

**Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών *Διοίκηση Επιχειρήσεων***

**Μεταπτυχιακή Διατριβή**



**Επίδραση των Χαρακτηριστικών της Προσωπικότητας, των Ηπίων Δεξιοτήτων και της  
Ενσυναίσθησης στη Διαμόρφωση Χαρισματικών manager / ηγετών στον Ιδιωτικό /  
Δημόσιο τομέα**

**Αλεξάνδρα Σαμαρά**

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια  
Σοφία Αναστασιάδου**

Ιούνιος 2021

**Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών *Διοίκηση Επιχειρήσεων***

**Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Επίδραση των Χαρακτηριστικών της Προσωπικότητας, των Ηπίων Δεξιοτήτων και της  
Ενσυναίσθησης στη Διαμόρφωση Χαρισματικών manager / ηγετών στον Ιδιωτικό /  
Δημόσιο τομέα**

**Αλεξάνδρα Σαμαρά**

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια**

**Σοφία Αναστασιάδου**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για  
απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών

Στη ***Διοίκηση Επιχειρήσεων***

από τη Σχολή **Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Ιούνιος 2021



# Περίληψη

Η παρούσα εργασία μελετά την επίδραση των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, των ηπίων δεξιοτήτων και της ενσυναίσθησης στη διαμόρφωση χαρισματικών manager/ ηγετών στον Ιδιωτικό/ Δημόσιο τομέα. Αρχικά στην εργασία γίνεται αναφορά στην έννοια της ηγεσίας και στην έννοια του χαρισματικού ηγέτη. Επίσης, γίνεται αναφορά στη σχέση μεταξύ χαρισματικής ηγεσίας και συναισθηματικής διέγερσης, αλλά και στη σχέση μεταξύ χαρισματικής ηγεσίας και οργανωτικής κουλτούρας. Ακολούθως περιγράφονται οι έννοιες της προσωπικότητας του ηγέτη, τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας του ηγέτη, παρουσιάζεται η έννοια της ικανότητας, αναφέρονται οι ήπιες δεξιότητες ηγέτη και γίνεται αναφορά στην ενσυναίσθηση του ηγέτη. Στο δεύτερο μέρος της εργασίας πραγματοποιείται μια πρωτογενής ποσοτική έρευνα με σκοπό να διερευνήσει την επίδραση των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, των ηπίων δεξιοτήτων και της ενσυναίσθησης στη διαμόρφωση χαρισματικών manager/ ηγετών στον Ιδιωτικό/ Δημόσιο τομέα. Πιο συγκεκριμένα, μέσα από την έρευνα γίνεται προσπάθεια να διερευνηθεί αν τα παραπάνω χαρακτηριστικά επιδρούν στη διαμόρφωση χαρισματικών ηγετών και αν μπορούν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, οι ήπιες δεξιότητες και η ενσυναίσθηση να σχηματίσουν ένα μοντέλο πρόβλεψης της συνολικής διαμόρφωσης χαρισματικών ηγετών. Από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει ότι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, οι ήπιες δεξιότητες και η ενσυναίσθηση επιδρούν στη διαμόρφωση χαρισματικών ηγετών.

Λέξεις-κλειδιά: χαρακτηριστικά προσωπικότητας, ήπιες δεξιότητες, ενσυναίσθηση, χαρισματική ηγεσία

# Abstract

This paper examines the effect of personality traits, mild skills and empathy on shaping charismatic managers / leaders in the Private / Public sector. Initially the work refers to the concept of leadership and the concept of the charismatic leader. It also refers to the relationship between charismatic leadership and emotional arousal, but also to the relationship between charismatic leadership and organizational culture. The following describes the concepts of the leader personality, the personality characteristics of the leader, the concept of ability is presented, the mild skills of the leader are mentioned and the empathy of the leader is mentioned. In the second part of the work, a primary quantitative research is carried out in order to investigate the effect of personality traits, mild skills and empathy on the formation of charismatic managers / leaders in the Private / Public sector. More specifically, research seeks to investigate whether the above characteristics influence the formation of charismatic leaders and whether personality traits, mild skills and empathy can form a predictive model for the overall formation of charismatic leaders. The results of the research show that personality traits, mild skills and empathy influence the formation of charismatic leaders.

Keywords: personality traits, soft skills, empathy, charismatic leadership

# Ευχαριστίες

Στην επιβλέπουσα καθηγήτρια μου, κα Σοφία Αναστασιάδου, για την άμεση ανταπόκριση και καίρια υποστήριξή της,

στον Πατέρα μου

# Περιεχόμενα

|  |          |
|--|----------|
| Περίληψη .....   | iv       |
| Abstract .....   | v        |
| Ευχαριστίες .....  | vi       |
| Περιεχόμενα .....  | vii      |
| Κατάλογος Πινάκων .....                                      | ix       |
| Κατάλογος Γραφημάτων .....                                   | x        |
| <b>1</b> <b>Εισαγωγή</b> .....                               | <b>2</b> |
| <b>2</b> <b>Βιβλιογραφική ανασκόπηση</b> .....               | <b>4</b> |
| 2.1     Η έννοια της ηγεσίας.....                            | 4        |
| 2.2     Χαρισματικός ηγέτης.....                             | 5        |
| 2.2.1   Χαρισματική ηγεσία και συναισθηματική διέγερση ..... | 8        |
| 2.2.2   Χαρισματική ηγεσία και οργανωτική κουλτούρα .....    | 9        |
| 2.3     Προσωπικότητα του ηγέτη .....                        | 10       |
| 2.4     Χαρακτηριστικά προσωπικότητας του ηγέτη .....        | 12       |
| 2.5     Η έννοια της ικανότητας .....                        | 15       |
| 2.6     Ήπιες δεξιότητες ηγέτη.....                          | 17       |
| 2.7     Ενσυναίσθηση ηγέτη .....                             | 20       |

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>3</b> | <b>Μεθοδολογία Έρευνας.....</b>                    | <b>23</b> |
| 3.1      | Σκοπός.....  | 23        |
| 3.2      | Δείγμα έρευνας .....                               | 23        |
| 3.3      | Μέθοδος συλλογής δεδομένων .....                   | 24        |
| 3.4      | Περιγραφή ερευνητικού εργαλείου.....               | 24        |
| 3.5      | Διαδικασία συλλογής δεδομένων .....                | 27        |
| 3.6      | Στατιστική ανάλυση .....                           | 27        |
| <b>4</b> | <b>Αποτελέσματα .....</b>                          | <b>28</b> |
| 4.1      | Δημογραφικά χαρακτηριστικά .....                   | 28        |
| 4.2      | Χαρακτηριστικά προσωπικότητας ηγέτη.....           | 31        |
| 4.3      | Ήπιες δεξιότητες ηγέτη.....                        | 34        |
| 4.4      | Ενσυναίσθηση ηγέτη .....                           | 40        |
| 4.5      | Χαρισματικός ηγέτης.....                           | 44        |
| 4.6      | Επαγωγική στατιστική .....                         | 45        |
| <b>5</b> | <b>Συμπεράσματα – Περιορισμοί - Προτάσεις.....</b> | <b>51</b> |
| 5.1      | Βασικά συμπεράσματα.....                           | 51        |
| 5.2      | Περιορισμοί έρευνας.....                           | 53        |
| 5.3      | Μελλοντικές προτάσεις έρευνας .....                | 53        |
|          | <b>Παράρτημα .....</b>                             | <b>54</b> |
|          | <b>Βιβλιογραφία.....</b>                           | <b>62</b> |



## Κατάλογος Πινάκων

|  |    |
|--|----|
| Πίνακας 1 : Φύλο .....   | 28 |
| Πίνακας 2 : Ηλικία .....   | 29 |
| Πίνακας 3 : Μορφωτικό επίπεδο.....   | 30 |
| Πίνακας 4 : Προϋπηρεσία.....   | 30 |
| Πίνακας 5 : Χαρακτηριστικά προσωπικότητας ηγέτη .....  | 32 |
| Πίνακας 6 : Κατηγορίες χαρακτηριστικών προσωπικότητας .....  | 33 |
| Πίνακας 7 : Ήπιες δεξιότητες ηγέτη .....   | 35 |
| Πίνακας 8 : Κατηγορίες ήπιων δεξιοτήτων ηγετών .....   | 39 |
| Πίνακας 9 : Ενσυναίσθηση ηγέτη.....  | 40 |
| Πίνακας 10 : Χαρισματικός ηγέτης .....   | 44 |
| Πίνακας 11 : Συσχέτιση χαρακτηριστικών της προσωπικότητας και των χαρακτηριστικών των<br>χαρισματικών ηγετών ..... | 46 |
| Πίνακας 12 : Συσχέτιση ήπιων δεξιοτήτων και των χαρακτηριστικών των χαρισματικών ηγετών .....                      | 47 |
| Πίνακας 13 : Συσχέτιση ενσυναίσθησης και των χαρακτηριστικών των χαρισματικών ηγετών .....                         | 48 |
| Πίνακας 14 : Σύνοψη μοντέλου παλινδρόμησης .....   | 49 |
| Πίνακας 15 : ANOVA <sup>b</sup> Ανάλυση πανιδρόμησης .....   | 49 |
| Πίνακας 16 : Coefficients <sup>a</sup> Μεταβλητές μοντέλου παλινδρόμησης.....                                      | 50 |

## Κατάλογος Γραφημάτων

|  |    |
|--|----|
| Γράφημα 1 : Φύλο.....                                      | 28 |
| Γράφημα 2 : Ηλικία.....                                    | 29 |
| Γράφημα 3 : Μορφωτικό επίπεδο.....                         | 30 |
| Γράφημα 4 : Προϋπηρεσία.....                               | 31 |
| Γράφημα 5 : Χαρακτηριστικά προσωπικότητας ηγέτη.....       | 33 |
| Γράφημα 6 : Κατηγορίες χαρακτηριστικών προσωπικότητας..... | 34 |
| Γράφημα 7 : Ήπιες δεξιότητες ηγέτη.....                    | 38 |
| Γράφημα 8 : Κατηγορίες ήπιων δεξιοτήτων ηγετών.....        | 39 |
| Γράφημα 9 : Ενσυναίσθηση ηγέτη.....                        | 43 |
| Γράφημα 10 : Χαρισματικός ηγέτης.....                      | 45 |



# Κεφάλαιο 1

## Εισαγωγή

Η πρακτική δείχνει ότι κανένας παράγοντας δεν παρέχει μεγαλύτερο όφελος σε έναν οργανισμό από την αποτελεσματική ηγεσία. Οι ηγέτες πρέπει να θέσουν στόχους και σκοπούς για την οργάνωση, τον συντονισμό, τις διαπροσωπικές επαφές με τους υπαλλήλους και την επιλογή βέλτιστων και αποτελεσματικών λύσεων σε διάφορα προβλήματα. Είναι προφανές ότι ένας οργανισμός όπου οι ηγέτες είναι παρόντες μπορεί να επιτύχει καλύτερα και ταχύτερα αποτελέσματα από οργανισμούς χωρίς ηγέτες. Η αρχική έννοια της λέξης «ηγέτης» προέρχεται από την αγγλική λέξη - οδηγός. Έτσι, ο ηγέτης είναι κάποιος που οδηγεί και προχωρά μπροστά. Ο ηγέτης είναι ένα μέλος του οργανισμού που έχει υψηλή προσωπική κατάσταση και ισχυρή επιρροή στις απόψεις και τη συμπεριφορά των ανθρώπων γύρω του, τα μέλη οποιασδήποτε οργάνωσης για την εκτέλεση πολύπλοκων λειτουργιών και αφορά την ικανότητα ενός ανώτερου να επηρεάσει τη συμπεριφορά των υφισταμένων και να τους πείσει να ακολουθήσουν μια συγκεκριμένη πορεία δράσης (Barnard, 1938).

Η ηγεσία ορίζεται ως η διαδικασία της κοινωνικής επιρροής στην οποία ο ηγέτης ψάχνει για εθελοντική συμμετοχή των υφισταμένων στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων ή της διαδικασίας ή επηρεάζοντας τη δραστηριότητά της ομάδας που αποσκοπεί στην επίτευξη των στόχων (Stogdill, 1974).

Μια ανασκόπηση των επιστημονικών μελετών σχετικά με την ηγεσία δείχνει ότι υπάρχει μια μεγάλη ποικιλία διαφορετικών θεωρητικών προσεγγίσεων για να εξηγηθεί η πολυπλοκότητα της διαδικασίας ηγεσίας (π.χ. Antonakis et al., 2004 ; Bass, 1990 ; Bryman, 1992 ; Hickman, 1998 ; Mumford, 2006 ; Rost, 1991). Μια νέα έννοια της ηγεσίας της ομάδας είναι η προσέγγιση της χαρισματικής ηγεσίας που περιγράφηκε αρχικά από τον Weber και παρόμοιους ερευνητές όπως οι Shamir, House & Arthur (1993). Η χαρισματική ηγεσία είναι βασισμένη στο γεγονός ότι ο ιδανικός υπάλληλος πληροί τα προσωπικά κριτήρια του

διευθυντή / ηγέτη, η αντανάκλασή του είναι ικανή να επηρεάσει τη μεταμόρφωση των αξιών της. Έμπειρες εκδηλώσεις του ιδανικού εργαζομένου υποστηρίζουν την πίστη στην ηγεσία, τιμούν κορυφαίες προσωπικότητες, καθώς και κίνητρα και αποτελούν έμπνευση για δράση από την επιρροή της. Ορισμένοι συγγραφείς της έννοιας της χαρισματικής ηγεσίας αντιμετωπίζουν την ηγεσία όχι μόνο ως δυαδική αλλά ως συλλογική διαδικασία. Βασίζεται στην τάση των εργαζομένων να ταυτίζονται με την ομάδα και να εκτιμούν ότι ανήκουν σε αυτήν. Στην ομάδα με χαρισματική ηγεσία, τα εξωτερικά ερεθίσματα δεν διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο όπως για παράδειγμα: εσωτερικά κίνητρα, ελκυστικότητα της αυτο-έκφρασης, συνειδητοποίηση της αυτοεκτίμησης, αναγνώριση εκ μέρους του ηγέτη. Ο ηγέτης δημιουργεί την ελπίδα για ένα «καλύτερο μέλλον». Οι εξωτερικές ανταμοιβές, όπως οι υψηλότεροι μισθοί, παρόλο που υποστηρίζουν την πεποίθηση σε ένα "καλύτερο μέλλον" και αυτή την αίσθηση της πραγματικότητας, εντούτοις δεν έχουν προτεραιότητα στην παρακίνηση του ρόλου και ενεργούν ως ένας από τους τελικούς στόχους (Sandybayev & Yilmaz, 2015).

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνήσει την επίδραση των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, των ηπίων δεξιοτήτων και της ενσυναίσθησης στη διαμόρφωση χαρισματικών manager/ ηγετών στον Ιδιωτικό/ Δημόσιο τομέα.

# Κεφάλαιο 2

## Βιβλιογραφική ανασκόπηση

### 2.1 Η έννοια της ηγεσίας

Η ηγεσία είναι μια διαδικασία με την οποία ένα άτομο επηρεάζει τους άλλους για να επιτύχουν έναν στόχο και καθοδηγεί την οργάνωση με τρόπο που τον καθιστά πιο συνεκτικό και συνενωτικό. Ο Northouse (2007) στον ορισμό του ανέφερε ότι η ηγεσία είναι μια διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει μια ομάδα ατόμων για να επιτύχει έναν κοινό στόχο. Ο Yukl (2006) ορίζει την ηγεσία ως τη διαδικασία της επιρροής άλλων να κατανοήσουν και να συμφωνήσουν σχετικά με το τι πρέπει να γίνει και πώς να το κάνουν, και τη διαδικασία διευκόλυνσης ατομικών και συλλογικών προσπαθειών για την επίτευξη κοινών στόχων. Αυτοί οι ορισμοί υποδηλώνουν διάφορα συστατικά κεντρικά στο φαινόμενο της ηγεσίας. Μερικά από αυτά είναι τα εξής (Dubrin, 2007) : (α) Η ηγεσία είναι μια διαδικασία, (β) η ηγεσία περιλαμβάνει την επιρροή άλλων, (γ) η ηγεσία συμβαίνει στο πλαίσιο μιας ομάδας, (δ) η ηγεσία περιλαμβάνει την επίτευξη στόχου και (ε) αυτοί οι στόχοι απαιτούν κοινή χρήση από τους ηγέτες και τους οπαδούς τους.

Ο ορισμός της ηγεσίας ως διαδικασίας σημαίνει ότι η ηγεσία είναι ένα συμβάν συναλλαγής που συμβαίνει μεταξύ των ηγετών και των οπαδών τους. Η προβολή της ηγεσίας ως διαδικασίας σημαίνει ότι οι ηγέτες επηρεάζουν και επηρεάζονται από τους οπαδούς τους, είτε θετικά είτε αρνητικά. Τονίζει ότι η ηγεσία είναι ένα αμφίδρομο, διαδραστικό γεγονός μεταξύ ηγετών και οπαδών και όχι ένα γραμμικό, μονόδρομο γεγονός στο οποίο ο ηγέτης επηρεάζει τους οπαδούς αλλά όχι το αντίστροφο. Ο ορισμός της ηγεσίας ως διαδικασίας την καθιστά διαθέσιμη σε όλους - όχι μόνο σε επιλεγμένους λίγους που γεννιούνται με αυτήν. Το πιο σημαντικό, σημαίνει ότι η ηγεσία δεν περιορίζεται μόνο σε ένα άτομο σε μια ομάδα που έχει επίσημη εξουσία θέσης (δηλαδή, ο επίσημα διορισμένος ηγέτης). Ενώ η ηγεσία μαθαίνεται, οι δεξιότητες και οι γνώσεις που επεξεργάζεται ο ηγέτης μπορούν να επηρεαστούν από τα χαρακτηριστικά ή τις αντιλήψεις του, όπως, πεποιθήσεις, αξίες, ηθική και χαρακτήρα. Οι

γνώσεις και οι δεξιότητες συμβάλλουν άμεσα στη διαδικασία της ηγεσίας, ενώ τα άλλα χαρακτηριστικά δίνουν στον ηγέτη ορισμένα χαρακτηριστικά που τον κάνουν μοναδικό (Sharma & Jain, 2013).

## 2.2 Χαρισματικός ηγέτης

Είτε παίρνουμε τον ηγέτη ως πράκτορα αλλαγής είτε ως δημιουργό οράματος, σε μια συμπεριφορά ενός αποτελεσματικού ηγέτη, είναι η σημασία της δημιουργίας του οράματος του οργανισμού ενώ ταυτόχρονα υποστηρίζει τα μέλη του προσωπικού (Blase and Blase 2004 ; Lambert 2003). Ένας αποτελεσματικός ηγέτης θα παρακινήσει τα μέλη της ομάδας να αναζητήσουν ένα αξιόλογο όραμα γιατί προωθεί την ανάπτυξη για όλους (Yukl 2009). Ο καλός ηγέτης πρέπει να είναι ευέλικτος και να προσαρμόζεται στο συνεχώς μεταβαλλόμενο κλίμα για να παρέχει αυτό που χρειάζεται από ποιον και πότε (Fullan2010). Για να επηρεάσουν την αλλαγή, οι ηγέτες πρέπει να αναλάβουν διαφοροποιημένους ρόλους (Fullan 2010). Οι διαφορετικοί ρόλοι περιλαμβάνουν, αλλά δεν περιορίζονται σε αυτούς, στοχαστές, πιστούς, αγοραστές πόρων, ηγέτης, υποστηρικτής, εκπρόσωπος και πάροχος πληροφοριών (Woods and Martin 2016).

Σύμφωνα με τον Yukl (2009), οι κύριοι ηγέτες της αλλαγής, που αναφέρονται ως παράγοντες αλλαγής, δημιουργούν ένα βιώσιμο όραμα και συνεργάζονται με τα ενδιαφερόμενα μέρη για να δημιουργήσουν και να εργαστούν για ένα κοινό όραμα δημιουργώντας ηγετική ικανότητα εντός των ενδιαφερομένων. Η υποστήριξη μπορεί να επιτευχθεί μέσω πολλών οδών : παρατήρηση, ανατροφοδότηση, απόκριση, πόροι, επαγγελματικές ευκαιρίες ανάπτυξης και ανάπτυξη δεξιοτήτων (Bush2003). Οι McLaughlin και Talbert (2006) υποστήριξαν ότι η δημιουργία μιας οραματιστικής κουλτούρας δεν θα πραγματοποιηθεί χωρίς τον διευθυντή. Επιπλέον, ο ηγέτης συμβάλει στη δημιουργία πολιτισμού, είτε σκόπιμα είτε όχι (McLaughlin and Talbert 2006).

Σύμφωνα με το New Oxford American Dictionary (2010), ο όρος χάρισμα (χαρισματικός, από την ελληνική χάρισμα, που σημαίνει «χάρη που δίνεται» ή «δώρο της χάριτος») έχει δύο έννοιες : (1) συναρπαστική ελκυστικότητα ή γοητεία που μπορεί να εμπνεύσει την αφοσίωση

σε άλλους και (2) μια θεϊκά προσφερόμενη δύναμη ή ταλέντο. Γενικά, οι άνθρωποι έχουν συνήθως μια ακριβή θεωρία για το τι σημαίνει να είναι χαρισματικός ή να έχουν χάρισμα, αλλά ως επί το πλείστον έχουν δυσκολίες στο να βρουν τον σωστό ορισμό για αυτό, αλλά ταυτόχρονα, είναι σίγουροι ότι γνωρίζουν το χάρισμα όταν το βλέπουν.

Ο Talac Verčičand Verčič (2011) πρότεινε έναν ορισμό του χαρίσματος ως αντιληπτότητα ενός ατόμου να είναι καλά επικοινωνιακός, να είναι εμπνευσμένος και οραματιστής, ευγενικός και αξιόπιστος, να προσελκύει την προσοχή των άλλων και να κυριαρχεί στις αβεβαιότητες. Όπως καθορίζεται από τους Grabo et al. (2017), αν και ο όρος χάρισμα χρονολογείται από την αρχαιότητα, η σύγχρονη αναβίωση του ενδιαφέροντος για τη μελέτη της χαρισματικής ηγεσίας πιστώνεται τυπικά στις θεωρίες του κοινωνιολόγου Max Weber, ο οποίος την περιέγραψε ως μία από τις τρεις πηγές εξουσίας που ασκούν τις πιο ισχυρές επιδράσεις στην κοινωνία (Weber et al. 1947). Χαρακτήρισε τη χαρισματική μορφή ηγεσίας ως πρωταρχικά καθοδηγούμενη από την πίστη στις μοναδικές και εξαιρετικές ιδιότητες ενός συγκεκριμένου ατόμου και πρότεινε ότι η άνοδος τέτοιων ατόμων συνδέεται συχνά με γρήγορες και ριζοσπαστικές αλλαγές. Για τον Weber, η δύναμη της χαρισματικής ηγεσίας και η «εξουσία» που χορηγούνται, θα μπορούσαν να γίνουν καλύτερα κατανοητές σε κοινωνικό ή θεσμικό επίπεδο. Η θεωρία του Weber έχει έκτοτε επεκταθεί από πολλούς ερευνητές που επιδιώκουν να συνάψουν αιτιώδη σύνδεσμο μεταξύ των αποδόσεων των κορυφαίων μεμονωμένων χαρισματικών ηγετών και ευρύτερων παραγόντων σε κοινωνικό επίπεδο, όπως η αντίληψη της εξωτερικής απειλής ή των εσωτερικών κρίσεων.

Επιπλέον, οι Grabo et al. (2017) πρότειναν ότι το χάρισμα είναι καλύτερα κατανοητό ως αποτέλεσμα μιας αλληλεπίδρασης μεταξύ των εξελιγμένων μηχανισμών παρακολούθησης, των παραγόντων με βάση τα συμφραζόμενα, των φυσικών και κοινωνικών ενδείξεων από πιθανούς ηγέτες και της ενεργού σηματοδότησης εκ μέρους του δυναμικού ηγέτη - το άθροισμα του οποίου αποτελεί το χάρισμα τους. Η ηγεσία και η ακολουθία, στο εγγύς επίπεδο, αποτελούνται από ένα σύνολο ψυχολογικών μηχανισμών που επιτρέπουν σε ένα άτομο - τον ακόλουθο - να κάνει αυτόματες, γρήγορες και ακριβείς εκτιμήσεις σχετικά με την πιθανότητα ότι ένας υποψήφιος ηγέτης θα είναι επιτυχής, βάσει οποιωνδήποτε διαθέσιμων πηγών πληροφοριών (Grabo et al. 2017). Οι επιτυχημένοι ηγέτες ανακαλύπτουν ότι άλλοι άνθρωποι είναι καλοί στη χαρισματική ηγεσία και υπογραμμίζουν τη συμβολική συμπεριφορά ηγεσίας που μετατρέπει τους υπαλλήλους σε μονοθεραπευτικούς οργανωτικούς στόχους για



τα δικά τους συμφέροντα. Οι χαρισματικοί ηγέτες χρησιμοποιούν οραματιστικά και εμπνευσμένα μηνύματα, βασίζονται σε μη λεκτική επικοινωνία, αναφέρονται σε αξιολογικές αξίες, επιδιώκουν να υποκινήσουν πνευματικά τους υπαλλήλους, να δημιουργήσουν αυτοπεποίθηση και οπαδούς και να θέσουν υψηλές προσδοκίες. Οι βασικές απαιτήσεις της χαρισματικής ηγεσίας περιλαμβάνουν τα ακόλουθα στοιχεία :

1. Ο χαρισματικός ηγέτης πρέπει να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες γιατί κερδίζει μόνο σεβασμό και προθυμία για συνεργασία. Η ηγεσία δεν είναι απλώς ένα καθήκον. Ο ηγέτης δεν είναι μόνο ηγέτης στην τοποθέτηση, αλλά και ηγέτης στη θέση που δημιουργεί. Το κύριο χαρακτηριστικό του ηγέτη είναι ότι είναι για την ομάδα του και κάθε άτομο σε αυτό. Οι συνεργάτες πρέπει να σέβονται την ηγεσία τους και πρέπει να είναι πρόθυμοι να εργαστούν για την επίτευξη των στόχων. Σε κάθε περίπτωση, πρέπει να αισθάνονται ότι ο ηγέτης τους είναι πραγματικά ένας από αυτούς.

2. Ο χαρισματικός ηγέτης πρέπει να εκληφθεί ως ο «καλύτερος» στην ομάδα. Πρέπει να είναι ικανός να οργανώνει και να συνδέει την εμπειρία των μελών της ομάδας. Είναι κατανοητό ότι οι ηγέτες έχουν επίσης την επίσημη εξουσία που προκύπτει από τη λειτουργία ή τη θέση τους. Ωστόσο, όπως γνωρίζουμε από πραγματικές καταστάσεις, αυτό μπορεί να μην αποτελεί εγγύηση σεβασμού ή κύρους. Για τον ηγέτη, η επίσημη εξουσία δεν είναι η κύρια κινητήρια δύναμη. Ο χαρισματικός ηγέτης αποτελεί παράδειγμα για την ομάδα του. Οι άνθρωποι τον εμπιστεύονται και γνωρίζουν ότι μπορούν να στραφούν σε αυτόν και θα είναι χρήσιμος. Ο ηγέτης μπορεί φυσικά να ωθήσει τους ανθρώπους να συνεργαστούν με ενθουσιασμό και κίνητρα.

3. Ο ηγέτης πρέπει να αποτελεί μερικά από τα πρότυπα και τις αξίες που είναι σημαντικές για την ομάδα. Ο ηγέτης επικοινωνεί με τον λαό του : μπαίνει στο ρόλο, συζητά τις στρατηγικές, εκφράζει την υποστήριξή του κατά τη διάρκεια του έργου του και αναμένει ότι καθένας από αυτούς θα δώσει το μέγιστο και θα απαντήσει στο έργο με υπευθυνότητα. Ξέρει ότι μπορεί να τους εμπιστευτεί και πιστεύει ότι αυτό γίνεται επειδή είναι πλήρως αφοσιωμένοι στον ηγέτη τους και ως εκ τούτου επικεντρώνονται στο έργο όχι λόγω της πίεσης και του άγχους, αλλά λόγω της εμπιστοσύνης που τους έχει δοθεί και επειδή αισθάνονται ότι είναι μέρος ενός συνόλου. Ο αποτελεσματικός ηγέτης ακούει. Και συχνά δεν χρειάζεται να μιλά συνεχώς. Παρακολουθεί τα πράγματα και ειδικά δεν βλέπει τα πάντα ασπρόμαυρα αλλά αναγνωρίζει

ένα εκατομμύριο αποχρώσεις. Ο ηγέτης είναι ένα άτομο που σκέφτεται σκόπιμα. Ο ηγέτης μπορεί να αναγνωρίσει τα δυνατά σημεία και να αναθέτει καθήκοντα σε κάθε μέλος της ομάδας του για να αξιοποιήσει πλήρως τις φυσικές του δυνατότητες.

Γενικά, μπορεί κανείς να πει ότι η χαρισματική ηγεσία υπογραμμίζει τη συμβολική συμπεριφορά του ηγέτη που μετατρέπει τους υπαλλήλους να επιδιώκουν οργανωτικούς στόχους έναντι προσωπικών συμφερόντων. Επιπλέον, οι χαρισματικοί ηγέτες εμφανίζουν συνήθως τα ακόλουθα χαρακτηριστικά :

- Χρησιμοποιούν οραματιστικά και εμπνευσμένα μηνύματα.
- Βασίζονται στη μη λεκτική επικοινωνία.
- Διαθέτουν ιδεολογικές αξίες.
- Επιδιώκουν διανοητική διέγερση των εργαζομένων.
- Δείχνουν εμπιστοσύνη στον εαυτό τους και στους οπαδούς τους.
- Ορίζουν υψηλές προσδοκίες απόδοσης.

### **2.2.1 Χαρισματική ηγεσία και συναισθηματική διέγερση**

Οι αποδόσεις χαρισματικών ηγετικών ιδιοτήτων έχουν επιπτώσεις στη συναισθηματική διέγερση των οπαδών. Συχνά υποστηρίζεται ότι οι χαρισματικοί ηγέτες ξυπνούν τα συναισθήματα των οπαδών γενικά. Ωστόσο, λιγότερα είναι γνωστά για το αν αυτοί οι ηγέτες προκαλούν συγκεκριμένα συναισθήματα και τον αντίκτυπό τους στους οπαδούς. Η έρευνα έχει δείξει ότι οι χαρισματικοί και μετασχηματιστικοί τρόποι ηγεσίας σχετίζονται θετικά με την θετική επίδραση των οπαδών και αρνητικά με την αρνητική επίδραση των οπαδών (Erez et al., 2008; Rowold & Rohmann, 2009). Οι Connolly et al. (2002) πρότειναν ότι οι χαρισματικοί ηγέτες γνωρίζουν τον αντίκτυπο που έχουν στα συναισθήματα των οπαδών και εκμεταλλεύονται την ικανότητά τους να ρυθμίζουν τα συναισθήματα των οπαδών. Οι χαρισματικοί ηγέτες εφαρμόζουν συμπεριφορές για να προκαλέσουν συναισθηματικά τους οπαδούς (π.χ. σαγηνευτικός τόνος φωνής, κινούμενες εκφράσεις του προσώπου, εκτεταμένη επαφή με τα μάτια) που έχουν ως αποτέλεσμα μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία και καλύτερη απόδοση στην εργασία (Howell & Frost, 1989). Επιπλέον, οι χαρισματικοί ηγέτες τείνουν να έχουν πιο ευτυχισμένες διαθέσεις και είναι γενικά πιο θετικοί από τους μη

χαρισματικούς ηγέτες. Ως εκ τούτου, οι οπαδοί είναι πιο ενθουσιασμένοι και μπορούν να μιμηθούν τις θετικές συμπεριφορές των χαρισματικών ηγετών (Cherulnik et al., 2001). Ερωτήσεις σχετικά με τα συναισθήματα που προκαλούν οι χαρισματικοί ηγέτες και αν αυτά τα συναισθήματα μεσολαβούν στη χαρισματική σχέση συμπεριφοράς ηγεσίας-οπαδών παραμένουν αναπάντητα.

Η γνώση (δηλ. Αποδόσεις συγκεκριμένων χαρακτηριστικών), η επίδραση (δηλαδή το συναίσθημα) και η συμπεριφορά αντιπροσωπεύουν τα τρία ξεχωριστά, αλλά αλληλένδετα συστατικά των στάσεων (Eagley & Chaiken, 1993). Όταν οι προσωπικές εντυπώσεις σχετικά με την ικανότητα και τη ζεστασιά είναι ευνοϊκές, η συμπεριφορά προς και ο επηρεασμός σχετικά με αυτόν τον στόχο θα πρέπει επίσης να είναι ευνοϊκά (Cuddy et al., 2007 ; Fiske et al., 2002). Υποθέτοντας ότι οι αντιλήψεις της ικανότητας και της ζεστασιάς βασίζονται στις αποδόσεις της χαρισματικής ηγεσίας, το μοντέλο στερεότυπου περιεχομένου υποδηλώνει ότι οι χαρισματικοί ηγέτες θα πρέπει να διεγείρουν τον θαυμασμό ως συναισθηματική συνέπεια της έκθεσης στον ηγέτη (Cuddy et al., 2007 ; Fiske et al., 2002). Επειδή οι χαρισματικοί ηγέτες προτιμούνται τόσο ικανοί όσο και καλοί, θα πρέπει να προκαλούν ευνοϊκή συνεργασία από τους οπαδούς (Fiske et al., 2002). Ως μέσο συγκέντρωσης αυτοαξιολόγησης, οι οπαδοί δείχνουν προτίμηση και επιθυμία να συσχετιστούν με στόχους που σέβονται και τους αρέσουν. Με άλλα λόγια, οι οπαδοί ευθυγραμμίζονται με στόχους που θεωρούνται φιλικοί (και όχι εχθρικοί) και ως ικανοί (παρά ανίκανοι) ως τρόποι που τους κάνουν να αισθάνονται καλά για τον εαυτό τους. Ως εκ τούτου, η συναισθηματική αντίδραση που προορίζεται για ικανά και θερμά άτομα είναι ο θαυμασμός (Cuddy et al., 2007; Fiske et al., 2002).

### **2.2.2 Χαρισματική ηγεσία και οργανωτική κουλτούρα**

Η οργανωτική κουλτούρα σε πολλές μελέτες έχει αποδειχθεί θεωρητικά και εμπειρικά ως βασικός παράγοντας που επηρεάζει τη χαρισματική ηγεσία ενός οργανισμού. Ο Schein (1992) περιγράφει πέντε μηχανισμούς μέσω των οποίων οι υποθέσεις και οι αξίες ενός ηγέτη γίνονται σαφείς στους οπαδούς. Οι ακόλουθοι μπορούν να μάθουν για τις αξίες και τις παραδοχές ενός ηγέτη παρατηρώντας: (1) σε τι οι ηγέτες δίνουν προσοχή, μετρούν και ελέγχουν, (2) αντιδράσεις ηγετών σε κρίσιμα περιστατικά και οργανωτικές κρίσεις, (3) μοντελοποίηση

ρόλων, διδασκαλία και καθοδήγηση, (4) κριτήρια για την κατανομή των ανταμοιβών και το καθεστώς και (5) κριτήρια για την πρόσληψη, την επιλογή, την προαγωγή, τη συνταξιοδότηση και τον αποκλεισμό. Αυτές οι δομές συσχετίζονται με τις συμπεριφορές στο δεύτερο στάδιο της χαρισματικής διαδικασίας ηγεσίας όπως περιγράφεται από τους Conger & Kanungo (1987) - διαμόρφωση και επικοινωνία ενός οράματος.

Με βάση τους House & Howell (1992) οι χαρισματικοί ηγέτες πρέπει να συμμετέχουν ενεργά στη συμπεριφορά κοινωνικής επιρροής για να εμπλέξουν τους οπαδούς στο όραμα του ηγέτη. Οι De Hoogh et al. (2005) διαπίστωσαν ότι η χαρισματική ηγεσία είχε πράγματι θετική σχέση με την ανάγκη για κοινωνική επιρροή και ένα κίνητρο εξουσίας. Μπορεί κυρίως να κατευθύνει ότι η συμπεριφορά για την επικοινωνία, τα οράματα και τις αξίες είναι σκόπιμη σε χαρισματικούς ηγέτες. Έτσι, προτείνεται στους χαρισματικούς ηγέτες να επικοινωνούν εύκολα το όραμα και τις αξίες τους και αποτελεσματικά και αποδοτικά και να επιτυγχάνουν ένα επίπεδο αρμονίας στις κοινές αξίες μεταξύ των μελών της ομάδας. Οι οργανωτικές κουλτούρες μπορούν διαφορετικά να εντοπιστούν από τα οργανωτικά μέλη. Υπάρχει ισχυρή κουλτούρα όταν υπάρχει μεγάλη συμφωνία μεταξύ των υπαλλήλων σχετικά με τις αξίες που είναι σημαντικές (Tsuí et al., 2006). Οι χαρισματικοί ηγέτες είναι σε θέση να επεκτείνουν ένα επίπεδο αρμονίας στις θεωρούμενες αξίες και τους κανόνες μεταξύ των οπαδών αυτής της συμπεριφοράς (Cha & Edmondson, 2006).

## 2.3 Προσωπικότητα του ηγέτη

Η προσωπικότητα ενός ηγέτη παίζει σημαντικό ρόλο στην έμπνευση. Οι χαρισματικοί ηγέτες έχουν μερικά εξαιρετικά προσωπικά χαρακτηριστικά και παρουσιάζουν έναν συγκεκριμένο τύπο συμπεριφοράς. Τα δύο τρίτα των ερωτηθέντων ηγετών γνωρίζουν το χάρισμα τους, αλλά δεν λειτουργούν σκόπιμα με αυτό. Μόνο το 4% των ηγετών προσπαθεί να «μεγαλώσει» το χάρισμα. Οι ηγέτες συνήθως έχουν την άποψη ότι το χάρισμα είναι απαραίτητο για την ηγεσία. Ο χαρισματικός ηγέτης είναι σε θέση να προσελκύσει, να πείσει και να φέρει τους ανθρώπους στο πλευρό τους με φυσικό τρόπο. Δρα θετικά και χτίζει εμπιστοσύνη, και ως εκ τούτου οι άνθρωποι τους ακολουθούν. Εάν ένας ηγέτης δεν είναι χαρισματικός, πρέπει να χρησιμοποιήσει τη δύναμη. Οι ηγέτες αντιλαμβάνονται συχνά το χάρισμα ως ρευστό.

Ενδιαφέρον είναι ότι ο όρος ρευστό χρησιμοποιήθηκε αρχικά στην παλαιότερη φυσική και σημαίνει «μια υποτιθέμενη αόρατη ουσία ακτινοβολίας ενέργειας». Οι συμμετέχοντες ηγέτες αντιλαμβάνονται έτσι το χάρισμα ως ακτινοβολία ενός ατόμου που δημιουργεί μια ατμόσφαιρα. Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας μπορούν να περιγραφούν ως σταθερά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που εκδηλώνονται σε συνεπή πρότυπα συμπεριφοράς. Έπειτα είναι «σχετικά άνοσοι στις επιρροές κατάστασης - τα άτομα με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που εκφράζουν συγκεκριμένες προθέσεις σε συμπεριφορές πρέπει να ανταποκρίνονται (συμπεριφέρονται) παρόμοια σε διαφορετικές καταστάσεις, θέτοντας διαφορετικές απαιτήσεις στη συμπεριφορά του ανθρώπου» (Zaccaro et al. 2004).

Τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας είναι «ένα σύνολο σχετικά σταθερών και συνεκτικών χαρακτηριστικών της προσωπικότητας που οδηγούν σε μια συνεπή ηγετική συμπεριφορά του ηγέτη που προκύπτει από διαφορετικές καταστάσεις σε μια ομάδα ή οργανισμό» (Zaccaro et al. 2004). Σύμφωνα με τον Zaccaro (2007), ο προσδιορισμός της προσωπικότητας, των γνωστικών και διαπροσωπικών παραγόντων ενός επιτυχημένου ηγέτη επιτρέπει την πρόβλεψη της μελλοντικής αποτελεσματικότητας της ηγεσίας και, συνεπώς, της επιλογής του ηγέτη. Οι Zaccaro et al. (2004) προσέφεραν ένα μοντέλο για το πώς τα χαρακτηριστικά του ηγέτη επηρεάζουν τους δείκτες της απόδοσης του ηγέτη. Αυτό το μοντέλο βασίζεται σε άλλα μοντέλα μεμονωμένων διαφορών και επιδόσεων ηγέτη (Mumford et al. 1993 ; 2000) και βασίζεται σε αρκετές δοκιμασμένες εγκαταστάσεις σχετικά με τα χαρακτηριστικά των ηγετών. Η πρώτη υπόθεση υποστηρίζει ότι η ηγεσία προκύπτει από τη συνδυασμένη επίδραση πολλαπλών χαρακτηριστικών. Όσον αφορά τα παραπάνω, ο Yukl (2009) συνοψίζει τα χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη σε δέκα τομείς :

- Επίπεδο ανοχής ενέργειας και πίεσης
- Αυτοπεποίθηση
- Εσωτερική πηγή ελέγχου
- Συναισθηματική σταθερότητα και ωριμότητα
- Κίνητρο δύναμης
- Ακεραιότητα προσωπικότητας (προσωπική ακεραιότητα)
- Ναρκισσισμός (ναρκισσισμός)
- Προσανατολισμός απόδοσης

- Η ανάγκη για εγγύτητα
- Χαρακτηριστικά προσωπικότητας του "Big Five"

Τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας του ηγέτη προβλέπουν την απόδοση του ηγέτη άμεσα και έμμεσα. Πιθανή εξήγηση της έμμεσης επίδρασης των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας (συμπεριλαμβανομένων των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας) δίνεται από τον Zaccaro (2004), ο οποίος συνοψίζει τις ιδιότητες ενός αποτελεσματικού ηγέτη σε έξι ομάδες χωρισμένες σε δύο περιοχές. Τα απομακρυσμένα χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν γνωστικές ικανότητες, όπως χαρακτηριστικά προσωπικότητας (όπως η χρήση του μοντέλου Big Five) και κίνητρα. Τα λεγόμενα χαρακτηριστικά εγγύτητας περιλαμβάνουν κοινωνικές δεξιότητες, δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων και εμπειρογνωμοσύνη και σιωπηρή γνώση. Τα απομακρυσμένα χαρακτηριστικά που έχουν τον χαρακτήρα χαρακτηριστικών της προσωπικότητας επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του ηγέτη έναντι των εγγύς χαρακτηριστικών που έχουν τον χαρακτήρα των διαχειριστικών ικανοτήτων ή των διαχειριστικών δεξιοτήτων. Απλοποιημένα, επομένως, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας επηρεάζουν τις ικανότητες που στη συνέχεια επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του ηγέτη.

## 2.4 Χαρακτηριστικά προσωπικότητας του ηγέτη

Στη βιβλιογραφία, εμφανίζεται συναίνεση ότι ένα μοντέλο πέντε παραγόντων της προσωπικότητας (που συχνά ονομάζεται Big Five) μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να περιγράψει τις πιο σημαντικές πτυχές της προσωπικότητας ενός ατόμου (Goldberg, 1990). Οι πρώτοι ερευνητές που αναπαρήγαγαν τη δομή των πέντε παραγόντων ήταν οι Norman (1963) και Tupesand Christal (1961). Η διαπολιτισμική γενικευσιμότητα της δομής πέντε παραγόντων έχει καθιερωθεί μέσω της έρευνας σε πολλές χώρες (McCrae & Costa, 1997). Τα στοιχεία δείχνουν ότι τα Big Five χαρακτηριστικά προσωπικότητας είναι κληρονομικά και σταθερά με την πάροδο του χρόνου (Costa & McCrae, 1988 ; Digman, 1989). Οι διαστάσεις που περιλαμβάνει το μοντέλο πέντε παραγόντων είναι οι εξής : Neuroticism, Extraversion, the Openness to Experience, Agreeableness και Conscientiousness. Πιο αναλυτικά, οι πέντε διαστάσεις της προσωπικότητας περιγράφονται τη συνέχεια.

Εξωστρέφεια. Το Extraversion αντιπροσωπεύει την τάση να είναι κοινωνικός, κατηγορηματικός, ενεργός και να βιώνει θετικές επιδράσεις, όπως η ενέργεια και ο ζήλος (Bligh, 2011). Οι εξωστρεφείς είναι εξαιρετικά ομιλητικά, αισιόδοξα και ενεργητικά άτομα (Costa και McCrae, 1992). Μερικοί ερευνητές τα αναγνωρίζουν ως ενθουσιασμένα, κοινωνικά και αναζητούν την προσοχή (Ashton et al., 1999). Ο Bligh (2011) σημείωσε ότι η υπερβολή είναι ο ισχυρότερος προγνωστικός παράγοντας της αποτελεσματικής ηγεσίας. Βασιζόμενοι στην υπόθεση ότι οι εξωστρεφείς είναι θετικοί, φιλόδοξοι και με επιρροή, ο Bono και ο Judge (2004) ισχυρίστηκαν ότι οι ηγέτες της υπερβολικής τάσης δημιουργούν εμπιστοσύνη στους οπαδούς τους. Η εμπιστοσύνη είναι ένα σημαντικό συστατικό της θετικής ψυχολογίας και της οργανωτικής συμπεριφοράς (Gardner et al., 2005). Τα άτομα που έχουν υψηλή εξωστρέφεια είναι ελπιδοφόρα και αισιόδοξα για το μέλλον και είναι αυτοσυνειδητά και αυτορυθμιζόμενα (Sharpe et al., 2011). Η αυτογνωσία και η αυτορρύθμιση μαζί με την αισιοδοξία είναι τα βασικά συστατικά των αποτελεσματικών ηγετών (Walumbwa et al., 2011). Τα εξωστρεφή άτομα τείνουν να διαθέτουν καλές δεξιότητες επικοινωνίας και να παρουσιάζουν το μήνυμά τους με σαφήνεια και πληρότητα (Dulebohn et al., 2012), τα οποία μπορούν να βοηθήσουν στην ενίσχυση της αντίληψης της αυθεντικότητας μεταξύ των οπαδών. Προηγούμενη έρευνα έχει βρει την εξωστρέφεια ως πρόβλεψη άλλων τύπων θετικών μορφών ηγεσίας, συμπεριλαμβανομένης της χαρισματικής και μεταμορφωτικής ηγεσίας (Bono and Judge, 2004). Οι ερευνητές υποστήριξαν επίσης ότι οι χαρισματικοί ηγέτες πρέπει να είναι αυθεντικοί (π.χ. βλ. Avolio and Gardner, 2005).

Τερπνότητα. Το Agreeableness αναφέρεται σε έννοιες όπως η εμπιστοσύνη, η φροντίδα, η συμμόρφωση και η αποδοχή (Bligh, 2011). Τα άτομα με υψηλή τερπνότητα είναι ευγενικά, εμπιστευτικά, ειλικρινά, αλτρουιστικά και ζεστά (McCrae and Costa, 1987). Οι Bono and Judge (2004) ισχυρίστηκαν ότι οι ηγέτες με μεγάλη ευχέρεια θα είχαν υψηλό βαθμό στην εξιδανικευμένη επιρροή και θα ήταν πρότυπα γιατί είναι αξιόπιστοι και στοχαστικοί, που είναι βασικές ιδιότητες της αυθεντικής ηγεσίας. Δεδομένου ότι τα ευχάριστα άτομα είναι καλοί, ειλικρινείς, ζεστοί και δίκαιοι απέναντι στους υφισταμένους τους, είναι πιθανό να θεωρηθούν ως ειλικρινείς και οι πράξεις τους είναι λιγότερο ευαίσθητες σε στρεβλώσεις και υπερβολές. Οι διευθυντές με μεγάλη τερπνότητα αντιμετωπίζουν τους υπαλλήλους με δίκαιο τρόπο και σεβασμό και ποτέ δεν προσπαθούν να προσβάλλουν τους υφισταμένους τους (Kalshoven et

al., 2011). Το ίδιο πρέπει να ισχύει και για τους αυθεντικούς ηγέτες (Avolio and Gardner, 2005 ; Walumbwa et al., 2008).

Ευσυνειδησία. Τα άτομα συνείδησης περιγράφονται ως προσεκτικά, αξιόπιστα, μεθοδικά, πρακτικά, φιλόδοξα, δίκαια και πολιτισμένα (McCrae and Costa, 1987). Οι άνθρωποι με υψηλή συνείδηση τιμούν τις συμβάσεις συναλλαγών λόγω της ακεραιότητάς τους (Hogan et al., 1994). Η ύπαρξη υψηλής ακεραιότητας και ηθικών αξιών είναι επίσης απαραίτητη. Ομοίως, τα άτομα με συνείδηση είναι αυτοπειθαρχικά, αυτάρκη και καλά οργανωμένα, που τα καθιστούν αυτοσυνειδητά και αυτορυθμιζόμενα. Η έρευνα έχει δείξει ότι τα άτομα με συνείδηση είναι διαφανή και δίκαια (Kalshoven et al., 2011) και πιστεύουν στους κανόνες (Costa and McCrae, 1992). Έτσι, οι ηγέτες με μεγάλη συνείδηση θα φέρονταν στους οπαδούς δίκαια και θα εξασκούσαν σχεσιακή διαφάνεια. Τα άτομα με μεγάλη συνείδηση σκέφτονται προσεκτικά πριν λάβουν αποφάσεις και δεσμεύονται για ηθικές υποχρεώσεις και ευθύνες (Costa and McCrae, 1992).

Δεκτικότητα στην εμπειρία. Τα άτομα που έχουν μεγάλη δεκτικότητα στην εμπειρία είναι πρωτότυπα, δημιουργικά, σύνθετα και αναλυτικά (McCrae and Costa, 1987). Το να είσαι πρωτότυπος και να παρουσιάζεις τον αυθεντικό εαυτό σου σε άλλους, τον καθιστά σχετικά διαφανή (Walumbwa et al. 2008). Αυτή η διαφάνεια παρέχει έναν σύνδεσμο μεταξύ του ανοίγματος στην εμπειρία και του ηγέτη. Τα άτομα που έχουν μεγάλη διαφάνεια στην εμπειρία είναι συναισθηματικά ανταποκρινόμενα, πνευματικά περίεργα και εμπλέκονται σε αποκλίνουσα σκέψη (McCrae and Costa, 1997), γεγονός που τους καθιστά ιδιαίτερα αυτοσυνειδητούς, ενισχύοντας την αντίληψή τους για δίκαιη και αυθεντική μεταχείριση. Η έρευνα δείχνει ότι τα άτομα αυτά είναι προσανατολισμένα στις αλλαγές, αυτόνομα και κρίσιμα (McCrae and Costa, 1987). Επιπλέον, ο Bono and Judge (2004) υποστήριξε ότι οι ηγέτες που έχουν μεγάλη δεκτικότητα στην εμπειρία είναι εξαιρετικά ευφάνταστοι, διανοητικοί και διορατικοί και έχουν ισχυρό όραμα.

Νευρωτισμός Άτομα με υψηλό νευρωτισμό χαρακτηρίζονται ως νευρικά, ανήσυχα, συναισθηματικά, ευάλωτα, ανήσυχα, εχθρικά και καταθλιπτικά (Bligh, 2011 ; McCrae and Costa, 1987). Τα νευρωτικά άτομα είναι ανήσυχα, ευμετάβλητα και με στρες (McCrae and Costa, 1987). Είναι απαισιόδοξοι και δεν κάνουν αποτελούν πρότυπα (Bono and Judge, 2004). Οι ηγέτες από την άλλη πλευρά είναι πρότυπα για τους υφισταμένους τους. Ενώ οι



ηγέτες τείνουν να παραμείνουν ήρεμοι και να λαμβάνουν αποφάσεις σε καταστάσεις όπου εμπλέκεται υψηλός κίνδυνος ή το περιβάλλον είναι δυναμικό, τα νευρωτικά άτομα θα γίνουν ανήσυχα και νευρικά σε τέτοιες καταστάσεις. Η έρευνα δείχνει ότι ο νευρωτισμός συνδέεται με χαμηλή αυτοεκτίμηση και αυτο - αποτελεσματικότητα (Judge et al., 2002). Προηγούμενες μελέτες έχουν αναφέρει μια αρνητική σχέση μεταξύ του νευρωτισμού και άλλων μορφών θετικής ηγεσίας, συμπεριλαμβανομένης της χαρισματικής ηγεσίας (De Hoogh et al., 2005).

## 2.5 Η έννοια της ικανότητας

Η έννοια των ανθρώπινων πόρων βάσει ικανοτήτων έχει περάσει από μια νέα τεχνική σε μια κοινή πρακτική από τότε που ο David McClelland (1973) τους πρότεινε για πρώτη φορά ως έναν κρίσιμο διαφοροποιητή της απόδοσης. Σήμερα, σχεδόν κάθε οργανισμός με περισσότερα από 300 άτομα χρησιμοποιεί κάποια μορφή διαχείρισης ανθρώπινων πόρων βάσει ικανοτήτων. Η ικανότητα ορίζεται ως δυνατότητα ή επιδεξιότητα (Boyatzis, 1982, 2008, McClelland, 1973, 1985). Είναι ένα σύνολο συναφών αλλά διαφορετικών ομάδων συμπεριφοράς που οργανώνονται γύρω από μια υποκείμενη κατασκευή που ονομάζεται «πρόθεση». Οι συμπεριφορές είναι εναλλακτικές εκδηλώσεις της πρόθεσης, όπως αρμόζει σε διάφορες καταστάσεις ή καιρούς. Ένα άτομο μπορεί να αποδείξει αυτές τις συμπεριφορές για πολλούς λόγους ή για διάφορους σκοπούς. Ένα άτομο μπορεί να κάνει ερωτήσεις και να ακούσει κάποιον ή να φαίνεται ότι ενδιαφέρεται, κερδίζοντας έτσι τη θετική στάση του άλλου ατόμου. Ένα άτομο μπορεί να κάνει ερωτήσεις και να ακούσει κάποιον επειδή ενδιαφέρεται να κατανοήσει αυτό το άλλο άτομο, τις προτεραιότητές του ή τις σκέψεις του σε μια κατάσταση. Το τελευταίο μπορεί να θεωρηθεί ως μια επίδειξη ενσυναίσθησης. Η υποκείμενη πρόθεση είναι να κατανοήσουμε το άτομο. Εν τω μεταξύ, ο πρώην υποκείμενος λόγος για τις ερωτήσεις είναι να κερδίσει θέση ή αντίκτυπο κατά την άποψη του ατόμου, στοιχεία αυτού που μπορούμε να ονομάσουμε επίδειξη επιρροής. Ομοίως, η υποκείμενη πρόθεση μιας πιο λεπτής ικανότητας όπως η συναισθηματική αυτογνωσία είναι η αυτο - κατανόηση και ο αυτοκαθορισμός.

Αυτή η κατασκευή ικανοτήτων απαιτεί τόσο δράση (δηλαδή ένα σύνολο εναλλακτικών συμπεριφορών που ποικίλλουν ανάλογα με την κατάσταση) όσο και πρόθεση. Στις

περισσότερες μελέτες ικανοτήτων, το δείγμα των «εξαιρετικών» ή «ανώτερων» ηγετών είναι οι άνθρωποι που αναγνωρίζονται από πολλά άτομα. Συνήθως είναι το 5 - 7% του πληθυσμού. (Boyatzis, 1982, 2008 ; Spencer & Spencer, 1993 ).

Μια θεωρία της απόδοσης είναι η βάση για την έννοια της ικανότητας. Η μέγιστη απόδοση πιστεύεται ότι συμβαίνει όταν η ικανότητα (ή το ταλέντο) του ατόμου είναι σύμφωνη με τις ανάγκες των απαιτήσεων εργασίας και του οργανωτικού περιβάλλοντος (Boyatzis, 1982). Το ταλέντο του ατόμου περιγράφεται από : αξίες, όραμα και προσωπική φιλοσοφία, γνώση, ικανότητες, στάδιο ζωής και καριέρας, ενδιαφέροντα και στυλ. Οι απαιτήσεις εργασίας μπορούν να περιγραφούν από τις ευθύνες ρόλων και τα καθήκοντα που πρέπει να εκτελεστούν. Οι πτυχές του οργανωτικού περιβάλλοντος που αναμένεται να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην επίδειξη ικανοτήτων ή / και στο σχεδιασμό των θέσεων εργασίας στους οποίους οι ρόλοι περιλαμβάνουν είναι : ο πολιτισμός και το κλίμα, η δομή και τα συστήματα, η ωριμότητα του κλάδου και η στρατηγική θέση μέσα σε αυτόν και οι πτυχές του οικονομικού, πολιτικού, κοινωνικού, περιβαλλοντικού και θρησκευτικού περιβάλλοντος που περιβάλλει τον οργανισμό.

Η έρευνα που δημοσιεύτηκε τα τελευταία 40 χρόνια περίπου δείχνει ότι οι κορυφαίοι ηγέτες, οι διευθυντές, οι επαγγελματίες και τα άτομα σε βασικές θέσεις εργασίας, φαίνεται να απαιτούν τρεις ομάδες συνηθειών συμπεριφοράς ως ικανότητες κατωφλίου και τρεις ομάδες ικανοτήτων για την απόδοση. Οι ομάδες ικανοτήτων είναι :

(1) εμπειρογνωμοσύνη και εμπειρία

(2) γνώση (δηλ. δηλωτική, διαδικαστική, λειτουργική και μετα - γνωστική) και

(3) μια ποικιλία βασικών γνωστικών ικανοτήτων, όπως η μνήμη και ο επαγωγικός συλλογισμός.

Υπάρχουν τρεις ομάδες ικανοτήτων που διαφοροποιούν τους εξαιρετικούς από τους μέσους ηγέτες σε πολλές χώρες του κόσμου (Bray et al., 1974 ; Boyatzis, 1982 ; Kotter, 1982 ; Thornton and Byham, 1982 ; Luthans et al., 1988 ; Howard και Bray , 1988 ; Campbell et al., 1970 ; Spencer and Spencer, 1993 ; Goleman, 1998 ; Goleman et al., 2002 ; Rosier, 1994

;Boyatzis, 2008 ; Hopkins and Bilimoria, 2008 ; Koman and Wolff, 2008 ; Dreyfus, 2008 · Williams, 2008 ; Sternberg, 1996). Αυτές είναι :

(1) Γνωστικές ικανότητες, όπως η σκέψη συστημάτων και η αναγνώριση προτύπων.

(2) Ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης, συμπεριλαμβανομένων ικανοτήτων αυτογνωσίας και αυτοδιαχείρισης, όπως συναισθηματική αυτογνωσία και συναισθηματικός αυτοέλεγχος.

(3) Ικανότητες κοινωνικής νοημοσύνης, συμπεριλαμβανομένης της ικανότητας κοινωνικής ευαισθητοποίησης και διαχείρισης σχέσεων, όπως η ενσυναίσθηση και η ομαδική εργασία.

## 2.6 Ήπιες δεξιότητες ηγέτη

Οι δεξιότητες περιγράφονται ως η ικανότητα ανάπτυξης μοναδικών και αποτελεσματικών μεθόδων για την ολοκλήρωση της εργασίας σύμφωνα με τις γνώσεις και την εμπειρία των ατόμων (Abdullah & Abdul Rahman, 2012). Η πηγή της λέξης «ήπιες» προέρχεται από τις μη παραδοσιακές δεξιότητες απόκτησης που το αποτέλεσμά τους θεωρείται δύσκολο να μετρηθεί (Simpson, 2006). Εκτός αυτού, μέσω μιας σύντομης περιγραφής των δεξιοτήτων και με βάση την έννοια των ήπιων δεξιοτήτων που οι ερευνητές έχουν ασχοληθεί, μπορούν να οριστούν ως εκείνες οι δεξιότητες που επικεντρώνονται στο να πείσουν και να επηρεάσουν άλλους (Rao , 2013). Από την πλευρά του ο Hajjaj (2014) τις καθόρισε ως τα χαρακτηριστικά, τα γνωρίσματα και οι προσωπικές ικανότητες που αποκτούν και συμβάλλουν στην ενίσχυση της αλληλεπίδρασης με άλλους. Οι Rongraung et al (2011) συμφώνησαν με τα παραπάνω και όρισαν περαιτέρω τις ήπιες δεξιότητες ως εκείνες τις δεξιότητες που βοηθούν στην οικοδόμηση σχέσεων και επικοινωνίας μεταξύ ατόμων και μπορούν να αποκτηθούν και να αναπτυχθούν μέσω της μάθησης και της κατάρτισης. Οι Balachander και Jayam (2015) αναφέρονται στις ήπιες δεξιότητες ως οι δεξιότητες με κοινωνικά χαρακτηριστικά που καθορίζουν το βαθμό διαφοράς μεταξύ των ατόμων. Με βάση τα παραπάνω, οι ήπιες δεξιότητες θεωρούνται ως άυλες προσωπικές ικανότητες που καθορίζουν τη δύναμη και την επιρροή των ατόμων δεδομένου ότι πρόκειται για ικανότητες και συμπεριφορές, παρά για γνώση και τεχνολογία.

Πρόκειται για ηγετικές δεξιότητες, που επικεντρώνονται στην ενσυναίσθηση με έμφαση στις ανθρωπιστικές πτυχές για την ενθάρρυνση και την πειθώ άλλων (Marques, 2013)

Ο Al - Mahmada (2015) υποδεικνύει ότι οι ήπιες δεξιότητες των ηγετών είναι οι δεξιότητες συμπεριφοράς του ηγέτη προς τους υφισταμένους για να παρέχουν τα καλύτερα επίπεδα απόδοσης για την επίτευξη των επιθυμητών στόχων. Ο Rao (2015) δηλώνει ότι οι ηγετικές δεξιότητες είναι ένα σύνολο προσωπικών και συμπεριφορικών ικανοτήτων του ηγέτη που βοηθούν να επηρεάσουν τους υπαλλήλους. Ως εκ τούτου, οι ηγετικές δεξιότητες είναι ένα σύνολο συμπεριφορών που υιοθετούνται από τους ηγέτες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά και τη συμπεριφορά των εργαζομένων.

Η σημασία των ήπιων δεξιοτήτων στους ηγέτες είναι ιδιαίτερα σημαντική. Οι ήπιες δεξιότητες θεωρούνται επιτακτικές στον τρέχοντα κόσμο ταχείας αλλαγής και πολυπλοκότητας. Οι σταθερές δεξιότητες των ηγετών ή οι λεγόμενες τεχνικές δεξιότητες δεν επαρκούν πλέον για την επιτυχία των ηγετών ενόψει της αλλαγής στο σημερινό περιβάλλον (Shahid, 2012). Πολλοί συγγραφείς (Hajjaj, 2014 ;Brungardt, 2011 ;Azim et al, 2010 ; Rao, 2013) επισήμαναν τα ακόλουθα σημεία ως τα πιο σημαντικά στις ηγετικές δεξιότητες :

1. Συμβάλλουν στη μείωση της αρνητικής σύγκρουσης μεταξύ των εργαζομένων.
2. Βοηθούν στη μείωση του εργασιακού άγχους.
3. Οδηγούν στη δημιουργία ενός είδους ισορροπίας μεταξύ της προσωπικής και λειτουργικής ζωής των εργαζομένων
4. Ενισχύουν τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων.
5. Αυξάνουν την αποτελεσματικότητα επικοινωνίας.
6. Συμβάλλουν στην απόκτηση και ενοποίηση επαγγελματικών δεξιοτήτων.
7. Οδηγούν στη δέσμευση των εργαζομένων και στη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων.

Αναφορικά με τους τύπους των ήπιων δεξιοτήτων ηγεσίας οι ερευνητές παρουσίασαν πολλούς τύπους ήπιων δεξιοτήτων. Παρά αυτήν την ανισότητα, πολλοί ερευνητές συμφώνησαν στις δεξιότητες επικοινωνίας, δεξιότητες πρωτοβουλίας, δεξιότητες κατάρτισης και δεξιότητες

δημιουργίας ομάδων, ως τύπους ήπιων δεξιοτήτων ηγεσίας (Brungardt, 2011 ;Shahid, 2011 ;Rongraung et al, 2014 ;Awan et al, 2015).

Δεξιότητες επικοινωνίας : η ενεργή επικοινωνία είναι μια από τις ήπιες δεξιότητες των πιο σημαντικών ηγετικών στελεχών που περιλαμβάνουν αποτελεσματική ακρόαση και ανατροφοδότηση (Levasseur, 2013). Οι Nikitina και Furuoka (2011) αναφέρουν ότι οι δεξιότητες επικοινωνίας περιλαμβάνουν δεξιότητες ομιλίας καθώς και γραπτές δεξιότητες. Ο Cole (1999) τονίζει ότι εκείνοι οι ηγέτες που αποτυγχάνουν να επικοινωνήσουν με τους υπαλλήλους δεν αντανakλούν την εμπιστοσύνη και την πίστη τους με αποτέλεσμα κακή απόδοση. Ο Shahid (2011) παρουσίασε μια σειρά δεξιοτήτων όπως δεξιότητες ομιλίας, γραφής, ακρόασης και απόκρισης ως είδη δεξιοτήτων επικοινωνίας.

Δεξιότητες πρωτοβουλίας : οι δεξιότητες πρωτοβουλίας είναι μια ανθρωπιστική δραστηριότητα που ασκείται από τους ηγέτες, οδηγεί στην εισαγωγή κάτι καινούργιου με διάφορες μορφές και η υιοθέτησή τους οδηγεί σε πολλαπλά οφέλη (Akrawi, 2002). Ο Zidan (2007) επιβεβαιώνει ότι οι δεξιότητες πρωτοβουλίας είναι απαραίτητες δεξιότητες για τους ηγέτες και είναι μία από τις ήπιες δεξιότητες που μετατρέπουν τις ιδέες σε πραγματικότητα.

Δεξιότητες εκπαίδευσης : Ο Shahid (2011) τονίζει ότι η εστίαση των ηγετών στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων είναι ο πυρήνας της εργασίας και των ευθυνών του ηγέτη. Ο Kolzow (2014) συμφωνεί με τα παραπάνω και δηλώνει περαιτέρω ότι η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των εργαζομένων είναι τα βασικά καθήκοντα της προσπάθειας του ηγέτη και η υποστήριξη των ήπιων δεξιοτήτων των ηγετών στο πρόγραμμα κατάρτισης και εκπαίδευσης θα ενισχύσει τις επιθυμητές συμπεριφορές στον οργανισμό.

Δεξιότητες οικοδόμησης ομάδας : Ο Mckenna (2000) επισημαίνει ότι οι δεξιότητες δημιουργίας ομάδων περιλαμβάνουν την ικανότητα να παρακινήσουν τα μέλη να δεσμευτούν εθελοντικά. Οι Awan et al., (2015) τονίζουν ότι ο επιτυχημένος ηγέτης αναπτύσσει την ομάδα και χτίζει μια ισχυρή σχέση με τα μέλη της ομάδας με θετικό τρόπο, και οι ηγέτες είναι υπεύθυνοι για τη δημιουργία μιας κατάλληλης ατμόσφαιρας για την ομάδα για την επίτευξη συντονισμού μεταξύ των εργαζομένων .

## 2.7 Ενσυναίσθηση ηγέτη

Τα συναισθήματα διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο σε κάθε οργανισμό, ειδικά στις διαπροσωπικές σχέσεις, λόγω της ισχυρής επιρροής τους στις σκέψεις και τις συμπεριφορές (Dabke, 2016) και στη λήψη αποφάσεων (Muller, Pfarrer, & Little, 2014). Τα συναισθήματα μπορούν να οριστούν ως εξαιρετικά έντονες, απότομες και διαταραγμένες συναισθηματικές καταστάσεις, μικρής διάρκειας (Damasio, 1995), που προκαλούνται από συγκεκριμένα ερεθίσματα (εσωτερικά και εξωτερικά) και συνεχίζουν τις τάσεις δράσης ως φυσιολογικές και συμπεριφορικές αλλαγές, που απαιτούν ανησυχίες που καταπιέζουν την προσοχή, σηματοδοτούν την εστίαση - και οδηγούν την προσοχή - προκαλώντας γνωστική δραστηριότητα - (Ohman, Flykt, & Esteves, 2001).

Στο οργανωτικό πλαίσιο, σύμφωνα με τους Fischer και Ashkanasy (2000), οι εργαζόμενοι βιώνουν ένα πλήρες φάσμα συγκεκριμένων συναισθημάτων στο χώρο εργασίας - αναφέρουν ότι αισθάνονται θετικά και αρνητικά συναισθήματα, με βάση τις διαστάσεις ευχαρίστησης και ενεργοποίησης (Ashkanasy, 2003). Οι εργαζόμενοι έχουν αυτονομία ως προς τον τρόπο με τον οποίο ασχολούνται με αυτά τα συναισθήματα (Heaphy, 2017) επειδή τα συναισθήματα που βιώνει κάποιος επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο δρα κάποιος σε απάντηση σε ένα συμβάν, προκαλώντας αντίκτυπο στην ευημερία, τη σωματική υγεία, την κοινωνική συμπεριφορά και την απόδοση (Lazarus & Smith, 1990).

Οι ηγέτες δεν σχεδιάζουν απλώς, ελέγχουν και υπολογίζουν, δεν είναι απλώς λογικοί ή τεχνικοί (Brown, 1992), είναι άνθρωποι με μια πλήρη σειρά θετικών και αρνητικών συναισθημάτων (George, 2008). Οι οργανισμοί, ως κοινωνικές οντότητες, με ανθρώπους και όχι μηχανές, πρέπει να δημιουργήσουν και να αναπτύξουν μια κουλτούρα πλούσια σε συναισθήματα (Brown, 1992). Αυτή είναι μια διαδικασία γεμάτη συναισθήματα (Scott et al., 2010). Οι καθημερινοί ηγέτες πρέπει να διαχειρίζονται ομάδες και να αποφασίζουν χωρίς να θέτουν σε κίνδυνο την απόδοση του οργανισμού. Πρέπει να καθοδηγήσουν τις ομάδες τους για να γνωρίζουν πότε και γιατί είναι δυσαρεστημένοι (Blanke, Raters, Riediger, et al., 2016), καθώς αυτό είναι μέρος της διαδικασίας ηγεσίας, για τη βελτίωση της απόδοσης των στόχων και τη διαχείριση των συναισθημάτων των ομάδων (Kellert, Humphrey, & Sleeth, 2006). Σε κρίσιμες καταστάσεις για οργανισμούς, οι ενσυναίσθητικοί ηγέτες που είναι ευαίσθητοι στην ευημερία των ομάδων τους, έχουν τη δυνατότητα να λαμβάνουν αποφάσεις χωρίς να

υπονομεύουν την ευημερία του οργανισμού στο σύνολό του (Dietz & Kleinlogel, 2014 ; Macdonald & Macdonald, 2015) .

Η ενσυναίσθηση ορίζεται ως μια ικανότητα κατανόησης των συναισθημάτων, των δυσκολιών και των προκλήσεων των άλλων (Marques, 2010). Η ενσυναίσθηση ορίζεται επίσης ως η ικανότητα να ανιχνεύει τα συναισθήματα άλλων ανθρώπων, επιτρέπει την κατανόηση πέρα από την εμφανή επιφανειακή συμπεριφορά κάποιου, τοποθετώντας τον εαυτό του στη θέση κάποιου άλλου και λαμβάνοντας ενεργό ενδιαφέρον για τις ανησυχίες του (Goleman, 2000 ; Mencl & May, 2009). Σύμφωνα με τους Voss, Gruber και Reppel (2010), οι δεξιότητες ενσυναίσθησης επιτρέπουν στους ηγέτες να κατανοήσουν καλύτερα τις προοπτικές και τις απόψεις των άλλων, καθιστώντας το εργασιακό περιβάλλον πιο ευχάριστο και παραγωγικό.

Ο Marques (2010) δηλώνει ότι, για να επιτύχουν την ηγετική αποτελεσματικότητα, οι ηγέτες πρέπει να αναπτύξουν τις ικανότητες ενσυναίσθησης στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους, δεδομένου ότι η ενσυναίσθηση ενισχύει την αίσθηση της ηγεσίας παρέχοντας στους ηγέτες την ευαισθητοποίηση να ακούσουν, να εξυπηρετήσουν τους οπαδούς τους και να κατανοήσουν καλύτερα τις σχέσεις εντός της ομάδας . Έτσι, οι οπαδοί ενδέχεται να είναι πιο πιθανό να επενδύσουν ενέργεια και δέσμευση στην απόδοσή τους στη ομάδα. Οι Gardner και Stough (2002) επισημαίνουν ότι τοποθετώντας τον εαυτό τους στην ίδια θέση με τους υπαλλήλους τους, οι ηγέτες χρησιμοποιούν την ενσυναίσθηση για να παρακινήσουν τους υπαλλήλους τους κερδίζοντας την εμπιστοσύνη τους. Οι Goleman et al. (2002) σημειώνουν ότι η ενσυναίσθηση βοηθά τους ηγέτες να αυξήσουν την ικανότητα και την προθυμία τους να κατανοήσουν καταστάσεις και να αποδεχθούν προτεινόμενες αλλαγές και απόψεις άλλων.

Η ενσυναίσθηση επιτρέπει στους ηγέτες να είναι ευαίσθητοι απέναντι στους άλλους, ώστε να μπορούν να δημιουργήσουν μια ατμόσφαιρα διαφάνειας, καθιστώντας αυτούς τους ηγέτες πιο ευέλικτους και ανοιχτούς σε νέες ιδέες και προοπτικές που οδηγούν σε αποτελεσματική ηγεσία (Goleman, 2001). Η ενσυναίσθηση έχει γίνει όλο και πιο σημαντική για την επιτυχία της ηγεσίας, επειδή οι ενσυναισθητικοί ηγέτες είναι πιο πιθανό να έχουν τον κατάλληλο βαθμό διαφάνειας σχετικά με την ποικιλομορφία και τις διαφορές μεταξύ των πολιτισμών (Atwater & Waldman, 2008). Σύμφωνα με τους Martinovski, Traum και Marsella, (2007), η ενσυναίσθηση παίζει επίσης σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη της εμπιστοσύνης στις σχέσεις ηγέτη - υπαλλήλου. Σύμφωνα με τους Gardner και Stough (2002), οι ηγέτες μπορούν επίσης να

χρησιμοποιήσουν θετικά συναισθήματα για να κερδίσουν εμπιστοσύνη από τους υπαλλήλους τους και να δημιουργήσουν δεσμούς μέσω της ικανότητάς τους να κατανοούν τους άλλους. Ο Tager (2004) δήλωσε ότι η ενσυναίσθηση επιτρέπει επίσης στους ηγέτες να γνωρίζουν περισσότερο τα μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα και να είναι πρόθυμοι να προσαρμοστούν και να κάνουν τα πράγματα διαφορετικά. Η προσαρμοστικότητα παρέχει στους ηγέτες ένα πλεονέκτημα σε διαπολιτισμικές καταστάσεις και τους εμποδίζει να προσβάλλουν τους υπαλλήλους (Stull, 1986). Σύμφωνα με τον Mahsud, Yuki και Prussia (2010), η ενσυναίσθηση επιτρέπει στους ηγέτες να έχουν καλύτερη κατανόηση του νέου κοινωνικού περιβάλλοντος και βοηθά να μαθαίνουν γρήγορα και να προσαρμόζονται σε νέα περιβάλλοντα. Στο ίδιο πνεύμα, οι δεξιότητες ενσυναίσθησης βοηθούν επίσης τους ηγέτες να έχουν μια θετική στάση απέναντι στην προσαρμογή σε νέα περιβάλλοντα και τάσεις που δημιουργούν μια συνεργατική ατμόσφαιρα.



# Κεφάλαιο 3

## Μεθοδολογία Έρευνας

### 3.1 Σκοπός

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνήσει την επίδραση των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, των ήπιων δεξιοτήτων και της ενσυναίσθησης στη διαμόρφωση χαρισματικών manager / ηγετών στον Ιδιωτικό / Δημόσιο τομέα.

Πιο συγκεκριμένα, μέσα από την έρευνα έγινε προσπάθεια να απαντηθούν τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα :

- Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας επιδρούν στη διαμόρφωση χαρισματικών ηγετών ;
- Οι ήπιες δεξιότητες επιδρούν στη διαμόρφωση χαρισματικών ηγετών ;
- Η ενσυναίσθηση επιδρά στη διαμόρφωση χαρισματικών ηγετών ;
- Μπορούν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, οι ήπιες δεξιότητες και η ενσυναίσθηση να σχηματίσουν ένα μοντέλο πρόβλεψης της συνολικής διαμόρφωσης χαρισματικών ηγετών ;

### 3.2 Δείγμα έρευνας

Για την πραγματοποίηση της μελέτης, χρησιμοποιήθηκε δείγμα υπαλλήλων του δημοσίου και συγκεκριμένα Δημόσιου Νοσηλευτικού Ιδρύματος. Οι συμμετέχοντες ήταν υπάλληλοι που προσεγγίστηκαν στην περιοχή του Νομού Θεσσαλονίκης. Συνολικά διαμοιράστηκαν 180 ερωτηματολόγια εκ των οποίων απαντήθηκαν τα 156 και τα οποία συμπεριλήφθηκαν στα αποτελέσματα.

### 3.3 Μέθοδος συλλογής δεδομένων

Η ερευνητική μέθοδος που αποφασίστηκε να ακολουθηθεί είναι η ποσοτική με τη χρήση ερωτηματολογίου. Στη συγκεκριμένη εργασία έγινε ποσοτική πρωτογενής έρευνα με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου. Στην παρούσα έρευνα επιλέχθηκε η χρήση ερωτηματολογίου η οποία κρίθηκε ότι ήταν η ενδεδειγμένη μέθοδος για την έρευνα αφού εμφανίζει πολλά πλεονεκτήματα (Anastasiadou, 2011; Anastasiadou&Anastasiadis, 2011; Anastasiadou, 2012a; Cohen et al., 2011). Τα ερωτηματολόγια είναι ένα από τα πιο ευρέως χρησιμοποιούμενα μέσα συλλογής δεδομένων, και ως εκ τούτου πολλοί ερευνητές στον τομέα των επιχειρήσεων και της διαχείρισης, αλλά και σε άλλους τομείς των κοινωνικών επιστημών συνδέουν την έρευνα με ερωτηματολόγια. Δεδομένης της επικράτησής τους, είναι εύκολο να γίνει αντιληπτό ότι τα ερωτηματολόγια είναι εύκολο να σχεδιαστούν και να χρησιμοποιηθούν (Alevriadou, et al., 2014; Anastasiadouetal., 2010; Anastasiadouetal., 2011; Anastasiadou, 2012b; Anastasiadou&Kofou, 2012; Anastasiadou&Kofou, 2013; Bryman & Bell, 2011). Επίσης, τα ερωτηματολόγια είναι αποτελεσματικά ως προς το κόστος και αποτελούν έναν πρακτικό τρόπο συλλογής δεδομένων (Anastasiadou, &Zirinoglou, 2020c; Anastasiadou, &Zirinoglou, 2020d; Anastasiadis, &Christoforidis, 2019. Anastasiadou, 2013a; Anastasiadou, 2013b; Anastasiadou, 2014a; Anastasiadou, 2014b). Ακόμη, τα ερωτηματολόγια επιτρέπουν την εξαγωγή γρήγορων αποτελεσμάτων. Επιπροσθέτως, τα ερωτηματολόγια επιτρέπουν την ανωνυμία των χρηστών. Αυτή η απόκρυψη ωθεί τους ερωτηθέντες και τους ενθαρρύνει να απαντήσουν ειλικρινά. Τέλος, ένα από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα των ερωτηματολογίων είναι ότι ο ερευνητής μπορεί να ζητήσει όσο το δυνατόν περισσότερες ερωτήσεις (Anastasiadou&Pappa, 2008; Anastasiadou, &Zirinoglou, 2020a; Anastasiadou, &Zirinoglou, 2020b; Cohen et al., 2008).

### 3.4 Περιγραφή ερευνητικού εργαλείου

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα αποτελούνταν από συνολικά 54 ερωτήσεις και χωρίστηκε σε πέντε μέρη.

Το πρώτο μέρος περιλάμβανε 4 ερωτήσεις που αφορούσαν τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων, όπως φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης και έτη προϋπηρεσίας.

Το δεύτερο μέρος περιλάμβανε 10 ερωτήσεις που αφορούσαν τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας ηγέτη. Οι ερωτήσεις βασίστηκαν στο ερωτηματολόγιο BigFiveInventory - Ten προσαρμοσμένο από τους Rammstedt και John (2007). Η σύντομη έκδοση του Big Five Inventory μετρά πέντε κύρια χαρακτηριστικά της προσωπικότητας μέσω σύντομων φράσεων (Rammstedt & John, 2007). Η σύντομη έκδοση των πέντε χαρακτηριστικών περιλαμβάνει 10 ερωτήσεις με σύντομες φράσεις που βαθμολογούνται σε κλίμακα πέντε βαθμών, από απόλυτη διαφωνία = 1 έως απόλυτη συμφωνία = 5. Τα αποτελέσματα της έρευνας των Rammstedt και John (2007), με σκοπό τη διερεύνηση των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας σε ένα λεπτό ή λιγότερο από ένα λεπτό μέσω των σύντομων δηλώσεων (10 - item) του αγγλικού και γερμανικού BFI, έδειξαν ότι οι κλίμακες των 10 - στοιχείων του BFI δείχνουν σημαντικά επίπεδα ψυχομετρικών ιδιοτήτων. Στην κλίμακα 10 στοιχείων του BFI, κάθε ένα από τα μεγάλα χαρακτηριστικά μετρείται μέσω δύο ερωτήσεων. Οι Rammstedt και John (2007) τόνισαν ότι, αν και η μείωση του αριθμού των ερωτήσεων μείωσε την εξωτερική ισχύ του BFI, η συγκλίνουσα και αποκλίνουσα εγκυρότητα της σύντομης έκδοσης του BFI επιτεύχθηκε ουσιαστικά και σημαντικά. Σε αυτήν τη έρευνα, οι συντελεστές άλφα του Cronbach για τους πέντε παράγοντες που διερευνώνται είναι: Εξωστρέφεια ( $\alpha=0,924>0,7$ ), Τερπνότητα ( $\alpha=0,790>0,7$ ), Ευσυνειδησία ( $\alpha=0,847>0,7$ ), Νευρωτισμός ( $\alpha=0,824>0,7$ ), Δεκτικότητα στην εμπειρία ( $\alpha=0,855>0,7$ ). Όπως παρατηρείται ο δείκτης άλφα του Cronbach είναι μεγαλύτερος από 0,7 σε όλες τις κατηγορίες των χαρακτηριστικών συνεπώς το ερωτηματολόγιο εμφανίζει υψηλή αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής (Anastasi;adou,2011).

Το τρίτο μέρος περιλάμβανε 18 ερωτήσεις που αφορούσαν τις Ήπιες δεξιότητες του ηγέτη. Οι ερωτήσεις βασίστηκαν στο ερωτηματολόγιο Leadership Skills Questionnaire προσαρμοσμένο από τον Peter G. Northouse (2015). Το ερωτηματολόγιο ήπιων δεξιοτήτων ηγεσίας έχει σχεδιαστεί για τη μέτρηση τριών ευρέων τύπων δεξιοτήτων των ηγετών : διοικητικές δεξιότητες, διαπροσωπικές δεξιότητες και εννοιολογικές δεξιότητες. Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 18 ερωτήσεις με σύντομες φράσεις που βαθμολογούνται σε κλίμακα πέντε βαθμών, από απόλυτη διαφωνία = 1 έως πλήρη συμφωνία = 5. Σε αυτήν τη έρευνα, οι συντελεστές άλφα του Cronbach για τους τρεις τύπους δεξιοτήτων των ηγετών είναι :διοικητικές δεξιότητες ( $\alpha=0,811 >0,7$ ), διαπροσωπικές δεξιότητες ( $\alpha=0,784>0,7$ ) και

εννοιολογικές δεξιότητες ( $\alpha=0,869>0,7$ ). Όπως παρατηρείται ο δείκτης άλφα του Cronbach είναι μεγαλύτερος από 0,7 σε όλες τις κατηγορίες των ήπιων δεξιοτήτων συνεπώς το ερωτηματολόγιο εμφανίζει υψηλή αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής. (Anastasiadou, 2011; Anastasiadou, 2018a; Anastasiadou, 2018; Anastasiadou&Florou 2013; Anastasiadouetal., 2013; Anastasiadou, &Tiliakou, 2016b; Anastasiadou, etal., 2016; Anastasiadou, etal., 2016a, Anastasiadou, etal., 2016b). Το τέταρτο μέρος περιλάμβανε 16 ερωτήσεις που αφορούσαν την Ενσυναίσθηση του ηγέτη. Οι ερωτήσεις βασίστηκαν στο ερωτηματολόγιο Toronto Empathy Questionnaire - TEQ προσαρμοσμένο από τους Spreng, McKinnon, Mar & Levine (2009). Το ερωτηματολόγιο ενσυναίσθησης μετρά τα αναφερόμενα επίπεδα ενσυναίσθησης των ηγετών και περιλαμβάνει 16 ερωτήσεις με σύντομες φράσεις που βαθμολογούνται σε κλίμακα πέντε βαθμών, από απόλυτη διαφωνία = 1 έως πλήρη συμφωνία = 5 (Anastasiadou, 2015; Anastasiadou, &Loukas, 2009; Anastasiadis, 2019; Anastasiadou, 2019; Anastasiadou, &Taraza, 2019; Anastasiadou&Tiliakou, 2014; Anastasiadou&Tiliakou, 2016a). Σε αυτήν τη έρευνα, ο συντελεστής άλφα του Cronbach για το ερωτηματολόγιο TEQ είναι  $\alpha=0,959 >0,7$ . Όπως παρατηρείται ο δείκτης άλφα του Cronbach είναι μεγαλύτερος από 0,7 συνεπώς το ερωτηματολόγιο εμφανίζει υψηλή αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής (Anastasiadou, 2011; Anastasiadou, & Papadaki, 2018; Anastasiadou, & Papadaki, 2018).

Το πέμπτο και τελευταίο μέρος περιλάμβανε 6 ερωτήσεις που αφορούσαν τον Χαρισματικό ηγέτη. Οι ερωτήσεις βασίστηκαν στο ερωτηματολόγιο Questionnaire for Charismatic Leadership in Organisations προσαρμοσμένο από τους Sandybayen & Yilmaz (2015). Το ερωτηματολόγιο μετρά 6 χαρακτηριστικά των χαρισματικών ηγετών και περιλαμβάνει ερωτήσεις με σύντομες φράσεις που βαθμολογούνται σε κλίμακα πέντε βαθμών, από απόλυτη διαφωνία = 1 έως πλήρη συμφωνία = 5. Σε αυτήν τη έρευνα, ο συντελεστής άλφα του Cronbach για το ερωτηματολόγιο του χαρισματικού ηγέτη είναι  $\alpha=0,950>0,7$ . Όπως παρατηρείται ο δείκτης άλφα του Cronbach είναι μεγαλύτερος από 0,7 συνεπώς το ερωτηματολόγιο εμφανίζει υψηλή αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής (Anastasiadou, 2011; Panitsides&Anastasiadou, 2015; Anastasiadou, 2019; Anastasiadou&Anastasiadis, 2019).

### **3.5 Διαδικασία συλλογής δεδομένων**

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε τον Απρίλιο του 2021. Το δείγμα τελικά αποτελούνταν από 156 υπαλλήλους. Η έρευνα στηρίχτηκε σε αυτό - συμπλήρωση, η οποία δεν απαιτούσε πάνω από 10 λεπτά. Τα ερωτηματολόγια δημιουργήθηκαν μέσω της πλατφόρμας Google forms και μοιράστηκαν στους συμμετέχοντες ηλεκτρονικά. Η ερευνήτρια είχε φροντίσει να εξασφαλίσει από πριν τις διευθύνσεις ηλεκτρονικού ταχυδρομείου μεγάλου αριθμού συμμετεχόντων, στους οποίους στάλθηκε το ερωτηματολόγιο που δημιουργήθηκε και οι απαντήσεις λήφθηκαν ηλεκτρονικά. Παράλληλα, δόθηκαν οδηγίες για τον τρόπο συμπλήρωσης στην αρχή του ερωτηματολογίου. Ακολουθήθηκε η ίδια σειρά συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων σε όλα τα άτομα.

### **3.6 Στατιστική ανάλυση**

Για τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε η περιγραφική στατιστική και η στατιστική συσχετίσεων (Souravlas, 2019; Souravlas&Anastasiadou, 2020; Souravlas, etal. (2020).Souravlas, etal. 2021; Taraza&Anastasiadou, 2019). Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με το στατιστικό πακέτο SPSS (Version 19.0), με τη βοήθεια του οποίου ερμηνεύτηκαν τα αποτελέσματα που προέκυψαν από το σύνολο των ερωτηματολογίων που επεστράφησαν.

# Κεφάλαιο 4

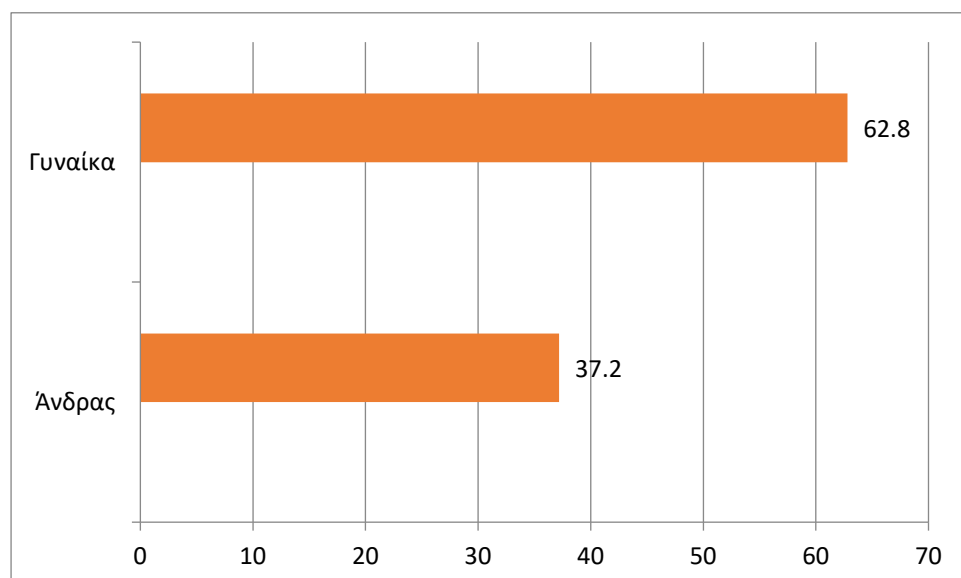
## Αποτελέσματα

### 4.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Στην έρευνα έλαβαν μέρος 156 άτομα εκ των οποίων τα περισσότερα ήταν γυναίκες με ποσοστό 62,8% και ακολουθούν οι άνδρες με ποσοστό 37,2%, όπως φαίνεται στον Πίνακα 1 και το Γράφημα 1.

Πίνακας 1 : Φύλο

|         | Συχνότητα | Ποσοστό | Έγκυρο ποσοστό | Αθροιστικό ποσοστό |
|---------|-----------|---------|----------------|--------------------|
| Άνδρας  | 58        | 37,2    | 37,2           | 37,2               |
| Γυναίκα | 98        | 62,8    | 62,8           | 100,0              |
| Σύνολο  | 156       | 100,0   | 100,0          |                    |

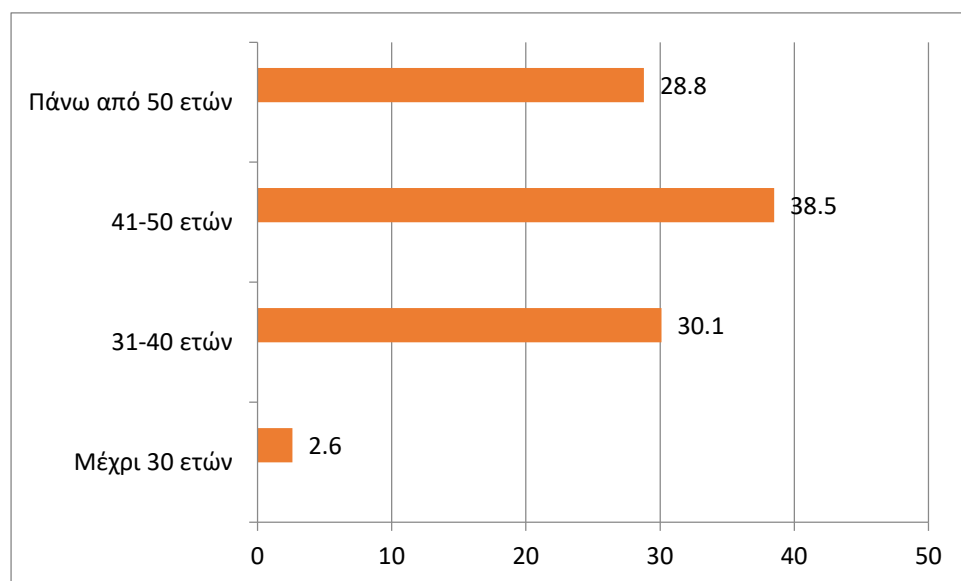


Γράφημα 1 : Φύλο

Σχετικά με την ηλικία των συμμετεχόντων, όπως φαίνεται στον Πίνακα 2 και το Γράφημα 2, οι περισσότεροι είχαν ηλικίες που κυμαίνονταν μεταξύ 41 - 50 ετών με ποσοστό 38,5% και ακολουθούν όσοι είχαν ηλικίες μεταξύ 31 - 40 ετών με ποσοστό 30,1% και πάνω από 50 ετών με ποσοστό 28,8%.

Πίνακας 2 : Ηλικία

|                  | Συχνότητα | Ποσοστό | Έγκυρο ποσοστό | Αθροιστικό ποσοστό |
|------------------|-----------|---------|----------------|--------------------|
| Μέχρι 30 ετών    | 4         | 2,6     | 2,6            | 2,6                |
| 31 - 40 ετών     | 47        | 30,1    | 30,1           | 32,7               |
| 41 - 50 ετών     | 60        | 38,5    | 38,5           | 71,2               |
| Πάνω από 50 ετών | 45        | 28,8    | 28,8           | 100,0              |
| Σύνολο           | 156       | 100,0   | 100,0          |                    |

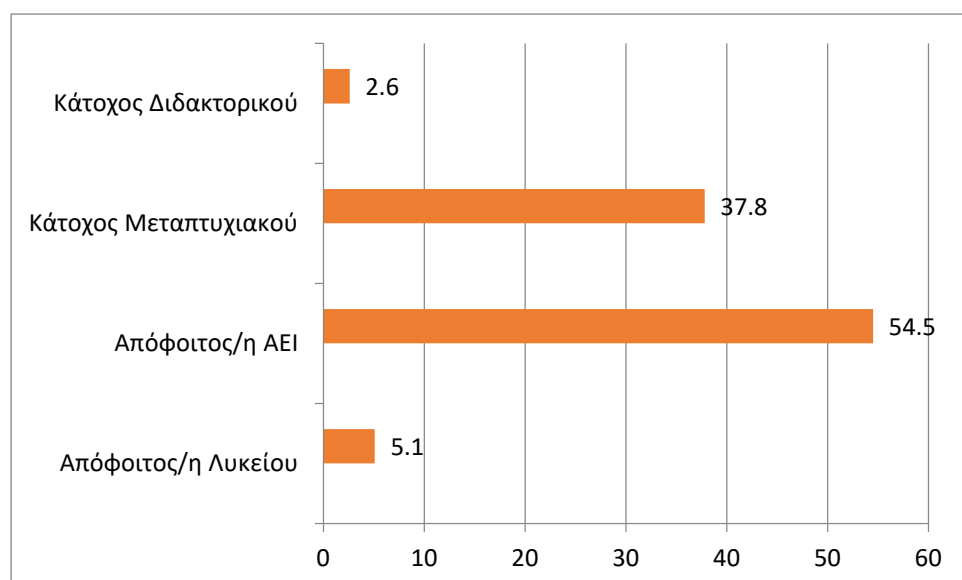


Γράφημα 2 : Ηλικία

Αναφορικά με το επίπεδο σπουδών, όπως φαίνεται στον Πίνακα 3 και το Γράφημα 3, των συμμετεχόντων οι περισσότεροι υπάλληλοι ήταν απόφοιτοι ΑΕΙ / ΤΕΙ με ποσοστό 54,5% και ακολουθούν οι κάτοχοι μεταπτυχιακού με ποσοστό 37,8%.

Πίνακας 3 : **Μορφωτικόεπίπεδο**

|                       | Συχνότητα | Ποσοστό | Έγκυρο ποσοστό | Αθροιστικό ποσοστό |
|-----------------------|-----------|---------|----------------|--------------------|
| Απόφοιτος / η Λυκείου | 8         | 5,1     | 5,1            | 5,1                |
| Απόφοιτος / η ΑΕΙ     | 85        | 54,5    | 54,5           | 59,6               |
| Κάτοχος Μεταπτυχιακού | 59        | 37,8    | 37,8           | 97,4               |
| Κάτοχος Διδακτορικού  | 4         | 2,6     | 2,6            | 100,0              |
| Σύνολο                | 156       | 100,0   | 100,0          |                    |



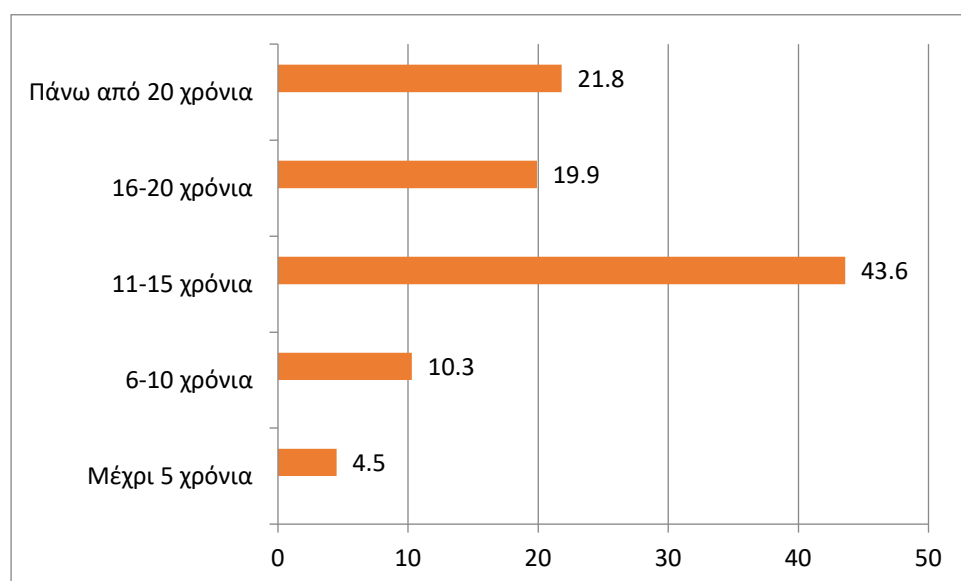
Γράφημα 3 : **Μορφωτικόεπίπεδο**

Τέλος, σχετικά με τα έτη προϋπηρεσίας, όπως φαίνεται στον Πίνακα 4 και το Γράφημα 4, οι περισσότεροι υπάλληλοι που συμμετείχαν στην έρευνα εργάζονται κυρίως μεταξύ 11 - 15 χρόνια με ποσοστό 43,6% και ακολουθούν όσοι εργάζονται πάνω από 20 χρόνια με 21,8% και μεταξύ 16 - 20 χρόνια με ποσοστό 19,9%.

Πίνακας 4 : **Προϋπηρεσία**



|                    | Συχνότητα | Ποσοστό | Έγκυρο ποσοστό | Αθροιστικό ποσοστό |
|--------------------|-----------|---------|----------------|--------------------|
| Μέχρι 5 χρόνια     | 7         | 4,5     | 4,5            | 4,5                |
| 6 - 10 χρόνια      | 16        | 10,3    | 10,3           | 14,7               |
| 11 - 15 χρόνια     | 68        | 43,6    | 43,6           | 58,3               |
| 16 - 20 χρόνια     | 31        | 19,9    | 19,9           | 78,2               |
| Πάνω από 20 χρόνια | 34        | 21,8    | 21,8           | 100,0              |
| Σύνολο             | 156       | 100,0   | 100,0          |                    |



Γράφημα 4 : Προϋπηρεσία

## 4.2 Χαρακτηριστικά προσωπικότητας ηγέτη

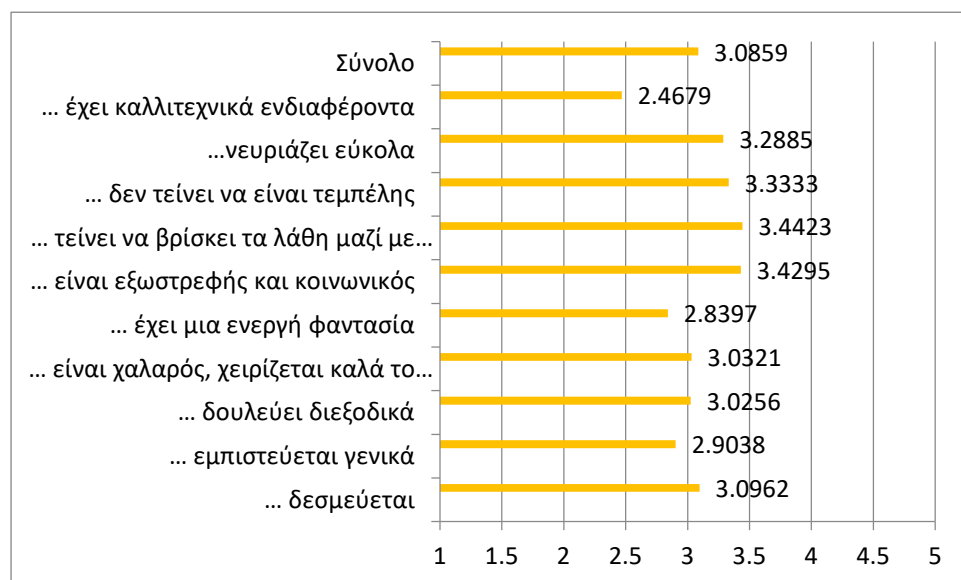
Το δεύτερο μέρος της έρευνας περιλάμβανε 10 ερωτήσεις που αφορούσαν τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας ηγέτη. Οι συμμετέχοντες υπάλληλοι κλήθηκαν να αναφέρουν σε ποιο βαθμό διαθέτουν οι προϊστάμενοί τους κάποια χαρακτηριστικά που περιγράφουν συμπεριφορές ηγετών. Όπως φαίνεται στον Πίνακα 5 και το Γράφημα 5, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που εμφανίζονται πιο συχνά στους ηγέτες αφορούν άτομα που είναι εξωστρεφή και κοινωνικά (Μ.Ο. 3,42), άτομα που τείνουν να βρίσκουν τα λάθη μαζί με τους άλλους (Μ.Ο. 3, 44) και άτομα που δεν τείνουν να είναι τεμπέλικα (Μ.Ο. 3,33). Αντίθετα οι

ηγέτες εμφανίζονται να είναι λιγότερο άτομα που έχουν καλλιτεχνικά ενδιαφέροντα (Μ.Ο. 2,46) και άτομα που έχουν μια ενεργή φαντασία (Μ.Ο. 2,83). Συνολικά, οι ηγέτες διαθέτουν σε μέτριο βαθμό τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας που μελετήθηκαν (Μ.Ο. 3,08).

Πίνακας 5 : Χαρακτηριστικά προσωπικότητας ηγέτη

|   | N   | Ελάχιστο | Μέγιστο | Μέσος όρος | Τυπική απόκλιση |
|---|-----|----------|---------|------------|-----------------|
| Βλέπω τον προϊστάμενό μου σαν ένα άτομο που δεσμεύεται                                    | 156 | 1,00     | 5,00    | 3,0962     | 1,09414         |
| Βλέπω τον προϊστάμενό μου σαν ένα άτομο που εμπιστεύεται γενικά                           | 156 | 1,00     | 5,00    | 2,9038     | 1,13467         |
| Βλέπω τον προϊστάμενό μου σαν ένα άτομο που δουλεύει διεξοδικά                            | 156 | 1,00     | 5,00    | 3,0256     | 1,09514         |
| Βλέπω τον προϊστάμενό μου σαν ένα άτομο που είναι χαλαρός, χειρίζεται καλά το άγχος       | 156 | 1,00     | 5,00    | 3,0321     | 1,10961         |
| Βλέπω τον προϊστάμενό μου σαν ένα άτομο που έχει μια ενεργή φαντασία                      | 156 | 1,00     | 5,00    | 2,8397     | 1,11005         |
| Βλέπω τον προϊστάμενό μου σαν ένα άτομο που είναι εξωστρεφής και κοινωνικός               | 156 | 1,00     | 5,00    | 3,4295     | 1,21874         |
| Βλέπω τον προϊστάμενό μου σαν ένα άτομο που τείνει να βρίσκει τα λάθη μαζί με τους άλλους | 156 | 1,00     | 5,00    | 3,4423     | ,91750          |
| Βλέπω τον προϊστάμενό μου σαν ένα άτομο που δεν τείνει να είναι τεμπέλης                  | 156 | 1,00     | 5,00    | 3,3333     | ,98592          |
| Βλέπω τον προϊστάμενό μου σαν ένα άτομο που νευριάζει εύκολα                              | 156 | 1,00     | 5,00    | 3,2885     | 1,00328         |

|  |     |      |      |        |         |
|--|-----|------|------|--------|---------|
| Βλέπω τον προϊστάμενό μου σαν<br>ένα άτομο που έχει καλλιτεχνικά<br>ενδιαφέροντα | 156 | 1,00 | 5,00 | 2,4679 | 1,03749 |
| Σύνολο   |     |      |      | 3,0859 | 0,92006 |



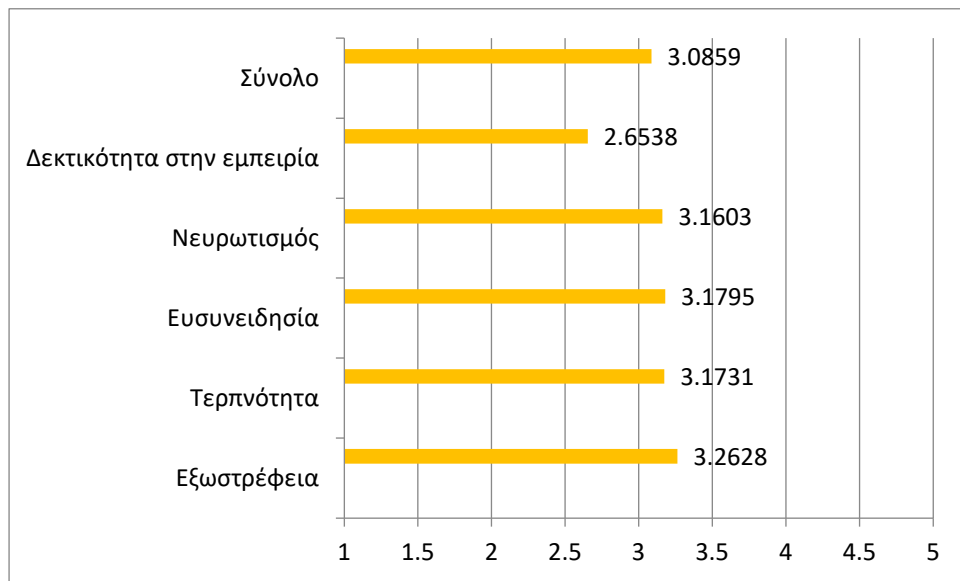
Γράφημα 5 : Χαρακτηριστικά προσωπικότητας ηγέτη

Στη συνέχεια ο Πίνακας 6 και το Γράφημα 6 παρουσιάζουν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των ηγετών χωρισμένα στις πέντε κατηγορίες που εξετάστηκαν (Εξωστρέφεια, Τερπνότητα, Ευσυνειδησία, Νευρωτισμός, Δεκτικότητα στην εμπειρία). Χαρακτηριστικό είναι ότι η κατηγορία με τον υψηλότερο μέσο όρο είναι η Εξωστρέφεια (Μ.Ο. 3,26) και η κατηγορία με τον χαμηλότερο μέσο όρο είναι η Δεκτικότηταστηνεμπειρία (Μ.Ο. 2,65).

Πίνακας 6 : Κατηγορίες χαρακτηριστικών προσωπικότητας

|  | N | Ελάχιστο | Μέγιστο | Μέσος<br>όρος | Τυπική<br>απόκλιση |
|--|---|----------|---------|---------------|--------------------|
|  |   |          |         |               |                    |

|                           |     |      |      |        |         |
|---------------------------|-----|------|------|--------|---------|
| Εξωστρέφεια               | 156 | 1,00 | 5,00 | 3,2628 | 1,11652 |
| Τερπνότητα                | 156 | 1,00 | 5,00 | 3,1731 | ,93783  |
| Ευσυνειδησία              | 156 | 1,00 | 5,00 | 3,1795 | ,97045  |
| Νευρωτισμός               | 156 | 1,00 | 5,00 | 3,1603 | ,97549  |
| Δεκτικότητα στην εμπειρία | 156 | 1,00 | 5,00 | 2,6538 | 1,00421 |
| Σύνολο                    |     |      |      | 3,0859 | 0,92006 |



Γράφημα 6 : Κατηγορίες χαρακτηριστικών προσωπικότητας

### 4.3 Ήπιες δεξιότητες ηγέτη

Το τρίτο μέρος της έρευνας αφορούσε τις Ήπιες δεξιότητες των ηγετών των συμμετεχόντων υπαλλήλων. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αναφέρουν σε ποιο βαθμό διαθέτουν οι προϊστάμενοί τους τις δεξιότητες που αναφέρονται. Όπως φαίνεται στον Πίνακα 7 και το Γράφημα 7, οι δεξιότητες που αναφέρθηκαν ως οι πιο συχνά παρατηρούμενες είναι το γεγονός ότι η συμπλήρωση φορμών και η επεξεργασία με λεπτομέρειες είναι εύκολα για εκείνον (Μ.Ο. 3,64), είναι αποτελεσματικός στην απόκτηση πόρων για να υποστηρίξει την εργασία των υπαλλήλων του (Μ.Ο. 4,01) και δουλεύει σκληρά για να βρει συναίνεση σε καταστάσεις σύγκρουσης (Μ.Ο. 3,77). Αντίθετα οι δεξιότητες που επιλέχθηκαν λιγότερο από τους

υπαλλήλους αφορούν το ότι ο ηγέτης χρησιμοποιεί τη συναισθηματική του ενέργεια για να παρακινήσει τους άλλους (Μ.Ο. 2,80) και είναι σε θέση να αισθανθεί τα συναισθηματικά ρεύματα στην ομάδα του (Μ.Ο. 2,87). Σε γενικές γραμμές οι ηγέτες της έρευνας εμφανίζονται να διαθέτουν τις δεξιότητες σε μέτριο βαθμό (Μ.Ο. 3,27).

Πίνακας 7 : Ήπιες δεξιότητες ηγέτη

|  | N   | Ελάχιστο | Μέγιστο | Μέσος όρος | Τυπική απόκλιση |
|--|-----|----------|---------|------------|-----------------|
| Είναι αποτελεσματικός με τις λεπτομερείς λεπτομέρειες της δουλειάς του.                      | 156 | 1,00     | 5,00    | 3,3269     | 1,16488         |
| Συνήθως γνωρίζει εκ των προτέρων πώς οι άνθρωποι θα ανταποκριθούν σε μια νέα ιδέα ή πρόταση. | 156 | 1,00     | 5,00    | 2,9744     | 1,19109         |
| Είναι αποτελεσματικός στην επίλυση προβλημάτων.  | 156 | 1,00     | 5,00    | 3,3013     | 1,13831         |
| Η συμπλήρωση φορμών και η επεξεργασία με λεπτομέρειες είναι εύκολα για εκείνον.              | 156 | 1,00     | 5,00    | 3,6410     | 1,14694         |
| Η κατανόηση του κοινωνικού ιστού της εργασίας είναι σημαντική για εκείνον.                   | 156 | 1,00     | 5,00    | 3,5641     | 1,11979         |
| Όταν προκύψουν προβλήματα, τα αντιμετωπίζει αμέσως.  | 156 | 1,00     | 5,00    | 3,1154     | 1,04085         |
| Η διαχείριση ανθρώπων και πόρων είναι ένα από τα δυνατά του σημεία.                          | 156 | 1,00     | 5,00    | 2,9808     | ,96032          |

|  |     |      |      |        |         |
|--|-----|------|------|--------|---------|
| Είναι σε θέση να αισθανθεί τα συναισθηματικά ρεύματα στην ομάδα του.               | 156 | 1,00 | 5,00 | 2,8782 | ,89690  |
| Το να βλέπει την κατάσταση των πραγμάτων συνολικά είναι εύκολο για εκείνον.        | 156 | 1,00 | 5,00 | 3,3782 | 1,17140 |
| Στη δουλειά του, του αρέσει να απαντά στα αιτήματα και τις ανησυχίες των ανθρώπων. | 156 | 1,00 | 5,00 | 3,6154 | ,84595  |
| Χρησιμοποιεί τη συναισθηματική του ενέργεια για να παρακινήσει τους άλλους.        | 156 | 1,00 | 5,00 | 2,8077 | ,88802  |
| Το να κάνει στρατηγικά σχέδια είναι κάτι που τον ελκύει.                           | 156 | 1,00 | 5,00 | 2,8974 | ,88120  |
| Η απόκτηση και η κατανομή πόρων είναι μια προκλητική πτυχή της δουλειάς του.       | 156 | 1,00 | 5,00 | 3,0256 | ,96352  |
| Το κλειδί για την επιτυχή επίλυση συγκρούσεων είναι ο σεβασμός στον αντίπαλό του.  | 156 | 1,00 | 5,00 | 3,0577 | ,97213  |
| Του αρέσει να συζητά τις αξίες και τη φιλοσοφία της κάθε εργασίας.                 | 156 | 1,00 | 5,00 | 3,2564 | ,81019  |
| Είναι αποτελεσματικός στην απόκτηση πόρων για να υποστηρίξει την εργασία μας.      | 156 | 2,00 | 5,00 | 4,0128 | ,97045  |
| Δουλεύει σκληρά για να βρει συναίνεση σε καταστάσεις σύγκρουσης.                   | 156 | 1,00 | 5,00 | 3,7756 | 1,06906 |

|   |     |      |      |        |         |
|---|-----|------|------|--------|---------|
| Είναι ευέλικτος όσον αφορά την<br>πραγματοποίηση αλλαγών στον<br>οργανισμό. | 156 | 1,00 | 5,00 | 3,3397 | ,90516  |
| Σύνολο  |     |      |      | 3,2749 | 0,72013 |



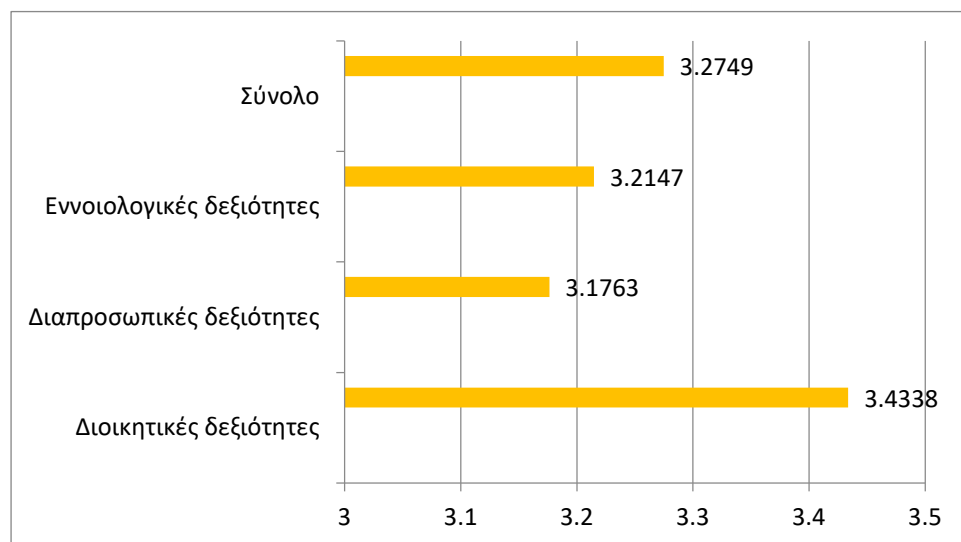
Γράφημα 7 : Ήπιες δεξιότητες ηγέτη



Το ερωτηματολόγιο ήπιων δεξιοτήτων ηγεσίας που χρησιμοποιήθηκε μετρά τρεις τύπους δεξιοτήτων των ηγετών : διοικητικές δεξιότητες, διαπροσωπικές δεξιότητες και εννοιολογικές δεξιότητες, οι οποίες εμφανίζονται στον Πίνακα 8 και το Γράφημα 8. Από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι οι δεξιότητες που αναφέρονται περισσότερο είναι οι διοικητικές δεξιότητες (Μ.Ο. 3,43), ενώ οι δεξιότητες που είναι λιγότερο συχνές στους ηγέτες είναι οι διαπροσωπικές (Μ.Ο. 3,17).

Πίνακας 8 : Κατηγορίες ήπιων δεξιοτήτων ηγετών

|                          | N   | Ελάχιστο | Μέγιστο | Μέσος όρος | Τυπική απόκλιση |
|--------------------------|-----|----------|---------|------------|-----------------|
| Διοικητικές δεξιότητες   | 156 | 1,67     | 5,00    | 3,4338     | ,72727          |
| Διαπροσωπικές δεξιότητες | 156 | 1,00     | 4,67    | 3,1763     | ,71322          |
| Εννοιολογικές δεξιότητες | 156 | 1,00     | 5,00    | 3,2147     | ,77806          |
| Σύνολο                   |     |          |         | 3,2749     | 0,72013         |



Γράφημα 8 : Κατηγορίες ήπιων δεξιοτήτων ηγετών

## 4.4 Ενσυναίσθηση ηγέτη

Το τέταρτο μέρος της έρευνας αφορούσε την Ενσυναίσθηση των ηγετών των συμμετεχόντων υπαλλήλων. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αναφέρουν σε ποιο βαθμό διαθέτουν οι προϊστάμενοί τους κάποιες συμπεριφορές που αναφέρονται. Όπως φαίνεται στον Πίνακα 9 και το Γράφημα 9, οι συμπεριφορές που αναφέρθηκε από τους περισσότερους συμμετέχοντες ότι συμβαίνουν πιο συχνά είναι ότι ο ηγέτης έχει τρυφερά συναισθήματα για άτομα λιγότερο τυχερά από αυτόν (Μ.Ο. 3,20), διαπιστώνει ότι «είναι συντονισμένος» με τις διαθέσεις άλλων ανθρώπων (Μ.Ο. 3,15) και όταν βλέπει κάποιον να τον εκμεταλλεύονται, νιώθει προστατευτικότητα απέναντί του (Μ.Ο. 3,15). Αντίθετα οι συμπεριφορές που αναφέρθηκαν ότι υφίστανται σε μικρότερο βαθμό είναι το ότι οι ατυχίες άλλων ανθρώπων δεν τον ενοχλούν πολύ (Μ.Ο. 2,53), όταν βλέπει κάποιον να αντιμετωπίζεται άδικα, δεν αισθάνεται πολύ οίκτο γι'αυτόν (Μ.Ο. 2,39) και το γεγονός ότι το βρίσκει ανόητο για τους ανθρώπους να φωνάζουν από ευτυχία (Μ.Ο. 2,21). Συνολικά, η ενσυναίσθηση των ηγετών μπορεί να χαρακτηριστεί ως κάτω του μετρίου (Μ.Ο. 2,76).

Πίνακας 9 : Ενσυναίσθηση ηγέτη

|   | N   | Ελάχιστο | Μέγιστο | Μέσος όρος | Τυπική απόκλιση |
|---|-----|----------|---------|------------|-----------------|
| Όταν κάποιος άλλος αισθάνεται ενθουσιασμένος, τείνει επίσης να ενθουσιάζεται. | 156 | 1,00     | 5,00    | 2,8974     | ,88120          |
| Οι ατυχίες άλλων ανθρώπων δεν τον ενοχλούν πολύ.                              | 156 | 1,00     | 5,00    | 2,5385     | 1,09181         |

|   |     |      |      |        |         |
|---|-----|------|------|--------|---------|
| Τον ενοχλεί να βλέπει κάποιον να αντιμετωπίζεται χωρίς σεβασμό.   | 156 | 1,00 | 5,00 | 3,0000 | ,88718  |
| Παραμένει ανεπηρέαστος όταν κάποιος κοντά του είναι ευτυχισμένος.                                       | 156 | 1,00 | 5,00 | 2,6154 | 1,13286 |
| Του αρέσει να κάνει άλλους ανθρώπους να αισθάνονται καλύτερα.   | 156 | 1,00 | 5,00 | 3,1026 | ,88120  |
| Έχει τρυφερά συναισθήματα για άτομα λιγότερο τυχερά από αυτόν.  | 156 | 1,00 | 5,00 | 3,2051 | ,83255  |
| Όταν κάποιος αρχίζει να μιλά για τα προβλήματά του, προσπαθεί να κατευθύνει τη συζήτηση προς κάτι άλλο. | 156 | 1,00 | 5,00 | 2,4872 | 1,08054 |
| Μπορεί να καταλάβει πότε άλλοι είναι λυπημένοι ακόμη και όταν δεν λένε τίποτα.                          | 156 | 1,00 | 5,00 | 3,0000 | ,82696  |
| Διαπιστώνει ότι «είναι συντονισμένος» με τις διαθέσεις άλλων ανθρώπων.                                  | 156 | 1,00 | 5,00 | 3,1538 | ,90271  |

|  |     |      |      |        |         |
|--|-----|------|------|--------|---------|
| Δεν αισθάνεται συμπάθεια για άτομα που προκαλούν οι ίδιοι κακό στον εαυτό τους.    | 156 | 1,00 | 5,00 | 2,4615 | 1,11520 |
| Ενοχλείται όταν κάποιος είναι σε άσχημη ψυχολογική κατάσταση / κλαίει.             | 156 | 1,00 | 4,00 | 2,3590 | 1,09514 |
| Δεν τον ενδιαφέρει πραγματικά το πώς νιώθουν οι άλλοι.                             | 156 | 1,00 | 5,00 | 2,5385 | 1,13811 |
| Έχει μια έντονη ώθηση να βοηθήσει όταν βλέπει κάποιον που είναι αναστατωμένος.     | 156 | 1,00 | 5,00 | 3,1026 | ,96506  |
| Όταν βλέπει κάποιον να αντιμετωπίζεται άδιστα, δεν αισθάνεται πολύ οίκτο γι'αυτόν. | 156 | 1,00 | 4,00 | 2,3974 | 1,08764 |
| Το βρίσκει ανόητο για τους ανθρώπους να φωνάζουν από ευτυχία.                      | 156 | 1,00 | 4,00 | 2,2179 | 1,07940 |
| Όταν βλέπει κάποιον να τον εκμεταλλεύονται, νιώθει προστατευτικότητα απέναντί του. | 156 | 1,00 | 5,00 | 3,1538 | ,95818  |
| Σύνολο   |     |      |      | 2,7644 | 0,79063 |



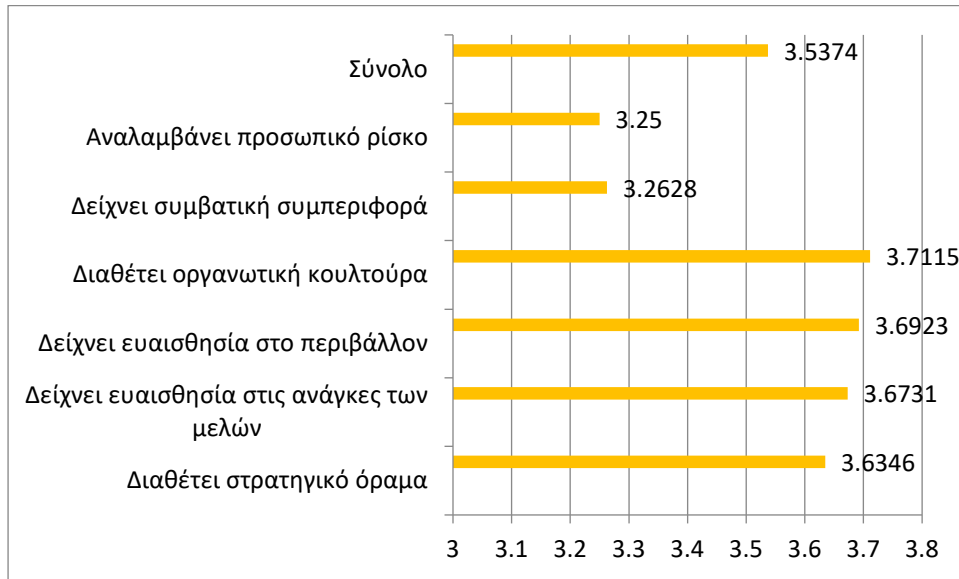
Γράφημα 9 : Ενσυναίσθηση ηγέτη

## 4.5 Χαρισματικός ηγέτης

Το πέμπτο και τελευταίο μέρος αφορούσε τον Χαρισματικό ηγέτη. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αναφέρουν σε ποιο βαθμό διαθέτουν οι προϊστάμενοί τους κάποια χαρακτηριστικά που αναφέρονται στους χαρισματικούς ηγέτες. Όπως φαίνεται στον Πίνακα 10 και το Γράφημα 10 οι ηγέτες στην πλειοψηφία τους διαθέτουν οργανωτική κουλτούρα (Μ.Ο. 3,71), δείχνουν ευαισθησία στο περιβάλλον (Μ.Ο. 3,69), δείχνουν ευαισθησία στις ανάγκες των μελών (Μ.Ο. 3,67) και διαθέτουν στρατηγικό όραμα (Μ.Ο. 3,63). Αντίθετα, σε μικρότερο βαθμό οι ηγέτες δείχνουν συμβατική συμπεριφορά (Μ.Ο. 3,26) και αναλαμβάνουν προσωπικό ρίσκο (Μ.Ο. 3,25). Συνολικά, οι ηγέτες της έρευνας φαίνεται να εμφανίζουν σε βαθμό αρκετά άνω του μετρίου (Μ.Ο. 3,53) τα χαρακτηριστικά των χαρισματικών ηγετών.

Πίνακας 10 : Χαρισματικός ηγέτης

|   | N   | Ελάχιστο | Μέγιστο | Μέσος όρος | Τυπική απόκλιση |
|---|-----|----------|---------|------------|-----------------|
| Διαθέτει στρατηγικό όραμα                 | 156 | 1,00     | 5,00    | 3,6346     | 1,20797         |
| Δείχνει ευαισθησία στις ανάγκες των μελών | 156 | 1,00     | 5,00    | 3,6731     | 1,13685         |
| Δείχνει ευαισθησία στο περιβάλλον         | 156 | 1,00     | 5,00    | 3,6923     | 1,08131         |
| Διαθέτει οργανωτική κουλτούρα             | 156 | 1,00     | 5,00    | 3,7115     | 1,24439         |
| Δείχνει συμβατική συμπεριφορά             | 156 | 1,00     | 5,00    | 3,2628     | 1,13656         |
| Αναλαμβάνει προσωπικό ρίσκο               | 156 | 1,00     | 5,00    | 3,2500     | 1,19475         |
| Σύνολο                                    |     |          |         | 3,5374     | 1,04394         |



Γράφημα 10 : Χαρισματικός ηγέτης

## 4.6 Επαγωγική στατιστική

Στη συνέχεια πραγματοποιούνται συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών της έρευνας προκειμένου να διαπιστωθούν πιθανές εξαρτήσεις. Υπενθυμίζεται πως το επίπεδο σημαντικότητας είναι  $\alpha = 0,05$ .

Αρχικά, γίνεται προσπάθεια να διερευνηθεί αν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας και των χαρακτηριστικών των χαρισματικών ηγετών. Μετά από έλεγχο κανονικότητας βρέθηκε ότι οι μεταβλητές ακολουθούν την κανονική κατανομή. Από τον έλεγχο του Pearson που πραγματοποιήθηκε, όπως φαίνεται στον Πίνακα 11, προκύπτει ότι και οι πέντε διαστάσεις των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας σχετίζονται με την ύπαρξη χαρακτηριστικών που αφορούν τους χαρισματικούς ηγέτες ( $p < 0,05$ ). Πιο συγκεκριμένα, βρέθηκε ότι :

- η Εξωστρέφεια επιδρά θετικά και σημαντικά ( $r=0,825, p=0,000$ ) στα χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς των χαρισματικών ηγετών.
- η Τερπνότητα επιδρά θετικά και σημαντικά ( $r=0,704, p=0,000$ ) στα χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς των χαρισματικών ηγετών.

- η Ευσυνειδησία επιδρά θετικά και σημαντικά ( $r=0,725$ ,  $p=0,000$ ) στα χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς των χαρισματικών ηγετών.
- ο Νευρωτισμός επιδρά θετικά και σημαντικά ( $r=0,728$ ,  $p=0,000$ ) στα χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς των χαρισματικών ηγετών.
- η Δεκτικότητα στην εμπειρία επιδρά θετικά και σε μέτριο βαθμό ( $r=0,480$ ,  $p=0,000$ ) στα χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς των χαρισματικών ηγετών.

Πίνακας 11 : Συσχέτιση χαρακτηριστικών της προσωπικότητας και των χαρακτηριστικών των χαρισματικών ηγετών

|                           |                     | Χαρισματικός_ηγέτης | Εξωστρέφεια | Τερπνότητα | Ευσυνειδησία | Νευρωτισμός | Δεκτικότητα_στην_εμπειρία |
|---------------------------|---------------------|---------------------|-------------|------------|--------------|-------------|---------------------------|
| Χαρισματικός_ηγέτης       | Pearson Correlation | 1                   | ,825**      | ,704**     | ,725**       | ,728**      | ,480**                    |
|                           | Sig. (2 - tailed)   |                     | ,000        | ,000       | ,000         | ,000        | ,000                      |
|                           | N                   | 156                 | 156         | 156        | 156          | 156         | 156                       |
| Εξωστρέφεια               | Pearson Correlation | ,825**              | 1           | ,880**     | ,854**       | ,848**      | ,628**                    |
|                           | Sig. (2 - tailed)   | ,000                |             | ,000       | ,000         | ,000        | ,000                      |
|                           | N                   | 156                 | 156         | 156        | 156          | 156         | 156                       |
| Τερπνότητα                | Pearson Correlation | ,704**              | ,880**      | 1          | ,905**       | ,899**      | ,763**                    |
|                           | Sig. (2 - tailed)   | ,000                | ,000        |            | ,000         | ,000        | ,000                      |
|                           | N                   | 156                 | 156         | 156        | 156          | 156         | 156                       |
| Ευσυνειδησία              | Pearson Correlation | ,725**              | ,854**      | ,905**     | 1            | ,915**      | ,686**                    |
|                           | Sig. (2 - tailed)   | ,000                | ,000        | ,000       |              | ,000        | ,000                      |
|                           | N                   | 156                 | 156         | 156        | 156          | 156         | 156                       |
| Νευρωτισμός               | Pearson Correlation | ,728**              | ,848**      | ,899**     | ,915**       | 1           | ,707**                    |
|                           | Sig. (2 - tailed)   | ,000                | ,000        | ,000       | ,000         |             | ,000                      |
|                           | N                   | 156                 | 156         | 156        | 156          | 156         | 156                       |
| Δεκτικότητα_στην_εμπειρία | Pearson Correlation | ,480**              | ,628**      | ,763**     | ,686**       | ,707**      | 1                         |
|                           | Sig. (2 - tailed)   | ,000                | ,000        | ,000       | ,000         | ,000        |                           |



|   |     |     |     |     |     |     |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| N | 156 | 156 | 156 | 156 | 156 | 156 |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|

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

Στη συνέχεια, γίνεται προσπάθεια να διερευνηθεί αν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των ήπιων δεξιοτήτων των ηγετών και των χαρακτηριστικών συμπεριφοράς των χαρισματικών ηγετών. Μετά από έλεγχο κανονικότητας βρέθηκε ότι οι μεταβλητές ακολουθούν την κανονική κατανομή. Από τον έλεγχο του Pearson που πραγματοποιήθηκε, όπως φαίνεται στον Πίνακα 12, προκύπτει ότι και οι τρεις κατηγορίες δεξιοτήτων των ηγετών σχετίζονται με την ύπαρξη χαρακτηριστικών που αφορούν τους χαρισματικούς ηγέτες ( $p < 0,05$ ). Πιο συγκεκριμένα, βρέθηκε ότι :

- οι Διοικητικές δεξιότητες επιδρούν θετικά και σε σημαντικό βαθμό ( $p=0,000$ ,  $r=0,656$ ) στα χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς των χαρισματικών ηγετών.
- οι Διαπροσωπικές δεξιότητες επιδρούν θετικά και σε σημαντικό βαθμό ( $p=0,000$ ,  $r=0,632$ ) στα χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς των χαρισματικών ηγετών.
- οι Ενωσιολογικές δεξιότητες επιδρούν θετικά και σε σημαντικό βαθμό ( $p=0,000$ ,  $r=0,709$ ) στα χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς των χαρισματικών ηγετών.

Πίνακας 12 : Συσχέτιση ήπιων δεξιοτήτων και των χαρακτηριστικών των χαρισματικών ηγετών

|                          | Χαρισματικός_ηγέτης | Διοικητικές_δεξιότητες | Διαπροσωπικές_δεξιότητες | Ενωσιολογικές_δεξιότητες |
|--------------------------|---------------------|------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Χαρισματικός_ηγέτης      | 1                   | ,656**                 | ,632**                   | ,709**                   |
| Pearson Correlation      |                     |                        |                          |                          |
| Sig. (2 - tailed)        |                     | ,000                   | ,000                     | ,000                     |
| N                        | 156                 | 156                    | 156                      | 156                      |
| Διοικητικές_δεξιότητες   | ,656**              | 1                      | ,900**                   | ,947**                   |
| Pearson Correlation      |                     |                        |                          |                          |
| Sig. (2 - tailed)        | ,000                |                        | ,000                     | ,000                     |
| N                        | 156                 | 156                    | 156                      | 156                      |
| Διαπροσωπικές_δεξιότητες | ,632**              | ,900**                 | 1                        | ,918**                   |
| Pearson Correlation      |                     |                        |                          |                          |

|                          |                     |        |        |        |      |
|--------------------------|---------------------|--------|--------|--------|------|
| εξιότητες                | Sig. (2 - tailed)   | ,000   | ,000   |        | ,000 |
|                          | N                   | 156    | 156    | 156    | 156  |
| Εννοιολογικές_δεξιότητες | Pearson Correlation | ,709** | ,947** | ,918** | 1    |
|                          | Sig. (2 - tailed)   | ,000   | ,000   | ,000   |      |
|                          | N                   | 156    | 156    | 156    | 156  |

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

Στη συνέχεια, γίνεται προσπάθεια να διερευνηθεί αν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της ενσυναίσθησης των ηγετών και των χαρακτηριστικών συμπεριφοράς των χαρισματικών ηγετών. Μετά από έλεγχο κανονικότητας βρέθηκε ότι οι μεταβλητές ακολουθούν την κανονική κατανομή. Από τον έλεγχο του Pearson που πραγματοποιήθηκε, όπως φαίνεται στον Πίνακα 13, προκύπτει ότι η ενσυναίσθηση των ηγετών σχετίζεται με την ύπαρξη χαρακτηριστικών που αφορούν τους χαρισματικούς ηγέτες ( $p < 0,05$ ). Πιο συγκεκριμένα, βρέθηκε ότι η ενσυναίσθηση επιδρά θετικά αλλά σε μικρό βαθμό ( $r = 0,327, p = 0,000$ ) στα χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς των χαρισματικών ηγετών.

Πίνακας 13 : **Συσχέτιση ενσυναίσθησης και των χαρακτηριστικών των χαρισματικών ηγετών**

|                     |                     | Χαρισματικός_ηγέτης | Ενσυναίσθηση |
|---------------------|---------------------|---------------------|--------------|
| Χαρισματικός_ηγέτης | Pearson Correlation | 1                   | ,327**       |
|                     | Sig. (2 - tailed)   |                     | ,000         |
|                     | N                   | 156                 | 156          |
| Ενσυναίσθηση        | Pearson Correlation | ,327**              | 1            |
|                     | Sig. (2 - tailed)   | ,000                |              |
|                     | N                   | 156                 | 156          |

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

Τέλος, έγινε προσπάθεια να διερευνηθεί αν μπορούν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, των ηπίων δεξιοτήτων και της ενσυναίσθησης να σχηματίσουν ένα μοντέλο πρόβλεψης των χαρακτηριστικών συμπεριφοράς των χαρισματικών ηγετών. Για το λόγο αυτό πραγματοποιήθηκε εφαρμογή μοντέλου παλινδρόμησης.

Εξαρτημένη μεταβλητή : Χαρακτηριστικά χαρισματικών ηγετών

Ανεξάρτητες μεταβλητές : χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, των ηπίων δεξιοτήτων και της ενσυναίσθησης

Το μοντέλο παλινδρόμησης που δημιουργήθηκε μετά τη συμμετοχή όλων των μεταβλητών, εμφανίζει  $R^2 = 0,572$  και επομένως προβλέπει το 57,2% των περιπτώσεων.

Πίνακας 14 : Σύνοψη μοντέλου παλινδρόμησης

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,756 <sup>a</sup> | ,572     | ,569              | ,68556                     |

a. Predictors : (Constant), Χαρακτηριστικά\_προσωπικότητας

Επίσης, από τον πίνακα ANOVA φαίνεται πως η συσχέτιση της εξαρτημένης μεταβλητής με τις ανεξάρτητες δεν είναι μηδενική και επομένως υπάρχουν μεταβλητές που την προβλέπουν.

Πίνακας 15 : ANOVA<sup>b</sup> Ανάλυσης παλινδρόμησης

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F       | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|---------|-------------------|
| 1     | Regression | 96,543         | 1   | 96,543      | 205,415 | ,000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 72,378         | 154 | ,470        |         |                   |
|       | Total      | 168,921        | 155 |             |         |                   |

a. Predictors : (Constant), Χαρακτηριστικά\_προσωπικότητας

b. Dependent Variable : Χαρισματικός\_ηγέτης

Συγκεκριμένα, υπάρχει μία μεταβλητή που συμμετέχει στο μοντέλο παλινδρόμησης που δημιουργήθηκε και είναι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των ηγετών ( $\beta=0,858$ ) η οποία επηρεάζει θετικά τα χαρακτηριστικά των χαρισματικών ηγετών.

Πίνακας 16 : Coefficients<sup>a</sup> Μεταβλητές μοντέλου παλινδρόμησης

| Model |                               | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|-------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |                               | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant)                    | ,890                        | ,193       |                           | 4,621  | ,000 |
|       | Χαρακτηριστικά_προσωπικότητας | ,858                        | ,060       | ,756                      | 14,332 | ,000 |

a. Dependent Variable : Χαρισματικός\_ηγέτης

# Κεφάλαιο 5

## Συμπεράσματα – Περιορισμοί - Προτάσεις

### 5.1 Βασικά συμπεράσματα

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να διερευνήσει την επίδραση των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, των ήπιων δεξιοτήτων και της ενσυναίσθησης στη διαμόρφωση χαρισματικών ηγετών στον Ιδιωτικό / Δημόσιο τομέα. Πιο συγκεκριμένα, μέσα από την έρευνα έγινε προσπάθεια να διερευνηθεί αν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας επιδρούν στη διαμόρφωση χαρισματικών ηγετών, αν οι ήπιες δεξιότητες επιδρούν στη διαμόρφωση χαρισματικών ηγετών, αν η ενσυναίσθηση επιδρά στη διαμόρφωση χαρισματικών ηγετών και αν μπορούν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, οι ήπιες δεξιότητες και η ενσυναίσθηση να σχηματίσουν ένα μοντέλο πρόβλεψης της συνολικής διαμόρφωσης χαρισματικών ηγετών.

Στην έρευνα έλαβαν μέρος 156 άτομα εκ των οποίων τα περισσότερα ήταν γυναίκες με ηλικίες που κυμαίνονταν μεταξύ 41 - 50 ετών κυρίως απόφοιτοι ΑΕΙ / ΤΕΙ με προϋπηρεσία κυρίως μεταξύ 11 - 15 χρόνια. Τα σημαντικότερα συμπεράσματα που προκύπτουν από την έρευνα είναι τα εξής :

- Οι ηγέτες διαθέτουν σε μέτριο βαθμό τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας που μελετήθηκαν. Η κατηγορία με τον υψηλότερο μέσο όρο είναι η Εξωστρέφεια και η κατηγορία με τον χαμηλότερο μέσο όρο είναι η Δεκτικότητα στην εμπειρία.
- Οι ηγέτες εμφανίζονται να διαθέτουν ήπιες δεξιότητες σε μέτριο βαθμό. Οι δεξιότητες που αναφέρονται περισσότερο είναι οι διοικητικές δεξιότητες, ενώ οι δεξιότητες που είναι λιγότερο συχνές στους ηγέτες είναι οι διαπροσωπικές δεξιότητες.
- Η ενσυναίσθηση των ηγετών μπορεί να χαρακτηριστεί ως κάτω του μετρίου.

- Οι ηγέτες της έρευνας φαίνεται να εμφανίζουν σε βαθμό αρκετά άνω του μετρίου τα χαρακτηριστικά των χαρισματικών ηγετών.
- η Εξωστρέφεια επιδρά θετικά και σημαντικά στα χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς των χαρισματικών ηγετών.
- η Τερπνότητα επιδρά θετικά και σημαντικά στα χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς των χαρισματικών ηγετών.
- η Ευσυνειδησία επιδρά θετικά και σημαντικά στα χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς των χαρισματικών ηγετών.
- ο Νευρωτισμός επιδρά θετικά και σημαντικά στα χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς των χαρισματικών ηγετών.
- η Δεκτικότητα στην εμπειρία επιδρά θετικά και σε μέτριο στα χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς των χαρισματικών ηγετών.
- Συνολικά, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας επιδρούν σημαντικά στη διαμόρφωση χαρισματικών ηγετών.
- οι Διοικητικές δεξιότητες επιδρούν θετικά και σε σημαντικό βαθμό στα χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς των χαρισματικών ηγετών.
- οι Διαπροσωπικές δεξιότητες επιδρούν θετικά και σε σημαντικό βαθμό στα χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς των χαρισματικών ηγετών.
- οι Εννοιολογικές δεξιότητες επιδρούν θετικά και σε σημαντικό βαθμό στα χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς των χαρισματικών ηγετών.
- Συνολικά, οι ήπιες δεξιότητες επιδρούν σημαντικά στη διαμόρφωση χαρισματικών ηγετών.
- Η ενσυναίσθηση επιδρά θετικά αλλά σε μικρό βαθμό στη διαμόρφωση χαρισματικών ηγετών.
- Στο μοντέλο παλινδρόμησης που δημιουργήθηκε τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των ηγετών επηρεάζουν θετικά στη διαμόρφωση χαρισματικών ηγετών.

Συνοψίζοντας, η παρούσα έρευνα καταλήγει στο συμπέρασμα ότι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, οι ήπιες δεξιότητες και η ενσυναίσθηση επιδρούν στη διαμόρφωση χαρισματικών ηγετών.

## 5.2 Περιορισμοί έρευνας

Παρά τα σημαντικά και χρήσιμα συμπεράσματα της παρούσας ερευνητικής προσπάθειας, η έρευνα που διεξήχθη παρουσιάζει κάποιους περιορισμούς. Συγκεκριμένα, ο βασικός περιορισμός της έρευνας πρωτογενών δεδομένων ήταν το μέγεθος του δείγματος (156 ερωτώμενοι) γεγονός που πρέπει να ληφθεί υπόψιν σε μελλοντικές ερευνητικές προσπάθειες όπως και η μέθοδος δειγματοληψίας (δειγματοληψία ευκολίας) ώστε να συλλεχθεί ένα περισσότερο αντιπροσωπευτικό δείγμα που θα επιτρέπει την ασφαλέστερη γενίκευση των αποτελεσμάτων της έρευνας. Παρά ταύτα, η συγκεκριμένη ερευνητική προσπάθεια προσφέρει σημαντικά δεδομένα αναφορικά με την επίδραση των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, των ηπίων δεξιοτήτων και της ενσυναίσθησης στη διαμόρφωση χαρισματικών manager / ηγετών.

## 5.3 Μελλοντικές προτάσεις έρευνας

Τα συμπεράσματα της μελέτης αφορούν αποκλειστικά τους συμμετέχοντες που συμμετείχαν στην έρευνα και τις απόψεις τους για τις διαστάσεις που μετρήθηκαν. Ως μια πρόταση για μελλοντική έρευνα προτείνεται η διενέργεια έρευνας που θα διερευνά τις απόψεις μεγαλύτερου δείγματος συμμετεχόντων υπαλλήλων, σε πανελλαδικό επίπεδο, με σκοπό τη δημιουργία συγκριτικών αποτελεσμάτων μεταξύ περιοχών. Επίσης, τα ευρήματα της παρούσας διπλωματικής εργασίας θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για τη διενέργεια έρευνας που θα διερευνά τις απόψεις εκτός των υπαλλήλων και των ηγετών - προϊσταμένων και να αποτελέσουν βάση για περαιτέρω μελέτη και έρευνα.

# Παράρτημα

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

### **A. Δημογραφικά χαρακτηριστικά**

1. Φύλο :

- Άνδρας
- Γυναίκα

2. Ηλικία :

- Μέχρι 30 ετών
- 31 - 40 ετών
- 41 - 50 ετών
- Πάνω από 50 ετών

3. Εκπαίδευση :

- Απόφοιτος / η Λυκείου
- Απόφοιτος / η ΑΕΙ
- Κάτοχος Μεταπτυχιακού
- Κάτοχος Διδακτορικού

4. Προϋπηρεσία :

- Μέχρι 5 έτη
- 6 - 10 έτη
- 11 - 15 έτη
- 16 - 20 έτη
- Πάνω από 20 έτη



**B. Χαρακτηριστικά προσωπικότητας ηγέτη (Big Five Inventory - Ten προσαρμοσμένο από τους Rammstedt και John (2007))**

Παρακάτω υπάρχουν κάποιες προτάσεις που περιγράφουν συμπεριφορές ηγετών. Παρακαλώ να χρησιμοποιήσετε την απαντητική κλίμακα που βρίσκεται δίπλα σε κάθε πρόταση για να περιγράψετε σε πιο βαθμό αντιπροσωπεύει καθεμία από αυτές τον άμεσο προϊστάμενό σας. Περιγράψτε τον προϊστάμενό σας όπως είναι αυτή τη στιγμή και όχι όπως θα θέλατε να είναι στο μέλλον. Να διαβάσετε την κάθε πρόταση προσεκτικά και στη συνέχεια να επιλέξετε τον αριθμό που αντιστοιχεί στην πρόταση που επιλέγετε, όπου 1=Καθόλου αντιπροσωπευτικό, 2=Λίγο αντιπροσωπευτικό, 3=Δεν μπορώ να αποφασίσω, 4=Αρκετά αντιπροσωπευτικό, 5=Πολύ αντιπροσωπευτικό.

Βλέπω τον προϊστάμενό μου σαν ένα άτομο που....

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| ... δεσμεύεται                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ... εμπιστεύεται γενικά                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ... δουλεύει διεξοδικά                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ... είναι χαλαρός, χειρίζεται καλά το άγχος       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ... έχει μια ενεργή φαντασία                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ... είναι εξωστρεφής και κοινωνικός               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ... τείνει να βρίσκει τα λάθη μαζί με τους άλλους | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ... τείνει να είναι τεμπέλης                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

|                                    |   |   |   |   |   |
|------------------------------------|---|---|---|---|---|
| ...νευριάζει εύκολα                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ... έχει καλλιτεχνικά ενδιαφέροντα | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

### Γ. Ήπιες δεξιότητες ηγέτη (Leadership Skills Questionnaire)

Παρακάτω υπάρχουν κάποιες προτάσεις που περιγράφουν ήπιες δεξιότητες ηγετών. Παρακαλώ να χρησιμοποιήσετε την απαντητική κλίμακα που βρίσκεται δίπλα σε κάθε πρόταση για να περιγράψετε σε πιο βαθμό αντιπροσωπεύει καθεμία από αυτές τον άμεσο προϊστάμενό σας. Περιγράψτε τον προϊστάμενό σας όπως είναι αυτή τη στιγμή και όχι όπως θα θέλατε να είναι στο μέλλον. Να διαβάσετε την κάθε πρόταση προσεκτικά και στη συνέχεια να επιλέξετε τον αριθμό που αντιστοιχεί στην πρόταση που επιλέγετε, όπου 1=Καθόλου αντιπροσωπευτικό, 2=Λίγο αντιπροσωπευτικό, 3=Δεν μπορώ να αποφασίσω, 4=Αρκετά αντιπροσωπευτικό, 5=Πολύ αντιπροσωπευτικό.

Ο προϊστάμενός μου ....

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| Είναι αποτελεσματικός με τις λεπτομερείς πτυχές της δουλειάς του.                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Συνήθως γνωρίζει εκ των προτέρων πώς οι άνθρωποι θα ανταποκριθούν σε μια νέα ιδέα ή πρόταση. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Είναι αποτελεσματικός στην επίλυση προβλημάτων.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Η συμπλήρωση φορμών και η επεξεργασία με λεπτομέρειες είναι εύκολα για εκείνον.              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

|  |           |
|--|-----------|
| Η κατανόηση του κοινωνικού ιστού της εργασίας είναι σημαντική για εκείνον.         | 1 2 3 4 5 |
| Όταν προκύψουν προβλήματα, τα αντιμετωπίζει αμέσως.                                | 1 2 3 4 5 |
| Η διαχείριση ανθρώπων και πόρων είναι ένα από τα δυνατά του σημεία.                | 1 2 3 4 5 |
| Είναι σε θέση να αισθανθεί τα συναισθηματικά ρεύματα στην ομάδα του.               | 1 2 3 4 5 |
| Το να βλέπει την κατάσταση των πραγμάτων συνολικά είναι εύκολο για εκείνον.        | 1 2 3 4 5 |
| Στη δουλειά του, του αρέσει να απαντά στα αιτήματα και τις ανησυχίες των ανθρώπων. | 1 2 3 4 5 |
| Χρησιμοποιεί τη συναισθηματική του ενέργεια για να παρακινήσει τους άλλους.        | 1 2 3 4 5 |
| Το να κάνει στρατηγικά σχέδια είναι κάτι που τον ελκύει.                           | 1 2 3 4 5 |
| Η απόκτηση και η κατανομή πόρων είναι μια δύσκολη πτυχή της δουλειάς του.          | 1 2 3 4 5 |
| Το κλειδί για την επιτυχή επίλυση συγκρούσεων είναι ο σεβασμός στον αντίπαλό του.  | 1 2 3 4 5 |

|   |           |
|---|-----------|
| Του αρέσει να συζητά τις αξίες και τη φιλοσοφία της κάθε εργασίας.            | 1 2 3 4 5 |
| Είναι αποτελεσματικός στην απόκτηση πόρων για να υποστηρίξει την εργασία μας. | 1 2 3 4 5 |
| Δουλεύει σκληρά για να βρει συναίνεση σε καταστάσεις σύγκρουσης.              | 1 2 3 4 5 |
| Είναι ευέλικτος όσον αφορά την πραγματοποίηση αλλαγών στον οργανισμό.         | 1 2 3 4 5 |

#### **Δ. Ενσυναίσθηση (Toronto Empathy Questionnaire - TEQ)**

Παρακάτω υπάρχουν κάποιες προτάσεις που περιγράφουν την ενσυναίσθηση των ηγετών. Παρακαλώ να χρησιμοποιήσετε την απαντητική κλίμακα που βρίσκεται δίπλα σε κάθε πρόταση για να περιγράψετε σε πιο βαθμό αντιπροσωπεύει καθεμία από αυτές τον άμεσο προϊστάμενό σας. Περιγράψτε τον προϊστάμενό σας όπως είναι αυτή τη στιγμή και όχι όπως θα θέλατε να είναι στο μέλλον. Να διαβάσετε την κάθε πρόταση προσεκτικά και στη συνέχεια να επιλέξετε τον αριθμό που αντιστοιχεί στην πρόταση που επιλέγετε, όπου 1=Καθόλου αντιπροσωπευτικό, 2=Λίγο αντιπροσωπευτικό, 3=Δεν μπορώ να αποφασίσω, 4=Αρκετά αντιπροσωπευτικό, 5=Πολύ αντιπροσωπευτικό.

Ο προϊστάμενός μου ....

|   |           |
|---|-----------|
| Όταν κάποιος άλλος αισθάνεται ενθουσιασμένος, τείνει επίσης να ενθουσιάζεται. | 1 2 3 4 5 |
|---|-----------|

|   |           |
|---|-----------|
| Οι ατυχίες άλλων ανθρώπων δεν τον ενοχλούν πολύ.  | 1 2 3 4 5 |
| Τον ενοχλεί να βλέπει κάποιον να αντιμετωπίζεται με σεβασμό.  | 1 2 3 4 5 |
| Παραμένει ανεπηρέαστος όταν κάποιος κοντά του είναι ευτυχισμένος.                                       | 1 2 3 4 5 |
| Του αρέσει να κάνει άλλους ανθρώπους να αισθάνονται καλύτερα.   | 1 2 3 4 5 |
| Έχει τρυφερά συναισθήματα για άτομα λιγότερο τυχερά από αυτόν.  | 1 2 3 4 5 |
| Όταν κάποιος αρχίζει να μιλά για τα προβλήματά του, προσπαθεί να κατευθύνει τη συζήτηση προς κάτι άλλο. | 1 2 3 4 5 |
| Μπορεί να καταλάβει πότε άλλοι είναι λυπημένοι ακόμη και όταν δεν λένε τίποτα.                          | 1 2 3 4 5 |
| Διαπιστώνει ότι «είναι συντονισμένος» με τις διαθέσεις άλλων ανθρώπων.                                  | 1 2 3 4 5 |
| Δεν αισθάνεται συμπάθεια για άτομα που προκαλούν οι ίδιοι κακό στον εαυτό τους.                         | 1 2 3 4 5 |
| Ενοχλείται όταν κάποιος είναι σε άσχημη ψυχολογική κατάσταση / κλαίει.                                  | 1 2 3 4 5 |
| Δεν τον ενδιαφέρει πραγματικά το πώς νιώθουν οι άλλοι.  | 1 2 3 4 5 |
| Έχει μια έντονη ώθηση να βοηθήσει όταν βλέπει κάποιον που είναι   | 1 2 3 4 5 |

|  |           |
|--|-----------|
| αναστατωμένος.   |           |
| Όταν βλέπει κάποιον να αντιμετωπίζεται άδικα, δεν αισθάνεται πολύ οίκτο γι 'αυτόν. | 1 2 3 4 5 |
| Το βρίσκει ανόητο για τους ανθρώπους να φωνάζουν από ευτυχία.                      | 1 2 3 4 5 |
| Όταν βλέπει κάποιον να τον εκμεταλλεύονται, νιώθει προστατευτικότητα απέναντί του. | 1 2 3 4 5 |

#### ***E. Χαρισματικός ηγέτης (Questionnaire for Charismatic Leadership in Organisations)***

Παρακάτω υπάρχουν κάποιες διαστάσεις ενός χαρισματικού ηγέτη. Παρακαλώ να χρησιμοποιήσετε την απαντητική κλίμακα που βρίσκεται δίπλα σε κάθε πρόταση για να περιγράψετε σε πιο βαθμό αντιπροσωπεύει καθεμία από αυτές τον άμεσο προϊστάμενό σας, όπου 1=Καθόλου αντιπροσωπευτικό, 2=Λίγο αντιπροσωπευτικό, 3=Δεν μπορώ να αποφασίσω, 4=Αρκετά αντιπροσωπευτικό, 5=Πολύ αντιπροσωπευτικό.

Ο προϊστάμενός μου ....

|   |           |
|---|-----------|
| Διαθέτει στρατηγικό όραμα                 | 1 2 3 4 5 |
| Δείχνει ευαισθησία στις ανάγκες των μελών | 1 2 3 4 5 |
| Δείχνει ευαισθησία στο περιβάλλον         | 1 2 3 4 5 |
| Διαθέτει οργανωτική κουλτούρα             | 1 2 3 4 5 |

|                               |   |   |   |   |   |
|-------------------------------|---|---|---|---|---|
| Δείχνει συμβατική συμπεριφορά | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Αναλαμβάνει προσωπικό ρίσκο   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

# Βιβλιογραφία

Abdullah, J. A. and Abdul Rahman, A. Z. (2012). Analysis of the role of personal skills in the dimensions of self - marketing, *Journal of Kufa University*, No. 23.

Akrawi, J. S (2002). *The Role of Empowerment in Enhancing Organizational Creativity*, unpublished PhD thesis, Faculty of Management and Economics, Mosul University, Iraq.

Al - Mahamda, M. M. (2015). *The Relationship between Parental Leadership and Organizational Commitment : An Applied Study on the General Directorate of Municipalities in Dohuk Governorate, Kurdistan Region, Iraq*, Unpublished Master Thesis, Mansoura University, Egypt.

Alevriadou, A. Anastasiadou S. & Damianidou, D. (2014). Reliability and validity of the "Reading-free Vocational Interest Inventory (R-FVII)" in adolescents and adults with intellectual disabilities. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 114, 388 – 393.

Anastasiadis, L. (2019). Emotional Intelligence Influences on Consumers Consumer Behavior. *International Journal of Entrepreneurship and Innovative Competitiveness – IJEIC*, Vol 2, Iss1, <https://hephaestus.nup.ac.cy/bitstream/handle/11728/11527/article1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Anastasiadis, L. & Christoforidis, C. (2019). Evaluating citizens' actual perceptions and expectations and assessing e-Service Quality Gap in Public Sector related to e-Government Services, *International Journal of Entrepreneurship and Innovative Competitiveness – IJEIC*, Vol. 1 – Iss. 1. <http://hephaestus.nup.ac.cy/bitstream/handle/11728/11395/Paper5.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Anastasiadou S. (2011). Reliability and validity testing of a new scale for monitoring attitudes toward learning statistics with technology. *Acta Didactica Napocencia*, vol. 4 number 1, pp. 1-10. <http://adn.teaching.ro/>.



Anastasiadou S. (2012a). A structural model describes Chinese tradesmen attitudes towards Greek students' consumption behavior. *Economic Sciences*. Vol 11, Issue 2, pp. 102-111.umber 1, pp. 1-10. <http://adn.teaching.ro/>.

Anastasiadou S. (2012b). *Reliability and validity testing of a new scale for measuring attitudes toward Chinese products*. 4th International Conference. The Economies of Balkan and Eastern Europe Countries in the changed world EBEEC 2012, Sofia, Bulgaria. pp 536-548.

Anastasiadou S. (2013a). Developing and Evaluating a Structural Equation Model Measuring Leadership Changes in a Lifelong Learning World. *The International Journal of Educational Organization and Leadership*, Volume 19, Issue 2, pp.1-17.

Anastasiadou S. (2013b). *Consumer ethnocentrism: the case of Greek students*. Proceedings of the EBEEC 2013-5th International Conference 'The Economies of Balkan and Eastern Europe Countries in the changed world' EBEEC 2013. Kostadinopolis. Turkey, pp.92-97.

Anastasiadou S. (2014a). Students' attitudes toward Effective Leadership in Education *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, ELSEVIER, vol. 143, pp. 941 – 946.

Anastasiadou S. (2014b). A structural equation model describes factors affecting Greek students' consumer behavior. *Procedia Economics and Finance*. Volume 9, Pages 402–406.

Anastasiadou, S. (2015). The Roadmaps of the Total Quality Management in the Greek Education System according to Deming, Juran and Crosby in light of EFQM Model. *Procedia Economics and Finance*, vol. 33 pp. 562 – 572.

Anastasiadou, S. (2018a). *Leadership according to EFQM Model in Tertiary education: The case of Greek Universities*. Proceedings of 10<sup>th</sup> International Conference The Economies of the Balkan and the Eastern European Countries in the changing world, EBEEC 2018, Warsaw, Poland, pp. 20-24.

Anastasiadou, S. (2018b). *Gap analysis between perceived and expected of service quality in Greek Tertiary Education*. Proceedings of EDULEARN18: 10th annual International Conference on Education and New Learning Technologies Palma de Mallorca, Spain, pp. 8373-8382. doi:10.21125/edulearn.2018.1951.

Anastasiadou, S. 2019. *Comparison of contemporary advanced statistical methods regarding construct validity evaluation of TEIque-SF instrument: Statistical Implicative Analysis vs. Principal Components Analysis*. [9<sup>ème</sup> Colloque International sur Analyse Statistique Implicative \(ASI 10\)](#). Belfort – France. pp. 148-163.

Anastasiadou S. & Anastasiadis L. (2011). Reliability and validity testing of a new scale for monitoring attitudes toward electronics and electrical constructions subject. *International Journal of Applied Science and Technology (IJAST)*, Vol 1, No 1, pp. 1-10.

Anastasiadou S. Anastasiadis L, Angeletos, T. & Vandikas J. (2010). A Multidimensional Statistical Analysis of Students' Attitudes toward Physics *International Journal of Diversity in Organisations, Communities and Nations*, Vol 16, Issue 5, pp. 341-356.

Anastasiadou S., Anastasiadis L, Vandikas J. & Angeletos, T. (2011). Implicative statistical analysis and Principal Components Analysis in recording students' attitudes toward electronics and electrical constructions subject. *The International Journal of Technology, Knowledge and Society*, Vol 7, Issue 1, pp. 63-77.

Anastasiadou S. & Florou G. (2013). *Consumer Ethnocentrism: The case of Greek students*. 3rd International Conference on Quantitative and Qualitative Methodologies, Athens, pp. 52-57.

Anastasiadou, S., Fotiadis, T., Anastasiadis, L, Iakovidis, G, Fotiadou, X. & Tiliakou, C. (2016). Estimate and analysis of vocational training school (IEK) students' satisfaction regarding the quality of studies provided by these schools, *Scientific Bulletin – Economic Sciences*, Vol. 15, Issue 2, 48-45.

Anastasiadou S. & Anastasiadis L. (2019). *Quality Assurance in Education in the Light of the Effectiveness of Transformational School Leadership*. In: Sykianakis N., Polychronidou P., Karasavoglou A. (eds) *Economic and Financial Challenges for Eastern Europe*. Springer Proceedings in Business and Economics. Springer, Cham, pp. 323-344. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-12169-3\\_21](https://doi.org/10.1007/978-3-030-12169-3_21).

Anastasiadou S., Dimitriadou A. & Toda E. (2013). What Makes Students Perform in PISA? Science Teachers' Beliefs. *International Journal of Humanities and Social Science*. Vol 3, Issue 1, pp.80-99.

Anastasiadou, S., Fotiadis, T., Anastasiadis, L, Iakovidis, G, Fotiadou, X. & Tiliakou, C. (2016). Estimate and analysis of vocational training school (IEK) students' satisfaction regarding the quality of studies provided by these schools, *Scientific Bulletin – Economic Sciences*, Vol. 15, Issue 2, 48-45.

Anastasiadou, S.D, Fotiadou, X.G. & Anastasiadis, L. (2016). Estimation of Vocational Training School (IEK) students' contentment in relation to quality of their studies. *New Trends and Issues Proceedings on Humanities & Social Sciences*, [On line].10, pp 09-18. Available from: [www.prosoc.eu](http://www.prosoc.eu).

Anastasiadou, S.D, Florou, G.S Fotiadou, X.G. & Anastasiadis, L. (2016). Evaluation of the satisfaction of preservice educators of Primary Education from their work and faithfulness to their work. *New Trends and Issues Proceedings on Humanitiw and Social Sciences*. [On line].10, pp35-41. Available from: [www.prosoc.eu](http://www.prosoc.eu).

Anastasiadou S. &Kofou, I. (2012). The Development of a Structure Equation Model, for Goal Achievement and Preparation for a Future Education Leader *The International Journal of Educational Organization and Leadership*, Volume 19, Issue 2, pp.41-55.

Anastasiadou, S. & Kofou, I. (2013). Incorporating Web 2.0 Tools into Greek Schools. *International Journal of Technologies in Learning*, Volume 20, Issue 1, pp.11-23.

Anastasiadou, S. & Loukas, D. (2009). Greek pre-service teachers' cognitive abilities in understanding the concept of frequency: A multilevel statistical analysis. *The International Journal of Learning*, Volume 16, Issue 5, pp.189-202.

Anastasiadou, S. & Pappa, A. (2008). Students' Attitudes toward Book and e-Book: The Case of Greek Students. *The International Journal of the Book*, Volume 5, Issue 2, pp.133-140.

Anastasiadou, S. & Papadaki, Z. (2018). *Consumers' perceptions toward E-Service Quality, Perceived Value, Purchase and Loyalty Intentions*. Proceeding of the ICME 2018- 1st International Conference on Marketing and Entrepreneurship. Cyprus. <http://hephaestus.nup.ac.cy/handle/11728/11313>.

Anastasiadou, S. & Papadaki, Z. (2019). Consumers' perceptions toward E-Service Quality, Perceived Value, Purchase and Loyalty Intentions. *International Journal of Entrepreneurship and Innovative Competitiveness – IJEIC*, Vol 1, Issue 1, <https://hephaestus.nup.ac.cy/bitstream/handle/11728/11391/paper1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Anastasiadou, S. Taraza, E. (2019). *Pre-service teachers' perceptions toward leadership regarding the MBVOA Model*. 11th annual International Conference on Education and New Learning Technologies  
Palma de Mallorca, Spain, EDULEARN 19. pp. 533-543.

Anastasiadou, S. & Tiliakou, C. (2014). Classical Item Analysis of the Greek State of English Language Proficiency "A" Level Exam. *The International Journal of Literacies*, Volume 20, Issue 3, pp.39-53.

Anastasiadou, S. & Tiliakou, C. (2016a). Evaluation of the discriminating ability of the Greek state foreign language exam (KPG) for English by means of the factorial analysis of correspondences, *International Journal of Learning and Teaching*, 8(2), 129-140.

Anastasiadou, S. & Tiliakou, C. (2016b) Investigation of the discriminating ability of the Greek State Certificate of Language Proficiency by means of Vacor method: The case of Greek speaking and Turkish speaking students from the Muslim minority of Thrace. Awarded for the Best Poster Award in the 6th World Conference on Learning, Teaching and Educational Leadership, Paris, 2015. *International Journal of Learning and Teaching*, 8(2), 109-118.

Anastasiadou, S. & Zirinoglou, P. (2020a). Statistical Process Control and Quality Control' Tools regarding Measuring Organizations' Quality: The case of Ishikawa's approach in Greek tertiary education system evaluation in respect of quality assurance *International Journal of Entrepreneurship and Innovative Competitiveness – IJEIC*, Vol 2. Iss. 2. URI: <http://hdl.handle.net/11728/11539>.

Anastasiadou, S. & Zirinoglou, P. (2020b). Greek students' entrepreneurial profile, attitude and behaviour: A multidimensional statistical analysis. *International Journal of Entrepreneurship and Innovative Competitiveness– IJEIC*, Vol 2. Iss. 2. URI: <http://hdl.handle.net/11728/11541>.

Anastasiadou, S. & Zirinoglou, P. (2020c). Quality assessment in Greek Tertiary Education using Gap Analysis *International Journal of Entrepreneurship and Innovative Competitiveness – IJEIC*. Vol 2, Issue 1, <http://hephaestus.nup.ac.cy/handle/11728/11531>.

Anastasiadou, S. & Zirinoglou, P. (2020d). Reliability and Validity Analysis of validity testing of a new scale for monitoring Students Attitudes toward Entrepreneurship Courses (SATEC). *International Journal of Entrepreneurship and Innovative Competitiveness – IJEIC*, Vol 2, Issue 1, <http://hephaestus.nup.ac.cy/handle/11728/11530>.

Antonakis, J., Cianciolo, A. T., Sternberg, R. J. (2004). Leadership: Past, present, future. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo, & R. J. Sternberg (Eds.), *The nature of leadership* (pp. 3–16). Thousand Oaks, CA: Sage.

Ashkanasy, N. M., & Humphrey, R. H. (2011). *A Multi - level view of leadership and emotion : Leading with emotional labour*. In F.W. English (Ed.), *The Sage handbook of Educational leadership* (365 - 379). Los Angeles : Sage Publications.

Ashkanasy, N. M. (2003). Emotions in organizations : A multilevel perspective. *Research in Multi - Level Issues*, 2, 9 - 54. [doi.org / 10.1016 / S1475 - 9144\(03\)02002 - 2](https://doi.org/10.1016/S1475-9144(03)02002-2)

Atwater, L. E., & Waldman, D. A. (2008). *Leadership, feedback and the open communication gap*. (1st ed.). New York : Taylor & Francis Group, LLC

Awan, M. H., Ahmes, K. & Zulqaenain, W. (2015). Impact of project Manager's Soft Leadership Skills on Project Success, *Journal of poverty, Investment and Development*, No. (8).

Azim, S., Gale, A. & Lawlor - Wright, T. & Kirkham, R. & Khan, A. & Alam, M. (2010). The importance of Soft Skills in Complex Projects, *Internet J. Managing Projects Business*, Vol. (3), No. (3).

Balachander, S. & Jayam, R. (2015). A Study on the "Soft Skill Requirements "and Suggested Training for Student Community at Colleges in today's Context, *International, journal of management and Social Science Research Review*, Vol. (1), No. (10).

- Barbuto, J.J.E., & Burbach, M.E. (2006). The emotional intelligence of transformational leaders : A field study of elected officials. *Journal of Social Psychology*, 146(1), 51 - 64.
- Barnard, C.I. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Blanke, E. S., Rauers, A., Riediger, M., Blanke, E. S., Rauers, A., & Riediger, M. (2016). Does Being Empathic Pay Off? - Associations Between Performance - Based Measures of Empathy and Social Adjustment in Younger and Older Women. *Emotion*, 16(5), 671 - 683. doi.org / 10.1037 / emo0000166
- Boyatzis, R.W. (2009). Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence. *Journal of Management Development*, 28(9), 749 - 770.
- Brown, A. (1992). Organizational culture : The key to effective leadership and organizational development. *Leadership & Organization Development Journal*, 13(2), 3 - 6. doi.org / 10.1108 / 01437739210009545
- Brown, F.W., & Moshavi, D. (2005). Transformational leadership and emotional intelligence : a potential pathway for an increased understanding of interpersonal influence. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 867 - 871.
- Brungardt, C. (2011), The Intersection between Soft Skill Development and Leadership Education, *Journal of Leadership Education*, Vol. (10), No. (1).
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.
- Caldwell, D.F., Chatman, J., O'Reilly, C.A., Ormiston, M., & Lapid, M. (2008). Implementing strategic change in a health care system : The importance of leadership and change readiness. *Health Care Manage Review*, 33(2), 124 - 133.
- Cha, S.E., Edmondson, A.C. (2006), When values backfire: Leadership, attribution, and disenchantment in a values-driven organization. *The Leadership Quarterly*, 17, 57-78.

Cherulnik, P.D., Donley, K.A., Wiewel, T.S.R. and Miller, S.R. (2001), "Charisma is contagious: the effect of leaders' charisma on observers' affect", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 31 No. 10, pp. 2149-2159.

Cole, M. A., (1999), Become the Leader Followers Want to Follow, *Journal of Supervision*, Vol. (60), No. (12).

Conger, J.A., Kanungo, R. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12, 637-647.

Connelly, S., Gaddis, B. and Helton-Fauth, W. (2002). A closer look at the role of emotions in charismatic and transformational leadership, in Yammarino, F. and Avolio, B.J. (Eds), *Transformational and Charismatic Leadership*. Vol. 2: The Road Ahead, Elsevier, St Louis, MO, pp. 255-283.

Cuddy, A.J.C., Fiske, S.T. and Glick, P. (2007). The BIAS map: behaviors from intergroup affect and stereotypes. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 92 No. 4, pp. 631-648.

Dabke, D. (2016). Impact of Leader's Emotional Intelligence and Transformational Behavior on Perceived Leadership Effectiveness : A Multiple Source View. *Business Perspectives and Research*, 4(1), 27 - 40. doi.org / 10.1177 / 2278533715605433

Damásio, A. R. (1995). *O Erro de Descartes–Emoção, razão e cérebro humano*. Mem Martins : Publicações Europa - América.

De Hoogh, A.H.B., Den Hartog, D.N., Koopman, P.L., Thierry, H. Van den Berg, P.T, Van der Weide, J.G., Wilderom, C.P.M. (2005). Leader motives, charismatic leadership, and subordinates' work attitude in the profit and voluntary sector. *The Leadership Quarterly*, 16, 17-38.

Dietz, J., & Kleinlogel, E. P. (2014). Wage Cuts and Managers' Empathy : How a Positive Emotion Can Contribute to Positive Organizational Ethics in Difficult Times. *Journal of Business Ethics*, 119(4), 461 - 472. doi.org / 10.1007 / s10551 - 013 - 1836 - 6

Dubrin, A. (2007). *Leadership : Research findings, practice, and skills*. New York : Houghton Mifflin.

Eagley, A. and Chaiken, S. (1993). *Psychology of Attitudes*, Harcourt Press, New York, NY.

Fiske, S.T. (1993), "Controlling other people: the impact of power on stereotyping", *American Psychologist*, Vol. 48 No. 6, pp. 621-628.

Erez, A., Misangyi, V.F., Johnson, D.E., LePine, M.A. and Halverson, K.C. (2008). Stirring the hearts of followers: charismatic leadership as the transferal of affect, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93 No. 3, pp. 602-615.

Fisher, C. D., & Ashkanasy, N. M. (2000). The emerging role of emotions in work life: *An introduction*. *Journal of Organizational Behavior*, 21(2), 123 - 129. doi.org / 10.1002 / 1099 - 1379.21.2.123

Fiske, S.T. and Taylor, S.E. (2008). *Social Cognition: From Brains to Culture*, McGraw-Hill, New York, NY.

Fiske, S.T., Cuddy, A.J.C. and Glick, P. (2007). Universal dimensions of social cognition: warmth and competence. *Trends in Cognitive Sciences*, Vol. 11 No. 2, pp. 77-83.

Fiske, S.T., Cuddy, A.J.C., Glick, P. and Xu, J. (2002). A model of (often mixed) stereotype content: competence and warmth respectively follow from perceived status and competition. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 82 No. 6, pp. 878-902.

Fiske, S.T., Xu, J., Cuddy, A.C. and Glick, P. (1999). (Dis)respecting versus (dis)liking: status and interdependence predict ambivalent stereotypes of competence and warmth, *Journal of Social Issues*, Vol. 55 No. 3, pp. 473-489.

Gardner, L., & Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership & Organizational Development Journal*, 23(2), 68 - 78.

Gardner, J. W. (1990). *On leadership*. New York: Free Press.



George, J. M. (2008). Emotions and leadership : the role of emotional intelligence. *Human relations*, 53 (8) ; 1027 - 1055. doi.org / 10.1177 / 0018726700538001

Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78 - 90.

Goleman, D. (2001). *An e - based theory of performance*. In C. Cherniss, & D. Goleman, *The emotionally intelligence workplace* (1st ed., pp. 27 - 44). San Francisco, CA : Jossey - Bass.

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

Hajjaj, O. N. (2014). *The Role of Soft Skills in the enhance the Administrative Jobs : An Empirical Study on Administrative Jobs in Gaza*, Unpublished Master Thesis, Faculty of Commerce, Islamic University - Gaza, Palestine.

Heaphy, E. D. (2017). Dancing on hot coals: How emotion work facilitates collectivesensemaking. *Academy of Management Journal*, 60(2), 642 - 670. doi.org / 10.5465 / amj.2014.0101

Hickman, G. R. (Ed.). (1998). *Leading organizations: Perspectives for a new era*. Thousand Oaks, CA: Sage.

House, R., Howell, J.M. (1992). Personality and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 3, 81-108.

Howell, J.M. (1988). *Two faces of charisma: socialized and personalized leadership in organizations*, in Conger, J.A. and Kanungo, R.N. (Eds), *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, pp. 213-236.

Howell, J.M. and Frost, P.J. (1989). A laboratory study of charismatic leadership, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 43 No. 2, pp. 243-269.

Kellett, J. B., Humphrey, R. H., & Sleeth, R. G. (2006). Empathy and the emergence of taskand relations leaders. *The Leadership Quarterly*, 17(2), 146 - 162. doi.org / 10.1016 / j.leaqua.2005.12.003.

Lazarus, R. S., & Smith, C. A. (1990). *Emotion and adaptation*. In L.A.Pervin (Ed), *Handbook of Personality : Theory and Research*. New York : Guilford.

Levasseur, R. E., (2013). People Skills : Developing Soft Skills –A Change Management Perspective, *J. Informs*. Walden University, Vol. (43), No. (6).

Macdonald, H. E. (2015). *A systematic review of empathy and leadership*. Dissertation of Master in Business Administration. Halifax, Nova Scotia : Saint Mary's University.

Mahsud, R., Yukl, G., & Prussia, G. (2010). Leader empathy, ethical relationship, and relations - oriented behaviors as antecedents of leader - member exchange quality. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 561 - 577.

Marques, J. (2013), Understanding the Strength of Gentleness : Soft - Skilled Leadership on the Rise J Bud Ethics, *Journal of Business Ethics* is the property of Springer Science & Business Media, No. (116).

Marques, J. (2010). Spirituality, meaning, interbeing, leadership, and empathy, *Smile. Interbeing*, 4(2), 7 - 17.

Martinovski, B., Traum, D., & Marsella, S. (2007). Rejection of empathy in negotiation. *Group Decision & Negotiation*, 16(1), 61 - 76.

Mckenna, E. (2000). *Business Psychology and organization Behaviour a Student's Handbook*, USA : Psychology Press, Taylor and Francis Group.

Mencil, J., & May, D. (2009). The effects of proximity and empathy on ethical decision - making : An exploratory investigation. *Journal of Business Ethics*, 85(2), 201 - 226.

Muller, A. R., Pfarrer, M. D., & Little, L. M. (2014). A theory of collective empathy in corporate philanthropy decisions. *Academy of Management Review*, 39(1), 1 - 21. doi.org / 10.5465 / amr.2012.0031

Mumford, M. D. (2006). *Pathways to outstanding leadership: A comparative analysis of charismatic, ideological, and pragmatic leaders*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Nikitina, L. & Furuoka, F. (2011). Sharp focus on Soft Skills : A Case Study of Malaysian University Students Educational Expectations, *Journal of Springer*, Vol. (10), No. (4).

Northouse, G. (2007). *Leadership theory and practice*. (3rd ed.) Thousand Oak, London, New Delhe, Sage Publications, Inc.

Öhman, A., Flykt, A., & Esteves, F. (2001). Emotion drives attention : detecting the snake inthe grass. *Journal of experimental psychology: general*, 130(3), 466 - 478.doi.org / 10.1037 / 0096 - 3445.130.3.466.

Panitsides, E. & Anastasiadou S. (2015). Lifelong Learning Policy Agenda in the European Union: A bi-level analysis. *Open Review of Educational Research*, 2015Vol. 2, No. 1, 128–142, <http://dx.doi.org/10.1080/23265507.2015.1043936>, Routledge.

Rao, M.S., (2013), Soft Leadership: A New Direction to Leadership, *Journal of Industrial and Commercial Training*, Vol. (45), No. (3).

Rongraung, S., Somprach, K., Khanthap, J. & Sitthisomjin, J. (2011). Soft Skills for Private Basic Education Schools in Thailand, Elsevier, *Journal of Procedia - Social and Behavioural Sciences*, No. (112).

Rost, J. C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. New York: Praeger.

Rowold, J. and Rohmann, A. (2009). Transformational and transactional leadership styles, followers' positive and negative emotions, and performance in German nonprofit orchestras. *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 20 No. 1, pp. 41-59.

Sandybayev, A., & Yılmaz, B. (2015). Charismatic Leadership and Organizational Culture : A Northern Cyprus Perspective on the Police Service Employees, *International Journal of Research in Management*, Issue 5, Vol. 2.

Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). San Francisco: JosseyBass.

Scott, B. A., Colquitt, J. A., Paddock, E. L., & Judge, T. A. (2010). A daily investigation of the role of manager empathy on employee well - being. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 113(2), 127 - 140. doi.org / 10.1016 / j.obhdp.2010.08.001

Shahid, S., Asiahbinti M. (2011). *A Study on Perceived Leadership Soft Skills, Trustworthiness and Structure Empowerment of Deans in The Three Malaysian Public Universities*, PhD thesis, University Saints Malaysia.

Shamir, B., House, R., Arthur, M.B. (1993) The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organizational Science*, 4, 577-594.

Sharma, M., & Jain, S. (2013). Leadership Management: Principles, Models and Theories, *Global Journal of Management and Business Studies*, Volume 3, Number 3, pp. 309 - 318.

Simpson H. A., (2013). Public Administration in today's World Organization and Markets, *Journal of Political Science Politics*, Vol. (33), No. (4).

Souravlas, S. (2019). ProMo: A Probabilistic Model for Dynamic Load-Balanced Scheduling of Data Flows in Cloud Systems. *Electronics* 2019, 8, 990.

Souravlas, S. & Anastasiadou, S. (2020). Pipelined Dynamic Scheduling of Big Data Streams. *Appl. Sci.* 10, 4796

Souravlas, S., Katsavounis, S. & Anastasiadou, S. (2020). On Modeling and Simulation of Resource Allocation Policies in Cloud Computing Using Colored Petri Nets. *Appl. Sci Applied Sciences*.020, 10(16), 5644; <https://doi.org/10.3390/app10165644>

Souravlas, S., Katsavounis, S. & Anastasiadou, S. (2021). More on Pipelined Dynamic Scheduling of Big Data Streams. *Sci Applied Sciences*, 11(1), 61; <https://doi.org/10.3390/app11010061>

Spreng, R. N., McKinnon, M. C., Mar, R. A., & Levine, B. (2009). The Toronto Empathy Questionnaire. *Journal of Personality Assessment*, 91(1), 62 - 71.

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.

Stull, J. B. (1986). Demonstrating empathy for foreign - born employees through openness and acceptance : A quasi - experimental field study. *Journal of Business Communication*, 23(2), 31 - 40.

Tager, M. (2004). What people really need from a change leader. *Leader to Leader*, 31, 6 - 9.

Taraza, E. I. & Anastasiadou, S. D. (2019). Personality traits in the light of the effectiveness of transformational vocational school leadership and leaders. *New Trends and Issues Proceedings on Humanities and Social Sciences*. [Online]. 6(1), pp 184–191. Available from: [www.prosoc.eu](http://www.prosoc.eu).

Tsui, A.S., Zhang., Z., Wang., H, Xin, K.R, Wu, J.B. (2006). Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organisational culture. *The Leadership Quarterly*. 17,113-137.

Voss, R., Gruber, T., & Reppel, A. (2010). Which classroom service encounters make students happy or unhappy? *International Journal of Educational*, 24(7), 615 - 636.

Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ : Pearson - Prentice Hall.

Zidan, A. A. (2007). *Entrepreneurship the Driving Force of National Economies*, Arab Organization for Administrative Development, Research and Studies, Egypt.