

**Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**  
**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης (ΣΟΕΔ),**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA)**

**Μεταπτυχιακή Διατριβή**



**Επίδραση των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, των ηθικών δεξιοτήτων και της ενσυναίσθησης στη διαμόρφωση χαρισματικών manager/ ηγετών στον Ιδιωτικό/ Δημόσιο τομέα**

**Θεόδωρος Ζωσημάδης**

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια**  
**Αναστασιάδου Σοφία**

**MΑΡΤΙΟΣ 2022**

**Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**  
**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης (ΣΟΕΔ),**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA)**

**Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Επίδραση των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, των ηπίων δεξιοτήτων και της ενσυναίσθησης στη  
διαμόρφωση χαρισματικών manager/ ηγετών στον Ιδιωτικό/ Δημόσιο τομέα**

**Θεόδωρος Ζωσημάδης**

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια**  
**Αναστασιάδου Σοφία**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση  
μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών  
στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)  
από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης  
του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

**MΑΡΤΙΟΣ 2022**



## Περιεχόμενα

<u>Περίληψη</u> .....	6
<u>Abstract</u> .....	7
<u>Εισαγωγή</u> .....	8
<u>Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>: Η ηγεσία και τα είδη της</u> .....	11
<u>1.1 Μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας</u> .....	13
<u>1.2 Το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας</u> .....	14
<u>1.3 Χαρισματική ηγεσία</u> .....	14
<u>1.3.1 Χαρακτηριστικά των Χαρισματικών Ηγετών</u> .....	15
<u>Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>: Οι soft δεξιότητες και η εφαρμογή τους στο εργασιακό περιβάλλον</u> .....	17
<u>2.1 Τύποι soft skills στο χώρο εργασίας</u> .....	18
<u>2.2 Soft δεξιότητες</u> .....	18
<u>2.3 Γιατί έχουν σημασία οι soft δεξιότητες</u> .....	18
<u>2.4 Σημασία των soft δεξιοτήτων</u> .....	19
<u>A) Επικοινωνιακή ικανότητα</u> .....	19
<u>B) Προφορική επικοινωνία</u> .....	19
<u>Γ) Μη λεκτική επικοινωνία</u> .....	20
<u>Δ) Ικανότητα γραπτής επικοινωνίας</u> .....	20
<u>Ε) Δεξιότητες παρουσίασης</u> .....	20
<u>2.5 Ομαδική εργασία</u> .....	20
<u>2.6 Διαχείριση χρόνου</u> .....	21
<u>2.7 Ηγεσία</u> .....	21
<u>2.8 Οι soft δεξιότητες που χρησιμοποιούνται στον χώρο εργασίας</u> .....	22
<u>Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>: Συναισθηματική νοημοσύνη</u> .....	23
<u>3.1 Είδη Συναισθηματικής Νοημοσύνης</u> .....	23
<u>3.2 Δυνατότητες που παρέχονται μέσα από τη συναισθηματική νοημοσύνη</u> .....	24
<u>3.3 Ενσυναίσθηση: Το σημαντικότερο χαρακτηριστικό των ηγετών</u> .....	28
<u>3.3.1 Οι επιπτώσεις του στρες</u> .....	28
<u>3.3.2 Ψυχική υγεία</u> .....	28
<u>3.3.3 Προσωπική Ζωή</u> .....	28
<u>3.3.4 Απόδοση, Κύκλος Εργασιών και Εμπειρία Πελατών</u> .....	29
<u>3.3.5 Καινοτομία</u> .....	29
<u>3.3.6 Καθοδηγώντας με Ενσυναίσθηση</u> .....	30
<u>Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>: Μεθοδολογία της έρευνας</u> .....	32
<u>4.1 Σκοπός της έρευνας</u> .....	32
<u>4.2 Δείγμα της έρευνας</u> .....	32
<u>4.3 Ερωτηματολόγιο της έρευνας</u> .....	32

<a href="#">4.4 Συλλογή δεδομένων</a> .....	33
<a href="#">4.5 Ανάλυση δεδομένων</a> .....	33
<a href="#">4.6 Περιγραφική στατιστική</a> .....	33
<a href="#">4.6.1 Δημογραφικά στοιχεία</a> .....	34
<a href="#">4.6.2 Γενικές απόψεις για τον manager-ηγέτη</a> .....	35
<a href="#">4.6.3 Χαρακτηριστικά προσωπικότητας του manager-ηγέτη</a> .....	36
<a href="#">4.6.4 Δεξιότητες του manager-ηγέτη</a> .....	41
<a href="#">4.6.5 Ενσυναίσθηση του manager-ηγέτη</a> .....	43
<a href="#">4.7 Επαγωγική στατιστική</a> .....	44
<a href="#">Συμπεράσματα</a> .....	48
<a href="#">Βιβλιογραφία</a> .....	50

## Περίληψη

Η ηγεσία είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία μιας εταιρείας που σε πολλές περιπτώσεις μπορεί να συντελέσει και σε πιθανή αποτυχία. Η ηγεσία όπως έχει οριστεί από διάφορους ακαδημαϊκούς αφορά τη διαχείριση των δραστηριοτήτων μιας εταιρείας και έχει οριστεί στα πλαίσια του οράματος ενός ατόμου που συνεισφέρει στο να επιτευχθούν διαφορετικοί στόχοι. Ωστόσο, σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν οι soft δεξιότητες του ηγέτη όπως και χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του που τον καθιστούν έναν αυθεντικό και χαρισματικό ηγέτη όπως η συναισθηματική νοημοσύνη και η ενσυναίσθηση.

Συνεπώς, σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση της επίδρασης των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, των ήπιων δεξιοτήτων και της ενσυναίσθησης στο να διαμορφωθούν χαρισματικοί διευθυντές- ηγέτες τόσο στον ιδιωτικό όσο και το δημόσιο τομέα.

Προκειμένου να επιτευχθεί ο σκοπός της εργασίας διενεργήθηκε έρευνα με 150 εργαζόμενους που διοικούνταν από κάποιον προϊστάμενο στο χώρο εργασίας τους, ηλικίας 41 έως 50 χρόνων, απόφοιτοι ΑΕΙ ή ΤΕΙ που διαμένουν σε αστικές περιοχές και είναι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα. Μέσω της έρευνας έγινε προσπάθεια να απαντηθούν τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα:

- Κατά πόσο τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των managers ασκούν επιρροή στις απόψεις των εργαζομένων αναφορικά με την αποδοτικότητά τους;
- Πόσο οι ήπιες δεξιότητες των managers επηρεάζουν τις απόψεις των εργαζομένων αναφορικά με την αποδοτικότητά τους;
- Πόσο η ενσυναίσθηση των managers επηρεάζει τις απόψεις των εργαζομένων αναφορικά με την αποδοτικότητά τους;

Η διενέργεια της έρευνας πραγματοποιήθηκε με την αξιοποίηση του ερωτηματολογίου και η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε ηλεκτρονικά μέσω αρχείου Google forms. Κατόπιν της ανάλυσης των δεδομένων προέκυψε πως όσο πιο εξωστρεφείς, συνεργάσιμοι, ευσυνείδητοι και ανοιχτοί είναι οι managers, τόσο πιο αποτελεσματικοί είναι. Επιπλέον, οι δεξιότητες που σχετίζονται με τη διαχείριση πληροφοριών και γνώσης, αλλά και της επικοινωνίας και της παρουσίασης δεδομένων, είναι εξίσου σημαντικές για τους εργαζόμενους να χαρακτηρίσουν τον διευθυντή τους ως αποτελεσματικό. Τέλος, διαφάνηκε η θετική σχέση ανάμεσα στην ενσυναίσθηση από την πλευρά του διευθυντή και του επιπέδου αποτελεσματικότητάς του, καθώς όσο αυξάνεται τόσο επωφελές είναι για τους εργαζόμενους.

*Λέξεις κλειδιά:* ηγέτης, soft skills, ενσυναίσθηση, προσωπικά χαρακτηριστικά, ικανοποίηση

## Abstract

Leadership is the most important factor for the success of a company that in many cases can also contribute to a possible failure. Leadership as defined by various academics concerns the management of a company's activities and is defined within the vision of an individual who contributes to achieving different goals. However, an important role is played by the leader's soft skills as well as his personality traits that make him an authentic and charismatic leader such as emotional intelligence and empathy.

Therefore, the purpose of this paper is to investigate the effect of personality traits, soft skills and empathy on shaping charismatic managers-leaders in both the private and public sectors. In order to achieve the purpose of this project, a survey was conducted with 150 employees who were managed by a manager in their workplace, aged 41 to 50 years, graduates of universities or technical institutes living in urban areas and are employees in the private sector. Through the research an attempt was made to answer the following research questions:

- To what extent do managers 'personality traits influence employees' views on their efficiency?
- How much do managers 'soft skills affect employees' perceptions of their efficiency?
- How much do managers 'empathy influence employees' views on their efficiency?

The survey was conducted using the questionnaire and the data collection was performed electronically through a Google forms file. After analyzing the data, it emerged that the more extroverted, cooperative, conscientious and open managers are, the more effective they are. In addition, skills related to information and knowledge management, as well as communication and data presentation, are equally important for employees to characterize their manager as effective. Finally, the positive relationship between empathy on the part of the manager and his level of efficiency became apparent, as the more it grows the more beneficial it is for employees.

*Key words:* leader, soft skills, empathy, personal characteristics, satisfaction

## Εισαγωγή

Η ηγεσία είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία μιας εταιρείας και για την επιβίωσή της αλλά και την ενδεχόμενη αποτυχία της. Ο γενικός ορισμός της ηγεσίας στο γενικό νεοελληνικό λεξικό είναι «η διαχείριση ή καθοδήγηση των δραστηριοτήτων του διαφόρων τμημάτων μιας εταιρείας». Ο Drucker (1996) ορίζει την ηγεσία ως το όραμα ενός ατόμου, την επίτευξη υψηλών στόχων πέρα από τα συνηθισμένα, δημιουργώντας μια προσωπικότητα αρκετά διαφορετική από τη συνηθισμένη. Η ηγεσία είναι ένα πρωταρχικό στοιχείο χωρίς το οποίο οι παραγωγικοί πόροι ενός οργανισμού παραμένουν απλοί πόροι και υποστηρίζει ότι «ηγεσία σημαίνει εξισορρόπηση διαφόρων οργανισμών και αναγκών του Οργανισμού με κριτική σκέψη» (Γούλα, 2014).

Ο John P. Kotter, καθηγητής στο Harvard Business School, υποστηρίζει ότι η ηγεσία είναι και μια διαδικασία που μπορεί να συμβάλλει στη δημιουργία επιχειρήσεων και να επιφέρει τις κατάλληλες προσαρμογές στις συνθήκες όταν υπάρχει αλλαγή. Η ηγεσία είναι αυτή που δίνει κατεύθυνση στους οργανισμούς για το μέλλον και εστιάζει τις προσπάθειες των ατόμων για την επίτευξη στόχων. Η ηγεσία χαρακτηρίζεται από δύο έννοιες, την επιρροή και την εξουσία όπως έχουν υποστηρίξει οι Hinkin & Schriesheim (1990). Κρίνεται συνεπώς απαραίτητο η ηγεσία να διακατέχεται από χαρακτηριστικά διορατικότητας των καταστάσεων και να υπάρχει η ικανότητα διάγνωσης και αξιολόγησης όταν προκύπτουν κρίσεις. Η ηγεσία και η διοίκηση πρέπει να βασίζονται σε δεδομένα για να τους οδηγηθεί στην επιτυχία. «Οι κρίσεις απαιτούν τη μεταρρύθμιση των καθιερωμένων διαδικασιών και τη διαμόρφωση νέων και καινοτόμων μεθόδων» (Keffa, 2005).

Αρχικά, η έρευνα για την ηγεσία επικεντρώθηκε στα ζητήματα της λογιστικής, της επικοινωνίας και των κοινωνικο-ψυχολογικών προβλημάτων στη διαδικασία επίτευξης των οργανωτικών στόχων. Μετά τη δεκαετία του 1980, λόγω των δυνατοτήτων και της περιπλοκότητας του περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργούν οι οργανισμοί, ένας νέος ορισμός της ηγεσίας εμφανίστηκε τη δεκαετία του 1990, εισάγοντας νέες έννοιες (Sendelbach, 1993). Υπό αυτό το πρίσμα, η ηγεσία στοχεύει να προσδιορίσει την οργανωσιακή πραγματικότητα, να συνειδητοποιήσει τις ασαφείς καταστάσεις και ανεπαρκείς πληροφορίες και να πείσει τον ιεραρχικά κατώτερο να εμπνεύσει την άποψη των ηγετών για πράγματα που λαμβάνουν χώρα μέσα στον ίδιο εργασιακό χώρο (Scott, 2003). Ο Gilmore (2002) υποστηρίζει ότι η ηγεσία είναι συνάρτηση ενός κοινού τρόπου ζωής, ενός τρόπου που απαιτεί την παρακίνηση μιας ομάδας ανθρώπων να εργαστούν προς έναν κοινό στόχο.

«Ο Μπουραντάς, (2008) περιγράφει την ηγεσία ως μια διαδικασία που ασκεί επιρροή στη σκέψη και το συναίσθημα, τη συμπεριφορά και τη στάση μιας ομάδας ανθρώπων, από ένα άτομο, τον



ηγέτη, με τρόπο που θα προκαλέσει εθελοντική και πρόθυμη συνεργασία και θα μεγιστοποιήσει την απόδοσή τους με σκοπό την επιτυχία των στόχων με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο, (Μπουραντάς (2008) αναφορά στη Γούλα (2014). Το Ινστιτούτο Ιατρικής ορίζει την ηγεσία ως την ευθύνη για τη δημιουργία και τη μεταρρύθμιση του οράματος και των στόχων ενός Οργανισμού, για όλους όσους εργάζονται στον Οργανισμό, παρέχοντάς τους με τα αρμόζοντα κίνητρα για αλλαγή, ενσωμάτωση, ευκαιρίες για βελτίωση και μια κουλτούρα βελτίωσης που ενθαρρύνει και επιτρέπει την επιτυχία. Η ηγεσία δημιουργεί ένα όραμα για το μέλλον, έναν τρόπο σκέψης που είναι λογικός και ελκυστικός.

Σε πολλές ακαδημαϊκές εργασίες, ο όρος ηγεσία αναφέρεται επίσης στη διαχείριση. Στο βιβλίο του το 2001, ο Kotter διευκρινίζει ότι υπάρχει διαφορά μεταξύ των εννοιών της διοίκησης και της ηγεσίας μιας εταιρείας. Η διοίκηση χαρακτηρίζεται από προβλεψιμότητα και οργάνωση, κάτι που είναι καλό για τη συνεχή παραγωγή βραχυπρόθεσμων αποτελεσμάτων. Ενώ η ηγεσία μπορεί να δημιουργήσει αλλαγές στον Οργανισμό, είτε πρόκειται για καινοτόμα προϊόντα είτε για μεθόδους και πρακτικές που στοχεύουν στην ανταγωνιστικότητα, υπάρχει η δυνατότητα για την ηγεσία να δημιουργήσει αλλαγές. Αυτή η άποψη έχει υποστηριχθεί και αξίζει να προστεθεί ότι «η ηγεσία δημιουργεί και αλλάζει την κουλτούρα, ενώ η διοίκηση και η διαχείριση λειτουργούν μέσα σε μια ήδη διαμορφωμένη κουλτούρα» (Γούλα, 2014).

Λέγεται συχνά ότι οι hard δεξιότητες θα συνεισφέρουν στο να ζητηθεί από ένα άτομο να προσέλθει σε έναν εργασιακό χώρο και αν οι γνώσεις του είναι οι αρμόζουσες να επιτύχει την εισαγωγή του σε αυτό το χώρο εργασίας. Όμως είναι απαραίτητες και οι soft δεξιότητες ώστε να αποκτηθεί και να διατηρηθεί ένα άτομο στην εργασία αυτή. Οι καλές Soft δεξιότητες θα βοηθήσουν ένα άτομο να ξεχωρίσει ανάμεσα σε ένα πλήθος μετριότητας. Οι soft δεξιότητες είναι συνώνυμες των «Δεξιοτήτων των Ανθρώπων», των «Διαπροσωπικών Δεξιοτήτων» και επίσης λογίζονται ως «Μεταβιβάσιμες Δεξιότητες». Οι soft δεξιότητες είναι προσωπικά χαρακτηριστικά που ενισχύουν τις αλληλεπιδράσεις ενός ατόμου, την απόδοση στην εργασία και τις προοπτικές σταδιοδρομίας. Με άλλα λόγια οι soft δεξιότητες σχετίζονται με τις ανεπαίσθητες συμπεριφορές και τα στυλ επικοινωνίας που βοηθούν στη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος ή αλληλεπίδρασης με κάποιο άλλο άτομο και συμβάλλει στην πιο εύκολη διαχείριση (Silber et al, 2009).

Λαμβάνοντας τα παραπάνω υπόψη, σκοπός της συγκεκριμένης εργασίας αποτελεί ο τρόπος που επιδρούν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, οι ήπιες δεξιότητες και η ενσυναίσθηση που θα πρέπει να υπάρχουν ώστε να διαμορφωθούν χαρισματικοί διευθυντές/ ηγέτες τόσο στον ιδιωτικό όσο και το δημόσιο τομέα (Vasanthakumari, 2019).

Η παρούσα εργασία, με στόχο την εκπλήρωση του στόχου της αποτελείται από τέσσερα Κεφάλαια. Ειδικότερα, στο πρώτο κεφάλαιο θα γίνει αναφορά στην ηγεσία και τα είδη της. Το δεύτερο κεφάλαιο, πραγματεύεται το θέμα των soft δεξιοτήτων και τον τρόπο που εφαρμόζονται

στην εργασία. Στο τρίτο κεφάλαιο θα γίνει αναφορά στη συναισθηματική νοημοσύνη και ένα από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά των ηγετών που είναι η ενσυναίσθηση. Στο τέταρτο κεφάλαιο θα παρουσιαστεί η έρευνα που διενεργήθηκε. Τέλος, θα ακολουθήσουν συμπεράσματα και η βιβλιογραφία.

Η ηγεσία αποτελεί μια διαδικασία κοινωνικής επιρροής που ο ηγέτης αναζητά οι υφιστάμενοί του να λάβουν μέρος εθελοντικά σε μια προσπάθεια να επιτευχθούν στόχοι για την επιχείρηση (Bummi, 2007). Ως ηγέτης ορίζεται το άτομο που αναθέτει ή ασκεί επιρροή σε άλλους να δράσουν με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να πραγματοποιηθούν οι στόχοι που έχουν καθοριστεί (Mullis, 2004). Οι σημερινές επιχειρήσεις χρειάζονται ηγέτες που να είναι αποτελεσματικοί και σε θέση να κατανοήσουν το μέγεθος της πολυπλοκότητας της επιχείρησης στο παγκόσμιο περιβάλλον που δραστηριοποιούνται που πλέον είναι ραγδαία μεταβαλλόμενο και εξελισσόμενο. Αναλόγως με το πόσο δομημένη είναι η εργασία και το πόσο καλή σχέση διατηρεί ένας ηγέτης με τους εργαζόμενους, η αποτελεσματικότητα θα σημειωθεί να είναι υψηλή από την πλευρά των υπαλλήλων. Σε μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί έχει διαπιστωθεί ότι φροντίδα των δημοκρατικών ηγετών είναι να εξασφαλίζει τη συμμετοχή όλων των μελών της ομάδας σε συζητήσεις και να είναι εφικτή η συνεργασία με μία μικρή αλλά υψηλών κινήτρων ομάδα.

Οι Barchiesi et al (2007) στη μελέτη τους προέβησαν στη μέτρηση της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας και του ηγετικού ρόλου και την επιρροή που μπορεί να ασκήσει στην απόδοση, στις συμπεριφορές της ηγεσίας και τις στάσεις. Διαπίστωσαν επίσης ότι οι δείκτες για την υψηλή ηγεσία δεν έχουν σχέση με προηγούμενα αποτελέσματα που αφορούν την απόδοση αλλά συνδέονται άμεσα τόσο με την υψηλότερη δυνατότητα ενισχυμένης απόδοσης και υψηλότερης φήμης των οργανισμών, υποδεικνύοντας προς την κατεύθυνση μιας ουσιαστικής επιρροής της συμπεριφορικής πολυπλοκότητας και δυναμικής στην ηγεσία σε επίπεδο που είναι αντιληπτό. Ένας μηχανισμός που αφορά το στυλ ηγεσίας που ασκεί επιρροή στην ομαδική καινοτομία στα ιδιωτικά ερευνητικά κέντρα που ερευνήθηκε η σχέση ανάμεσα στα διαφορετικά στυλ ηγεσίας και την ομαδική καινοτομία με τα μεσολαβητικά αποτελέσματα της κοινής χρήσης γνώσης και της ομαδικής επικοινωνίας (Wang, 2009). Για να διερευνηθεί η σχέση ανάμεσα στην οργανωσιακή κουλτούρα και το στυλ ηγεσίας χρησιμοποιήθηκαν παράγοντες όπως η οργανωτική κουλτούρα, η χαρισματική ηγεσία, η μετασχηματιστική ηγεσία και η συναλλακτική ηγεσία.

Οι Voon et al (2011) ανακάλυψαν τον τρόπο που επιδρά το στυλ ηγεσίας στην ικανοποίηση των εργαζομένων σε επιχειρήσεις του δημόσιου τομέα στη Μαλαισία. Αξιοποιήθηκαν παράγοντες όπως οι μισθοί, η αυτονομία στην εργασία, η ασφάλεια της εργασίας, η ευελιξία στο χώρο εργασίας. Από τους συγκεκριμένους παράγοντες διαπιστώθηκε ότι το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας έχει πιο έντονη σχέση με την ικανοποίηση στην εργασία.

Οι Chung – Hsiung Fang et al (2009) όρισαν ότι αυτό το στυλ ηγεσίας μπορεί να ασκήσει επιρροή στην οργανωτική δέσμευση και την ικανοποίηση στην εργασία με θετικό τρόπο και την ικανοποίηση του εργαζόμενου μπορεί να επιδράσει στην οργανωτική δέσμευση και την εργασιακή

απόδοση θετικά. Η ηγεσία προσανατολίζεται κατά πολύ πολιτισμικά, έχοντας παρόλα αυτά ενσωματώσει και τις παραδοσιακές πεποιθήσεις, τους κανόνες και τις αξίες αλλά και τη φροντίδα (Murray et al, 2007).

Σύμφωνα με τη μελέτη των Goh Yuan et al (2005), το στυλ ηγεσίας επιδρά σε σημαντικό βαθμό την άμεση και ευρύτερη οικογένεια και τη φυλή του ηγέτη. Έτσι από τη συγκεκριμένη μελέτη διαπιστώθηκε πως οι δεσμοί ανάμεσα στην οργανωτική ηγεσία και την επιχειρηματική ηθική, συμβάλλουν με τέτοιο τρόπο στην αύξηση της ποιότητας της οργανωσιακής ζωής που μπορεί να επηρεάσει τελικά τα δύο μέλη της οργάνωσης και την ευρύτερη κοινότητα. Στη μελέτη τους οι Lu Ye et al (2011) εξήγησαν τις αντιλήψεις των εργαζομένων για τις συναλλαγές ή το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας των στελεχών, και βρέθηκε να έχουν και οι δύο εξαιρετικά θετική συσχέτιση με τις αντιλήψεις για παράγοντες ενθάρρυνσης του κλίματος των στελεχών της καινοτομίας. Οι Podsakoff et al (1990) ανέφεραν ότι η ηγετική συμπεριφορά μπορεί να ασκήσει επιρροή στην εμπιστοσύνη και την ικανοποίηση των εργαζομένων στον οργανισμό και ότι η οργανωτική συμπεριφορά των υπαλλήλων ενισχύει περαιτέρω τη σχέση ανάμεσα στο στυλ ηγεσίας και οργανωτικής δέσμευσης άμεσα. Η συναλλακτική ηγεσία λογίζεται ως αυτή που στόχο έχει να παρέχονται ανταμοιβές των υφισταμένων μέσω των προσπαθειών και των επιδόσεών τους. Οι Guang-yi et al (2008) συνέκριναν τη συναλλακτική ηγεσία. Η θεωρία για τη μετασχηματιστική ηγεσία υποστηρίζει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία συνεισφέρει στη βελτίωση της απόδοσης των υφισταμένων αλλάζοντας τα κίνητρα και τις αξίες των εργαζομένων. Ο Bass (1997) διαχώρισε το στυλ ηγεσίας σε μετασχηματιστική ηγεσία και συναλλακτική ηγεσία.

Η Μετασχηματιστική ηγεσία έχει χαρακτηριστικά που αφορούν την ατομική επιρροή, την πνευματική ενθάρρυνση και τόνωση. Αυτοί συχνά λαμβάνουν υπόψη το άτομο, καθιερώνουν το όραμα και έχουν ως στόχο το εσωτερικό της επιχείρησης, δημιουργούν μία ανοιχτή κουλτούρα, έχουν εμπιστοσύνη στο προσωπικό για να επιτευχθούν οι στόχοι τους και έτσι επιτυγχάνεται πλήρης απόδοση των δυνατοτήτων του προσωπικού.

Η συναλλακτική ηγεσία δίνει έμφαση στη βασική και εξωτερική ζήτηση του προσωπικού. Η σχέση ανάμεσα στους ηγέτες και τους υφιστάμενους στηρίζεται στη σύμβαση. Τείνουν να επιτυγχάνουν οργανωτικούς στόχους με συγκεκριμένους ρόλους εργασίας και το σχεδιασμό της αποστολής, ο κύριος σκοπός είναι να συντηρήσουν μια σταθερή οργάνωση. Οι Podsakoff et al (1990) στήριξαν ότι η ηγετική συμπεριφορά μπορεί να ασκήσει σημαντική επιρροή στην εμπιστοσύνη και την ικανοποίηση των εργαζομένων στον οργανισμό και την οργανωτική συμπεριφορά των υπαλλήλων κάτι που ενισχύει επιπρόσθετα τη σχέση ανάμεσα στο στυλ ηγεσίας και της οργανωτικής δέσμευσης άμεσα.

Το στυλ ηγεσίας είναι το «σχετικά σταθερό μοτίβο της συμπεριφοράς που χαρακτηρίζει έναν ηγέτη» (DuBrin, 2001). Οι σύγχρονες επιχειρήσεις είναι αναγκαίο να απασχολούν

αποτελεσματικούς ηγέτες που να είναι σε θέση να κατανοήσουν την πολυπλοκότητα του ταχέως μεταβαλλόμενου παγκόσμιου περιβάλλοντος. Τα ποικίλα στυλ ηγεσίας μπορεί να ασκήσουν επιρροή στην οργανωσιακή επιλεκτικότητα ή απόδοση. Σύμφωνα με τους Oladipo et al (2013), η επιτυχία ή η αποτυχία των σωστών επιχειρήσεων, εθνών και άλλων κοινωνικών μονάδων έχει πιστωθεί κατά πολύ στη φύση του στυλ ηγεσίας τους. Οι Jeremy et al (2012) επεξήγησαν ότι στον κατασκευαστικό κλάδο, η ηγεσία είναι πραγματικά μια διαδικασία για να ασκείται επιρροή στις δεσμεύσεις των άλλων για την αναγνώριση του πλήρους δυναμικού τους, της επίτευξης των στόχων, του οράματος με πάθος και ακεραιότητα. Μέσω της συγκεκριμένης μελέτης διαπιστώθηκε επίσης ότι οι συσχετισμοί ανάμεσα στον ηγέτη και τον εργαζόμενο ωθούν επιπλέον τον παράγοντα ικανοποίηση των εργαζομένων που ασκείται επιρροή σε σημαντικό βαθμό από το στυλ ηγεσίας που υιοθετείτε από τον ηγέτη. Ωστόσο από τη διαθέσιμη βιβλιογραφία μπορεί να συνοψιστούν οι ποικίλες διαστάσεις του στυλ ηγεσίας και η επίδρασή τους στην ικανοποίηση των εργαζομένων, την ομαδική εργασία, την οργανωτική αλλαγή και την απόδοση των εργαζομένων.

### **1.1 Μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας**

Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας επικεντρώνεται στην ανάπτυξη οπαδών καθώς και τις ανάγκες τους. Οι Διευθυντές με μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας επικεντρώνονται στην ανάπτυξη του συστήματος αξιών των εργαζομένων, το επίπεδο έμπνευσης και την ηθική με προοίμιο τις ικανότητές τους (Ismail et al, 2009). Σύμφωνα με τον Bass (1997), ο στόχος της μετασχηματιστικής ηγεσίας θα ήταν να «μεταμορφώσει» τους ανθρώπους και τις επιχειρήσεις στην κυριολεκτική έννοια. Να αλλάξει δηλαδή το νου και την καρδιά και να διευρύνει την όραση, τη διορατικότητα και την κατανόηση αποσαφηνίζοντας τους λόγους που κάνουν τη συμπεριφορά σύμφωνη με τις αξίες, τις έννοιες και να επιφέρει αλλαγές που είναι μόνιμες, αυτοδιαϊωνιζόμενες και οικοδομούν ορμή. Όπως υποστήριξαν οι Bass και Avolio (1993), η μετασχηματιστική ηγεσία είναι σε ισχύ όταν ο ηγέτης λειτουργεί σε ένα ευρύ φάσμα και διατηρεί τα συμφέροντα των εργαζομένων, εφόσον ανεγείρει την ευαισθητοποίησή τους και την αποδοχή για το σκοπό και την ανάθεση εργασίας στην ομάδα, έτσι ώστε όταν συνδυάζουν τους υπαλλήλους για να εμφανιστούν πέρα από το δικό τους συμφέρον για το καλό του συνόλου της ομάδας. Επιπρόσθετα, όπως υποστήριξαν οι Bass και Avolio (1990), οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ωθούν τους οπαδούς ενθαρρύνοντάς τους να δουν τα προβλήματα που προκύπτουν από νέες προοπτικές, παρέχουν υποστήριξη και ενθαρρύνουν την επικοινωνία της επιχείρησης, διεγείρουν το συναίσθημα και την ενσωμάτωση μέσα σε αυτή. Οι Bruce et al (1995) είπαν ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι σε θέση να ορίσουν και να διατυπώσουν ένα όραμα για τους οργανισμούς και το στυλ ηγεσίας τους και μπορούν να επηρεάσουν ή να «μεταμορφώσουν» μεταβλητές σε ατομικό επίπεδο, όπως η

αύξηση κινήτρων και μεταβλητών σε επίπεδο οργανισμού, όπως για παράδειγμα η μεσολάβηση όταν υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ των ομάδων. Οι Podsakoff et al (1990) αποκάλυψαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία είχε ενεργή επιρροή στα ατομικά και οργανωτικά αποτελέσματα καθώς και η ικανοποίηση και η απόδοση των εργαζομένων. Υψηλότερα επίπεδα της μετασχηματιστικής ηγεσίας συσχετίστηκαν με υψηλότερα επίπεδα ομαδικής ισχύος.

## **1.2 Το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας:**

Η συναλλακτική ηγεσία βασίζεται περισσότερο στις «συναλλαγές» μεταξύ του ηγέτη και των ακολούθων του με το οποίο οι ακόλουθοι αποζημιώνονται για τη συγκεκριμένη εκπλήρωση των στόχων ή τα κριτήρια απόδοσης (Trottier et al, 2008). Ο ηγέτης των συναλλαγών θα επικυρώσει πρώτα τη σχέση μεταξύ απόδοσης και επιβράβευσης και στη συνέχεια θα προβεί σε ανταλλαγές για μια κατάλληλη ανταπόκριση που ενθαρρύνει τους υφισταμένους να βελτιώσουν την απόδοση (Scott, 2003). Η συναλλακτική ηγεσία σε οργανισμούς παίζει ένα ρόλο ανταλλαγής μεταξύ διευθυντών και υφισταμένων (Jung, 2001). Το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας εννοείται ότι αφορά την ανταλλαγή ανταμοιβών και στόχων μεταξύ των εργαζομένων και της διαχείρισης (Howell & Avolio, 1993). Οι Bass και Avolio (1990) εξήγησαν ότι οι συναλλακτικοί ηγέτες παρακινούν τους υφισταμένους μέσω της χρήσης των ενδεχόμενων ανταμοιβών, διορθωτικών ενεργειών και επιβολής κανόνων. Οι Bass Bernard et al (1994) εξήγησαν ότι η συναλλακτική ηγεσία εξαρτάται από την εναλλακτική ενίσχυση, είτε θετική εναλλακτική ανταμοιβή ή πιο αρνητική, ενεργές ή παθητικές μορφές διαχείρισης κατ' εξαίρεση. Οι συναλλακτικοί ηγέτες παρακινούν τους οπαδούς μέσω της ανταλλαγής, για παράδειγμα, την επιτυχή ολοκλήρωση έργου με αντάλλαγμα ανταμοιβές ή προτιμήσεις. Οι Kahai et al (1997) διαπίστωσαν ότι η αποτελεσματικότητα της ομάδας ήταν σε μεγαλύτερο βαθμό με την προϋπόθεση να εφαρμόζεται η συναλλακτική ηγεσία. Σύμφωνα με τους Burns (1978), οι συναλλακτικοί ηγέτες τείνουν να δίνουν έμφαση στο να ολοκληρώνεται η εργασία και να επιτυγχάνεται η συμμόρφωση των εργαζομένων και αυτοί οι ηγέτες στηρίζονται σε μεγάλο βαθμό στις οργανωτικές ανταμοιβές και επιπλήξεις που ασκούν επιρροή στον τρόπο που αποδίδουν οι εργαζόμενοι.

## **1.3 Χαρισματική ηγεσία**

Υπάρχει πάντα ένας καθορισμένος τρόπος με τον οποίο οι οπαδοί θέλουν να συμπεριφέρονται οι ηγέτες, ομοίως η επιτυχία οποιουδήποτε ηγέτη εξαρτάται από τον βαθμό στον οποίο κατανοεί τους οπαδούς του και τις προσδοκίες τους. Η ιστορία έχει επίσης δει την αλλαγή στις προσδοκίες των οπαδών και τελικά την πτώση των ηγετών μόλις εκπληρωθούν οι στόχοι για τους οποίους επιλέγονται. Επιπλέον, οι ηγέτες από την άλλη πλευρά περιμένουν επίσης από τους οπαδούς τους

να ενεργούν και να αντιδρούν με συγκεκριμένο τρόπο και αυτό αφορά την ικανότητα του ηγέτη να διαμορφώνει τη συμπεριφορά των οπαδών που καθορίζουν την έκτασή της επιτυχία ή αποτυχία. Αυτή η λεπτή γραμμή αμοιβαίων προσδοκιών διέπεται περαιτέρω από τις καταστάσεις που επικρατούν ανάμεσα στον ηγέτη και τον ηγούμενο. Όπου οι κανόνες και οι προσδοκίες μπορεί να είναι αποτέλεσμα της τυπικής ιεραρχίας σε ένα σύστημα, από εκεί μπορεί να προέρχονται οι ίδιες προσδοκίες συμπεριφοράς από τις συμβατικές πεποιθήσεις και πρακτικές που ακολουθήθηκαν από το παρελθόν (Rojhe & Syal, 2014).

Αλλά οι καιροί αλλάζουν και αυτή η ξαφνική συστροφή στις καταστάσεις που υπάρχουν μπορεί να ωθήσουν την εγκατάλειψη του στυλ ηγεσίας που είναι συμβατικές και δομημένες. Το δυναμικό περιβάλλον μπορεί να οδηγήσει σε απαρχαιωμένο εκφυλισμό και εξασθένιση της ηγεσίας και να δημιουργήσουν μια ατμόσφαιρα αβεβαιότητας όπου οι οπαδοί περιβάλλονται από έλλειψη εμπιστοσύνης, απουσία συμπόνιας, χαμηλή εμπιστοσύνη στο παρόν τους και αβεβαιότητα για το μέλλον (Rojhe & Syal, 2014).

Οι καταστάσεις μπορεί επίσης να προκύψουν όπου οι μελλοντικές προκλήσεις είναι απρόβλεπτες και δεν βιώνονται ποτέ πριν και αφήνουν τους οπαδούς να αναζητήσουν έναν νέο ηγέτη που μπορεί να τους υποσχεθεί βεβαιότητα, σταθερότητα και ελπίδα και κάποιον που μπορεί να τους οδηγήσει στη θετικότητα και την αισιοδοξία. Για να λειτουργήσει αποτελεσματικά μία επιχείρηση, οι ηγέτες πρέπει να είναι σε θέση να χαράξουν στρατηγική, να θέτουν οράματα και προτεραιότητες, να δημιουργήσουν σχέσεις, να επηρεάσουν τους άλλους και να ωθήσουν συγκεκριμένα ζητήματα να λάβουν χώρα. Αλλά αν ερωτηθούν οι ακόλουθοι τι είναι αυτό που χρειάζονται από τους ηγέτες, η ξεκάθαρη απάντηση είναι η εμπιστοσύνη, η συμπόνια, η σταθερότητα και η ελπίδα. Όταν οι άνθρωποι πιστεύουν ότι ένα άτομο έχει ειδικά χαρίσματα ή δύναμη να το οδηγήσει έξω από μια κρίση, η δυνατότητα για χαρισματική ηγεσία είναι παρούσα. Επιπλέον, το παραδοσιακό στυλ ηγεσίας όπου ασκείται η συμβατική ηγεσία δεν είναι ελκυστικό για τους σύγχρονους οπαδούς, η ορθολογική ηγεσία όπου η γραφειοκρατία διέπει τη σχέση ηγέτη-οπαδού μπορεί να μην εκλαμβάνεται ως πηγή σταθερότητας και ελπίδας σε αυτές τις ασταθείς συνθήκες όπως βιώνεται από τον κόσμο το τελευταίο χρονικό διάστημα έχοντας λάβει τη μορφή παγκόσμιων οικονομικών κρίσεων (Rojhe & Syal, 2014).

Σε αυτές τις ιδιόμορφες συνθήκες γεννιέται ένας νέος ηγέτης και σε αντίθεση με το παλιό συμβατικό ή δομημένο στυλ, είναι το χάρισμά τους που τους κάνει πηγή ελπίδας για τους οπαδούς τους και γεννιούνται χαρισματικοί ηγέτες (Rojhe & Syal, 2014).

### **1.3.1 Χαρακτηριστικά των Χαρισματικών Ηγετών**

Πολύ διαφορετικοί από τους άλλους τύπους ηγετών, οι χαρισματικοί ηγέτες είναι γνωστοί για το χάρισμα που κατέχουν και αυτό το χάρισμα είναι πέρα και πάνω από τις άλλες ηγετικές ιδιότητες

που εξυψώνονται στα μάτια των οπαδών τους. Σύμφωνα με τον Weber, το χάρισμα είναι «μια ορισμένη ιδιότητα μιας ατομικής προσωπικότητας, με την αρετή που ξεχωρίζει από τους απλούς ανθρώπους και αντιμετωπίζεται ως προικισμένος με υπερφυσικό, υπεράνθρωπο, ή τουλάχιστον ειδικότερα εξαιρετικές δυνάμεις ή ιδιότητες». Αυτές οι ιδιότητες δεν είναι προσιτές στον απλό άνθρωπο, αλλά θεωρούνται ως θεϊκής προέλευσης ή ως υποδειγματικές και συνεχόμενης βάσης του ενδιαφερόμενου ατόμου που αντιμετωπίζεται ως ηγέτης. Περαιτέρω πιστεύεται ότι η νομιμότητα του χαρίσματος βασίζεται σε δύο βασικούς όρους. Πρώτον μια ανάγκη, μια φιλοδοξία ή ένας στόχος μεταξύ των οπαδών που παρέμενε ανεκπλήρωτος από μια υπάρχουσα κοινωνική τάξη ή με άλλα λόγια θέση με ανεκπλήρωτες επιθυμίες. Η δεύτερη σημαντική προϋπόθεση που νομιμοποιεί το χάρισμα είναι η παρουσία ενός ηγέτη στον οποίο οι οπαδοί θα υποτάσσονταν με βάση την πίστη τους σε αυτόν λόγω του χαρίσματος— των ιδιοτήτων που συμβάλλουν στο να εκπληρωθούν οι προσδοκίες τους. Επομένως, μπορεί να γίνει πιστευτό ότι οι χαρισματικοί ηγέτες είναι αποτέλεσμα της ικανότητας των ειδικών δυνάμεών τους να ενσταλάξουν την ελπίδα και υπόσχεση για ένα καλύτερο μέλλον μεταξύ των οπαδών που είναι μπερδεμένοι στις παρούσες συνθήκες και προσδοκούν ότι θα οδηγηθούν σε ένα πιο φωτεινό αύριο (Rojhe & Syal, 2014).

Μετά από την παρουσία της αβεβαιότητας, αυτό που γίνεται περαιτέρω σημαντικό είναι αυτά τα χαρακτηριστικά των χαρισματικών ηγετών που τους κάνουν να γίνονται αντιληπτοί ως πανάκεια μεταξύ των οπαδών. Είναι αυτές οι μοναδικές ικανότητες που τους κάνουν εξαιρετικούς στην επικρατούσα κατάσταση και παρακινεί τους οπαδούς να τους αποδεχτούν ως ηγέτες που θεωρούνται ότι αποστέλλονται από το ίδιο το θεϊκό. Αυτές οι ικανότητες μπορούν να γίνουν κατανοητές από μια προοπτική τριών σημείων. Από την πλευρά των ακολούθων, την κατάσταση και τις εσωτερικές συνθήκες. Κάθε ένα από αυτά τα σημεία εστιάζουν σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του χαρισματικού ηγέτη με βάση τον αντίκτυπό του στους οπαδούς, την κατάσταση ή τους ίδιους τους ηγέτες. Το κέντρο ακολούθων είναι η ικανότητα κατανόησης των ιδιοτελών συμφερόντων των οπαδών και των φιλοδοξιών τους και να εμψυχήσει ανάμεσά τους την αίσθηση της υποστήριξης, της σταθερότητας και της ελπίδας για ένα πιο υγιές μέλλον ώστε να συναντηθούν προσωπικά συμφέροντα. Αποτελείται από τις ικανότητες έμπνευσης, την ικανότητα κατανόησης και τις σχέσεις οπαδών, της συμπόνιας, της ενσυναίσθησης, τη γενναιοδωρία, την καθοδήγηση & και την εικόνα της πανάκειας από την καλλιέργεια της ελπίδας μεταξύ των οπαδών (Rojhe & Syal, 2014).

Αυτό περιλαμβάνει επίσης την ικανότητα αναγνώρισης του ηγέτη και αναπτύσσουν μέσα τους την αίσθηση της σημασίας. Τα χαρακτηριστικά που επικεντρώνονται στον ακόλουθο αναπτύσσουν εμπιστοσύνη και ψυχολογικό δεσμό μεταξύ του ηγέτη και των οπαδών. Οι χαρισματικοί ηγέτες είναι διανοούμενοι εκτιμώντας την αρχή του τι είναι για μένα (WIIFM) των οπαδών και ως εκ



τούτου γίνονται αντιληπτοί ως συμπονετικοί που τους προικίζει να κατευθύνουν τους οπαδούς για εξαιρετικά αποτελέσματα (Rojhe & Syal, 2014).

Αναφορικά με την επικέντρωση στην κατάσταση γίνεται αναφορά στην ικανότητα ερμηνείας, αποκωδικοποίησης και κατανόησης των παρόντων συνθηκών που αποτελούν πηγή ανασφάλειας και αστάθειας και την ικανότητα να αμφισβητούν τις παρεμβάσεις που αφορούν το status quo που υπόσχονται πανάκεια. Η αύρα των χαρισματικών ηγετών είναι αυτή της ικανότητας να κάνουν τη διαφορά στη ζωή του ατόμου καθώς αμφισβητεί το status quo, αναπτύσσουν συνοχή από δημιουργία κοινής αίσθησης σκοπού και περαιτέρω δημιουργεί θετικό εργασιακό περιβάλλον ενισχύοντας τη δέσμευση των οπαδών στο έργο που αναλαμβάνουν. Η ικανότητά τους να αναλαμβάνουν τον έλεγχο της κατάστασης ή των περιστάσεων ορίζεται επίσης από το άνοιγμα τους στην αλλαγή ή από το να είναι ευέλικτοι στη δυναμική των καταστάσεων προς όφελος των οπαδών. Είναι προορατικοί και ικανοί να αναπτύξουν ένα περιβάλλον που εξασφαλίζει σταθερότητα στους οπαδούς (Rojhe & Syal, 2014).

Η επικέντρωση στο εσωτερικό δεν αφορά τον εγωκεντρισμό, αλλά πρόκειται για την εσωτερική πηγή ελέγχου των ατόμων. Πιστεύουν ότι τα πάντα στον κόσμο έχουν να κάνουν με αυτούς σε ένα τρόπο με τον οποίο μπορούν να ελέγχουν γεγονότα που τους επηρεάζουν. Τα άτομα με υψηλό εσωτερικό τόπο ελέγχου πιστεύουν ότι τα γεγονότα στη ζωή τους προέρχονται κυρίως από τις δικές τους πράξεις. Οι δεξιότητες της αποτελεσματικής επικοινωνίας, της ακρόασης και των αλληλεπιδράσεων, της προσωπικότητας που είναι ενεργητική και ενθουσιώδης, της σοφίας της ευελιξίας και της αποτελεσματικής προσωπικότητας συμβάλλουν περαιτέρω σε αυτό το χάρισμα. Είναι προορατικοί και όχι αντιδραστικοί και διαθέτουν αυτοπεποίθηση, ανιδιοτέλεια, αξίες, όραμα και αισιοδοξία που τους καθιστούν υποδειγματικούς στα μάτια των οπαδών. Αυτή η αύρα των χαρισματικών ηγετών είναι επομένως μια συγχώνευση των χαρακτηριστικών τους για την κατανόηση των οπαδών, των καταστάσεων και ικανοτήτων να παρακολουθούν τον εαυτό τους που χτίζει αυτό το χάρισμα του υπερανθρώπου και την εικόνα της πανάκειας (Rojhe & Syal, 2014).

## Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>: Οι soft δεξιότητες και η εφαρμογή τους στο εργασιακό περιβάλλον

Μελέτες από το Stanford Research Institute και το Ίδρυμα Carnegie Mellon μεταξύ των διευθυνόντων συμβούλων του Fortune 500 έδειξαν ότι το 75% της μακροπρόθεσμης επαγγελματικής επιτυχίας προέκυψε από την κατοχή soft δεξιοτήτων και μόνο το 25% από τις τεχνικές δεξιότητες. Ερευνητές στο Πανεπιστήμιο της Βοστώνης, στο Ross School of Business του Πανεπιστημίου του Μίσιγκαν διαπίστωσαν ότι οι εργαζόμενοι με εκπαίδευση στις soft

δεξιότητες είναι 12% πιο παραγωγικοί από εκείνους που δεν τις έχουν. Το Πανεπιστήμιο του Χάρβαρντ ανέφερε ότι το 85% της επιτυχίας στο χώρο εργασίας αποδίδεται στις Soft skills και μόνο το 15% στις τεχνικές δεξιότητες. Μια μελέτη δημοσίου συμφέροντος που διεξήχθη από τα McDonald's στο Ηνωμένο Βασίλειο προέβλεψε ότι πάνω από μισό εκατομμύριο άνθρωποι θα απομακρυνθούν από την εργασία τους λόγω έλλειψης soft δεξιοτήτων (Vasanthakumari, 2019).

## **2.1 Τύποι soft skills στο χώρο εργασίας**

Οι hard δεξιότητες είναι οι τεχνικές δεξιότητες που χρησιμοποιεί το άτομο κάθε μέρα για να εκτελέσει την εργασία του. Μερικά παραδείγματα θα ήταν οι γνώσεις υπολογιστή ή διαδικαστικές γνώσεις που εφαρμόζονται στην εργασία. (Dennis & Jimmy, 2011). Σε αντίθεση με τις σκληρές δεξιότητες, οι οποίες μπορούν να αποδειχθούν και να μετρηθούν, οι μαλακές δεξιότητες είναι άυλες και δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν και βοηθούν στο να διευκολύνουν τις ανθρώπινες συνδέσεις. Ενώ, οι hard δεξιότητες, τείνουν να είναι συγκεκριμένες για ένα συγκεκριμένο είδος εργασίας, οι soft δεξιότητες είναι ευρέως εφαρμόσιμες (Jane & Helen, 2008).

## **2.2 Soft δεξιότητες**

Για τις soft δεξιότητες γίνεται αναφορά σε ένα συνονθύλευμα από προσωπικές ιδιότητες, συνήθειες, συμπεριφορές και κοινωνικές χάρες που συμβάλλουν στο να μπορεί ένας καλός υπάλληλος να ανταποκριθεί με τα καθήκοντα της εργασίας.

Σύμφωνα με το αγγλικό λεξικό Collins, ο όρος "soft skills" ορίζεται ως "οι επιθυμητές ιδιότητες για ορισμένες μορφές απασχόλησης που δεν εξαρτώνται από την αποκτηθείσα γνώση. Οι δεξιότητες αυτές περιλαμβάνουν την κοινή λογική, την ικανότητα αντιμετώπισης ανθρώπων και τη θετική ευέλικτη στάση» (Jungsun et al, 2011).

## **2.3 Γιατί έχουν σημασία οι soft δεξιότητες**

Οι soft δεξιότητες είναι ένας συνδυασμός δεξιοτήτων που έχουν οι άνθρωποι όπως κοινωνικές δεξιότητες, δεξιότητες επικοινωνίας, χαρακτήρα ή χαρακτηριστικών προσωπικότητας, στάσεις, χαρακτηριστικά καριέρας, κοινωνική και συναισθηματική νοημοσύνη, δείκτες νοημοσύνης, που επιτρέπουν στους ανθρώπους να περιηγούνται στο περιβάλλον τους να συνεργάζονται καλά με άλλους, να αποδίδουν καλά και να επιτυγχάνουν τους στόχους τους συμπληρώνοντας έτσι το υπόλοιπο μέρος των δεξιοτήτων τους που σχετίζονται με τις γνώσεις, με άλλα λόγια τις hard δεξιότητες (Vasanthakumari, 2019).

Οι soft δεξιότητες συμβάλλουν στο να γίνει διάκριση μεταξύ των επαρκών υποψηφίων και των ιδανικών υποψηφίων. Στις περισσότερες ανταγωνιστικές αγορές εργασίας, τα κριτήρια πρόσληψης

δεν σταματούν στην τεχνική ικανότητα και τις εξειδικευμένες γνώσεις. Οι υπεύθυνοι προσλήψεων θα αναζητούν άτομα που μπορούν να γίνουν ηγέτες και η ηγεσία, η ίδια, εξαρτάται από πολλές βασικές soft δεξιότητες. Οι soft δεξιότητες είναι βασικές για την οικοδόμηση σχέσεων, την απόκτηση ορατότητας και τη δημιουργία περισσότερων ευκαιριών για πρόοδο (Vasanthakumari, 2019).

## **2.4 Σημασία των soft δεξιοτήτων**

Διακατεχόμενο ένα άτομα από soft δεξιότητες συνεπάγεται ότι είναι σε θέση να χειρίζεται τις διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσει στον εργασιακό του χώρο. Επιπρόσθετα, είναι σε θέση να λάβει τις κατάλληλες αποφάσεις. Επιπλέον, καθίσταται ικανό να επικοινωνεί αποτελεσματικά, δημιουργώντας έτσι καλές εντυπώσεις και θετικό αντίκτυπο που ωθεί την επαγγελματική του εξέλιξη (Vasanthakumari, 2019)

Οι Soft δεξιότητες διαχωρίζονται σε δύο είδη. Αρχικά πρόκειται για διαπροσωπικές ιδιότητες όπως η ενσυναίσθηση, η ηγεσία, η επικοινωνία, η ομαδική εργασία, οι καλοί τρόποι, η ικανότητα διδασκαλίας, η καλή λειτουργία και αντιμετώπιση της διαφορετικότητας, και η αυτοπεποίθηση. Επιπρόσθετα οι soft δεξιότητες αφορούν προσωπικά χαρακτηριστικά όπως η αισιοδοξία, η υπευθυνότητα, η αίσθηση του χιούμορ, η ακεραιότητα, η διαχείριση χρόνου, το κίνητρο, η κοινή λογική. Οι soft δεξιότητες που είναι απαραίτητες παρουσιάζονται παρακάτω (Vasanthakumari, 2019).

### **A) Επικοινωνιακή ικανότητα**

Οι επικοινωνιακές δεξιότητες αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο των Soft δεξιοτήτων. Είναι μια διαδικασία μέσω της οποίας ανταλλάσσεται ένα μήνυμα από τον αποστολέα στον παραλήπτη και αντίστροφα (Vasanthakumari, 2019).

### **B) Προφορική επικοινωνία**

Είναι απαραίτητο η προφορική επικοινωνία ανάμεσα στους συναδέλφους, ηλικιωμένους και υφισταμένους να εκτελείται με το σωστό τρόπο ώστε να αποφεύγετε κάθε είδους παρεξήγησης και παρερμηνείας στο χώρο εργασίας. Η γλώσσα είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται για την επικοινωνία ενός μηνύματος από το ένα άτομο στο άλλο της ίδιας ομάδας. Ωστόσο είναι αξιοσημείωτο πως η γλώσσα έχει σημαντικά στοιχεία ώστε να κατασταθεί η επικοινωνία σωστή. Αρχικά η γραμματική πρέπει να χρησιμοποιείται σωστά κατά τη διάρκεια όλων των συνομιλιών. Πάντα θα πρέπει να προηγείται της σκέψης πριν της λεκτικής έκφρασης . Θα πρέπει να γίνεται χρήση απλών και σύντομων προτάσεων για να μεταφερθούν τα μηνύματά. Θα πρέπει να αποφεύγεται η χρήση σύνθετων και μεγάλων προτάσεων ενώ δεν θα πρέπει να χρησιμοποιούνται

λεκτικά και μη λεκτικά συμπληρώματα κατά τη διάρκεια της συνομιλίας. Η γραμματική είναι ένα σύνολο οδηγιών που μας υποδεικνύει ξεκάθαρα πώς, πότε και πού να χρησιμοποιούνται οι λέξεις οποιασδήποτε γλώσσας. Σημαντικός είναι και ο ρυθμός ομιλίας. Θα πρέπει να διατηρείται ένας μέσος ρυθμός ταχύτητας για την παράδοση του μηνύματος με ξεκάθαρο τρόπο. Η μέση ταχύτητα ενός άψογου ομιλητή είναι περίπου 130 με 160 λέξεις ανά λεπτό (Vasanthakumari, 2019).

### **Γ) Μη λεκτική επικοινωνία**

Η γλώσσα του σώματος, που ονομάζεται επίσης μη λεκτική επικοινωνία παρουσιάζει στο κοινό τα συναισθήματα και τις σκέψεις ενός ατόμου πάνω σε ένα συγκεκριμένο θέμα. Η γλώσσα του σώματος είναι μια φυσική αναπαράσταση που είναι ενσωματωμένη σε κάθε ζωντανό οργανισμό σε αυτόν τον κόσμο. Είναι επίσης γνωστή ως η πρώτη γλώσσα του κόσμου (Vasanthakumari, 2019).

### **Δ) Ικανότητα γραπτής επικοινωνίας**

Η γραφή αξιολογεί τις ενδείξεις επάρκειας ενός ατόμου, την ορθογραφία, τη γραμματική και άλλα χαρακτηριστικά του γραπτού λόγου που είναι ικανά να επιφέρουν μία εύρυθμη επικοινωνία (Vasanthakumari, 2019).

### **Ε) Δεξιότητες παρουσίασης**

Οι δεξιότητες παρουσίασης συμπεριλαμβάνουν τον προγραμματισμό, την προετοιμασία και την παράδοση του μηνύματος. Η πραγματοποίηση μιας επίσημης ομιλίας είναι μια μορφή παρουσίασης. Οι δεξιότητες παρουσίασης μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ευρέως σε σωματικές, προφορικές και ηλεκτρονικές (Vasanthakumari, 2019).

## **2.5 Ομαδική εργασία**

Η ομαδική εργασία συνιστά τη συλλογική προσπάθεια μιας ομάδας για την επίτευξη ενός κοινού στόχου ή για την ολοκλήρωση μιας εργασίας με τον πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο. Άτομα διαφορετικού φύλου, διαφορετικών ηλικιακών ομάδων, προσόντων, θέσης και δεξιοτήτων εργάζονται ως ομάδα με κοινό στόχο της ολοκλήρωσης του έργου. Επ' αυτού σημαντική είναι και η επαγγελματική ηθική που συμπεριλαμβάνει τους προσωπικούς και εταιρικούς κανόνες που διέπουν τη συμπεριφορά στο πλαίσιο ενός συγκεκριμένου επαγγέλματος. Επιπρόσθετα, οι διαπροσωπικές δεξιότητες που αφορούν την ικανότητα να επικοινωνεί ή να αλληλεπιδρά ένα άτομο καλά με άλλους ανθρώπους. Ο άνθρωπος είναι κοινωνικό ζώο και η επιτυχία του στη ζωή σε μεγάλο βαθμό εξαρτάται από τη σχέση και την αλληλεπίδρασή του με τους άλλους. Περαιτέρω, οι διαπροσωπικές δεξιότητες αφορούν τις σχέσεις ανάμεσα στα πρόσωπα των σχέσεων μεταξύ των προσώπων. Από την άλλη πλευρά, η προσωπική χημεία αφορά το πλαίσιο των σχέσεων και

θεωρείται ως ένα απλό «συναίσθημα» των ανθρώπων όταν μοιράζονται μια ιδιαίτερη σχέση. Είναι σημαντικό στις διαπροσωπικές σχέσεις να ληφθεί η απόφαση για το ποιο άτομο θα συνεργαστεί με ποιο (Vasanthakumari, 2019).

## **2.6 Διαχείριση χρόνου**

Η Διαχείριση του χρόνου σχετίζεται με τη διαδικασία που θα πρέπει να ακολουθηθεί για την οργάνωση και το σχεδιασμό του μοιράσματος του χρόνου ανάμεσα σε συγκεκριμένες δραστηριότητες που πρέπει να επιτελεστούν. Η καλή διαχείριση του χρόνου δίνει τη δυνατότητα να πραγματοποιείται η εργασία έξυπνα – όχι δυσκολότερα – έτσι ώστε να κερδίζετε χρόνος και να είναι εφικτό να πραγματοποιηθούν περισσότερα πράγματα σε λιγότερο χρόνο, ακόμα και όταν ο χρόνος είναι στενός και οι πιέσεις υψηλές. Η αποτυχία διαχείρισης του χρόνου βλάπτει την αποτελεσματικότητα και συνεισφέρει στην πρόκληση άγχους (Vasanthakumari, 2019).

## **2.7 Ηγεσία**

Η Ηγεσία είναι η ικανότητα της άσκησης επηρεασμού στους άλλους, με ή χωρίς εξουσία. Όλες οι επιτυχημένες προσπάθειες είναι αποτέλεσμα ανθρώπινης προσπάθειας. Έτσι, η ικανότητα να επηρεάζεις τους άλλους είναι προέλευση των Διαπροσωπικών Επικοινωνιών, της Διαχείρισης συγκρούσεων, της Επίλυσης Προβλημάτων και της Λήψης Αποφάσεων. Εξέχουσας σημασίας είναι και η κριτική σκέψη που είναι η ικανότητα σκέψης ορθολογικά, κατανοώντας τη λογική σύνδεση μεταξύ των ιδεών. Η επίλυση προβλημάτων είναι η πράξη ορισμού ενός προβλήματος, προσδιορισμού της αιτίας του προβλήματος, αναγνώρισης, ιεράρχησης και επιλογή εναλλακτικών λύσεων και της εφαρμογής λύσεων. Η επίλυση των συγκρούσεων θεωρείται ως οι μέθοδοι και οι διαδικασίες που εμπλέκονται στη διευκόλυνση του ειρηνικού τερματισμού της σύγκρουσης και των αντίποινων. Επιπρόσθετα, η διαπραγμάτευση είναι μια μέθοδος με την οποία οι άνθρωποι διευθετούν τις διαφορές. Είναι μια διαδικασία με την οποία επιτυγχάνεται συμβιβασμός ή συμφωνία ενώ αποφεύγονται οι διαμάχες. Η λήψη αποφάσεων αποτελεί μία γνωστική διαδικασία που η κατάληξή της σχετίζεται με την επιλογή μιας πεποίθησης ή ενός σχεδίου δράσης ανάμεσα από διαφορετικές εναλλακτικές δυνατότητες. Επίσης, η δημιουργικότητα ορίζεται ως η τάση να δημιουργούνται ή να αναγνωρίζονται ιδέες, εναλλακτικές ή δυνατότητες που μπορεί να είναι χρήσιμες για να επιλυθούν προβλήματα, να επικοινωνούν με τους άλλους και να ψυχαγωγούν τον εαυτό τους και τους άλλους. Το ατομικό κίνητρο από την άλλη πλευρά συνιστά την ικανότητα να προβεί ένα άτομο σε δράσεις που πρέπει να γίνουν, χωρίς να επηρεαστούν από άλλους ανθρώπους ή καταστάσεις. Η αυτοπεποίθηση σχετίζεται με την προσωπική κρίση, την ικανότητα, τη δύναμη ενός ατόμου ενώ η αυτογνωσία είναι η ικανότητα ενός ατόμου να δει ενδοσκοπικά αλλά και να αναγνωρίσει τον εαυτό του ως άτομο ξεχωριστό από το περιβάλλον και άλλα άτομα (Vasanthakumari, 2019).

## 2.8 Οι soft δεξιότητες που χρησιμοποιούνται στον χώρο εργασίας

Ως επί το πλείστο, σε έναν χώρο εργασίας χρησιμοποιούνται οι παρακάτω soft δεξιότητες:

- Επικοινωνιακές δεξιότητες και Γλώσσα σώματος
- Ομαδικές δεξιότητες
- Τρόποι διαχείρισης χρόνου
- Στρατηγικές διαχείρισης του άγχους που πολλές φορές μπορεί να αφορά τη αλλαγή εστίασης (δραστηριότητες εκτροπής)
- Στρατηγικές ηγεσίας
- Κριτική σκέψη
- Επίδειξη καλοσύνης και ευγένειας
- Επίδειξη ευελιξίας και προσαρμοστικότητας
- Διατήρηση οπτικής επαφής, χρήση κοινής λογικής
- Νοημοσύνη (IQ)
- Συναισθηματική νοημοσύνη (Emotional intelligence)
- Θετική εργασιακή ηθική και στάση
- Διατήρηση καλής προσωπικής εμφάνισης
- Κατανόηση του τι είναι ο κόσμος
- Προθυμία για λήψη οδηγιών και ευθύνης
- Ικανότητα δημιουργίας εύρυθμων σχέσεων με τους συναδέλφους σε στενό περιβάλλον
- Ένταξη και εθελοντισμός

Αξίζει να τονιστεί ότι δεν είναι απαραίτητο όλα τα παραπάνω να προαχθούν σε σύντομο χρόνο (Anju, 2009).

Επιπρόσθετα, είναι απαραίτητο να ακολουθηθούν τα παρακάτω ώστε να επέλθει η επιτυχία στον εργασιακό χώρο.

- Αρχικά, σημαντικό χαρακτηριστικό είναι η υπευθυνότητα για τον εαυτό
- Έλλειψη φόβου για κάτι. Είναι απαραίτητο να ληφθεί η κατάλληλη γνώση
- Οι δεξιότητες και οι τεχνικές ικανότητες είναι ο πυρήνας της καριέρας
- Αυτό που είναι άγνωστο μπορεί να πληγώσει ή να μη συνεισφέρει στην πρόοδο του ατόμου
- Θα πρέπει να αναπτύσσονται σημαντικές soft δεξιότητες και να αξιοποιούνται οι δυνάμεις ενώ θα πρέπει να αντιμετωπίζονται οι αδυναμίες. Είναι σημαντικό να κατανοηθεί πως οι δεξιότητες και οι τεχνικές ικανότητες συνιστούν τον πυρήνα της επαγγελματικής πορείας.
- Επιδεικνύοντας μια κακή στάση δεν είναι εφικτή η εύρυθμη πορεία της εργασίας

Τέλος, στην προσπάθεια εισαγωγής ενός ατόμου στο εργασιακό περιβάλλον μίας επιχείρησης, είναι σημαντική η προετοιμασία του βιογραφικού και του τρόπου που θα παρουσιάσει ένα άτομο τον εαυτό του. Ειδικότερα το άτομο θα πρέπει να προωθήσει τις soft δεξιότητες του όταν πρόκειται να υποβληθεί σε μία συνέντευξη για εργασία. Θα πρέπει να δίνετε στις Soft δεξιότητες ενώ περιγράφει τον εαυτό του και το ιστορικό - εμπειρία στον εργασιακό τομέα (Vasanthakumari, 2019).

### Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>: Συναισθηματική νοημοσύνη

Η ικανότητα να διαχειρίζεται κανείς τα δικά του συναισθήματα και τα συναισθήματα των άλλων ονομάζεται συναισθηματική νοημοσύνη. Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει γίνει ένας σημαντικός παράγοντας σε διάφορους τομείς. Παρά τα αρκετά ανταγωνιστικά μοντέλα και τους ορισμούς συναισθηματικής νοημοσύνης, υπάρχει έλλειψη κατανόησής της και της σημασίας της. Η ασάφεια στις έννοιες μπορούν να οδηγήσουν σε μεγάλες συγχύσεις και παρεξηγήσεις όταν τίθενται σε εφαρμογή στην πράξη. Δεδομένου ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ήδη μια έννοια που προκαλεί σύγχυση, η σαφήνεια είναι πολύ σημαντική. Η κατανόηση της συναισθηματικής νοημοσύνης και της πολυπλοκότητας των συναισθημάτων βοηθάει και παρέχει κατανόηση του πώς τα συναισθήματα συγχωνεύονται με τη γνώση.

Η συναισθηματική νοημοσύνη επιτρέπει στους νοσηλευτές να λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις, να διαχειρίζονται τους ασθενείς πιο αποτελεσματικά, να βελτιώνουν τις σχέσεις και να επηρεάζουν θετικά την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Οι Kooker et al (2007) υποστηρίζουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη έχει αναγνωριστεί ως παράγοντας που επηρεάζει τόσο την ανθρώπινη όσο και την επιχειρηματική απόδοση και θεωρείται από τους ερευνητές ως μια δυνητικά χρήσιμη έννοια για τον εντοπισμό παραγόντων που μπορεί να σχετίζονται με τη βελτίωση των εργαζόμενων και των αποτελεσμάτων των πελατών.

Παράγοντες όπως η αυτονομία, η υπευθυνότητα, η καθοδήγηση, η ομαδική εργασία, ο σεβασμός, η εμπιστοσύνη, η ακεραιότητα, η γνώση και ο ακτιβισμός είναι σημαντικός.

#### 3.1 Είδη Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Επί του παρόντος, υπάρχουν τρία μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης. Το πρώτο μοντέλο βασίζεται στην εργασία του Bar-On (1997) για το συναισθηματικό πηλίκο και ονομάζεται Μοντέλο Χαρακτηριστικών Προσωπικότητας. Μελέτησε τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και το σύνολο των χαρακτηριστικών με τα οποία συνδέθηκε αρχικά με την ευεξία. Το επόμενο

μοντέλο είναι το μοντέλο ικανότητας/νοημοσύνης των Mayer και Salovey (1993), το οποίο επικεντρώθηκε στις δεξιότητες που σχετίζονται με τον εντοπισμό και την κατανόηση των συναισθημάτων στον εαυτό του και στους άλλους και στην επίλυση συναισθηματικών προβλημάτων. Χρησιμοποίησαν τον όρο συναισθηματική νοημοσύνη. Η δουλειά τους ήταν επιστημονικά αυστηρή και έγινε αντιληπτή στον ακαδημαϊκό κόσμο και μικρότερη έκθεση στο γενικότερο κοινό.

Το τρίτο μοντέλο ονομάζεται μικτό μοντέλο ή μοντέλο απόδοσης Goleman (1995). Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας από το πρώτο μοντέλο αναμίχθηκαν με τις συναισθηματικές ικανότητες του δεύτερου μοντέλου για εστίαση στην απόδοση. Πρόκειται για το πιο γνωστό μοντέλο, όπως αποδεικνύεται από εκτεταμένες επιτόπιες έρευνες, δημοσιεύσεις, αξιολογήσεις/προγράμματα εκπαίδευσης και εκτεταμένη έκθεση στον δημοφιλή τύπο. Υπάρχουν τέσσερις πτυχές της συναισθηματικής νοημοσύνης που μοιράζονται και τα τρία μοντέλα. Αυτά είναι η αυτογνωσία, η αυτοδιαχείριση, η κοινωνική επίγνωση και η διαχείριση κοινωνικών/σχέσεων. Μια ποικιλία εργαλείων έχουν αναπτυχθεί για τη μέτρηση πτυχών της συναισθηματικής νοημοσύνης. Κάθε εργαλείο προέρχεται από διαφορετικό τρόπο κατανόησης και εξήγησης της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Τα εργαλεία βασίζονται σε διαφορετικά μοντέλα και διαφέρουν πολύ ως προς την εγκυρότητα και την αξιοπιστία. Οι ορισμοί της συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν εξελιχθεί με την πάροδο του χρόνου, αλλά ο ορισμός τους για τον Goleman το 2001 είναι ο απλούστερος. Η συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται ως η ικανότητα αναγνώρισης των συναισθημάτων, της παρακολούθησης του εαυτού και της διαχείρισης των συναισθημάτων στον εαυτό και τις σχέσεις. Η ικανότητα αντίληψης και έκφρασης συναισθημάτων, αφομοίωσης του συναισθήματος σε σκέψη, κατανόηση και λογική με το συναίσθημα και τη ρύθμιση των συναισθημάτων στον εαυτό του και στους άλλους. Επίσης, η ικανότητα να αναγνωρίζει και να ρυθμίζει τα συναισθήματα με τον εαυτό του και τους άλλους.

### **3.2 Δυνατότητες που παρέχονται μέσα από τη συναισθηματική νοημοσύνη**

Το Πλαίσιο Συναισθηματικής Νοημοσύνης που αναπτύχθηκε από τον Goleman έχει δοκιμάσει σχεδόν 600 εταιρικά στελέχη, επαγγελματίες και μεταπτυχιακούς φοιτητές χρησιμοποιώντας τον κατάλογο των δεξιοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης και μια μέθοδο σύγκρισης αυτοαναφορών και αναφορών συνεργατών. Οι αρχικές 5 περιοχές κατέρρευσαν σε 4 και οι αρχικές 25 δεξιότητες κατέρρευσαν σε 20. Υπάρχουν τέσσερις τομείς που είναι σημαντικοί για την επιτυχία, όπως η αυτογνωσία, η αυτοδιαχείριση, η κοινωνική επίγνωση και η διαχείριση κοινωνικών σχέσεων. Κάθε πεδίο έχει πολλαπλές δυνατότητες. Για παράδειγμα, στον τομέα της αυτογνωσίας, η ακριβής αυτοαξιολόγηση είναι μία από τις δεξιότητες.



Είναι αξιοσημείωτες οι προκλήσεις με τις οποίες έρχονται αντιμέτωποι οι δημόσιοι, ιδιωτικοί και ακόμη και μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί αναφορικά με την ηθική κατάρρευση, τη διαφθορά, τη λογιστική απάτη και την παραβίαση πνευματικών δικαιωμάτων (Price Waterhouse Coopers, 2014), καθώς και η αυξανόμενη προσοχή που δίνεται για την εταιρική κοινωνική ευθύνη, έχουν συμβάλλει στην έγερση μιας δημόσιας ανάγκης για ηγέτες των επιχειρήσεων που έχουν θέσει τους εαυτούς τους υπεύθυνους και οι οποίοι είναι σε θέση να καθοδηγήσουν με ακέραιο τρόπο, θάρρος και διαφάνεια. Η ηγεσία ήταν πάντα πιο δύσκολη όταν υπήρχαν περίοδοι κρίσης και, ενόψει τέτοιων πιέσεων, οι άνθρωποι αναζητούν οργανωτικούς ηγέτες με χαρακτήρα και ακεραιότητα για να δώσουν κατεύθυνση, να βοηθήσουν να βρεθεί νόημα στη δουλειά τους και να αποκαταστήσουν την αυτοπεποίθηση, την ελπίδα και την αισιοδοξία πραγματικά σε όλους τους ενδιαφερόμενους (συνεργάτες, πελάτες, προμηθευτές, ιδιοκτήτες και κοινότητες) (Avolio & Gardner, 2005; Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, Anastasiadou & Kofou, 2012). Αυτό το είδος ηγεσίας ονομάζεται «αυθεντική ηγεσία», και αναφέρεται σε αυθεντικούς ηγέτες που δίνουν το παράδειγμα καθώς ενθαρρύνουν την επικράτηση ενός υγιούς ηθικού κλίματος και οι οποίοι δεν είναι μόνο αληθινοί με τον εαυτό τους, αλλά επίσης, καθοδηγούν τους άλλους παρέχοντάς τους βοήθεια ώστε να επιτύχουν την αυθεντικότητα (Gardner et al., 2005). Αυτοί οι ηγέτες επικεντρώνονται μόνοι τους στην ηθική και τις εσωτερικές αρχές όταν έρχονται αντιμέτωποι με ανήθικες ή διφορούμενες επιχειρηματικές πρακτικές. Η αυθεντικότητα θεωρείται «ως ένα ευρύ ψυχολογικό κατασκεύασμα, που αντανακλά τις γενικές τάσεις κάποιου να βλέπει τον εαυτό του μέσα στο κοινωνικό του περιβάλλον και να διάγει τη ζωή του σύμφωνα με τις βαθιές αξίες του. Σε πιο συγκεκριμένα επίπεδα, η αυθεντικότητα μπορεί να διαφανεί μέσα από την εκδήλωση συγκεκριμένων πτυχών της συμπεριφοράς «και της ύπαρξης» κάποιου, όπως η καθοδήγηση άλλων. Οι Avolio, Luthans και Walumbwa (2004) κάνουν περιγραφή των αυθεντικών ηγετών ως οι ηγέτες που γνωρίζουν εις βάθος τον τρόπο που πρέπει να σκέφτονται και να συμπεριφέρονται και να γίνονται αντιληπτοί από τους άλλους ότι έχουν επίγνωση για τις δικές τους αξίες και ηθικές προοπτικές, γνώσεις και δυνάμεις αλλά και των άλλων. Επιπρόσθετα, θα πρέπει να γνωρίζουν το πλαίσιο στο οποίο θα πρέπει να λειτουργούν αλλά και που έχουν αυτοπεποίθηση και χαρακτήρα που αποπνέει ελπίδα, αισιοδοξία, ανθεκτικότητα και σε μεγάλο βαθμό ηθικότητα (σελ. 4).

Όπως αναφέρεται για πρώτη φορά στη βιβλιογραφία της διαχείρισης και της οργάνωσης, η αυθεντικότητα «ειδώθηκε ως η αυθεντική ικανότητα ενός ηγέτη στα πλαίσια της εκτελεστικής ποιότητας» (Emuwa, 2013).

Η αυθεντική ηγεσία έχει συνδεθεί με τα ακόλουθα:

- η προώθηση των θετικών αποτελεσμάτων, όπως επιπλέον και η προσπάθεια, η αυξημένη εμπιστοσύνη, τα θετικά συναισθήματα, η οργανωτική δέσμευση και οι συμπεριφορές οργανωσιακής ιθαγένειας.

- η δημιουργικότητα και καινοτομία των εργαζομένων
- η νέα επιχειρηματική απόδοση
- η ενδυνάμωση οπαδών, η δέσμευση και η ικανοποίηση με επόπτες (Emuwa, 2013)
- η ευδαιμονική ευημερία.

Από έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί έχει διαφανεί ότι η αυθεντική ηγεσία είναι πιθανόν να είναι ιδιαίτερα ωφέλιμη όταν διαμοιράζεται ανάμεσα στα μέλη της ομάδας μέσα στις ομάδες ηγεσίας (Hmieleski et al., 2012, σελ. 1479, Anastasiadou, 2013a, 2013b).

Με άλλα λόγια, αν και η κοινή αυθεντική ηγεσία προέρχεται μέσα από το χαρακτήρα των ατόμων, μπορεί επίσης να εκδηλωθεί σε ομαδικό «επίπεδο» μέσω κοινών εμπειριών των μελών, την αμοιβαία αλληλεπίδραση και τις διαδικασίες έλξης-επιλογής-τριβής» (Hmieleski et al., 2012, σελ. 1479).

Ως αποτέλεσμα της επιρροής των καθημερινών συναισθημάτων στο εργασιακό περιβάλλον και τις προφανείς απαιτήσεις για εργασία που συνυπάρχουν στον ηγετικό ρόλο, ο ρόλος των συναισθημάτων στην ηγεσία δεν μπορεί να παραβλεφθεί. Οι Gardner et al. (2009) αναφέρουν ότι: μολονότι ο ρόλος απαιτεί την ηγετική θέση και την κατάσταση των παραγόντων μπορεί να δημιουργηθούν χρόνιες ανάγκες στους ηγέτες να ρυθμίζουν τα συναισθήματα, τα απροσδόκητα συμβάντα στην εργασία έχουν τον πιο άμεσο αντίκτυπο στα συναισθήματα του ηγέτη (σελ. 469). Κατά συνέπεια, ο ρόλος που μπορεί να έχουν τα θετικά συναισθήματα και η εμπιστοσύνη έχει προταθεί από πολλούς ερευνητές (Gardner et al., 2005, 2009).

Οι ηγέτες που μπορούν να επιδείξουν και να διαχειριστούν αποτελεσματικά τα συναισθήματα και που μπορούν να αναγνωρίσουν και να κατανοήσουν επακριβώς τα συναισθήματα των άλλων. Επίσης, μπορούν να κατανοήσουν καλύτερα το πνεύμα των υπαλλήλων τους. Αξιοποιώντας τον πλούτο των πληροφοριών που προέρχεται από το συναίσθημα, οι πραγματικοί ηγέτες μπορούν συχνά να μεταλλάξουν τη σκέψη και τη συμπεριφορά των οπαδών με τρόπους που τους δίνουν τη δυνατότητα να διαπραγματεύονται τις οργανωτικές προκλήσεις με πιο αποτελεσματικό τρόπο (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004, σ.812, Anastasiadou & Anastasiadis, 2019). Οι Iies et al (2005) υποστήριξαν ότι όταν η εργασία επιτελείται στα πλαίσια των καθημερινών μας δραστηριοτήτων, τα συναισθήματα και οι διαθέσεις των ηγετών και των οπαδών υπάρξει σύγκλιση μέσω της διαδικασίας της συναισθηματικής επικοινωνίας» (Iies et al., 2005, σελ. 384).

Οι Gardner et al. (2009) υποστήριξαν ότι η αληθινή συναισθηματική έκφραση από την πλευρά των ηγετών συνδέεται με θετικό τρόπο με την εντύπωση του «οπαδού» για την αξιοπιστία του ηγέτη και την εύνοια της αντίληψης του «οπαδού».

Λαμβάνοντας υπόψη αυτό το θεμελιώδη ρόλο των συναισθημάτων στην ηγεσία (Walter et al., 2011), η συναισθηματική νοημοσύνη (EI) είναι εξέχουσα σημασίας όταν διενεργείται η πραγματική ηγεσία (Anastasiadou, 2019, Gardner et al., 2009). Μέσω της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί όχι μόνο να αναγνωριστούν τα συναισθήματα αλλά και να κατανοηθούν οι αιτίες και οι επιπτώσεις αυτών των συναισθημάτων στις γνωστικές διαδικασίες και κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων που συνάμα είναι και μεταβλητές με την πάροδο του χρόνου. Θεωρητικά, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι αναμενόμενο να ασκήσει επιρροή στα αποτελέσματα της ηγεσίας μέσω εναλλακτικών καναλιών και δίνεται η δυνατότητα στους ηγέτες να μπορούν να διαχειριστούν τα συναισθήματά τους και τα συναισθήματα των οπαδών τους με πιο αποτελεσματικό τρόπο (Walter et al., 2011).

Τα άτομα που έχουν συναισθηματική νοημοσύνη σε μεγαλύτερο βαθμό είναι πιο πιθανό να έχουν και αυτογνωσία σε μεγαλύτερο βαθμό (Hies et al., 2005), επομένως οι επιπτώσεις που προκύπτουν από την ανάπτυξη της πραγματικής ηγεσίας αφορούν τα αυξημένα επίπεδα αυτογνωσίας που θα συμβάλλουν ώστε οι ηγέτες να τα κατανοήσουν και να τα λάβουν υπόψη. Τα προσωπικά συναισθήματα και τα συναισθήματα των άλλων, δεν διέπονται από τις συναισθηματικές επιρροές που εκπορεύονται από στιγμιαίες αντιδράσεις (Gardner et al., 2005, σελ. 353).

Μια μελέτη από τους Peus et al. (2012) υποστηρίζει εμπειρικά την πρόταση ότι η ανάπτυξη «αυθεντικής ηγεσίας όπως γίνεται αντιληπτό από τους οπαδούς σχετίζεται «άμεσα με το κέρδος αυτογνωσίας από τον ηγέτη». Επιπλέον, τα αποτελέσματα της μελέτης τους δείχνουν «ότι οι οπαδοί αξιολογούν τους ηγέτες ως προς τη συνέπεια της συμπεριφοράς τους που προκύπτουν από τις βασικές τους αξίες ή τους κατευθυνόμενους στόχους τους (Peus, 2012, σελ. 343). Η έρευνα που σχετίζεται με τη συναισθηματική νοημοσύνη και την αυθεντική ηγεσία είναι βασικά ανύπαρκτο. Εξαιρώντας τη μελέτη των Kiyani et al. (2013), ο οποίος εξέτασε τη διαμεσολαβητική επίδραση του αυθεντικού στυλ ηγεσίας στη σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης των διευθυντών (συνολική βαθμολογία) και των αποτελεσμάτων των εργαζομένων, δεν υπάρχουν εμπειρικές μελέτες που να σχετίζουν την άμεση σχέση μεταξύ των συνιστωσών της συναισθηματικής νοημοσύνης και της αυθεντικής ηγεσίας. Οι Walter et al. (2011) έχουν εξηγήσει ότι με την εξέταση και ανάλυση της συναισθηματικής νοημοσύνης και τον τρόπο που συνδέεται με την ηγεσία, οι ερευνητές μπορούν να οικοδομήσουν περαιτέρω την εμπιστοσύνη ώστε να είναι συναφής και να βρουν νέες ιδέες ώστε να βοηθήσουν τους εκπαιδευτικούς, τους εκπαιδευτές και τους επαγγελματίες στη διαχείριση των επιχειρήσεων να χρησιμοποιούν τη συναισθηματική νοημοσύνη πιο αποτελεσματικά.

### **3.3 Ενσυναίσθηση: Το σημαντικότερο χαρακτηριστικό των ηγετών**

Η ενσυναίσθηση ήταν πάντα μια κρίσιμη δεξιότητα για τους ηγέτες, αλλά αποκτά ένα νέο επίπεδο νοήματος και προτεραιότητας. Μακριά από μια ήπια προσέγγιση, μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικά επιχειρηματικά αποτελέσματα. Είναι καθ' όλα γνωστό ότι όταν επιδεικνύεται ενσυναίσθηση η ανατροφοδότηση είναι θετική για τους ανθρώπους, αλλά καινούργιες έρευνες που έχουν διενεργηθεί έχουν καταδείξει τη σημασία της για όλους τους τομείς, από την καινοτομία μέχρι τη διατήρηση. Για τη μεγάλη ηγεσία είναι απαραίτητος ένας εξαιρετικός συνδυασμός όλων των ειδών δεξιοτήτων ώστε να τεθούν οι κατάλληλες συνθήκες για να επέλθει η δέσμευση, η ευτυχία και να ενισχυθεί η απόδοση. Αξίζει δε να τονιστεί πως η ενσυναίσθηση βρίσκεται στην κορυφή της λίστας με τις ενέργειες που θα πρέπει να αναλάβουν οι ηγέτες ώστε να επέρχεται τελικά το σωστό αποτέλεσμα (Brower, 2021).

#### **3.3.1 Οι επιπτώσεις του στρες**

Ο λόγος για τον οποίο η ενσυναίσθηση είναι τόσο απαραίτητη είναι ότι οι άνθρωποι βιώνουν πολλαπλά είδη άγχους και τα δεδομένα υποδηλώνουν από οποιονδήποτε εξωτερικό παράγοντα όπως για παράδειγμα η πανδημία και από τους τρόπους με τους οποίους η ζωή και η εργασία έχουν ανατραπεί (Brower, 2021).

#### **3.3.2 Ψυχική υγεία.**

Μια παγκόσμια μελέτη από την Qualtrics διαπίστωσε ότι το 42% των ανθρώπων έχουν βιώσει πτώση της ψυχικής υγείας. Συγκεκριμένα, το 67% των ανθρώπων βιώνει αύξηση του στρες ενώ το 57% έχει αυξημένο άγχος και το 54% είναι συναισθηματικά εξουθενωμένο. Το 53% των ανθρώπων είναι λυπημένο, το 50% ευερέθιστο, το 28% δυσκολεύεται να συγκεντρωθεί, το 20% αργεί περισσότερο να ολοκληρώσει τις εργασίες του, το 15% δυσκολεύεται να σκεφτεί και το 12% καλείται να ανταπεξέλθει στις ευθύνες του (Brower, 2021).

#### **3.3.3 Προσωπική Ζωή.**

Μια μελέτη στο Occupational Health διαπίστωσε ότι ο ύπνος επηρεάζεται όταν υπάρχει το συναίσθημα του άγχους στη δουλειά. Έρευνα από το Πανεπιστήμιο του Ιλινόις έδειξε ότι όταν οι εργαζόμενοι λαμβάνουν αγενή email στην εργασία τους, τείνουν να αισθάνονται άρνηση που μεταδίδεται τόσο στην προσωπική τους ζωή όσο και στους συναδέλφους τους. Επιπλέον, μέσω μιας μελέτης που πραγματοποιήθηκε στο Πανεπιστήμιο Carleton διαπιστώθηκε ότι όταν οι

άνθρωποι βιώνουν ατιμωρησία στην εργασία, τείνουν να μην μπορούν να μεγαλώσουν τα ίδια τους τα παιδιά (Brower, 2021).

### **3.3.4 Απόδοση, Κύκλος Εργασιών και Εμπειρία Πελατών.**

Μια μελέτη που δημοσιεύτηκε στο *Academy of Management Journal* διαπίστωσε ότι όταν οι άνθρωποι δέχονται αγένεια στη δουλειά, η απόδοσή τους μειώνεται και συνακόλουθα ελαχιστοποιείται η πιθανότητα να βοηθήσουν τους άλλους. Μέσω μίας νέας μελέτης από το Πανεπιστήμιο Georgetown διαπιστώθηκε ότι η ασέβεια στο χώρο εργασίας αυξάνεται και τα αποτελέσματα είναι εκτεταμένα. Σε αυτό συμπεριλαμβάνεται και η μειωμένη απόδοση και η συνεργασία, η επιδείνωση των εμπειριών των πελατών και η αύξηση του κύκλου εργασιών. Η ενσυναίσθηση συμβάλλει σε θετικά αποτελέσματα. Αλλά καθώς περνούν δύσκολες στιγμές, η πάλι με την εξάντληση ή η δυσκολία ανεύρεσης της ευτυχίας στην εργασία, η ενσυναίσθηση μπορεί να είναι ένα ισχυρό αντίδοτο και να συνεισφέρει σε θετικές εμπειρίες για άτομα και ομάδες. Μια νέα μελέτη 889 εργαζομένων από την Catalyst διαπίστωσε ότι η ενσυναίσθηση επιφέρει εποικοδομητικά αποτελέσματα (Brower, 2021).

### **3.3.5 Καινοτομία.**

Σε πολλές περιπτώσεις, όταν οι άνθρωποι έκαναν αναφορά ότι οι ηγέτες τους ήταν συμπονετικοί, ήταν πιο πιθανό η αναφορά αυτή να σχετιζόταν και με το βαθμό που ήθελαν οι ηγέτες να είναι καινοτόμοι— το 61% των εργαζομένων συγκριτικά με μόνο το 13% των εργαζομένων είχαν λιγότερο συμπονετικούς ηγέτες.

- **Δέσμευση.** Το 76% των ανθρώπων που βίωσαν ενσυναίσθηση από τους ηγέτες τους ανέφεραν ότι ήταν δεσμευμένοι σε σύγκριση με μόνο το 32% που βίωσαν λιγότερη ενσυναίσθηση.
- **Κράτηση.** Το 57% των λευκών γυναικών και το 62% των έγχρωμων γυναικών είπαν ότι ήταν απίθανο να σκεφτούν να εγκαταλείψουν τις εταιρείες τους όταν ένιωσαν ότι σύμφωνα με τις συνθήκες της ζωής τους λάμβαναν σεβασμό και εκτίμηση από τις εταιρείες τους. Ωστόσο, όταν δεν ένιωθαν αυτό το επίπεδο αξίας ή σεβασμού για τις συνθήκες της ζωής τους, μόνο το 14% και το 30% των λευκών γυναικών και των έγχρωμων γυναικών αντίστοιχα δήλωσαν ότι ήταν απίθανο να σκεφτούν να φύγουν.
- **Συμμετοχικότητα.** Το 50% των ατόμων με ηγέτες με ενσυναίσθηση ανέφεραν ότι ο χώρος εργασίας τους ήταν χωρίς αποκλεισμούς, σε σύγκριση με μόνο το 17% αυτών με λιγότερη ενσυναίσθητική ηγεσία (Brower, 2021).
- **Εργασία-Ζωή.** Όταν οι άνθρωποι ένιωσαν ότι οι ηγέτες τους έδειχναν μεγαλύτερη ενσυναίσθηση, το 86% ανέφερε ότι είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της δουλειάς και της ζωής τους

– επιτελώντας με επιτυχία τις προσωπικές, οικογενειακές και εργασιακές τους υποχρεώσεις. Αυτό συγκρίνεται με το 60% εκείνων που αντιλήφθηκαν λιγότερη ενσυναίσθηση. Η συνεργασία είναι επίσης ένας παράγοντας. Σύμφωνα με μια μελέτη που δημοσιεύτηκε στο *Evolutionary Biology*, όταν η ενσυναίσθηση εισήχθη στη λήψη αποφάσεων, αύξησε τη συνεργασία και ακόμη και έκανε τους ανθρώπους να είναι πιο ενσυναίσθητοι. Η ενσυναίσθηση αποτέλεσε ενθαρρυντικό παράγοντα (Brower, 2021).

- Ψυχική υγεία. Μέσω της μελέτης της Qualtrics διαπιστώθηκε ότι όταν οι ηγέτες επιδείκνυαν ενσυναίσθηση σε μεγαλύτερο βαθμό, οι υφιστάμενοί τους έκαναν αναφορά σε πιο υψηλά επίπεδα ψυχικής υγείας.

### **3.3.6 Καθοδηγώντας με Ενσυναίσθηση**

Οι ηγέτες μπορούν να επιδείξουν ενσυναίσθηση με δύο τρόπους. Αρχικά, μπορούν να αξιολογήσουν τις σκέψεις κάποιου άλλου μέσα από τη γνωστική ενσυναίσθηση («Αν ήμουν στη θέση του/της, τι θα σκεφτόμουν αυτή τη στιγμή;»). Οι ηγέτες, μπορούν επίσης, να εστιάσουν στα συναισθήματα ενός ατόμου χρησιμοποιώντας συναισθηματική ενσυναίσθηση («Το να είμαι στη θέση του/της θα με έκανε να νιώσω \_\_\_\_»).

Οι ηγέτες θα είναι πιο επιτυχημένοι αν προβαίνουν στην κατ' ιδίαν επαφή καλύτερα , αν διατυπώνουν τις ανησυχίες τους και αν στη συνέχεια ακούν τις απαντήσεις των εργαζομένων. Οι ηγέτες δεν χρειάζεται να έχουν μεγάλη εξειδίκευση στην ψυχική υγεία για να επιδείξουν ενδιαφέρον και προσοχή σε αυτήν (Brower, 2021).

Είναι αρκετό να πλησιάσουν τους υπαλλήλους, να θέσουν ερωτήματα και να λάβουν ανατροφοδότηση και υποδείξεις από τον εργαζόμενο αναφορικά με το πόσα θέλουν να μοιραστούν. Οι ηγέτες μπορούν να εκπαιδευτούν στο πώς να παρέχουν υποστήριξη για την ψυχική υγεία και άρα την ευμάρεια της εταιρείας, εκτός από τους διαθέσιμους πόρους για πρόσθετη βοήθεια. Ένας ηγέτης αρέσκεται να λέει: «Συμπεριφέρεσαι τόσο δυνατά, δεν μπορώ να ακούσω τι λες».

Οι ηγέτες που είναι διαφανείς και συνεπείς με τους στόχους και τις πράξεις τους εμπνέουν εμπιστοσύνη και δέσμευση από τους οπαδούς τους. Όλη αυτή η κατανόηση της κατάστασης πρέπει να μετατραπεί σε ενσυναίσθηση και δράση. Η ενσυναίσθηση πρακτικά είναι η κατανόηση του αγώνα του κάθε εργαζόμενου και η παροχή βοήθειας.

Είναι η εκτίμηση της άποψης ενός ατόμου και η συμμετοχή σε μια υγιή συζήτηση που οδηγεί σε μια καλύτερη λύση. Λαμβάνει υπόψη τις προοπτικές ενός μέλους της ομάδας και κάνει μια νέα σύσταση που βοηθά στην επίτευξη μεγαλύτερης επιτυχίας. Όπως αναφέρεται σε μία λαϊκή

παροιμία, οι άνθρωποι μπορεί να μη θυμούνται τον τρόπο που εκφράστηκαν λεκτικά, αλλά συνήθως πάντα θυμούνται τον τρόπο που αισθάνθηκαν (Brower, 2021).

## Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>: Μεθοδολογία της έρευνας

### 4.1 Σκοπός της έρευνας

Η παρακάτω έρευνα αποβλέπει στη διερεύνηση της επίδρασης των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, των ηπίων δεξιοτήτων και της ενσυναίσθησης στη διαμόρφωση χαρισματικών managers/ηγετών, από την σκοπιά των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, η ανάλυση εστιάζει σε χαρακτηριστικά των managers όπως ο νευρωτισμός, η εξωστρέφεια, η δεκτικότητα στην εμπειρία, η καλή προαίρεση/συνεργατικότητα και η ευσυνειδησία (Taraza & Anastasiadou, 2019). Ταυτόχρονα, αναλύει δεξιότητες όπως η διαχείριση πληροφοριών και γνώσης, η επικοινωνία και η παρουσίαση δεδομένων, ο σχεδιασμός και η επίλυση προβλημάτων και η κοινωνική ανάπτυξη, ενώ εξετάζει ακόμη και την ικανότητα της ενσυναίσθησής τους. Επιπλέον, τα ερευνητικά ερωτήματα που προκύπτουν είναι τα εξής:

- Τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας των managers επηρεάζουν τις απόψεις των εργαζομένων αναφορικά με την αποδοτικότητά τους;
- Οι ήπιες δεξιότητες των managers επηρεάζουν τις απόψεις των εργαζομένων αναφορικά με την αποδοτικότητά τους;
- Η ενσυναίσθηση των managers επηρεάζει τις απόψεις των εργαζομένων αναφορικά με την αποδοτικότητά τους;

### 4.2 Δείγμα της έρευνας

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 150 εργαζόμενους, όλοι εκ των οποίων έχουν κάποιον προϊστάμενο στον χώρο εργασίας τους. Οι περισσότεροι, είναι άνδρες, ηλικίας 41 έως 50 ετών, απόφοιτοι ΑΕΙ ή ΤΕΙ. Ακόμη, η πλειονότητα των ερωτηθέντων κατοικούν σε αστική περιοχή και εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα.

### 4.3 Ερωτηματολόγιο της έρευνας

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για τη διεξαγωγή της έρευνας, αποτελείται από 5 ενότητες. Η πρώτη ενότητα εξετάζει τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, μέσα από 5 ερωτήσεις κλειστού τύπου. Οι υπόλοιπες ενότητες της έρευνας απαρτίζονται από ερωτήσεις τύπου Likert. Η δεύτερη ενότητα αφορά τις γενικές απόψεις των ερωτηθέντων για τον manager-ηγέτη του χώρου εργασίας τους και αποτελείται από 3 ερωτήσεις τύπου Likert. Η τρίτη ενότητα σχετικά με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του manager-ηγέτη απαρτίζεται από 60



ερωτήσεις τύπου Likert, οι οποίες έχουν κατηγοριοποιηθεί σε 5 ομάδες με 12 υποερωτήματα η κάθε μία. Η τέταρτη ενότητα που αναφέρεται στις δεξιότητες του manager-ηγέτη περιλαμβάνει 19 ερωτήσεις τύπου Likert ομαδοποιημένες σε 4 ομάδες με 4,4,6 και 5 υποερωτήματα. Τέλος, η πέμπτη ενότητα για την ενσυναίσθηση διαθέτει 16 ερωτήσεις Likert.

#### **4.4 Συλλογή δεδομένων**

Η συλλογή των δεδομένων της έρευνας πραγματοποιήθηκε ηλεκτρονικά, με τη χρήση ενός αρχείου Google Form. Το αρχείο αυτό εμπεριέχει όλες τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, αλλά και ένα εισαγωγικό σημείωμα που ενημερώνει τους ερωτηθέντες για τους σκοπούς της έρευνας. Επιπλέον, καθιστά σαφές τον εθελοντικό χαρακτήρα της έρευνας, καθώς οι ερωτηθέντες μπορούσαν να σταματήσουν τη συμπλήρωσή του όποτε οι ίδιοι επιθυμούσαν. Ακόμη, το αρχείο επισήμανε την διατήρηση της ανωνυμίας των εργαζομένων και έδωσε κάποια στοιχεία επικοινωνίας με τον ερευνητή, σε περίπτωση κάποιου προβλήματος κατά τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Τέλος, το Google form «ανέβηκε» σε ιστοσελίδες κοινωνικής δικτύωσης σχετικές με το θέμα της έρευνας.

#### **4.5 Ανάλυση δεδομένων**

Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα SPSS v.25. Πιο συγκεκριμένα, στο κομμάτι της περιγραφικής στατιστικής έγινε χρήση συχνοτήτων, ποσοστών, μέσων τιμών και τυπικών αποκλίσεων, ενώ για την απάντηση όλων των ερευνητικών ερωτημάτων, χρησιμοποιήθηκε ο γραμμικός συντελεστής συσχέτισης Pearson. Τα παραπάνω παρουσιάζονται σε πίνακες και γραφήματα που δημιουργήθηκαν τόσο στο SPSS όσο και στο πρόγραμμα Microsoft Excel.

#### **4.6 Περιγραφική στατιστική**

Σε αυτή την ενότητα αναλύονται οι απαντήσεις των εργαζομένων αναφορικά με την επίδραση των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, των ηπίων δεξιοτήτων και της ενσυναίσθησης στη διαμόρφωση χαρισματικών manager/ηγετών. Η παρουσίαση ακολουθεί τη δομή του ερωτηματολογίου, δηλαδή τις πέντε ενότητές του, η πρώτη εκ των οποίων αφορά τα δημογραφικά στοιχεία. Η δεύτερη ενότητα αναφέρεται στις γενικές απόψεις των εργαζομένων για τον manager-ηγέτη τους, η τρίτη στις απόψεις τους για τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του, η τέταρτη

στις κρίσεις τους σχετικά με τις δεξιότητες του manager-ηγέτη και η πέμπτη στην αξιολόγηση της ικανότητας της ενσυναίσθησής του.

#### 4.6.1 Δημογραφικά στοιχεία

Στην πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου παρατίθενται πληροφορίες σχετικά με το φύλο, την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, την περιοχή κατοικίας και τον τομέα εργασίας των εργαζομένων.

Σύμφωνα με τον Πίνακα 1 το 64,7% των συμμετεχόντων αποτελείται από άνδρες και το 35,3% από γυναίκες.

**Πίνακας 1. Φύλο**

	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Άνδρας	97	64,7	64,7
Valid Γυναίκα	53	35,3	100,0
Total	150	100,0	

Στον Πίνακα 2 καταγράφεται η ηλικιακή κατανομή του δείγματος. Το 35,3% πρόκειται για άτομα από 41 έως 50 ετών, το 29,3% για άτομα με ηλικία από 31 έως 40 ετών και το 25,3% καταλαμβάνουν άτομα από 51 έως 60 ετών. Μικρότερο ποσοστό, φτάνοντας το 10%, παρουσιάζει η ηλικιακή ομάδα των έως 30 ετών.

**Πίνακας 2. Ηλικία**

	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Έως 30 ετών	15	10,0	10,0
Valid 31 έως 40 ετών	44	29,3	39,3
Valid 41 έως 50 ετών	53	35,3	74,7
Valid 51 έως 60 ετών	38	25,3	100,0
Total	150	100,0	

Όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο των ερωτηθέντων το 62,7% δηλώνουν απόφοιτοι ΑΕΙ-ΤΕΙ, το 26% κάτοχοι μεταπτυχιακού, το 6,7% απόφοιτοι μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και μόλις το 4,7% είναι κάτοχοι διδακτορικού. Τα παραπάνω στοιχεία αντλούνται από τον Πίνακα 3.

**Πίνακας 3.** Μορφωτικό επίπεδο

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
	Μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση	10	6,7	6,7
	ΑΕΙ-ΤΕΙ	94	62,7	69,3
Valid	Μεταπτυχιακό	39	26,0	95,3
	Διδακτορικό	7	4,7	100,0
	Total	150	100,0	

Ο Πίνακας 4 αναφέρεται στην περιοχή κατοικίας των συμμετεχόντων. Το 54,7% φαίνεται να αντιπροσωπεύει κατοίκους αστικών περιοχών, το 35,3% κατοίκους ημιαστικών περιοχών και το 10% κατοίκους αγροτικών-νησιωτικών περιοχών.

**Πίνακας 4.** Περιοχή κατοικίας

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
	Αγροτική-νησιώτικη περιοχή	15	10,0	10,0
	Ημιαστική περιοχή	53	35,3	45,3
Valid	Αστική περιοχή	82	54,7	100,0
	Total	150	100,0	

Στον Πίνακα 5 παρουσιάζεται ο τομέας εργασίας των ερωτηθέντων. Το 55% πρόκειται για εργαζόμενους του ιδιωτικού τομέα, ενώ το 45% για εργαζόμενους του δημόσιου τομέα.

**Πίνακας 5.** Εργάζεστε στον ιδιωτικό ή τον δημόσιο τομέα

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
	Ιδιωτικό τομέα	83	55,0	55,0
Valid	Δημόσιο τομέα	68	45,0	100,0
	Total	151	100,0	

#### 4.6.2 Γενικές απόψεις για τον manager-ηγέτη

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται οι γενικές απόψεις των εργαζομένων για τον προϊστάμενό τους. Οι απαντήσεις των ερωτήσεων δίνονται με βάση μια κλίμακα τύπου Likert, της οποίας οι

τιμές κυμαίνονται από το 1 έως το 5 (1: Καθόλου, 2: Λίγο, 3: Μέτρια, 4: Πολύ, 5: Πάρα πολύ) και η αύξηση της μέσης τιμής ταυτίζεται με μεγαλύτερη συχνότητα εμφάνισης του εκάστοτε χαρακτηριστικού ή συμπεριφοράς του διευθυντή.

Στον Πίνακα 6 παρατηρείται πως οι εργαζόμενοι εμφανίζονται μετριοπαθείς σε σχέση με την ικανοποίησή τους από τη διαχείριση του manager-ηγέτη ως προς τους υπαλλήλους (3,06) και το εάν χαρακτήριζαν «χαρισματικό» ηγέτη τον προϊστάμενο τους (2,92). Τέλος, σε μέτριο επίπεδο τοποθετούν την αποτελεσματικότητα του manager-ηγέτη (2,77).

**Πίνακας 6.** Γενικές απόψεις για τον manager-ηγέτη

	Mean	Std. Deviation
Κατά πόσο θεωρείτε πως ο manager-ηγέτης της επιχείρησης στην οποία εργάζεστε είναι αποτελεσματικός στην εργασία του/της	2,77	1,343
Πόσο ευχαριστημένοι είστε από την διαχείριση του manager-ηγέτη ως προς τους υπαλλήλους της επιχείρησης	3,06	1,276
Κατά πόσο θα χαρακτηρίζατε τον manager-ηγέτη της επιχείρησης ως «χαρισματικό» ηγέτη	2,92	1,412

#### 4.6.3 Χαρακτηριστικά προσωπικότητας του manager-ηγέτη

Σε αυτή την ενότητα παρουσιάζονται οι απόψεις των ερωτηθέντων σχετικά με ιδιότητες που ενδέχεται να χαρακτηρίζουν την προσωπικότητα του διευθυντή τους. Οι ερωτήσεις έχουν ομαδοποιηθεί με βάση τα παρακάτω χαρακτηριστικά προσωπικότητας: νευρωτισμός, εξωστρέφεια, δεκτικότητα στην εμπειρία, καλή προαίρεση/συνεργατικότητα και ευσυνειδησία. Οι τιμές των απαντήσεων κυμαίνονται από το 1 έως το 5 (1: Καθόλου, 2: Λίγο, 3: Αρκετά, 4: Πολύ, 5: Πάρα πολύ) και η αύξηση της μέσης τιμής συνεπάγεται με μεγαλύτερη συχνότητα εμφάνισης των χαρακτηριστικών αυτών στο πρόσωπο του manager-ηγέτη, σύμφωνα με τους εργαζομένους.

Σύμφωνα με τον Πίνακα 7 οι ερωτηθέντες τοποθετούνται μεταξύ του «Αρκετά» και του «Πολύ», με τάση προς το πρώτο, ως προς το ότι ο προϊστάμενος τους συχνά είναι νευρικός (3,35). Επίσης, αρκετά συχνές συμπεριφορές του προϊσταμένου τους θεωρούν ότι οφείλονται στο ότι αισθάνεται κατώτερος/η από τους άλλους (3,25), ότι θυμώνει με τον τρόπο που τον/την αντιμετωπίζουν οι υπάλληλοι (3,20), ότι πολύ συχνά αισθάνεται απογοητευμένος/η όταν τα πράγματα πάνε στραβά (3,20), ότι αισθάνεται κάποιες φορές ανάξιος (3,19) και ότι προσπαθεί παραπάνω γιατί αισθάνεται ανεπαρκής (3,16). Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων καθιστούν ως αρκετά αντιπροσωπευτικές τη συχνή ανάγκη του διευθυντή τους για κάποιον άλλο να του λύσει τα προβλήματα στη δουλειά (3,15), το ότι δεν ανταποκρίνεται καλά στην πίεση (3,06), το ότι φαίνεται φοβισμένος ή αγχωμένος (3,00), το ότι σπάνια αισθάνεται θλίψη (2,80) και σπάνια είναι θλιμμένος (2,76).

Τέλος, βρίσκονται μεταξύ του «Λίγο» και του «Αρκετά», με τάση προς το δεύτερο, όσον αφορά στο ότι ο manager-ηγέτης τους γενικά δεν ανησυχεί (2,67).

**Πίνακας 7. Νευρωτισμός**

	Mean	Std. Deviation
Γενικά δεν ανησυχεί	2,67	1,339
Αισθάνεται κατώτερος/η από τους άλλους	3,25	1,372
Δεν ανταποκρίνεται καλά στην πίεση	3,06	1,560
Σπάνια αισθάνεται θλίψη	2,80	1,511
Συχνά είναι νευρικός/η	3,35	1,626
Αισθάνεται κάποιες φορές ανάξιος/α	3,19	1,566
Φαίνεται φοβισμένος/η ή αγχωμένος/η	3,00	1,470
Θυμώνει με τον τρόπο που τον/την αντιμετωπίζουν οι υπάλληλοι	3,20	1,630
Πολύ συχνά αισθάνεται απογοητευμένος/η όταν τα πράγματα πάνε στραβά	3,20	1,321
Σπάνια είναι θλιμμένος/η	2,76	1,514
Συχνά χρειάζεται κάποιον άλλο να του/της λύσει τα προβλήματα στην δουλειά	3,15	1,650
Προσπαθεί παραπάνω γιατί αισθάνεται ανεπαρκής	3,16	1,546

Όσον αφορά στην εξωστρέφεια, οι εργαζόμενοι θεωρούν πως αρκετά συχνά ο προϊστάμενος τους δεν είναι αισιόδοξος (3,15), θα προτιμούσε να μην έχει ηγετική θέση (3,06) και του αρέσει να βρίσκεται όπου υπάρχει δράση (2,95). Επιπλέον, αρκετά συχνά υποστηρίζουν πως ο manager προτιμάει να κάνει τη δουλειά μόνος του (2,95), αισθάνεται γεμάτος ενέργεια (2,91), γελάει εύκολα (2,87), η ζωή του έχει γρήγορους ρυθμούς (2,87) και δεν είναι «ξένοιαστος» (2,85). Ταυτόχρονα, σε μέτριο επίπεδο δηλώνουν ότι ο/η διευθυντής/ντρια απολαμβάνει να μιλάει με κόσμο (2,85) και είναι δραστήριο άτομο (2,81). Ακόμη, εντοπίζονται μεταξύ του «Λίγο» και του «Αρκετά», με τάση προς το δεύτερο. ως προς το ότι ο/η manager-ηγέτης τους είναι χαρούμενος και αισιόδοξος (2,67) και του αρέσει να έχει κόσμο γύρω του (2,57). Τα παραπάνω στοιχεία καταγράφονται στον Πίνακα 8.

## Πίνακας 8. Εξωστρέφεια

	Mean	Std. Deviation
Του/της αρέσει να έχει κόσμο γύρω του/της	2,57	1,467
Γελάει εύκολα	2,87	1,496
Δεν είναι «ξένοιαστος/η»	2,85	1,700
Απολαμβάνει να μιλάει με κόσμο	2,85	1,599
Του/της αρέσει να βρίσκεται όπου υπάρχει δράση	2,95	1,598
Προτιμάει να κάνει την δουλειά μόνος/η	2,95	1,621
Αισθάνεται γεμάτος/η ενέργεια	2,91	1,618
Είναι χαρούμενος/η και αισιόδοξος/η	2,67	1,774
Δεν είναι γενικά αισιόδοξος/η	3,15	1,453
Η ζωή του/της έχει γρήγορους ρυθμούς	2,87	1,458
Είναι δραστήριο άτομο	2,81	1,368
Θα προτιμούσε να μην έχει ηγετική θέση	3,06	1,648

Ο Πίνακας 9 αφορά τη δεκτικότητα στην εμπειρία των managers σύμφωνα με τους εργαζομένους. Οι ερωτηθέντες θεωρούν αρκετά αντιπροσωπευτικό για τον manager-ηγέτη τους ότι η τέχνη τον αγγίζει ελάχιστα ή καθόλου (3,15), ότι δεν τον ενδιαφέρει η ενασχόληση με την φύση και τις συνθήκες του κόσμου (3,15) και δεν του αρέσει να χάνει χρόνο ονειροπολώντας (3,11). Ταυτόχρονα, σε μέτριο επίπεδο υποστηρίζουν πως ο manager τους μπερδεύεται από την αμφισβήτηση των καθιερωμένων απόψεων του οργανισμού εργασίας (3,09), ότι δοκιμάζει καινούργιες εμπειρίες (2,96) και ότι έχει πολλά πνευματικά ενδιαφέροντα (2,81). Δηλώνουν ακόμα, πως αρκετά συχνά ο/η προϊστάμενος/η τους όταν βρει τον σωστό τρόπο να κάνει κάτι, τον χρησιμοποιεί (2,76) και σπάνια η διάθεση του/της επηρεάζεται από το περιβάλλον (2,75). Επιπλέον, μεταξύ του «Λίγο» και του «Αρκετά», με τάση προς το δεύτερο, τοποθετούνται ως προς το ότι ο/η διευθυντής/ντρια τους είναι θρήσκοσ/α (2,74), ενθουσιάζεται με την τέχνη και τις μικρές χαρές της ζωής (2,70), πειραματίζεται με πρωτότυπες ιδέες και θεωρίες στην εργασία του/της (2,67) και ως προς το ότι είναι λάτρης της τέχνης και της φύσης (2,57).

**Πίνακας 9.** Δεκτικότητα στην εμπειρία

	Mean	Std. Deviation
Δεν του/της αρέσει να χάνει χρόνο ονειροπολώντας	3,11	1,568
Όταν βρει τον σωστό τρόπο να κάνει κάτι, τον χρησιμοποιεί	2,76	1,587
Είναι λάτρης της τέχνης και της φύσης	2,57	1,556
Η αμφισβήτηση των καθιερωμένων απόψεων του οργανισμού εργασίας τον/την μπερδεύουν	3,09	1,368
Η τέχνη τον/την αγγίζει ελάχιστα ή καθόλου	3,15	1,476
Δοκιμάζει καινούργιες εμπειρίες	2,96	1,423
Σπάνια η διάθεση του/της επηρεάζεται από το περιβάλλον	2,75	1,465
Είναι θρήσκοσ/α	2,74	1,190
Ενθουσιάζεται με την τέχνη και τις μικρές χαρές της ζωής	2,70	1,824
Δεν τον ενδιαφέρει η ενασχόληση με την φύση και τις συνθήκες του κόσμου	3,15	1,413
Έχει πολλά πνευματικά ενδιαφέροντα	2,81	1,449
Πειραματίζεται με πρωτότυπες ιδέες και θεωρίες στην εργασία του/της	2,67	1,504

Σχετικά με την καλή προαίρεση και συνεργατικότητα του manager-ηγέτη οι συμμετέχοντες εντοπίζονται μεταξύ του «Αρκετά» και του «Πολύ», με τάση προς το πρώτο, ως προς το ότι ο προϊστάμενός/ή τους συχνά τσακώνεται με τους συνεργάτες του (3,31), είναι ψυχρός/η (3,31) και είναι πραγματιστής/στρια και διακατέχεται από ψυχρή λογική (3,29). Αρκετά αντιπροσωπευτικό για τον/την διευθυντή/τρια τους θεωρούν οι εργαζόμενοι πως είναι το ότι θεωρεί πως οι υπάλληλοι θα τον/την εκμεταλλευτούν (3,15), είναι κυνικός όσον αφορά την πρόθεση των άλλων (3,10), είναι εγωιστής/στρια και εγωκεντρικός/ή (3,09) και είναι διατεθειμένος/η να «μανουβράρει» τους άλλους για να επιτύχει αυτό που θέλει (2,98). Ταυτόχρονα, αρκετά συμφωνούν πως ο/η προϊστάμενος/η προσπαθεί να είναι ευγενικός/η με άλλους (2,96) και προτιμάει να συνεργάζεται με τους υπαλλήλους (2,96). Ακόμα, αρκετά συχνά προσπαθεί να είναι ευαίσθητος/η στις ανάγκες των άλλων (2,81) και οι περισσότεροι άνθρωποι τον/την συμπαθούν (2,77). Τέλος, το δείγμα τοποθετείται μεταξύ του «Λίγο» και του «Αρκετά», με τάση προς το «Αρκετά», ως προς το ότι ο manager-ηγέτης δεν αφήνει προσωπικές συμπάθειες να επηρεάζουν την δουλειά του/της (2,67). Τα παραπάνω στοιχεία παρατίθενται στον Πίνακα 10.

## Πίνακας 10. Καλή προαίρεση/συνεργατικότητα

	Mean	Std. Deviation
Προσπαθεί να είναι ευγενικός/η με άλλους	2,96	1,562
Συχνά τσακώνεται με τους συνεργάτες του/της	3,31	1,776
Είναι εγωιστής/τρια και εγωκεντρικός/η	3,09	1,508
Προτιμάει να συνεργάζεται με τους υπαλλήλους	2,96	1,650
Είναι κυνικός/η όσον αφορά την πρόθεση των άλλων	3,10	1,654
Θεωρεί πως οι υπάλληλοι θα τον/την εκμεταλλευτούν	3,15	1,413
Οι περισσότεροι άνθρωποι τον/την συμπαθούν	2,77	1,521
Είναι ψυχρός/η	3,31	1,639
Είναι πραγματιστής/τρια και διακατέχεται από ψυχρή λογική	3,29	1,495
Προσπαθεί να είναι ευαίσθητος/η στις ανάγκες των άλλων	2,81	1,608
Δεν αφήνει προσωπικές συμπάθειες να επηρεάζουν την δουλειά του/της	2,65	1,469
Είναι διατεθειμένος/η να «μανουβράρει» τους άλλους για να επιτύχει αυτό που θέλει	2,98	1,732

Το τελευταίο χαρακτηριστικό προσωπικότητας του/της manager-ηγέτη που εξετάζεται σε αυτή την ενότητα είναι η ευσυνειδησία και οι απαντήσεις σχετικά με αυτό προβάλλονται στον Πίνακα 11. Οι ερωτηθέντες τοποθετούνται μεταξύ του «Αρκετά» και του «Πολύ», με τάση προς το «Αρκετά», όσον αφορά στο ότι ο/η προϊστάμενος/η είναι τελειομανής (3,38). Επίσης, θεωρούν πως αρκετά συχνά χάνει πολύ χρόνο προτού συγκεντρωθεί στη δουλειά (3,25), δεν είναι οργανωτικός/η (3,15), προσπαθεί να εκπληρώνει ότι του/της ανατίθεται με ευσυνειδησία (3,13) και κάποιες φορές δεν είναι όσο σταθερός/η θα έπρεπε (3,09). Σε σημαντικό βαθμό θεωρούν και το ότι ο προϊστάμενος τους δεν είναι μεθοδικό άτομο (2,99), αλλά, έχει ξεκάθαρους στόχους και δουλεύει συστηματικά για να τους επιτύχει (2,91), είναι παραγωγικός/η και ολοκληρώνει τις εργασίες που αναλαμβάνει (2,90) και κρατάει τα πράγματα του καθαρά και τακτοποιημένα (2,86). Ταυτόχρονα, σε μέτριο επίπεδο θεωρούν πως ισχύει ότι ο manager τους δουλεύει σκληρά για να πετύχει τους στόχους του (2,86) και όταν δεσμεύεται προσωπικά για κάτι το φέρνει εις πέρας (2,81). Τέλος, μεταξύ του «Λίγο» και του «Αρκετά», με τάση προς το δεύτερο, εντοπίζονται οι απαντήσεις των ερωτηθέντων σχετικά με το ότι ο/η διευθυντή/ντρια τους είναι καλός στο να ανταποκρίνεται σε προθεσμίες (2,71).



## Πίνακας 11. Ευσυνειδησία

	Mean	Std. Deviation
Κρατάει τα πράγματα του/της καθαρά και τακτοποιημένα	2,86	1,488
Είναι καλός/η στο να ανταποκρίνεται σε προθεσμίες	2,71	1,425
Δεν είναι μεθοδικό άτομο	2,99	1,535
Προσπαθεί να εκπληρώνει ότι του/της ανατίθεται με ευσυνειδησία	3,13	1,505
Έχει ξεκάθαρους στόχους και δουλεύει συστηματικά για να τους επιτύχει	2,91	1,623
Χάνει πολύ χρόνο προτού συγκεντρωθεί στη δουλειά	3,25	1,692
Δουλεύει σκληρά για να επιτύχει τους στόχους του/της	2,86	1,651
Όταν δεσμεύεται προσωπικά για κάτι το φέρνει εις πέρας	2,81	1,543
Κάποιες φορές δεν είναι όσο σταθερός/η θα έπρεπε	3,09	1,668
Είναι παραγωγικό άτομο και ολοκληρώνει τις εργασίες που αναλαμβάνει	2,90	1,741
Δεν είναι οργανωτικός/η	3,15	1,656
Είναι τελειομανής	3,38	1,436

### 4.6.4 Δεξιότητες του manager-ηγέτη

Στην παρακάτω ενότητα παρατίθεται η αξιολόγηση των δεξιοτήτων του/της manager-ηγέτη από τους εργαζόμενους. Οι ερωτήσεις έχουν κατηγοριοποιηθεί με βάση τις δεξιότητες τις οποίες εξετάζουν τη διαχείριση πληροφοριών και γνώσης, την επικοινωνία και παρουσίαση δεδομένων, τον σχεδιασμό και επίλυση προβλημάτων και την κοινωνική ανάπτυξη. Οι απαντήσεις δέχονται τιμές από το 1 έως το 5 (1: Καθόλου, 2: Λίγο, 3: Μέτρια, 4: Πολύ, 5: Πάρα πολύ) και όσο αυξάνεται ο μέσος όρος, τόσο πιο έντονα κατέχει ο manager την εκάστοτε δεξιότητα, σύμφωνα με τους ερωτηθέντες.

Ο Πίνακας 12 παρουσιάζει τις απόψεις των εργαζομένων σχετικά με την ικανότητα διαχείρισης πληροφοριών και γνώσης του/της προϊσταμένου/νης τους. Οι ερωτηθέντες αξιολογούν ως μέτρια την ικανότητα εργασίας των προϊσταμένων τους με διεπιστημονικά θέματα (2,89). Ακόμη, τοποθετούνται μεταξύ του «Λίγο» και του «Μέτρια», με τάση προς το δεύτερο, αναφορικά με τις ικανότητες οργάνωσης (2,73), την ικανότητα ανάλυσης και σύνθεσης πληροφοριών και δεδομένων (2,71) και της αυτόνομης εργασίας (2,69).

### Πίνακας 12. Διαχείριση πληροφορίας και γνώσης

	Mean	Std. Deviation
Ανάλυση και σύνθεση πληροφοριών και δεδομένων	2,71	1,477
Αυτόνομη εργασία	2,69	1,448
Εργασία με διεπιστημονικό θέμα	2,89	1,500
Ικανότητες οργάνωσης	2,73	1,447

Στον Πίνακα 13 παρατηρείται πως σε σχέση με την επικοινωνία και παρουσίαση δεδομένων οι συμμετέχοντες θεωρούν μέτρια τη δυνατότητα του/της manager-ηγέτη τους να συνεργαστεί με στο πλαίσιο μίας ομάδας (2,99) και μαζί με άλλους (2,99). Η δεξιότητα της επικοινωνίας αξιολογείται επίσης ως μέτρια (2,87) όπως και οι διαπροσωπικές ικανότητες (2,77).

**Πίνακας 13.** Επικοινωνία και παρουσίαση δεδομένων

	Mean	Std. Deviation
Ομαδική εργασία	2,99	1,465
Διαπροσωπικές ικανότητες	2,77	1,559
Συνεργασία με άλλους	2,99	1,601
Επικοινωνία	2,87	1,594

Σύμφωνα με τον Πίνακα 14, που αφορά τον σχεδιασμό και την επίλυση προβλημάτων οι απαντήσεις των εργαζομένων εξακολουθούν να είναι μετριοπαθείς. Κρίνουν μέτρια την ικανότητα των managers στο επιχειρείν (2,89), στην λήψη αποφάσεων (2,87) και στον σχεδιασμό και στη διαχείριση projects (2,81). Επιπλέον, δεν θεωρούν ιδιαίτερα αξιόλογη την ικανότητα των προϊσταμένων τους στην επίλυση προβλημάτων (2,79) και στην ανάληψη πρωτοβουλιών (2,77). Ως προς την ικανότητα εφαρμογής γνώσης στην πράξη (2,57), εντοπίζονται μεταξύ του «Λίγο» και του «Μέτρια», με τάση προς το «Μέτριο».

**Πίνακας 14.** Σχεδιασμός και επίλυση προβλημάτων

	Mean	Std. Deviation
Εφαρμογή γνώσης στην πράξη	2,57	1,490
Επίλυση προβλημάτων	2,79	1,774
Λήψη αποφάσεων	2,87	1,434
Επιχειρηματικότητα	2,89	1,635
Σχεδιασμός και διαχείριση projects	2,81	1,523
Ανάληψη πρωτοβουλιών	2,77	1,696

Όσον αφορά την κοινωνική ανάπτυξη οι ερωτηθέντες χαρακτηρίζουν ως μέτρια τη δυνατότητα του/της προϊσταμένου/νης τους ως προς την προσαρμογή του/της σε νέα δεδομένα των διευθυντών

(2,97) και την ηθική δέσμευση που τον αντιπροσωπεύει (2,77). Βρίσκονται επίσης μεταξύ του «Λίγο» και του «Μέτρια», με τάση προς το δεύτερο, αξιολογώντας τη δημιουργικότητα που διαθέτουν οι προϊστάμενοι/ες (2,71) καθώς και την ικανότητα της κριτικής σκέψης και αυτοκριτικής (2,63) και της συνεχούς μάθησης (2,63). Οι παραπάνω πληροφορίες παρατίθενται στον Πίνακα 15.

**Πίνακας 15. Κοινωνική ανάπτυξη**

	Mean	Std. Deviation
Κριτική σκέψη και αυτοκριτική	2,63	1,504
Ικανότητα για συνεχή μάθηση	2,63	1,611
Προσαρμογή σε νέα δεδομένα	2,97	1,556
Δημιουργικότητα	2,71	1,751
Ηθική δέσμευση	2,77	1,606

#### 4.6.5 Ενσυναίσθηση του manager-ηγέτη

Η τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου επικεντρώνεται στην ενσυναίσθηση του/της manager-ηγέτη. Η ενότητα περιλαμβάνει 16 ερωτήσεις τύπου Likert, των οποίων οι απαντήσεις κυμαίνονται από το 1 έως το 5 (1: Καθόλου, 2: Λίγο, 3: Μέτρια, 4: Πολύ, 5: Πάρα πολύ) και η αύξηση της μέσης τιμής ταυτίζεται με μεγαλύτερη συχνότητα της εκάστοτε αναφερόμενης συμπεριφοράς.

Όπως γίνεται φανερό από τον Πίνακα 16 οι εργαζόμενοι τοποθετούνται μεταξύ του «Μέτρια» και του «Πολύ», με τάση προς το πρώτο, ως προς το ότι ο/η προϊστάμενος/ης τους όταν ένας υπάλληλος αρχίζει να του μιλά για τα προβλήματα του, προσπαθεί να αλλάξει θέμα (3,49) και ως προς το ότι ο/η προϊστάμενος/ης τους δεν ενοχλείται από τις ατυχίες των άλλων (3,39). Ως μετρίως αντιπροσωπευτικές συμπεριφορές του/της διευθυντή/ντριας επιπλέον τους θεωρούν την ανοχή ασεβούς συμπεριφοράς απέναντι σε υπαλλήλους (3,25) το γεγονός ότι δεν συμμαρτίζεται τη χαρά των υπαλλήλων (3,25), δεν συμπονάει τους υπαλλήλους που ευθύνονται οι ίδιοι για τα προβλήματά τους στην εργασία (3,21) και δεν δίνει σημασία στην άδικη διαχείριση κάποιων υπαλλήλων στον οργανισμό εργασίας (3,15). Μετριοπαθείς συνεχίζουν να είναι οι απαντήσεις των ερωτηθέντων σχετικά με το ότι ο/η manager-ηγέτης στον χώρο εργασίας τους βοηθάει τους υπαλλήλους όταν είναι αναστατωμένοι (3,11), ότι θεωρεί χαζό κάποιος να κλαίει από ευτυχία (3,10) και αναστατώνεται όταν κάποιος κλαίει (3,05). Σε μέτριο βαθμό επίσης υποστηρίζουν πως αντιλαμβάνεται και συντονίζεται με τα συναισθήματα των υπαλλήλων (2,90), δείχνει ενθουσιασμό όταν κάποιος ενθουσιάζεται (2,87) και ότι νοιάζεται για τους υπαλλήλους που είναι λιγότερο τυχεροί από τον ίδιο (2,87). Ακόμα, ως μέτριας συχνότητας συμπεριφορά του/της προϊσταμένου/η

τους χαρακτηρίζουν το να προστατεύσει έναν υπάλληλο όταν βλέπει να τον εκμεταλλεύονται (2,84), να χαιρέται να κάνει τους υπαλλήλους να νοιώθουν καλύτερα (2,82), αλλά και να μην δείχνει πραγματικό ενδιαφέρον για το πως αισθάνονται ο υπάλληλοι (2,81). Τέλος, μεταξύ του «Λίγο» και του «Μέτρια», με τάση πάλι προς το «Μέτρια», εντοπίζονται οι απαντήσεις ως προς το ότι καταλαβαίνει πότε οι άλλοι είναι λυπημένοι χωρίς να του/της το πουν (2,70).

**Πίνακας 16.** Ενσυναίσθηση του manager-ηγέτη

	Mean	Std. Deviation
Όταν κάποιος ενθουσιάζεται, ενθουσιάζεται και αυτός/η	2,87	1,481
Οι ατυχίες των άλλων δεν τον/την ενοχλούν	3,39	1,488
Ανέχεται να συμπεριφέρονται με ασέβεια σε κάποιον υπάλληλο	3,25	1,601
Δεν συμμαριζείται την χαρά των υπαλλήλων	3,25	1,787
Χαιρέται να κάνει τους υπαλλήλους να νιώθουν καλύτερα	2,82	1,506
Νοιάζεται για τους υπαλλήλους που είναι λιγότερο τυχεροί από τον/την ίδιο/α	2,87	1,496
Όταν ένας υπάλληλος αρχίζει να του/της μιλά για τα προβλήματα του/της, προσπαθεί να αλλάξει θέμα	3,49	1,464
Καταλαβαίνει πότε οι άλλοι είναι λυπημένοι χωρίς να του/της το πουν	2,70	1,413
Αντιλαμβάνεται και συντονίζεται με τα συναισθήματα των υπαλλήλων	2,90	1,617
Δεν συμπονάει τους υπαλλήλους που ευθύνονται οι ίδιοι για τα προβλήματα τους στην εργασία	3,21	1,494
Αναστατώνεται όταν κάποιος κλαίει	3,05	1,345
Δεν ενδιαφέρεται πραγματικά για το πως αισθάνονται οι υπάλληλοι	2,81	1,748
Βοηθάει τους υπαλλήλους όταν είναι αναστατωμένοι	3,11	1,603
Δεν δίνει σημασία στην άδικη διαχείριση κάποιων υπαλλήλων στον οργανισμό εργασίας	3,15	1,570
Θεωρεί χαζό κάποιος να κλαίει από ευτυχία	3,10	1,596
Όταν βλέπει να εκμεταλλεύονται κάποιον υπάλληλο, τον/την προστατεύει	2,84	1,515

#### 4.7 Επαγωγική στατιστική

Στον ενότητα που ακολουθεί, έγινε μια προσπάθεια ώστε να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία είναι τα εξής:

- Τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας των managers επηρεάζουν τις απόψεις των εργαζομένων αναφορικά με την αποδοτικότητά τους
- Οι ήπιες δεξιότητες των managers επηρεάζουν τις απόψεις των εργαζομένων αναφορικά με την αποδοτικότητά τους
- Η ενσυναίσθηση των managers επηρεάζει τις απόψεις των εργαζομένων αναφορικά με την αποδοτικότητά τους

Για την απάντηση των παραπάνω ερευνητικών ερωτημάτων, αρχικά δημιουργήθηκαν 11 καινούργιες μεταβλητές-Score, όπως φαίνεται στον Πίνακα 17. Πιο συγκεκριμένα, οι μεταβλητές αποτελούνται από τον μέσο όρο 12, 12, 12, 12, 12, 4, 4, 6, 5, 16 και 3 ερωτήσεων αντίστοιχα. Οι ομάδες των ερωτήσεων ελέγχθηκαν ως προς την αξιοπιστία τους με τη χρήση του δείκτη Cronbach's Alpha, και προέκυψαν αποδεκτές τιμές, οι τιμές του δείκτη Cronbach's Alpha κυμαίνονται από 0,606 έως 0,885 (Alevriadou, et al., 2014, Anastasiadou, 2010, 2011, 2012a, 2012b, 2012c, 2012d, Anastasiadou et al, 2016a, 2016b, Balcanos, et al., 2010, Fotiadis & Anastasiadou 2018a, 2018b, Kofou & Anastasiadou, 2013, Ntotsi, & Anastasiadou, 2019, Patralli et al., 2012, Theodoridou, et al, 2014). Κατά συνέπεια, οι νέες μεταβλητές αποθηκεύουν με αξιόπιστο τρόπο τις πληροφορίες που απαντώνται από τις ερωτήσεις. Τέλος, όλες οι μεταβλητές δέχονται τιμές από το 1 έως το 5, με την αύξηση του μέσου όρου να συνεπάγεται με αύξηση εμφάνισης του εκάστοτε χαρακτηριστικού, της δεξιότητας, αλλά και με αύξηση της ενσυναίσθησης και της αποδοτικότητας.

**Πίνακας 17.** Cronbach's Alpha

	Cronbach's Alpha	N of Items
Νευρωτισμός	0.887	12
Εξωστρέφια	0.887	12
Δεκτικότητα στην εμπειρία	0.606	12
Καλή προαίρεση/συνεργατικότητα	0.842	12
Ευσυνειδησία	0.876	12
Διαχείριση πληροφορίας και γνώσης	0.861	4
Επικοινωνία και παρουσίαση δεδομένων	0.864	4
Εφαρμογή γνώσης στην πράξη	0.876	6
Κοινωνική ανάπτυξη	0.885	5
Ενσυναίσθηση	0.871	16
Αποδοτικότητα του manager-ηγέτη	0.879	3

Το στατιστικό εργαλείο που επιλέχθηκε για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων, είναι ο γραμμικός συντελεστής συσχέτισης Pearson. Ο συγκεκριμένος δείκτης δέχεται τιμές από το -1 έως το 1, ενώ όσο η τιμή πλησιάζει την μονάδα κατ' απόλυτη τιμή, τόσο πιο έντονη θεωρείται η εκάστοτε συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών.

## 1<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα

Στον Πίνακα 18, παρουσιάζονται οι τιμές των στατιστικών ελέγχων από τις οποίες όλες αναδεικνύουν στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών. Πιο συγκεκριμένα, είναι εμφανές πως όσο πιο αποδοτικό θεωρούν οι εργαζόμενοι τον/την προϊστάμενο/η τους, τόσο λιγότερο θεωρούν πως χαρακτηρίζεται από νευρωτισμό. Ταυτόχρονα, τόσο περισσότερο θεωρούν πως ο/η προϊστάμενος/η τους διακατέχεται από εξωστρέφεια, δεκτικότητα στην εμπειρία, συνεργατικότητα και ευσυνειδησία. Οι συσχετίσεις αυτές κυμαίνονται από το 0,800 έως το 0,886, επομένως είναι υψηλής έντασης και ταυτόχρονα στατιστικά σημαντικές σε 99% επίπεδο εμπιστοσύνης.

**Πίνακας 18.** Pearson των χαρακτηριστικών προσωπικότητας ως προς την αποδοτικότητα

	Αποδοτικότητα του manager-ηγέτη
Νευρωτισμός	-,803**
Εξωστρέφεια	,826**
Δεκτικότητα στην εμπειρία	,886**
Καλή προαίρεση/συνεργατικότητα	,800**
Ευσυνειδησία	,833**

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

## 2<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα

Μέσα από τον Πίνακα 19, παρουσιάζονται οι τιμές του ελέγχου Pearson, από τις οποίες αναδείχθηκαν 4 στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις. Αναλυτικότερα, όσο περισσότερο οι εργαζόμενοι θεωρούν πως ο/η προϊστάμενος/η τους είναι ικανός/η να διαχειριστεί πληροφορίες και γνώσεις, να επικοινωνήσει και να παρουσιάσει δεδομένα, να εφαρμόσει γνώσεις στην πράξη και να αναπτυχθεί κοινωνικά, τόσο πιο αποδοτικό τον χαρακτηρίζουν. Όλες οι αναφερόμενες συσχετίσεις είναι στατιστικά σημαντικές σε 99% επίπεδο εμπιστοσύνης, ενώ είναι υψηλής έντασης, καθώς κυμαίνονται από το 0,836 έως το 0,848.

**Πίνακας 19.** Pearson των δεξιοτήτων ως προς την αποδοτικότητα

	Αποδοτικότητα του manager-ηγέτη
Διαχείριση πληροφορίας και γνώσης	,848**
Επικοινωνία και παρουσίαση δεδομένων	,836**
Εφαρμογή γνώσης στην πράξη	,844**
Κοινωνική ανάπτυξη	,838**

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

### 3<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα

Στον τελευταίο Πίνακα 20, είναι εμφανές πως υφίσταται στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της αποδοτικότητας του προϊσταμένου με το επίπεδο ενσυναίσθησης του. Πιο συγκεκριμένα, όσο πιο υψηλό θεωρούν οι εργαζόμενοι πως είναι το επίπεδο ενσυναίσθησης του/της manager-ηγέτη, τόσο πιο αποδοτικό τον/την κρίνουν στην εργασία του/της. Η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική σε 99% επίπεδο εμπιστοσύνης και είναι υψηλής έντασης με τιμή ίση με 0,808.

**Πίνακας 20.** Pearson της ενσυναίσθησης ως προς την αποδοτικότητα

Αποδοτικότητα του manager-ηγέτη	
Ενσυναίσθηση	,808**

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

## Συμπεράσματα

Στην παραπάνω έρευνα διερευνήθηκε η επίδραση των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, των ηπίων δεξιοτήτων και της ενσυναίσθησης στη διαμόρφωση χαρισματικών manager/ηγέτων. Στην έρευνα συμμετείχαν 150 εργαζόμενοι, εκ των οποίων οι περισσότεροι είναι άνδρες, ηλικίας 41 έως 50 ετών, απόφοιτοι ΑΕΙ ή ΤΕΙ, κάτοικοι αστικής περιοχής και εργαζόμενοι ιδιωτικού τομέα.

Οι ερωτηθέντες εμφανίζονται μετριοπαθείς σχετικά με το κατά πόσο ευχαριστημένοι είναι από τη διαχείριση του manager-ηγέτη ως προς τους υπαλλήλους, θεωρούν ότι ο/η προϊστάμενος/η τους είναι συχνά νευρικός, ενώ ταυτόχρονα δεν είναι αισιόδοξος. Ταυτόχρονα, υποστηρίζουν σε υψηλότερο επίπεδο πως η τέχνη τον/την αγγίζει ελάχιστα ή καθόλου, ότι τσακώνεται συχνά με τους συνεργάτες του και είναι τελειομανής. Όσον αφορά τις δεξιότητες του οι ερωτηθέντες αξιολογούν ως μέτρια την δυνατότητα εργασίας του/της διευθυντή/τριας τους με διεπιστημονικά θέματα, την ικανότητα του/της για ομαδική εργασία και την ικανότητα του/της στον επιχειρείν και στην προσαρμογή σε νέα δεδομένα. Ως προς την ενσυναίσθηση του manager-ηγέτη συμφωνούν περισσότερο πως όταν ένας υπάλληλος αρχίζει να μιλά στον προϊστάμενο για τα προβλήματά του ο/η προϊστάμενος/η προσπαθεί να αλλάξει θέμα. Ωστόσο, σε μικρότερο βαθμό υποστηρίζουν πως ο/η προϊστάμενος/η τους δείχνει πραγματικό ενδιαφέρον για τα αισθήματα των υπαλλήλων του/της.

Μέσα από το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, αναδείχθηκε πως όσο περισσότερο ο/η προϊστάμενος/η των εργαζομένων χαρακτηρίζεται από εξωστρέφεια, δεκτικότητα στην εμπειρία, συνεργατικότητα και ευσυνειδησία, τόσο πιο αποτελεσματικό τον/την θεωρούν στην εργασία του. Ωστόσο, όσο περισσότερο θεωρούν πως χαρακτηρίζεται από νευρωτισμό, τόσο πιο αρνητικοί είναι ως προς το ότι αποτελεί έναν «χαρισματικό» ηγέτη. Στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, έγινε σαφές πως οι ικανότητες που σχετίζονται με τη διαχείριση πληροφορίας και γνώσης, αλλά και επικοινωνίας και παρουσίασης δεδομένων, είναι επίσης εξίσου σημαντικές ώστε οι εργαζόμενοι να χαρακτηρίσουν αποδοτικό τον/την προϊστάμενο/η τους. Ταυτόχρονα, όσο περισσότερο ο manager-ηγέτης μπορεί να εφαρμόσει την γνώση στην πράξη και να αναπτυχθεί κοινωνικά, τόσο πιο αποδοτικό τον χαρακτηρίζουν επίσης. Στο τρίτο και τελευταίο ερευνητικό ερώτημα, έγινε σαφές πως υφίσταται θετική συσχέτιση μεταξύ της ενσυναίσθησης του προϊσταμένου και την αποδοτικότητα του/της, καθώς όσο αυξάνεται το ένα, τόσο αυξάνεται και το άλλο σύμφωνα με την σκοπιά των εργαζομένων του δείγματος.

Σύμφωνα με τα παραπάνω συνεπώς μπορεί να γίνουν κατανοητά τα παρακάτω.

Οι χαρισματικοί ηγέτες μπορούν να θεωρηθούν ως οι λατρεμένοι ηγέτες που αποτελούν πηγή εμπιστοσύνης, συμπόνιας, σταθερότητας και ελπίδας και πιστεύεται ότι διαθέτουν εξαιρετικές



ικανότητες να παρέχουν αρωγή σε μια δυσάρεστη κατάσταση. Ωστόσο, είναι σημαντικό αυτό το χάρισμα να χρησιμοποιείται για λειτουργικό αποτελέσματα και όχι μη εποικοδομητικά για τα οποία πολλά παραδείγματα είναι διαθέσιμα στα χρονικά της ιστορίας. Όταν οι άνθρωποι πιστεύουν ότι ένα άτομο έχει ειδικά χαρίσματα ή δύναμη να τον οδηγήσουν έξω από μία κρίση, η δυνατότητα για χαρισματική ηγεσία είναι παρούσα και είναι αυτή η μαγική ιδιότητα της σχέσης με οπαδούς να τους εμπλακούν να περάσουν από την αβεβαιότητα στη βεβαιότητα που τους χωρίζει από άλλους ηγέτες δημιουργώντας γύρω τους μια αύρα χαρισματικής ηγεσίας (Rojhe & Syal, 2014) ακολουθώντας τις κατευθύνσεις της Total Quality Management (Anastasiadou 2014, Anastasiadou, 2018a, Papadaki & Anastsasiadou 2019) με βάση τις αρχές των Deming, Juran Grosby, αρχές που βασίζονται στο μοντέλο EFQM (Anastasiadou et al., 2014, Anastasiadou, 2015, Anastasiadou, 2018b) και στο μοντέλο MBVQA (Anastasiadou & Taraza, 2019b) της μεθοδολογίας six sigma (Anastasiadou & Taraza, 2019a, 2020) και του Statistical Processes & Statistical Inference στο Total Quality Management Anastasiadou & Zirinoglou, 2020)

Είναι εξέχουσας σημασίας να λαμβάνεται υπόψη ότι οι «σκληρές» δεξιότητες συνιστούν στο να αποκτηθούν οι αναγκαίες δεξιότητες για την εργασία και οι «ήπιες» δεξιότητες συνιστούν στο να διασφαλίζεται η απασχόληση. Ως εκ τούτου είναι αναγκαία η ενσωμάτωση στο δυναμικό της επιχείρησης που να έχουν σκληρές αλλά και ήπιες δεξιότητες. Οι «ήπιες» (Soft) δεξιότητες αποτελούν έναν γενικό ορισμό για δεξιότητες κάτω από τρία κύρια λειτουργικά στοιχεία: τις δεξιότητες των ανθρώπων, τις κοινωνικές δεξιότητες και τα προσωπικά χαρακτηριστικά της σταδιοδρομίας. Οι ειδικοί λένε ότι η εκπαίδευση των soft δεξιοτήτων πρέπει να αρχίζουν για ένα άτομο από νωρίς, όταν είναι φοιτητές όπου θα πρέπει να αποδίδουν αποτελεσματικά στο ακαδημαϊκό τους περιβάλλον καθώς και στο δυνητικό χώρο εργασίας (Silber et al, 2009).

Η ενσυναίσθηση είναι σημαντική για τις θετικές σχέσεις και τις οργανωτικές κουλτούρες, καθώς και για τα αποτελέσματα. Η ενσυναίσθηση μπορεί να μην είναι μια εντελώς νέα δεξιότητα ωστόσο με νέο επίπεδο σημασίας και η οποιαδήποτε νέα έρευνα δείχνει πώς η ενσυναίσθηση στην ηγεσία μπορεί να αναπτυχθεί και να διαφανεί και στο παρόν και δυνητικά για την εργασία (Brower, 2021).

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ
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. <i>Procedia - Social and Behavioral Sciences</i> , 114, 388 – 393.
Anastasiadou, S. (2010). <i>Pre-service teachers’ performance on the learning of probability distributions and the role of projects: A multilevel statistical analysis</i> . In Jean-Claude Regnier, Filippo Spagnolo, Benedetto Di Paola, Regis Gras, Eds, 5th International Conference Implicative Statistic Analysis, Palermo, Italy pp 73-84.
Anastasiadou, S. (2011). <i>Greek Pre-Service Teachers’ Cognitive Abilities in Understanding Central Tendency Measures: A Multilevel Statistical Analysis</i> . In J. Novotha and H. Moraova (Eds), International Symposium Elementary Mathematics Teaching (SEMT ‘11). Prague, Czech Republic, pp 55-62.
Anastasiadou, S. (2012a). <i>A structural model describes Chinese tradesmen attitudes towards Greek students’ consumption behaviour</i> . 4th International Conference The Economies of Balkan and Eastern Europe Countries in the changed world EBEEC 2012, Sofia, Bulgaria. pp. 489-501.
Anastasiadou, S. (2012b). <i>Reliability and validity testing of a new scale for measuring attitudes toward Chinese products</i> . 4th International Conference. The Economies of Balkan and Eastern Europe Countries in the changed world EBEEC 2012, Sofia, Bulgaria. pp 536-548.
Anastasiadou, S. (2012c). Diversifications between expected and perceived attitudes toward learning statistics with technology. <i>The International Journal of Learning</i> , vol 18, Issue 3, pp.161-176.
Anastasiadou, S. (2012d). Evaluating a structural equation model measuring lifelong learning and continuing education factors. <i>The International Journal of Knowledge, Culture and Change Management</i> . Volume 12, Issue 3, pp.21-34.
Anastasiadou, S. (2013a). Developing and Evaluating a Structural Equation Model Measuring Leadership Changes in a Lifelong Learning World. <i>The International Journal of Educational Organization and Leadership</i> , Volume 19, Issue 2, pp.1-17.
Anastasiadou, S. (2013b). Evaluating a Structural Equation Model Measuring Attitudes toward Reading Books and E-books. <i>The International Journal of the Book</i> , vol 10, pp.1-10.
Anastasiadou, S. (2014). Students’ attitudes toward Effective Leadership in Education. <i>Procedia - Social and Behavioral Sciences</i> , ELSEVIER, vol. 143, pp. 941 – 946.
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. <i>Procedia Economics and Finance</i> , vol. 33 pp. 562 – 572.
Anastasiadou, S. (2018a). <i>Total quality management in Greek Tertiary Educational System The case of Greek Universities</i> . Proceedings of 10th International Conference EBEEC 2018 - The Economies of the Balkan and the Eastern European Countries in the changing world, Warsaw, Poland, pp. 59-64.
Anastasiadou, S. (2019). <i>Comparison of contemporary advanced statistical methods regarding construct validity evaluation of TEIque-SF instrument: Statistical Implicative Analysis vs. Principal Components Analysis</i> . 9ème Colloque International sur Analyse Statistique Implicative (ASI 10). Belfort – France. pp. 148-163.
Anastasiadou S., & Anastasiadis, L. (2019). <i>Quality Assurance in Education in the Light of the Effectiveness of</i>

<p><i>Transformational School Leadership</i>. In: Sykianakis N., Polychronidou P., Karasavvoglou A. (eds) Economic and Financial Challenges for Eastern Europe. Springer Proceedings in Business and Economics. Springer, Cham, pp. 323-344. <a href="https://doi.org/10.1007/978-3-030-12169-3_21">https://doi.org/10.1007/978-3-030-12169-3_21</a>.</p>
<p>Anastasiadou, S., Fotiadis, T., Anastasiadis, L, Iakovidis, G, Fotiadou, X., Tiliakou, C. (2016a). Estimate and analysis of vocational training school (IEK) students' satisfaction regarding the quality of studies provided by these schools, <i>Scientific Bulletin – Economic Sciences</i>, Vol. 15, Issue 2, 48-45.</p>
<p>Anastasiadou, S.D, Fotiadou, X.G, Anastasiadis, L. (2016b). Estimation of Vocational Training School (IEK) students' contentment in relation to quality of their studies. <i>New Trends and Issues Proceedings on Humanities &amp; Social Sciences</i>, [On line].10, pp 09-18. Available from: <a href="http://www.prosoc.com">www.prosoc.com</a>.</p>
<p>Anastasiadou, S. &amp; Taraza, E. (2019a). <i>Total quality management: implementation of the six sigma methodology for improving quality in higher education</i>, ICERI2019, the 12th annual International Conference of Education, Research and Innovation, Seville (Spain), ICERI2019, pp. 9533-9537.</p>
<p>Anastasiadou, S. &amp; Taraza, E. (2019b). <i>Pre-service teachers' perceptions toward leadership regarding the MBVQA Model</i>. 11th annual International Conference on Education and New Learning Technologies Palma de Mallorca, Spain, EDULEARN 19. pp. 533-543.</p>
<p>Anastasiadou, S. &amp; Taraza, E. (2020). <i>Six Sigma in Tertiary Education: A Win of Change regarding Quality Improvement in Education</i>, Proceedings of 14th annual International Technology, Education and Development Conference (INTED2020), Valencia, Spain, pp. 9595-9601.</p>
<p>Anastasiadou S., Zirinoglou, P., Florou, G., 2014. The European Foundation Quality Management evaluation of Greek Primary and Secondary Education. <i>Procedia - Social and Behavioral Sciences</i>, vol. 143, pp. 932–940.</p>
<p>Anastasiadou, S. &amp; Zirinoglou, P. (2020). <i>Statistical inference and total quality management in higher education: the case of open &amp; distance higher education</i>. 13th annual International Conference of Education, Research and Innovation, Seville (Spain), ICERI2020 Proceedings, 2020, pp. 9794-9803.</p>
<p>Anju, A. (2009). A Holistic Approach to Soft Skills Training. <i>IUP Journal of Soft Skills</i>, 3(1), 7-11.</p>
<p>Avolio, B.J., &amp; Gardner, W.L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. <i>The Leadership Quarterly</i>, 16, 315–338. <a href="http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001">http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001</a></p>
<p>Avolio, B.J., Gardner, W.L., Walumbwa, F.O., Luthans, F., &amp; May, D.R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. <i>The Leadership Quarterly</i>, 15, 801–823. <a href="http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003">http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003</a>.</p>
<p>Balcanos E, Giossi, S, Anastasiadou S. 2010. Certified Adult Educators' Attitudes towards Continuing Education. <i>Review of European Studies</i>. Vol. 2, No. 1, pp 61-68. <a href="http://www.ccsenet.org/journal/index.php/res/article/view/5740">http://www.ccsenet.org/journal/index.php/res/article/view/5740</a></p>
<p>Barchiesi, M. A. (2007). <i>LA BELLA Agostino, Leadership Styles of World's most Admired Companies A Holistic Approach to Measuring Leadership Effectiveness</i>, International Conference on Management Science &amp; Engineering.</p>
<p>Bar-On, R. (1997). <i>The Emotional Intelligence Inventory (EQ-i): Technical manual</i>. Toronto, Ontario, Canada: Multihealth Systems.</p>
<p>Bass, B. M. and Avolio B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond, <i>Journal of European Industrial Training</i>, 14, 21–27.</p>
<p>Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1994). <i>Improving organizational effectiveness-Through transformational leadership</i>, Sage Publications, Thousand Oaks, California.</p>
<p>Bass, B. M. and Avolio B. J., (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture, <i>Public Administration</i></p>

Quarterly, 12, 113-121.
Bass, B. M. (1997). <i>The ethics of transformational leadership</i> , KLSP: Transformational Leadership, Working Papers.
Brower, T. (2021) Empathy Is The Most Important Leadership Skill According To Research Διαθέσιμο στο: <a href="https://www.forbes.com/sites/tracybrower/2021/09/19/empathy-is-the-most-important-leadership-skill-according-to-research/?sh=6bf60f6e3dc5">https://www.forbes.com/sites/tracybrower/2021/09/19/empathy-is-the-most-important-leadership-skill-according-to-research/?sh=6bf60f6e3dc5</a> .
Bruce, Tracey, J. and Timonhy, R. Hinkin. (1995). How transformational leaders lead in the hospitality industry, <i>Internal Journal of Hospitality Management</i> , 15(2), 165-176
Bunmi, Omolayo (2007). Effect of Leadership Style on Job-Related Tension and Psychological Sense of Community in Work Organizations: A Case Study of Four Organizations in Lagos State, Nigeria, Bangladesh, <i>e-Journal of Sociology</i> , 4(2)
Burns, J. M. (1978). <i>Leadership</i> , Harper & Row, New York
Chung-Hsiung Fang, Sue-Ting Chang and Guan-Li Chen, (2009) Applying Structural Equation Model to Study of the Relationship Model among leadership style, satisfaction, Organization commitment and Performance in hospital industry, IEEE.
Dennis R Laker and Jimmy LP. (2011). The differences between hard and soft skills and their relative impact on training transfer. <i>Human Resource Development Quarterly</i> , 22(1), 111–122.
Duanxu Wang, (2009). Huijuan Xue and Jie Xu, The Mechanism of Leadership Styles Affecting Team Innovation in the PRC, IEEE
DuBrin A. J., (2001). <i>Leadership: Research findings, practice, skills</i> , 3rd ed., Boston, MA, Houghton Mifflin
Emuwa, A. (2013). Authentic leadership: Commitment to supervisor, follower empowerment, and procedural justice climate. <i>Emerging Leadership Journeys</i> , 6, 45–65.
Fotiadis, Th., & Anastasiadou S. (2018a). <i>Contemporary advanced statistical methods for the science of marketing: Implicative Statistical Analysis vs Principal Components Analysis</i> . Proceeding of the ICME 2018- 1st International Conference on Marketing and Entrepreneurship. Cyprus. <a href="http://hephaestus.nup.ac.cy/handle/11728/11393">http://hephaestus.nup.ac.cy/handle/11728/11393</a> .
Fotiadis, Th., Anastasiadou S. (2018b). <i>Contemporary advanced statistical methods for the science of marketing: Principal Components Analysis vs Analyse Factorielle des Correspondances</i> . Proceeding of the ICME 2018- 1st International Conference on Marketing and Entrepreneurship. Cyprus. <a href="http://hephaestus.nup.ac.cy/handle/11728/11392">http://hephaestus.nup.ac.cy/handle/11728/11392</a> .
Gardner, W.L., Avolio, B.J., Luthans, F., May, D.R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. <i>The Leadership Quarterly</i> , 16, 343–372. <a href="http://dx.doi.org/10.1016/j.leafqua.2005.03.003">http://dx.doi.org/10.1016/j.leafqua.2005.03.003</a> .
Gardner, W.L., Fischer, D., & Hunt, J.G. (2009). Emotional labor and leadership: A threat to authenticity? <i>The Leadership Quarterly</i> , 20(3), 466–482. <a href="http://dx.doi.org/10.1016/j.leafqua.2009.03.011">http://dx.doi.org/10.1016/j.leafqua.2009.03.011</a> .
Gilmore T. (2002) <i>Dilemmas of Physicians in Administrative Roles: Dealing with the Managerial other Within</i> , International Society for the Study of Organizations Symposium, June 20-22/02, Melbourne, Australia
Goh Yuan, Sheng Victor and Geoffrey N. Soutar. (2005). <i>The Role Of Ethical Behaviours</i> . In <i>The Relations Between Leadership Styles And Job Performance</i> , ANZMAC Conference: Corporate Responsibility
Goleman, D. (1995). <i>Emotional intelligence</i> . New York: Bantam Books
Goleman, D. (2001a). <i>An EI-based theory of performance</i> . In C. Cherniss & D. Goleman (Eds.), <i>The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and</i>

organizations (pp. 27–44). San Francisco: Jossey-Bass
Goleman, D. (2001b). <i>Issues in paradigm building</i> . In C. Cherniss D. & Goleman (Eds.), <i>The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations</i> (pp. 13–26) San Francisco: Jossey-Bass.
Guang-yi Wang Zhi-sheng, (2008) The Impact of Transformational Leadership Style on Organizational Performance: The Intermediary Effects of Leader-Member Exchange, <i>International Conference on Management Science &amp; Engineering</i> .
Hmieleski, K.M., Cole, M.S., & Baron, R.A. (2012). Shared authentic leadership and new venture performance. <i>Journal of Management</i> , 38(5), 1476–1499. <a href="http://dx.doi.org/10.1177/0149206311415419">http://dx.doi.org/10.1177/0149206311415419</a> .
Howell J. M. and Avolio B. J. (1993) Transformational leadership, transactional leadership, locus of control and support for innovation: Key predictors of consolidated-business unit performance, <i>J. Serv. Mark.</i> , 16, 487-502.
Ilies, R., Morgeson, F.P., & Nahrgang, J.D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. <i>The Leadership Quarterly</i> , 16, 373–394. <a href="http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.002">http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.002</a>
Ismail A., Halim F. A., Munna D. N., Abdullah A., Shminan A. S. and Muda A. L., (2009). The mediating effect of empowerment in the relationship between transformational leadership and service quality, <i>J. Bus. Manage.</i> , 4(4), 3-12
Jane, A and Helen H. (2008). Graduate Employability, ‘Soft Skills’ Versus ‘Hard Skills’ Business Knowledge: A European Study, <i>Journal of Higher Education in Europe</i> , 33(4), 412- 422.
Jeremy M., Melinde C. and Ciller V., (2012) Perceived leadership style and employee participation in a manufacturing company in the democratic republic of Congo, <i>African journal of business management</i> , 6(15),5389-5398.
Jung, D. I., (2001). Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups, <i>Creativity Research Journal</i> , 13, 185-195.
Jungsun K, Mehmet E, JeoungWoo B and Hwayoung J. (2011). Training soft skills via e-learning, <i>International Journal of Contemporary Hospitality Management</i> , 23(6), 739-763.
Kahai S. S., Sosik J. J. and Avolio B. J., (1997) Effects of Leadership Style and Problem Structure on Work Group Process and Outcomes in an Electronic Meeting System Environment, <i>Personnel Psychology</i> , 50, 1-146.
Keffa B., (2005), Completed Management, Critique Publications.
Kiyani, K., Saher, N., Saleem, S., & Iqbal, M. (2013). Emotional intelligence (EI) and employee outcomes: The mediating effect of authentic leadership style. <i>Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business</i> , 5(1), 394–405.
Kofou, I. & Anastasiadou, S. (2013). Language and Communication Needs Analysis in Intercultural Education. <i>The International Journal of Diversity in Education</i> . Vol 12, pp.15-64.
Kotter, J.P. (1990b). <i>A Force for Change:How Leadership Differs from Management</i> , Free Press.
Kooker M. B., Shultz Jan, Codier E. (2007). Identifying Emotional Intelligence in Professional Nursing Practice, <i>Journal of Professional Nursing</i> 23(1):30-6 DOI:10.1016/j.profnurs.2006.12.004 Διαθέσιμο στο: <a href="https://www.researchgate.net/publication/6513322_Identifying_Emotional_Intelligence_in_Professional_Nursing_Practice">https://www.researchgate.net/publication/6513322_Identifying_Emotional_Intelligence_in_Professional_Nursing_Practice</a> .
Lu Ye, Deng Junye and Ma Yan, (2011). <i>The Relationships between Leadership Styles and Organizational Innovation Climate</i> , IEEE.
Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2000). <i>Models of emotional intelligence</i> . In R. J. Sternberg (Ed.), <i>Handbook</i>

of human intelligence (pp. 396–420, 2nd ed.). New York, NY: Cambridge University Press.
Mullins, L. (2004). <i>Management and Organisational Behaviour</i> , Pearson Higher Education FT Prentice Hall
Murray Prideaux et al., (2007). <i>Uncovering Leadership Issues in Papua New Guinea</i> , The 4th SMEs in a global economy conference.
Ntotsi, P. & Anastasiadou, S.D. (2019). Comparison of multivariate patterning methods in group/cluster identification regarding the science of educational research: Implicative Statistical Analysis vs. L'Analysee Factorielle des Correspondances. <i>New Trends and Issues Proceedings on Humanities and Social Sciences</i> . [Online]. 6(1), pp 238–245. Available from from: <a href="http://www.prosoc.eu">www.prosoc.eu</a> .
Oladipo, K. S., Jamilah, O., Abdul daud S., Jeffery, L. D. and Salami, D. K. (2013). Review of leadership theories and Organizational performances, <i>International Business Management Journal</i> , 7(1), 50-54.
Papadaki, Z.E. & Anastsasiadou, S.D. 2019. <i>Evaluating Perception, Expectation of Consumers, and Service Quality Gap in Greek Banking in a Period of Financial Crisis and Capital Controls</i> . In: Sykianakis N., Polychronidou P., Karasavvoglou A. (eds) <i>Economic and Financial Challenges for Eastern Europe</i> . Springer Proceedings in Business and Economics. Springer, Cham, pp. 67-80. <a href="https://doi.org/10.1007/978-3-030-12169-3_5">https://doi.org/10.1007/978-3-030-12169-3_5</a> .
Patrali, K., Alevriadou, A., Petrou, M., Anastasiadou, S. & Kyridis, A. (2012). How social factors influence the understanding of the computers by kindergarten pupils. <i>The International Journal of Learning and Development</i> , vol 2, No3, pp. 229-246.
Peus, C., Wesche, J.S., Streicher, B., Braun, S., & Frey, D. (2012). Authentic leadership: An empirical test of its antecedents, consequences, and mediating mechanisms. <i>Journal of Business Ethics</i> , 107, 331–348. <a href="http://dx.doi.org/10.1007/s10551-011-1042-3">http://dx.doi.org/10.1007/s10551-011-1042-3</a> .
Podsakoff P. M., MacKenzie S. B., Moorman R. H. and Fetter R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers" trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behaviors, <i>Leadership Quarterly</i> , 1, 107-142.
Price Waterhouse Coopers. (2014). <i>Global economic crime survey: Confronting the changing face of economic crime</i> . (4th South African edn.) Available at: <a href="http://www.pwc.co.za/crimesurvey">www.pwc.co.za/crimesurvey</a> .
Rojhe, C. K., Syal S. (2014) <i>Aura of Charismatic Leadership Conference: International conference on contemporary issues in leadership and management</i> Διαθέσιμο στο: <a href="https://www.researchgate.net/publication/274310411_Aura_of_Charismatic_Leadership">https://www.researchgate.net/publication/274310411_Aura_of_Charismatic_Leadership</a> .
Scott, E. B., (2003). The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge, <i>Journal of Leadership &amp; Organization Studies</i> , 9(4), 32-44.
Scott, T. (2003). <i>Healthcare Performance and Organizational Culture</i> , Radcliffe Medical Press.
Sendelbach, N. (1993). The Competing Values Framework for Management Training and Development: A tool for Understanding Complex Issues and Tasks, <i>Journal of Human Resource Management</i> , spring, Vol.32, No1.
Silber, H, Kenneth and Foshay, RW. (2009). <i>Handbook of Improving Performance in the Workplace</i> , Instructional Design and Training Delivery, John Wiley & Sons, New York, 63.
Taraza, E. & Anastasiadou, S. 2019. Personality traits in the light of the effectiveness of transformational vocational school leadership and leaders. <i>New Trends and Issues Proceedings on Humanities and Social Sciences</i> . [Online]. 6(1), pp 184–191. Available from: <a href="http://www.prosoc.eu">www.prosoc.eu</a> .
Theodoridou, E., Alevriadou, A., Semoglou, A., & Anastasiadou S. (2014). Investigating Memory Strategies and Motor Memory in Dyslexic and Non-dyslexic Children, <i>International Journal of Learner Diversity and Identities</i> , Volume 20,

Issue 3, pp.25-44.
Trottier, T., Van Wart, M. and Wang, X. (2008). Examining the Nature and Significance of Leadership in Government Organizations, <i>Public Administration Review</i> , 319-333.
Vasanthakumari, S. (2019). Soft skills and its application in work place DOI:10.30574/wjarr.2019.3.2.0057 Διαθέσιμο στο: <a href="https://www.researchgate.net/publication/337181806_Soft_skills_and_its_application_in_work_place">https://www.researchgate.net/publication/337181806_Soft_skills_and_its_application_in_work_place</a>
Vlăsceanu, S. (2012). Leadership and emotional intelligence in the context of organisational dynamics. <i>Romanian Journal of Experimental Applied Psychology</i> , 3(1), 43–50.
Voon, M. C. et al, (2011). The influence of leadership styles on employees " job satisfaction in public sector organizations in Malaysia, <i>International Journal of Business, Management and Social Sciences</i> , 2(1), 24-32
Walter, F., Cole, M.S. & Humphrey, R.H. (2011). Emotional intelligence: Sine qua non of leadership or folderol? <i>Academy of Management Perspectives</i> , 25, 45–5
<b>ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>
Γούλα, Α. (2014). Οργανωτική Κουλτούρα στις Επιστήμες Υγείας, Εκδόσεις Παπαζήση
Μπουραντάς, Δ., (2005). Ηγεσία, Εκδόσεις Κριτική
Μπουραντάς, Δ. (2002 Διοίκηση, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου