

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΟΥ**  
**ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**«Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης»**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Η σχέση χαρακτηριστικών του διευθυντή σχολικής μονάδας με την εργασιακή εμπειρία των εκπαιδευτικών: μια πολυεπίπεδη ανάλυση.**

**ΔΑΝΑΗ ΑΛ. ΒΑΣΙΛΑΚΟΥ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΚΑΦΕΤΣΙΟΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ**

**ΒΟΛΟΣ 2009**



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**  
**ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ & ΚΕΝΤΡΟ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ**  
**ΕΙΔΙΚΗ ΣΥΛΛΟΓΗ «ΓΚΡΙΖΑ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ»**

Αριθ. Εισ.: 8088/1  
Ημερ. Εισ.: 22-02-2010  
Δωρεά: Συγγραφέα  
Ταξιθετικός Κωδικός: Δ  
371.200 92  
ΒΑΣ

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΟΥ**  
**ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**«Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης»**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Η σχέση χαρακτηριστικών του διευθυντή σχολικής μονάδας με την εργασιακή εμπειρία των εκπαιδευτικών: μια πολυεπίπεδη ανάλυση.**

**ΔΑΝΑΗ ΑΛ. ΒΑΣΙΛΑΚΟΥ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΚΑΦΕΤΣΙΟΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ**

**ΒΟΛΟΣ 2009**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη.....	2
Εισαγωγή.....	4
Κεφάλαιο 1 <sup>ο</sup> Έννοιες – Ανασκόπηση ερευνητικών δεδομένων.....	6
1.1. Ορισμός ηγεσίας.....	6
1.2. Ορισμός συναισθήματος .....	12
1.2.1. Συναίσθημα και εργασία .....	13
1.3. Συναισθηματική Νοημοσύνη .....	14
1.3.1. Κατανόηση συναισθημάτων εαυτού .....	17
1.3.2. Αντίληψη συναισθημάτων των άλλων .....	18
1.3.3. Χρήση συναισθήματος.....	19
1.3.4. Ρύθμιση συναισθήματος.....	20
1.3.5. Ηγεσία και Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	21
1.4. Ρύθμιση συναισθήματος.....	23
1.5. Θεωρίες συναισθήματος.....	27
1.5.1. Θεωρία συναισθηματικών γεγονότων ( <i>Affective Events Theory</i> ) .....	27
1.5.2. Θεωρία μεταδοτικότητας του συναισθήματος ( <i>Emotional Contagion</i> ) .....	28
1.6. Εξαρτημένες μεταβλητές.....	30
1.6.1. Επαγγελματική ικανοποίηση .....	30
1.6.2. Θετικό/αρνητικό συναίσθημα στην εργασία .....	32
1.6.3. Σχέση συναλλαγής μεταξύ υφισταμένου και προϊσταμένου. ....	34
1.6.4. Συνοχή της ομάδας .....	36
Κεφάλαιο 2 <sup>ο</sup> Ερευνητικό Μέρος.....	38
2.1. Γενικοί στόχοι .....	38
2.2. Ερευνητικές υποθέσεις.....	39
2.3. Μεθοδολογία .....	40
2.3.1. Διαδικασία συλλογής του υλικού-ερωτηματολόγιο .....	40
2.3.2. Δείγμα .....	40
2.3.3. Κλίμακες .....	41
2.3.4. Ανάλυση .....	43
2.4. Αποτελέσματα .....	44
2.4.1. Μονοεπίπεδη ανάλυση.....	44
2.4.1.1. Αποτελέσματα ανάλυσης δεδομένων εκπαιδευτικών .....	44
2.4.1.2. Αποτελέσματα ανάλυσης δεδομένων των διευθυντών .....	46
2.4.2. Πολυεπίπεδη ανάλυση .....	49
Κεφάλαιο 3 <sup>ο</sup> Επισκόπηση αποτελεσμάτων - Συζήτηση .....	51
3.1. Συζήτηση.....	51
Πτυχές συναισθηματικής νοημοσύνης και της ρύθμισης συναισθήματος των εκπαιδευτικών και η εργασιακή τους εμπειρία. ....	53
Πτυχές της συναισθηματικής νοημοσύνης των διευθυντών και η εργασιακή τους εμπειρία .....	54
3.2. Περιορισμοί της έρευνας - κατευθύνσεις για μελλοντικές έρευνες.....	55
3.3. Γενικά συμπεράσματα.....	56
Βιβλιογραφικές αναφορές .....	57
Παράρτημα .....	86

## Περίληψη

Ο εργασιακός χώρος κατακλύζεται από συναισθηματικές αντιδράσεις και επιδράσεις. Η παρούσα έρευνα, επεκτείνοντας προηγούμενες έρευνες και ανιχνεύοντας τις πηγές των συναισθημάτων των εργαζομένων, ελέγχει υποθέσεις, που αφορούν τις σχέσεις της ρύθμισης συναισθήματος και των πτυχών της συναισθηματικής νοημοσύνης του ηγέτη, με το συναίσθημα και τη στάση των υφισταμένων στην εργασία, ελέγχοντας ταυτόχρονα την επίδραση της συνοχής της ομάδας. Ταυτόχρονα ελέγχει τη σχέση της ρύθμισης συναισθήματος και των πτυχών της συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών και των υφισταμένων, με την εργασιακή τους εμπειρία. Το δείγμα αποτελούνταν από 51 διευθυντές σχολείων και 281 εκπαιδευτικούς, οι οποίοι συμπλήρωσαν ερωτηματολόγια αυτοαναφοράς, που αφορούσαν τη ρύθμιση συναισθήματος, τις τέσσερις αυταναφερόμενες πτυχές της ΣΝ, το θετικό και αρνητικό συναίσθημα, τη συνοχή της ομάδας, την επαγγελματική ικανοποίηση και την αντίληψη για τη σχέση συναλλαγής μεταξύ υφισταμένου και προϊσταμένου. Αντίθετα με τις αρχικές υποθέσεις, η πολυεπίπεδη ανάλυση δεν έδειξε σχέση μεταξύ των πτυχών της συναισθηματικής νοημοσύνης του ηγέτη και της εργασιακής εμπειρίας των υφισταμένων. Ενώ, η ρύθμιση συναισθήματος του ηγέτη, παρουσίασε αρνητική συσχέτιση με την επαγγελματική ικανοποίηση και το συναίσθημα στην εργασία των υφισταμένων. Στην μονοεπίπεδη ανάλυση διάφορες πτυχές της συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών και των εκπαιδευτικών είχαν θετική συσχέτιση με τη στάση και το εργασιακό συναίσθημα των ίδιων. Αυτά τα πορίσματα ερμηνεύονται μέσα από μία κοινωνικο-αλληλεπιδραστική προοπτική η οποία τονίζει τη σχέση συναλλαγής που αναπτύσσεται μεταξύ ηγέτη και υφισταμένου και συνεισφέρει σε μία κατανόηση της επίδρασης των συναισθημάτων είτε ενδοατομικά και διαπροσωπικά

## Abstract

The working place abounds with emotional responses and influences. Extending previous research and investigating the sources of employees' emotion, the present study tests hypotheses concerning the relationships between leaders' emotion regulation and aspects of emotional intelligence (EI) and subordinates' emotion and work attitudes, controlling the effect of group cohesion. Simultaneously, the relationship between leaders' and subordinates' own emotion regulation and aspects of EI is tested. . The sample was composed of 51 school directors (leaders) and 281 educators (subordinates), who completed self report inventories concerning emotion regulation, the four self-perceived EI abilities, work affect, group

cohesion, job satisfaction and self-perceived leader-member exchange. Contrary to the initial expectations the multilevel analysis showed no relationship between leader's EI abilities and subordinates' work outcomes. Additionally, leader's emotion regulation and subordinates' job satisfaction and job affect were negatively related. Several of subordinates' and leaders' EI abilities and emotion regulation strategies were positively related with respondents' own work attitude and emotionality. These findings are interpreted in a social-interactionist perspective, that highlights leader-follower emotional exchanges, and contribute to the understanding of effects of emotions intrapersonally and interpersonally.

**Keywords:** Leadership, emotion regulation, emotional intelligence, social interaction, job satisfaction, group cohesion

## Εισαγωγή

Οι απαιτήσεις της κοινωνίας του 21<sup>ου</sup> αιώνα επιβάλλουν επαναπροσανατολισμούς στις γνώσεις και συμπεριφορές, που πρέπει να προάγει η εκπαίδευση μέσω του σχολείου, προκειμένου να είναι αποτελεσματική. Αυτή η κοινωνία της γνώσης και της πληροφορίας απαιτεί από τους ανθρώπους να διαθέτουν και να εφαρμόζουν θεωρητική και αναλυτική γνώση για να σχεδιάσουν τις δραστηριότητές τους, έτσι ώστε να λύνουν τα προβλήματα μέσα από συλλογική εργασία, να εκτιμούν τα αποτελέσματα των ενεργειών τους σωστά, να συνεργάζονται σε πολυπολιτισμικά συστήματα και κουλτούρες και να διαχειρίζονται όλο και πιο σύνθετα και απαιτητικά κοινωνικά συστήματα, και πάνω από όλα απαιτούν διαρκή μάθηση (Darling-Hammond, 1993). Μέσα στο πλαίσιο αυτό, το αποτελεσματικό σχολείο προβάλλει ως βασικός μοχλός προόδου και ανάπτυξης της σύγχρονης κοινωνίας (Πασιαρδής, 2004). Αυτό όμως, πέρα από άλλους παράγοντες κοινωνικούς, οικονομικούς ή και πολιτικούς, εξαρτάται άμεσα από τον αποτελεσματικό διευθυντή, ο οποίος συνεισφέρει με την ενδυνάμωση του προσωπικού στην επίτευξη των στόχων της εκπαίδευσης (Fullan, 1992· Harris, 2004· Hopkins, Ainscow & West, 1994· Sergiovanni, 1992).

Με δεδομένο ότι το συναίσθημα στο χώρο της εργασίας, αποτελεί βασικό παράγοντα διαμόρφωσης οργανωσιακής συμπεριφοράς (Wright & Staw, 1999) και, ότι ο ρόλος του στη διαδικασία της ηγεσίας είναι σημαντικός και θεμελιώδης (Barsade, Brief & Spataro, 2003· George, 2000· Humphrey, 2002), η παρούσα εργασία επικεντρώνεται στη σχέση χαρακτηριστικών του διευθυντή, ως ηγέτη της σχολικής μονάδας, με την εργασιακή εμπειρία των υφιστάμενων εκπαιδευτικών. Ειδικότερα η συναισθηματική νοημοσύνη και η ρύθμιση του συναισθήματος των διευθυντών και εκπαιδευτικών αποτελούν τις ανεξάρτητες μεταβλητές, ενώ η επαγγελματική ικανοποίηση, το θετικό και αρνητικό συναίσθημα στην εργασία, και η σχέση, που αναπτύσσεται μέσα από τη συναλλαγή υφιστάμενων εκπαιδευτικών και προϊστάμενου διευθυντή, αποτελούν τους εξαρτημένους τομείς της εργασιακής εμπειρίας. Ταυτόχρονα, η συνοχή της ομάδας ελέγχεται, ως μεσολαβούσα μεταβλητή, στην επίδραση των ανωτέρω χαρακτηριστικών στις εξαρτημένες.

Η παρούσα εργασία επιχειρεί να διευρύνει και να εμβαθύνει στον τρόπο, που επιδρά ο ηγέτης ενός οργανισμού, μέσω συγκεκριμένων χαρακτηριστικών του, στη στάση και στο συναίσθημα στην εργασία των υφισταμένων, λαμβάνοντας υπόψη τη συνοχή της ομάδας. Η διερεύνηση της άμεσης επίδρασης του ηγέτη στην αποτελεσματικότητα των Ελληνικών



σχολείων είναι αδύνατη, λόγω έλλειψης αξιολόγησης. Έτσι, το όφελος που προκύπτει από την μελέτη της αλληλεπίδρασης είναι έμμεσο. Η θετική αλληλεπίδραση μπορεί να συμβάλλει στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών και αυτή με τη σειρά της στην περεταίρω ομαλή λειτουργία του σχολείου, επιδρώντας έτσι έμμεσα στους μαθητές, ως αποδέκτες των θετικών συμπεριφορών των εκπαιδευτικών και των προϊσταμένων.

Η υιοθέτηση πολυεπίπεδης ανάλυσης στην παρούσα έρευνα, αποτελεί σημαντική μεθοδολογική επιλογή, επιχειρώντας να συνεισφέρει στην πιο αξιόπιστη κατανόηση των αποτελεσμάτων και του τρόπου, που επιδρούν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του ηγέτη της σχολικής μονάδας στους υφιστάμενους εκπαιδευτικούς, με δεδομένο ότι η διοίκηση, που λαμβάνει υπόψη το ανθρώπινο δυναμικό, είναι αποτελεσματική (Patterson, West, Lawthom & Nickell, 1997· Leithwood & Riehl, 2003· MacBeath, 2005). Αν η ηγεσία εξισούται με επιρροή, όπως κεντρικές προσεγγίσεις της ηγεσίας ισχυρίζονται (Katz, 1973· Hersey & Blanchard 1972· Hollander & Julian, 1969· Yukl, 2006· Zaccaro, 2001), τότε η ανάλυση της επίδρασης, των σχετικών με το συναίσθημα χαρακτηριστικών του ηγέτη στην ομάδα των υφισταμένων, μπορεί να αναλυθεί αξιόπιστα, μόνο με τη χρήση πολυεπίπεδων μοντέλων ανάλυσης.

Όσον αφορά στη δομή της εργασίας, στο πρώτο κεφάλαιο προσδιορίζεται εννοιολογικά η ηγεσία και το συναίσθημα. Επίσης, αναλύονται διεξοδικά οι ανεξάρτητες μεταβλητές της έρευνας: η συναισθηματική νοημοσύνη με ειδικότερη ανάλυση των τεσσάρων πτυχών της και η ρύθμιση συναισθήματος, ενώ γίνεται η σύνδεση του συναισθήματος με την ηγεσία και το οργανωσιακό περιβάλλον, διατυπώνοντας θεωρητικά μοντέλα. Στο τελευταίο τμήμα του κεφαλαίου παρουσιάζονται διεξοδικά οι εξαρτημένες μεταβλητές της έρευνας, δηλαδή η επαγγελματική ικανοποίηση, το θετικό και αρνητικό συναίσθημα στην εργασία, η συνοχή της ομάδας και η σχέση που αναπτύσσεται, μέσα από τη συναλλαγή υφισταμένων εκπαιδευτικών και προϊστάμενου διευθυντή. Στο δεύτερο κεφάλαιο, αναφέρονται οι γενικοί στόχοι και υποθέσεις της πολυεπίπεδης και μονοεπίπεδης ανάλυσης, η μεθοδολογία, και τα αποτελέσματα της έρευνας. Ακολουθεί το τρίτο κεφάλαιο με τη συζήτηση, τους περιορισμούς και τα γενικά συμπεράσματα.



## Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup> Έννοιες – Ανασκόπηση ερευνητικών δεδομένων

### 1.1. Ορισμός ηγεσίας

Η έννοια της ηγεσίας προσεγγίζεται ποικιλοτρόπως από τους μελετητές. Ορίζεται ως ένα πλέγμα συμπεριφορών που χρησιμοποιεί το άτομο, μέσα από ένα αίσθημα αποστολής και οράματος για τον οργανισμό, με σκοπό να επιτύχει τους στόχους που έθεσε, επηρεάζοντας τη συμπεριφορά των υφισταμένων (Πασιαρδής, 2004· Χατζηπαντελή, 1998). Σύμφωνα με τον Chemers (1997), ηγεσία είναι μια διαδικασία κοινωνικής επίδρασης κατά την οποία το άτομο επιτυγχάνει να εξασφαλίσει τη βοήθεια των άλλων, για να επιτύχει τον κοινό σκοπό. Επίσης, οι Leithwood και Riehl (2003) καθόρισαν ως ηγεσία τη λειτουργία κατά την οποία το άτομο συνεργαζόμενο με άλλους και ασκώντας επιρροή, παρέχει κατεύθυνση στον οργανισμό με σκοπό την επίτευξη στόχων. Ενώ οι Hersey και Blanchard (1972) εκλαμβάνουν την ηγεσία, ως «μια διαδικασία που αποσκοπεί στο να επηρεάσει ένα άτομο ή μια ομάδα, με σκοπό να πραγματοποιηθούν ορισμένοι στόχοι σε ορισμένες συνθήκες» (σελ. 168) συμφωνώντας κατά ένα μέρος με τους Katz και Kahn (1978 σελ. 528), οι οποίοι θεωρούν την ηγεσία ως μία αυξητική επιρροή που υπερβαίνει τη μηχανική συμμόρφωση των μελών ενός οργανισμού προς τις γενικές του κατευθύνσεις.

Η κοινή συνιστώσα των ορισμών, που ενδεικτικά αναφέρθηκαν, είναι η άσκηση επιρροής που ασκεί ο ηγέτης στους υφισταμένους, ώστε να εργαστούν για την διεκπεραίωση του έργου τους. Αυτή η επιρροή αντλείται από διάφορες πηγές, όπως είναι οι ανταμοιβές, που μπορεί να προσφέρει, οι τιμωρίες, που είναι σε θέση να επιβάλει, οι ειδικές γνώσεις που κατέχει, η θέση του, η οποία περιβάλλεται από κύρος ανάλογα με τις ευθύνες της, και τέλος, η γενικότερη προσωπικότητα, που τον καθιστά πρότυπο προς μίμηση (Μπουραντάς, 2001). Οι νεώτερες απόψεις περί ηγεσίας εστιάζονται στην συναισθηματική επιρροή, που ασκεί ο ηγέτης στην ομάδα των υφισταμένων, επιδρώντας στα συναισθήματά τους, στις αντιλήψεις τους και κατ'επέκταση στην συμπεριφορά, που υιοθετούν εκείνοι κατά την άσκηση των εργασιακών τους καθηκόντων (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002· Hoy & Miskel, 2005· Humphrey, 2002· Zaccaro, 2007).

Ο εννοιολογικός προσδιορισμός της έννοιας της ηγεσίας εστιάζεται αφενός στην περιγραφή χαρακτηριστικών της προσωπικότητας του αποτελεσματικού ηγέτη, που καθορίζουν την ηγετική συμπεριφορά, και αφετέρου στο στυλ ηγεσίας, που υιοθετεί για να επιτύχει τους στόχους του οργανισμού τον οποίο διοικεί (Sousa, 2003· Zaccaro, 2007· Avolio, Walumbwa

& Weber, 2009). Ως ηγετικά χαρακτηριστικά (leader traits) ορίζονται εκείνα που αποτελούν ενσωματωμένα πρότυπα προσωπικών χαρακτηριστικών, αντανακλώντας μία ποικιλία ατομικών διαφορών, και αναπτύσσουν αποτελεσματική ηγεσία μέσα από μία ποικιλία ομαδικών και οργανωσιακών καταστάσεων (Zaccaro, 2007). Διαφαίνεται ότι αυτά τα ηγετικά χαρακτηριστικά ξεπερνούν τον παλαιότερο κληρονομικό χαρακτήρα (Stogdill, 1948) και ταυτόχρονα περιλαμβάνουν κίνητρα, ανάγκες, αξίες, γνωστικές και κοινωνικές ικανότητες, δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων και εξειδικευμένη γνώση (Yukl, 2006), τα οποία επιδρούν στη διαμόρφωση της κατάλληλης ηγετικής συμπεριφοράς ανάλογα με την περίπτωση. Συγκεκριμένα ο Zaccaro (2001) υποστήριξε, ότι η αποτελεσματική ηγεσία προέρχεται από την ενσωμάτωση μιας ομάδας γνωστικών ικανοτήτων με κοινωνικές δεξιότητες και ιδιοσυγκρασιακές τάσεις, οι οποίες βρίσκονται σε αλληλεπίδραση και συνεισφέρουν το ίδιο στη διαμόρφωση της συμπεριφοράς. Για παράδειγμα η υψηλή νοημοσύνη του ηγέτη θα συνεισφέρει στη λύση προβλημάτων κατά την άσκηση του ρόλου του, όμως θα είναι άχρηστη, αν απουσιάζουν οι κοινωνικές δεξιότητες, που απαιτούνται για την εφαρμογή των προτεινόμενων λύσεων.

Ένα κριτήριο που χρησιμοποιείται για την κατάταξη των τύπων (στυλ) ηγεσίας αποτελεί το περιεχόμενο της έννοιας της ηγεσίας. Με βάση αυτό η ηγεσία διαχωρίζεται σε αυθεντική (authentic), μετασχηματιστική (transformational) και οραματιστική (visionary). Ενώ όταν το κριτήριο είναι η ηγεσία ως διαδικασία, τότε διαχωρίζεται ως επιμεριστική (shared), πολύπλοκη (complex) και στρατηγική (strategic) (Avolio et al., 2009).

Ως αυθεντική ηγεσία (Luthans & Avolio, 2003) προσδιορίζεται αυτή, κατά την οποία αναπτύσσεται ένα πρότυπο διαφανούς και ηθικής ηγετικής συμπεριφοράς. Ο ηγέτης ενθαρρύνει τη διάχυση πληροφοριών στα μέλη του οργανισμού, οι οποίες είναι απαραίτητες στη λήψη αποφάσεων, ενώ παράλληλα δέχεται κατευθύνσεις και απόψεις των υφισταμένων. Οι μελετητές βασίστηκαν στην εργασία της Fredrickson (2001) στη θετική οργανωσιακή συμπεριφορά σύμφωνα με την οποία τα άτομα, που ενεργούν με βάση θετικά συναισθήματα (ευτυχία, αποτελεσματικότητα, προσαρμοστικότητα, ελπίδα), διευρύνουν τη γνώση και ενθαρρύνουν καινοτόμες και διερευνητικές σκέψεις και δράσεις. Έτσι, τα άτομα αναπτύσσονται αποτελεσματικά και αποδίδουν βασιζόμενα στις προσωπικές τους πηγές και μέσα.

Τα δομικά στοιχεία της αυθεντικής ηγεσίας είναι η ισορροπημένη ανάλυση (balanced processing), η εσωτερικευμένη ηθική προοπτική (internalized moral perspective), η διαφάνεια στη σχέση (relational transparency) και η αυτό-αντίληψη (self-awareness) (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008). Η ισορροπημένη ανάλυση αποτελεί τη βασική προϋπόθεση για τη λήψη αποφάσεων και αναφέρεται στην αντικειμενική ανάλυση σχετικών δεδομένων, που πιθανόν προέρχονται από τους υφισταμένους ή και από προσωπικές γνώσεις. Η εσωτερικευμένη ηθική προοπτική αναφέρεται στην καθοδήγηση, που παρέχουν στο άτομο οι ηθικές του αξίες και έτσι ρυθμίζουν τη συμπεριφορά του. Η διαφάνεια στη σχέση, αναφέρεται στην παρουσίαση ενός αυθεντικού εαυτού μέσω ανοιχτής επικοινωνίας και ειλικρινών συναισθημάτων, αναλόγων της εκάστοτε περίπτωσης. Η αυτό-αντίληψη αναφέρεται στην κατανόηση, που επιδεικνύει το άτομο, σχετικά με τις δυνατότητές του και τις αδυναμίες του, και στον τρόπο, που αντιλαμβάνεται τον κόσμο. Όλα αυτά τα στοιχεία, συντελούν στην υιοθέτηση και ανάπτυξη της αυθεντικής ηγεσίας.

Η μετασχηματιστική (transformational) ηγεσία, συχνά αναφερόμενη ως χαρισματική από τους Burns (1978) και House (1977), αναφέρεται στην κινητοποίηση των υφισταμένων μέσω του χαρίσματος του ηγέτη με στόχο την συναισθηματική ταυτοποίηση με το όραμα του, εμπλέκοντας προσωπικά τα άτομα με τα οποία συνεργάζεται, προκειμένου να προωθήσει τους στόχους, που θέτει (Sousa, 2003· Bass, 1985). Γενικά υπονοείται ότι ο μετασχηματιστικός ηγέτης αναβαθμίζει τις προσδοκίες των υφισταμένων και ενεργοποιεί τις ανώτερες αξίες τους (αλτρουισμό). Με αυτόν τον τρόπο, μέσω της ταυτοποίησης με το όραμα, που παρουσιάζεται από τον ηγέτη, οι υφιστάμενοι αισθάνονται καλύτερα για την εργασία τους ενώ ταυτόχρονα κινητοποιούνται γνωστικά και συναισθηματικά (Ashkanasy, Härtel & Daus, 2002· Shamir, Arthur & House, 1994). Έτσι, οι υφιστάμενοι ενθαρρύνονται να βρίσκουν τους δικούς τους τρόπους ενεργειών και η αποστολή τους αποτελεί ένα μέσο προσωπικής επαγγελματικής ανάπτυξης.

Το μοντέλο μετασχηματιστικής ηγεσίας, το οποίο προτάθηκε από τους Avolio και Bass (1988) χαρακτηρίζεται από την ιδεατή επιρροή, την εμπνευσμένη κινητοποίηση, την πνευματική παρακίνηση και την εξατομικευμένη θεώρηση, ως συστατικά στοιχεία, που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητά της. Ειδικότερα, η ιδεατή επιρροή (idealized influence) αναφέρεται στο μέγεθος, στο οποίο οι υφιστάμενοι ταυτοποιούνται συναισθηματικά με τον ηγέτη. Η εμπνευσμένη κινητοποίηση (inspirational motivation) περιγράφει την έκταση, στην οποία ο ηγέτης παρέχει τους συναισθηματικούς πόρους για την επίτευξη των στόχων. Η

πνευματική παρακίνηση (intellectual stimulation) αναφέρεται στην ικανότητα του ηγέτη να ενθαρρύνει τους υφισταμένους να αμφισβητούν την υπάρχουσα γνώση και πορεία δράσης. Τέλος, η εξατομικευμένη θεώρηση (individualized consideration) αναφέρεται στην τάση του ηγέτη να αναθέτει στους υφισταμένους τα κατάλληλα καθήκοντα και να τους παρέχει την ανάλογη με τις δυνατότητές τους ανατροφοδότηση. Γενικά, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες φαίνεται να χρησιμοποιούν το συναίσθημα για να κινητοποιούν τους υφισταμένους (Ashkanasy & Tse, 2000).

Η οραματιστική ηγεσία επικεντρώνεται στο όραμα του ηγέτη, ο οποίος λειτουργεί με αυτοπεποίθηση και ενσυναίσθηση (γνώση των συναισθημάτων των άλλων), ως καταλύτης αλλαγής στον οργανισμό (Sousa, 2003). Μέσα από αυτό το πρίσμα, το ξεκάθαρο όραμα αποτελεί σημαντική προϋπόθεση αποτελεσματικότητας της ηγεσίας, ειδικά όταν οι απαιτήσεις αυξάνονται και απειλούν να αλλάξουν τον προσανατολισμό και την αποστολή του οργανισμού. Τα οράματα εμπεριέχουν το γνωστικό και το συναισθηματικό τομέα. Ο μεν γνωστικός τομέας εστιάζεται στα αποτελέσματα, ο δε συναισθηματικός επικαλείται τις προσωπικές αξίες και πιστεύω των εμπλεκομένων (Boal & Bryson, 1988). Έτσι το γνωστικό στοιχείο επηρεάζει τον τρόπο αντίχενυσης πληροφοριών οδηγώντας στη μάθηση (Boal & Whitehead, 1992), ενώ το συναισθηματικό επηρεάζει την κινητοποίηση των εργαζομένων, την αφοσίωση και επακόλουθα την εφαρμογή (Shamir, Arthur & House, 1994).

Η επιμεριστική ηγεσία προϋποθέτει την ύπαρξη ομάδων, ως βασικές δομές λειτουργίας ενός οργανισμού, για να αποκτήσει νόημα και υπόσταση. Σύμφωνα με τον Day και τους συνεργάτες του (2004), αυτή η ηγεσία αναδεικνύεται ως μία δυναμική διαδικασία, που αναπτύσσεται σε όλη τη διάρκεια ύπαρξης της ομάδας και ποικίλει ανάλογα με τις εισροές, τις λειτουργίες και τα αποτελέσματά της. Η παραγωγή αμφίδρομων προτύπων επιρροής, αποτελεί θεμελιώδες στοιχείο της επιμεριστικής ηγεσίας, ενδυναμώνοντας την ανάπτυξη σχέσεων ανάμεσα στα μέλη της ομάδας, των οποίων ο σκοπός είναι να οδηγήσουν είτε ο ένας τον άλλον στην επίτευξη του στόχου, είτε ολόκληρο τον οργανισμό (Pearce & Conger, 2003). Η ηγεσία επιμερίζεται στα μέλη της ομάδας και ο ηγέτης λειτουργεί ως επιστάτης, που επιβλέπει τη λειτουργία της ομάδας. Ειδικότερα η επιμεριστική ηγεσία ορίζεται ως διαδικασία «αμοιβαίας, ταυτόχρονης και συνεχούς επιρροής στα πλαίσια της ομάδας, η οποία χαρακτηρίζεται από την ανάδειξη επίσημων ή και ανεπίσημων ηγετών» (Pearce, 2004, σελ.48) και παράλληλα, χαρακτηρίζει ολόκληρη την ομάδα και όχι ένα άτομο ξεχωριστά.



Η ηγεσία ως πολυπλοκότητα, βασισμένη στην ομώνυμη θεωρία, αναφέρεται ως ένα σύστημα δυναμικών και απρόβλεπτων, αλληλεπιδρώντων στοιχείων του οργανισμού, τα οποία λειτουργούν ως ένα δίκτυο ανατροφοδότησης για τα μέλη του οργανισμού και με τη σειρά τους έχουν ως αποτέλεσμα, την προσαρμογή μέσω διασποράς της γνώσης, εφαρμογής καινοτομίας και περαιτέρω προσαρμογής στην αλλαγή (Uhl-Bien & Marion, 2008). Σύμφωνα με αυτόν τον τύπο ηγεσίας, αυτή ενεργοποιείται μέσα από οποιαδήποτε αλληλεπίδραση, η οποία την αναδεικνύει (Uhl-Bien, Marion & McKelvey, 2007). Το θεμέλιο της πολύπλοκης ηγεσίας είναι το γεγονός, ότι ταυτόχρονα, αλληλεπιδρούν πολλά στοιχεία με βάση κανόνες και γνώση, τα οποία καθίστανται ικανά να προσαρμόζονται, δεχόμενα ανατροφοδότηση από το ίδιο το σύστημα. Ο ηγέτης υιοθετεί τρεις ρόλους για να επιδράσει: τον προσαρμοστικό, τον διαχειριστικό και τον ενδυναμωτικό (Uhl-Bien et al., 2007).

Η στρατηγική ηγεσία επικεντρώνεται στους ανθρώπους, οι οποίοι είναι γενικά υπεύθυνοι για τον οργανισμό, περιλαμβάνοντας όχι μόνο έναν ηγέτη, αλλά όλη την ηγετική ομάδα, συχνά ονομαζόμενη κυρίαρχη συμμαχία (Cyert & March, 1963). Εστιάζει στα γνωρίσματα των ατόμων, που κατέχουν τη στρατηγική ηγεσία, και είναι υπεύθυνα για την πορεία και κατεύθυνση του οργανισμού (Mintzberg, 1979).

Εξ ορισμού η στρατηγική ηγεσία επικεντρώνεται στις ενέργειες του ηγέτη και στο τρόπο, που ηγείται (Hambrick, 1989). Η ουσία της στρατηγικής ηγεσίας έγκειται στη δημιουργία και διατήρηση της απορροφητικής ικανότητας (absorptive capacity), της αμοιβαίας προσαρμογής (adaptive capacity) και της ηγετικής σοφίας (managerial wisdom), ως γνωρίσματα κυρίως της ηγετικής ομάδας και κατ'επέκταση όλου του οργανισμού (Boal & Hooijberg, 2000). Ως απορροφητική ικανότητα αναφέρεται εκείνη που καθιστά το άτομο ικανό να μαθαίνει, με στόχο να εφαρμόζει τη νέα γνώση, για να ενδυναμώσει ή και να αλλάξει το σχέδιο δράσης του οργανισμού (Cohen & Levinthal, 1990). Το δεύτερο γνώρισμα, η αμοιβαία προσαρμογή, προσδιορίζεται ως η ικανότητα αλλαγής του ατόμου για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις για καινοτομία και συνεχή μάθηση μέσα σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον (Hit, Keats & DeMarie, 1998). Αυτό προϋποθέτει στρατηγική ευελιξία, που πρέπει να επιδεικνύεται από την ηγετική ομάδα, και ακολούθως από τον οργανισμό (Hooijberg, Hunt & Dodge, 1997· Lord & Hall, 1992). Και τέλος η ηγετική σοφία περιγράφει τη διορατικότητα και τη λήψη αποφάσεων τη σωστή στιγμή. Εμπεριέχει κοινωνικές δεξιότητες και ενσυναίσθηση, προκειμένου να γίνονται αντιληπτές οι υφιστάμενες σχέσεις και η ποικιλία στον οργανισμό (McCaughey, 2000· Zaccaro, Gilbert, Thor & Munford, 1991). Έτσι η γνωστική

πολυπλοκότητα σε συνδυασμό με την κοινωνική νοημοσύνη και την ποικιλομορφία στη συμπεριφορά, επιδρούν στα γνωρίσματα της στρατηγικής ηγεσίας και την καθιστούν αποτελεσματική (Boal & Hooijberg, 2001).

Συμπερασματικά η ηγεσία αποτελεί μία δυναμική, δυαδική και πολύπλοκη διαδικασία σχέσεων, επιδράσεων και επιρροής, που δεν περιορίζεται στον ηγέτη αλλά περιλαμβάνει τους συνεργάτες του, τους υφισταμένους και γενικότερα την ομάδα στην οποία λειτουργεί (Avolio et al., 2009· House, 1996). Η αλληλεπίδραση ηγεσίας, υφισταμένων, περιστάσεων και συγκεκριμένου γενικότερα (Bryman, 1996), αποτελεί αντικείμενο μελέτης, προσδίδοντας μια ολιστική θεώρηση στην έννοια της ηγεσίας (Beyer, 1999). Επίσης, τα νέα μοντέλα ηγεσίας δίνουν έμφαση στη συμβολική συμπεριφορά του ηγέτη, στα μηνύματα έμπνευσης και οράματος, που μεταφέρει, στα συναισθήματα, στις ιδεολογικές και ηθικές αξίες του (Avolio, 2005· Lowe & Gardner, 2000· Newcombe & Ashkanasy, 2002), και τέλος στην προσοχή, που επιδεικνύει προς τους υφισταμένους και στην πνευματική κινητοποίηση, που προκαλεί με τις ενέργειές του (Bass, 1985· Burns, 1978). Αυτή η νέα προσέγγιση αποτελεί την ηγεσία νέου ύφους (new-genre leadership) (Avolio et al., 2009· Boal & Hooijberg, 2001), η οποία αντιπαραβαλλόμενη με την παραδοσιακή ηγεσία (traditional leadership), επικεντρώνεται στην ανταποδοτική σχέση ηγέτη και υφισταμένου, στη στοχοθεσία και στην παροχή στήριξης και κατεύθυνσης.

Συνοπτικά, η έννοια της ηγεσίας δεν ταυτίζεται με τη θεσμική έννοια του όρου, που εκφράζει την ανώτατη διοίκηση ενός οργανισμού (Σαϊτής, 2002), αλλά αντιπροσωπεύει διαδικασίες κοινωνικής και συναισθηματικής επιρροής των μελών του οργανισμού για την επίτευξη των στόχων, που έχουν τεθεί (Kafetsios, Nezelek & Vasiou, in press· Yukl, 2006· Dasborough & Ashkanasy, 2002). Έτσι το συναίσθημα διαδραματίζει πρωτεύοντα ρόλο στην άσκηση της ηγεσίας με δεδομένο, ότι εμποτίζει τη μνήμη, τις σκέψεις, την κρίση και τις διαπροσωπικές συμπεριφορές (Forgas & Wyland, 2006· Newcombe & Ashkanasy, 2002). Φαίνεται, ότι η συμπεριφορά του ατόμου στο χώρο της εργασίας, δεν εξαρτάται μόνο από γνωρίσματα της προσωπικότητάς του (Zaccaro, 2007), αλλά διαμορφώνεται μέσω της αλληλεπίδρασης που ασκείται κατά την συνδιαλλαγή με τα άλλα μέλη του οργανισμού είτε είναι συνάδελφοι, είτε προϊστάμενοι είτε υφιστάμενοι (Ashkanasy et al., 2002). Οπότε το συναίσθημα και η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελούν βασικά στοιχεία της ηγεσίας.



## 1.2. Ορισμός συναισθήματος

Ο Damasio (1999) προσδιόρισε τα συναισθήματα, ως «περίπλοκες χημικές και νευρικές αποκρίσεις, που ρυθμίζουν τον τρόπο ενεργοποίησης ενός οργανισμού, με απώτερο στόχο την επιβίωσή του». Παράλληλα τα συναισθήματα συνδέθηκαν με συμπεριφορές, αφού ορίστηκαν, ως δεδομένες νοητικές καταστάσεις ενεργοποιούμενες από εξειδικευμένα νευρικά συστήματα, τα οποία με τη σειρά τους προκαλούν μετρήσιμες φυσιολογικές καταστάσεις, ενώ λειτουργούν σαν αποκρίσεις σε αξιολογούμενες εσωτερικές και εξωτερικές πληροφορίες (LeDoux, 1999). Ταυτόχρονα ο Siegel (1999) υποστήριξε, ότι τα συναισθήματα αποτελούν δυναμικές διαδικασίες, που δημιουργούνται μέσα στον εγκέφαλο, επηρεαζόμενες από κοινωνικές και αξιολογικές λειτουργίες, με στόχο την προετοιμασία του εγκεφάλου και του σώματος για δράση.

Ειδικότερα, τα συναισθήματα αποτελούν μία από τις τρεις κατηγορίες βασικών νοητικών λειτουργιών και λειτουργούν αλληλεπιδρώντας στα κίνητρα και στη γνώση - τις άλλες δύο νοητικές λειτουργίες- (Mayer, Chabot & Carlsmith, 1997). Μέσα στο πλαίσιο αυτό είναι ικανά να διευκολύνουν τη γνωστική διαδικασία, προάγοντας τη δημιουργικότητα, να συμβάλλουν στη λήψη αποφάσεων και να αναπτύξουν την επιμονή κατά την εκπλήρωση δύσκολων και απαιτητικών καθηκόντων (Salovey & Mayer, 1990). Επίσης τα συναισθήματα είναι υπεύθυνα για τη λογική σκέψη, βοηθώντας τον εγκέφαλο να θέσει προτεραιότητες και έτσι να λάβει αποφάσεις την κατάλληλη στιγμή (Pinker, 1997). Σύμφωνα με τον Lazarus (1999), τα συναισθήματα ακολουθούν κανόνες και δεν είναι χαοτικά ή παράλογα. Υπάρχει κάποια λογική πίσω από την εμπειρία του κάθε συναισθήματος. Το είδος, η ποιότητα και η ένταση τους, αντικατοπτρίζουν τον τρόπο, με τον οποίο το κάθε άτομο ερμηνεύει τα γεγονότα, που λαμβάνουν χώρα στο περιβάλλον του.

Βέβαια το συναίσθημα δε λειτουργεί ανεξάρτητα, αλλά συνεργάζεται με το φλοιό του εγκεφάλου, εφιστώντας την προσοχή του και έτσι συνεισφέρει στην κατανόηση των γεγονότων, στη λήψη αποφάσεων και στη λύση προβλημάτων (Sylwester, 2000). Έτσι το συναίσθημα κινείται βήμα-βήμα με άλλες διαστάσεις της ανθρώπινης ευφυΐας –κοινωνική (social), προδιάθεση (disposition), φυσιολογική (physiological), δομική (constructive) και αναστοχαστική (reflective)- με στόχο την ανθρώπινη μάθηση και επιτυχημένη πορεία (Dickman & Stanford-Blair, 2002).

Συνοπτικά, τα συναισθήματα είναι βιολογικές διαδικασίες, που ρυθμίζουν και τον εγκέφαλο και το σώμα, για να ανταποκριθεί σε εσωτερικές και εξωτερικές πληροφορίες, οι οποίες θα αξιολογηθούν υποκειμενικά (Dickman & Stanford-Blair, 2002). Μέσα στο πλαίσιο αυτό, γίνεται αντιληπτό ότι το άτομο αφενός αντιλαμβάνεται το συναίσθημα μέσω της επίδρασής του στο σώμα και πνεύμα και αφετέρου η ύπαρξή του είναι αναγκαία και απαραίτητη για την επιβίωση του. Ταυτόχρονα, το συναίσθημα λειτουργεί επικουρικά στο άτομο, δίνοντας κρίσιμες πληροφορίες για την κατάσταση των διαπροσωπικών του σχέσεων (Clore, 1994). Οπότε η κατανόηση, αξιολόγηση και ρύθμισή του, ως πτυχές, που συγκροτούν τη συναισθηματική νοημοσύνη και οι στρατηγικές, που χρησιμοποιούνται για τον κατάλληλο χειρισμό του, αποτελούν βασικές διαδικασίες προκειμένου να υπάρξει δράση, σκέψη και λήψη αποφάσεων. Έτσι η διερεύνηση του τρόπου, με τον οποίον το κάθε άτομο διαχειρίζεται το συναίσθημα κατά την επαφή και αλληλεπίδρασή του με τους άλλους στον εργασιακό χώρο, θα συνεισφέρει στην καλύτερη κατανόηση του τρόπου λειτουργίας και επίδρασης της ηγεσίας.

### ***1.2.1.Συναίσθημα και εργασία***

Το συναίσθημα στην εργασία αποτελεί ένα θέμα, που έχει αποσπάσει την προσοχή των ερευνητών τα τελευταία χρόνια, ιδιαίτερα μετά τη δημοσίευση των βιβλίων της Hochschild (1983) “The Managed Heart” και Goleman (1995) “Emotional intelligence”. Εργαζόμενοι και ηγέτες, αναμένεται να αισθάνονται και να εκφράζουν συναισθήματα στο χώρο της εργασίας. Αυτά ποικίλουν από πολύ θετικά όπως αισιοδοξία και χαρά, έως πολύ αρνητικά, περιλαμβάνοντας την απογοήτευση και το θυμό. Είναι φανερό, ότι οι εργαζόμενοι στις πολλαπλές τους επαφές και αλληλοεπιδράσεις με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους, εκτίθενται σε καταστάσεις που προκαλούν συναισθήματα, τα οποία δυναμικά επηρεάζουν τις στάσεις, τις διαθέσεις τους και τις συμπεριφορές τους (Ashforth & Humphrey, 1995). Άλλωστε ο εργασιακός χώρος αποτελεί έναν από τους πιο προβληματικούς χώρους λόγω της ανάγκης διαπροσωπικής επαφής (Fitness, 2000).

Το συναίσθημα θεωρείται καθοριστικό στοιχείο της αποτελεσματικής ηγεσίας (Ashkanasy & Tse, 2000· Boal & Hooijberg, 2000· George, 2000). Η ηγεσία θεωρείται ως μία συναισθηματικά φορτισμένη διαδικασία, που προκαλεί συναισθηματικές αντιδράσεις στους υφισταμένους και ο σωστός χειρισμός των συναισθημάτων αποτελεί κριτήριο αποτελεσματικότητας του οργανισμού (Dasborough, 2006). Επίσης, η George (2000) υποστηρίζει ότι τα συναισθήματα και ο χειρισμός τους από τον ηγέτη συνεισφέρουν στην

αποδοτικότητα του οργανισμού και επικεντρώνεται σε πέντε διαδικασίες, με τις οποίες οδηγεί τον οργανισμό στην επιτυχία. Ειδικότερα, ο ηγέτης αναπτύσσει στόχους, εμφυσά ένα αίσθημα εκτίμησης προς την εργασία, γεννά και συντηρεί τον ενθουσιασμό στους υφισταμένους, ενθαρρύνει την ελαστικότητα στη λήψη αποφάσεων και την αλλαγή, και τέλος καθιερώνει μία ταυτότητα για τον οργανισμό. Όλες αυτές οι διαδικασίες εμπλέκουν το συναίσθημα δίνοντας έτσι έμφαση στο χειρισμό του από την ηγεσία. Επίσης, οι υφιστάμενοι επηρεάζονται από το συναίσθημα, το οποίο εκδηλώνει ο ηγέτης, μέσω της συναισθηματικής μεταδοτικότητας (Newcombe & Ashkanasy, 2002).

Ο ενθουσιασμός, που επιδεικνύει το άτομο για την εργασία του, εξαρτάται από το συναίσθημα. Τα άτομα, που χάνουν τον ενθουσιασμό τους, δεν καταβάλλουν τη μέγιστη προσπάθεια και αυτό έχει επίπτωση στην απόδοσή τους (Manion, 2000). Ενώ, οι απαιτήσεις της εργασίας οδηγούν στον συναισθηματικό μόχθο (Hochschild, 1983). Η έννοια του συναισθηματικού μόχθου (emotional labor) αναφέρεται στη χειραγώγηση του συναισθήματος από το άτομο, με στόχο να προσαρμόζει τα συναισθήματα τα οποία επιδεικνύει, στις εργασιακές απαιτήσεις, καταπνίγοντας αυτά που αισθάνεται. Αυτό έχει αρνητικές επιπτώσεις στο άτομο οδηγώντας το σε συναισθηματική εξουθένωση (Hochschild, 1983).

Συμπερασματικά, το άτομο δε λειτουργεί συναισθηματικά απομονωμένο στον εργασιακό του χώρο, αλλά μεταφέρει προσωπικά χαρακτηριστικά ιδιοσυγκρασίας, διαθέσεις και συναισθήματα. Οι συναισθηματικές εμπειρίες και εκφράσεις του ατόμου επηρεάζουν τους άλλους, με τους οποίους έρχεται σε επαφή, και με την αλληλεπίδραση διαμορφώνονται στάσεις και συμπεριφορές, που με τη σειρά τους επηρεάζουν την επίδοση, τη λήψη αποφάσεων τη δημιουργικότητα, την ικανότητα διαπραγμάτευσης και την επαγγελματική ικανοποίηση (Barsade. & Gibson, 2007).

### **1.3. Συναισθηματική Νοημοσύνη**

Έγινε αντιληπτό από τις αρχές του προηγούμενου αιώνα, ότι εκτός από τη γνωσιακή νοημοσύνη υπάρχει και μία άλλη, εξίσου σημαντική και καθοριστική για την επιτυχημένη εξέλιξη του ατόμου, η οποία αρχικά ονομάστηκε κοινωνική ευφυΐα, οριζόμενη, ως « η ικανότητα να ενεργεί το άτομο με σοφία στις ανθρώπινες σχέσεις χειριζόμενο και αντιλαμβανόμενο τους άλλους ανθρώπους» (Thorndike, 1920, σελ 228). Στη συνέχεια ο Gardner (1983), εξακολουθώντας να χρησιμοποιεί τον όρο, υποστήριξε ότι αποτελεί ένα συνδυασμό ενδοατομικής και διαπροσωπικής νοημοσύνης. Η μεν πρώτη αναφέρεται στην

ικανότητα του ατόμου να χειρίζεται και να διαφοροποιεί τα προσωπικά του αισθήματα αποτελεσματικά, ενώ η δεύτερη αναφέρεται στη δεξιότητα του ατόμου να χειρίζεται τους άλλους και μάλιστα διαχωρίζοντας τις διαθέσεις τους, τα κίνητρα και τις προθέσεις τους.

Οι πρώτοι, που χρησιμοποίησαν τον όρο συναισθηματική νοημοσύνη, ήταν οι Salovey και Mayer (1990), ως ικανότητα χειρισμού των συναισθημάτων. Εκείνοι προσδιόρισαν εννοιολογικά τον όρο ως «μία υποκατηγορία της κοινωνικής ευφυΐας, η οποία περιλαμβάνει την ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει και να διακρίνει τα αισθήματα και συναισθήματα του εαυτού του και των άλλων, προκειμένου να καθοδηγήσει τη σκέψη του και τις πράξεις του» (σελ. 189) αναπτύσσοντας το μοντέλο των ικανοτήτων. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, η ΣΝ θεωρείται ως παραδοσιακή, γενική νοημοσύνη διαφορετική από τη γνωσιακή, αποτελούμενη από συσχετιζόμενες ικανότητες (Cobb & Mayer, 2000· Mayer & Salovey, 1993) και διακρίνεται από άλλα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου, που εμπλέκουν τις συναισθηματικές ικανότητες. Έτσι, ο όρος περιγράφει την ικανότητα κατανόησης και αξιολόγησης των μηνυμάτων που μεταφέρουν τα συναισθήματα είτε τα προσωπικά είτε των άλλων, ώστε να ληφθεί η απόφαση και να καθοριστεί η ανάλογη συμπεριφορά από το άτομο (Mayer, Caruso, & Salovey, 1999) και ταυτόχρονα σχετίζεται με την ικανότητα έκφρασης και ρύθμισης των συναισθημάτων του εαυτού και των άλλων (Mayer, Salovey, Caruso & Sitarenios, 2001).

Σε αντίθεση, άλλοι (Bar On, 1997· Goleman, 1995) προσδιορίζουν εννοιολογικά τη Συναισθηματική Νοημοσύνη, ως ένα μικτό μοντέλο νοημοσύνης, το οποίο συνδυάζει χαρακτηριστικά της προσωπικότητας με ικανότητες. Ο μεν Goleman (1995) θεωρεί ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη συνδυάζει ικανότητες του ανθρώπου για αυτοεπίγνωση, αυτοκυριαρχία, αυτοέλεγχο και ενσυναίσθηση, με την ευσυνειδησία και τη δυνατότητα να ακούει προσεκτικά τους άλλους, να ασκεί επιρροή, να συνεργάζεται και να επικοινωνεί. Ο δε Bar-On (1997) επικεντρώνεται στην προσαρμογή της συμπεριφοράς του ατόμου στις απαιτήσεις και πιέσεις του περιβάλλοντος μέσω μη γνωστικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων, που το επηρεάζουν.

Σύμφωνα με τα προαναφερθέντα, γίνεται φανερό ότι υπάρχουν δύο μοντέλα σχετικά με τον εννοιολογικό προσδιορισμό της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Το μεν πρώτο, των Mayer και Salovey (1997), θέτει ως βάση την αλληλεπίδραση των γνωστικών και συναισθηματικών ικανοτήτων με στόχο την κρίση και μνήμη του ατόμου, ενώ το δεύτερο, των Bar-On (1997)



και Goleman (1995), βασιζόμενο σε κοινωνικό-συναισθηματικά μοντέλα, επικεντρώνεται, τόσο στις ατομικές διαφορές κατά την οργάνωση και έκφραση των συναισθημάτων, όσο και σε συναφείς κοινωνικές δεξιότητες.

Η υιοθέτηση της πρώτης εννοιολογικής προσέγγισης στην παρούσα έρευνα ήταν μία επιλογή, που καθοδηγήθηκε τόσο από παρόμοιες προηγούμενες έρευνες (Palmer, Donalson & Stough, 2002· Sy, Tram & O'Hara, 2006· Wong & Law, 2002), όσο και από τη σταχυολόγηση της σχετικής βιβλιογραφίας (Καφέτσιος, 2003· Mayer, Caruso & Salovey, 2000· Mayer, 2006· Daus & Ashkanasy, 2005). Επίσης, η δεύτερη προσέγγιση συνδυάζοντας γνωστικές ικανότητες και κοινωνικές δεξιότητες με χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και συμπεριφορές (Cobb & Mayer, 2000), καθιστά τη ΣΝ πολύπλοκη, δυσνόητη και με πολλές πτυχές, οι οποίες είναι δύσκολο να μετρηθούν (Pfeiffer, 2001).

Οι Mayer και Salovey (1997) καθόρισαν τέσσερις πτυχές ικανοτήτων: α) την κατανόηση συναισθημάτων εαυτού, β) την αντίληψη των συναισθημάτων των άλλων, γ) το χειρισμό των συναισθημάτων και δ) τη ρύθμιση των συναισθημάτων. Ενώ αντίστοιχα στο μοντέλο του, ο Bar-On (2000) διέκρινε πέντε διαστάσεις ΣΝ: ενδοπροσωπικές δεξιότητες (intrapersonal skills), προσαρμοστικότητα (adaptability), έλεγχο στρες (stress management) και γενική διάθεση (general mood). Παράλληλα ο Goleman (1995, 1998) υποστήριξε ότι η ΣΝ συνδυάζει ατομικές ικανότητες και κοινωνικές. Στο πρώτο επίπεδο διέκρινε την αυτοαντίληψη, που περιελάμβανε τη συναισθηματική αυτοεπίγνωση και εμπιστοσύνη στον εαυτό, και τη διαχείριση του εαυτού, η οποία περιελάμβανε τον συναισθηματικό έλεγχο, την προσαρμοστικότητα, την επίτευξη, τα κίνητρα, και την αισιοδοξία. Τέλος, στο δεύτερο επίπεδο αναφέρθηκε σε κοινωνική αντίληψη περιλαμβάνοντας ενσυναίσθηση, οργανωσιακή επίγνωση και γνώση των υπηρεσιών, και διαχείριση των σχέσεων, η οποία περιελάμβανε την επιρροή, τη διαχείριση κρίσεων, τη διαμόρφωση δεσμών και τη συνεργασία.

Με βάση τα παραπάνω, συνάγεται ότι το μοντέλο των Salovey και Mayer (1990), το οποίο αναφέρεται σε τέσσερις ικανότητες, που σχετίζονται με το συναίσθημα είτε το ατομικό είτε των άλλων, είναι αυτό, που θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί στην παρούσα έρευνα. Έτσι θα διαπιστωθεί επαρκώς το μέγεθος της σχέσης, που υπάρχει ανάμεσα στην κάθε μία ικανότητα και πόσο είναι δυνατόν να συνεισφέρει στη διαμόρφωση των συσχετίσεων. Άλλωστε και άλλοι ερευνητές διαχειρίστηκαν τις τέσσερις διαστάσεις της ΣΝ ξεχωριστά, αποβλέποντας σε αποτελεσματικότερη διερεύνηση (Elfenbein & Ambady, 2002· Kafetsios, et al., in press·

Kafetsios & Zampetakis, 2008). Λειτουργώντας στο συγκεκριμένο πλαίσιο, στην παρούσα έρευνα κρίθηκε απαραίτητο, να αντιμετωπιστούν οι τέσσερις δεξιότητες χωριστά, θεωρώντας ότι η κάθε μία επιδρά διαφορετικά στην εργασιακή εμπειρία των ατόμων.

### ***1.3.1. Κατανόηση συναισθημάτων εαυτού***

Η ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται και να κατανοεί τα βαθύτερα προσωπικά του συναισθήματα, αποτελεί την πρώτη πτυχή της ΣΝ. Οι άνθρωποι, που διαθέτουν αυτήν την ικανότητα σε υψηλό βαθμό, θα καταφέρουν να αξιολογήσουν επαρκώς τα συναισθήματά τους πριν από τους άλλους. Έτσι, αποσαφηνίζοντας τα προσωπικά συναισθήματα, επιτυγχάνουν αφενός να έχουν καλύτερη αυτοεπίγνωση, κατανοώντας τις προσωπικές τους αξίες και κίνητρα (Goleman et al., 2002) και αφετέρου βιώνουν λιγότερο στρες (Salovey, Mayer, Goldman, Turvey & Palfai, 1995). Αναγνωρίζουν με αυτόν τον τρόπο, πως τα συναισθήματά τους επηρεάζουν τους εαυτούς τους και την προσωπική επίδοση στην εργασία και αναλόγως ενεργούν κατόπιν. Αντίθετα, άτομα με χαμηλή κατανόηση των συναισθημάτων τους, αδυνατούν να αξιολογήσουν συναισθήματα, όπως θυμό ή ζήλια, και ακολούθως οδηγούνται σε λανθασμένες ενέργειες. Άλλωστε η σωστή αξιολόγηση του συναισθήματος αποτελεί το κλειδί για τις περεταίρω ενέργειες, είτε αναφερόμαστε σε έναν απλό εργαζόμενο είτε αναφερόμαστε στον ηγέτη μιας ομάδας ή ενός οργανισμού (Dickman & Stanford-Blair, 2002).

Οι Rosete και Ciarocchi (2005) εξετάζοντας τη σχέση μεταξύ ΣΝ και αποτελεσματικότητας του ηγέτη, βρήκαν υψηλή συσχέτιση μεταξύ της ικανότητας του ηγέτη να αντιλαμβάνεται και να αξιολογεί τα προσωπικά του συναισθήματα και της αποτελεσματικότητας των υφισταμένων. Πιο συγκεκριμένα θεώρησαν, ότι αυτή η ικανότητα του ηγέτη αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα του αποτελεσματικού προϊσταμένου. Όμοια, οι διοικητές, που είχαν την υψηλότερη βαθμολογία στον τομέα της κατανόησης των συναισθημάτων του εαυτού, αξιολογήθηκαν από του υφισταμένους ως αποτελεσματικότεροι, σε σχέση με άλλους, που πήραν χαμηλότερη βαθμολογία στον τομέα αυτό (Kerr, Garvin, Heaton & Boyle, 2006). Επίσης οι Day και Carroll (2004), χρησιμοποιώντας ως εργαλείο μέτρησης το MSCEIT, το οποίο διαχωρίζει τις τέσσερις πτυχές της ΣΝ, βρήκαν ότι η αντίληψη και κατανόηση των συναισθημάτων του ιδίου του ατόμου έχει θετική συσχέτιση με την επίδοσή του σε τομείς λήψης αποφάσεων.



### *1.3.2. Αντίληψη συναισθημάτων των άλλων*

Η ικανότητα αντίληψης των συναισθημάτων των άλλων κατά την κοινωνική αλληλεπίδραση εμπεριέχει την έννοια της αξιολόγησής τους προκειμένου να γίνουν αντιληπτές από το άτομο οι προθέσεις του άλλου. Ο χώρος της εργασίας αποτελεί για τα άτομα σημείο αλληλεπίδρασης φορτωμένο με συγκινησιακές καταστάσεις, που τελικά επιδρούν στη διαμόρφωση συμπεριφορών (Barsade & Gibson, 1998). Στο πλαίσιο αυτό ο ηγέτης, που έχει αναπτύξει αρκετά αυτή τη δεξιότητα, είναι σε θέση να αντιληφθεί τις ανάγκες των άλλων καλύτερα και έτσι να λειτουργήσει ανάλογα (Bell & Hall, 1954). Με άλλα λόγια αυτή η ικανότητα είναι συνώνυμη της ενσυναίσθησης (empathy), η οποία ορίζεται ως προσπάθεια να αναγνωρίσει κανείς, και να βιώσει στα δικά του, τα συναισθήματα των άλλων (Sally, 2000). Τα άτομα, που έχουν επιδείξει υψηλά επίπεδα ενσυναίσθησης, αναδεικνύονται ως ηγέτες μίας ομάδας (Daus & Harris, 2003), εμπνέουν εμπιστοσύνη στα υπόλοιπα μέλη και συντονίζουν καλύτερα την ομάδα για την επίτευξη των στόχων, που έχουν τεθεί (Wolf, Pescosolido & Druskat, 2002).

Οι θεωρίες περί μετασχηματιστικής ηγεσίας θεωρούν την ικανότητα αντίληψης συναισθημάτων των άλλων πρωτεύουσα σημασία για την αποτελεσματικότητα του οργανισμού, που διοικείται με αυτόν τον τρόπο (Bass & Avolio, 1994· McColl-Kennedy & Anderson, 2002). Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες θεωρούνται ότι χειρίζονται το συναίσθημα προκαλώντας τη συναισθηματική ανταπόκριση των υφισταμένων (Ashkanasy & Tse, 2000· Lewis, 2000), ενώ παράλληλα παρέχουν ατομική φροντίδα, ή τουλάχιστον δίνουν την εντύπωση ότι λειτουργούν έτσι (Ashkanasy & Tse, 2000). Ο μετασχηματιστικός ηγέτης έχει την τάση να στηρίζει και να βοηθά τον υφιστάμενο, ειδικά όταν ο άλλος αισθάνεται απογοήτευση και αρνητικό συναίσθημα (Berson, Shamair, Avolio & Popper, 2001· McColl-Kennedy & Anderson, 2002). Έτσι, επηρεάζει τον οργανισμό που ηγείται, είτε άμεσα (Barling, Weber & Kelloway, 1996· Howell & Avolio, 1993) είτε έμμεσα επιδρώντας στην ικανοποίηση των υφισταμένων (Hater & Bass, 1988).

Οι ηγέτες, που αντιλαμβάνονται τα συναισθήματα των άλλων, φαίνεται να παρακινούν τους υφιστάμενους τους να εργαστούν πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά (Grossman, 2000) και η εμπνευσμένη κινητοποίηση με τη μορφή του οράματος και της αίσθησης της αποστολής θεωρείται ότι αυξάνει τα επίπεδα αισιοδοξίας και ενθουσιασμού στην ομάδα, με ευεργετικά αποτελέσματα (Dubinsky, Yammarino, Jolson & Spangler, 1995).

### *1.3.3. Χρήση συναισθήματος*

Η χρήση συναισθήματος, ως ικανότητα της ΣΝ, εκτιμά τον τρόπο, με τον οποίο οι σκέψεις και άλλες γνωστικές διαδικασίες ενημερώνονται από την εμπειρία του συναισθήματος και έτσι χρησιμοποιείται για να μεγιστοποιήσει τη λογική (Mayer et al., 2001). Το συναίσθημα και οι γνωστικές διαδικασίες αλληλοεξαρτώνται, και η ικανότητα αυτή της ΣΝ, δίνει τη δυνατότητα στο άτομο να επεξεργαστεί γνωστικά τις πληροφορίες. Το άτομο, που μπορεί να ενσωματώνει το συναίσθημα στη λογική, καταφέρνει να προσαρμόζεται στις καταστάσεις και να προχωρά επιτυχημένα στη ζωή (Salovey, Detweller-Bedell, Detweller-Bedell & Mayer, 2008). Πιο συγκεκριμένα, τα συναισθήματα θα χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικά για να εστιάσει το άτομο την προσοχή του σε σημαντικές απαιτήσεις, να επιλέξει ανάμεσα σε παρόμοιες αλλά ανταγωνιστικές επιλογές και να αυξήσει την ευελιξία του στην επεξεργασία των πληροφοριών (Mayer, 1986· Salovey & Mayer, 1990).

Αναφορικά με την σχέση μεταξύ της ικανότητας αυτής και της στοχοθεσίας οι ερευνητές υποστηρίζουν, ότι η σωστή χρήση του συναισθήματος, επιτρέπει στο άτομο να θέτει στόχους, τους οποίους συνήθως πετυχαίνει (Salovey et al., 2008). Πιο συγκεκριμένα, το άτομο χρησιμοποιεί το συναίσθημα με τέτοιο τρόπο, ώστε να μη λειτουργεί αποθαρρυντικά σε περίπτωση αποτυχίας επίτευξης ενός στόχου, αλλά ενδυναμωτικά, προκειμένου να φτάσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Τα άτομα με αναπτυγμένη αυτήν την ικανότητα λειτουργούν αναστοχαστικά στην περίπτωση, κατά την οποία βιώνουν αποτυχία. Στα πλαίσια της ηγεσίας η ικανότητα αυτή λειτουργεί ευεργετικά στην αποτελεσματικότητα της ομάδας. Αυτό έχει υποστηριχθεί και θεωρητικά (George, 2000) αλλά και εμπειρικά (Dasborough, 2006· Sy et al., 2006· Zhou & George, 2003). Ειδικότερα, οι ηγέτες φαίνεται να προκαλούν συναισθηματικές αντιδράσεις στους υφισταμένους (Dasborough, 2006), επηρεάζοντας θετικά μέσω της ικανότητας αυτής, την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων (Kafetsios, et al., in press), ενώ η χρήση συναισθήματος, ως ικανότητα του ηγέτη, επιδρά περισσότερο στη δημιουργικότητα των υφισταμένων (Zhou & George, 2003). Επίσης η αξιολόγηση των υφισταμένων για την αποτελεσματικότητα των προϊσταμένων τους έδειξε να επηρεάζεται περισσότερο από τη συγκεκριμένη ικανότητα, η οποία μετρήθηκε από το MSCEIT (Ker et al., 2006).

Η επίλυση προβλημάτων εξαρτάται από τον τρόπο επεξεργασίας των πληροφοριών. Τα ποικίλα συναισθήματα δημιουργούν διάφορους τρόπους, τους οποίους το άτομο ακολουθεί για να διαχειριστεί πληροφορίες απαραίτητες για τη λύση προβλημάτων. Τα συναισθήματα

συνεπικουρούν στη δημιουργία νοητικών σχημάτων για την επίλυση δύσκολων προβλημάτων (Isen, 1987· Magai, & Havliand-Jones, 2002). Η ευχάριστη διάθεση διευκολύνει τη σκέψη προς τη δημιουργικότητα και την καινοτομία (Isen, Daubman & Nowicki, 1987), ενώ η άσχημη δημιουργεί μία νοητική κατάσταση, στην οποία τα προβλήματα λύνονται πιο αργά, αλλά με προσοχή στη λεπτομέρεια. Βέβαια, ο τύπος του κάθε προβλήματος απαιτεί και διαφορετική επεξεργασία. Έτσι, προβάλλονται η διαισθητική σε αντίθεση της εστιασμένης επεξεργασίας, για επαγωγικά και λογικά προβλήματα αντίστοιχα (Palfai & Salovey, 1992). Επιπρόσθετα, η θετική διάθεση καθιστά τα θετικά αποτελέσματα να φαίνονται πιθανά, ενώ η αρνητική το αντίθετο (Johnson & Tversky, 1983· Mayer, Caschke, Braverman & Evans, 1992). Μέσα από αυτές τις διαδικασίες, η χρήση συναισθήματος μπορεί να συντελέσει στην καλύτερη διαχείριση προβλημάτων, καθορισμό στόχων και γενικότερα να διευκολύνει τη γνωστική σκέψη (Salovey et al., 2008).

#### ***1.3.4. Ρύθμιση συναισθήματος***

Η ρύθμιση συναισθήματος, ως ικανότητα της ΣΝ, αναφέρεται στη δυνατότητα, που δίνεται στο άτομο, να ελέγχει τα συναισθήματα που βιώνει με τέτοιο τρόπο, ώστε να μην επιδρούν αρνητικά στη σκέψη και στην κρίση (Salovey et al., 2008). Η ικανότητα αυτή αναδύεται ως σημαντική είτε σε ατομικό επίπεδο είτε σε επίπεδο ηγεσίας, διότι καθορίζει συμπεριφορές και αντιδράσεις του ατόμου ιδιαίτερα σε δύσκολες στιγμές, όπου οι αποφάσεις είναι καθοριστικές για την εξέλιξη της κατάστασης (Dickman & Stanford-Blair, 2002). Τα άτομα διαφοροποιούνται, ως προς τον τρόπο, που επεξεργάζονται και χρησιμοποιούν τις συναισθηματικά φορτισμένες πληροφορίες, είτε αυτές είναι ενδοπροσωπικής υφής (ρυθμίζοντας τα προσωπικά τους συναισθήματα), είτε είναι διαπροσωπικής υφής (ρυθμίζοντας τα συναισθήματα των άλλων) (Petrides & Furnham, 2003). Μελέτες έδειξαν ότι η ικανοποιητική ρύθμιση συναισθήματος επιδρά σε υψηλού επιπέδου κοινωνικές σχέσεις (Keltner & Kring, 1998).

Η ρύθμιση συναισθήματος ταυτόχρονα, αποτελεί δεξιότητα της αποτελεσματικής ηγεσίας (Humphrey, 2002· Weiss & Cropanzano, 1996). Ειδικότερα, οι ηγέτες λειτουργώντας ως διαχειριστές των συναισθημάτων της ομάδας καταφέρνουν να βελτιώσουν τις επιδόσεις και την παραγωγικότητα των υφιστάμενων (Pirola-Merlo, Härtel, Mann & Hirst, 2002) και να συντηρούν το θετικό συναίσθημα της ομάδας (McCull-Kennedy & Anderson, 2002). Αυτή η ικανότητα του ηγέτη φαίνεται πιο χρήσιμη σε στιγμές δυσκολιών και αμφισβήτησης, όταν αναπτύσσει μία ερμηνεία της συναισθηματικής αντίδρασης, που ταιριάζει καλύτερα στις

ανάγκες της ομάδας, και έπειτα τη μεταδίδει εκφράζοντας το κατάλληλο συναίσθημα (Pescolido, 2002). Η συναισθηματική μεταδοτικότητα (emotional contagion) αποτελεί ένα μέρος αυτής της διαδικασίας (Kelly & Barsade, 2001). Οι Ashforth και Humphrey (1995) υποστηρίζουν ότι η έκφραση, καταπίεση ή και η προσποίηση των συναισθημάτων μπορεί να βοηθήσει στην αποφυγή καταστάσεων, που προκαλούν αμηχανία.

Η ρύθμιση συναισθήματος, επιδρά στην επαγγελματική ικανοποίηση του ατόμου και εξηγείται με το μοντέλο της συναισθηματικής ασυμφωνίας (emotional dissonance). Η συναισθηματική ασυμφωνία ακολουθεί τη ρύθμιση συναισθήματος (Grandey, 2000) και περιγράφει την κατάσταση, που βιώνει το άτομο, όταν υπάρχει αντίφαση μεταξύ της επίδειξης του συναισθήματος και της εμπειρίας του (Ashforth & Humphrey 1995). Η αυτοαναφερόμενη συναισθηματική ασυμφωνία επιδρά σε χαμηλή επαγγελματική ικανοποίηση και περισσότερη επαγγελματική εξουθένωση (Abraham, 1999· Morris & Feldam, 1997). Όμως, αυτή η προσέγγιση επικεντρώνεται στις ενδοατομικές επιπτώσεις της ρύθμισης του συναισθήματος και δε λαμβάνει υπόψη τη διαπροσωπική διάσταση της ρύθμισης. Οπότε το μοντέλο της κοινωνικής αλληλεπίδρασης συμπληρώνει το έλλειμμα, το οποίο δημιουργείται, θεωρώντας, ότι η ανάλογη επίδειξη του συναισθήματος συντονίζει τις διαπροσωπικές επαφές (Côté & Morgan, 2002· Kelly & Barsade, 2001· Keltner & Kring, 1998). Άλλωστε δύο πρόσφατες μελέτες (Lopes, Brackett, Nezlek, Schütz, Sellin & Salovey, 2004· Lopes, Salovey, Côté & Beers, 2005) έδειξαν ότι η ικανότητα ρύθμισης του συναισθήματος συνεισφέρει στην ποιότητα της κοινωνικής αλληλεπίδρασης.

### ***1.3.5. Ηγεσία και Συναισθηματική Νοημοσύνη***

Οι θεωρίες περί ηγεσίας συγκλίνουν στην άποψη ότι ο ηγέτης είναι το άτομο το οποίο δίνει το όραμα και την κατεύθυνση στον οργανισμό, εμπνέοντας τους υφισταμένους και κινητοποιώντας τους νοητικά (Πασιαρδής, 2004· Bass & Avolio, 1990), διαχωρίζοντάς τον από τον απλό διευθυντή, που λειτουργεί ως διεκπεραιωτής των εντολών και αποφάσεων άλλων. Είτε βασιζόμαστε στη μετασχηματιστική ηγεσία είτε στη στρατηγική ή χαρισματική, τα γνωρίσματα της αποτελεσματικής ηγεσίας και αυτά της ΣΝ είναι παρόμοια. Έτσι, η έννοια της αυτογνωσίας, ως χαρακτηριστικού γνωρίσματος του ηγέτη (Day, 2000), συμπορεύεται με την έννοια της κατανόησης των συναισθημάτων του εαυτού, ως συστατικού της ΣΝ. Επίσης, η αντίληψη των συναισθημάτων των άλλων αποτελεί βασική προϋπόθεση για κινητοποίηση των υφισταμένων προς την επίτευξη του στόχου (Goleman, 1995).



Οι Hooijberg, Hunt και Dodge (1997) ενσωμάτωσαν τη ΣΝ στις μοντέρνες θεωρίες για την ηγεσία παρουσιάζοντας ένα πλαίσιο, που περιελάμβανε τη γνωστική, κοινωνική και συμπεριφορική πολυπλοκότητα της ηγεσίας. Υποστήριξαν, ότι η κοινωνική πτυχή της ηγετικής ικανότητας, συνδυάζει την κοινωνική διαφοροποίηση και την κοινωνική ένταξη. Το μεν πρώτο γνώρισμα αναφέρεται στην ικανότητα του ηγέτη να διακρίνει και να αναγνωρίζει τις διαφορετικές όψεις και σημασίες μιας συγκεκριμένης κοινωνικής κατάστασης, ενώ το δεύτερο περιλαμβάνει την ικανότητα του ηγέτη να διακρίνει τις υπάρχουσες όψεις των κοινωνικών σχέσεων, να ρυθμίζει τα συναισθήματά του και να αναγνωρίζει τα συναισθήματα των άλλων. Αυτά τα γνωρίσματα, τα οποία ταυτόχρονα αποτελούν ικανότητες της ΣΝ, αποτελούν καθοριστικό παράγοντα αποτελεσματικής ηγεσίας.

Η έννοια της κοινωνικής νοημοσύνης εμπεριέχεται ως βασικό γνώρισμα του αποτελεσματικού ηγέτη και από τους Boal και Hooijberg (2000), οι οποίοι τόνισαν τη συμπεριφορική πολυπλοκότητα, την οποία απαιτεί ο ρόλος του ηγέτη. Μέσα στο πλαίσιο αυτό ο ηγέτης απαιτείται να υποδυθεί διάφορους ρόλους ανάλογα με την περίπτωση. Η κοινωνική νοημοσύνη λειτουργεί ως ικανότητα, η οποία καθορίζει τη συμπεριφορά του, προσαρμόζοντάς την στα δεδομένα, που προκύπτουν κάθε φορά. Ταυτόχρονα η κοινωνική νοημοσύνη περιλαμβάνει την κατανόηση του τρόπου, που αντιλαμβάνεται κανείς τους άλλους, και την αντίστοιχη ενεργοποίηση την κατάλληλη στιγμή και με το σωστό τρόπο δράσης. Αυτό ορίζεται ως ηγετική σοφία (Sternberg, 1985). Έτσι η κατανόηση των συναισθημάτων και των διαθέσεων των εμπλεκομένων μελών βοηθά τον ηγέτη να αποφασίσει, ποιες στρατηγικές θα είναι αποτελεσματικές και πως αυτές θα πρέπει να παρουσιαστούν καλύτερα. Η ΣΝ εννοιολογικά μοιράζεται τα ίδια γνωρίσματα με αυτά της κοινωνικής νοημοσύνης (Salovey & Mayer, 1990).

Η σημαντικότητα της ΣΝ στην αποτελεσματική ηγεσία υποστηρίχτηκε από πολλούς ερευνητές. Ο Day (2000) ανάμεσα στα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη συμπεριέλαβε συγκεκριμένες διαπροσωπικές ικανότητες, όπως αυτογνωσία, αυτοδιαχείριση, αυτοέλεγχο και προσαρμοστικότητα. Παράλληλα, οι ηγέτες που διαθέτουν υψηλή ΣΝ, έχουν τη δυνατότητα να αξιοποιούν τις ικανότητές τους για να ρυθμίσουν τα συναισθήματά τόσο τα δικά τους όσο και των άλλων και ταυτόχρονα να χρησιμοποιούν τις συναισθηματικές πληροφορίες κατά τη λήψη των αποφάσεων για δημιουργικά και θετικά αποτελέσματα (George, 2000). Επίσης οι συναισθηματικά ευφείς ηγέτες μεταδίδουν το όραμά τους και τον ενθουσιασμό τους στους υφισταμένους δημιουργώντας θετικές και εποικοδομητικές σχέσεις

μαζί τους (Ashkanasy & Tse, 2000). Ενώ οι Caruso, Mayer και Salovey (2001) διατύπωσαν την άποψη ότι η ΣΝ αποτελεί τον καταλύτη της ηγεσίας. Υποστήριξαν ότι η ΣΝ βοηθά τους ηγέτες να μορφοποιήσουν τους στόχους και τις επιδιώξεις της ομάδας, να εμφυσήσουν τον ενθουσιασμό στα μέλη, να συναισθανθούν τους υφισταμένους και να καθιερώσουν τη συνεργασία και αφοσίωση στον οργανισμό.

Οι Wong και Law (2002) στην έρευνά τους υποστήριξαν ότι η ΣΝ έχει θετική επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση, ανεξάρτητα από το είδος της εργασίας. Ειδικότερα, η ΣΝ των ηγετών επιδρά θετικά στην επαγγελματική ικανοποίηση των υφισταμένων. Οι πρώτοι εμφανίζουν υποστηρικτική συμπεριφορά απέναντι στους δεύτερους συναισθανόμενοι τα συναισθήματά τους. Έτσι, μακροπρόθεσμα επηρεάζεται η εργασιακή τους απόδοση. Βέβαια η επίδραση της ΣΝ των προϊσταμένων, εξαρτάται και από τη ΣΝ των εργαζομένων. Οι συναισθηματικά ευφυείς εργαζόμενοι συνήθως απαιτούν λιγότερη μεσολάβηση από τους προϊσταμένους σε σχέση με τους έχοντες χαμηλή ΣΝ εργαζομένους, οι οποίοι χρειάζονται τη συναισθηματική υποστήριξη για να είναι πιο αποδοτικοί και δημιουργικοί.

Η ΣΝ του ηγέτη αποτελεί μια προσωπική δεξιότητα, η οποία συνεισφέρει στην αποτελεσματικότερη διοίκηση του οργανισμού συνδυαζόμενη βέβαια με άλλες γνωστικές ικανότητες (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008), παρά τις αντίθετες απόψεις, που υποστηρίζουν την ανωτερότητα της γνωστικής ευφυΐας στην αποτελεσματική ηγεσία (Antonakakis, 2003, 2004). Η σταχυολόγηση των ερευνών δείχνει τη σημασία του συναισθήματος και της ΣΝ στην ηγεσία (βλ. Antonakakis, Ashkanasy & Dasborough, 2009). Η ΣΝ συμβάλλει στην προώθηση της συνεργασίας στα πλαίσια της ομάδας, καλλιέργεια των διαπροσωπικών σχέσεων (Καφέτσιος, 2003) και γενικότερα στις καλύτερες επιδόσεις των εργαζομένων (Law, Wong & Song, 2004· Lyons & Schneider, 2005).

#### **1.4. Ρύθμιση συναισθήματος**

Ο όρος ρύθμιση του συναισθήματος αναφέρεται στη διαδικασία, με την οποία το άτομο έχει τη δυνατότητα, όχι μόνο να επηρεάζει τα συναισθήματα που θα βιώνει, αλλά και το χρόνο και τον τρόπο με τον οποίο θα τα εκφράσει, ανάλογα με τις απαιτήσεις των περιστάσεων (Gross, 1998, 1999). Τα άτομα τείνουν να ρυθμίζουν τα συναισθήματά τους είτε συνειδητά, είτε ασυνείδητα, με στόχο να έχουν το μεγαλύτερο δυνατό όφελος (Gross & John, 2002).



Η ρύθμιση του συναισθήματος, ως διαδικασία, διαχωρίζεται από τους άλλους τύπους ρύθμισης συγκινησιακών καταστάσεων (affect regulation), που εμπεριέχουν τις προσπάθειες του ατόμου να τροποποιήσει κάποιους τομείς της αλληλεπίδρασης με το περιβάλλον (Gross, 1998· Gross, Richards & John, 2006). Έτσι, διακρίνεται από τη διαδικασία διευθέτησης (coping), η οποία αναφέρεται στην προσπάθεια του ατόμου να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις, διευθετώντας τις σχέσεις του με το περιβάλλον με τον καλύτερο τρόπο. Επίσης, διαχωρίζεται από τη ρύθμιση της διάθεσης (mood), η οποία διαρκεί περισσότερο και την ψυχολογική άμυνα (psychological defense), η οποία αναφέρεται σε μόνιμα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου. Αντίθετα, η ρύθμιση του συναισθήματος επικεντρώνεται σε όλο το φάσμα των συναισθημάτων και λαμβάνει υπόψη τις ατομικές διαφορές μαζί με τις διαδικασίες, οι οποίες εμφανίζονται σε κάθε άτομο χωριστά.

Ο Gross (1998) παρουσίασε ένα μοντέλο ρύθμισης συναισθήματος σύμφωνα με το οποίο, το άτομο ακολουθεί στρατηγικές προκειμένου να το διαχειριστεί. Βασίζεται στην εκτίμηση ότι η διαδικασία δημιουργίας του συναισθήματος αρχίζει, όταν ένα εσωτερικό ή εξωτερικό συμβάν ειδοποιεί το άτομο ότι κάτι σημαντικό διακυβεύεται. Όταν αυτά τα συναισθηματικά δεδομένα προκαλέσουν την προσοχή και εκτιμηθούν αναλόγως από το άτομο, πυροδοτούν μια σειρά αποκρίσεων, που περιλαμβάνουν εμπειρικά, συμπεριφορικά και φυσιολογικά συστήματα. Αυτές οι αποκρίσεις μορφοποιούνται αναλόγως και με διάφορους τρόπους (Gross et al., 2006).

Οι στρατηγικές, που ακολουθούνται για τη ρύθμιση του συναισθήματος, διαφοροποιούνται στη χρονική στιγμή εμφάνισής τους. Διαχωρίζονται σε αυτές που επικεντρώνονται στα ηγούμενα της συναισθηματικής απόκρισης (antecedent-focused strategies) και σε αυτές, που εστιάζουν στην ίδια την απόκριση (response-focused strategies). Ο πρώτος τύπος στρατηγικών αναφέρεται στο στάδιο πριν ενεργοποιηθούν πλήρως οι τακτικές απόκρισης στο συναίσθημα και τροποποιήσουν τη συμπεριφορά και τη φυσιολογία της απόκρισης. Η βασική επιδίωξη αυτού του τύπου των στρατηγικών είναι η τροποποίηση των μελλοντικών αποκρίσεων. Αντίθετα, οι στρατηγικές, οι οποίες ανήκουν στο δεύτερο τύπο, επικεντρώνονται στις διεργασίες, που ακολουθεί το άτομο, αφότου η διαδικασία παραγωγής του συναισθήματος είναι σε εξέλιξη, και έχουν ενεργοποιηθεί οι ανάλογες αντιδράσεις στο ερέθισμα. Η επιδίωξη της χρήσης αυτών των στρατηγικών είναι, η σωστότερη δυνατή διαχείριση του υπάρχοντος συναισθήματος (Gross, 1998). Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει πέντε πιο συγκεκριμένες στρατηγικές. Πρώτον, η *επιλογή της κατάστασης* (situation selection)

αναφέρεται στη συνειδητή επιλογή συγκεκριμένων ατόμων ή δραστηριοτήτων, που συνεισφέρουν στο δυνατό επιθυμητό αποτέλεσμα και ακολουθείται από την αντίστοιχη *διαμόρφωση της κατάστασης* (situation modification), η οποία στοχεύει στην καλύτερη δυνατή επίδραση στο αποτέλεσμα, δηλαδή στο συναίσθημα. Ακολουθεί η *επιλεκτική προσοχή* (attentional deployment), η οποία εστιάζει στην επιλογή της έκφρασης της προεπιλεγμένης κατάστασης και καταλήγει στη *γνωστική τροποποίηση* (cognitive change), που αναφέρεται στην τελική επιλογή και διαμόρφωση μιας ερμηνείας καθοριστικής των αντιδράσεων, οι οποίες θα ακολουθήσουν. Τέλος, η *διαμόρφωση της αντίδρασης* (response modulation), σύμφωνα με την οποία, το άτομο προσπαθεί να επηρεάσει την αντίδραση στο συναίσθημα, προσαρμόζοντας τη συμπεριφορά του (Gross, 2001).

Η έρευνα επικεντρώθηκε σε δύο στρατηγικές, οι οποίες πληρούσαν τα κριτήρια της καθημερινής χρήσης, του πειραματικού χειρισμού και της αναφοράς τους στους δύο βασικούς τύπους του μοντέλου (Gross 2002· Gross & John, 2003· John & Gross, 2004). Αυτές αναφέρονται ως γνωστική αναπλαισίωση (cognitive reappraisal) και εκφραστική καταπίεση (expressive suppression). Η γνωστική αναπλαισίωση ως τύπος γνωστικής τροποποίησης, εμπεριέχει την ανάλυση μιας κατάστασης, που δυναμικά ενέχει την πρόκληση συναισθήματος με τέτοιο τρόπο, που να αλλάζει τη συναισθηματική της επίδραση. Με άλλα λόγια το άτομο, που χρησιμοποιεί αυτή τη στρατηγική, επαναξιολογεί μία κατάσταση στοχεύοντας στη μείωση του συναισθηματικού αντίκτυπου, που πιθανόν αυτό προκαλεί. Αντίθετα η καταπίεση ως τύπος διαμόρφωσης της αντίδρασης, αναφέρεται στην αναστολή συμπεριφοράς με την οποία εκφράζεται το συναίσθημα (Gross & Levenson, 1993). Το άτομο συνειδητά προσπαθεί να μην εκφράσει το συναίσθημα, που έχει ήδη εμφανιστεί, αξιολογώντας τα δεδομένα της κατάστασης και θέλοντας να αποφύγει πιθανές επιπτώσεις είτε σε ατομικό επίπεδο είτε σε διαπροσωπικό.

Οι δύο αντίθετοι τύποι στρατηγικών ρύθμισης του συναισθήματος έχουν συγκινησιακές, γνωστικές και κοινωνικές επιπτώσεις (John & Gross, 2004). Επειδή η αναπλαισίωση εμφανίζεται νωρίς κατά τη διαδικασία δημιουργίας του συναισθήματος και ταυτόχρονα επιλεκτικά τροποποιεί την ερμηνεία μιας κατάστασης, που θα δημιουργήσει συναίσθημα, οδηγεί στη μείωση της εμπειρίας του αρνητικού συναισθήματος, χωρίς αντίστοιχα να μειώνει την έκφραση θετικού συναισθήματος. Αντίθετα, η στρατηγική της καταπίεσης, η οποία εμφανίζεται σχετικά αργά, τροποποιεί την έκφραση όχι μόνο του αρνητικού συναισθήματος αλλά και του θετικού. Αυτό κατά την κοινωνική συναναστροφή, δημιουργεί αρνητικές

επιπτώσεις στο άτομο. Παράλληλα, κατά την αναπλαισίωση απαιτείται λιγότερη γνωστική ενέργεια και έτσι η μνήμη λειτουργεί ελεύθερα και ανεμπόδιστα (Richards & Gross, 2000). Ενώ κατά την καταπίεση, καταναλώνεται γνωστική ενέργεια μέσα από τη συνειδητή προσπάθεια διαχείρισης του συναισθήματος, η οποία τελικά δεν καταφέρνει να μειώσει την εμπειρία του αρνητικού συναισθήματος.

Οι άνθρωποι, που χρησιμοποιούν την καταπίεση, αισθάνονται λιγότερη ικανοποίηση από τη ζωή, είναι επιρρεπείς στην κατάθλιψη, έχουν χαμηλή αυτοεκτίμηση και είναι λιγότερο αισιόδοξοι (Gross & John, 2003). Κατά τη συναναστροφή τους με τους άλλους παρουσιάζονται λιγότερο αυθεντικοί λόγω της αναντιστοιχίας μεταξύ εσωτερικής εμπειρίας και εξωτερικής έκφρασης, και αυτό τους αποξενώνει από το περιβάλλον τους (Gross & John, 1998· Sheldon et al., 1997). Παράλληλα φαίνονται διστακτικοί να μοιραστούν τα συναισθήματά τους με τους άλλους, είτε αρνητικά είτε θετικά (Rime et al., 1992), και έτσι δεν καταφέρνουν να έχουν πολύ κοντινές σχέσεις με φίλους. Αντίθετα, οι άνθρωποι, που χρησιμοποιούν την αναπλαισίωση, σε συγκινησιακό επίπεδο, βιώνουν και αντίστοιχα εκφράζουν περισσότερο θετικό συναίσθημα (Gross & John, 2003). Ενώ σε κοινωνικό επίπεδο είναι ανοιχτοί στις σχέσεις τους με τους άλλους και μοιράζονται ευκολότερα και τα θετικά αλλά και τα αρνητικά συναισθήματα (Gross & John, 2002). Παράλληλα σε γνωστικό επίπεδο, η μνήμη του ατόμου λειτουργεί καλύτερα παρουσιάζοντας καλύτερες επιδόσεις (Richards & Gross, 2000).

Οι στρατηγικές ρύθμισης του συναισθήματος δεν παραμένουν ίδιες σε όλη τη διάρκεια της ζωής του ατόμου, αλλά αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου (Gross & John, 2002). Ειδικότερα, καθώς το άτομο ωριμάζει και αποκτά περισσότερες εμπειρίες, πιθανόν μαθαίνει να χρησιμοποιεί συχνότερα πιο υγιείς στρατηγικές, όπως την αναπλαισίωση, και λιγότερο την καταπίεση, που αντικειμενικά θεωρείται λιγότερο υγιής. Άλλωστε, οι ηλικιωμένοι βιώνουν λιγότερο αρνητικό συναίσθημα παρά τις ανεπιθύμητες αλλαγές στην υγεία τους και στο κοινωνικό τους δίκτυο (Carstensen, Gross & Fung, 1998· Helson & Klohen, 1998).

Η μέτρηση των δύο αναφερόμενων στρατηγικών ρύθμισης του συναισθήματος πραγματοποιείται με το Ερωτηματολόγιο Ρύθμισης Συναισθήματος (ERQ), το οποίο αναπτύχθηκε από τους Gross και John (2003). Στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο οι κλίμακες αναπλαισίωσης και καταπίεσης είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους. Η ύπαρξη υψηλών

τιμών και στις δύο είναι δυνατόν να σημαίνει ότι το άτομο χρησιμοποιεί και τις δύο στρατηγικές ανάλογα με την κατάσταση.

## **1.5. Θεωρίες συναισθήματος**

### ***1.5.1. Θεωρία συναισθηματικών γεγονότων (Affective Events Theory)***

Η έρευνα βασίζεται στη θεωρία συναισθηματικών γεγονότων (ΑΕΤ) των Weiss και Cropanzano (1996) προκειμένου να εξηγήσει τον τρόπο, με τον οποίο ο διευθυντής επηρεάζει τους υφισταμένους στην εργασία. Η δημιουργία αυτής της θεωρίας βασίζεται στην αντίληψη ότι η γενική συναισθηματική κατάσταση του ατόμου και η επαγγελματική του ικανοποίηση δεν ταυτίζονται (Fisher, 2000). Ειδικότερα, σχετικά με το θέμα της επαγγελματικής ικανοποίησης υποστηρίζεται ότι αυτή δεν αποτελεί υποχρεωτικά ένα συγκινησιακό φαινόμενο, αλλά μία σειρά στάσεων, οι οποίες δεν περιλαμβάνουν υποχρεωτικά συναισθήματα (Craney, Smith & Stone, 1992· Weiss, Nicholas & Daus, 1999).

Οι καταστάσεις, που βιώνει ο εργαζόμενος κάθε στιγμή, καθορίζουν τη συναισθηματική του απόκριση, σύμφωνα με τη θεωρία των συναισθηματικών γεγονότων. Αυτές οι καταστάσεις αποτελούν τα συναισθηματικά γεγονότα, που οδηγούν στη δημιουργία διαθέσεων και συναισθημάτων. Αυτά τα συναισθήματα προκαλούν πολλές φορές παρορμητική συμπεριφορά. Τυπικές συμπεριφορές, που προκαλούνται από συναίσθημα, περιλαμβάνουν είτε αρνητικά συναισθηματικά ξεσπάσματα όπως θυμό, θλίψη και βία, είτε θετικές εκφάνσεις όπως χαρά, ευχαρίστηση και αλτρουιστική συμπεριφορά. Επίσης, μακροχρόνια, αυτές οι διαθέσεις και τα συναισθήματα, συσσωρεύονται και επηρεάζουν πιο σταθερές στάσεις όπως αυτή της επαγγελματικής ικανοποίησης. Αυτή η διαδικασία συνεχίζει την επίδρασή της σε συμπεριφορές που προκαλούνται μέσα από γνωστική επίδραση, όπως μία απόφαση εγκατάλειψης της εργασίας, ή και μία απόφαση εμπλοκής σε αντικοινωνική συμπεριφορά (Organ, 1990) ή και το αντίστροφο, μία απόφαση να εργασθεί κανείς παραγωγικά (Wright, Bonett & Sweeney, 1993· Wright & Cropanzano, 1998). Έτσι η θεωρία συνδέει τα καθημερινά γεγονότα, που παίρνουν μία συναισθηματική χροιά και επηρεάζουν συμπεριφορές και επιδόσεις εργαζομένων.

Ένα άλλο βασικό στοιχείο της ΑΕΤ αποτελεί η άποψη ότι τα εργασιακά γεγονότα, είτε είναι καθημερινές δυσκολίες είτε ανταμοιβές, καθορίζονται από χαρακτηριστικά της ίδιας της εργασίας, την πιθανή ανάληψη στρεσογόνων ρόλων και από τις απαιτήσεις για



συναισθηματικό μόχθο. Αυτά τα εργασιακά γεγονότα προκαλούν το θετικό ή αρνητικό συναίσθημα, που με τη σειρά τους επιδρούν στις στάσεις και συμπεριφορές που ήδη προαναφέρθηκαν. Παράλληλα η ιδιοσυγκρασία του ατόμου και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας συνεισφέρουν στη δημιουργία αυτών των θετικών ή αρνητικών συναισθημάτων.

Η θεωρία των συναισθηματικών γεγονότων αποδίδει δύο σημαντικά στοιχεία στην επιστήμη της διοίκησης και στον ερευνητή των συμπεριφορών. Το πρώτο αφορά την επισήμανση ότι τα συναισθήματα και τα γεγονότα, που τα προκαλούν, δεν πρέπει να παραγκωνίζονται σε οργανωσιακά συγκείμενα, έστω και αν θεωρούνται δευτερευούσης σημασίας. Η καθημερινή συνεργασία, είτε με προϊσταμένους είτε με συνεργάτες είτε με υφισταμένους προκαλεί αρνητικά αλλά και θετικά συναισθήματα. Αυτά τα συναισθηματικά γεγονότα έχουν συσσωρευτικό χαρακτήρα όχι εξ αιτίας της έντασης που συμβαίνουν αλλά της συχνότητας (βλ. Fisher, 1998, 2000). Μάλιστα η θεωρία υποστηρίζει ότι η επίδραση των αρνητικών γεγονότων, μπορεί να εξισορροπηθεί από υποστηρικτικές συμπεριφορές από φίλους ή την οικογένεια ή και από τους συναδέλφους.

Το δεύτερο στοιχείο της ΑΕΤ αποτελεί το γεγονός ότι, τα συναισθήματα μπορεί να αποτελούν τον κρίκο μεταξύ εργασίας και συμπεριφοράς του εργαζομένου. Έτσι πολλοί ερευνητές έχουν βασιστεί στο συγκεκριμένο θεωρητικό μοντέλο, υποστηρίζοντας ότι το συναίσθημα μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ οργανωσιακών μεταβλητών και συγκινησιακών-συμπεριφορικών αποτελεσμάτων (π.χ., Fisher, 2000· O' Shea, Ashkanasy, Gallois & Härtel, 1999, 2000· Weiss et al., 1999).

### ***1.5.2. Θεωρία μεταδοτικότητας του συναισθήματος (Emotional Contagion)***

Η θεωρία της συναισθηματικής μεταδοτικότητας συνδυάζει ψυχοφυσιολογικά, συμπεριφορικά και κοινωνικά φαινόμενα, προσπαθώντας να εξηγήσει το μηχανισμό, με τον οποίο τα άτομα έχουν την τάση να βιώνουν και να εκφράζουν το ίδιο συναίσθημα με τους άλλους ανθρώπους, που έρχονται σε επαφή (Hatfield, Cacioppo & Rapson, 1993, 1994). Ορίζεται, ως αυτόματη και ασυνείδητη μεταφορά συναισθημάτων προς τα άλλα άτομα της ομάδας ή του οργανισμού. Η Hatfield και οι συνεργάτες της υποστηρίζουν ότι η διαδικασία της συναισθηματικής μεταδοτικότητας είναι αυτόματη και γρήγορη, επιδρώντας στη διαμόρφωση συμπεριφορών και συναισθηματικών αντιδράσεων. Επίσης, υποστηρίζουν ότι

είναι σημαντική για τις ανθρώπινες σχέσεις και ότι τα άτομα, που μοιράζονται με αυτόν τον τρόπο τα ίδια συναισθήματα, αναπτύσσουν συγχρονισμένες συμπεριφορές.

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή οι άνθρωποι, που είναι πιο ευαίσθητοι και δεκτικοί στο συναίσθημα, γίνονται πιο επιρρεπείς στη συναισθηματική μεταδοτικότητα (Doherty, 1997· Hatfield et al., 1993, 1994). Ειδικότερα, το φύλο με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας είναι υπεύθυνα για τη διαφοροποίηση των ατόμων στην τάση να βιώνουν τη συναισθηματική μεταδοτικότητα (Doherty, 1997), ενώ παράλληλα η στενή σχέση μεταξύ δύο ατόμων είναι δυνατόν να προκαλέσει τη μετάδοση των συναισθημάτων (Howard & Gengler, 2001).

Οι ερευνητές αναφέρονται σε δύο μηχανισμούς πρόκλησης της συναισθηματικής μεταδοτικότητας (Hatfield et al., 1994). Σύμφωνα με τον πρώτο μηχανισμό, το άτομο φαντάζεται πως θα αισθάνονταν αν ήταν στη θέση του άλλου και έτσι βιώνει το ίδιο συναίσθημα σαν να το μοιράζεται με τον άλλον (Bandura, 1969). Ενώ, σύμφωνα με το δεύτερο μηχανισμό, το άτομο μιμείται τις εκφράσεις του προσώπου, τη στάση του σώματος και τις κινήσεις των άλλων ατόμων, με τα οποία έρχεται σε επαφή, και έτσι οδηγείται στην κατάσταση, κατά την οποία βιώνει το ίδιο συναίσθημα με τους άλλους.

Οι άνθρωποι, που μοιράζονται τον ίδιο σκοπό και το ίδιο όραμα ή την ίδια ταυτότητα μέσω μιας ομάδας, βρίσκονται κάτω από τη δυναμική επίδραση της συναισθηματικής μεταδοτικότητας. Οι ερευνητές συμφωνούν ότι τα άτομα κατά τη συναναστροφή τους με τους άλλους στον εργασιακό χώρο, τείνουν είτε λόγω προσωπικότητας είτε ασυνείδητα να επηρεάζονται συναισθηματικά (Hashim, Wok & Ghazali, 2008· lundqvist, 2008· Verbeke, 1997). Τα ευρήματα ερευνών έδειξαν, ότι η συναισθηματική μεταδοτικότητα λειτουργεί θετικά στην ομάδα (Bartel & Saavedra, 2000· Barsade, 2002· Kelly & Barsade, 2001· Totterdell, Kellet, Teuchmann & Briner, 1998). Ειδικότερα η θετική διάθεση βρέθηκε να επηρεάζει θετικά την αποτελεσματικότητα της ομάδας (Barsade, 2002) και οι διαθέσεις της ομάδας επηρέασαν τις επιδόσεις της και τη συνοχή της (Kelly & Spoor, 2007).

Η συναισθηματική μεταδοτικότητα εξετάστηκε στα πλαίσια της ηγεσίας με πειραματικές έρευνες, και βρέθηκε να εξηγεί την επίδραση του συναισθήματος του ηγέτη στους υφιστάμενους (Cherulnik, Donley, Wiewel & Miller, 2001· Halverson, 2004· Lewis, 2000). Ειδικότερα, αποτέλεσε το θεωρητικό πλαίσιο της άποψης, ότι το συναίσθημα του ηγέτη, επηρεάζει την αποτελεσματικότητα του οργανισμού, θεωρώντας τον ηγέτη εξέχων πρόσωπο



του οργανισμού, που επηρεάζει τους υφισταμένους (Connelly, Gaddis & Helton-Fauth, 2002). Επιπρόσθετα, στην έρευνα του Johnson (2008), η θεωρία της συναισθηματικής μεταδοτικότητας αποτέλεσε τη βάση σύνδεσης του θετικού και αρνητικού συναισθήματος του ηγέτη με το αντίστοιχο συναίσθημα του υφισταμένου. Βέβαια, η δεκτικότητα των υφισταμένων λειτούργησε ως κριτήριο επίδρασης της συναισθηματικής μεταδοτικότητας. Πάντως, η παρουσία ισχυρών καταστάσεων στον οργανισμό σε συνδυασμό με τις ατομικές διαφορές, μπορούν να επηρεάσουν την έκταση της συναισθηματικής μεταδοτικότητας (Mischel, 1977).

## **1.6. Εξαρτημένες μεταβλητές**

### ***1.6.1. Επαγγελματική ικανοποίηση***

Επαγγελματική ικανοποίηση είναι η στάση (attitude) ενός ατόμου προς την εργασία του (Weiss, 2002), η οποία μορφοποιεί τάσεις προσέγγισης και ανάπτυξης ή αντίθετα αποφυγής και εγκατάλειψης από αυτήν. Οριζόμενη ως στάση, αποτελεί μία θετική ή αρνητική αξιολόγηση της εργασιακής κατάστασης, που βιώνει το άτομο, χωρίς να είναι συνώνυμη του συναισθήματος ή των πεποιθήσεών του (Crites, Fabrigar & Petty 1994· Petty, Wegener & Fabrigar, 1997).

Έτσι, η επαγγελματική ικανοποίηση λειτουργώντας ως αξιολόγηση, διαφοροποιείται αφενός από τις συγκινησιακές αντιδράσεις όπως είναι οι διαθέσεις και τα συναισθήματα (Weiss & Cropanzano, 1996) και αφετέρου από τις απόψεις και πεποιθήσεις του ατόμου (Olson & Zanna, 1993). Οι πρώτες, έχουν θετική ή αρνητική χροιά, εμπειρικά συστατικά, τα οποία ξεπερνούν κατά πολύ την αξιολόγηση (Eagly & Chaiken, 1993) και, οδηγούν στη διαμόρφωση συμπεριφορών. Επίσης, τα αίτια και οι επιπτώσεις των συναισθηματικών καταστάσεων διαφοροποιούνται από αυτά, που οδηγούν στη δημιουργία αξιολογικών κρίσεων. Βέβαια, πολλές φορές οι συγκινησιακές αντιδράσεις επηρεάζουν τις κρίσεις του ατόμου αλλά σε καμία περίπτωση δεν είναι ταυτόσημες με την επαγγελματική ικανοποίηση. Οι δεύτερες, δηλαδή οι απόψεις και πεποιθήσεις, αποτελούν προτασιακές εκφάνσεις με κριτική χροιά, που όμως διακρίνονται από την γενικότερη αξιολόγηση του ατόμου για το αντικείμενο που το απασχολεί.

Η επαγγελματική ικανοποίηση επηρεάζεται από τις συναισθηματικές εμπειρίες, τις πεποιθήσεις και τις συμπεριφορές του ατόμου (Brief & Robertson, 1989). Επίσης, σύμφωνα με τη θεωρία των συναισθηματικών γεγονότων τα συμβάντα, που λαμβάνουν χώρα στην

εργασία, οδηγούν σε συναισθηματικές καταστάσεις, οι οποίες με τη σειρά τους επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση (affective events theory, Weiss & Cropanzano, 1996). Άλλοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι η ποικιλία των καθηκόντων αλλά και τα ίδια τα καθήκοντα σε συνδυασμό με τις απαιτήσεις, την αυτονομία και την ανατροφοδότηση, αποτελούν στοιχεία που επιδρούν στη διαμόρφωση της ικανοποίησης από την εργασία (Hackman & Odham, 1976). Ενώ οι Agho, Mueller και Price (1993) περιλαμβάνουν την απόδοση δικαιοσύνης, τη στήριξη των προϊσταμένων, τις φιλικές σχέσεις με τους συναδέλφους και την πληρωμή ως παράγοντες που επιδρούν στην επαγγελματική ικανοποίηση.

Οι ερευνητές έχουν συνδέσει την επαγγελματική ικανοποίηση είτε με παράγοντες που σχετίζονται με την ίδια την εργασία (Evans, 1999· Agho et al., 1993) είτε με ιδιοσυγκρασιακούς παράγοντες, που σχετίζονται με την προσωπικότητα (Watson & Slack, 1993). Ένα στοιχείο καθοριστικής σημασίας, που τράβηξε το ερευνητικό ενδιαφέρον, αποτέλεσε η συγκινησιακή προδιάθεση (affective disposition) του ατόμου, η οποία βρέθηκε ότι επηρεάζει την επαγγελματική ικανοποίηση (Staw, Bell & Clausen, 1986). Άτομα με αρνητική συναισθηματική προδιάθεση φαίνεται ότι αντιλαμβάνονται και αξιολογούν το περιβάλλον αρνητικά και, αυτό έχει ως αποτέλεσμα να οδηγούνται σε χαμηλή επαγγελματική ικανοποίηση (Moyle, 1995) ενώ, η θετική συναισθηματική προδιάθεση επιδρά στην υψηλή επαγγελματική ικανοποίηση.

Η επίδραση του συναισθήματος στον εργασιακό χώρο αποτελεί το αντικείμενο της παρούσας έρευνας, οπότε μέσα στο πλαίσιο αυτό η επαγγελματική ικανοποίηση συνδέεται με τις στρατηγικές ρύθμισης συναισθήματος του ατόμου. Οι Côté και Morgan (2002) υποστήριξαν, ότι η επαγγελματική ικανοποίηση επηρεάζεται αρνητικά από την καταπίεση των συναισθημάτων, που μπορεί να οδηγήσει στην εγκατάλειψη της εργασίας. Αυτό συμβαίνει, όταν η επαγγελματική ικανοποίηση αντιμετωπίζεται ενδοατομικά, ως αποτέλεσμα ατομικών προσπαθειών ρύθμισης του συναισθήματος. Το μοντέλο της συναισθηματικής ασυμφωνίας (emotional dissonance) αποτέλεσε τη βάση ερμηνείας της επίδρασης της ρύθμισης συναισθήματος στην επαγγελματική ικανοποίηση σύμφωνα με το οποίο δημιουργείται αρνητικό συναίσθημα, όταν υπάρχει ασυμφωνία ανάμεσα στις δημόσιες εκφάνσεις του συναισθήματος και στην εσωτερικευμένη εμπειρία του (Ashforth & Humphrey, 1993). Όμως, αυτό το μοντέλο πρέπει να συμπληρωθεί από αυτό της κοινωνικής αλληλεπίδρασης (social interaction model), επειδή πρέπει να ενσωματωθεί η διαπροσωπική διάσταση της ρύθμισης του συναισθήματος. Με άλλα λόγια υπάρχει αλληλεπίδραση κατά τη συνδιαλλαγή με τους

συναδέρφους ή προϊσταμένους, που διαμορφώνει και τις στρατηγικές ρύθμισης συναισθήματος, τις οποίες αναπτύσσει το άτομο. Άλλωστε, παλιότερες έρευνες έδειξαν, ότι οι εκφάνσεις συναισθημάτων, δίδουν πληροφορίες για τους σκοπούς και τα ενδιαφέροντα των ατόμων κατά την κοινωνική επαφή, διαμορφώνοντας τις διαπροσωπικές σχέσεις (Kelly & Barsade, 2001· Keltner & Kring, 1998).

Υπάρχει ένας συνεχώς αυξανόμενος αριθμός ερευνών για τη σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης με τις ικανότητες ΣΝ με αντιφατικά αποτελέσματα. Ένας αριθμός μελετών αναφέρει μέτρια συσχέτιση (Kafetsios & Loumakou, 2007· Vakola, Tsaousis & Nikolaou, 2004) ή και αρνητική συσχέτιση ειδικότερα με την ικανότητα ρύθμισης συναισθήματος της ΣΝ (Kafetsios et al., in press). Αντίθετα, άλλοι υποστηρίζουν ότι εργαζόμενοι με υψηλή ΣΝ έχουν υψηλότερα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης, επειδή είναι ικανοί να ρυθμίζουν και να αντιλαμβάνονται τα συναισθήματα των άλλων καλλιεργώντας έτσι καλύτερες σχέσεις και προκαλώντας θετικές αντιδράσεις που με τη σειρά τους συντελούν στο ομαδικό πνεύμα και στην επαγγελματική ικανοποίηση όλων είτε βρίσκονται σε ηγετική θέση είτε στη θέση του υφισταμένου (Grandey, 2000· Lopes, Grewal, Kadis, Gall & Salovey, 2006· Sy, Tram & O'Hara, 2006· Wang & Law, 2002). Άλλωστε υποστηρίζεται ότι εργαζόμενοι με υψηλή ΣΝ είναι περισσότερο ευπροσάρμοστοι, επειδή αντιλαμβάνονται πιο εύκολα τις στρεσογόνες αιτίες και μπορούν να αναπτύξουν στρατηγικές ρύθμισης για να διαχειριστούν καλύτερα τις αρνητικές επιπτώσεις του στρες (Cooper & Sawaf, 1997) και έτσι, να οδηγηθούν σε υψηλότερη επαγγελματική ικανοποίηση.

### ***1.6.2. Θετικό/αρνητικό συναίσθημα στην εργασία***

Το θετικό και αρνητικό συναίσθημα στην εργασία αποτελούν βασικές πτυχές της εργασιακής εμπειρίας, οι οποίες επιδρούν στην οργανωσιακή συμπεριφορά, συμπεριλαμβανομένων ανάμεσα σε άλλα της οργανωσιακής δέσμευσης (Cropanzano, James, Konovsky, 1993), της λήψης απόφασης (Staw & Barsade, 1993) ή και της αντιπαραγωγικής συμπεριφοράς των εργαζομένων (Iverson & Deery, 2001). Στην παρούσα έρευνα το θετικό/αρνητικό συναίσθημα προσδιορίζεται εννοιολογικά με την ευρεία έννοια ως μία υποκειμενική συναισθηματική κατάσταση η οποία περιλαμβάνει διάθεση, προδιάθεση και συναίσθημα (Ashforth & Humphrey, 1995· Russell & Carroll, 1999· Fridja, 1986). Η θετική συναισθηματικότητα αναφέρεται στην τάση του ατόμου να βιώνει έντονα θετικά συναισθήματα, ενώ η αρνητική αναφέρεται στην τάση να βιώνει αρνητικά συναισθήματα (George, 1996). Το χαμηλό επίπεδο της μιας κατάστασης ή και η απουσία της, δε σημαίνει

την ύπαρξη της άλλης (Cropanzano & Wright, 2001). Έτσι το θετικό και αρνητικό συναίσθημα αποτελούν δύο διαφορετικές αλλά συσχετιζόμενες διαστάσεις (Russell & Carroll, 1999).

Η έρευνα σχετικά με το συναίσθημα ασχολήθηκε με το ρόλο, τον οποίο διαδραματίζει στην εργασιακή εμπειρία, και το συνέδεσε με την εργασιακή συμπεριφορά και την παραγωγικότητα (Ashforth & Humphrey, 1995· Ashkanasy, Härtel & Zerbe, 2000· Fisher & Ashkanasy 2000· Weiss & Cropanzano 1996). Ενώ παράλληλα, ένα μέρος αυτών των ερευνών διαχειρίστηκε ξεχωριστά το θετικό (Isen & Baron, 1991) και το αρνητικό (George & Brief, 1996b) προκειμένου να ερευνηθούν οι επιδράσεις του στην επαγγελματική ικανοποίηση και γενικότερα στην αποτελεσματικότητα.

Έτσι, το θετικό συναίσθημα, με την ευρεία έννοια του όρου, οδηγεί σε θετικά αποτελέσματα (Isen & Baron, 1991), σε περισσότερη επαγγελματική ικανοποίηση (Connolly & Viswesvaran, 2000) και λιγότερη εργασιακή εγκατάλειψη (Shaw, 1999). Επίσης, αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα παραγωγικότητας και γνωστικής ευελιξίας (Estrada, Isen & Young, 1994· Isen & Daubman, 1984). Άλλωστε ο Forgas (1995), προτείνοντας τη θεωρία της μεταδοτικότητας (infusion theory), υποστήριξε ότι το συναίσθημα επιδρά στις γνωστικές κρίσεις μέσω δύο μηχανισμών. Σύμφωνα με τον πρώτο μηχανισμό, το συναίσθημα επιδρά άμεσα στη διαμόρφωση των κρίσεων, ειδικά όταν απαιτείται να γίνουν γρήγορες αξιολογήσεις. Αυτό προσομοιάζει στο παράδειγμα των ταιριαστών διαθέσεων (mood congruence paradigm) σύμφωνα με το οποίο, άτομα που χαρακτηρίζονται από θετική συναισθηματικότητα, αξιολογούν τις καταστάσεις θετικά, ενώ αντίθετα, τα άτομα που χαρακτηρίζονται από αρνητική συναισθηματικότητα αξιολογούν αρνητικά (Bower, 1981· Forgas, 1995· Forgas & George, 2001· Mayer & Salovey, 1988). Ενώ ο δεύτερος μηχανισμός αναπτύσσεται, όταν το συναίσθημα επενεργεί σε πρωταρχικές κρίσεις μέσω επιλεκτικής δράσης σε γνωστικά στάδια, όπως η προσοχή και η ανάκτηση (Forgas, 1995). Συμπερασματικά, αυτός ο μηχανισμός τονίζει το ρόλο των ανάλογων με το συναίσθημα επιδράσεων στη μνήμη. Επίσης η Fredrickson (2001) στη θεωρία της διεύρυνσης και οικοδόμησης του θετικού συναισθήματος (broaden and build theory) υποστήριξε ότι τα θετικά συναισθήματα όπως χαρά, ενδιαφέρον και ευχαρίστηση είναι αυτά, που έδωσαν τη δυνατότητα στους προγόνους μας να διευρύνουν το πνεύμα τους και να οικοδομήσουν γνωστικούς και κοινωνικούς πόρους για να ανταποκριθούν στις δύσκολες στιγμές, που αντιμετώπιζαν.



Η αρνητική συναισθηματική κατάσταση είναι λιγότερο άμεση στις επιπτώσεις της συγκρινόμενη με τη θετική (George & Brief, 1996a), επειδή τα άτομα που τη βιώνουν, συνήθως επιθυμούν να απαλλαγούν από αυτήν και έτσι εκδηλώνεται ασυμφωνία μεταξύ της συμπεριφοράς τους και του τρόπου, που αισθάνονται (Clark & Isen, 1982· Kaufman & Vosburg, 1997). Οι έρευνες έδειξαν, ότι το αρνητικό συναίσθημα επιδρά αρνητικά στην επαγγελματική ικανοποίηση του ατόμου, δημιουργώντας τάσεις εγκατάλειψης της εργασίας (George & Brief, 1996b). Ενώ γενικότερα, το αρνητικό συναίσθημα καθιστά το άτομο αρνητικό στις αξιολογήσεις του για τους άλλους (Daus, 2001).

Σύμφωνα με τους Brief και Weiss (2002) το συναίσθημα στην εργασία μπορεί να επηρεαστεί από εξωγενείς παράγοντες όπως αντιπαλότητα μεταξύ εργασίας και οικογένειας, οργανωσιακούς όπως στρεσογόνες καταστάσεις, ή και ενδογενείς ιδιοσυγκρασιακούς, όπως η αρνητική συναισθηματικότητα. Η παρούσα έρευνα επικεντρώνεται σε ατομικούς παράγοντες, που επιδρούν στο θετικό και αρνητικό συναίσθημα θεωρώντας ότι αυτά επηρεάζουν τα οργανωσιακά αποτελέσματα (Barsade & Gibson, 2007). Ταυτόχρονα, θεωρείται ότι αυτά είναι συνδεδεμένα με κοινωνικές διεργασίες, ιδιαίτερα κρίσιμες στις οργανωσιακές αλληλεπιδράσεις (Watson, Clark & Tellegen, 1988) και επιδρούν στην αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας (Barsade, 2002).

Οι Weiss και Cropanzano (1996) υποστήριξαν ότι οι συναισθηματικές καταστάσεις είτε αφορούν διαθέσεις, είτε διακριτά συναισθήματα, επιδρούν στα άτομα σε γνωστικό και συμπεριφορικό επίπεδο. Η διάθεση διακρίνεται από το συναίσθημα στο γεγονός, ότι δεν απευθύνεται σε συγκεκριμένο πρόσωπο ή αντικείμενο, όπως το συναίσθημα, αλλά είναι γενική και προκαλεί γενικότερη απόκριση (Frijda, 1993· Morris, 1989). Έτσι, οι συμπεριφορικές και γνωστικές επιπτώσεις αυτών των συναισθηματικών καταστάσεων είναι ξεχωριστές και ακολουθούν διαφορετικές διαδικασίες. Ενώ ταυτόχρονα πρόσθεσαν ότι συγκεκριμένες εργασιακές συμπεριφορές δεν επηρεάζονται μόνο από τη συναισθηματικότητα αλλά και από την κρίση του ατόμου για την εργασία του.

### ***1.6.3. Σχέση συναλλαγής μεταξύ υφισταμένου και προϊσταμένου.***

Η συναλλαγή μεταξύ ηγέτη και υφισταμένου (leader-member exchange LMX) αναφέρεται στην ποιότητα της σχέσης, η οποία αναπτύσσεται μεταξύ ηγέτη και υφισταμένου (Graen & Scandura, 1987). Η θεωρία της συναλλαγής, η οποία αποτελεί εξέλιξη της κάθετης δυαδικής



σύνδεσης (vertical-dyad linkage), υποστηρίζει την άποψη ότι οι ηγέτες δεν αντιμετωπίζουν ομοιόμορφα όλους τους συνεργάτες τους, αλλά αντίθετα αναπτύσσεται μία διαφοροποιημένη σχέση μεταξύ τους (Dansereau, Graen & Haga, 1975).

Ο ηγέτης έχει γενικά την τάση να δημιουργεί μοναδικές σχέσεις με τον κάθε υφιστάμενο (Graen & Cashman, 1975) μέσω μιας σειράς σιωπηλών συμφωνιών συναλλαγής (Graen & Uhl-Bien, 1995). Ειδικότερα οι ηγέτες αναπτύσσουν μια ιδιαίτερη σχέση με μια ομάδα ατόμων που εμπιστεύονται, αναθέτοντας περισσότερες ευθύνες και παρέχοντας γενικότερη στήριξη. Αυτή η ομάδα αντίστοιχα εργάζεται σκληρότερα και είναι πιο αφοσιωμένη στους αντικειμενικούς στόχους απολαμβάνοντας περισσότερη στήριξη και ευκολότερη πρόσβαση στους πόρους του οργανισμού (Engle & Lord, 1997· Liden, Wayne & Stilell, 1993). Έτσι, η υψηλής ποιότητας συναλλαγή (High LMX) χαρακτηρίζεται από αμοιβαία ανταπόδοση στη σχέση των εμπλεκόμενων μερών (Kelly & Thibaut, 1978). Αντίθετα, όταν η ποιότητα της σχέσης συναλλαγής είναι χαμηλή, τα άτομα καλούνται να επιτελέσουν μόνο τα υποχρεωτικά τους καθήκοντα, βιώνοντας μία επίσημη σχέση και τυπική αντιμετώπιση από τον ηγέτη (Liden & Graen, 1980). Οι σχέσεις συναλλαγής αναπτύσσονται με την πάροδο του χρόνου και ενδυναμώνονται από την συμπεριφορά του ηγέτη και των υφισταμένων.

Η θεωρία της συναλλαγής αρχικά υποστήριξε, ότι η σχέση συναλλαγής είναι ευεργετική για έναν ηγέτη, ενώ οι Graen και Uhl-Bien (1995) πρόσθεσαν ότι ο ηγέτης οφείλει να αναπτύξει όσο το δυνατόν περισσότερες υψηλής ποιότητας σχέσεις για να είναι αποτελεσματικός. Παράλληλα, οι επιπτώσεις των σχέσεων συναλλαγής, που χαρακτηρίζονται από υψηλή ποιότητα, απευθύνονται και στον ίδιο τον υφιστάμενο έχοντας επίδραση στην επαγγελματική του ικανοποίηση, στην οργανωσιακή αφοσίωση και στον καθορισμό ρόλων στον οργανισμό (Gestner & Day, 1997). Ενώ μία πρόσφατη επισκόπηση πρόσθεσε και άλλα θετικά αποτελέσματα της σχέσης συναλλαγής στο άτομο, περιλαμβάνοντας την ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών, λιγότερο εργασιακό άγχος και μεγαλύτερη εργασιακή ασφάλεια (Erdogan & Liden, 2002).

Η έρευνα έχει στραφεί ταυτόχρονα και προς τους παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα της σχέσης συναλλαγής (Dansereau et al., 1975· Liden & Graen, 1980· Murphy & Eshner, 1999· Yukl, O'Donnell, Taber, 2009). Ενώ αρχικά οι Graen και Cashman (1975) εντόπισαν ότι η συμπεριφορά του ηγέτη καθορίζει και τη συναλλαγή τους, αργότερα η συμπάθεια και η διαχείριση των εντυπώσεων προστέθηκαν ως παράγοντες καθοριστικής σημασίας (Liden,

Wayne & Sparrowe, 2000· Liden et al., 1993). Επίσης, η μετασχηματιστική ηγεσία (Howell & Hall-Merenda, 1999· Lee, 2008 Piccolo & Colquitt, 2006· Wong, Law, Hackett, Wong & Chen, 2005), η αυτό-αποτελεσματικότητα (Murphy & Eshner, 1999) και η ομοιότητα των αξιών που πρεσβεύουν οι υφιστάμενοι και ο ηγέτης αντίστοιχα (Ashkanasy & O'Connor, 1997), βρέθηκαν να συσχετίζονται με την ανάπτυξη υψηλής ποιότητας σχέσεων συναλλαγής. Τέλος, οι Dinesch και Liden (1986) όρισαν ως καθοριστικούς παράγοντες την εμφάνιση, τις ικανότητες, την προσωπικότητα, τις στάσεις και την ηλικία. Γενικά η ποιότητα αυτής της σχέσης συναλλαγής εξαρτάται από την αντίληψη των υφισταμένων για τον ηγέτη και την συναναστροφή τους

Η θεωρία της συναλλαγής προσεγγίζει εννοιολογικά την ηγεσία ως μία διαδικασία που επικεντρώνεται στην αλληλεπίδραση των εμπλεκόμενων (Graen & Uhl-Bien, 1995) ακολουθώντας την άποψη, ότι η ηγεσία αποτελεί μια διαδικασία κοινωνικής αλληλεπίδρασης, κατά την οποία ο ηγέτης επιχειρεί να επηρεάσει τη συμπεριφορά των υφισταμένων (Yukl, 2006). Η προσέγγιση αυτή εμπλέκει το συναίσθημα και το χειρισμό του και από τις δύο πλευρές, ως καθοριστικής σημασίας, προκειμένου να αναπτυχθεί μία υψηλού επιπέδου σχέση συναλλαγής με στόχο την αποτελεσματική ηγεσία (Northouse, 2004). Οι Clark και Brissette (2000), σύμφωνα με την προαναφερθείσα άποψη, υποστήριξαν ότι η έκφραση των συναισθημάτων εξαρτάται από την ποιότητα της σχέσης μεταξύ του ηγέτη και του υφισταμένου. Η ύπαρξη υψηλής ποιότητας σχέσης σημαίνει την ύπαρξη αμοιβαίας εμπιστοσύνης, αλληλοσεβασμού και αλληλοκατανόησης στη σχέση των εμπλεκόμενων, οπότε η καταπίεση του συναισθήματος δεν συνεισφέρει στην ανάπτυξή της (Glasø & Einarsen, 2008).

#### **1.6.4. Συνοχή της ομάδας**

Το άτομο στα πλαίσια της εργασίας του αισθάνεται και λειτουργεί ως μέλος μίας ομάδας με τα μέλη της οποίας συνήθως καλείται να συνεργαστεί περισσότερο ή λιγότερο ανάλογα με τη φύση των καθηκόντων του και των υποχρεώσεων, που προκύπτουν από τη θέση του. Στο πλαίσιο αυτό η συνοχή της ομάδας αποτελεί στοιχείο καθοριστικής σημασίας για την αποτελεσματικότητα της εργασίας του. Ως έννοια η συνοχή περιλαμβάνει την αντίληψη και τη συναισθηματική απόκριση του ατόμου στο γεγονός ότι ανήκει σε μία ομάδα (Bollen & Hoyle, 1990). Έτσι, η συνοχή επικεντρώνεται στο άτομο και στον τρόπο που επιδρά προκειμένου να λειτουργήσει αποτελεσματικά (Hoyle & Crawford, 1994).

Οι αντιλήψεις του ατόμου για τη συνοχή της ομάδας περιλαμβάνουν τις στάσεις και τις συμπεριφορές που εκδηλώνει προς την ομάδα (Friedkin, 2004). Οι στάσεις που δηλώνουν υψηλά επίπεδα συνοχής περιλαμβάνουν ισχυρή επιθυμία παραμονής του ατόμου ως μέλους της ομάδας, αφοσίωση στην ομάδα και ταυτόχρονα ταυτοποίηση με την ομάδα (Friedkin, 2004). Συμπεριφορές που υποδηλώνουν αντιλήψεις υψηλής συνοχής περιλαμβάνουν την απόφαση για ισχυροποίηση των δεσμών της ομάδας και συνεισφέρουν στην επίτευξη των στόχων της ομάδας. Άλλωστε, η θεωρία της κοινωνικής ταυτότητας υποστηρίζει ότι όσο περισσότερο τα μέλη μιας ομάδας ταυτοποιούνται με τα υπόλοιπα μέλη, τόσο περισσότερο θα συνεισφέρουν στην αποτελεσματικότητα και στην ευημερία της ομάδας (Tajfel & Turner, 1986). Εμπειρικές έρευνες έχουν δείξει ότι τα μέλη ομάδων με υψηλή συνοχή δείχνουν υψηλότερη συναισθηματική αφοσίωση (Griffith, 1988· Wech, Mossholder, Steel, & Bennett, 1998) και χαμηλότερα επίπεδα απουσιών (Keller, 1986) σε σύγκριση με ομάδες χαμηλής συνοχής.

Η μελέτη της συνοχής της ομάδας ως παράγοντας, που επιδρά στην αποτελεσματικότητα και στις επιδόσεις των μελών της, είναι εκτεταμένη (Beal, Cohen, Burke, & McLendon, 2003· Carton, Colman, Wheeler & Stevens, 2002· Evans & Jarvis, 1980· Mullen & Copper, 1994). Οι μελέτες αφορούν μία μεγάλη ποικιλία ομάδων περιλαμβάνοντας αθλητικές, μαθητικές, εργασιακές και στρατιωτικές και δείχνουν μέτριες έως πολύ θετικές επιδράσεις. Οι Chioocchio και Essiembre (2009) σε μία μετα-ανάλυση, υποστήριξαν ότι η αβεβαιότητα των στόχων, η νοητική αναπαράσταση του στοχευμένου αποτελέσματος και η ετερογένεια της ομάδας, αποτελούν στοιχεία που μεσολαβούν στην επίδραση της συνοχής στην αποτελεσματικότητα της ομάδας. Σύμφωνα με τον Carton και τους συνεργάτες του (2002) η σύνδεση συνεκτικότητας και αποτελεσμάτων είναι αμοιβαία: ο υψηλός βαθμός συνοχής αυξάνει τις επιδόσεις της ομάδας και αντίστοιχα οι υψηλές επιδόσεις αυξάνουν περισσότερο τη συνοχή. Παράλληλα η σχέση συνοχής και επαγγελματικής ικανοποίησης χαρακτηρίζεται επίσης από αμοιβαιότητα (Williams & Hacker, 1982).

Οι συναισθηματικοί δεσμοί ενδυναμώνονται όταν τα άτομα αντιλαμβάνονται ότι λειτουργούν ως μέλη μιας συνεκτικής ομάδας στην οποία έχουν διαπροσωπικές σχέσεις. Όταν για παράδειγμα εμφανίζονται στην εργασία τους καθημερινά και περιστοιχίζονται από υποστηρικτικούς και φιλικούς συναδέλφους, απολαμβάνουν την εργασία τους συνεργαζόμενοι αρμονικά. Ειδικότερα, οι αντιλήψεις αυτών των ατόμων για την οργανωσιακή δικαιοσύνη ενδυναμώνουν το αίσθημα της αφοσίωσης στον οργανισμό με την

επίδραση της υψηλής συνοχής που βιώνουν (Andrews, Kacmar, Blakely & Bucklew, 2008). Μέσα από αυτό το πρίσμα, το συναίσθημα και οι διαθέσεις βοηθούν τις ομάδες να λύσουν τα προβλήματα, διευκολύνοντας τη διαπροσωπική επικοινωνία και το συντονισμό της συλλογικής δράσης (Anderson, 2007). Επίσης, οι συναισθηματικές εμπειρίες, που συνήθως ανταλλάσσονται με τα άλλα μέλη της ομάδας, προκαλούν αντίστοιχες συναισθηματικές αντιδράσεις και έτσι συνεισφέρουν στη δημιουργία συναισθηματικού κλίματος και καλύτερης συνοχής (Rimé, 2007).

Η συνοχή της ομάδας μπορεί να αναπτυχθεί και να καλλιεργηθεί με πολλούς τρόπους. Οι μικρές ομάδες συνήθως είναι συνεκτικότερες (Widmeyer, Brawley, & Carron, 1990). Επίσης η δημοκρατική ηγεσία (Westre & Weiss, 1991) και η συμμετοχή των μελών στην επιλογή των στόχων της ομάδας (Brawley, Carron, & Widmeyer, 1993) αποτελούν στοιχεία, που μεγαλώνουν τη συνοχή της ομάδας, με τις αντίστοιχες επιπτώσεις στις επιδόσεις.

## **Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup> Ερευνητικό Μέρος**

### **2.1. Γενικοί στόχοι**

Στην παρούσα έρευνα υιοθετήθηκε μία πολυεπίπεδη ανάλυση προκειμένου να εξετασθεί: α) η επίδραση των τεσσάρων αυτοαναφερόμενων ικανοτήτων ΣΝ του Διευθυντή (αντίληψη συναισθημάτων εαυτού, αντίληψη συναισθημάτων άλλων, χρήση και ρύθμιση συναισθήματος) και των στρατηγικών ρύθμισης συναισθήματος, στο συναίσθημα στην εργασία και επαγγελματική ικανοποίηση των υφισταμένων εκπαιδευτικών και β) η επίδραση των πτυχών της ΣΝ και της ρύθμισης συναισθήματος στη συγκινησιακή κατάσταση των ίδιων, χωριστά για την κάθε ομάδα. Η έρευνα επικεντρώθηκε στη σχέση του ηγέτη με τους υφισταμένους σε ένα εκπαιδευτικό περιβάλλον. Η επιλογή των σχολείων έγινε, επειδή αποτελούν οργανισμούς στους οποίους η συγκινησιακή κατάσταση των εργαζομένων επηρεάζει την αποτελεσματικότητά τους. Άλλωστε οι διευθυντές αποτελούν πηγή πρόκλησης θετικού ή αρνητικού συναισθήματος στους εκπαιδευτικούς (Schmidt, 2000), επιδρούν σημαντικά στην αποτελεσματικότητα των σχολείων (Wallace, 2002) αλλά όμως μπορούν να επιδράσουν καταλυτικά, στην αύξηση της επαγγελματικής τους εξουθένωσης μέσω των διαδικασιών της συναισθηματικής μεταδοτικότητας (Bakker & Schaufeli, 2000).

## 2.2. Ερευνητικές υποθέσεις

Η σταχυολόγηση της βιβλιογραφίας οδηγεί στη διαμόρφωση θετικών συσχετίσεων ανάμεσα στη ρύθμιση συναισθήματος και των αυτοαναφερόμενων ικανοτήτων ΣΝ του διευθυντή, και στην εργασιακή εμπειρία των υφιστάμενων εκπαιδευτικών. Η παρούσα έρευνα προτείνει τις ακόλουθες υποθέσεις. Βέβαια πρέπει να σημειωθεί ότι οι πρώτες υποθέσεις αφορούν τις αλληλεπιδράσεις διευθυντών και υφιστάμενων (πολυεπίπεδη ανάλυση), ενώ οι υπόλοιπες αφορούν τις συσχετίσεις των μεταβλητών σε ένα επίπεδο.

1α. Η αναπλαισίωση ως στρατηγική ρύθμισης συναισθήματος αναμένεται να έχει θετική συσχέτιση με την επαγγελματική ικανοποίηση και το θετικό συναίσθημα στην εργασία των εκπαιδευτικών, ενώ η καταπίεση αρνητική.

1β. Οι αυτοαναφερόμενες ικανότητες ΣΝ του Διευθυντή αναμένεται να έχουν θετική συσχέτιση με την επαγγελματική ικανοποίηση και το θετικό συναίσθημα στην εργασία των εκπαιδευτικών και αρνητική συσχέτιση με το αρνητικό συναίσθημα στην εργασία τους.

1γ. Οι αυτοαναφερόμενες ικανότητες ΣΝ του Διευθυντή αναμένεται να έχουν θετική επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών και στο θετικό συναίσθημα στην εργασία και αρνητική στο αρνητικό συναίσθημα στην εργασία τους, με μεσολαβούσα μεταβλητή τη συνοχή της ομάδας.

2α. Η ρύθμιση συναισθήματος των διευθυντών και των εκπαιδευτικών αναμένεται να επιδρά στην επαγγελματική ικανοποίηση και συναίσθημα των ίδιων.

2β. Οι αυτοαναφερόμενες ικανότητες ΣΝ του Διευθυντή και των εκπαιδευτικών αναμένεται να έχουν θετική συσχέτιση με την επαγγελματική ικανοποίηση των ίδιων, το θετικό συναίσθημα στην εργασία τους και αρνητική συσχέτιση με το αρνητικό συναίσθημα στην εργασία τους.

2γ. Οι αυτοαναφερόμενες ικανότητες ΣΝ των εκπαιδευτικών αναμένεται να έχουν θετική συσχέτιση με την αντίληψή τους για την ποιότητα της συναλλαγής τους με το Διευθυντή (LMX).



## **2.3. Μεθοδολογία**

### **2.3.1. Διαδικασία συλλογής του υλικού-ερωτηματολόγιο**

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε κατά το τρίτο τρίμηνο του σχολικού έτους 2008-2009 σε σχολεία. 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. Οι εκπαιδευτικοί, που δέχτηκαν να συμμετάσχουν εθελοντικά, ενθαρρυνθήκαν 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 εκπαιδευτικών. Οι ερωτήσεις στις οποίες κλήθηκαν να απαντήσουν οι συμμετέχοντες, ήταν συνολικά 66. Το ερωτηματολόγιο αφορά ερωτήσεις αυτοαναφοράς (βλ. Παράρτημα) και δομείται σε 6 ενότητες.

Ο χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου δεν υπερέβαινε τα 20-25 λεπτά της ώρας. Για λόγους δεοντολογίας δεν αναφέρθηκαν οι συγκεκριμένοι στόχοι της έρευνας (μελέτη της επίδρασης χαρακτηριστικών των διευθυντών στην εργασιακή εμπειρία των εκπαιδευτικών). Η μέθοδος που ακολουθήθηκε κατά την επιλογή των σχολείων ήταν αυτή της χιονοστιβάδας (snowballing) λόγω της ιδιαιτερότητας των αναγκών της έρευνας, δηλαδή υποχρεωτική συμμετοχή του Διευθυντή του σχολείου και των υφισταμένων εκπαιδευτικών του ίδιου σχολείου, προκειμένου να διερευνηθούν οι επιδράσεις χαρακτηριστικών της ηγεσίας στους εκπαιδευτικούς. Οι συμμετέχοντες δέχτηκαν τη διαβεβαίωση των ερευνητών για την αυστηρή τήρηση της ανωνυμίας τους.

### **2.3.2. Δείγμα**

Η έρευνα διεξήχθη σε 51 δημόσια σχολεία Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης της Θεσσαλίας. Τα σχολεία αντιμετωπίστηκαν ως ομάδες που αποτελούνταν από το Διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς. Έτσι στο κάθε σχολείο συμμετείχαν τουλάχιστον έξι εκπαιδευτικοί και ο Διευθυντής. Συνολικά 51 διευθυντές και 281 εκπαιδευτικοί συμπλήρωσαν τα ερωτηματολόγια δημιουργώντας με αυτόν τον τρόπο δύο υποομάδες.

Πιο συγκεκριμένα από τους διευθυντές οι 38 ήταν άνδρες (ποσοστό 74,5%) και οι 13 γυναίκες (ποσοστό 25,5%) ενώ από τους εκπαιδευτικούς οι 95 άνδρες (ποσοστό 33,8%) και

186 γυναίκες (ποσοστό 66,2%). Όσον αφορά την ηλικία των διευθυντών, κυμαίνονταν από 40 έως 61 ετών και ο μέσος όρος ήταν 53 έτη, ενώ οι ηλικίες των εκπαιδευτικών κυμαίνονταν, μεταξύ 22 και 57 και ο μέσος όρος ήταν 44 έτη. Αναφορικά με την οικογενειακή τους κατάσταση, από τους Διευθυντές 1 ήταν άγαμος (2%), 48 έγγαμοι (94,1%) και 2 διαζευγμένοι (3,9%), ενώ από τους εκπαιδευτικούς, οι 42 (14,9%) ήταν άγαμοι, 228 (81,1%) έγγαμοι, 8 διαζευγμένοι (2,8%) και 3 χήροι (1,1%). Όσον αφορά στην περιοχή των σχολείων, το 54,9% ανήκε σε αστική περιοχή, το 37,3% σε ημιαστική και 7,8% σε αγροτική.

### **2.3.3. Κλίμακες**

Αναπτύσσονται ακολούθως, οι κλίμακες, οι οποίες χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα έρευνα:

#### ***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 14 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 ΣΝ 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 κινητοποιεί τους άλλους μέσω της διαχείρισης των συναισθημάτων. Τέλος, η Regulation of Emotion (WLROE) αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να ρυθμίζει τα συναισθήματά του. Ενώ αυτό το εργαλείο αποτελεί μία κλίμακα αυτοαναφοράς, έχει μία δομή η οποία ταιριάζει με το μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης των Mayer και Salovey (Wong & Law, 2002). Επίσης, σύμφωνα με τον Law και τους συνεργάτες του (2004), παρουσίασε ικανοποιητική αξιοπιστία και εγκυρότητα, όταν εξετάστηκε με μεταβλητές της προσωπικότητας και βρέθηκε να προβλέπει σημαντικά την αφοσίωση και την αποδοτικότητα στην εργασία. Ο δείκτης αξιοπιστίας  $\alpha$  για τις τέσσερις παραμέτρους ήταν: Κατανόηση: 0,72, Αντίληψη: 0,70, Χρήση: 0,78, Ρύθμιση: 0,75.

#### ***Κλίμακα ρύθμισης συναισθήματος***

Η ρύθμιση συναισθήματος των συμμετεχόντων στην έρευνα μετρήθηκε με το *Ερωτηματολόγιο Ρύθμισης του Συναισθήματος (Emotion Regulation Inventory, Gross & John,*

2003), το οποίο αξιολογεί τις δύο στρατηγικές που τείνει να χρησιμοποιεί το άτομο για τη ρύθμιση του συναισθήματος. Επικεντρώνεται σκόπιμα στην αναπλαισίωση (reappraisal) και στην καταπίεση (suppression), αποφεύγοντας την εμπλοκή με τη θετική και αρνητική συναισθηματικότητα (John & Gross, 2004). Η κλίμακα αποτελείται από 10 προτάσεις τύπου Likert με επτάβαθμη διαβάθμιση από το 1 (Διαφωνώ απόλυτα) έως το 7 (Συμφωνώ απόλυτα). Οι προτάσεις 1, 3, 5, 7, 8 και 10 αναφέρονται στην αναπλαισίωση και οι υπόλοιπες στην καταπίεση. Η κλίμακα της αναπλαισίωσης έχει καλή αξιοπιστία ( $\alpha = 0,86$ ) και η κλίμακα της καταπίεσης ικανοποιητική ( $\alpha = 0,75$ ).

### ***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 (positive affect) είναι  $\alpha = 0,78$ , ενώ για το αρνητικό συναίσθημα (negative affect) είναι  $\alpha = 0,80$ .

### ***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  $\alpha$  της κλίμακας ήταν  $\alpha = 0,96$ .

### ***Κλίμακα επαγγελματικής ικανοποίησης***

Η επαγγελματική ικανοποίηση μετρήθηκε με το γενικό δείκτη επαγγελματικής ικανοποίησης (Job Satisfaction Scale) των Brayfield και Rothe, (1951) εστιάζοντας στη στάση του ατόμου προς τη δουλειά του, αφού μεταφράστηκε στα Ελληνικά (Kafetsios & 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. Η κλίμακα είχε εσωτερική συνοχή  $\alpha = 0,78$ .

### ***Κλίμακα σχέσης συναλλαγής προϊστάμενου και υφισταμένου***

Κάθε άτομο ανεξάρτητα, αξιολόγησε την ποιότητα της συναλλαγής με τον προϊστάμενό του χρησιμοποιώντας το ερωτηματολόγιο των 7 προτάσεων (LMX7) των Graen και Uhl-Bien (1995). Οι απαντήσεις βαθμολογούνταν σε μία πεντάβαθμη κλίμακα τύπου Likert με κατεύθυνση από το 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  $\alpha$  της κλίμακας αυτής είναι  $\alpha = 0,91$ .

#### ***2.3.4. Ανάλυση***

Η ανάλυση των δεδομένων έγινε σε δύο επίπεδα. Το πρώτο (μονοεπίπεδη ανάλυση) αφορούσε την ανάλυση των δεδομένων των διευθυντών και εκπαιδευτικών χωριστά. Εκεί χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο SPSS V.16.0. Διεξήχθησαν αναλύσεις συσχέτισης (Pearson) για να ελεγχθούν οι αναμενόμενες συσχετίσεις μεταξύ των ικανοτήτων ΣΝ και στρατηγικών ρύθμισης συναισθήματος με την επαγγελματική ικανοποίηση, το θετικό και αρνητικό συναίσθημα στην εργασία, την ποιότητα της σχέσης συναλλαγής και τη συνοχή της ομάδας και αναλύσεις πολλαπλής παλινδρόμησης.

Η δεύτερη (πολυεπίπεδη) ανάλυση αφορούσε τον έλεγχο της σχέσης μεταξύ των σχετικών με τους Διευθυντές μεταβλητών με την επαγγελματική ικανοποίηση και το θετικό και αρνητικό συναίσθημα στην εργασία των εκπαιδευτικών. Τα δεδομένα των δύο υποομάδων τοποθετήθηκαν σε ένα ενιαίο μοντέλο. Αυτή η τοποθέτηση συνιστά την ονομαζόμενη εγκλωπωμένη δομή δεδομένων (nested data structure) με τους εκπαιδευτικούς να

εγκολλώνονται στους διευθυντές. Αυτού του είδους δεδομένα απαιτούν τη χρήση πολυεπίπεδης ανάλυσης (multilevel random coefficient modeling, MRCM) (Nezlek, 2001).

## **2.4. Αποτελέσματα**

Τα ακόλουθα αποτελέσματα αφορούν τις αναλύσεις, οι οποίες διεξήχθησαν στα δύο επίπεδα των συμμετεχόντων στην έρευνα. Στη μονοεπίπεδη ανάλυση, οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές αναλύθηκαν χωριστά ως δύο ομάδες προκειμένου να διερευνηθεί η επίδραση της ρύθμισης συναισθήματος και των τεσσάρων πτυχών ΣΝ στην εργασιακή εμπειρία της κάθε ομάδας. Ενώ στην πολυεπίπεδη ανάλυση, ερευνήθηκε η επίδραση του χειρισμού του συναισθήματος του διευθυντή στους υφισταμένους σε σχέση με το δικό τους συναίσθημα και με τη συνοχή της ομάδας.

### **2.4.1 Μονοεπίπεδη ανάλυση**

#### **2.4.1.1. Αποτελέσματα ανάλυσης δεδομένων εκπαιδευτικών**

Η ανάλυση στην ομάδα των εκπαιδευτικών έδειξε ότι η σχέση μεταξύ των τεσσάρων ικανοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης και των διαφόρων πτυχών της εργασιακής εμπειρίας ήταν θετική (Πίνακας 1). Συγκεκριμένα υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση ανάμεσα στην κατανόηση συναισθημάτων εαυτού, αντίληψη συναισθημάτων των άλλων, χρήση και ρύθμιση συναισθήματος με την επαγγελματική ικανοποίηση ( $r = 0,296, r = 0,249, r = 0,383, r = 0,246, p < 0,01$  αντίστοιχα), το θετικό συναίσθημα στην εργασία ( $r = 0,262, r = 0,209, r = 0,397, r = 0,276, p < 0,01$  αντίστοιχα) τη συνοχή της ομάδας ( $r = 0,237, r = 0,235, r = -0,240, r = 0,249, p < 0,01$  αντίστοιχα) και την αντίληψή τους για τη σχέση συναλλαγής με το διευθυντή (LMX) ( $r = 0,193, r = 0,285, r = 0,276, r = 0,226, p < 0,01$  αντίστοιχα). Ενώ αντίστροφα υπάρχει στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στις προαναφερθείσες ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης και το αρνητικό συναίσθημα στην εργασία ( $r = -0,294, r = -0,152, r = -0,249, r = -0,182, p < 0,01$  αντίστοιχα).

Επίσης η ανάλυση των δεδομένων της ίδιας ομάδας έδειξε στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση ανάμεσα στις δύο στρατηγικές ρύθμισης συναισθήματος, δηλαδή την αναπλαισίωση και την επαγγελματική ικανοποίηση ( $r = 0,122, p < 0,05$ ), και το θετικό συναίσθημα στην εργασία ( $r = 0,133, p < 0,05$ ) και αρνητική, ανάμεσα στην καταπίεση και την επαγγελματική ικανοποίηση ( $r = -0,165, p < 0,01$ ). Ενώ η καταπίεση δε φαίνεται να συσχετίζεται με το θετικό και αρνητικό συναίσθημα στην εργασία.



Πίνακας 1. Συσχετίσεις των δεδομένων των εκπαιδευτικών

	Mean	Std. Deviation	sex	age	reapr	supr	wlsea	wloae	wluoe	wlroe	LMX	jobsat	posit	negat	coh
sex															
age	43,51	6,88	-,135*	1											
reapr	5,08	1,12	,190**	,020	1										
supr	3,60	1,24	-,061	,085	,144*	1									
wlsea	5,63	0,79	,013	-,008	,276**	-,083	1								
wloae	5,35	0,81	,062	,123*	,265**	-,044	,543**	1							
wluoe	5,31	0,93	,005	-,104	,340**	-,064	,628**	,507**	1						
wlroe	5,06	0,99	-,103	-,005	,303**	,145*	,595**	,438**	,592**	1					
LMX	3,59	0,83	-,066	,062	,004	-,058	,193**	,285**	,276**	,226**	1				
jobsat	3,89	0,49	,019	-,037	,122*	-,165**	,296**	,249**	,383**	,246**	,299**	1			
posit	3,43	0,60	-,093	-,069	,133*	-,046	,262**	,209**	,397**	,276**	,322**	,623**	1		
negat	1,50	0,47	-,056	-,110	-,145*	,105	-,294**	-,152*	-,249**	-,182**	-,149*	-,394**	-,325**	1	
coh	5,30	1,27	,006	,113	,093	-,077	,237**	,235**	,240**	,249**	,579**	,399**	,338**	-,294**	1

N = 281 \*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,01$  \*\*\*  $p < 0,001$

Διενεργήθηκε ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης με τη βηματική μέθοδο (stepwise), για να διαπιστωθεί η συνεισφορά των τεσσάρων πτυχών της ΣΝ που ερμηνεύουν καλύτερα την επαγγελματική ικανοποίηση και το συναίσθημα στην εργασία. Η συνοχή της ομάδας συμπεριλήφθηκε στις εισερχόμενες μεταβλητές. Στο τελικό μοντέλο πρόβλεψης, παρά την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών συσχετίσεων, μόνο μία πτυχή της ΣΝ και η συνοχή συμπεριλήφθηκαν. Έτσι η χρήση *συναισθήματος* και η *συνοχή της ομάδας* αποτελούν προβλεπτικό παράγοντα για την επαγγελματική ικανοποίηση ( $\beta = 0,30$  και  $\beta = 0,32$  αντίστοιχα  $F 278,2 = 45,5$   $p < 0,01$  με  $R^2 = 0,247$ ). Ενώ, η *χρήση συναισθήματος* και η *συνοχή της ομάδας* αποτελούν τους προβλεπτικούς παράγοντες για το θετικό συναίσθημα ( $\beta = 0,33$  και  $\beta = 0,25$  και  $F 278,2 = 39,22$   $p < 0,01$  με  $R^2 = 0,22$ ) και η *κατανόηση συναισθημάτων εαυτού* και η *συνοχή της ομάδας* αποτελούν προβλεπτικούς παράγοντες για το αρνητικό συναίσθημα ( $\beta = -0,23$  και  $\beta = -0,23$  αντίστοιχα και  $F 278,2 = 22,5$   $p < 0,01$  με  $R^2 = 0,139$ ).

Όταν όμως στην παλινδρομική ανάλυση οι εισερχόμενες μεταβλητές ήταν οι δύο στρατηγικές ρύθμισης (αναπλαισίωση και καταπίεση) με τη συνοχή της ομάδας, το τελικό μοντέλο πρόβλεψης περιλάμβανε την *αναπλαισίωση* και τη *συνοχή* ως προβλεπτικούς παράγοντες για το αρνητικό συναίσθημα ( $\beta = -0,11$ ,  $\beta = -0,28$  αντίστοιχα και  $F 278,2 = 39,22$   $p < 0,01$   $R^2 = 0,10$ ), και τη *συνοχή* της ομάδας για το θετικό συναίσθημα ( $\beta = 0,33$   $F 278,1 = 35,9$   $p < 0,01$  με  $R^2 = 0,114$ ).

#### **2.4.1.2. Αποτελέσματα ανάλυσης δεδομένων των διευθυντών**

Ανάλογα ήταν τα αποτελέσματα των συσχετίσεων και στην ομάδα των διευθυντών. Η συσχέτιση της επαγγελματικής ικανοποίησης των ίδιων με τις τέσσερις ικανότητες της ΣΝ ήταν θετική (Πίνακας 2). Συγκεκριμένα ο δείκτης συσχέτισης ήταν αντίστοιχα για την κατανόηση συναισθημάτων εαυτού  $r = 0,597$   $p < 0,01$ , την αντίληψη συναισθημάτων των άλλων  $r = 0,431$ ,  $p < 0,01$ , τη χρήση συναισθήματος  $r = 0,333$ ,  $p < 0,05$  και τη ρύθμιση συναισθήματος  $r = 0,682$ ,  $p < 0,01$ . Ενώ το θετικό συναίσθημα είχε στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με τις τέσσερις ικανότητες ΣΝ ( $r = 0,608$ ,  $r = 0,557$ ,  $r = 0,439$ ,  $r = 0,702$ ,  $p < 0,01$ ) και με την αναπλαισίωση ( $r = 0,345$ ,  $p < 0,05$ ). Ταυτόχρονα το αρνητικό συναίσθημα είχε στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση με τις τέσσερις ικανότητες ΣΝ ( $r = 0,-373$ ,  $r = -0,167$ ,  $r = -0,195$ ,  $r = -0,457$   $p < 0,01$ )

Διενεργήθηκε ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης με τη βηματική μέθοδο (stepwise), για να διαπιστωθεί η συνεισφορά των τεσσάρων πτυχών της ΣΝ που ερμηνεύουν καλύτερα την επαγγελματική ικανοποίηση και το συναίσθημα στην εργασία. Η συνοχή της ομάδας συμπεριλήφθηκε στις εισερχόμενες μεταβλητές. Στο τελικό μοντέλο πρόβλεψης, παρά την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών συσχετίσεων, μόνο μία πτυχή της ΣΝ και η συνοχή συμπεριλήφθηκαν. Έτσι η *ρύθμιση συναισθήματος* και η *συνοχή της ομάδας* αποτελούν προβλεπτικό παράγοντα για την επαγγελματική ικανοποίηση ( $\beta = 0,51$  και  $\beta = 0,31$  αντίστοιχα  $F 48,2 = 27,96$   $p < 0,01$  με  $R^2 = 0,538$ ) και για το θετικό συναίσθημα ( $\beta = 0,54$  και  $\beta = 0,29$  αντίστοιχα  $F 48,2 = 30,03$   $p < 0,001$  με  $r^2 = 0,556$ ) και η *ρύθμιση συναισθήματος* για το αρνητικό συναίσθημα ( $\beta = -0,45$   $F 48,2 = 12,94$   $p < 0,01$  με  $R^2 = 0,209$ ).

Όταν όμως στην παλινδρομική ανάλυση, οι εισερχόμενες μεταβλητές ήταν οι δύο στρατηγικές ρύθμισης (αναπλαισίωση και καταπίεση) με τη συνοχή της ομάδας, το τελικό μοντέλο πρόβλεψης περιλάμβανε τη *συνοχή της ομάδας* και την *καταπίεση* ως προβλεπτικούς παράγοντες για την επαγγελματική ικανοποίηση ( $\beta = 0,64$   $\beta = -0,24$  και  $F 48,2 = 16,17$   $p < 0,01$  με  $R^2 = 0,403$ ), τη *συνοχή της ομάδας* για το θετικό συναίσθημα ( $\beta = 0,58$   $F 49,1 = 25,27$   $p < 0,001$   $R^2 = 0,340$ ), και τη *συνοχή της ομάδας* για το αρνητικό συναίσθημα ( $\beta = -0,36$   $F 49,1 = 7,44$   $p < 0,01$  με  $R^2 = 0,132$ ).

Πίνακας 2. Συσχετίσεις των δεδομένων των Διευθυντών

	Mean	Std. Deviation	sex	age	reapr	supr	wlsea	wloae	wluoe	wlroe	LMX	jobsat	posit	negat	coh
sex															
age	52,73	4,20	-,535**	1											
reapr	4,82	1,22	,051	-,114	1										
supr	3,77	1,12	-,031	,238	,282*	1									
wlsea	5,50	0,85	,187	-,184	,182	-,045	1								
wloae	5,48	0,90	,089	-,112	,334*	,010	,818**	1							
wluoe	5,46	0,83	,326*	-,312*	,154	,086	,711**	,583**	1						
wlroe	4,96	1,07	,019	-,160	,284*	,029	,750**	,603**	,603**	1					
LMX	3,59	0,63	,164	-,024	-,165	-,022	,240	,216	,257	,309*	1				
jobsat	3,93	0,52	,054	-,031	,187	-,096	,597**	,431**	,333*	,682**	,313*	1			
posit	3,50	0,60	,118	-,079	,345*	,028	,608**	,557**	,439**	,702**	,330*	,721**	1		
negat	1,52	0,48	,017	-,199	-,013	,029	-,373**	-,167	-,195	-,457**	-,297*	-,618**	-,547**	1	
coh	5,94	0,96	,074	-,049	,445**	,229	,454**	,505**	,338*	,526**	,153	,589**	,583**	-,363**	1

$N = 51$  \* $p < 0,05$  \*\* $p < 0,01$  \*\*\* $p < 0,001$

#### 2.4.2. Πολυεπίπεδη ανάλυση

Η πολυεπίπεδη ανάλυση συμπεριέλαβε τις τέσσερις αυτοαναφερόμενες ικανότητες ΣΝ των διευθυντών και τις στρατηγικές ρύθμισης συναισθήματος σε ένα μοντέλο εξήγησης της επαγγελματικής ικανοποίησης και του συναισθήματος στην εργασία των εκπαιδευτικών. Επιχειρήθηκε να διαπιστωθεί ο ρόλος της διαχείρισης του συναισθήματος του διευθυντή στην αναφερόμενη επαγγελματική ικανοποίηση και στο επίπεδο θετικού/αρνητικού συναισθήματος των εκπαιδευτικών. Έτσι αρχικά, εξετάστηκε η απευθείας επίδραση των τεσσάρων ικανοτήτων του διευθυντή και των στρατηγικών ρύθμισης συναισθήματος στις εξαρτημένες μεταβλητές και κατόπιν, εξετάστηκε η ίδια επίδραση σε αλληλεπίδραση με τις ικανότητες ΣΝ των εκπαιδευτικών και της συνοχής της ομάδας.

Προκαταβολικά εξετάστηκε η διακύμανση των μέσων όρων των εξαρτημένων μεταβλητών στις δύο ομάδες – των διευθυντών και των υφισταμένων εκπαιδευτικών. Όπως φαίνεται από τις αναλύσεις (Πίνακας 3), η ομάδα των διευθυντών παρουσίασε μεγαλύτερη διακύμανση από την ομάδα των εκπαιδευτικών.

Πίνακας 3 Ανάλυση διακύμανσης

	Μέσος όρος	Διευθυντές	Εκπαιδευτικοί
Επαγγελματική ικανοποίηση	3,89	0,03	0,22
Θετικό συναίσθημα	3,42	0,03	0,34

Συγκεκριμένα διεξήχθησαν αναλύσεις πρόβλεψης των εξαρτημένων μεταβλητών των εκπαιδευτικών ως προς το συναίσθημα του διευθυντή. Το μοντέλο είχε ως εξής:

Επίπεδο 1

$$y_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j}(\text{Συνοχή της ομάδας}) + r_{ij}$$

Επίπεδο 2

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}(\text{φύλο}) + \gamma_{02}(\text{αναπλαισίωση συναισθήματος}) + \gamma_{03}(\text{καταπίεση}) + R_{0j}$$

$$\beta_{1j} = \gamma_{10} + \gamma_{11}(\text{φύλο}) + \gamma_{12}(\text{αναπλαισίωση συναισθήματος}) + \gamma_{13}(\text{καταπίεση}) + R_{1j}$$



Στο δεύτερο επίπεδο εξετάστηκε η επίδραση των ικανοτήτων ΣΝ του διευθυντή και η ρύθμιση συναισθήματος του ιδίου, στην εργασιακή εμπειρία των εκπαιδευτικών σε αλληλεπίδραση με τις αυτοαναφερόμενες ικανότητες ΣΝ των εκπαιδευτικών.

Οι αναλύσεις, όπως παρουσιάζεται στον πίνακα 4, έδειξαν ότι η αναπλαισίωση ως στρατηγική ρύθμισης του συναισθήματος, είχε αρνητική επίδραση στην ικανοποίηση των εκπαιδευτικών (*coef.*: -0,07  $p < ,05$ ) και στο θετικό συναίσθημα (*coef.*: -0,06,  $p = 0,11$ ). Ενώ η καταπίεση είχε θετική επίδραση στο θετικό συναίσθημα (*coef.*: 0,07,  $p < 0,05$ ). Όταν εξετάστηκε η αλληλεπίδραση μεταξύ των στρατηγικών ρύθμισης συναισθήματος με τη συνοχή της ομάδας, τότε παρατηρήθηκε, ότι σε ομάδες με υψηλή συνοχή, η αναπλαισίωση και καταπίεση του διευθυντή είχαν αρνητική επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση (*coef.*: -0,05  $p < ,05$ ) και στο θετικό συναίσθημα αντίστοιχα (*coef.*: -0,06  $p < ,05$ ). Γενικά η συνοχή της ομάδας είχε θετική συσχέτιση. Όμως, οι περεταίρω αναλύσεις, που περιελάμβαναν τις πτυχές ΣΝ, έδειξαν, ότι οι ικανότητες ΣΝ του διευθυντή δεν είχαν στατιστικά σημαντική επίδραση στις εξαρτημένες μεταβλητές των εκπαιδευτικών.

Πίνακας 4. Αποτελέσματα πρόβλεψης των εξαρτημένων μεταβλητών (επαγγελματική ικανοποίηση και θετικό συναίσθημα των εκπαιδευτικών) από μεταβλητές των στρατηγικών ρύθμισης του συναισθήματος του διευθυντή.

	<i>Επαγγελματική ικανοποίηση</i>	<i>Θετικό συναίσθημα</i>
	<i>Δείκτης συσχέτισης (SE)</i>	<i>Δείκτης συσχέτισης (SE)</i>
Σταθερά της κλίσης	3.88*** (,03)	3,41*** (,04)
Φύλο	-0.01 (,03)	0,01 (,04)
Αναπλαισίωση	-0.07* (,03)	-0,06 (,03)
Καταπίεση	0.04 (,03)	0,07* (,03)
Συνοχή της ομάδας		
Σταθερά της κλίσης	0,19*** (,02)	0,26*** (,03)
Φύλο	0,00 (,02)	0,08* (,03)
Αναπλαισίωση	-0,05* (,02)	-0,03 (,02)
Καταπίεση	-0,00 (,04)	-0,06* (,04)

$p < ,05$ , \*\*  $p < ,01$ . \*\*\*  $p < ,001$ .

## Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup> Επισκόπηση αποτελεσμάτων - Συζήτηση

### 3.1. Συζήτηση

Οι τάσεις που επικρατούν σήμερα στο χώρο των ερευνών περί ηγεσίας, ακολουθούν μία ολιστική προσέγγιση της ηγεσίας λαμβάνοντας υπόψη τον ηγέτη, τους υφισταμένους, το συγκείμενο και τα επίπεδα της δυναμικής τους αλληλεπίδρασης (Avolio et al., 2009). Η έρευνα αυτή επικεντρώνεται στην αλληλεπίδραση του ηγέτη και των υφιστάμενων σε ένα περιβάλλον όμως, που δεν υπόκειται σε άμεση αξιολόγηση, οπότε το συγκείμενο τείνει να επηρεάζει τα αποτελέσματα έμμεσα. Μέσα στο πλαίσιο αυτό διερευνάται ο τρόπος με τον οποίο η ηγεσία διαχειρίζεται το συναίσθημα και πως αυτή η διαδικασία επηρεάζει τους υφισταμένους στην εργασιακή τους εμπειρία. Παράλληλα εξετάζεται ο τρόπος με τον οποίο η διαχείριση του συναισθήματος επιδρά στο ίδιο το άτομο ως εργαζόμενος. Η ηγεσία προσεγγίζεται ως μία διαδικασία επιρροής των υφιστάμενων μέσω συναισθηματικών και επικοινωνιακών δεξιοτήτων (Avolio et al., 2009· Bono, Foldes, Vinson & Muros, 2007).

Η παρούσα έρευνα στην πολυεπίπεδη ανάλυση αρχικά κατέδειξε ότι η ρύθμιση συναισθήματος αποτελεί ένα πρωτεύον χαρακτηριστικό της σχέσης μεταξύ ηγέτη και υφιστάμενων. Αυτό το εύρημα απηχεί την άποψη ερευνητών που υποστηρίζουν ότι η ρύθμιση συναισθήματος είναι κάτι κοινό στην οργανωσιακή ζωή (Hochschild, 1983· Strazdins, 2002). Ο ηγέτης, λόγω της θέσης του στον οργανισμό, αναγκάζεται να ρυθμίζει το συναίσθημα για λόγους στρατηγικής προκειμένου να επηρεάσει τους υφισταμένους στην επίτευξη των στόχων, που έχουν τεθεί (Goffmann, 1969). Ενώ παράλληλα, ο ίδιος προσπαθώντας να λειτουργήσει στα πλαίσια της αντικειμενικότητας και της δικαιοσύνης θεωρεί ότι η ρύθμιση συναισθημάτων θα συνεισφέρει στην αποδοτικότητα των υφιστάμενων.

Τα ευρήματα σχετικά με τις στρατηγικές ρύθμισης συναισθήματος, που αναπτύσσει ο ηγέτης κατά τη συνδιαλλαγή του με τους υφισταμένους, αποκαλύπτουν μία αρνητική επίδραση στο συναίσθημα και στη στάση των υφιστάμενων προς την εργασία. Η ύπαρξη αυτής της αρνητικής επίδρασης υποδηλώνει την έλλειψη στενής σχέσης του ηγέτη με τους υφισταμένους. Προφανώς ο ηγέτης, ο οποίος λειτουργεί γνωσιακά μέσω της αναπλαισίωσης, εμφανίζεται πιο απόμακρος και λιγότερο ανθρώπινος. Έτσι, δικαιολογείται η ύπαρξη αυτής της αρνητικής επίδρασης και μάλιστα σε υφισταμένους, οι οποίοι λειτουργούν συναισθηματικά. Αυτό επιβεβαιώνεται από την ύπαρξη της συνοχής της ομάδας ως μεσολαβούσας μεταβλητής, η οποία επιτείνει την αρνητική επίδραση. Τα αποτελέσματα αυτά

συμφωνούν με την έρευνα των Glasó και Einarsen (2008), οι οποίοι βρήκαν, ότι τα υψηλά επίπεδα ρύθμισης συναισθήματος του ηγέτη είχαν αρνητική επίδραση και στην αντίληψη για την ποιότητα της σχέσης υφισταμένου και προϊσταμένου αλλά και στην επαγγελματική ικανοποίηση των υφισταμένων. Επίσης η έρευνα του Kafetsios και των συνεργατών του (in press) έδειξε παρόμοια αρνητική συσχέτιση.

Παράλληλα, οι υφιστάμενοι πιθανόν να ερμηνεύουν τη συμπεριφορά του ηγέτη, ο οποίος είτε επανεκτιμά το συναίσθημα είτε το καταπέζει, ως μη ειλικρινή. Η ατμόσφαιρα αμοιβαίας εμπιστοσύνης, η οποία φαίνεται να είναι απαραίτητη προϋπόθεση για μία ειλικρινή και τίμια σχέση, διαταράσσεται. Οι υφιστάμενοι θεωρούν ότι ο ηγέτης προσπαθεί να τους κατευθύνει, προσποιούμενος αισθήματα που θα έπρεπε να εκφράζει προκειμένου να επηρεάσει το συναίσθημα τους. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί με την ονομαζόμενη κακόπιστη προοπτική (bad faith perspective) (Hochschild, 1983), υπονοώντας ότι οι αποδέκτες διαφωνούν με τις κοινωνικές φόρμες για την έκφραση του συναισθήματος στη συγκεκριμένη σχέση.

Η θεωρία σχετικά με την αυθεντική ηγεσία υποστηρίζει, ότι ο ηγέτης που χαρακτηρίζεται από διαφάνεια στις σχέσεις του και μοιράζεται τα συναισθήματα και τις πληροφορίες με τους υφισταμένους μπορεί να επιδράσει θετικά στην εργασιακή τους εμπειρία (Walumbwa et al., 2008). Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας απηχούν αυτή την άποψη. Οι διευθυντές, που ρυθμίζουν το συναίσθημα, προσανατολίζονται στον εαυτό τους προσπαθώντας να μην εξωτερικεύουν τις συναισθηματικές τους αντιδράσεις. Έτσι, φαίνονται λιγότερο γνήσιοι στους υφισταμένους, οι οποίοι με αυτόν τον τρόπο βιώνουν λιγότερη επαγγελματική ικανοποίηση και θετικό συναίσθημα.

Ενώ οι υποστηρικτές της συναισθηματικής νοημοσύνης τονίζουν τη σημαντικότητά της στον εργασιακό χώρο, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας δεν έδειξαν επίδραση των ικανοτήτων ΣΝ των διευθυντών στην εργασιακή εμπειρία των υφιστάμενων εκπαιδευτικών. Οι υποθέσεις, που αφορούσαν τις αυτοαναφερόμενες ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης, δεν επαληθεύτηκαν. Ενδεχομένως αυτό να οφείλεται στο εργαλείο, που χρησιμοποιήθηκε για τη μέτρηση των τεσσάρων ικανοτήτων. Η χρήση του MSCEIT (Mayer, Salovey, Caruso, Emotional Intelligence Test, Mayer, Salovey & Caruso, 2002) πιθανό να κατάφερε να ανιχνεύσει επιδράσεις των πτυχών της συναισθηματικής νοημοσύνης των προϊσταμένων στην εργασιακή εμπειρία των υφισταμένων, πράγμα που έχει βρεθεί σε άλλες εμπειρικές έρευνες Dashborough & Ashkanasy, 2002· Zhou & George, 2003· Wong & Law,

2002). Επίσης, ένας άλλος λόγος έλλειψης επίδρασης πιθανό να είναι το γεγονός ότι το σύστημα ως καθαρά γραφειοκρατικό, δεν επιτρέπει ουσιαστικές παρεμβάσεις. Αυτό έχει ως επακόλουθο, οι διευθυντές να λειτουργούν ως διαχειριστές των εντολών και αποφάσεων της ανώτερης διοίκησης, χωρίς να κάνουν προσπάθειες να ασκήσουν ουσιαστική επιρροή στους υφιστάμενους εκπαιδευτικούς, προβάλλοντας σκοπό και όραμα στον οργανισμό ή ενθαρρύνοντας την ανάληψη πρωτοβουλιών, πράγμα που το σύστημα δεν επιτρέπει άμεσα.

*Πτυχές συναισθηματικής νοημοσύνης και της ρύθμισης συναισθήματος των εκπαιδευτικών και η εργασιακή τους εμπειρία.*

Η αρχική ανάλυση των αποτελεσμάτων, που αφορούν στη συσχέτιση των τεσσάρων πτυχών της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ρύθμισης συναισθήματος με την επαγγελματική ικανοποίηση και το συναίσθημα στην εργασία, επιβεβαίωσε την υπόθεση για την ύπαρξη θετικής συσχέτισης. Φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι, που κατανοούν και διαχειρίζονται καλύτερα τα συναισθήματα τόσο τα δικά τους όσο και των άλλων, έχουν την τάση να χρησιμοποιούν την αναπλαισίωση ως στρατηγική ρύθμισης για να αντιμετωπίσουν καλύτερα τις καταστάσεις που προκύπτουν. Μάλιστα αυτή η στρατηγική ακολουθείται ασυνείδητα και προγενέστερα της συναισθηματικής εμπειρίας αμβλύνοντας έτσι τις πιθανές αρνητικές επιπτώσεις. Άλλωστε η θετική συσχέτιση της αναπλαισίωσης με το θετικό συναίσθημα στην εργασία επιβεβαιώνει αυτή την άποψη. Τα ευρήματα αυτά συμφωνούν με έρευνες που συνδέουν την αναπλαισίωση με περισσότερο θετικό συναίσθημα (Gross & Levenson, 1993, 1997).

Η πτυχή της συναισθηματικής νοημοσύνης, που αποτελεί τον πιο στατιστικά σημαντικό προβλεπτικό παράγοντα της επαγγελματικής ικανοποίησης και του συναισθήματος στην εργασία των εκπαιδευτικών, είναι η χρήση συναισθήματος. Φαίνεται, ότι αυτοί που χρησιμοποιούν το συναίσθημα περισσότερο για να επηρεάσουν τη γνωστική διαδικασία, βιώνουν περισσότερη ικανοποίηση και θετικό συναίσθημα στην εργασία τους και λιγότερο αρνητικό συναίσθημα. Αυτό επιβεβαιώνεται από την άποψη των Salovey et al. (2008), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι η ενσωμάτωση του συναισθήματος στη λογική βοηθά την προσαρμοστικότητα και τη θετική διάθεση. Επίσης, το εύρημα αυτό εξηγείται μέσα από την αντιμετώπιση της επαγγελματικής ικανοποίησης ως αξιολόγησης της κατάστασης, που βιώνει ο εργαζόμενος (Weiss et al., 1999), και έτσι η ικανότητα αυτή λειτουργεί ως βασικό κριτήριο συνδυάζοντας λογική και συναίσθημα. Το αποτέλεσμα αυτό συμφωνεί με τα ευρήματα της έρευνας των Kafetsios κ. α. (in press), οι οποίοι είχαν αντίστοιχα αποτελέσματα, όταν



αντιμετωπίστηκαν οι εργαζόμενοι μονοεπίπεδα. Επίσης, η έρευνα των Cage, Daus και Saul (2004) που αφορούσε εργαζόμενους σε τμήμα πωλήσεων, έδειξε υψηλή συσχέτιση αυτής της πτυχής της ΣΝ με τη στάση τους προς την εργασία.

Όσον αφορά την επίδραση της συνοχής της ομάδας στην επαγγελματική ικανοποίηση και στο συναίσθημα στην εργασία η έρευνα έδειξε ότι αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα. Αυτό το αποτέλεσμα συμφωνεί με την άποψη επιστημόνων που υποστηρίζουν ότι η συνοχή αποτελεί βασικό στοιχείο ικανοποίησης, ενθουσιασμού, αποτελεσματικότητας και δημιουργικότητας των ατόμων (Thye, Yoon & Lawler, 2002· Prilleltensky & Prilleltensky, 2006).

#### *Πτυχές της συναισθηματικής νοημοσύνης των διευθυντών και η εργασιακή τους εμπειρία*

Τα αποτελέσματα των αναλύσεων στο επίπεδο των διευθυντών, ως εργαζόμενοι στο χώρο του σχολείου, έδειξαν να επιβεβαιώνουν την υπόθεση περί θετικής συσχέτισης μεταξύ των τεσσάρων αυτοαναφερόμενων ικανοτήτων ΣΝ και της εργασιακής τους εμπειρίας. Η ικανότητα που φάνηκε ως προβλεπτική για την ικανοποίηση και το θετικό συναίσθημα, ήταν η ρύθμιση συναισθήματος. Οι ηγέτες θεωρούν ότι ρυθμίζοντας καλύτερα την έκφραση των συναισθημάτων τους, πετυχαίνουν καλύτερα αποτελέσματα και έτσι εκτιμούν ότι είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους και βιώνουν περισσότερο θετικό συναίσθημα και λιγότερο αρνητικό. Άλλωστε αυτή η ικανότητα θεωρείται ότι κατέχει εξέχουσα θέση στη σχέση αλληλεπίδρασης μεταξύ του ηγέτη και του υφιστάμενου (Glasó & Einarsen, 2008). Αυτό το αποτέλεσμα συμφωνεί με τα ευρήματα άλλης έρευνας (Lopes et al., 2006), σύμφωνα με τα οποία, εργαζόμενοι με υψηλή ρύθμιση συναισθήματος είχαν υψηλότερα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης και καλύτερες ιεραρχικά θέσεις στην εργασία τους.

Η επαφή με τους υφιστάμενους απαιτεί πολλές φορές καταπίεση συναισθημάτων προκειμένου να μη διαταραχθούν οι μεταξύ τους σχέσεις συναλλαγής, πράγμα που έδειξε η ανάλυση. Η καταπίεση ως στρατηγική ρύθμισης του συναισθήματος, έδειξε να επηρεάζει περισσότερο την εκτίμηση των διευθυντών για την επαγγελματική τους ικανοποίηση. Αυτό το αποτέλεσμα συμφωνεί με ανάλογη έρευνα (Humphrey, Pollack & Hawver, 2008), στην οποία οι ηγέτες αναγκάζονται να καταπιέσουν το συναίσθημα για να διοικήσουν αποτελεσματικά. Ταυτόχρονα η συνοχή της ομάδας έδειξε να διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ικανοποίηση και στο θετικό συναίσθημα εξηγώντας τη σημασία της στην αποτελεσματικότητα της ομάδας. (Zaccaro & Lowe, 1986· Wech et al., 1998).



Τα πορίσματα της παρούσας έρευνας στηρίζουν τις βασικές παραδοχές της θεωρίας των συναισθηματικών γεγονότων (Weiss & Cropanzano, 1996) και της συναισθηματικής μεταδοτικότητας (Hatfield et al., 1993), που αναφέρονται στο ρόλο των συναισθημάτων στην εργασία. Οι θεωρίες προωθούν μία πολύπλευρη θεώρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης ενσωματώνοντας συγκινησιακά, γνωστικά και στοιχεία της προσωπικότητας, που επηρεάζουν τη στάση του ατόμου προς την εργασία. Η θεωρία των συναισθηματικών γεγονότων υποστηρίζει, ότι τα συναισθηματικά γεγονότα επηρεάζουν τη στάση προς την εργασία και καθορίζουν το θετικό ή το αρνητικό συναίσθημα. Ενώ, η θεωρία της μεταδοτικότητας του συναισθήματος, αναφέρεται στην αλληλεπίδραση του συναισθήματος κατά τη συνδιαλλαγή των ατόμων. Τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν ότι οι ατομικές διαφορές στο χειρισμό του συναισθήματος επηρεάζουν την εργασιακή εμπειρία είτε σε ατομικό επίπεδο είτε διαπροσωπικά.

### **3.2.Περιορισμοί της έρευνας - κατευθύνσεις για μελλοντικές έρευνες**

Η παρούσα έρευνα παρουσιάζει κάποιους περιορισμούς που είναι σημαντικό να ληφθούν υπόψη. Αρχικά, το γεγονός ότι χρησιμοποιήθηκαν ερωτηματολόγια αυτοαναφοράς, τα οποία εκφράζουν υποκειμενικές κρίσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα, μπορεί να επηρεάσει τη γενίκευση και την αντικειμενικότητα των αποτελεσμάτων. Ειδικότερα μπορεί να τεθεί θέμα αξιοπιστίας στην πτυχή της ΣΝ που αφορά την αξιολόγηση των συναισθημάτων των άλλων. Η χρήση του MSCEIT (Mayer, Salovey, Caruso, Emotional Intelligence Test, Mayer, Salovey & Caruso, 2002· Καφέτσιος & Καφέτσιου, 2004) ως τεστ αντικειμενικής μέτρησης των ικανοτήτων της ΣΝ, που προσεγγίζει το λειτουργικό ορισμό της ΣΝ, μπορεί να εξασφαλίσει τη δυνατότητα ερμηνείας αιτιωδών σχέσεων. Πάραυτα, η ένδειξη ότι οι τέσσερις αυτοαναφερόμενες ικανότητες ΣΝ είχαν θετική επίδραση στα αποτελέσματα και των διευθυντών και των εκπαιδευτικών σε ξεχωριστά επίπεδα ανάλυσης, αλλά όχι όταν εξετάστηκε η επίδραση της ηγεσίας στην εργασιακή εμπειρία των υφιστάμενων επικυρώνουν την αξιοπιστία των εργαλείων που χρησιμοποιήθηκαν.

Επίσης, η χρήση ενός επαγγελματικού τομέα, αυτού των εκπαιδευτικών, δεν επιτρέπει τη γενίκευση των αποτελεσμάτων όσον αφορά τις επιδράσεις και σχέσεις, που η έρευνα ανιχνεύει. Τέλος, το δείγμα μπορεί να λειτουργήσει περιοριστικά στην ερμηνεία των αποτελεσμάτων. Αφενός προέρχεται από μία ευρεία περιοχή, τη Θεσσαλία, η οποία προφανώς παρουσιάζει ομοιογένεια σε χαρακτηριστικά κουλτούρας και στάσεις, τα οποία επηρεάζουν μονομερώς τον τρόπο συναισθηματικής αντίδρασης και έτσι αποκλείεται η

ποικιλία, η οποία προκαλεί συναισθηματικές αντιδράσεις λειτουργώντας ως περιβαλλοντικός παράγον (Ashkanashy et al., 2002· Barsade, Ward, Turner & Sonnenfeld, 2000). Αφετέρου, όσον αφορά τη διαδικασία επιλογής του δείγματος, η μέθοδος της χιονοστιβάδας είναι πιθανό να έχει συμπεριλάβει άτομα, που μοιράζονται κοινά χαρακτηριστικά όσον αφορά τη στάση και τον τρόπο λειτουργίας στην ομάδα και στον οργανισμό. Πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι όλες οι αξιολογήσεις των συμμετεχόντων αφορούσαν τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Πιθανόν η συλλογή πληροφοριών σε μακροχρόνια βάση να επιτρέπει σωστότερη ερμηνεία επιδράσεων και σχέσεων.

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας προτείνουν κατευθύνσεις για περαιτέρω διερεύνηση. Οι μελλοντικές έρευνες μπορούν να περιλαμβάνουν μεγαλύτερη ποικιλία εργαζόμενων από διάφορους επαγγελματικούς τομείς και σε διαφορετικές χρονικές στιγμές. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι ικανότητες ΣΝ των εργαζομένων σχετίζονται με τις αντιλήψεις τους για τη σχέση συναλλαγής με τον προϊστάμενο, πράγμα που δεν διερευνήθηκε αρκετά. Η περαιτέρω διερεύνηση μπορεί να αναδείξει ποιες ικανότητες μπορούν να προβλέψουν καλύτερα την υψηλής ποιότητας σχέση μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου (LMX). Επίσης, οι συμμετέχοντες στην έρευνα δεν διασφάλισαν ικανοποιητικά τη μακρόχρονη επαφή τους με τους συναδέλφους και τον διευθυντή πριν απαντήσουν. Η πιθανή κατοχύρωση ελάχιστης παραμονής στη θέση τους για να συμπεριληφθούν στο δείγμα, μπορεί να διαφοροποιήσει τα αποτελέσματα. Τέλος, μία περαιτέρω έρευνα θα μπορούσε να απευθύνεται προς την ταυτοποίηση των γεγονότων που προκαλούν το θετικό ή αρνητικό συναίσθημα, στα οποία η ρύθμιση συναισθήματος του ατόμου αποτελεί το μεσολαβητικό παράγοντα της επίδρασής τους.

### **3.3. Γενικά συμπεράσματα**

Συμπερασματικά και παρά τους περιορισμούς της, η παρούσα έρευνα παρουσιάζει πρωτογενή δεδομένα και συνεισφέρει στην καλύτερη κατανόηση της επίδρασης του συναισθήματος στο χώρο της εργασίας. Επικεντρώνεται στο σημαντικό ρόλο του συναισθήματος στην ηγεσία, η οποία εμφανίζεται ως μία εξαιρετικά συναισθηματική διαδικασία. Μέσα στο πλαίσιο αυτό, το συναίσθημα του ηγέτη είναι δυνατό να επηρεάσει θετικά τη στάση και το συναίσθημα των υφισταμένων στην εργασία τους. Η εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων αποτελεί μια δυναμική πηγή ευτυχίας ή δυστυχίας για το άτομο. Βελτιώνοντας την εργασιακή εμπειρία μέσω της θετικής επίδρασης της διοίκησης, συνεισφέρουμε όχι μόνο στην ευτυχία του

καθενός χωριστά αλλά και στην ευτυχία των άλλων τους οποίους το άτομο συναναστρέφεται μέσω της κοινωνικών δικτύων (Fowler & Christakis, 2008). Άλλωστε η ευτυχία δεν αποτελεί ιδιότητα ενός ατόμου αλλά είναι μεταδοτική.

### **Βιβλιογραφικές αναφορές**

Abraham, R. (1999). Emotional intelligence in organizations: a conceptualization. *Genetic, Social and Psychology Monographs*, 125 (2), 209-224.

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

Αθανασούλα-Ρέππα, (2008). *Εκπαιδευτική διοίκηση και Οργανωσιακή συμπεριφορά: Η παιδαγωγική της διοίκησης της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Έλλην.

Anderson, C., P. (2007). Chapter 13. The functions of affect in groups. *Research on managing groups and teams*, 10, 337-353.

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

Antonakis, J. (2003). Why “emotional intelligence” does not predict leadership effectiveness. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11, 355-361.

Antonakis, J. (2004). On why “emotional intelligence” will not predict leadership effectiveness beyond IQ or the “big five”: An extension and rejoinder. *Organizational Analysis*, 12, 171-182.

Antonakis, J., Ashkanasy, N. M. & Dasborough, M. T. (2009). Does leadership need emotional intelligence? *The Leadership Quarterly*, 20, 247-261.

Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: the influence of identity. *Academy of Management Review*, 18, 88-115.

- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: a reappraisal. *Human Relations*, 48, 97–125.
- Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. J. & Daus, C. S. (2002). Diversity and emotion: The new frontiers in organizational behavior research. *Journal of Management*, 28 (3), 307-338.
- Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. J., & Zerbe, W. J. (2000). Emotions in the workplace: Research, theory, and practice—introduction. In N. M. Ashkanasy, W. Zerbe, & C. E. J. Härtel (Eds.), *Emotions in the workplace: Research, theory, and practice* (pp. 3–18). Westport, CT: Quorum Books.
- Ashkanasy, N. M. & O'Connor, C. (1997). Value congruence in leader-member exchange. *Journal of Social Psychology*, 137, 647-662.
- Ashkanasy, N. M., & Tse, B. (2000). Transformational leadership as management of emotion: A conceptual review. In N. M. Ashkanasy, C. E. J. Härtel, & W. Zerbe (Eds.), *Emotions in the workplace: Research, theory, and practice* (pp. 221–236). Westport, CT: Quorum Books.
- Avolio, J. B. (2005). *Leadership Development in Balance: Made/Born*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1988). Transformational leadership, charisma and beyond. In J. G. Hunt, & B. R. Baliga, (Eds.), *Emerging Leadership Vistas. International Leadership Symposia Series* (pp. 29-49). Lexington, MA: D. C. Heath and Company.
- Avolio, J. B., Walumbwa, F. O. & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research and Future Directions. *The Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. (2000). Burnout contagion processes among teachers. *Journal of Applied Social Psychology*, 30, 2289-2308.

- Bandura, A. (1969). *Principles of Behavior Modification*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training and attitudinal and fiscal outcomes: a field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81, 827–832.
- Bar-On, R. (1997). *The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): A test of emotional intelligence*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems.
- Bar-on, R. (2000). Emotional and social intelligence: Insight from the Emotional Quotient Inventory. In R. Bar-On, & James, D. A. (Eds.), *Handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace* (pp. 363–388). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bartel, C. A., & Saavedra, R. (2000). The collective construction of work group moods. *Administrative Science Quarterly*, 45, 197-231.
- Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly* 47 (4), 644-768.
- Barsade, S. G., Brief, A. P., & Spataro, S. E. (2003). The affective revolution in Organizational Behaviour: The emergence of a paradigm. In J. Greenberg (Ed.) *Organizational behavior: The state of the science (2<sup>nd</sup> Ed.)* (pp. 3-51). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Barsade, S. G. & Gibson, D. E. (1998). Group emotion: a view from top and bottom. In D. H. Gruenfeld (Ed.), *Research on managing groups and teams: composition* (vol. 1 pp. 81-102). Stamford, CT: JAI Press.
- Barsade, S. G. & Gibson, D. E. (2007). Why does affect matter in organizations? *Academy of management perspectives*. 21 (1), 36-59.



- Barsade, S. G., Ward, A. J., Turner, J. D. F., & Sonnenfeld, J. A. (2000). To your heart's content: A model of affective diversity in top management teams. *Administrative Science Quarterly*, 45, 802-836.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231–272.
- Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J., & McLendon, C. L. (2003). Cohesion and performance in groups: A meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of Applied Psychology*, 88, 989-1004.
- Bell, G. B. & Hall, H. E. (1954). The relationship between leadership and empathy. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 49, 156-157.
- Berson, Y., Shamair, B., Avolio, B. J., & Popper, M. (2001). The relationship between vision strength, leadership style and context. *The Leadership Quarterly*, 12, 53–73.
- Beyer, J. M. (1999). Two approaches to studying charismatic leadership: Competing or complementary? *The Leadership Quarterly*, 10 (4), 575–588.
- Boal, K. B., & Bryson, J. M. (1988). Charismatic leadership: A phenomenological and structural approach. In J. G. Hunt, H. P. Dachler, & C. A. Schriesheim (Eds.), *Emerging leadership vistas* (pp. 11–28). New York: Lexington.
- Boal, K. B & Hooijberg, R. (2000). Strategic leadership research: moving on. *The Leadership Quarterly*, 11 (4), 515-549.
- Boal, K. B., & Whitehead, C. J. (1992). A critique and extension of the stratified systems theory perspective. In R. L. Phillips & J. G. Hunt (Eds.), *Strategic Leadership: a multiorganizational-level perspective* (pp. 237–255). Westport, CT: Quorum.

- Bollen, K.A. & Hoyle, R.H. (1990). Perceived cohesion: A conceptual and empirical examination. *Social Forces*, 69, 479-504.
- Bono, E. J., Foldes, H. J. Vinson, G. & Muros, P. J. (2007). Workplace emotions: The role of supervision and leadership. *Journal of Applied Psychology*, 92 (5), 1357-1367.
- Bower, G. H. (1981). Mood and memory. *American Psychologist*, 36, 129–148.
- Brayfield, A. & Rothe, H. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35, 301-311.
- Brawley, L., Carron, A., & Widmeyer, W. (1993). The influence of the group and its cohesiveness on perceptions of group-related variables. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 15, 245-260.
- Brief, A. P., & Roberson, L. (1989). Job attitude organization: an exploratory study. *Journal of Applied Social Psychology*, 19, 717–727.
- Brief, A. P. & Weiss, H. M. (2002). Organizational behaviour: affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279-307.
- Brief, A. P., Burke, M. L., George, J. M., Robinson, B. S. & Webster, J. (1988). Should negative affectivity remain an unmeasured variable in the study of job stress? *Journal of Applied Psychology*, 73, 193-198.
- Bryman, A. S. (1996). The importance of context: Qualitative research and the study of leadership. *The Leadership Quarterly*, 7 (3), 353–370.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cage, T., Daus, C. S., & Saul, K. (2004). *An examination of emotional skill, job satisfaction, and retail performance*. Paper submitted to the 19th Annual Society for Industrial/Organizational Psychology, as part of the symposium.

- Carron, A. V., Colman, M. M., Wheeler, J., & Stevens, D. (2002). Cohesion and performance in sport: A meta-analysis. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, *24*, 168-188.
- Carstensen, L. L., Gross, J. J., & Fung, H. (1998). The social context of emotional experience. In K. W. Schaie & M. P. Lawton (Eds.), *Annual Review of Gerontology and Geriatrics* (Vol. 17, pp. 325-352). New York: Springer.
- Caruso, D. R., Mayer, J. D., & Salovey, P. (2001). Emotional intelligence and emotional leadership. In R. E. Riggio & S. E. Murphey (Eds.), *Multiple intelligences and leadership* (pp. 55-74). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Chemers, M. M. (1997). *An Integrative Theory of Leadership*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Cherulnik, P. D., Donley, K. A., Wiewel, T. S. R., & Miller, S. R. (2001). Charisma is contagious: The effect of leaders' charisma on observers' affect. *Journal of Applied Social Psychology*, *31*, 2149-2159.
- Chin, W.W., Salisbury, W.D., Pearson, A.W. & Stollak, M.J. (1999). Perceived cohesion in small groups: Adapting and testing the Perceived Cohesion Scale in a small group setting. *Small Group Research*, *30* (6), 751-766.
- Chiocchio, F. & Essiembre, H. (2009). Cohesion and performance: A meta-analytic review of disparities between project teams, production teams and service teams. *Small Group Research*, *40* (4), 382-420.
- Clark, M. S., & Brissette, I. (2000). Relationship beliefs and emotion: Reciprocal effects. In N. H. Frijda, A. S. R. Manstead, & S. Bem (Eds.), *Emotions and belief: How feelings influence thoughts* (pp. 212-239). New York: Cambridge University Press.
- Clark, M. S. & Isen, A. M. (1982). Toward understanding the relationship between feeling states and social behavior. In A. H. Hastorf & A. M. Isen (Eds.), *Cognitive social psychology* (pp. 73-108). New York: Elsevier.
- Clore, G. C. (1994). Why emotions are felt. In P. Ekman & R. J. Davidson (Eds.), *The*

- nature of emotion: Fundamental questions* (pp. 103-111). New York: Oxford University Press.
- Cobb, C. D. & Mayer, J.D. (2000). Emotional Intelligence: What the research says. *Educational Leadership*, 58 (3), 14-18.
- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
- Connelly, S., Gaddis, B., & Helton-Fauth, W. (2002). A closer look at the role of emotions in transformational and charismatic leadership. In B. J. Avolio & F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (Vol. 2 pp. 255–283). Amsterdam: Elsevier.
- Connolly, J. J., & Viswesvaran, C. (2000). The role of affectivity in job satisfaction: A meta-analysis. *Personality and Individual Differences*, 29, 265–281.
- Cooper, R. K., & Sawaf, A. (1997). *Executive EQ: Emotional intelligence in leaders and organizations*. NY: Grosset/Putnam.
- Côté, S. & Morgan, L. M. (2002). A longitudinal analysis of the association between emotion regulation, job satisfaction and intentions to quit. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 947-962.
- 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.
- Crites, S. L., Fabrigar, L. R., & Petty, R. E. (1994). Measuring the affective and cognitive properties of attitudes: conceptual and methodological issues. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20, 619–634.
- Cropanzano, R., James, K., & Konovsky, M. A. (1993). Dispositional affectivity as a predictor of work attitudes and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 595-606.

- Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2001). When a “happy” worker is really a “productive” worker: A review and further refinements of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal*, 53, 182–199.
- Cyert, R. M. & March, J. G. (1963). *A behavioural theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Damasio, A. (1999). *The feeling of what happens*. New York: Harcourt Brace.
- Dansereau, 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.
- Darling-Hammond, L. (1993). *The right to learn*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dasborough, M. T. (2006). Cognitive asymmetry in employee emotional reactions to leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*, 17, 163-178.
- Dasborough, M. T., & Ashkanasy, N. M. (2002). Emotion and attribution of intentionality in leader–member relationships. *The Leadership Quarterly*, 13, 615-634.
- Daus, C. S. (2001). Rate mood and employee emotional expression in a customer service scenario: Interactions and implications for performance review outcomes. *Journal of Quality Management*, 6, 349-370.
- Daus, C. S., & Ashkanasy, N. M. (2005). The case for an ability-based model of emotional intelligence in organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 453-466.
- Daus, C. S., & Harris, A. (2003). Emotional intelligence and transformational leadership in groups. Paper/ presentation of symposium *Multilevel perspectives on emotions in organizations* at the 18th Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychologists, Orlando, FL.



- Day, D. V. (2000). Leadership development: a review in context. *The Leadership Quarterly Yearly Review of Leadership*, 11 (4), 581-614.
- Day, A. L. & Carroll, S. A. (2004). Using an ability-based measure of emotional intelligence to predict individual performance, group performance, and group citizenship behaviours. *Personality and Individual Differences*, 36, 1443-1458.
- Day, D. V., Gronn, P. & Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly*, 15, 857-880.
- Dickman, M. H. & Stanford-Blair, 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.
- Doherty, R.W. (1997). The emotional contagion scale: a measure of individual differences. *Journal of Nonverbal Behavior*, 21 (2), 131-154.
- Dubinsky, A. J., Yammarino, F. J., Jolson, M. A., & Spangler, W. D. (1995). Transformational leadership: an initial investigation in sales management. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 15, 17-29.
- Eagly, A. H. & Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. Orlando, Fl., US: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
- Elfenbein, H. A. & Ambady, N. (2002). Predicting workplace outcomes from the ability to eavesdrop on feelings. *Journal of Applied Psychology*, 87, 963-971.
- Engle, E. M., & Lord, R. G. (1997). Implicit theory, self-schemata, and leader-member exchange. *Academy of Management Journal*, 4, 988-1010.
- 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 & C. A. Schriesheim (Eds.), *Leadership* (pp. 65-114). Greenwich, USA: Information Age.

Estrada, C. A., Isen, A. M. & Young, M. J. (1994). Positive affect improves creative problem-solving and influences reported source of practice satisfaction in physicians. *Motivation and Emotion*, 18, 285-299.

Evans, L. (1999). *Managing to motivate: A guide for school leaders*. London: Cassell.

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

Fisher, C. D. (1998). *Emotional experiences at work: Do personality and demographic differences matter*. Paper presented at the First Conference on Emotions and Organizational Life, San Diego, CA.

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

Fisher, C. D., & Ashkanasy, N. M. (2000). 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 their superiors, co-workers and subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 147-162.

Forgas, J. P. (1995). Mood and judgment: The affect infusion model (AIM). *Psychological Bulletin*, 117, 39-66.

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

- Forgas, J. P. & Wyland, C. L. (2006). Affective Intelligence: Understanding the role of Affect in Everyday Social Behavior. In J. Ciarrochi, J. P. Forgas, & J. D. Mayer (Eds.), *Emotional Intelligence in Everyday Life* (2<sup>nd</sup> Ed.) (pp. 77-99). New York, Hove: Psychology Press.
- Fowler, G., H & Christakis, N., A. (2008). Dynamic spread of happiness in a large social network: Longitudinal analysis over 20 years in the Framingham Heart Study. *BMJ (Clinical research ed.)* 337, a2338.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology-the broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56, 218-226.
- Friedkin, N. E. (2004). Social cohesion. *Annual Review of Sociology*, 30, 409-425.
- Frijda, N. (1986). *The Emotions*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Frijda, N. (1993). Moods, emotion episodes and emotions. In M. Lewis & J. M. Haviland (Eds.), *Handbook of emotions* (pp. 145-198). New York: Guilford Press.
- Fullan, M. G. (1992). *Successful School Improvement*. Buckingham: Open University Press.
- Gardner, H. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. London: Heinemann.
- George, J. M. (1996). Trait and state affect. In K. M. Murphy (Ed.), *Individual differences in behavior in organizations* (145–171). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53, 1027-1055.
- George, J. M., & Brief, A. P. (1996a). Motivational agendas in the workplace: The effects of feelings on focus of attention and work motivation. *Research in Organizational Behavior*, 18, 75-109.

- George, J. M. & Brief, A. P. (1996b). Negative affectivity and coping with job loss. *Academy of Management Review*, 21, 7-9.
- Gerstner, C. R. & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: correlates and construct issues. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 789-808.
- Glasø, L. & Einarsen, S. (2008). Emotion regulation in leader–follower relationships, *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 17 (4), 482-500.
- Goffmann, E. (1969). *Interaction ritual*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. London: Bloomsberry.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D., Boyatzis & R. McKee, A. (2002). *Primal Leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Graen, G., & Cashman, J. R. (1975). A role making model in formal organizations: A developmental approach. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers* (pp. 143–165). Kent, OH: Kent State Press.
- 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 leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 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, 95–110.
- Griffith, J. (1988). Measurement of group cohesion in U.S. Army units. *Basic and Applied Social Psychology*, 9, 149-171.

- Gross, J. J. (1998). The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of General Psychology, 2*, 271-299.
- Gross, J. J. (1999). Emotion regulation: Past, present, future. *Cognition & Emotion, 13*, 551-573.
- Gross, J. J. (2001). Emotion regulation in adulthood: Timing is everything. *Current Directions in Psychological Science, 10*, 214-219.
- Gross, J. J. (2002). Emotion regulation: Affective, cognitive, and social consequences. *Psychophysiology, 39*, 281-291
- Gross, J. J., & John, O. P. (1998). Mapping the domain of emotional expressivity: Multi-method evidence for a hierarchical model. *Journal of Personality and Social Psychology, 74*, 170-191.
- Gross, J.J., & John, O.P. (2002). Wise emotion regulation. In L. Feldman Barrett & P. Salovey (Eds.), *The wisdom of feelings: Psychological processes in emotional intelligence* (pp. 297-318). New York: Guilford.
- Gross, J. J. & John, O. P. (2003). Individual differences in two emotion regulation processes: Implications for affect, relationships, and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology, 85*, 348-362.
- Gross, J. J., & Levenson, R. W. (1993). Emotional suppression: Physiology, self-report, and expressive behavior. *Journal of Personality and Social Psychology, 64*, 970-986.
- Gross, J. J., & Levenson, R. W. (1997). Hiding feelings: The acute effects of inhibiting positive and negative emotions. *Journal of Abnormal Psychology, 106*, 95-103.
- Gross, J. J., Richards, J. M., & John, O. P. (2006). Emotion regulation in everyday life. In D.K. Snyder, J.A. Simpson, & J.N. Hughes (Eds.). *Emotion regulation in families:*



*Pathways to dysfunction and health* (pp. 165-199). Washington DC: American Psychological Association.

Grossman, R. J. (2000). Emotions at work. *Health Forum Journal*, 43 (5), 18-22.

Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.

Halverson, S. K. (2004). *Emotional contagion in leader – follower interactions*. Unpublished doctoral dissertation. Rice University, Houston, TX.

Hambrick, D. C. (1989). Guest editor's introduction: Putting top managers back in the strategy picture. *Strategic Management Journal*, 10, 5-15.

Harris, A. (2004). Distributed leadership and school improvement: Leading or misleading? *Educational Management Administration & Leadership*, 32 (1), 11-24.

Hashim, J., Wok, S. & Ghazali, R. (2008). Organisational behaviour associated with emotional contagion among direct selling members. *Direct Marketing: An International Journal*, 2 (3), 144-158.

Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, 695–702.

Hatfield, E., Cacioppo, J. T. & Rapson, R. L. (1993). Emotional contagion. *Current Directions in Psychological Science*, 2 (3), 96-99.

Hatfield, E., Cacioppo, J.T. and Rapson, R.L. (1994). *Emotional Contagion*. New York: Cambridge University Press.

Helson, R., & Klohnen, E. C. (1998). Affective coloring of personality from young adulthood to midlife. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24, 241-252.

- Hersey, P. & Blanchard, K. (1972). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs, N J: Prentice Hall.
- Hit, M. A., Keats, B. W. & DeMarie, S. M. (1998). Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21<sup>st</sup> century. *Academy of Management Executive*, 12, 22-41.
- Hochschild, A. (1983). *The managed heart*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Hollander, E. P. & Julian, J. W. (1969). Contemporary trends in the analysis of leadership processes. *Psychological Bulletin*, 71, 387-397.
- Hooijberg, R., Hunt, J. G., & Dodge, G. E. (1997). Leadership complexity and development of the leaderplex model. *Journal of Management*, 23 (3), 375–408.
- Hopkins, D., Ainscow, M. & West, M. (1994). *School Improvement in an Era of Change*. London, New York: Cassell.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp. 189–207). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 323–352.
- Howard, D.J. and Gengler, C. (2001). Emotional contagion effects on product attitudes. *Journal of Consumer Research*, 28 (2), 189-201.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control and support for innovation: key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891–902.

- Howell, J. M. & Hall-Merenda, K. E. (1999). The ties that bind: the impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology*, 84 (5), 680-694.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2005). *Educational Administration: Theory Research and Practice*. (7<sup>th</sup> Ed.), New York, US: McGraw-Hill.
- Hoyle, M. A. & Crawford, D., (1994). Use of individual-level data to investigate group phenomena. *Small Group Research*, 25, 464-485.
- Humphrey, R. H. (2002). The many faces of emotional leadership. *The Leadership Quarterly*, 13, 493-504.
- Humphrey, R. H., Pollack, J. M & Hawver, T. (2008). Leading with emotional labor. *Journal of Managerial Psychology*, 23. (2), 158-168.
- Isen, A. M. (1987). Positive affect, cognitive processes and social behavior. In I. Berkovitz (Ed.) *Advances in Experimental Social Psychology* (vol. 20, pp. 203-253). New York: Academic Press.
- Isen, A. M. & Baron, R. A. (1991). Positive affect as a factor in organizational behavior. *Research in Organizational Behavior*, 13, 1-53.
- Isen, A. M., & Daubman, K. A. 1984. The influence of affect on categorization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 1206–1217.
- Isen, A. M., Daubman, K. A. & Nowicki, G. P. (1987). Positive affect facilitates creative problem solving. *Journal of Personality & Psychology*, 52, 1122-1131.
- Iverson, R. D. & Deery, S. J. (2001). Understanding the “personological” basis of employee withdrawal: the influence of affective disposition on employee tardiness, early departure and absenteeism. *Journal of Applied psychology*, 86, 856-879.

- John, O. P. & Gross, J. J. (2004). Healthy and unhealthy emotion regulation: Personality processes, individual differences, and lifespan development. *Journal of Personality*, 72, 1301-1334.
- Johnson, S. (2008). I second that emotion: effects of emotional contagion and affect at work on leader and follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 19 (1), 1-9.
- Johnson, E. J. & Tversky, A. (1983). Affect generalization and the perception of risk. *Journal of personality & Social Psychology*, 15, 294-301.
- Καφέτσιος, Κ. (2003). Ικανότητες Συναισθηματικής Νοημοσύνης: Θεωρία και εφαρμογή στο εργασιακό περιβάλλον. *Ελληνική Ακαδημία Διοίκησης Επιχειρήσεων*, 2, 16-25.
- Καφέτσιος, Κ. & Καφέτσιου, Α. (2004). Το τεστ Συναισθηματικής Νοημοσύνης MSCEIT (Μεταφορά στα Ελληνικά του Mayer, Salovey & Caruso Emotional Intelligence Test). Toronto: MHS International.
- Kafetsios, K. & Loumakou, M. (2007). A comparative evaluation of the effects of trait emotional intelligence and emotion regulation on affect at work and job satisfaction. *International Journal of Work Organization and Emotion*, 2, (1), 71-87.
- Kafetsios, K. & Nezlek, J. B. & Vasiou, A. (in press). Leaders' emotional intelligence effects on subordinates' outcomes: A multilevel analysis. *Journal of Applied Social Psychology*.
- Katz, D. (1973). Patterns of leadership. In Knuston, J. M. (Ed.) *Handbook of political psychology* (pp. 203-244). San Francisco: Jossey-Bass.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations* (2nd Ed.). New York: John Wiley.
- Kaufman, G., & Vosburg, S. K. (1997). "Paradoxical" mood effects on creative problem solving. *Cognition and Emotion*, 11, 151-170.

- Keller, R. T. (1986). Predictors of the performance of project groups in R & D organizations. *Academy of Management Journal*, 29, 715-726.
- Kelly, J. R. & Barsade, S. G. (2001). Mood and emotions in small groups and work teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 99-130.
- Kelly, J. and Spoor, J. (2007). Naive theories about the effects of mood in groups: a preliminary investigation. *Group Processes & Intergroup Relations*, 10 (2), 203-222.
- Kelley, H. H. & Thibaut, J. (1978). *The social psychology of groups*. New York: Wiley.
- Keltner, D., & Kring, A. (1998). Emotion, social function, and psychopathology. *Review of General Psychology*, 2, 320–342.
- Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N. & Boyle, E. (2006). Emotional intelligence and leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 27 (4), 265-279.
- Lazarus, R. S. (1999). *Stress and emotion: A new synthesis*. New York: Springer.
- Law S. K., Wong C., & Song, J. L. (2004). The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and Its Potential Utility for Management Studies. *Journal of Applied Psychology*, 89 (3), 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.
- Lee, J. (2008). Effects of leadership and leader-member exchange on innovativeness. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (6), 670-687.
- Leithwood, K. & Riehl, C. (2003). *What do we already know about successful school leadership?* Paper presented at the Annual Conference of the American Educational Research Association, Chicago, 21-25 April.



- Lewis, K. M. (2000). When leaders display emotion: how followers respond to negative emotional expression of male and female leaders. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 221–234.
- Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23, 451-465.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85, 407–416.
- Liden, R. C., Wayne, S. J. & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader–member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78, 662-674.
- Lopes, P. N., Brackett, M. A., Nezlek, J. B., Schutz, A., Sellin, I., & Salovey, P. (2004). Emotional intelligence and social interaction. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30 (8), 1018–1034.
- Lopes, P.N., Grewal, D., Kadis, J., Gall, M., & Salovey, P. (2006). Evidence that emotional intelligence is related to job performance and affect and attitudes at work. *Psicothema*, 18 (1), 132-138.
- Lopes, P. N., Salovey, P., Côté, S. & Beers, M. (2005). Emotion regulation abilities and the quality of social interaction. *Emotion*, 5, 113–118.
- Lord, R. G. & Hall, R. J. (1992). Contemporary views of leadership and individual differences. *The Leadership Quarterly*, 3 (2), 137–157.
- Lowe, K.B. & Gardner, W. L. (2000). Ten Years of the leadership Quarterly: contributions and challenges for the future. *The Leadership Quarterly*, 11, 459-514.
- Lundqvist, L. (2008). The relationship between the biosocial model of personality and susceptibility to emotional contagion: a structural equation modelling approach. *Personality and Individual Differences*, 45 (1), 89-95.

- Luthans, F. & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: a positive developmental approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organization Scholarship: Foundations of a New Discipline* (pp.241-258). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Lyons, J. B. & Schneider, T. R. (2005). The influence of emotional intelligence on performance. *Personality and individual differences*, 39 (4), 693-703.
- MacBeath, J. (2005). Leadership as distributed: a matter of practice. *School Leadership and Management*, 25 (4), 349-366.
- Magai, C., Haviland-Jones, J. M. (2002). *The hidden genius of emotion: lifespan transformation of personality*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Manion, J. (2000). Retaining current leaders. *Health Forum Journal*, 43 (5), 24–27.
- Mayer, J. D. (1986). How mood influences cognition. In N. E. Sharkey (Ed.), *Advances in cognitive science* (vol. 1 pp. 290-314). Chichester: Ellis Horwood.
- Mayer, J. D. (2006). A New field Guide to Emotional Intelligence. In Ciarrochi, J., Forgas, J.P. & Mayer, J. D. (Eds.) *Emotional Intelligence in Everyday Life* (2<sup>nd</sup> Ed.) (pp. 3-26). New York, Hove: Psychology Press.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27, 267-298.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R. & Salovey, P. (2000). Selecting a measure of emotional intelligence: The case study of ability scales. In R. Bar-On & Parker, J. A. (Eds.), *The handbook of emotional intelligence* (pp. 320-342). San Francisco: Jossey-Bass.
- Mayer, J. D, Caschke, Y. N. Bravermann, D. L. & Evans, T. W. (1992). Mood congruent judgment is a general effect. *Journal of personality & Social Psychology*, 63, 119-132.

- Mayer, J. D., Chabot, H. F. & Carlsmith, K., M. (1997). Conation, affect and cognition in personality. In G. Mathews (Ed.) *Cognitive science perspectives on personality and emotion* (pp. 31-63). New York: Elsevier.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1988). Personality moderates the interaction of mood and cognition. In K. Fiedler & J. Forgas (Eds.), *Affect, cognition, and social behavior: New evidence and integrative attempts* (pp. 87-99). Toronto: C.J. Hogrefe.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17, 433-442.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.) *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators*. New York: Basic Books.
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R. (2002). *MSCEIT users' Manual*. Ontario: Multi-Health Systems Inc.
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., & Sitarenios, G. (2001). Emotional intelligence as a standard Intelligence. *Emotion*, 1, 232-242.
- McCauley, C. D. (2000). *A systematic approach to leadership development*. Paper presented at the 115<sup>th</sup> Annual Conference of the society for Industrial and Organizational Psychology. New Orleans, LA, April.
- McColl-Kennedy, J. R. Anderson, R. D (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The Leadership Quarterly* 13 (5), 545-559.
- Mintzberg, H. (1979). *The structure of organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Mischel, W. (1977). The interaction of person and situation. In D. Magnusson & N. S. Endler (Eds.), *Personality at the crossroads: Current issues in interactional psychology* (pp. 333-352). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Morris, W. N. (1989). *Mood: the frame of mind*. New York: Springer-Verlag.
- Morris, J. A. & Feldman, D. C. 1996. The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21, 986-1010.
- Moyle, P. (1995). The role of negative affectivity in the stress process: tests of alternative models. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 647-668.
- Μπουραντάς, Δ. (2001). *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες πρακτικές*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Mullen, B. & Copper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological Bulletin*, 115, 210-227.
- 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 affective congruence in perceptions of leaders: An experimental study. *The Leadership Quarterly*, 13, 601-614.
- Nezlek, J. B. (2001). Multilevel random coefficient analyses of event and interval contingent data in social and personality psychology research. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 771-785.
- Northouse, P. C. (2004). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Olson, J. M., & Zanna, M. P. (1993). Attitudes and attitude change. *Annual Review of Psychology*, 44, 117-154.
- Organ, D. W. (1990). The motivational Basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12, 43-72.

- O'Shea, M., Ashkanasy, N. M., Gallois, C., & Härtel, C. E. J. (1999). *The relationship between the work environment and work attitudes/behaviours: A preliminary test of affective events theory*. Paper presented at the Annual Meeting of the Society of Australasian Social Psychologists, Coolom, Australia.
- O'Shea, M., Ashkanasy, N. M., Gallois, C., & Härtel, C. E. J. (2000). *On the relationship between the work environment and work attitudes and behaviors: Laboratory tests of affective events theory*. In Y. Cohen-Charash & R. Cropanzano (Chairs), Causes and consequences of emotions in the workplace. Symposium presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New Orleans.
- Palfai, T. P. & Salovey, P. (1992). The influence of affect on self-focused attention: conceptual and methodological issues. *Consciousness and cognition*, 1 (3), 306-339.
- Palmer, B., Donalson, C., & Stough, C. (2002). Emotional Intellifence and Life Satisfaction. *Personality and Individual Differences*. 33, 1091-1100.
- Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Patterson, M. G., West, M. A., Lawthom, R. & Nickell, S. (1997). *Impact of People Management Practices on Business Performance*. London: Institute of Personnel and Development.
- Pearce, C. L. (2004). The future of leadership: combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Executive*, 18, 47-57.
- Pearce, C. L. & Conger, J.A. (2003). *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pescosolido, A. T. (2002). Emergent leaders as managers of group emotion. *The Leadership Quarterly*, 13, 583-599.



- Petrides, K. V., & Furnham, A. (2003). Trait emotional intelligence: Behavioural validation in two studies of emotion recognition and reactivity to mood induction. *European Journal of Personality*, 17, 39-57.
- Petty, R. E., Wegener, D. T., & Fabrigar, L. R. (1997). Attitudes and attitude change. *Annual Review of Psychology*, 48, 609-647.
- Pfeiffer, S. I. (2001). Emotional Intelligence: Popular but elusive construct. *Roepers Review*, 23 (3), 138-142.
- Piccolo, R. F. & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: the mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49 (2), 327-340.
- Pinker, S. (1997). *How the mind works*. New York: Norton.
- Pirola-Merlo, A., Härtel, C., Mann, L. & Hirst, G. (2002). How leaders influence the impact of affective events on team climate and performance in R&D teams, *The Leadership Quarterly*, 13, 561-581.
- Prilleltensky, I. & Prilleltensky, O. (2006). *Promoting Well-being: linking personal, organisational and community change*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Richards, J. M. & Gross, J. J. (2000). Emotion regulation and memory: The cognitive costs of keeping one's cool. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 410-424.
- Rimé, B. (2007). The social sharing of emotion as an interface between individual and collective processes in the construction of emotional climates. *Journal of Social Issues*, 63, (2), 307-322.
- Rimé, B., Philippot, P., Boca, S., & Mesquita, B. (1992). Long-lasting cognitive and social consequences of emotion: Social sharing and rumination. In W. Stroebe & M. Hewstone (Eds.), *European review of social psychology*. (Vol. 3, pp.225–258). New York: Wiley.

- Rosete, E. & Ciarrochi, F. (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (5) 388-99.
- Russell, J. A. & Carroll, J. M. (1999). On the bipolarity of positive and negative affect. *Psychological Bulletin*, 125, 3-30.
- Σαΐτης, Χ. (2005). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Sally, D. (2000). A general theory of sympathy, mind-reading and social interaction, with an application to the Prisoner's Dilemma. *Social Science Information*, 39 (4), 567-634.
- Salovey, P., Detweller-Bedell, B. T., Detweller-Bedell, J. B. & Mayer, J. D. (2008). Emotional Intelligence. In M. Lewis, J. M. Haviland-Jones & L. Feldman Barrett (Eds.), *Handbook of Emotions* (3<sup>rd</sup> Ed), (pp. 533-547). New York: The Guilford Press.
- Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination Cognition, and personality*, 9 (3), 185-211.
- Salovey, P., Mayer, J. D., Goldman, S. L., Turvey, C., & Palfai, T. P. (1995). Emotional attention, clarity, and repair: Exploring emotional intelligence using the trait Meta-Mood Scale. In J. W. Pennebaker (Ed.), *Emotion, disclosure, and health* (pp. 125-154). Washington, DC: American Psychological Association.
- Schmidt, M. (2000). Role theory, emotions and identity in the department headship of secondary schooling, *Teaching and Teacher Education*, 16, 827-842.
- Sergiovanni, T. J. (1992). *Moral Leadership: Getting to the Heart of School Improvement*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Shamir, B., Arthur, M. B., & House, R. J. (1994). The rhetoric of charismatic leadership: A theoretical extension, a case study, and implications for research. *The Leadership Quarterly*, 5 (1), 25-42.

- Shaw, J. D. (1999). Job satisfaction and turnover intentions: The moderating role of positive affect. *Journal of Social Psychology*, 139, 242-244.
- Sheldon, K. M., Ryan, R. M., Rawsthorne, L. J., & Ilardi, B. (1997). Trait self and true self: Cross-role variation in the Big-Five personality traits and its relations with psychological authenticity and subjective wellbeing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 1380-1393.
- Siegel, D. (1999). *The developing mind: Toward a neurobiology of interpersonal experience*. New York: Guilford.
- Sousa, D. A. (2003). *The Leadership Brain*. Thousand Oaks, California: Corwin Press.
- Staw, B. M. & Barsade, S. G. (1993). Affect and managerial performance: a test of the sadder-but-wiser vs. happier-and-smarter hypotheses. *Administrative Science Quarterly*, 38 (2), 304-331.
- Staw, B. M., Bell, N. E., & Clausen, J. A. (1986). The dispositional approach to job attitudes: a lifetime longitudinal test. *Administrative Science Quarterly*, 31, 56-77.
- Stenberg, R. J. (1985). *Beyond IQ*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Strazdins, L. (2002). Emotional work and emotional contagion. In N. M. Ashkanasy, W. J. Zerbe, & C. E. J. Härtel (Eds.), *Managing emotions in the workplace* (pp. 111-134). New York: M. E. Sharpe.
- Sy, T., Tram, S., & O'Hara A. L. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of Vocational Behaviour*, 68, 461-473.

- Sylwester, R. (2000). *A biological brain in a cultural classroom: Applying biological research to classroom management*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7-24). Chicago: Nelson Hall.
- Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*, 140, 227-235.
- Thye, S. R., Yoon, J. & Lawler, E. J. (2002). The theory of relational cohesion: Review of research program. *Advances in Group Processes*, 19, 139-166.
- Totterdell, P., Kellett, S., Teuchmann, K., & Briner, R. B. (1998). Evidence of mood linkage in work groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 1504-1515.
- Uhl-Bien, M. & Marion, R. (2008). *Complexity Leadership*. Charlotte, NC.: Information Age.
- Uhl-Bien, M., Marion, R. & McKelver B. (2008). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the Industrial Age to the Knowledge Era. *The Leadership Quarterly*, 18, 298-318.
- Vakola, M., Tsaousis, I., & Nikolaou, I. (2004). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organizational change. *Journal of Managerial Psychology*, 19 (2), 88-110.
- Verbeke, W. (1997). Individual differences in emotional contagion of salespersons: Its effect on performance and burnout. *Psychology and Marketing*, 14, 617-636.
- Wallace, M. (2002). Modelling Distributive Leadership and Management Effectiveness: Primary School Senior Management Teams in England and Wales. *School Effectiveness and School Improvement*, 13 (2), 163-186.
- Walumbwa, F. O, Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34 (1), 89-126.

- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063–1070.
- Watson, D. & Slack, K. (1993). General factors of affective temperament and their relation to job satisfaction over time. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 181-202.
- Wech, B. A., Mossholder, K. W., Steel, R. P., & Bennett, N. (1998). Does work group cohesiveness affect individuals' performance and organizational commitment? A cross level examination. *Small Group Research*, 29, 472-494.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12, 173–194.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research into Organizational Behavior*, 18, 1-74.
- Weiss, H. M., Nicholas, J. P., & Daus, C. S. (1999). An examination of the joint effects of affective experiences and job beliefs on job satisfaction and variations in affective experiences over time. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 78, 1-24.
- Westre, K., & Weiss, M. (1991). The relationship between perceived coaching and group cohesion in high school football teams. *The Sport Psychologist*, 5, 41-54.
- Widmeyer, W., Brawley, L., & Carron, A. (1990). Group size in sport. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 12, 177-190.
- Williams, J. M., & Hacker, C. M. (1982). Causal relationship among cohesion, satisfaction and performance in women's intercollegiate field hockey teams. *Journal of Sport Psychology*, 4, 324-337.



- Wolf, S. B., Pescosolido, A. T. & Druskat, V. U. (2002). Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams. *The Leadership Quarterly*, 13, 505-522.
- Wong, C. S., Law, S. K. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13, 243-274.
- Wong, H., Law, K. S., Hackett, R.D., Wong, D. & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48 (3), 420-432.
- Wright, T. A., Bonett, D. G. & Sweeney, D. A. (1993). Mental-health and work performance: Results of a longitudinal-field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 277-284.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83, 486-493.
- Wright, T. A., & Staw, B. M. (1999). Affect and favourable work outcomes: Two longitudinal tests of the happy-productive worker thesis. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1-23.
- Χατζηπαντελή Π. Σ. (1998). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Yukl, G. A. (2006). *Leadership in organizations* (6<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- Yukl, G., O'Donnell, M. & Taber, T. (2009). Influence of leader behaviors on leader-member exchange relationship. *Journal of Managerial Psychology*. 24 (4), 289-299.
- Zaccaro, S. J. (2001). *The nature of executive leadership: A conceptual and empirical analysis of success*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Zaccaro, S. J. (2007). Trait-Based Perspectives of Leadership. *American Psychologist*, 62 (1), 6-16.

Zaccaro, S. J., Gilbert, J. A., Thor, K. K & Munford, M. D. (1991). Leadership and social intelligence: Linking social perspectiveness and behavioral flexibility to leader effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 2 (4) 317-347.

Zaccaro, S. J., & Lowe, C. A. (1986). Cohesiveness and performance on an additive task: Evidence for multidimensionality. *Journal of Social Psychology*, 128, 547-558.

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

## **Παράρτημα**



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

Αγαπητοί συνάδελφοι,

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

Στόχος της έρευνας είναι να διερευνηθεί ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζουμε την εργασία μας και να εξεταστεί το πώς αισθάνονται οι εργαζόμενοι στο χώρο εργασίας. Πρόκειται για ένα πεδίο που χρήζει επιστημονικής μελέτης, καθώς μπορεί να συμβάλει στην καλύτερη κατανόηση πλευρών της εργασίας, που σχετίζονται με την ευεξία και την ικανοποίηση του εργαζομένου.

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.

Αν έχετε οποιαδήποτε απορία σχετικά με την έρευνα ή επιθυμείτε να πληροφορηθείτε τα αποτελέσματα της έρευνας, μπορείτε να απευθυνθείτε στην ηλεκτρονική διεύθυνση [vasilako@uth.gr](mailto:vasilako@uth.gr)

Σας ευχαριστούμε προκαταβολικά για την πολύτιμη βοήθειά και την απαραίτητη συμβολή σας στην υλοποίηση αυτής της έρευνας.

**Η ερευνήτρια**

Βασιλάκου Δανάη (ΠΕ06)

## Κωδικός ερωτηματολογίου □ □ □ □

### Α. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

<b>Α. ΦΥΛΟ:</b>	Άνδρας	<input type="checkbox"/>
	Γυναίκα	<input type="checkbox"/>

<b>Β. ΗΛΙΚΙΑ:</b> _____
-------------------------

<b>Γ. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ:</b> Άγαμος/η <input type="checkbox"/> Έγγαμος/η <input type="checkbox"/> Διαζευγμένος/η <input type="checkbox"/> Χήρος/α <input type="checkbox"/>  Αριθμός παιδιών: .....
--

<b>Δ. ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ:</b> 1. Παιδαγωγική Ακαδημία <input type="checkbox"/> 2. Παιδαγωγικό Τμήμα ΑΕΙ <input type="checkbox"/> 3. Τριτοβάθμια Τεχνολογική Εκπαίδευση/ΣΕΛΕΤΕ <input type="checkbox"/> 4. Τριτοβάθμια Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση <input type="checkbox"/>
--

<b>ΣΤ. ΧΡΟΝΟΣ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ:</b> _____ Έτη
---

<b>Ζ. ΤΥΠΟΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙΤΕ ΤΩΡΑ:</b> 1. Δημοτικό <input type="checkbox"/> 2. Γυμνάσιο <input type="checkbox"/> 3. Λύκειο <input type="checkbox"/> 4. Ειδικό Σχολείο <input type="checkbox"/>
--

<b>Η. ΚΑΤΕΧΕΤΕ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΗ ΘΕΣΗ</b>	Ναι <input type="checkbox"/>
	Όχι <input type="checkbox"/>

<b>Θ. ΜΕΓΕΘΟΣ ΜΟΝΑΔΑΣ:</b> .....(αριθμός υπαλλήλων)
---

<b>Ι. ΠΕΡΙΟΧΗ ΣΧΟΛΕΙΟΥ:</b> 1. Αστική <input type="checkbox"/> 2. Ημιαστική <input type="checkbox"/> 3. Αγροτική <input type="checkbox"/>
--

## Α.

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
Η δουλειά μου είναι ενδιαφέρουσα.	1	2	3	4	5
Αισθάνομαι πολύ ικανοποιημένος ό την τωρινή δουλειά μου.	1	2	3	4	5
Φαίνεται πως οι φίλοι μου θεωρούν ) διαφέρουσες τις δουλειές τους.	1	2	3	4	5
Αν ξεκινούσα πάλι από την αρχή, θα έλεγα την ίδια δουλειά.	1	2	3	4	5
Συχνά βαριέμαι στη δουλειά μου.	1	2	3	4	5
Όταν τελειώνω από τη δουλειά μου, αισθάνομαι πως έχω κάνει κάτι ισοσημείο	1	2	3	4	5
Είμαι δυσαρεστημένος από δουλειά μου.	1	2	3	4	5
Αισθάνομαι ασφάλεια στη δουλειά υ	1	2	3	4	5
Είμαι ικανοποιημένος από την ανωνυμική επαφή που έχω μέσω της δουλειάς μου	1	2	3	4	5
Οι συνθήκες εργασίας είναι αποδοτικές.	1	2	3	4	5
Νομίζω πως η κάθε μέρα δουλειάς υ τελειώνει ποτέ.	1	2	3	4	5
Τις περισσότερες μέρες είμαι υ ικανοποιημένος με τη δουλειά μου.	1	2	3	4	5



**B.**  
**ΚΛΙΜΑΚΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ**

Παρακαλούμε κυκλώστε τον αριθμό που εκφράζει πώς αισθανθήκατε στην ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΑΣ την

**ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗ ΒΔΟΜΑΔΑ** σύμφωνα με την παρακάτω κλίμακα:  
**Καθόλου Λίγο Μέτρια Αρκετά Πολύ**

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

**I .**

Θα θέλαμε να σας κάνουμε ορισμένες ερωτήσεις σχετικά με τη συναισθηματική σας ζωή, πώς ελέγχετε (δηλ. πώς ρυθμίζετε και διαχειρίζεστε) τα συναισθήματά σας. Ενδιαφερόμαστε για δύο πλευρές της συναισθηματικής σας ζωής. Η μία είναι η συναισθηματική σας εμπειρία, ή πώς νιώθετε μέσα σας. Η άλλη είναι η συναισθηματική σας έκφραση, ή πώς δείχνετε τα συναισθήματά σας στον τρόπο που μιλάτε, χειρονομείτε ή συμπεριφέρεστε. Αν και μερικές από τις ερωτήσεις που ακολουθούν μπορεί να φαίνονται παρόμοιες μεταξύ τους, διαφέρουν με σημαντικό τρόπο. Παρακαλούμε απαντήστε κυκλώνοντας την κατάλληλη απάντηση στην κλίμακα 1-7 στα δεξιά της ερώτησης.

	<b>1= Διαφωνώ απόλυτα</b> <b>2= Διαφωνώ αρκετά</b> <b>3= Διαφωνώ μερικώς</b> <b>απόλυτα</b> <b>4= Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ</b>	<b>5= Συμφωνώ</b> <b>6= Συμφωνώ αρκετά</b> <b>7= Συμφωνώ</b>	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ μερικώς	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ μερικώς	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
1	Όταν θέλω να νιώσω περισσότερο θετικό συναίσθημα (χαρά ή διασκέδαση), αλλάζω τον τρόπο που σκέφτομαι		1	2	3	4	5	6	7
2	Κρατάω τα συναισθήματά μου για τον εαυτό μου.		1	2	3	4	5	6	7
3	Όταν θέλω να νιώσω λιγότερο αρνητικό συναίσθημα (όπως λύπη ή θυμό), αλλάζω τον τρόπο που σκέφτομαι.		1	2	3	4	5	6	7
4	Όταν νιώθω θετικά συναισθήματα, προσέχω να μην τα εκφράζω.		1	2	3	4	5	6	7
5	Όταν βρίσκομαι αντιμέτωπος/η με μια στρεσογόνο κατάσταση κάνω τον εαυτό μου να σκέφτεται γι' αυτήν μ' ένα τρόπο που βοηθάει να παραμείνω ήρεμος/η.		1	2	3	4	5	6	7
6	Ελέγχω τα συναισθήματά μου με το να μην τα εκφράζω.		1	2	3	4	5	6	7
7	Όταν θέλω να νιώσω πιο θετικό συναίσθημα, αλλάζω τον τρόπο που σκέφτομαι για την κατάσταση.		1	2	3	4	5	6	7
8	Ελέγχω τα συναισθήματά μου αλλάζοντας τον τρόπο που σκέφτομαι για την κατάσταση στην οποία βρίσκομαι		1	2	3	4	5	6	7
9	Όταν νιώθω αρνητικά συναισθήματα, σιγουρεύω το να μην τα εκφράζω.		1	2	3	4	5	6	7
0	Όταν θέλω να νιώσω λιγότερο αρνητικό συναίσθημα, αλλάζω τον τρόπο που σκέφτομαι για την κατάσταση		1	2	3	4	5	6	7

**J.**

**Οι παρακάτω ερωτήσεις αφορούν το πώς διαχειρίζεστε τα συναισθήματά σας γενικά.**

**Σημειώστε με ένα κύκλο τον βαθμό που κάθε πρόταση εκφράζει το πώς αισθάνεστε.**

		<b>Διαφωνώ απόλυτα</b>	<b>Συμφωνώ απόλυτα</b>
1	Τις περισσότερες φορές καταλαβαίνω (έχω μια καλή αίσθηση) το γιατί αισθάνομαι τα συναισθήματα που νοιώθω (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 τις 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 την 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	

## D.

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				
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
5	Είμαι ικανοποιημένος που είμαι μέλος αυτής της ομάδας.				1	2	3	4	5	6	7

## F.

Παρακαλώ απαντήστε τις παρακάτω ερωτήσεις σχετικά με τον προϊστάμενο σας

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



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ



004000073707