων των εκπαιδευτικών δε σχετίζεται αρνητικά με την επαγγελματική εξουθένωση, αλλά θετικά. Αυτό μπορεί να είναι πιθανό, διότι οι εκπαιδευτικοί με το να κατανοούν πλήρως τα συναισθήματά τους αρκετές φορές νιώθουν να μην είναι ικανοί να ανταποκριθούν επαρκώς στα εργασιακά τους καθήκοντα λόγω εσωγενών και εξωγενών αιτιών. Εσωγενής παράγοντας μπορεί να θεωρείται η συμπεριφορά του προϊσταμένου ενός σχολείου. Σύμφωνα με τους Kafetsio et al. (2010) οι εκπαιδευτικοί που είχαν προϊσταμένους που μπορούσαν και αναγνώριζαν τα συναισθήματα των άλλων είχαν εκπαιδευτικούς που παρουσίαζαν σημάδια αποπροσωποποίησης και συναισθηματικής κατάπτωσης. Εξωγενείς παράγοντες μπορεί να θεωρούνται τυχόν οικογενειακά προβλήματα τα οποία μπορεί να μην αφορούν άμεσα την εργασία, αλλά σίγουρα την επηρεάζουν.

Τα αποτελέσματα της έρευνας σχετικά με το αν η ικανότητα των διευθυντών να αντιλαμβάνονται τα συναισθήματα των εργαζομένων λειτουργεί θετικά όσον αφορά στην ικανοποίηση από την εργασία και αρνητικά όσον αφορά στα αρνητικά

συναισθήματα επιβεβαιώθηκαν. Σύμφωνα με τον Carmerli (2003) οι διευθυντές των οποίων η γενικότερη συμπεριφορά είναι θετική απέναντι στους εργαζομένους έχει ως αποτέλεσμα να νιώθουν μεγαλύτερη ικανοποίηση (Wong and Law, 2002). Οι διευθυντές που είναι ικανοί να αντιλαμβάνονται τα συναισθήματα του προσωπικού εμπνέουν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη και γι αυτό και καταφέρνουν να ελαχιστοποιήσουν τα αρνητικά συναισθήματα των εκπαιδευτικών. Άλλωστε, από τη στιγμή που οι διευθυντές μπορούν και αντιλαμβάνονται τα συναισθήματά τους μπορούν και αποκτούν αρκετή θετική επιρροή πάνω τους με το να τους βοηθούν να διαχειριστούν τα συναισθήματά τους, τους αντιμετωπίζουν με μεγαλύτερη συναισθηματική ωριμότητα, είναι περισσότερο υποστηρικτικοί και θα παρέχουν στο προσωπικό κατάλληλη ψυχολογική στήριξη, αφού θα είναι πιο ευαίσθητοι στην κατανόηση των συναισθημάτων τους. Ακόμα, τους παρέχουν σημαντική βοήθεια με το να τους βοηθούν να ξεπεράσουν δυσάρεστα γεγονότα που μειώνουν την εργασιακή τους απόδοση και τους προκαλούν δυσάρεστα συναισθήματα.

Όμως, ενώ για τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς η ικανότητα του να αναγνωρίζουν τα συναισθήματά τους λειτουργεί θετικά, η ικανότητα έκφρασης των συναισθημάτων των διευθυντών δε σχετίζεται σημαντικά με τη συνοχή της ομάδας των εκπαιδευτικών και την αντίληψη που έχουν για το διευθυντή τους. Ενώ ο ηγέτης που μπορεί και εκφράζει με ακρίβεια τα συναισθήματά του προς τους υφισταμένους εμπνέει αυτοπεποίθηση και σιγουριά και θεωρείται πως είναι καλός στις επικοινωνιακές σχέσεις, παρ' όλα αυτά η συνοχή της ομάδας των εκπαιδευτικών και η αντίληψη για τον προϊστάμενο δεν επηρεάστηκε θετικά και αυτό ίσως να οφείλεται στον τρόπο (εκφράσεις του προσώπου, τόνο της φωνής) με τον οποίο οι συγκεκριμένοι διευθυντές εκδήλωναν τα συναισθήματά τους προς τους υφισταμένους. Ακόμα και αν η πρόθεση των διευθυντών ήταν να δημιουργήσουν ένα ζεστό εργασιακό κλίμα, ίσως ο τρόπος που μετέφεραν αυτήν τους την επιθυμία στους υπόλοιπους εκπαιδευτικούς να μην ανταποκρινόταν πλήρως στις προσδοκίες τους.

Ακόμα και για τις γυναίκες- ηγέτες η ικανότητά τους να εκφράσουν τα συναισθήματά τους δε φαίνεται να επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό την επαγγελματική ικανοποίηση και την επαγγελματική εξουθένωση των υπόλοιπων εκπαιδευτικών. Άλλωστε, σύμφωνα με τον Burlenson (2003) ακόμα και αν γυναίκες θεωρούν πως ο διάλογος είναι ο βασικός τρόπος με τον οποίο συσφίγγονται οι σχέσεις και εκφράζονται τα συναισθήματα, ενώ οι άντρες θεωρούν το διάλογο μέσο για να πετύχουν το σκοπό

τους και να πείσουν κάποιον, και για τα δύο φύλα δε φαίνεται να έχει σημαντική διαφορά πάνω στους υφισταμένους ο τρόπος με τον οποίο εκφράζουν τα συναισθήματά τους. Ίσως ο τρόπος έκφρασης των συναισθημάτων να επηρεάζει πιο πολύ τους ίδιους τους ηγέτες στον τρόπο που διαχειρίζονται καταστάσεις και στην εργασιακή τους απόδοση, αλλά αυτό δεν επιδρά άμεσα στους υφισταμένους.

Σχετικά με τις γυναίκες- ηγέτες τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η ικανότητα αντίληψης των συναισθημάτων των εκπαιδευτικών από τον ηγέτη έχει θετική επίδραση στη συνοχή της ομάδας όταν μάλιστα μεσολαβεί το θετικό συναίσθημα. Συγκριτικά με τους άντρες οι γυναίκες, όταν αντιλαμβάνονται τα συναισθήματα του προσωπικού, συμβάλλουν περισσότερο στη συνοχή της ομάδας απ' ό,τι οι άντρες. Αυτό το γεγονός αποδεικνύει πως τα στερεότυπα σχετικά με τις γυναίκες επηρεάζουν το πώς αντιδρούν και αξιολογούν οι υφιστάμενοι τις γυναίκες- ηγέτες.

Συγκεκριμένα, οι γυναίκες- ηγέτες αναμένεται να ενδιαφέρονται περισσότερο απ' ό,τι οι άντρες για τα συναισθήματα των υπόλοιπων υφισταμένων. Στα πλαίσια των θετικών συναισθημάτων, της εργασιακής ικανοποίησης και της συνοχής της ομάδας η γυναίκα που αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα του προσωπικού έχει θετική επίδραση σε όλα τα προαναφερόμενα, ενώ εάν δεν έχει αυτήν την ικανότητα μπορεί και να τους επηρεάσει αρνητικά. Για τους άντρες- ηγέτες η αντίληψη των συναισθημάτων δεν είναι τόσο σημαντική. Γι αυτό άλλωστε και δεν επηρεάζει ιδιαίτερα τους υφισταμένους. Με βάση τα αποτελέσματα επαληθεύεται το γεγονός ότι οι υφιστάμενοι θεωρούν ότι κύριο χαρακτηριστικό μιας γυναίκας είναι να είναι υποστηρικτική και να συμπαραστέκεται στα προβλήματα των υπαλλήλων (Byron, 2007). Από την άλλη, κύριο γνώρισμα των αντρών- ηγετών είναι η πειθώ και η αντίληψη συναισθημάτων των υφισταμένων δεν αποτελεί παράγοντα που αυξάνει την πειστικότητα των ηγετών.

Εν τούτοις, τόσο οι άντρες όσο και οι γυναίκες ηγέτες πρέπει να συνδυάζουν γυναικεία και ανδρικά χαρακτηριστικά προκειμένου να επιδράσουν θετικά πάνω στη συνοχή της εργασιακής ομάδας. Οι γυναίκες- ηγέτες που συνδύασαν μια στερεότυπη γυναικεία ικανότητα, την αντίληψη των συναισθημάτων, με ένα στερεότυπο ανδρικό ρόλο, αυτού του ηγέτη, μπόρεσαν και πέτυχαν θετικά αποτελέσματα. Σημαντικό είναι το γεγονός ότι από τη στιγμή που οι εκπαιδευτικοί σαν ομάδα ήταν συμπαγής εξ αιτίας της ικανότητας της γυναίκας να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα, ο εργασιακός διευθυντικός τομέας επιδιώκει ηγετικά χαρακτηριστικά που τα διαθέτουν οι γυναίκες, όπως κατανόηση και αμέριστη συμπάρασταση. Έχουν ανάγκη από ηγέτες που είναι

επικοινωνιακοί, διαισθητικοί, λιγότερο ανταγωνιστικοί και επιθετικοί. Βέβαια, ακόμα και αν τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας δείχνουν ότι οι γυναίκες επηρεάζουν θετικότερα τη συνοχή της ομάδας με το να αντιλαμβάνονται τα συναισθήματά τους, αυτό δε σημαίνει πως όλες τους οι ικανότητες μπορούν και επηρεάζουν θετικότερα το προσωπικό σε σχέση με τους άντρες- ηγέτες.

3.2 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η έρευνα όμως έχει και κάποιους περιορισμούς που αξίζει να ληφθούν υπόψη. Πρώτον, το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα ήταν ερωτηματολόγιο αυτοαναφοράς, κάτι που σημαίνει ότι από τη στιγμή που μετρήθηκε η υποκειμενική κρίση των συμμετεχόντων πάνω στην έρευνα, μπορεί να υπάρχει κίνδυνος για γενίκευση και έλλειψη αντικειμενικότητας των αποτελεσμάτων. Ειδικά όσον αφορά στη μία πτυχή της συναισθηματικής νοημοσύνης, τη συναισθηματική έκφραση των ηγετών, προκαλεί εντύπωση το πώς δεν επηρεάζει διόλου τους υφισταμένους, ενώ η αντίληψη των συναισθημάτων τους επηρεάζει αρκετά. Αυτό ίσως να οφείλεται στο γεγονός ότι το δείγμα των διευθυντών και εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα προέρχονταν μόνο από δύο νομούς της Θεσσαλίας και ενδεχομένως να μην επαρκεί πλήρως προκειμένου να δείξει τη γενικότερη αλληλεπίδραση διευθυντών και υφισταμένων.

Επιπλέον, πέρα από το γεγονός ότι το δείγμα προερχόταν μόνο από τη Θεσσαλία, ένα διαμέρισμα που παρουσιάζει σχετική ομοιογένεια και έτσι η κουλτούρα επηρεάζει τη συναισθηματική αντίδραση των εκπαιδευτικών και με αποτέλεσμα να αποκλείεται η ποικιλία των συναισθηματικών αντιδράσεων, η έρευνα έγινε μόνο σε σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, τα οποία και αυτά μπορεί να διαφέρουν ως προς την άποψη περί ηγεσίας σε σχέση με τα σχολεία της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Επιπλέον, η έρευνα ενός μόνο επαγγελματικού τομέα, δεν επιτρέπει τη γενίκευση των αποτελεσμάτων όσον αφορά στην επίδραση διευθυντών και υφισταμένων. Τέλος, όσον αφορά στη διαδικασία επιλογής του δείγματος η μέθοδος της χιονοστιβάδας είναι πιθανό να έχει συμπεριλάβει άτομα που έχουν τις ίδιες απόψεις σχετικά με τη λειτουργία του οργανισμού και βέβαια οι αξιολογήσεις των συμμετεχόντων αφορούσαν τη δεδομένη χρονική στιγμή. Πιθανό η συλλογή δεδομένων σε μακροχρόνια βάση να έδινε διαφορετικά αποτελέσματα.

3.3 ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Τα ευρήματα της έρευνας αποτελούν έναυσμα για περαιτέρω διερεύνηση. Οι μελλοντικές έρευνες μπορούν να περιλαμβάνουν πλήθος εκπαιδευτικών διαφόρων ειδικοτήτων που να εργάζονται κάποιιοι στο δημόσιο και άλλοι στον ιδιωτικό τομέα. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η ικανότητα της αναγνώρισης των συναισθημάτων των εκπαιδευτικών συντελεί στην εργασιακή τους ικανοποίηση. Η περαιτέρω διερεύνηση μπορεί να αναδείξει εάν η συγκεκριμένη ικανότητα σχετίζεται θετικά και με την εργασιακή απόδοση των εκπαιδευτικών. Επίσης, βρέθηκε πως οι γυναίκες- ηγέτες όταν έχουν μια καλή αντίληψη των συναισθημάτων των υφισταμένων αυξάνουν τη συνοχή της ομάδας. Περαιτέρω έρευνα θα μπορούσε να γίνει πάνω στο αν οι γυναίκες- ηγέτες που ρυθμίζουν τα συναισθήματά τους επηρεάζουν θετικά και την εργασιακή ικανοποίηση των υφισταμένων τους. Τέλος, θα μπορούσαν να διερευνηθούν οι παράγοντες που επηρεάζουν τους εκπαιδευτικούς στο να εκλάβουν θετικά τη συναισθηματική αναγνώριση των προϊσταμένων.

3.4 ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Συμπερασματικά, παρά τους περιορισμούς της, η παρούσα έρευνα συνεισφέρει στην καλύτερη κατανόηση της επίδρασης του συναισθήματος στον εργασιακό χώρο και στο αν υπάρχουν διαφυλικές διαφορές ως προς την έκφραση και αντίληψη των συναισθημάτων των εκπαιδευτικών από την πλευρά των διευθυντών. Η έρευνα εστιάζεται στο ρόλο που παίζει το συναίσθημα σε επίπεδο ηγεσίας και στο πώς αυτό επηρεάζει και τους υπόλοιπους εκπαιδευτικούς. Βελτιώνοντας οι ηγέτες (άντρες και γυναίκες) τα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης συμβάλλουν όχι μόνο στην προσωπική τους ευτυχία αλλά και στην ψυχική ευημερία ολόκληρου του προσωπικού.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Agho, A. O., Muller, C. N. & Price, J. L. (1993). Determinants of employee job satisfaction: an empirical test of a casual model. *Human Relations*, 46, 1007- 1027.

Ames, D. R. & Kammrath, L. K. (2004). Mind- reading and meta-cognition: Narcissism, not actual competence, predicts self- estimated ability. *Journal of Nonverbal behavior*, 28, 187- 209.

Anderson, C. P (2007). Chapter B. The functions of affect in groups. *Research on managing groups and teams*, 10, 337-353.

Ανδρέου, Α. (1999). *Θέματα οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης και της σχολικής μονάδας*. Αθήνα: Νέα Σύνορα- Α. Α Λιβάνη.

Ανδρέου, Α. & Παπακωνσταντίνου, Γ.(1994). *Εξουσία και οργάνωση- διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος*. Αθήνα: Νέα Σύνορα- Α. Α Λιβάνη.

Andreas, M. C., Kacmar, K. M., Blakely, G. I. & Bucklew, M. J (2008). Group cohesion as an enhancement to the justice- affective commitment relationship. *Group and Organization Management*, 33(6), 736- 755.

Arver, R. D. & Murphy, K. R. (1998). Performance evaluation in work settings. *Annual Review Psychology*, 49, 141- 168.

Ashford, B. E. & Humphrey, R.,H. (1995). Emotion in the Workplace: a reappraisal. *Human Relations*, 48, 97- 125.

Ashkanasy, N. M. & Cooper, C. L. (2000). *Research companion in emotions in organizations*. Cheltenham, UK: Edwin Elgar Publishing (New Horizons in Management).

Ashkanasy, N. M. & O Connor, C. (1997). Value congruence in leader- member exchange. *Journal of Social Psychology*, 137, 647- 662.

Ashkanasy, N. & Daus, C. (2002). Emotion in the Workplace: The New Challenge for managers, *Academy of Managers Executives*, 16(1), 76- 89.

Ashkanaty, N. & Tse, B. (2000). *Transformational leadership as management of emotion: a conceptual review*, in Ashkanasy, N. & Hartel, C., E. (Eds.), *Emotions in the workplace: Research, theory and practice*. Westport, CT: Quorum Books/ Greenwood Publishing Group.

Atwater, L., E. & Hayden, M., V. (1994). Mens and womens perceptions of the gender typing of management subroles. *Sex Roles*, 50, 191- 199.

Bachman, J., Stein, S., Campbell, K. & Sitarenios, G. (2000). Emotional Intelligence in the collection of debt. *International Journal of Selection Assessment*, 8 930, 176- 182.

Barlett, K. R. (2001). The relationship between training and organizational commitment: A study in the Health Care Field. *Human Resource Development Quarterly*, 12(4), 115-127.

Bar- On, B. (1997). *The Bar- On Emotional Quotient Inventory (EQ- I): A test of emotional intelligence*. Torino, Canada: Multi- Health Systems.

Bass, B., M. (1990). Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.

Bass., B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Bass. B. M. & Riggio, R. E. (2000). *Transformational Leadership*. Lawrence Erlbaum: Mahwah, NJ.

Beal, P. J., Cohen, R. R., Buke, M. J. & Mclendon, C. L (2003). Cohesion and performance in groups. A metaanalytic clarification of construct relations. *Journal of Applied Psychology*, 88 989-1004.

Bennis, W. G. (1959). Leadership Theory and Administrative Behavior. *Administrative Science Quarterly*, 4, 259- 301.

Boal, K. B. & Whitehead, C. J. (1992). A critique and extension of the unsatisfied systems. Theory perspective. In Phillips, R., L. & Hunt, G. (Eds). *Strategic leadership Books*(pp. 237- 254). Westport CT.

Bollen, K. A & Hoyle, R. H. (1990). Perceived cohesion: A conceptual and empirical examination. *Social forces*, 49, 479- 504.

Bono, J. E. & Ilies, R. (2006). Charisma, positive emotions and mood contagion. *The Leadership Quarterly*, 17, 317- 334.

Brawley, L., Carron, A. & Widmayer, N. (1993). The influence of the group and its cohesiveness on perceptions of group- related variables. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 15, 245- 260.

Brief, A. P. & Weiss, H. M (2002). Organizational behavior: affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279- 307.

Brownell, J. (2006). Meeting the competency needs of global leaders: A partnership approach. *Human Resource Management*, 45, 309- 336.

Brundin, E., Patzelt, H. & Shepherd, D. A. (2008). Managers emotional displays and employees willingness to act entrepreneurially. *Journal of Business Venturing*, 23, 221- 243.

Burlenson, B., (2003). The experience and effects of emotional support: What the study of cultural and gender differences can tell us about close relationships, emotion and interpersonal communication. *Personal Relationships*, 10, 1-23.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.

Bush, T. (1995). *Theories of Educational Leadership and Management*. London: Sage Pub.

Byron, K. (2008). Differential effects of male and female managers non verbal emotional skills on employees ratings. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 118-134.

Byron, K. (2007). Male and female managers ability to read emotions: Relationship with supervisors performance ratings and subordinates satisfaction ratings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 713- 733.

Caron, A.V., Coleman, N. M., Wheeler, J. & Stevens, D. (2002). Cohesion and performance in sport: a meta- analysis. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 24, 168- 188.

Cejka, M. A. & Eagly, A. H. (1999). Gender- stereotypic images of occupations correspond to the sex segregation of employment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, 413- 423.

Chermes, M. M. (1997). *An integrative theory of leadership*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

Cherulnik, P. D., Donley, K. A., Wiewel, S. R. & Millev, S. R. (2001). Charisma is contagious: The effect of leaders charisma on observers affect. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(10), 2149- 2159.

Chiocchio, F. & essimbre, H. (2004). Cohesion and performance: A meta- analytic review of disparities between project teams, production teams and service teams. *Small Group Research*, 40(4), 382- 420.

Cicero (1931). *De finibus Bonorum et Malorum*, tr. H Rackhman. London: Heinemann.

Clove, G. C. (1994). *Why emotions are felt*. In P. Ekman & R., J. Danson (Eds.), *The nature of emotion: Fundamental questions* (pp. 103- 1110). New York: Oxford University Press.

Coopre, R. K. & Sawarf, A. (1997). *Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*. New York: Gasset Putnam.

Cranny, C. J., Smith, P. C. & Stone, E. F. (1992). *Job Satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance*. New York: Lexington Press.

Danserau, F., Graen, G. & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46- 78.

Dasborough, M. T. (2002). Emotion and attribution of intentionality in leader- member relationships. *The leadership Quarterly*, 13, 615- 634.

Dasborough, M. T & Ashkanasy, N. M. (2002). Emotion and attribution of intentionality in leader- member relationships. *The Leadership Quarterly*, 13, 615- 634.

Davix, M. H. & Kraus, L. A. (1997). *Personality and empathic accuracy*. In Ickes, W. (Eds.), *Empathic Accuracy*. New York: The Guilford Press, NY.

De Mato, D. S. (2004). Job satisfaction of elementary schools counselors: A new look. *Professional School Counseling*, 7(4), 236- 245.

DeSteno, D., Petyy, R. E., Rucker, D. R., Wegener, D. T. & Braverman, J. (2004). Discrete Emotions and Persuasion: The role of emotion- induced expectancies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86, 43- 53.

Dickman, M. H. & Stanford- Blaix, N. (2002). *Connecting leadership to the Brain. Thousand Oaks, CA: Corwin press.*

Dinesch, R. M & Liden, R. C. (1986). Leader- member exchange model of leadership: a critique and further development. *Academy of Management Review*, 11, 618- 634.

Downey, L. A., Papageorgiou, V. & Stough, C. (2006). Examining the relationship between leadership, emotional intelligence and intuition in senior female managers. *Leadership & organization Development Journal*, 27(4), 250- 264.

Dulewich, V. & Higgs, M. (1999). Can emotional intelligence be measured and developed (Electronic Version)? *Leadership and Organizational Development Journal*, 20, 242- 252.

Dutton, J. & Ottensmeyer, E. (1987). Strategic issue Management Systems. Forms, Functions and Contexts. *Academy of Management Review*, 2, 355- 365.

Eagly, H.,A. & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: an evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14, 807- 834.

Eagly, H. A. & Johnson, B. (1990). Gender and Leadership Style: A Meta- Analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233- 256.

Eagly, H. A & Karau, S. J. (2002). Role Congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573- 598.

Eagly, A. H., Makhijani, M. G. & Klonsly, B. G. (1998). Gender and the evolution of leaders: A meta- analysis. *Psychological Bulletin*, 111, 3- 22.

Ekman, P. (1992). An argument for basic emotions. *Cognition and Emotion*, 6(4), 169- 200.

Elfenheim, H. A, & Ambady, N. (2002). Is there an in- group advantage in emotion recognition? *Psychological Bulletin*, 128 92), 243- 249.

Erdogan, B. & Liden, R. C. (2002). Social exchanges in the workplace: a review of recent developments and future research directions in leader- member exchange theory. In L. L. Neider & Schriesheim C. A. (Eds), *Leadership* (pp 65-114). Greenwich, USA: Information Age.

Evans, C. R. & Jarns, P. A. (1980). Group cohesion. A review and re- evaluation. *Small Group Behavior*, 11, 359- 370.

Everand, K. B., Morris, G. & Wilson, I. (2004). *Effective School Management*. London: Publishing Ltd London.

Fisher, C. D. (2000). Mood and emotions while working: Missing pieces of job satisfaction? *Journal of Organizational Behavior*, 21, 185- 202.

Fisher, C. (2000). The emerging role of emotions in the work life: An introduction. *Journal of Organizational behavior*, 21(2), 1230-129.

Fisher, C. D & Ashkanasy, N. M (200). The emerging role of emotions in work life. An introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 21 123- 129.

Fitness, J. (2000). Anger in the workplace: an emotion script approach to anger episodes between workers and superiors, co- workers and subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 21 147- 152.

Foldes, E. J., Vinson, H. J. & Muros, P. J. (2007). Workplace emotion: The role of supervision and leadership. *Journal of Applied Psychology*, 92(5) 1357- 1367.

Fondas, N. (1997). Feminization unveiled: Management qualities in contemporary writings. *Academy of Management Review*, 22, 257- 282.

Forgas, J. P. & George, J. M. (2001). Affective influences on judgments and behavior in organizations: An information processing perspective. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 86, 3- 34.

Foschi, M. (2000). Double standards for competence: Theory and research. *Annual Review of Sociology*, 26, 21- 42.

Forgas, J. P (1995). Mood and Judgment: The affect infusion model (AIM). *Psychological Bulletin*, 117, 31- 66.

Fredkin, N. E. (2004). Social cohesion: *Annual Review of Sociology*, 30, 404- 425.

Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology. *American Psychological Association*, 56(3) 218- 226.

Fredrickson, B. & Joiner, T. (2001). Positive Emotions Trigger Upward Spirals Toward Emotional Well- Being. *Psychological Science*, 13(2), 172- 175.

Frijda, N. (1993). Mood, emotion episodes and emotions. In M. Lewis & J., M. Haviland (Eds), *Handbook of Emotions* (pp 148- 198). New York: Guilford Press.

Funde, D. C. & Harris, M. J. (1986). On the several facets of personality assessment: the case of social acuity. *Journal of Personality*, 54, 528- 550.

Gardner, H. (1993). *Multiple Intelligences: The theory in practice*. New York: Basic Books.

Gardner, W. L & Avolio, B. J. (1998). *The charismatic relationship: a dramaturgical perspective*. *Academy of Management Review*, 23, 32- 58.

Carmeli, A. (2003). The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes. An examination among senior managements. *Journal of Managerial Psychology* (8), 788- 813.

Garvin, R. K. Heaton, N. & Boyle, E. (2005). Emotional Intelligence and Leadership Effectiveness. *Leadership and Organization Development Journal*, 27(4), 265- 279.

George, J. (2000). Emotion and Leadership. The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027- 1055.

Gerstner, R. C & Day, D. V. (1997). Meta- analytic review of leader- member exchange theory: correlates and construct issues. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 789- 808.

Ciarroochi, J., Hynes, K. & Grittenden, N. (2005). Can men do better if they try harder: Sex and motivational effects on emotional awareness. *Cognition and Emotion*, 19(1), 133- 141.

Glaser, L. & Einarsen, S. (2008). Emotion regulation in leader- follower relationships, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(40), 482- 500.

Goleman, D. (2000). *Leadership that gets results*. Boston, MA: Harvard Business Review.

Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam

Goleman, D., Vayatzis, R. & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.

Graen, G. B. & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organization. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175- 208.

Graen, G. B. & Uhl- Bien, M. (1995). Relationship- based approach to the leadership: development of leader- member exchange (LMX) theory of leadership over 23 years: Applying a multilevel multi- domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6, 219- 247.

Grandey, A. A (2000). Emotion regulation in the workplace: a new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 95- 100.

Groves, K. S. (2006). Leader emotional expressivity, visionary leadership and organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 27, 566- 583.

Hammer, M. & Champy, J. (1994). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. New York: Harper Business.

Heliman, M. E, Block. C. J. & Martell, R. F. (1995). Sex stereotypes: do they influence perceptions of managers? *Journal of Social Behavior and Personality*, 10, 237- 252.

Helgesen, S. (1998). *The female advantage: Womens ways of leadership*. New York: Doubleday Currency.

Hoppock, R. (1957). *Occupational Information*. New York: Mc Grow- Hall.

House, R. J. (1996). Path- Goal Theory of Leadership: Lessons, legacy and a Reformulated Theory. *Leadership Quarterly*, 82, 93- 110.

Howell, J. M & Hall- Merend, K. E. (1999). The ties that bind: the impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predictivity follower performance. *Journal of Applied psychology*, 84(5), 680- 694.

Howell, W. C. & Dipboye, R. L. (1986). *Essentials of Industrial organizational Psychology*. Chicago: The Dorsey Press.

Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2007). *Educational Administration: theory and practice* (8th ed.). New York: McGraw- Hall.

Humphrey, R. H. (2002). The many faces of leadership. *The Leadership Quarterly*, 13, 493- 504.

Humphrey, N. (2000). How to solve the mind- body problem. *Journal of Consciousness Studies*, 7, 5- 20.

Isen, A. M (1987). Positive affect, cognitive processes and social behavior. *Advances in Experimental Social Psychology*, 20, 203- 253.

Judge, T., Locke, E., Durham, C. & Kluger, A. (1998). Dispositional Effects on Job and Life satisfaction: The role of Core Evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 17- 34.

Kafetsios, K. & Zampetakis, L. A. (2008). Emotional intelligence and job satisfaction: Testing the mediatory role of positive and negative affect at work. *Personality and Individual Differences*, 44(3), 710- 720.

Καντάς, Α. (1998). *Οργανωτική- Βιομηχανική Ψυχολογία: Κίνητρα- Επαγγελματική Ικανοποίηση- Ηγεσία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Καραλής, Θ. (2005). *Σχεδιασμός, Διοίκηση, Αξιολόγηση Προγραμμάτων Εκπαίδευσης Ενηλίκων*, τόμος Β'. Πάτρα: ΕΑΠ.

Keller, R. T. (1986). Predictors of the performance of project groups in Rand D organizations. *Academy of Management Journal*, 29, 715- 726.

Kellett, J. B, Humphrey, R. H. & Sieth, R. C. (2006). Empathy and the emergence of task and relations leaders. *Leadership Quarterly*, 17, 146- 162.

Kelly, J. R. & Barsade, J. B. (2001). Mood and emotions in small groups and work teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 99- 130.

Kotter, P. J. (2001). *Ηγέτης στις αλλαγές*. Αθήνα: Κριτική.

Kowalsky, J. & Reitung, M. (1993). *Contemporary School Administration*. New York: Longman.

- Lasarus, R. S. (1999). *Stress and Emotion: A new synthesis*. New York: Springer.
- Latham, G. P. (2000). *Work motivation: History, theory, research and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Law, K. S., Wong, C. & Sand, L. J. (2004). The construct and criterion validity of Emotional Intelligence and its potential utility for management studies. *Journal of Applied Psychology*, 89, 483- 496.
- LeDoux, J. (1999). *The power of emotions*. In R. Conlan (Ed), *States of mind: New discoveries about how our brains make us who we are*. New York: John Wiley.
- Leiden, R. C., Wayne, S. J & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader- member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 78, 662- 674.
- Lewis, M. (1998). *The development and structure of emotions*. In: Mascalco, M., F. & Griffin, S. (Eds.). *What develops in emotional development?* Plenum Press: New York.
- Lipman- Blumen, J. (1996). *The connective edge: Leading in an interdependent world*. San Francisco: Jossey- Bass.
- Locke, E. A. (1991). Goal theory vs. control theory: Contrasting approaches to understanding work motivation. *Motivation and Emotion*, 15, 9- 28.
- Lopes, P., Brachett, M. A., Nezler, J. B., Schutz, A. Sellin, I. and Salovey, P. (2004). Emotional intelligence and social interaction. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, 1018- 1036.
- Lopes, N. P. Salovey, P. & Strauss, R. (2003). Emotional Intelligence, personality, and the perceived quality of social relationships. *Personality and Individual Difference*, 35, 641- 658.

Lord, R. G., De Vader, C. L. & Alliger, G., M. (1986). A meta- analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: an application of validity generalization procedures. *Journal Article*, 71, 402- 410.

Lyman, L. & Villani, C. (2004). *Best leadership practices for High- Poverty Schools* Toronto: Scarecrow.

Mameli, M. (2006). Norms for emotions: biological functions and representational contents. *Studies in History and Philosophy and Biomedical Science*, 37 101- 121.

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

Martell, R., Parker, C., Emrich, C. & Crawford, M. (1998). Sex stereotyping in the executive suite: Much ado about something. *Journal of Business and Psychology*, 13, 127- 138.

Martin, W., J. & Wallower D., J. (1981). The managerial behavior of high school principals. *Educational Administrative Quarterly*, 17(1), 69- 90.

Mayer, S. D., Caruso, D. & Salovey, P. (1999). Emotional Intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27, 267- 298.

Mayer, J. D., Chabot, H. F. & Carlsmith, K. M. (1996). *Affect and Cognition in Personality*. In G. Mathew, (Eds.) *Cognitive sciences perspectives on personality and emotion* (pp.31- 630). New York: Elsevier.

Mayer, S. D & Geher, G. (1996). Emotional Intelligence and the identification of emotion. *Intelligence*, 22, 89- 113.

Mayer, J. D., Salovey, D., Caruso, D. R. & Sitarenios, G. (2003). Measuring Emotional Intelligence with MSCEIT V2. O . *Emotion*, 3(1), 97- 105.

McClure, E. B. (2000). A Meta- Analytic Review of Sex Differences in Facial Expression Processing and their Development in Infants, Children and Adolescents. *Journal of Applied Psychology*, 126(3), 424- 453.

Moorhead, G. & Griffin, W. (1989). *Organizational Behavior*. Washington: Houghton Mifflin Company.

Morris, A. & Feldman, D. (1997). Managing emotions in the workplace. *Journal Article*, 9, 115- 123.

Murphy, S. E. & Eshner, E. A. (1999). The effects of leader and subordinate characteristics in the development of leader- member exchange quality. *Journal of Applied Psychology*, 29, 1371- 1394.

Newcombe, M. J. & Ashkanasy, N. M. (2002). The role of affect and effective congruence in perceptions of leaders: an experimental study. *The Leadership Quarterly*, 13, 901- 614.

Northouse, P., C. (2004). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA:Sage.

Ξωχέλλης, Π. (2005). *Ο εκπαιδευτικός στο σύγχρονο κόσμο*. Αθήνα: Τυπωθήτω.

Riggio, R. E. & Reichard, R. J. (2008). The emotional and social intelligence of effective leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 169- 185.

Rooy, D. V. & Wesvaram, V. (2004). Emotional Intelligence: A meta- analytic investigation of predictive validity and nomological net. *Vocational Behavior*, 65, 71- 95.

Rosener, J. B. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, 68(6), 119- 125.

Rosenthal, R. & Benowitz, L. I. (1985). Sensitivity to non- verbal communication in normal, psychiatric, and brain- damaged samples. In P. D. Blanck, R. W. Buck, & R. Rosenthal. (Eds). *Nonverbal Communication in the Context Penn. State Prek: PA.*

Ortony, A. & Jurner, T. (1990). What Basic About Emotions? *American Psychological Association*, 93(3), 315- 331.

Palmer, B. R. & Stough, G. (2000). *The Swinburne University Emotional Intelligence Test: Technical Manual*, Australia: SUT.

Panksepp, J. (1998). Toward a general psychological theory of emotions. *The behavioral and brain sciences*, 5, 407-467.

Παρασκευόπουλος, Ι. (1993). *Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας*, τόμος Β'. Αθήνα.

Παπαναούμ, Ζ. (1995). *Η διεύθυνση του σχολείου*. Θεσσαλονίκη: Κυριακίδη.

Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική Ηγεσία- Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Pescolido, A. Z. (2002). Emergent leaders as managers of group emotion. *The leadership Quarterly*, 13, 583- 599.

Petrides, K. V. & Furnham, A. (2000). On the dimensional structure of Emotional Intelligence. *Personality and Individual Differences*, 29, 313- 320.

Πιπερόπουλος, Γ. (2007). *Επιχειρηματικότητα, Καινοτομία & Business Clusters*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Pirola- Merlo, A., Hartel, C., Mann, L. & Hirst, G. (2002). How leaders influence the impact of effective events on team climate and performance in R & D teams. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 561- 581.

Powell, G. N. (1990). Exploring one more time: Do male and female managers differ? *Academy of Management Executive*, 12, 731- 743.

Powell, G. N. Butterfield, D. A & Paret, J. D. (2002). Gender and Managerial Stereotypes. Have the Times Changed? *Journal of Management*, 28(2), 177- 193.

Powell, G. N. & Butterfield, D. A. (2002). Exploring the influence of decision makers race and gender on actual promotions to top management. *Personnel Psychology*, 55, 397- 428.

Pugh, S. D. (2001). Service with a smile: emotional contagion in the service encounter. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1018- 1027.

Ρέππα- Αθανασούλα, Α. (2008). *Εκπαιδευτική Διοίκηση & Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. Αθήνα: Έλλην.

Riggio, R. E., Riggio, H. R., Salinnos, C. & Cole, E. J. (2003). The role of social and emotional communication skills in leader emergence and effectiveness. *Group Dynamic. Theory, Research and Practice*, 7, 83- 103.

Rosener, J. B. (1995). *America competitive secret: Utilizing women as management strategy*: New York: Oxford University Press.

Rosener, J. B. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Reviews*, 68(6), 199- 125.

Rosete, D. & Ciarrochi, J. (2005). Emotional Intelligence and its relationship to workplace performance, outcomes of leadership effectiveness: *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 388- 399.

Σαΐτης, Χ. (2000). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Ατραπός.

Salovey, P., Mayer, J. P. & Caruso, D. R. (2004). Emotional Intelligence: Theory, Finding and Implications. *Psychological Inquiry*, 15(3), 197- 215.

Salovey, P., Mayer, J. D., Goldman, S, Turvey, C. & Palfai, T. (1995). *Emotional attention, clarity, and repair: Mood Scale*. In Pennebaker, J., W., *Emotion, Disclosure and Health* (pp. 125- 154). Washington, DC: American Psychological Association.

Scharpe, R. (2000). As leader, woman rule: New studies find than female managers outshine their male counterparts in almost every measure. *Business Week*, 77, 155- 183.

Schmidt, M. (2000). Role, theory, emotions and identity in the department leadership and secondary schooling. *Teaching and Teacher Education*, 16, 827- 842.

Semadar, A., Robins, G. & Ferris, G. (2006). Comparing the validity of multiple social effectiveness constructs in the prediction of managerial job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 443- 461.

Show, J. P. (1999). Job Satisfaction and turnover intentions. The moderating role of positive affect. *Journal of Social psychology*, 139, 242- 244.

Snowdon, P. D. & Friesen, P. A (2001). Positive emotions in early life and longevity: Findings from the study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80 804-813.

Spector, P. E. (2000). *Industrial and organizational Psychology*. Research and Practice. New York: Sage Publications.

Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cautions and Consequences*. London: Sage Publications.

Stein, S. J., Papadogiannis, P., Yip, J. A. & Siterenios, G. (2009). Emotional Intelligence of leaders: a profile of top executives. *Leadership & Organization Development Journal*, 30, 87- 101.

Stenberg, R., J. (1985). *Beyond IQ: A triarchic theory of human intelligence*. New York: Cambridge University Press.

Sy, T., Trom, S. & O Hara, L. A. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 461- 473.

Sywester, R. (2000). *A biological brain in a cultural classroom. Applying biological research to classroom management*. Thousand Oaks: Corwin press.

Tsui, A. S. & Ashford, S. J. (1994). Adaptive self- regulation: a process view of managerial effectiveness. *Journal of Management*, 20, 93- 121.

Van Kleef, G. A. (2009). How emotion regulate social life: The emotion as social information (EASI) model. *Context directions in psychological science*, 28, 184- 188.

Van Kleef, G. A. & Cote, S. (2007). Expressing anger in conflict: When it helps when it hurts. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1557- 1569.

Van Kleef, G. A., Ovens, C., Van der Love, I., Luokogan, A., Goetz, J. & keltner, D. (2008). Power, distress and compassion: turning a blind eye to the suffering of other. *Psychological Science*, 19, 1315- 1322.

Vakolaou, M., Tsaousis, L. & Nikolaou, I (2004). The role of EI and personality variables on attitudes toward organizational change. *Journal of Managerial Psychology*, 19 (2), 88- 110.

Warwick, J. & Nettelbeck, T. (2004). Emotional Intelligence is...? *Personality and Individual Differences*, 37, 1091- 1100.

Wech, B. A., Mossholder, Y. W., Steel, R. P. & Benneet, N. (1998). Does work group cohesiveness affect individuals performance and organizational commitment? Across level examination. *Small Group Research*, 29, 472- 494.

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

Yukl, G. & Tracey, J. B. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers and the boss. *Journal of Applied Psychology*, 77, 525- 535.

Yulk, G. (2006). *Leadership in organizations*. Pearson Education: New Jersey.

Υψηλάντης, Δ. Γ. & Συρακούλη, Κ., Ι. (2001). *Project management, Η ελληνική Εμπειρία*, Αθήνα: Προμηθεύς.

Ζαβλάνος, Μ. (2002). *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Αθήνα: Σταμούλη.

Zeidner, M., Matthews, G. & Roberts, R. (2004). Emotional Intelligence in the Workplace: A Critical Review. *Applied Psychology: An International Review*, 53(3), 371- 399.

Zhou, J. & George, J. M. (2003). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *The leadership Quarterly*, 14, 545- 568.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης»

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Αγαπητοί και αγαπητές συνάδελφοι,

Θα θέλαμε να σας ευχαριστήσουμε εκ των προτέρων για την συνεργασία σε αυτήν την έρευνα.

Στόχος της είναι να διερευνηθεί ο τρόπος με τον οποίο γίνεται αντιληπτή η εργασιακή εμπειρία και να εξεταστεί το πώς αισθάνονται οι εκπαιδευτικοί στο χώρο εργασίας τους. Πρόκειται για ένα πεδίο που χρήζει επιστημονικής μελέτης, καθώς μπορεί να συμβάλλει στην καλύτερη κατανόηση πλευρών της εργασίας, που σχετίζονται με την ευεξία και την ικανοποίηση του εργαζομένου, αλλά και με τους τύπους δεσμού που αναπτύσσονται μέσα σε αυτήν.

Αναφορικά με την συμπλήρωση αυτού του ερωτηματολογίου, θα θέλαμε να τονίσουμε τα παρακάτω: Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις. Μας ενδιαφέρει η προσωπική σας άποψη.

Οι απαντήσεις είναι απολύτως εμπιστευτικές και η ταυτότητά των συμμετεχόντων θα παραμείνει ανώνυμη. Δεν θα σας ζητηθεί να συμπληρώσετε κανένα στοιχείο από το οποίο θα προκύπτει η ταυτότητά σας, ούτε θα συμπληρωθεί τέτοιο στοιχείο αργότερα.

Ο χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου δεν υπερβαίνει τα 20 λεπτά της ώρας.

Τα αποτελέσματα της έρευνας θα είναι διαθέσιμα και θα σας κοινοποιηθούν μετά την επεξεργασία και ολοκλήρωσή της.

Αν έχετε οποιαδήποτε απορία σχετικά με την έρευνα, μπορείτε να απευθυνθείτε στις ηλεκτρονικές διευθύνσεις: marathan@uth.gr και nadimou@pre.uth.gr.

Ευχαριστούμε και πάλι για την πολύτιμη βοήθεια και την απαραίτητη συμβολή σας στην υλοποίηση αυτής της έρευνας.

Οι ερευνήτριες
Αθανασιάδου Μαρία, ΠΕ 70
Δήμου Ναυσικά, ΠΕ 02

Κωδικός ερωτηματολογίου

Α. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Α. ΦΥΛΟ: Άνδρας
Γυναίκα

Β. ΗΛΙΚΙΑ: _____

Γ. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ:

Άγαμος/η Έγγαμος/η Διαζευγμένος/η Χήρος/α

Αριθμός παιδιών:

Δ. ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ:

1. Παιδαγωγική Ακαδημία
2. Παιδαγωγικό Τμήμα ΑΕΙ
3. Τριτοβάθμια Τεχνολογική Εκπαίδευση/ΣΕΛΕΤΕ
4. Τριτοβάθμια Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση

ΣΤ. ΧΡΟΝΟΣ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ: _____ Έτη

Ζ. ΤΥΠΟΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙΤΕ ΤΩΡΑ:

1. Δημοτικό
2. Γυμνάσιο
3. Λύκειο
4. Ειδικό Σχολείο

Η. ΚΑΤΕΧΕΤΕ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΗ ΘΕΣΗ; Ναι
Όχι

Θ. ΜΕΓΕΘΟΣ ΜΟΝΑΔΑΣ:(αριθμός εκπαιδευτικών)

Ι. ΠΕΡΙΟΧΗ ΣΧΟΛΕΙΟΥ:

1. Αστική
2. Ημιαστική
3. Αγροτική

I. ΓΙΑ ΤΗ ΔΟΥΛΕΙΑ ΣΑΣ

Οι παρακάτω προτάσεις αφορούν την ικανοποίησή σας από την εργασία σας. Παρακαλούμε κυκλώστε τον ανάλογο αριθμό σύμφωνα με την παρακάτω κλίμακα:

Διαφωνώ απόλυτα: 1, Διαφωνώ: 2, Ούτε συμφωνώ/ Ούτε διαφωνώ: 3, Συμφωνώ: 4, Συμφωνώ απόλυτα: 5

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1. Η δουλειά μου είναι ενδιαφέρουσα.	1	2	3	4	5
2. Αισθάνομαι πολύ ικανοποιημένος από την τωρινή δουλειά μου.	1	2	3	4	5
3. Φαίνεται πως οι φίλοι μου θεωρούν πιο ενδιαφέρουσες τις δουλειές τους.	1	2	3	4	5
4. Αν ξεκινούσα πάλι από την αρχή, θα επέλεγα την ίδια δουλειά.	1	2	3	4	5
5. Συχνά βαριέμαι στη δουλειά μου.	1	2	3	4	5
6. Όταν τελειώνω από τη δουλειά μου, αισθάνομαι πως έχω κάνει κάτι αξιοσημείωτο	1	2	3	4	5
7. Είμαι δυσαρεστημένος από τη δουλειά μου.	1	2	3	4	5
8. Αισθάνομαι ασφάλεια στη δουλειά μου	1	2	3	4	5
9. Είμαι ικανοποιημένος από την κοινωνική επαφή που έχω μέσω της δουλειάς μου	1	2	3	4	5
10. Οι συνθήκες εργασίας είναι ικανοποιητικές.	1	2	3	4	5
11. Νομίζω πως η κάθε μέρα δουλειάς δεν τελειώνει ποτέ.	1	2	3	4	5
12. Τις περισσότερες μέρες είμαι ενθουσιασμένος με τη δουλειά μου.	1	2	3	4	5

II. ΚΛΙΜΑΚΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Παρακαλούμε κυκλώστε τον αριθμό που εκφράζει πώς αισθανθήκατε στην ΕΡΓΑΣΙΑ
ΣΑΣ την
ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗ ΒΑΔΟΜΑΔΑ σύμφωνα με την παρακάτω κλίμακα:

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ.
1. Δραστήριος	1.....	2.....	3.....	4.....	5
2. Συνεπαρμένος	1.....	2.....	3.....	4.....	5
3. Νευρικός	1.....	2.....	3.....	4.....	5
4. Ενθουσιασμένος	1.....	2.....	3.....	4.....	5
5. Χαλαρός	1.....	2.....	3.....	4.....	5
6. Φοβισμένος	1.....	2.....	3.....	4.....	5
7. Χαρούμενος	1.....	2.....	3.....	4.....	5
8. Λυπημένος	1.....	2.....	3.....	4.....	5
9. Περιφρονητικός	1.....	2.....	3.....	4.....	5
10. Γεμάτος ενέργεια	1.....	2.....	3.....	4.....	5
11. Εχθρικός	1.....	2.....	3.....	4.....	5
12. Ήρεμος	1.....	2.....	3.....	4.....	5
13. Εκνευρισμένος	1.....	2.....	3.....	4.....	5
14. Νυσταγμένος	1.....	2.....	3.....	4.....	5
15. Γαλήνιος	1.....	2.....	3.....	4.....	5
16. Αδρανής	1.....	2.....	3.....	4.....	5
17. Δυνατός	1.....	2.....	3.....	4.....	5

II. β

Οι παρακάτω ερωτήσεις αφορούν το πώς διαχειρίζεστε τα συναισθήματά σας γενικά.
Σημειώστε με ένα κύκλο τον βαθμό που κάθε πρόταση εκφράζει το πώς αισθάνεστε.

	Διαφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ απόλυτα
1. Τις περισσότερες φορές καταλαβαίνω (έχω μια καλή αίσθηση) γιατί διακατέχομαι από κάποια συναισθήματα (έτσι όπως αισθάνομαι).	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7	
2. Πάντα μπορώ να καταλάβω πως αισθάνονται οι φίλοι μου με βάση την συμπεριφορά τους.	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7	
3. Πάντα θέτω στόχους για τον εαυτό μου και μετά βάζω τα δυνατά μου για να τους πετύχω.	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7	
4. Μπορώ με την λογική να ελέγξω τον θυμό μου και να αντεπεξέλθω στις δυσκολίες.	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7	
5. Έχω μια καλή κατανόηση των συναισθημάτων μου.	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7	
6. Είμαι καλός παρατηρητής των συναισθημάτων των άλλων.	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7	

7. Πάντα 'λέω στον εαυτό μου' ότι είμαι ένα άξιο και ικανό άτομο. 1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
8. Είμαι απόλυτα ικανός να ελέγξω τα συναισθήματά μου. 1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
9. Πάντα καταλαβαίνω πώς αισθάνομαι πραγματικά. 1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
10. Είμαι ευαίσθητος στα συναισθήματα και στην συγκινησιακή κατάσταση των άλλων ανθρώπων. 1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
11. Είμαι ένα άτομο με ισχυρά κίνητρα. 1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
12. Όταν θυμώνω, πάντα μπορώ να ηρεμήσω γρήγορα 1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
13. Πάντα γνωρίζω αν είμαι χαρούμενος ή όχι. 1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
14. Έχω μια καλή κατανόηση των συναισθημάτων των ανθρώπων γύρω μου. 1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
15. Πάντα παρακινώ τον εαυτό μου να καταφέρει το καλύτερο. 1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
16. Έχω καλό έλεγχο των συναισθημάτων μου. 1.....2.....3.....4.....5.....6.....7

III. ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΜΑΔΑ

Οι παρακάτω προτάσεις αναφέρονται σε ολόκληρη την ομάδα υπαλλήλων, με τους οποίους υπηρετείτε μαζί, στην ίδια μονάδα. Για κάθε πρόταση, επιλέξτε την απάντηση που σας εκφράζει περισσότερο.

	1= Διαφωνώ απόλυτα 2= Διαφωνώ αρκετά 3= Διαφωνώ μερικώς 4= Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	5= Συμφωνώ μερικώς 6= Συμφωνώ αρκετά 7= Συμφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ μερικώς	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ μερικώς	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
1.	Αισθάνομαι ότι ανήκω σε αυτή την ομάδα.		1	2	3	4	5	6	7
2.	Χαίρομαι που είμαι μέλος αυτής της ομάδας.		1	2	3	4	5	6	7
3.	Θεωρώ τον εαυτό μου μέλος αυτής της ομάδας.		1	2	3	4	5	6	7
4.	Αυτή η ομάδα είναι μία από τις καλύτερες που έχω συναντήσει.		1	2	3	4	5	6	7
5.	Αισθάνομαι μέλος αυτής της ομάδας.		1	2	3	4	5	6	7
6.	Είμαι ικανοποιημένος που είμαι μέλος αυτής της ομάδας.		1	2	3	4	5	6	7

IV. ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΓΙΑ ΤΟΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ ΤΟΥΣ

Παρακαλώ απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις σχετικά με τον προϊστάμενό σας

1. Ξέρεις συνήθως πόσο ικανοποιημένος είναι από τη δουλειά που κάνεις ο προϊστάμενός σου;	Σπάνια 1	Περιστασιακά 2	Μερικές φορές 3	Αρκετά συχνά 4	Πολύ συχνά 5
2. Πόσο καλά καταλαβαίνει ο προϊστάμενός σου τα προβλήματα και τις ανάγκες σου στη δουλειά;	Καθόλου 1	Λίγο 2	Έτσι κι έτσι 3	Αρκετά 4	Πάρα πολύ 5
3. Πόσο καλά αναγνωρίζει ο προϊστάμενός σου τις δυνατότητές σου;	Καθόλου 1	Λίγο 2	Μέτρια 3	Αρκετά καλά 4	Πλήρως 5
4. Ανεξάρτητα από το status του προϊσταμένου σου ποιες είναι οι πιθανότητες να σε βοηθήσει με όλη του την δύναμη να λύσεις προβλήματα στη δουλειά σου;	Καμία 1	Λίγες 2	Μέτριες 3	Υψηλές 4	Πολύ ψηλές 5
5. Ξανά, ανεξάρτητα από το status του, ποιες είναι οι πιθανότητες ο προϊστάμενός σου να εγγυηθεί για σένα με δικό του προσωπικό κόστος;	Καμία 1	Λίγες 2	Μέτριες 3	Υψηλές 4	Πολύ ψηλές 5
6. Έχω αρκετή εμπιστοσύνη στον προϊστάμενό μου ώστε να τον υπερασπιστώ και να δικαιολογήσω μια απόφασή του ακόμα και αν δεν είναι παρών για να το κάνει ο ίδιος	Διαφωνώ απόλυτα 1	Διαφωνώ 2	Ουδέτερος 3	Συμφωνώ 4	Συμφωνώ απόλυτα 5
7. Πώς θα χαρακτηρίζατε την εργασιακή σχέση σας με τον προϊστάμενό σας;	Απόλυτα αναποτελεσματική 1	Αποτελεσματική 2	Έτσι κι έτσι 3	Λίγο αποτελεσματική 4	Καθόλου αποτελεσματική 5

V. ΓΙΑ ΤΙΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΑΣ ΓΕΝΙΚΑ

Για κάθε μία από τις τέσσερις παραγράφους βάλτε σε ένα κύκλο τον αριθμό που εκφράζει καλύτερα πώς αισθάνεσαι για τον κάθε τύπο σχέσεων.

Δεν μου Ταιριάζει			Μου ταιριάζει αρκετά			Μου ταιριάζει πολύ
1	2	3	4	5	6	7

A. Είναι εύκολο για μένα να εμπλέκομαι συναισθηματικά με άλλους ανθρώπους. Νιώθω άνετα να εξαρτώμαι από αυτούς και εκείνοι να εξαρτώνται από μένα. Δεν ανησυχώ μήπως μείνω μόνος/η ή μήπως δεν με αποδεχτούν οι άλλοι.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

B. Νιώθω άβολα να πλησιάζω τους άλλους. Θέλω συναισθηματικά στενές σχέσεις, αλλά μου είναι δύσκολο να εμπιστευτώ εντελώς τους άλλους ή να εξαρτηθώ από αυτούς.

Ανησυχώ μήπως πληγωθώ εάν αφήσω τον εαυτό μου να συνδεθεί πολύ στενά με τους άλλους.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Γ. Συναισθηματικά θέλω να συνδέομαι ολοκληρωτικά με τους άλλους, αλλά συχνά διαπιστώνω πως οι άλλοι διστάζουν να με πλησιάσουν όσο θα ήθελα. Δεν νοιώθω άνετα χωρίς κοντινές σχέσεις αλλά μερικές φορές ανησυχώ μήπως οι άλλοι δεν εκτιμούν την αξία μου όσο εκτιμώ εγώ την δική τους.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Δ. Νοιώθω άνετα χωρίς στενές συναισθηματικές σχέσεις. Είναι πολύ σημαντικό για μένα να νοιώθω ανεξάρτητος/η και προτιμώ να μην εξαρτώμαι από τους άλλους ή οι άλλοι να εξαρτώνται από μένα.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

VI. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ

Παρατίθενται κάποιες προτάσεις σχετικά με το πώς λειτουργείτε και επηρεάζεστε από την εργασία σας. Σημειώστε την απάντηση που σας εκφράζει καλύτερα από τις άλλες, έστω και κατά προσέγγιση.

	0= Ποτέ, 1= μερικές φορές το χρόνο ή λιγότερο, 2= μια φορά το μήνα ή λιγότερο, 3= μερικές φορές το μήνα, 4= μια φορά την εβδομάδα, 5= μερικές φορές την εβδομάδα, 6= κάθε μέρα	Ποτέ	Μερικές φορές το χρόνο ή λιγότερο	Μια φορά το μήνα ή λιγότερο	Μερικές φορές το μήνα	Μια φορά την εβδομάδα	Μερικές φορές την εβδομάδα	Κάθε μέρα
1.	Νιώθω συναισθηματικά «στραγγισμένος /η» από τη δουλειά μου.	0	1	2	3	4	5	6
2.	Νοιώθω εξαντλημένος /η στο τέλος της εργάσιμης μέρας.	0	1	2	3	4	5	6
3.	Νοιώθω κουρασμένος /η όταν σηκώνομαι το πρωί και πρέπει να αντιμετωπίσω μια ακόμη μέρα στη δουλειά.	0	1	2	3	4	5	6
4.	Ανησυχώ ότι η δουλειά αυτή με σκληραίνει συναισθηματικά.	0	1	2	3	4	5	6
5.	Νοιώθω εξαιρετικά ενεργητικός /ή.	0	1	2	3	4	5	6

VII. ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ

Παρακαλούμε σημειώστε τις απαντήσεις σας μόνο στο φυλλάδιο απαντήσεων που συνοδεύει το ερωτηματολόγιο.



1. Οδηγίες: Σε ποιο βαθμό το πρόσωπο της φωτογραφίας εκφράζει τα παρακάτω συναισθήματα; (Παρακαλούμε επιλέξτε μία απάντηση για **κάθε** συναίσθημα)

Καθόλου χαρά	1	2	3	4	5	Πολύ μεγάλη χαρά
--------------	---	---	---	---	---	------------------

Καθόλου φόβος	1	2	3	4	5	Πολύ μεγάλος φόβος
---------------	---	---	---	---	---	--------------------

Καθόλου έκπληξη	1	2	3	4	5	Πολύ μεγάλη έκπληξη
-----------------	---	---	---	---	---	---------------------

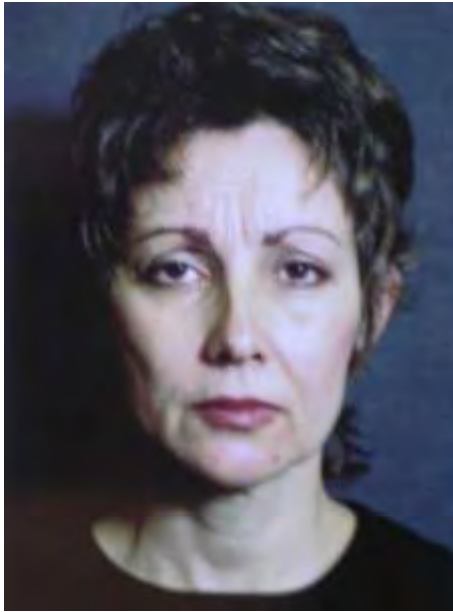
Καθόλου αηδία	1	2	3	4	5	Πολύ μεγάλη αηδία
---------------	---	---	---	---	---	-------------------

Καθόλου ενθουσιασμός	1	2	3	4	5	Πολύ μεγάλος ενθουσιασμός
----------------------	---	---	---	---	---	---------------------------



2. Οδηγίες: Σε ποιο βαθμό το πρόσωπο της φωτογραφίας εκφράζει τα παρακάτω συναισθήματα; (Παρακαλούμε επιλέξτε μία απάντηση για **κάθε** συναίσθημα)

Καθόλου χαρά	1	2	3	4	5	Πολύ μεγάλη χαρά
Καθόλου λύπη	1	2	3	4	5	Πολύ μεγάλη λύπη
Καθόλου φόβο	1	2	3	4	5	Πολύ μεγάλος φόβος
Καθόλου έκπληξη	1	2	3	4	5	Πολύ μεγάλη έκπληξη
Καθόλου ενθουσιασμός	1	2	3	4	5	Πολύ μεγάλος ενθουσιασμός



3. Οδηγίες: Σε ποιο βαθμό το πρόσωπο της φωτογραφίας εκφράζει τα παρακάτω συναισθήματα; (Παρακαλούμε επιλέξτε μία απάντηση για **κάθε** συναίσθημα)

Καθόλου χαρά	1	2	3	4	5	Πολύ μεγάλη χαρά
--------------	---	---	---	---	---	------------------

Καθόλου λύπη	1	2	3	4	5	Πολύ μεγάλη λύπη
--------------	---	---	---	---	---	------------------

Καθόλου φόβος	1	2	3	4	5	Πολύ μεγάλος φόβος
---------------	---	---	---	---	---	--------------------

Καθόλου έκπληξη	1	2	3	4	5	Πολύ μεγάλη έκπληξη
-----------------	---	---	---	---	---	---------------------

Καθόλου ενθουσιασμός	1	2	3	4	5	Πολύ μεγάλος ενθουσιασμός
----------------------	---	---	---	---	---	---------------------------



4. Οδηγίες: Σε ποιο βαθμό το πρόσωπο της φωτογραφίας εκφράζει τα παρακάτω συναισθήματα; (Παρακαλούμε επιλέξτε μία απάντηση για **κάθε** συναίσθημα)

Καθόλου χαρά	1	2	3	4	5	Πολύ μεγάλη χαρά
Καθόλου θλίψη	1	2	3	4	5	Πολύ μεγάλη θλίψη
Καθόλου φόβος	1	2	3	4	5	Πολύ μεγάλος φόβος
Καθόλου θυμός	1	2	3		5	Πολύ μεγάλος θυμός
Καθόλου αηδία	1	2	3	4	5	Πολύ μεγάλη αηδία