

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση και τον
Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για στελέχη του Δημοσίου
και Ιδιωτικού Τομέα**

Executive MBA in Financial Planning



Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Διερεύνηση της επίδρασης που ασκεί η συναισθηματική νοημοσύνη
των διοικητικών στελεχών του αεροπορικού κλάδου, στο
ακολουθούμενο στυλ ηγεσίας τους και στην εργασιακή ικανοποίηση
των πιλότων**

Καλλίνικος Κουδέρης

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Δρ. Μαρία – Ελένη Αγοράκη

Διατριβή υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής του
Πανεπιστημίου Πελοποννήσου. Η παρούσα διατριβή αποτελεί μέρος των απαιτήσεων
για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος στη Διοίκηση και τον
Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για στελέχη του Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα

Καλαμάτα, Μάρτιος 2023

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση και τον
Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για στελέχη του Δημοσίου
και Ιδιωτικού Τομέα**

Executive MBA in Financial Planning



Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή

Μαρία – Ελένη Αγοράκη
Επίκουρη Καθηγήτρια, Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής,
Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

Ηλίας Α. Μακρής
Καθηγητής, Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής,
Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

Βασίλης Μπαμπαλός
Επίκουρος Καθηγητής, Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής,
Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

UNIVERSITY OF PELOPONNESE
DEPARTMENT OF ACCOUNTING & FINANCE

**Postgraduate Master Program in Management and
Financial Planning for executives of the Public and Private
Sector**

Executive MBA in Financial Planning



Master Thesis

**The impact of the emotional intelligence of the executives of the
aviation industry on the leadership style followed and the levels of the
pilots' work satisfaction**

Kallinikos Kouderis

Supervising Professor: Maria – Eleni Agoraki

Thesis submitted to the Department of Accounting & Finance of the University of Peloponnese. This dissertation is part of the requirements for obtaining the Master's Degree in Management and Financial Planning for executives of the Public and Private Sector

Kalamata, [March 2023]

UNIVERSITY OF PELOPONNESE
DEPARTMENT OF ACCOUNTING & FINANCE

**Postgraduate Master Program in Management and
Financial Planning for executives of the Public and Private
Sector**

Executive MBA in Financial Planning



Thesis Committee

Maria – Eleni Agoraki
Assistant Professor, Department of Accounting & Finance,
University of Peloponnese

Ilias A. Makris
Professor, Department of Accounting & Finance, University of
Peloponnese

Vasilis Babalos
Assistant Professor, Department of Accounting & Finance,
University of Peloponnese

Ο Καλλίνικος Κουδέρης δηλώνω υπεύθυνα ότι:

1. Είμαι ο κάτοχος των πνευματικών δικαιωμάτων της πρωτότυπης αυτής εργασίας και από όσο γνωρίζω η εργασία μου δε συκοφαντεί πρόσωπα, ούτε προσβάλλει τα πνευματικά δικαιώματα τρίτων.

2. Αποδέχομαι ότι το Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής μπορεί, χωρίς να αλλάξει το περιεχόμενο της εργασίας μου, να τη διαθέσει σε ηλεκτρονική μορφή μέσα από τη ψηφιακή Βιβλιοθήκη του Ιδρύματος, να την αντιγράψει σε οποιοδήποτε μέσο ή/και σε οποιοδήποτε μορφότυπο καθώς και να κρατά περισσότερα από ένα αντίγραφα για λόγους συντήρησης και ασφάλειας.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου, κα. Μαρία – Ελένη Αγοράκη, Επίκουρη Καθηγήτρια του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου, για την καθοδήγηση που μου προσέφερε και το χρόνο που διέθεσε δίνοντάς μου χρήσιμες συμβουλές και οδηγίες για την ολοκλήρωση της πτυχιακής μου εργασίας. Στο ίδιο πλαίσιο ευγνωμοσύνης, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών με τίτλο «Διοίκηση και Χρηματοοικονομικός Σχεδιασμός για στελέχη του Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα» για τη συμβολή τους στην επιστημονική μου συγκρότηση και κατάρτιση στα χρόνια της φοίτησής μου στο Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής.

Οφείλω, επίσης, ένα μεγάλο ευχαριστώ σε όλους εκείνους που συνέβαλαν είτε πρακτικά (π.χ. συμπλήρωση ερωτηματολογίων) είτε ψυχικά (βοήθεια και παραινέσεις) στην ολοκλήρωση της εργασίας μου.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	i
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	iv
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	v
ABSTRACT	vi
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
1.1. Σκοπός και αντικείμενο.....	1
1.2. Σπουδαιότητα μελέτης και συμβολή στη γνώση	1
1.3. Σύντομη ανασκόπηση κεφαλαίων.....	3
2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	6
2.1. Η συναισθηματική νοημοσύνη.....	6
2.1.1. Η προσέγγιση των Salovey-Meyer	6
2.1.2. Η προσέγγιση του Goleman.....	8
2.1.3. Η προσέγγιση του Bar-On	9
2.2. Τα εναλλακτικά στυλ ηγεσίας.....	11
2.2.1. Το μετασχηματιστικό.....	11
2.2.2. Το συναλλακτικό	13
2.2.3. Το laissez-faire.....	14
2.2.4. Η σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών με το ακολουθούμενο στυλ ηγεσίας.....	15
2.3. Η εργασιακή ικανοποίηση.....	17
2.3.1. Οι προσδιοριστικοί παράγοντες.....	17
2.3.2. Τα οφέλη της εργασιακής ικανοποίησης.....	19
2.3.3. Η σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών με την ικανοποίηση των εργαζόμενων.....	22
3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	24
3.1. Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα.....	24

3.2.	Ερευνητικό δείγμα και δειγματοληψία	24
3.3.	Ερευνητικό εργαλείο	25
3.4.	Συλλογή ερευνητικών δεδομένων	26
3.5.	Ερευνητική ηθική.....	27
4.	ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	28
4.1.	Δημογραφικά.....	28
4.2.	Διαμόρφωση μεταβλητών	30
4.3.	Συσχέτιση συναισθηματικής νοημοσύνης με το στυλ ηγεσίας.....	36
4.4.	Συσχέτιση συναισθηματικής νοημοσύνης με την εργασιακή ικανοποίηση 37	
4.5.	Συζήτηση.....	38
5.	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	41
5.1.	Συμπεράσματα	41
5.2.	Περιορισμοί.....	42
5.3.	Προτάσεις.....	42
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	44
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι. Ερωτηματολόγιο	56

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1. Φύλο.....	28
Πίνακας 2. Ηλικία	28
Πίνακας 3. Εκπαίδευση	28
Πίνακας 4. Ώρες πτήσεων	29
Πίνακας 5. Ιδιότητα εκπαιδευτή πιλότου	29
Πίνακας 6. Εκπαιδευτική εμπειρία.....	29
Πίνακας 7. Αριθμός ατόμων στην ομάδα.....	30
Πίνακας 8. Συναισθηματική νοημοσύνη	32
Πίνακας 9. Εργασιακή ικανοποίηση	33
Πίνακας 10. Μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας.....	34
Πίνακας 11. Συναλλακτικό στυλ ηγεσίας	35
Πίνακας 12. Laissez-Faire στυλ ηγεσίας.....	36
Πίνακας 13. Συσχέτιση συναισθηματικής νοημοσύνης με το στυλ ηγεσίας.....	37
Πίνακας 14. Συσχέτιση συναισθηματικής νοημοσύνης με την εργασιακή ικανοποίηση	38

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση της σχέσης που επικρατεί μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης των διοικητικών στελεχών του αεροπορικού κλάδου και του ακολουθούμενου στυλ ηγεσίας, αλλά και των επιπέδων της εργασιακής ικανοποίησης των υφιστάμενών τους. Πραγματοποιήθηκε η ποσοτική έρευνα στην οποία το ερευνητικό δείγμα αποτελείται από 100 πιλότους που εργάζονται σε ελληνικές αεροπορικές εταιρείες αλλά και στην ελληνική πολεμική αεροπορία. Το ποσοστό απόκρισης των πιλότων για την συμμετοχή τους στο ερευνητικό δείγμα της παρούσας εργασίας ήταν 40%. Για την συγκέντρωση του ερευνητικού δείγματος ακολουθήθηκε η τυχαία δειγματοληψία. Το ερευνητικό εργαλείο ήταν ένα δομημένο ερωτηματολόγιο που απαρτίζεται από τέσσερα διαφορετικά μέρη ερωτήσεων. Η στατιστική ανάλυση έγινε μέσω του SPSS. Τα αποτελέσματα έδειξαν μέτρια προς ικανοποιητικά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης για τα διοικητικά στελέχη, ενώ σε μεγαλύτερο βαθμό ακολουθούν το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας και σε μικρότερο βαθμό το laissez-faire. Τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης των Ελλήνων πιλότων είναι αρκετά ικανοποιητικά. Εντοπίστηκε θετική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης των διοικητικών στελεχών και του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας. Επίσης, εντοπίστηκε αρνητική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης των διοικητικών στελεχών και του laissez-faire στυλ ηγεσίας. Δεν εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης των διοικητικών στελεχών και του συναλλακτικού στυλ ηγεσίας. Θετική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση υπάρχει μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης των διοικητικών στελεχών και των επιπέδων της εργασιακής ικανοποίησης των πιλότων.

Λέξεις-κλειδιά: Εργασιακή ικανοποίηση, Μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας, Συναισθηματική νοημοσύνη, Συναλλακτικό στυλ ηγεσίας, Laissez-faire στυλ ηγεσίας.

ABSTRACT

The purpose of this dissertation is to investigate the relationship that prevails between the emotional intelligence of the executives of the aviation industry and the leadership style followed, as well as the levels of job satisfaction of their subordinates. A quantitative research has been carried out and the research sample consists of 100 pilots working not only in Greek airlines, but also in the Hellenic Air Force. The response rate of the pilots for their participation in the research sample of this dissertation was 40%. Random sampling has been used to gather the required research sample. The research instrument used was a structured questionnaire consisting of four different parts of questions. Statistical analysis was performed using SPSS. The results showed moderate to satisfactory levels of emotional intelligence for the executives, and suggested that they tend to follow the transformational leadership style to a greater extent and laissez-faire to a lesser extent. The job satisfaction levels of Greek pilots have been proven to be quite satisfactory. A positive and statistically significant correlation was found between managers' emotional intelligence and transformational leadership style. Also, a negative and statistically significant correlation was found between managers' emotional intelligence and laissez-faire leadership style. No statistically significant correlation was found between managers' emotional intelligence and transactional leadership style. A positive and statistically significant correlation exists between the emotional intelligence of Greek airline executives and the levels of pilots' job satisfaction.

Keywords: Job satisfaction, Transformational leadership style, Emotional intelligence, Transactional leadership style, Laissez-faire leadership style.

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1. Σκοπός και αντικείμενο

Ο σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση της επίδρασης που ασκεί η συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετικών – διοικητικών στελεχών του αεροπορικού κλάδου στο ακολουθούμενο στυλ ηγεσίας τους και στην εργασιακή ικανοποίηση των υφισταμένων τους. Πρόκειται για ένα θέμα που εξετάζεται τόσο θεωρητικά, μέσω ανασκόπησης άλλων ερευνών και της υφιστάμενης βιβλιογραφίας γύρω από το πεδίο της συναισθηματικής νοημοσύνης, των διαφορετικών στυλ ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης, όσο και ερευνητικά, μέσω πρωτογενούς ποσοτικής έρευνας, βασισμένης σε δομημένο ερωτηματολόγιο που αποτελείται από επίσημες κλίμακες μέτρησης κάθε μίας εκ των τριών ανωτέρω αναφερόμενων μεταβλητών. Επιπροσθέτως, επισημαίνεται ότι στο πλαίσιο της ερευνητικής κάλυψης του εν λόγω στόχου της παρούσας διπλωματικής εργασίας, εξετάζεται η επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετικών στελεχών του αεροπορικού κλάδου στο ακολουθούμενο στυλ ηγεσίας τους και στην εργασιακή ικανοποίηση των υφισταμένων τους, από την πλευρά απαντήσεων που δίνονται από το απασχολούμενο ανθρώπινο δυναμικό και όχι από τα διοικητικά – ηγετικά στελέχη.

1.2. Σπουδαιότητα μελέτης και συμβολή στη γνώση

Η εργασιακή ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί έναν εξαιρετικά σημαντικό παράγοντα που προάγει την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού (Shafique et al., 2018), η οποία είναι υποβοηθούμενη από την αυξημένη παραγωγικότητα και αποδοτικότητα των εργαζομένων (Loan, 2020), στο πλαίσιο της προσπάθειας διευθέτησης των επαγγελματικών και εργασιακών τους αρμοδιοτήτων και υποχρεώσεων, όπως αυτές ερμηνεύονται από το αντικείμενο της εκάστοτε θέσης εργασίας. Έτσι, όταν το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού είναι ικανοποιημένο από το περιβάλλον εργασίας του και τις υφιστάμενες εργασιακές συνθήκες, ο ίδιος οργανισμός μπορεί να οδηγηθεί σε ταχύτερη επίτευξη των οργανωσιακών στόχων του, καθώς επίσης και σε υψηλά επίπεδα ικανοποίησης των πελατών (Scanlan & Hazelton, 2019), αλλά και σε βελτίωση της δικής του εικόνας και φήμης προς το ευρύτερο κοινό (Davidescu et al., 2020). Άρα, από την διατήρηση των επιπέδων εργασιακής

ικανοποίησης σε υψηλά επίπεδα συνεπάγονται άμεσα οφέλη, τόσο για τους ίδιους τους εργαζόμενους, οι οποίοι υπηρετούν έναν οργανισμό που τους προσφέρει ικανοποιητικές εργασιακές συνθήκες, όσο και για τον οργανισμό, τη στιγμή κατά την οποία επιτυγχάνει ταχύτερη εξυπηρέτηση των τιθέμενων οργανωσιακών στόχων (Fukui et al., 2019).

Στην διαθέσιμη βιβλιογραφία ακόμα έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί (Azizaha et al., 2020; Lan et al., 2019; Torlak & Kuzey, 2019) αποδεικνύουν ότι το συναλλακτικό και το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας ευνοούν την καλλιέργεια υψηλών επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης στο ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται σε έναν οργανισμό. Το αντίθετο συμβαίνει στην περίπτωση κατά την οποία ακολουθείται σε συχνή βάση το αποφευκτικό στυλ ηγεσίας, το οποίο αντικατοπτρίζει την αδιαφορία και την πλήρη αποστασιοποίηση των ηγετικών – διοικητικών στελεχών προς τους υφισταμένους τους (Budiasih et al., 2020; DeLay & Clark, 2020).

Επίσης, έρευνες οι οποίες έχουν πραγματοποιηθεί (Afzal et al., 2018; Görgens-Ekermans & Roux, 2021; Milhem et al., 2019) αποδεικνύουν ότι ηγετικά στελέχη τα οποία διακατέχονται από υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης, έχουν την τάση να ακολουθούν στυλ ηγεσίας που προσομοιάζουν στο προφίλ του μετασχηματιστικού ηγέτη. Άνθρωποι οι οποίοι διακατέχονται από υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη έχουν την τάση να αντιλαμβάνονται και να κατανοούν τόσο τα δικά τους συναισθήματα, όσο και τα συναισθήματα των γύρω τους, ενώ χαρακτηρίζονται από υψηλά επίπεδα ενσυναίσθησης (John & Niyogi, 2019). Επομένως, ηγετικά στελέχη τα οποία χαρακτηρίζονται από υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης δύνανται να οδηγήσουν τους υφισταμένους τους σε μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση, τη στιγμή κατά την οποία αντιλαμβάνονται τόσο τις ανάγκες τους, όσο και την συναισθηματική τους κατάσταση (Baba et al., 2021; Wang et al., 2018). Μάλιστα, λόγω της ενσυναίσθησης που διαθέτουν, έχουν την τάση της θέλησης επίλυσης των προβλημάτων που προκύπτουν, ώστε να εξομαλύνονται οι τεταμένες καταστάσεις και να επιλύονται τα δημιουργηθέντα προβλήματα (Gómez-Leal et al., 2022; Mansel & Einion, 2019).

Καμία από τις ανωτέρω αναφερόμενες έρευνες δεν εφαρμόστηκε στην περίπτωση της ελληνικής πραγματικότητας και δη, εξειδικευμένα στον αεροπορικό

τομέα. Πιο συγκεκριμένα, οι περισσότεροι εκ των ανωτέρω αναφερόμενων ερευνών, αφορούν την περίπτωση του κλάδου υγείας και εκπαίδευσης. Για τον λόγο αυτόν, κρίνεται σκόπιμη η πραγματοποίηση της παρούσας έρευνας, λόγω του ότι εξαιτίας της απουσίας παρεμφερών ερευνών στην Ελλάδα καλύπτει σημαντικό ερευνητικό και βιβλιογραφικό κενό, ενώ λόγω της εξειδίκευσης της έρευνας στην περίπτωση του αεροπορικού κλάδου, η παρούσα έρευνα χαρακτηρίζεται ως πρωτότυπη. Κατόπιν της ολοκλήρωσης αυτής θα δοθεί πλήρης εικόνα για το ακολουθούμενο στυλ ηγεσίας των ηγετικών και διοικητικών στελεχών των αεροπορικών οργανισμών (δημοσίου ή ιδιωτικού τομέα) που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, καθώς επίσης και για την συναισθηματική τους νοημοσύνη, σύμφωνα με την άποψη των υφισταμένων τους.

Σε περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί ότι η συναισθηματική νοημοσύνη ασκεί σημαντική επιρροή στο ακολουθούμενο στυλ ηγεσίας και την εργασιακή ικανοποίηση, και ειδικότερα σε περίπτωση που αποδειχθεί ότι συνηθίζεται να ακολουθείται το αποφευκτικό στυλ ηγεσίας, το οποίο θα απορρέει από τα χαμηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετικών στελεχών, τότε οι αεροπορικές οργανισμοί, που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, θα είναι σε θέση να δώσουν έμφαση στην υλοποίηση και τη διοργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων που θα αποσκοπούν στην τόνωση της συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετικών και διοικητικών τους στελεχών. Έτσι, αυτό θα βελτιώσει όχι μόνο τα επίπεδα της συναισθηματικής τους νοημοσύνης, αλλά και την ευρύτερη διαδικασία επιλογής του βέλτιστου δυνατού ακολουθούμενου στυλ ηγεσίας από τα εν λόγω στελέχη, καθώς επίσης και θα οδηγήσει σε αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης του ευρύτερου ανθρώπινου δυναμικού τους. Αυτό συνεπάγεται την υπόσταση σημαντικών ωφελειών για την περίπτωση του ελληνικού αεροπορικού κλάδου μέσα από τα ευρήματα της παρούσας ερευνητικής διαδικασίας, γεγονός το οποίο αναβαθμίζει την αναγκαιότητα διεξαγωγής της.

1.3. Σύντομη ανασκόπηση κεφαλαίων

Στο δεύτερο κεφάλαιο πραγματοποιείται η βιβλιογραφική ανασκόπηση. Πιο συγκεκριμένα, αναλύεται κάθε μία από τις τρεις βασικές μεταβλητές της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Στο πλαίσιο της θεωρητικής ανάλυσης της συναισθηματικής νοημοσύνης ακόμα περιγράφεται το θεωρητικό μοντέλο των Salovey-Meyer, το

θεωρητικό μοντέλο του Goleman, καθώς επίσης και η θεωρητική προσέγγιση του Bar-On.

Στη συνέχεια, ακολουθεί η ανάλυση των εναλλακτικών στυλ ηγεσίας. Πιο συγκεκριμένα, αναλύεται το μετασχηματιστικό, το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας, καθώς επίσης και το αποφευκτικό στυλ ηγεσίας που είναι γνωστό ως *laissez-faire*. Πρόκειται για τα τρία στυλ ηγεσίας τα οποία διαμορφώνονται από το πολυπαραγοντικό μοντέλο των Bass & Avolio (1996) το οποίο χρησιμοποιείται ως ερευνητικό εργαλείο στην πρωτογενή έρευνα της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Κλείνοντας, παρουσιάζεται η σχέση που διαμορφώνεται μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών με το εκάστοτε ακολουθούμενο στυλ ηγεσίας. Στη συνέχεια, στο ίδιο κεφάλαιο παρουσιάζεται το θεωρητικό πλαίσιο της εργασιακής ικανοποίησης. Επισημαίνονται οι βασικοί προσδιοριστικοί παράγοντες αυτής, τα οφέλη που απορρέουν από την εργασιακή ικανοποίηση, τόσο στο ανθρώπινο δυναμικό όσο και στον ίδιο τον οργανισμό απασχόλησης, Καθώς επίσης και η σχέση που διαμορφώνεται μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών με την ικανοποίηση των υφισταμένων τους.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία της πρωτογενούς ποσοτικής έρευνας. Αναλύεται ο σκοπός και τα ερευνητικά ερωτήματα, παρουσιάζεται το ερευνητικό δείγμα και η μέθοδος δειγματοληψίας, περιγράφεται το ερευνητικό εργαλείο, ο τρόπος με τον οποίο συγκεντρώθηκαν οι απαντήσεις των συμμετεχόντων που απαρτίζουν τα ερευνητικά δεδομένα, καθώς επίσης και η κάλυψη της ερευνητικής ηθικής και δεοντολογίας.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα ερευνητικά αποτελέσματα μέσω περιγραφικής και επαγωγικής στατιστικής. Η παρουσίαση των ερευνητικών αποτελεσμάτων γίνεται κατά σειρά απάντησης σε κάθε ένα από τα ερευνητικά ερωτήματα που παρατέθηκαν στο τρίτο κεφάλαιο.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα τελικά συμπεράσματα. Αρχικά, παράλληλα με την εξαγωγή των συμπερασμάτων, πραγματοποιείται σύγκριση μεταξύ των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας και των αποτελεσμάτων άλλων ερευνών που παρουσιάστηκαν στο δεύτερο κεφάλαιο. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται οι

ερευνητικοί περιορισμοί, δηλαδή οι αδυναμίες της έρευνας αυτής. Κατόπιν, παρουσιάζονται προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

2.1. Η συναισθηματική νοημοσύνη

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται οι τρεις διαφορετικές θεωρητικές προσεγγίσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης. Αναλυτικότερα, ως συναισθηματική νοημοσύνη νοείται η δυνατότητα που έχει ένας άνθρωπος στην επεξεργασία και ακριβή αξιοποίηση και χρήση των συναισθημάτων και των πληροφοριών που λαμβάνει από το περιβάλλον στο οποίο αλληλοεπιδρά (Dasborough et al., 2008). Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζεται η θεωρητική προσέγγιση που αναπτύχθηκε από τους Salovey-Meyer, Goleman και Bar-On.

2.1.1. Η προσέγγιση των Salovey-Meyer

Οι Mayer et al. (1997) ανέπτυξαν ένα θεωρητικό μοντέλο της συναισθηματικής νοημοσύνης, το οποίο εσωκλείει παράγοντες που μέχρι πρότινος δεν ενέπιπταν στο πλαίσιο της ερμηνείας της ανθρώπινης νοημοσύνης. Πρόκειται αφενός για τον παράγοντα του κινήτρου και αφετέρου για τον παράγοντα της ευελιξίας. Από πλευράς τους, η συναισθηματική νοημοσύνη ερμηνεύεται και αντικατοπτρίζεται αφενός σε συναισθηματικούς και αφετέρου σε γνωστικούς όρους (Petrides & Furnham, 2001).

Το μοντέλο που αναπτύχθηκε από τους Mayer et al. (1997), είναι αμιγώς βασισμένο στις ανθρώπινες ικανότητες της εκτίμησης, έκφρασης και αντίληψης των συναισθημάτων. Η αξιοποίηση της συναισθηματικής νοημοσύνης δεν περιλαμβάνει μόνο την δυνατότητα ενός ανθρώπου να προβαίνει στην κατανόηση, εκτίμηση, αντίληψη και έκφραση της συναισθηματικής του κατάστασης, αλλά περιλαμβάνει και την δυνατότητα του προς την ρύθμιση και παραγωγή των αντίστοιχων και κατάλληλων συναισθημάτων (Guy & Lee, 2015).

Επιπροσθέτως, από την πλευρά των Mayer et al. (1999), προτάθηκαν τρία διαφορετικά κριτήρια που πρέπει να πληρούνται στο πλαίσιο της συναισθηματικής νοημοσύνης, ώστε αυτή να αντικατοπτρίζει μία ομαλή ροή πληροφοριακών δεδομένων. Έτσι, σύμφωνα με το συγκεκριμένο θεωρητικό υπόβαθρο, η συναισθηματική νοημοσύνη πρέπει να είναι λειτουργική, να επιδεικνύει θετικές συσχετίσεις με άλλους παράγοντες που συνάδουν με την ανθρώπινη νοημοσύνη, ενώ παράλληλα πρέπει να είναι αναπτυξιακή, υπό την έννοια της υποστήριξης, της εξέλιξης και της ανάπτυξης του ανθρώπου (Mestre et al., 2016).

Συνεχίζοντας, επισημαίνεται ότι το μοντέλο που αναπτύχθηκε από τους Mayer et al. (1997) αποτελείται από τέσσερις διαφορετικές ανθρώπινες δυνατότητες. Για τον λόγο αυτόν είναι γνωστό ως τετρακλαδικό μοντέλο της συναισθηματικής νοημοσύνης. Πρόκειται για την ανθρώπινη δυνατότητα της αντίληψης, της διευκόλυνσης, της κατανόησης και της διοίκησης.

Όσον αφορά την ικανότητα της αντίληψης, πρόκειται για την δυνατότητα που έχει ένας άνθρωπος να αναγνωρίζει την εκάστοτε επικρατούσα συναισθηματική κατάσταση, λαμβάνοντας πληροφορίες από εξωγενή ερεθίσματα που αφορούν τους άλλους ανθρώπους, αλλά και από ερεθίσματα που αφορούν τον ίδιο. Όσον αφορά την ικανότητα της διευκόλυνσης, αναφέρεται στην αξιοποίηση αφενός της εκάστοτε επικρατούσας διάθεσης και αφετέρου των επικρατούντων συναισθημάτων, για λόγους βελτίωσης της απόδοσης ενός ανθρώπου στην επίτευξη ενός στόχου (Mayer et al., 2002).

Η ικανότητα της κατανόησης, αναφέρεται στην κατανόηση του πώς γίνεται ο συνδυασμός των επικρατούντων συναισθημάτων, αλλά και τον τρόπο με τον οποίο αυτά μεταβάλλονται με το πέρασ του χρόνου. Τέλος, η ικανότητα της διοίκησης, αναφέρεται στην δυνατότητα που έχει ένας άνθρωπος να ρυθμίζει την δική του συναισθηματική κατάσταση, αλλά και την συναισθηματική κατάσταση των γύρω του, ώστε να επέρχεται ο βέλτιστος δυνατός θετικός αντίκτυπος στην προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη (Mayer et al., 2002).

Το σύνολο των ανωτέρω αναφερόμενων τεσσάρων ανθρώπινων δυνατοτήτων, αναπτύσσονται μέσω των δοκιμών της συναισθηματικής νοημοσύνης τις οποίες προέβησαν οι Mayer et al. (2002). Οι ίδιοι, μάλιστα, διατύπωσαν την άποψη ότι από την πλευρά της συναισθηματικής νοημοσύνης αναπτύσσεται ένας ξεχωριστός τύπος κοινωνικής νοημοσύνης. Η κοινωνική νοημοσύνη, σύμφωνα με αυτήν την άποψη, εσωκλείει την δυνατότητα ενός ανθρώπου να προβαίνει στην παρακολούθηση των συναισθημάτων των άλλων, αλλά και του ίδιου του εαυτού του, στην διάκριση αυτών και στην περαιτέρω αξιοποίηση πληροφοριών με σκοπό την καθοδήγηση αφενός των προσωπικών σκέψεων και αφετέρου των ατομικών ενεργειών και δράσεων.

Συν τοις άλλοις, στο πλαίσιο της συναισθηματικής νοημοσύνης περιλαμβάνονται θέματα που εμπίπτουν στο πεδίο της λεκτικής και της μη λεκτικής έκφρασης της επικρατούσας συναισθηματικής κατάστασης. Επίσης, περιλαμβάνονται ζητήματα που

αφορούν την συναισθηματική ρύθμιση του εαυτού του και των άλλων ανθρώπων, αλλά και ζητήματα που συνάδουν με την χρήση και αποτελεσματική αξιοποίηση των συναισθημάτων στην διαδικασία ανεύρεσης λύσεων σε προβλήματα που προκύπτουν (Mestre et al., 2016).

2.1.2. Η προσέγγιση του Goleman

Από τον Goleman (1998) η συναισθηματική νοημοσύνη ορίστηκε ως η δυνατότητα που έχει ένας άνθρωπος να αναγνωρίζει τα δικά του συναισθήματα, αλλά και τα συναισθήματά των γύρω του, προκειμένου να προβαίνει στην αποτελεσματική κινητοποίηση του εαυτού του και στην ικανοποιητική διαχείριση του συναισθηματικού του κόσμου (Fianko et al., 2020). Στο πλαίσιο του μοντέλου που αναπτύχθηκε από τον Goleman (1998), παρουσιάστηκαν πέντε διαφορετικές δομές από τις οποίες συντίθεται η συναισθηματική νοημοσύνη.

Η πρώτη δομή είναι η αυτογνωσία. Πρόκειται για την δυνατότητα ενός ανθρώπου να αναγνωρίζει τα συναισθήματά του, τα δυνατά και αδύνατα σημεία του, τις αρχές, αξίες και πεποιθήσεις του για τη ζωή και τους υπόλοιπους ανθρώπους, καθώς επίσης και τον αντίκτυπο που όλα αυτά έχουν σε αυτούς.

Η δεύτερη δομή είναι αυτή της αυτορρύθμισης. Η αυτορρύθμιση αφορά την δυνατότητα που έχει ένας άνθρωπος αφενός να ελέγχει και αφετέρου να ανακατευθύνει την συναισθηματική του κατάσταση. Ένας άνθρωπος ο οποίος διακατέχεται από υψηλά επίπεδα αυτορρύθμισης μπορεί να προσαρμόζεται ευκολότερα και ταχύτερα στις μεταβολές που διαδραματίζονται γύρω του.

Η τρίτη δομή είναι αυτή της κοινωνικής δεξιότητας. Πρόκειται για την δυνατότητα που έχει ένας άνθρωπος να διαχειρίζεται τις διαπροσωπικές σχέσεις του, προκειμένου να οδηγεί τους γύρω του στην λήψη αποφάσεων και στην ανεύρεση των βέλτιστων λύσεων στις προκύπτουσες καταστάσεις (Brown & Moshavi, 2005).

Η τέταρτη δομή είναι αυτή της ενσυναίσθησης. Πρόκειται για την δυνατότητα που έχει ένας άνθρωπος να αντιλαμβάνεται την συναισθηματική κατάσταση των γύρω του. Ο άνθρωπος ο οποίος έχει υψηλά επίπεδα ενσυναίσθησης μπορεί να έρθει στην θέση των γύρω του και να αντιληφθεί την κατάσταση στην οποία βρίσκονται (Mills, 2009).

Η πέμπτη και τελευταία δομή είναι αυτή των κινήτρων. Όταν μιλάμε περί κινήτρων, εννοούμε τους κινητήριους παράγοντες για την υποβοήθηση της κάλυψης συγκεκριμένων τιθέμενων στόχων.

Επίσης, στο πλαίσιο του θεωρητικού υποβάθρου που αναπτύχθηκε από τον Goleman (1998), αναπτύχθηκε η θεωρία ότι οι άνθρωποι έχουν δύο διαφορετικά μυαλά, τα οποία είναι μεταξύ τους διακριτά. Πρόκειται αφενός για το συναισθηματικό και αφετέρου για το λογικό τους μυαλό.

Ο Goleman (O'Neil, 1996), διακατέχεται από την πεποίθηση ότι τα επιμέρους συστατικά στοιχεία από τα οποία απαρτίζεται η συναισθηματική νοημοσύνη, δίνουν στον άνθρωπο μία σταθερή βάση για την δυνατότητα που αναπτύσσει στην αξιοποίηση των συναισθημάτων που βιώνουν τα άλλα άτομα γύρω του. Έτσι, άνθρωποι που διακατέχονται από αυξημένα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης, όχι μόνο κατανοούν, αλλά μπορούν να αξιοποιήσουν την συναισθηματική κατάσταση των τρίτων, υπέρ τους (Brown et al., 2003).

Επιπροσθέτως, άνθρωποι οι οποίοι έχουν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης διευκολύνονται στην καλλιέργεια στενών και ποιοτικών σχέσεων με τους άλλους ανθρώπους, οι οποίες έχουν θετική επιρροή στον τρόπο διαβίωσής τους και στην γενικότερη καθημερινότητά τους (Brown, 2003).

2.1.3. Η προσέγγιση του Bar-On

Ο Bar-On (2000) προέβη στην αναφορά μίας σειράς ικανοτήτων, δεξιοτήτων και εξουσιών, οι οποίες είναι μη αναγνωρίσιμες και από την πλευρά των οποίων ασκείται επιρροή στην δυνατότητα που έχει ένας άνθρωπος να αντιμετωπίσει επιτυχώς τις επικρατούσες ανάγκες και τις ασκούμενες πιέσεις από το περιβάλλον στο οποίο αλληλοεπιδρά. Το συγκεκριμένο μοντέλο έχει επηρεαστεί από την θεωρία του Δαρβινισμού περί σημαντικότητας της έκφρασης της επικρατούσας συναισθηματικής κατάστασης για την προσαρμογή και την επιβίωση του ανθρώπινου είδους.

Για τον λόγο αυτόν, στο πλαίσιο του μοντέλου του Bar-On (2000), δίνεται έμφαση στην σπουδαιότητα της έκφρασης των συναισθημάτων και των απόψεων περί «έξυπνης» κοινωνικής και συναισθηματικής συμπεριφοράς, χρησιμοποιώντας όρους που προκύπτουν από την θεωρία του Δαρβινισμού περί αποτελεσματικότητας της ανθρώπινης προσαρμογής. Από την ανάπτυξη της θεωρίας του Δαρβινισμού μέχρι και την έλευση της σύγχρονης εποχής, η πλειοψηφία των περιγραφών, εννοιολογικών και

σημασιολογικών προσεγγίσεων της κοινωνικής και της συναισθηματικής νοημοσύνης του ανθρώπου, εσωκλείουν τουλάχιστον ένα εκ των κάτωθι αναφερόμενων στοιχείων:

α. την ανθρώπινη ικανότητα περί κατανόησης, αναγνώρισης και έκφρασης της επικρατούσας συναισθηματικής κατάστασης,

β. την ανθρώπινη ικανότητα για την κατανόηση της συναισθηματικής κατάστασης ενός άλλου ανθρώπου και του τρόπου με τον οποίο αυτή συνδέεται με άλλους ανθρώπους,

γ. την ανθρώπινη ικανότητα ελέγχου και διαχείρισης της επικρατούσας συναισθηματικής κατάστασης,

δ. την ανθρώπινη ικανότητα αποτελεσματικής διαχείρισης των μεταβολών, προσαρμογών και επιλύσεων των προσωπικών και διαπροσωπικών προβλημάτων και

ε. την ανθρώπινη δυνατότητα κατοχής προσωπικών θετικών κινήτρων (Bar-On, 2006).

Βάσει του μοντέλου που αναπτύχθηκε από τον Bar-On (2000), η κοινωνική και συναισθηματική νοημοσύνη που έχει ένας άνθρωπος αποτελεί την αντιστοίχιση αλληλοεπηρεαζόμενων κοινωνικών και συναισθηματικών δεξιοτήτων, από τις οποίες καθορίζεται ο τρόπος με τον οποίο ο άνθρωπος αυτός προβαίνει στην αποτελεσματική έκφραση και κατανόηση των συναισθημάτων, τόσο του ίδιου όσο και των άλλων. Το συγκεκριμένο μοντέλο υποστηρίζει ότι η κοινωνική και συναισθηματική ευφυΐα ενός ανθρώπου συνεπάγεται την αποτελεσματική έκφραση και κατανόηση του συναισθηματικού κόσμου, αλλά και την αποτελεσματική συσχέτιση του ίδιου με άλλους ανθρώπους, ώστε να οδηγηθεί στην αποτελεσματική αντιμετώπιση των καθημερινών προκλήσεων και απαιτήσεων.

Έτσι, καθοριστικό ρόλο διαδραματίζει η ατομική δυνατότητα του εκάστοτε ανθρώπου στην αυτό-συνειδητοποίηση, την αντίληψη και κατανόηση των δυνατών και αδύνατων σημείων του, αλλά και την συναισθηματική του έκφραση με τρόπο αποδοτικό και μη καταστροφικό (Bar-On, 2006). Σε διαπροσωπικό πλαίσιο, η κοινωνική και συναισθηματική ευφυΐα εσωκλείει και την ανθρώπινη δυνατότητα της αναγνώρισης των συναισθηματικών και λοιπών αναγκών των άλλων ανθρώπων, αλλά και την καλλιέργεια και διατήρηση ικανοποιητικών ανθρωπίνων σχέσεων.

Προκειμένου ένας άνθρωπος να καταστεί κοινωνικά και συναισθηματικά ευφυής, πρέπει να διακατέχεται από την δεξιότητα αποτελεσματικής διαχείρισης κοινωνικών, περιβαλλοντικών και ατομικών προβλημάτων, ώστε να δύναται να λαμβάνει ατομικές αποτελεσματικές αποφάσεις. Προκειμένου να καταστεί αυτό εφικτό, πρέπει να υπάρχει εκ των προτέρων η δυνατότητα της αποτελεσματικής συναισθηματικής διαχείρισης, ώστε τα συναισθήματα να λειτουργούν όχι εις βάρος, αλλά υπέρ του ανθρώπου αυτού. Το κοινωνικά και συναισθηματικά ευφυές ον, συν τοις άλλοις, είναι αυτοκινούμενο και πρέπει να παραμένει αισιόδοξο και θετικό (Bar-On, 2006).

2.2. Τα εναλλακτικά στυλ ηγεσίας

Στην ενότητα αυτή αναπτύσσονται τα τρία διαφορετικά στυλ ηγεσίας, όπως αυτά αναφέρθηκαν από τους Bass & Avolio (1996). Ο λόγος για τον οποίο δίνεται έμφαση στα συγκεκριμένα αυτά ηγετικά στυλ, έγκειται στο ότι στο πλαίσιο της πρωτογενούς ποσοτικής έρευνας που ακολουθεί στην παρούσα διπλωματική εργασία, ο προσδιορισμός του ακολουθούμενου στυλ ηγεσίας γίνεται χρησιμοποιώντας το πολυπαραγοντικό μοντέλο ηγεσίας που αναπτύχθηκε από τους Bass & Avolio (1996).

2.2.1. Το μετασχηματιστικό

Άτομα που ακολουθούν το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας διακατέχονται από ένα σύνολο επιμέρους θετικών χαρακτηριστικών στοιχείων. Σύμφωνα με την υφιστάμενη βιβλιογραφία, ο μετασχηματιστικός ηγέτης έχει την τάση να πρεσβεύει θετικές αρχές, αξίες και πεποιθήσεις, στις οποίες κάνει συχνή αναφορά στην ομάδα των υφιστάμενων του, αποσκοπώντας στο να τους αποπνεύσει έμπνευση και να αποτελέσει πρότυπο προς μίμηση για εκείνους. Έτσι, άτομα που ακολουθούν το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας, στις συνηθέστερες περιπτώσεις καταλήγουν να κερδίζουν τον σεβασμό των υφιστάμενών τους (Hay, 2006).

Ένας ακόμα λόγος για τον οποίο υφιστάμενοι σέβονται τα ηγετικά στελέχη που ακολουθούν το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας, έγκειται στο ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες έχουν την τάση να τους αντιμετωπίζουν, όχι ως απλά μέρη μίας ομάδας εργασίας, αλλά ως αυτοτελείς ανθρώπινες οντότητες με τις δικές τους εξατομικευμένες ανάγκες και απαιτήσεις από το εργασιακό περιβάλλον. Για έναν μετασχηματιστικό ηγέτη, οι υφιστάμενοι αποτελούν άτομα που δεν έχουν μόνο διακριτές ανάγκες, αλλά

και δικές τους εξατομικευμένες προτιμήσεις και ξεχωριστές δυνατότητες και ικανότητες (Dubinsky et al., 1995; Long et al., 2014).

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες έχουν την δυνατότητα αναγνώρισης των ικανοτήτων των υφιστάμενων τους και για τον λόγο αυτόν τους αξιοποιούν σε εργασιακές αρμοδιότητες στις οποίες θεωρούν ότι μπορούν να ανταπεξέλθουν. Ένας μετασχηματιστικός ηγέτης έχει την τάση να εντοπίζει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία των μελών των ομάδων εργασίας του (Nielsen et al., 2008). Μάλιστα, αντί να δίνει έμφαση στην εξάλειψη των αδυνάτων στοιχείων των μελών της ομάδας του, συνηθίζει να δίνει έμφαση στην υιοθέτηση στρατηγικών και δράσεων, μέσω των οποίων πρόκειται να αναπτυχθούν περαιτέρω τα δυνατά σημεία των υφιστάμενων (Dvir & Shamir, 2003).

Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο ο μετασχηματιστικός ηγέτης έχει την τάση να καθοδηγεί τα μέλη της ομάδας του και να αφιερώνει επαρκή χρόνο για την περαιτέρω προσωπική τους ενδυνάμωση, ώστε να ενταχθούν σε ακόμα μεγαλύτερο βαθμό οι ικανότητες και δυνατότητες που διαθέτουν. Άτομα που ακολουθούν το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας, επιπροσθέτως, δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην συνεχή ανάπτυξη, εκπαίδευση και επιμόρφωση των μελών της ομάδας τους (Anwar, 2016).

Ένα ακόμα χαρακτηριστικό στοιχείο των μετασχηματιστικών ηγετών είναι η αναζήτηση διαφορετικών εναλλακτικών λύσεων για ένα συγκεκριμένο πρόβλημα. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες χαρακτηρίζονται από τον πολυδιάστατο τρόπο σκέψης τους και τους διευρυνμένους ορίζοντές τους στη διαδικασία ανεύρεσης λύσεων και λήψης αποφάσεων (Abelha et al., 2018).

Στο πλαίσιο αυτό δεν χάνουν τον αισιόδοξο τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζουν τις επικρατούσες συνθήκες, ανεξάρτητα από το αν αυτές είναι ευνοϊκές ή προβληματικές. Για τον λόγο αυτό αποπνέουν την αίσθηση της εμπιστοσύνης και του δυναμισμού στην ομάδα τους (Mary, 2005).

Επιπρόσθετη τάση των μετασχηματιστικών ηγετών είναι η ανάληψη ρίσκου κάτω από συγκεκριμένες προϋποθέσεις και η θετική προδιάθεση απέναντι στην εφαρμογή νέων καινοτόμων μεθόδων για την επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων και την αντιμετώπιση των δεδομένων καταστάσεων. Σε κάθε περίπτωση, ωστόσο, το ότι εφαρμόζονται νέες και καινοτόμες μέθοδοι, από την πλευρά των μετασχηματιστικών ηγετών, για την επίλυση προβλημάτων και την διαχείριση

καταστάσεων, δεν σημαίνει ότι αναλαμβάνεται, από πλευράς τους, κίνδυνος που πρόκειται να υπονομεύσει την ηθική και την κάλυψη των αναγκών της ομάδας εργασίας, αλλά και των αναγκών του κάθε μέλους της ομάδας αυτής (Visser et al., 2005). Άλλωστε, ένα βασικό χαρακτηριστικό που διέπει τον μετασχηματιστικό ηγέτη είναι η απόδοση ιδιαίτερης έμφασης στο όφελος της ομάδας, ακόμα και σε σημείο που αυτό τίθεται σε προτεραιότητα έναντι των προσωπικών συμφερόντων (Smith, 2011).

Τέλος, η συλλογικότητα και η συνεργατικότητα αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για την επίτευξη των τιθέμενων στόχων, σύμφωνα με τον τρόπο σκέψης των μετασχηματιστικών ηγετών. Ένας μετασχηματιστικός ηγέτης, πιο συγκεκριμένα, δείχνει προσηλωμένος στην επίτευξη των στόχων που τίθενται από την πλευρά της ομάδας, διατηρεί τον ενθουσιασμό του και την αισιοδοξία του για την κάλυψη αυτών, αλλά υπό την προϋπόθεση της διασφάλισης της υγιούς ομαδικής και συνεργατικής εργασίας. Πρόκειται για μία ακόμα αρχή και αξία την οποία ο μετασχηματιστικός ηγέτης τείνει να μεταλαμπαδεύει στα μέλη της ομάδας εργασίας του (Ismail et al., 2009).

2.2.2. Το συναλλακτικό

Το ανωτέρω περιγραφόμενο μετασχηματιστικό, μαζί με το συναλλακτικό, αποτελούν τα δύο θετικά στυλ ηγεσίας που μπορούν να ακολουθηθούν από την πλευρά ενός ηγέτη. Ο συναλλακτικός ηγέτης έχει την τάση να εμβαθύνει στην σαφή διάκριση των ρόλων και των εργασιακών αρμοδιοτήτων μεταξύ των μελών της ομάδας του. Αυτό αποτελεί βασική προϋπόθεση που τηρεί ένας ηγέτης που ακολουθεί το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας, κατά το στάδιο της θέσπισης συγκεκριμένων στόχων (Tahir, 2015). Έτσι, κάθε μέλος της ομάδας εργασίας του καταλήγει να γνωρίζει με ακρίβεια τις υποχρεώσεις που πρέπει να καλύψει από πλευράς του, προκειμένου να καλυφθεί ένας στόχος (Lai, 2011).

Ένας συναλλακτικός ηγέτης, όπως συμβαίνει με την περίπτωση του μετασχηματιστικού, έχει την τάση να διακρίνει τα δυνατά και αδύνατα σημεία των υφιστάμενων του (Lai, 2011). Ωστόσο, στην προκειμένη περίπτωση, το σημείο που διαφοροποιεί τον συναλλακτικό από τον μετασχηματιστικό ηγέτη έγκειται στο ότι ο συναλλακτικός ηγέτης αντί να εμβαθύνει στην ενδυνάμωση των δυνατών στοιχείων των μελών της ομάδας του, εμβαθύνει στον περιορισμό των αδυνάτων στοιχείων τους (Deluga, 1990). Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο ένα άτομο που ακολουθεί το

συναλλακτικό στυλ ηγεσίας έχει την τάση να αποδίδει ιδιαίτερη σημασία στα λάθη των υφιστάμενων του, παρά στις θετικές τους ενέργειες.

Βασικό χαρακτηριστικό στοιχείο του συναλλακτικού ηγέτη είναι η τήρηση του «*γράμματος του νόμου*», υπό την έννοια της αυστηρής εφαρμογής των οριζόμενων στην σύμβαση εργασίας του εκάστοτε υφισταμένου του. Για αυτόν τον λόγο, οι συναλλακτικοί ηγέτες εμβαθύνουν την προσοχή τους στα πρότυπα απόδοσης και στην εφαρμογή των κανόνων και κανονισμών που επικρατούν σε έναν οργανισμό. Απώτερος σκοπός τους είναι η αποφυγή των παρεκκλίσεων από τα ανωτέρω αναφερόμενα (Doherty, 1997; Hackman et al., 1992).

Συνεχίζοντας, σημαντική τάση του συναλλακτικού ηγέτη είναι η επιβράβευση του προσωπικού σε περίπτωση κατά την οποία επιτυγχάνεται ένας τιθέμενος στόχος ή ένα σκέλος αυτού. Επιβραβεύοντας τους υφισταμένους του, ο συναλλακτικός ηγέτης τους δίνει περαιτέρω κίνητρο για την καταβολή επιπρόσθετων προσπαθειών αποσκοπώντας στην μείωση των αποτυχιών και των λαθών (Aldoory & Toth, 2004; Levy et al., 2022).

Ένα δυνατό σημείο του συναλλακτικού ηγέτη αφορά την απόφαση που λαμβάνει για το πότε πρέπει να παρέμβει για την επίλυση ενός προβλήματος. Πρόκειται για μία έντονη τάση των συναλλακτικών ηγετών να επιλέγουν να παρεμβαίνουν με σκοπό την επίλυση των προβλημάτων, όταν αυτά έχουν ήδη δημιουργηθεί και οι συνέπειές τους είναι αισθητές. Αυτό σημαίνει ότι ο συναλλακτικός ηγέτης έχει μειωμένα επίπεδα διορατικότητας για την πρόβλεψη των μελλοντικών επερχόμενων προβληματικών καταστάσεων, ώστε να λάβει εκ των προτέρων δράση για την πρόληψη εμφάνισής τους (Anci, 2015).

2.2.3. To laissez-faire

Πρόκειται για το αρνητικό ακολουθούμενο στυλ ηγεσίας, σε αντίθεση με τα δύο ανωτέρω περιγραφόμενα θετικά στυλ ηγεσίας. Το στυλ ηγεσίας που είναι γνωστό με την ονομασία «*laissez-faire*» χαρακτηρίζεται από αυξημένα επίπεδα αδιαφορίας από την πλευρά του ηγέτη (Eagly et al., 2003).

Πιο συγκεκριμένα ο ηγέτης που ακολουθεί το συγκεκριμένο στυλ, εκφράζει έντονη επιθυμία αποφυγής ανάμειξής του, σε περίπτωση κατά την οποία προκύπτουν προβλήματα, των οποίων οι συνέπειες και τα αποτελέσματα είναι αισθητά, όχι μόνο στην ομάδα εργασίας, αλλά και στο σύνολο του οργανισμού (Jones & Rudd, 2008).

Αυτό σημαίνει ότι ο ηγέτης που ακολουθεί το συγκεκριμένο αρνητικό στυλ ηγεσίας αδιαφορεί για το αν οι αρνητικές επιπτώσεις των προβλημάτων πρόκειται να υπονομεύσουν την κάλυψη των αναγκών των υφιστάμενών του (Zareen et al., 2015).

Λόγω των αυξημένων επιπέδων αδιαφορίας για τις αρνητικές συνέπειες μίας δυσχερούς επικρατούσας κατάστασης, ο ηγέτης που ακολουθεί το laissez-faire στυλ ηγεσίας αποφεύγει να λαμβάνει αποφάσεις (Skogstad et al., 2007). Αυτό δεν συμβαίνει λόγω της αδυναμίας του να λάβει κάποια συγκεκριμένη απόφαση για την διαχείριση μίας επικρατούσας κατάστασης, αλλά συμβαίνει λόγω του ότι ο ίδιος αδιαφορεί στο να εντοπίσει αποτελεσματικές λύσεις όταν αυτό καθίσταται απαραίτητο (Ahmed Iqbal et al., 2021).

Ακόμα και αν στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού επικρατεί μία αρνητική κατάσταση η οποία επηρεάζει εξίσου αρνητικά τα επίπεδα της ικανοποίησης των υφιστάμενων του από το εργασιακό τους περιβάλλον, ο laissez-faire ηγέτης δεν κινητοποιείται για τον εντοπισμό δράσεων που θα βελτιώσουν το εργασιακό κλίμα προς όφελος της ομάδας του (Furtner et al., 2013). Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο επικρατεί η άποψη ότι οι laissez-faire ηγέτες είναι απόντες όταν οι υφιστάμενοί τους έχουν ανάγκη την παρέμβασή τους.

2.2.4. Η σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών με το ακολουθούμενο στυλ ηγεσίας

Αρκετές έρευνες (Aqqad et al., 2019; dos Santos et al., 2020; Hwang et al., 2013; Lam & O'Higgins, 2012; Mandell & Pherwani, 2003; Ramchunder & Martins, 2014; Sunindijo et al., 2007) έχουν πραγματοποιηθεί, οι οποίες υποστηρίζουν την συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετικών στελεχών, με το ακολουθούμενο στυλ ηγεσίας τους. Πιο αναλυτικά, πολλοί ερευνητές (Lam & O'Higgins, 2012; Mandell & Pherwani, 2003) συμφωνούν με την άποψη ότι ηγετικά στελέχη που διακατέχονται από υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης, έχουν την τάση να αντιλαμβάνονται και να πορεύονται με βάση το ομαδικό και όχι το ατομικό όφελος, όταν διευθύνουν την ομάδα εργασίας τους.

Επίσης, ηγετικά στελέχη με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης κερδίζουν ευκολότερα τον σεβασμό και την εμπιστοσύνη των υφιστάμενών τους, λόγω του ότι χαρακτηρίζονται από υψηλά επίπεδα ενσυναίσθησης και αντίληψης της συναισθηματικής κατάστασης στην οποία βρίσκονται οι γύρω τους (Ramchunder & Martins, 2014; Sunindijo et al., 2007).

Επιπροσθέτως, ηγετικά στελέχη με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν την τάση να αντιλαμβάνονται τις ανάγκες των υφιστάμενων τους και αρέσκονται στο να λαμβάνουν τις κατάλληλες αποφάσεις, ώστε αυτές να καλύπτονται με τον βέλτιστο και ταχύτερο δυνατό βαθμό (Aqqad et al., 2019; Hwang et al., 2013). Τα ανωτέρω χαρακτηριστικά στοιχεία συνάδουν με τα επιμέρους χαρακτηριστικά που περιεγράφηκαν αναφορικά με το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας.

Για τον λόγο αυτόν αιτιολογείται το γεγονός ότι πολλές έρευνες έχουν επιβεβαιώσει την θετική συσχέτιση που υπάρχει μεταξύ του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας και των υψηλών επιπέδων συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετικών στελεχών (Lam & O'Higgins, 2012; Mandell & Pherwani, 2003). Ομοίως, αιτιολογείται ακόμα και η αρνητική συσχέτιση που επικρατεί μεταξύ των υψηλών επιπέδων συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετικών στελεχών και της αποφυγής του *laissez-faire* στυλ ηγεσίας (dos Santos et al., 2020; Hanjunker & Sankaranarayanan, 2019; Osman, 2020).

Έρευνες, όπως είναι επί παραδείγματι αυτές των Hanjunker & Sankaranarayanan (2019) και Osman (2020), επιβεβαίωσαν την θετική σχέση που επικρατεί μεταξύ της του συναλλακτικού στυλ ηγεσίας και των υψηλών επιπέδων συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετικών στελεχών. Αντίθετα, η έρευνα των Thapa & Parimoo (2022), δεν εντόπισε στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του συναλλακτικού στυλ ηγεσίας και των επιπέδων της συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών, ενώ η έρευνα των Zurita-Ortega et al. (2020) εντόπισε αρνητική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της υιοθέτησης του συναλλακτικού στυλ ηγεσίας.

Άλλωστε, τα χαρακτηριστικά των ηγετικών στελεχών που διακατέχονται από αυξημένα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης και τα οποία αναφέρθηκαν στην παρούσα ενότητα, αντίκεινται από την στάση που συνηθίζει να διατηρεί ένας ηγέτης που πρεσβεύει το *laissez-faire* στυλ ηγεσίας (Bharath et al., 2022). Όπως προαναφέρθηκε σε προηγούμενη ενότητα, το *laissez-faire* στυλ ηγεσίας ακολουθείται από άτομα που επιδεικνύουν αδιαφορία αφενός για το ομαδικό καλό και αφετέρου για την κάλυψη των αναγκών της ομάδας εργασίας που διευθύνουν και των επιμέρους μελών που την απαρτίζουν. Επίσης, άτομα που ακολουθούν το *laissez-faire* στυλ ηγεσίας έχουν την τάση να αποφεύγουν την άμεση επίλυση προβληματικών καταστάσεων, ενώ παρεμβαίνουν μόνο όταν παραστεί επιτακτική ανάγκη και δεν

υπάρχει εναλλακτική επιλογή (Osman, 2020). Τα χαρακτηριστικά αυτά αντίκεινται από τα αντίστοιχα χαρακτηριστικά που διαθέτουν άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη (Hanjunker & Sankaranarayanan, 2019). Επομένως, είναι απόλυτα λογικό ηγετικά στελέχη που συνοδεύονται από υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης να μην προτιμούν να ακολουθούν το laissez-faire στυλ ηγεσίας (Osman, 2020).

2.3. Η εργασιακή ικανοποίηση

Στην ενότητα αυτή δίνεται έμφαση στην θεωρητική κάλυψη του παράγοντα της εργασιακής ικανοποίησης. Πιο αναλυτικά, περιγράφονται οι προσδιοριστικοί παράγοντες των αυξημένων επιπέδων της ικανοποίησης των εργαζομένων από τον χώρο εργασίας τους, καθώς και τα οφέλη της εργασιακής ικανοποίησης για τους εργαζόμενους, αλλά και για τον οργανισμό στον οποίο απασχολούνται.

2.3.1. Οι προσδιοριστικοί παράγοντες

Στην διαθέσιμη βιβλιογραφία εντοπίζονται πολλοί και διαφορετικοί προσδιοριστικοί παράγοντες που σε περίπτωση κατά την οποία καλύπτονται, οδηγούν σε αύξηση των επιπέδων της ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού από το εργασιακό περιβάλλον και τις επικρατούσες σε αυτό συνθήκες. Στην ενότητα αυτή αναφέρονται οι βασικότεροι από αυτούς τους προσδιοριστικούς παράγοντες.

Αρχικά, ένας εκ των βασικών προσδιοριστικών παραγόντων της ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού από το εργασιακό περιβάλλον είναι το επικρατές σύστημα αμοιβών τους. Όταν μιλούμε για αμοιβές των εργαζομένων, δεν εννοούμε μόνο τις μισθολογικές τους απολαβές (Iwu et al., 2018).

Επιπρόσθετες παροχές που εμπίπτουν στο πλαίσιο των αμοιβών του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού είναι οι επιπλέον οικονομικοί πόροι που προσφέρονται στους εργαζόμενους υπό την μορφή μπόνους, σε συγκεκριμένες προϋποθέσεις που είναι εκ των προτέρων γνωστές και καθορισμένες, όπως επίσης και μη απτές αμοιβές (Ewen, 1964). Στις μη απτές αμοιβές εμπίπτουν θέματα επιβράβευσης και αναγνώρισης των απασχολούμενων για την εκάστοτε καταβληθείσα προσπάθειά τους και για την επίτευξη ενός εργασιακού ή/και οργανωσιακού στόχου (Agho et al., 1993).

Η υγιής και αποτελεσματική επικοινωνία του ανθρώπινου δυναμικού με τον άμεσο προϊστάμενο και με τα διοικητικά στελέχη του εκάστοτε οργανισμού αποτελεί ένα ακόμα σημαντικό προσδιοριστικό παράγοντα της αυξημένης εργασιακής

ικανοποίησης (Pincus, 1986). Αρκετές έρευνες (Giri & Pavan Kumar, 2010; Pettit et al., 1997; Vermeir et al., 2018) έχουν επισημάνει ότι η αποτελεσματική επικοινωνία και οι καλές σχέσεις που επικρατούν μεταξύ των εργαζομένων και των άμεσων προϊστάμενο τους, αλλά και των διευθυντικών στελεχών των ομάδων εργασίας τους, καταλήγουν να έχουν θετική επιρροή στην εργασιακή ικανοποίηση.

Η ανάπτυξη υγιών και συναδελφικών σχέσεων με το υπόλοιπο ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί ένα ακόμα σημαντικό προσδιοριστικό παράγοντα της ικανοποίησης ενός απασχολούμενου από την εργασία του. Έρευνες έχουν αποδείξει ότι σε περίπτωση κατά την οποία στο εργασιακό περιβάλλον, οι σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων είναι τόσο στενές και ποιοτικές, ώστε να καταλήξουν να αναπτυχθούν σε προσωπικό πέραν του επαγγελματικού επιπέδου, τότε αυτό οδηγεί σε αυξημένα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης (Inegbedion et al., 2020; Mérida-López et al., 2019). Άλλωστε, οι υγιείς συναδελφικές και συνεργατικές σχέσεις με το υπόλοιπο ανθρώπινο δυναμικό θέτουν μία σταθερή βάση για την καλλιέργεια ενός γενικότερου αισθήματος ομαδικότητας και συναδελφικότητας στο περιβάλλον εργασίας. Το αίσθημα της συλλογικότητας και της ομαδικότητας στον χώρο εργασίας διαμορφώνει ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον και αυτό, με τη σειρά του, εντείνει σε ακόμα μεγαλύτερο βαθμό την εργασιακή ικανοποίηση (Isham, 2018).

Η κάλυψη των προσωπικών και επαγγελματικών αναγκών των εργαζομένων, από τον οργανισμό στον οποίο απασχολούνται, αποτελεί ένα ακόμα σημαντικό στοιχείο που ασκεί θετική επιρροή στα επίπεδα της εργασιακής τους ικανοποίησης (Dubbelt et al., 2019). Ο κάθε εργαζόμενος διαθέτει τους δικούς του προσωπικούς επαγγελματικούς και προσωπικούς στόχους. Σε περίπτωση κατά την οποία διακατέχεται από την αίσθηση ότι οργανισμός στον οποίο απασχολείται δείχνει έμπρακτο ενδιαφέρον για την κάλυψη αμοτέρων των κατηγοριών των εξατομικευμένων στόχο του, τότε αυτό οδηγεί σε αυξημένη ικανοποίηση από το εργασιακό του περιβάλλον και τις συνθήκες που επικρατούν σε αυτό (Paais & Pattiruhu, 2020).

Συνακόλουθα με την κάλυψη των προσωπικών και επαγγελματικών αναγκών των εργαζομένων, από την πλευρά του οργανισμού, ένας ακόμα σημαντικός προσδιοριστικός παράγοντας της εργασιακής τους ικανοποίησης είναι η διατήρηση της ισορροπίας μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής τους ζωής (Bellmann & Hübler, 2020). Η συνθήκη αυτή μπορεί να καλυφθεί από τις εκάστοτε επικρατούσες συνθήκες

και την επίδειξη σεβασμού από τον ίδιο τον οργανισμό προς την εν λόγω κάλυψη. Έρευνες (Gragnano et al., 2020; Talukder, 2019) έχουν αποδείξει ότι οι οργανισμοί που δείχνουν έμπρακτο ενδιαφέρον για την μη υπονόμηση της προσωπικής ζωής των απασχολούμενων τους, από την κάλυψη των επαγγελματικών τους υποχρεώσεων, καταλήγουν να στελεχώνουν ανθρώπινο δυναμικό με αυξημένα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Ο λόγος έγκειται στο ότι σε περίπτωση κατά την οποία ο ίδιος οργανισμός ενδιαφέρεται για την διατήρηση της προσωπικής ζωής των εργαζομένων, στα ίδια επίπεδα με αυτά στα οποία κυμαίνεται η επαγγελματική τους ζωή, αυτό αποτελεί απόδειξη της επίδειξης σεβασμού απέναντι στην ανθρώπινη διάσταση των απασχολούμενων και ως εκ τούτου, στην ανάγκη να καλυφθούν οι ανθρώπινες και προσωπικές ανάγκες τους (Irawanto et al., 2021).

Συν τοις άλλοις, οργανισμοί που δίνουν ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και ανέλιξης στο απασχολούμενο ανθρώπινο δυναμικό τους, επιτυγχάνουν την απασχόληση εργαζομένων με αυξημένα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Ο λόγος έγκειται στο ότι προσφέροντας ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης στο εσωτερικό περιβάλλον του ίδιου του οργανισμού, αποδεικνύεται το ενδιαφέρον για την κάλυψη των επαγγελματικών ατομικών στόχων του εκάστοτε εργαζόμενου εξατομικευμένα (Davidescu et al., 2020). Μάλιστα, η παρουσία τέτοιου είδους ευκαιριών εσωτερικής ανάπτυξης και εξέλιξης του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού, αποτελεί ένα θετικό κίνητρο για την περαιτέρω ανάπτυξη και ενδυνάμωση των θετικών στοιχείων των εργαζομένων. Οι ίδιοι, με τον τρόπο αυτόν, νιώθουν ότι δεν προσδίδουν επιπλέον αξία μόνο στον οργανισμό για τον οποίο εργάζονται, αλλά προσδίδουν επιπλέον αξία και στον ίδιο τους τον εαυτό με την δική τους προσωπική επαγγελματική εξέλιξη και ανάπτυξη (Liu et al., 2019).

Κλείνοντας, δεν θα μπορούσε να επέλθει η διατήρηση των υψηλών επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης σε περίπτωση κατά την οποία ένας εργαζόμενος δεν είναι ικανοποιημένος από αυτό καθαυτό το αντικείμενο της θέσης εργασίας που στελεχώνει (Ali & Anwar, 2021). Βασική προϋπόθεση για να διατηρηθούν τα αυξημένα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης είναι οι απορρέουσες επαγγελματικές υποχρεώσεις και αρμοδιότητες ενός εργαζόμενου να είναι ενδιαφέροντες για τον ίδιο.

2.3.2. Τα οφέλη της εργασιακής ικανοποίησης

Στην διαθέσιμη βιβλιογραφία αναφέρονται πολλά και διαφορετικά οφέλη που προκύπτουν από τα αυξημένα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης των

απασχολουμένων. Επισημαίνεται ότι τα οφέλη δεν αφορούν μόνο την περίπτωση του οργανισμού, αλλά και τους ίδιους τους εργαζόμενους.

Δεν είναι άλλωστε τυχαίο ότι έχει αποδειχθεί (Pang & Ruch, 2019) πως τα αυξημένα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων οδηγούν σε μία γενικότερη θετική αντίληψη για την καθημερινότητά τους και την ποιότητα της ζωής τους. Επομένως, όταν επικρατεί εργασιακή ικανοποίηση σε έναν άνθρωπο, αυτό έχει θετικό αντίκτυπο στην γενικότερη ψυχολογία του και στην οπτική από την οποία αξιολογεί και βλέπει την ζωή του (Klein et al., 2020).

Επίσης, τα αυξημένα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης συμβάλλουν στην απόδοση επιπρόσθετων εσωτερικών κινήτρων στους εργαζόμενους. Αυτό σημαίνει ότι οι απασχολούμενοι, όντας ικανοποιημένοι από την εργασία τους, έχουν μεγαλύτερη όρεξη και διάθεση να επικεντρωθούν στην επιμόρφωση και εκπαίδευση τους ώστε να ενισχύσουν σε μεγαλύτερο βαθμό τα δυνατά τους στοιχεία και να εμπλουτίσουν τις ήδη υφιστάμενες δυνατότητες και δεξιότητες τους, αλλά και να αποκτήσουν νέες (Forjan et al., 2020; Pang & Ruch, 2019).

Ένας οργανισμός οποίος καταλήγει να απασχολεί ικανοποιημένους εργαζόμενους, αποκτά μεγαλύτερη προστιθέμενη αξία από αυτούς (Iqbal et al., 2017). Όταν οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι από τον οργανισμό στον οποίο απασχολούνται δίνεται έμφαση στην κάλυψη των επαγγελματικών και των προσωπικών τους αναγκών, τότε εμφανίζουν μεγαλύτερη τάση θέλησης να καλύψουν και οι ίδιοι, μέσω της εργασίας τους, τους στόχους που έχει θέσει ο ίδιος οργανισμός κατά την στιγμή της ίδρυσής του και κατά την πορεία της λειτουργίας του. Αυτό συμβαίνει ως μία τάση από πλευράς τους ανταπόδοσης των θετικών στοιχείων και ωφελειών που λαμβάνουν από την πλευρά του οργανισμού τους (Donavan et al., 2004; Haider et al., 2015).

Οι επιπρόσθετες καταβαλλόμενες προσπάθειες για την επίτευξη των τιθέμενων οργανωσιακών στόχων, από την πλευρά των ικανοποιημένων εργαζομένων, συμβάλλουν στην ταχύτερη κάλυψη αυτών (Ming-Chun et al., 2010). Μέσω της ταχύτερης και αποτελεσματικότερης κάλυψης των στόχων που έχουν τεθεί από την πλευρά του ίδιου του οργανισμού, αυτός καταλήγει να απολαμβάνει το όφελος της αύξησης των επιπέδων της αποτελεσματικότητας του, στο πλαίσιο της καθημερινής του δραστηριοποίησης (Jung, 2014).

Ένας οργανισμός ο οποίος απασχολεί ικανοποιημένο ανθρώπινο δυναμικό, επιτυγχάνει την καλλιέργεια θετικού εργασιακού περιβάλλοντος, η οποία έχει θετικό αντίκτυπο στα μέρη που αλληλοεπιδρούν στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού αυτού. Η θετική επίδραση του καλού εργασιακού περιβάλλοντος, επί παραδείγματι, διαφαίνεται ακόμα και στην επικοινωνία των εργαζομένων με τους πελάτες, τους προμηθευτές και τα υπόλοιπα μέρη που εμπίπτουν στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού και τα οποία αλληλοεπιδρούν με αυτόν (Rogers et al., 1994).

Απώτερος σκοπός των κερδοσκοπικών επιχειρηματικών οντοτήτων είναι η αύξηση των επιπέδων κερδοφορίας τους (Yanadori & Van Jaarsveld, 2014). Ο σκοπός αυτός επιτυγχάνεται σε ακόμα μεγαλύτερο και γρηγορότερο βαθμό όταν σε έναν οργανισμό απασχολούνται εργαζόμενοι που είναι ικανοποιημένοι από τις εργασιακές συνθήκες και το επαγγελματικό περιβάλλον. Ο λόγος έγκειται στο ότι από την πλευρά των ικανοποιημένων εργαζομένων καταβάλλονται μεγαλύτερες προσπάθειες για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων, όπως προαναφέρθηκε. Ένας εκ των τιθέμενων οργανωσιακών στόχων είναι και η αύξηση της κερδοφορίας (Brown & Mitchell, 1993). Ακόμα, οργανισμοί οι οποίοι απασχολούν ικανοποιημένους εργαζόμενους καταλήγουν να έχουν πιο στενές και θετικές σχέσεις με το πελατειακό τους κοινό, την στιγμή κατά την οποία οδηγούνται στην βέλτιστη κάλυψη των αναγκών των πελατών τους (Rogers et al., 1994). Αυτό συμβαίνει λόγω του ότι η επικοινωνία του απασχολούμενου ανθρώπινου δυναμικού με το πελατειακό κοινό είναι υγιέστερη και αποτελεσματικότερη, στο πλαίσιο της ανωτέρω αναφερόμενης καταβαλλομένης προσπάθειας των υπαλλήλων στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων.

Μέσω του ικανοποιημένου ανθρώπινου δυναμικού, επιπροσθέτως, αυξάνονται τα επίπεδα των δράσεων της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης ενός οργανισμού απέναντι στο υπαλληλικό του προσωπικό. Οργανισμοί οι οποίοι διακατέχονται από αυξημένα επίπεδα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης απέναντι στο ανθρώπινο δυναμικό δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην ικανοποίηση των εργαζομένων τους πληρώνοντας το σύνολο των ανωτέρω περιγραφόμενων προσδιοριστικών παραγόντων αυτής (Vlachos et al., 2013). Διατηρώντας αυξημένα επίπεδα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης προς το ανθρώπινο δυναμικό, ένας οργανισμός βελτιώνει την γενικότερη εικόνα και φήμη του απέναντι στο ευρύ κοινό (Murshed et al., 2021). Αυτός είναι ένας ακόμα τρόπος ταχύτερης και αποτελεσματικότερης επίτευξης των οργανωσιακών στόχων και αύξηση των επιπέδων της κερδοφορίας, λόγω του ότι τόσο το πελατειακό κοινό όσο και τα υπόλοιπα

εμπλεκόμενα μέρη του εξωτερικού περιβάλλοντος των οργανισμών, έχουν υγιέστερες και καλύτερες σχέσεις με οργανισμούς που έχουν ευρύτερη θετική εικόνα και φήμη (Tajrouf et al., 2021).

2.3.3. Η σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών με την ικανοποίηση των εργαζόμενων

Αρκετές έρευνες (D'Amico et al., 2020; Gopinath & Chitra, 2020; Lee et al., 2020; Malik et al., 2019; Suleman et al., 2020; Çekmecelioğlu et al., 2012; Sy et al., 2006; Wen et al., 2019) έχουν επισημάνει την θετική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετικών στελεχών με την εργασιακή ικανοποίηση των μελών των ομάδων εργασίας που διευθύνουν. Η σχέση αυτή τεκμηριώνεται από το γεγονός ότι άτομα που διακατέχονται από υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν την τάση να κερδίζουν τον σεβασμό και την εμπιστοσύνη των ανθρώπων με τους οποίους συναναστρέφονται, γεγονός το οποίο ισχύει και στην περίπτωση του εργασιακού περιβάλλοντος (Gopinath & Chitra, 2020; Wen et al., 2019).

Εργαζόμενοι, οι οποίοι εμπιστεύονται τον άμεσο προϊστάμενό τους και θρέφουν σεβασμού απέναντί του, οδηγούνται στην καλλιέργεια ποιοτικών σχέσεων, όχι μόνο επαγγελματικής αλλά και διαπροσωπικής φύσεως μαζί του, γεγονός το οποίο οδηγεί σε αύξηση των επιπέδων της εργασιακής τους ικανοποίησης (D'Amico et al., 2020). Ένας ακόμα λόγος για τον οποίο συμβαίνει αυτό έγκειται στο ότι η ανάπτυξη καλών, υγιών, συνεργατικών και φιλικών σχέσεων των υφιστάμενων με τον άμεσο προϊστάμενό τους συνεπάγεται την δημιουργία ενός θετικού χαρακτηριστικού από το οποίο συνοδεύονται οι εργασιακές συνθήκες των εργαζομένων (Gopinath & Chitra, 2020). Επομένως, πρόκειται για έναν θετικό λόγο ενίσχυσης της εργασιακής τους ικανοποίησης, δεδομένου ότι καλύπτονται σε επαρκή βαθμό και υπόλοιποι προσδιοριστικοί παράγοντες που επηρεάζουν τα επίπεδα της ικανοποίησης των εργαζομένων από το εργασιακό τους περιβάλλον (Suleman et al., 2020).

Άτομα που διακατέχονται από υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν την τάση να αντιλαμβάνονται αποτελεσματικά την συναισθηματική κατάσταση των γύρω τους και αρέσκονται στο να προσφέρουν την απαιτούμενη βοήθεια ώστε να καταστέλλεται οποιαδήποτε αρνητικά φορτισμένη συνθήκη (Wen et al., 2019). Ομοίως, αυτό εφαρμόζεται από την πλευρά των ηγετικών στελεχών που έχουν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, προς τους υφισταμένους τους. Έτσι, οι εργαζόμενοι, όταν

διευθύνονται από κάποιο ηγετικό στέλεχος που έχει υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη νιώθουν ότι έχουν την αμέριστη υποστήριξη του (Malik et al., 2019). Πρόκειται για άλλη μία συνθήκη η οποία οδηγεί σε αυξημένα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης.

Επιπροσθέτως, το γεγονός ότι τα ηγετικά στελέχη που διακατέχονται από υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη ενδιαφέρονται για την κάλυψη των αναγκών των υφιστάμενών τους συνεπάγεται την από πλευράς τους καταβολή προσπαθειών για την επαρκή κάλυψη των προσδιοριστικών παραγόντων που επηρεάζουν τα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης των τελευταίων (Lee et al., 2020).

Για παράδειγμα, σε περίπτωση κατά την οποία ένας υπάλληλος εκφράζει δυσαρέσκεια από το ύψος των μισθολογικών του απολαβών, συγκριτικά με την προσφερόμενη εργασία του, η συγκεκριμένη ανάγκη του καλύπτεται ανεπαρκώς από την εταιρεία στην οποία εργάζεται. Όταν ο συγκεκριμένος υπάλληλος ανήκει σε μία ομάδα εργασίας που διευθύνεται από ηγετικό στέλεχος που χαρακτηρίζεται από υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, τότε ο εν λόγω προϊστάμενός του θα επιδιώξει να προβεί σε όλες τις δέουσες ενέργειες προκειμένου να καλυφθεί στο βέλτιστο και δυνατό βαθμό η συγκεκριμένη ακάλυπτη ανάγκη του μέλους της ομάδας εργασίας του. Αντίστοιχα, ίδια αντιμετώπιση επικρατεί σε οποιαδήποτε ακάλυπτη ανάγκη των εργαζομένων, από τον οργανισμό στον οποίο απασχολούνται. Για τον λόγο αυτόν, η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετικών στελεχών είναι θετικά συνυφασμένη (Çekmecelioğlu et al., 2012; Sy et al., 2006) με την εργασιακή ικανοποίηση των υφιστάμενών τους.

3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1. Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση της σχέσης που επικρατεί μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης των διοικητικών στελεχών του αεροπορικού κλάδου στην Ελλάδα και (α) του στυλ ηγεσίας που ακολουθούν και (β) της εργασιακής ικανοποίησης των υφιστάμενών τους. Για τον λόγο αυτόν πραγματοποιείται η πρωτογενής ποσοτική έρευνα που βασίζεται σε ένα δομημένο ερωτηματολόγιο. Μέσω των στατιστικών αποτελεσμάτων αναμένεται η απάντηση στα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

1. Ποια είναι τα επίπεδα στα οποία κυμαίνεται η συναισθηματική νοημοσύνη των διοικητικών στελεχών του αεροπορικού κλάδου στην Ελλάδα;

2. Ποια είναι τα επίπεδα τα οποία κυμαίνεται η εργασιακή ικανοποίηση των πιλότων που εργάζονται σε ελληνικές αεροπορικές εταιρείες και οργανισμούς (ιδιωτικού και δημοσίου φορέα αντίστοιχα);

3. Ποιο είναι το επικρατέστερο στυλ ηγεσίας που εφαρμόζουν τα διοικητικά στελέχη του ελληνικού αεροπορικού κλάδου;

4. Ποια η σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης των διοικητικών στελεχών του ελληνικού αεροπορικού κλάδου και του ακολουθούμενου στυλ ηγεσίας;

5. Ποια η σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης των διοικητικών στελεχών του ελληνικού αεροπορικού κλάδου και των επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης των υφιστάμενών τους;

3.2. Ερευνητικό δείγμα και δειγματοληψία

Το ερευνητικό δείγμα αποτελείται από 100 πιλότους που εργάζονται στην Ελλάδα. Στο σημείο αυτό, επισημαίνεται ότι η συντριπτική πλειοψηφία του ερευνητικού δείγματος αποτελείται από άνδρες (92%), από άτομα ηλικίας 31 – 50 ετών (89%), κατόχους μεταπτυχιακού τίτλου (60%), κατέχοντες την ιδιότητα εκπαιδευτή πιλότου (74%), με πολιτική εκπαιδευτική εμπειρία (56%), μελών ομάδων που απαρτίζονται από λιγότερα από 50 άτομα (70%) και με μέσο όρο 5.796 ώρες εμπειρίας πτήσεων.

Το ερευνητικό δείγμα συγκεντρώθηκε μέσω της τυχαίας δειγματοληψίας. Η μοναδική προϋπόθεση που έπρεπε να πληρούν οι συμμετέχοντες στην έρευνα αυτή ήταν να έχουν την ιδιότητα του πιλότου σε κάποια ελληνική αεροπορική εταιρεία ή οργανισμό (Πολεμική Αεροπορία). Το ερωτηματολόγιο εστάλη σε συνολικά 250 άτομα από τον ερευνητή. Η ανταπόκριση των 100 ατόμων από τα οποία απαρτίζεται το ερευνητικό δείγμα συνεπάγεται ένα ποσοστό απόκρισης της τάξεως του 40%.

3.3. Ερευνητικό εργαλείο

Το ερευνητικό εργαλείο είναι το ερωτηματολόγιο του παραρτήματος στο τέλος του παρόντος εγγράφου. Αποτελείται από τα εξής διαφορετικά μέρη ερωτήσεων:

1. Το πρώτο μέρος αποσκοπεί στην συλλογή δημογραφικών στοιχείων για το ερευνητικό δείγμα. Πιο συγκεκριμένα συλλέγονται στοιχεία για το φύλο, την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, το είδος εκπαίδευσης, τον αριθμό των ωρών πτήσης των συμμετεχόντων, την κατοχή θέσης εκπαιδευτή πιλότου από πλευράς τους, καθώς επίσης και το πλήθος των ατόμων από τα οποία απαρτίζεται η ομάδα τους. Όλες οι ανωτέρω αναφερόμενες ερωτήσεις είναι κλειστού τύπου, εκτός από την ερώτηση που αφορά τον προσδιορισμό του αριθμού των ωρών πτήσης των συμμετεχόντων, η οποία ήταν ερώτηση ανοιχτού τύπου.

2. Στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου διαμορφώνεται η μεταβλητή της συναισθηματικής νοημοσύνης, μέσω της κλίμακας «*The Schutte Report of Emotional Intelligence Test-SSEIT*» (Schutte et al., 1998). Η συγκεκριμένη κλίμακα αποτελείται από 33 προτάσεις που οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν σε μία πενταβάθμια κλίμακα Likert. Αρνητικά διατυπωμένες προτάσεις είναι αυτές που φέρουν τον αριθμό και οι οποίες συνοδεύονται από το σύμβολο (*). Πριν την διαμόρφωση της μεταβλητής της συναισθηματικής νοημοσύνης έπρεπε να αντιστραφούν οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στις συγκεκριμένες προτάσεις ως εξής: 5->1, 4->2, 3->3, 2->4, 1->5

3. Στο τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου διαμορφώνεται η μεταβλητή της εργασιακής ικανοποίησης χρησιμοποιώντας την κλίμακα «*3-item General Satisfaction scale from the Michigan Organizational Assessment Questionnaire Job Satisfaction Subscale (MOAQ-JSS)*» των Bowling & Hammond (2008). Η συγκεκριμένη κλίμακα αποτελείται από τρεις προτάσεις που οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν σε

μία πενταβάθμια κλίμακα Likert. Η δεύτερη πρόταση είναι αρνητικά διατυπωμένη και συνοδεύεται από το σύμβολο (*). Αυτό σημαίνει ότι πριν την διαμόρφωση της μεταβλητής της εργασιακής ικανοποίησης έπρεπε να πραγματοποιηθεί αντιστροφή των απαντήσεων των συμμετεχόντων στην συγκεκριμένη πρόταση ως εξής: 5->1, 4->2, 3->3, 2->4, 1->5

4. Στο τέταρτο μέρος του ερωτηματολογίου διαμορφώνονται τα τρία διαφορετικά ακολουθούμενα στυλ ηγεσίας, χρησιμοποιώντας την κλίμακα των Bass & Avolio (2004). Η συγκεκριμένη κλίμακα απαρτίζεται από 36 προτάσεις, που έπρεπε να αξιολογηθούν από τους συμμετέχοντες σε μία πενταβάθμια κλίμακα Likert. Οι προτάσεις αυτές ομαδοποιούνται σύμφωνα με την μεθοδολογία των Bass & Avolio (2004) και διαμορφώνουν τρία διαφορετικά στυλ ηγεσίας ως κάτωθι: «(α) Η μετασχηματιστική ηγεσία συντίθεται από τις ερωτήσεις 2, 6, 8, 9, 10, 13, 14, 15, 18, 19, 21, 23, 25, 26, 29, 30, 31, 32, 34, 36 (β) η συναλλακτική ηγεσία συντίθεται από τα ερωτήματα 1, 3, 4, 11, 12, 16, 17, 20, 22, 24, 27, 35 και (γ) η ηγεσία προς αποφυγή συντίθεται από τα ερωτήματα 5, 7, 28, 33» (Bass & Avolio, 2004).

3.4. Συλλογή ερευνητικών δεδομένων

Πριν την αποστολή του ερωτηματολογίου, πραγματοποιήθηκε η καταχώρηση στο Google Forms των επιμέρους ερωτημάτων από τα οποία αυτό απαρτίζεται. Στη συνέχεια, το ερωτηματολόγιο εστάλη μέσω e-mail σε συνολικά 250 πιλότους που απασχολούνται σε ελληνικές αεροπορικές εταιρείες ή οργανισμούς, όπως προαναφέρθηκε. Επομένως, η συλλογή των ερευνητικών δεδομένων έγινε διαδικτυακά. Τα ερευνητικά δεδομένα συγκεντρώθηκαν εντός του χρονικού διαστήματος μεταξύ 20 Ιανουαρίου 2023 – 2 Φεβρουαρίου 2023.

Σκοπός ήταν να συγκεντρωθούν τουλάχιστον 100 ερωτηματολόγια. Στη συνέχεια, μετά από την συγκέντρωση των 100 ερωτηματολογίων, ακολούθησε η κωδικοποίηση των ερευνητικών δεδομένων. Πιο αναλυτικά, τα ερευνητικά δεδομένα αντλήθηκαν σε αρχείο excel από το Google Forms. Επειδή οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στο πρώτο μέρος των δημογραφικών χαρακτηριστικών ήταν καταχωρημένες με τη μορφή λέξεων, έπρεπε να προηγηθεί η κωδικοποίηση τους σε ποσοτικά δεδομένα, δηλαδή σε αριθμούς.

Όταν ολοκληρώθηκε η κωδικοποίηση, τα ποσοτικά ερευνητικά δεδομένα μεταφέρθηκαν στο SPSS. Έτσι, ακολούθησε η στατιστική ανάλυση με τέτοιον τρόπο ώστε να μπορεί να δοθεί απάντηση στα ερευνητικά ερωτήματα που αναφέρθηκαν παραπάνω.

3.5. Ερευνητική ηθική

Κατά την αποστολή του ερωτηματολογίου, οι παραλήπτες ενημερώθηκαν από τον ερευνητή, σε σχετικό εισαγωγικό κείμενο, για τον σκοπό της έρευνας, για την χρήση των ερευνητικών αποτελεσμάτων για σκοπούς ολοκλήρωσης της παρούσας διπλωματικής εργασίας, για την διατήρηση της ανωνυμίας τους, καθώς επίσης και για την εθελοντική συμμετοχή τους. Επίσης, οι παραλήπτες είχαν στη διάθεσή τους τα προσωπικά στοιχεία επικοινωνίας του ερευνητή και παροτρύνθηκαν να έρθουν σε απευθείας επαφή μαζί του σε περίπτωση που είχαν επιπλέον απορίες προς κάλυψη αναφορικά με την έρευνα αυτή.

4. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

4.1. Δημογραφικά

Όσον αφορά το φύλο των συμμετεχόντων, η συντριπτική πλειοψηφία της τάξεως του 92% του ερευνητικού δείγματος είναι άνδρες και το υπόλοιπο 8% είναι γυναίκες.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Άνδρας	92	92,0	92,0	92,0
Γυναίκα	8	8,0	8,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Πίνακας 1. Φύλο

Όσον αφορά την ηλικία των συμμετεχόντων, το 46% του ερευνητικού δείγματος ηλικιακά κυμαίνεται μεταξύ 31 – 40 ετών, το 43% του ερευνητικού δείγματος κυμαίνεται μεταξύ 41 – 50 ετών, το 8% κυμαίνεται μεταξύ 18 – 30 ετών και το υπόλοιπο 3% είναι άνω των 50 ετών.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
18-30 ετών	8	8,0	8,0	8,0
31-40 ετών	46	46,0	46,0	54,0
41-50 ετών	43	43,0	43,0	97,0
Άνω των 50 ετών	3	3,0	3,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Πίνακας 2. Ηλικία

Όσον αφορά την εκπαίδευση των συμμετεχόντων, το 60% του ερευνητικού δείγματος αποτελείται από άτομα που έχουν μεταπτυχιακό. Το 38% του ερευνητικού δείγματος αποτελείται από άτομα που είναι απόφοιτοι της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Δύο συμμετέχοντες (2%) δήλωσαν ότι έχουν διδακτορικό. Κανένας από τους συμμετέχοντες στο ερευνητικό δείγμα δεν δήλωσε ότι είναι μόνο απόφοιτος δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Δευτεροβάθμια	0	0	0	0
Τριτοβάθμια	38	38,0	38,0	38,0
Μεταπτυχιακό	60	60,0	60,0	98,0
Διδακτορικό	2	2,0	2,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Πίνακας 3. Εκπαίδευση

Ο μικρότερος αριθμός ωρών πτήσεων που δηλώθηκε από τους συμμετέχοντες είναι 800 ώρες, ενώ ο μεγαλύτερος αριθμός ωρών πτήσεων που δηλώθηκε είναι 12.000 ώρες. Ο μέσος όρος των ωρών εμπειρίας πτήσεων των συμμετεχόντων είναι 5796,60 ώρες, με τυπική απόκλιση της τάξεως των 3586,79 ωρών.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	Std. Deviation
Ωρες εμπειρίας πτήσεων	100	800,00	12000,00	5796,60	3586,78895

Πίνακας 4. Ωρες πτήσεων

Το 74% του ερευνητικού δείγματος αποτελείται από άτομα που δήλωσαν ότι έχουν την ιδιότητα του εκπαιδευτή πιλότου, ενώ το υπόλοιπο 26% αποτελείται από άτομα που δήλωσαν ότι δεν έχουν τη συγκεκριμένη ιδιότητα.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ναι	74	74,0	74,0	74,0
Όχι	26	26,0	26,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Πίνακας 5. Ιδιότητα εκπαιδευτή πιλότου

Όσον αφορά την εκπαιδευτική εμπειρία, το 56% του ερευνητικού δείγματος αποτελείται από άτομα που δήλωσαν ότι έχουν πολιτική εκπαιδευτική εμπειρία, το 35% αποτελείται από άτομα που δήλωσαν ότι έχουν στρατιωτική εκπαιδευτική εμπειρία και η μειοψηφία του 9% αποτελείται από άτομα που δήλωσαν ότι έχουν πολιτική εκπαιδευτική εμπειρία με στρατιωτικό υπόβαθρο.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Πολιτική	56	56,0	56,0	56,0
Στρατιωτική	35	35,0	35,0	91,0
Πολιτική με στρατιωτικό υπόβαθρο	9	9,0	9,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Πίνακας 6. Εκπαιδευτική εμπειρία

Το 42% του ερευνητικού δείγματος αποτελείται από άτομα που δήλωσαν ότι ο αριθμός των ατόμων στην ομάδα τους κυμαίνεται μεταξύ 20 – 50 άτομα. Το 30% του ερευνητικού δείγματος αποτελείται από άτομα που δήλωσαν ότι η ομάδα τους αποτελείται από περισσότερα από 50 άτομα. Τέλος, το 28% των συμμετεχόντων δήλωσαν ότι η ομάδα τους αποτελείται από λιγότερα από 20 άτομα.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Λιγότερα από 20 άτομα	28	28,0	28,0	28,0
Μεταξύ 20-50 ατόμων	42	42,0	42,0	70,0
Περισσότερα από 50 άτομα	30	30,0	30,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Πίνακας 7. Αριθμός ατόμων στην ομάδα

4.2. Διαμόρφωση μεταβλητών

Αρχικά, επισημαίνεται ότι πριν την διαμόρφωση της μεταβλητής της συναισθηματικής νοημοσύνης αντιστράφηκαν οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στις προτάσεις που συνοδεύονται από το σύμβολο (*). Στον πίνακα που ακολουθεί φαίνεται ότι τα συνολικά επίπεδα της συναισθηματικής νοημοσύνης των συμμετεχόντων κυμαίνονται στο 3,49. Πρόκειται για μέτρια προς αρκετά ικανοποιητικά επίπεδα, την στιγμή κατά την οποία ο μέσος όρος των απαντήσεων των συμμετεχόντων βρίσκεται μεταξύ του 3 και του 4. Επίσης, τα επίπεδα αξιοπιστίας των 33 προτάσεων που απαρτίζουν την κλίμακα της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι υψηλά, εφόσον ο συντελεστής αξιοπιστίας κυμαίνεται στο 0,93.

	N	Mean	Std. Deviation
1. Ξέρει πότε να μιλήσει για τα προσωπικά του/της προβλήματα	100	3,7300	,72272
2. Στην επαγγελματική του/της ζωή, όταν αντιμετωπίζει εμπόδια, παραδειγματίζεται από φορές που αντιμετώπισε παρόμοια εμπόδια και τα ξεπέρασε	100	3,6400	,71802
3. Έχει την πεποίθηση ότι θα τα πάει καλά στα περισσότερα πράγματα που προσπαθεί επαγγελματικά	100	3,8600	,44992
4. Οι εργαζόμενοι του/της εκμυστηρεύονται εύκολα προβληματισμούς τους	100	3,6300	,77401
5. Δυσκολεύεται να κατανοήσει τα μη λεκτικά μηνύματα των συναδέλφων του*	100	2,8400	,93980
6. Μερικά από τα σημαντικά γεγονότα της επαγγελματικής του/της ζωής τον/την οδηγούν να επαναξιολογήσει τι είναι σημαντικό και τι όχι	100	3,4600	,77094

7. Όταν αλλάζει η διάθεσή του/της, προάγει νέες επαγγελματικές προοπτικές	100	3,5000	,68902
8. Τα συναισθήματα δίνουν αξία στην επαγγελματική του/της ζωή να αξίζει	100	3,6300	,69129
9. Έχει επίγνωση των συναισθημάτων του/της	100	3,7200	,62085
10. Περιμένει να συμβούν καλά πράγματα στο εργασιακό του/της περιβάλλον	100	3,7200	,63691
11. Του/της αρέσει να μοιράζεται τα συναισθήματά του/της με τους άλλους	100	3,3600	,88215
12. Στην εργασία του/της, όταν βιώνει ένα θετικό συναίσθημα, ξέρει πώς να το κάνει να διαρκέσει	100	3,5100	,78490
13. Διοργανώνει εκδηλώσεις που απολαμβάνουν οι συνάδελφοί του/της	100	3,6200	,87363
14. Αναζητά εργασιακά καθήκοντα που τον/την κάνουν ευτυχισμένο/η	100	3,6000	,66667
15. Γνωρίζει τα μη λεκτικά μηνύματα που στέλνει στους άλλους	100	3,5900	,72607
16. Παρουσιάζεται με τρόπο που κάνει καλή εντύπωση στους άλλους	100	3,7200	,79239
17. Όταν έχει θετική διάθεση, η επίλυση εργασιακών προβλημάτων είναι εύκολη για εκείνον/η	100	3,6600	,66999
18. Βλέποντας τις εκφράσεις του προσώπου των άλλων, αναγνωρίζει τα συναισθήματα που βιώνουν	100	3,6400	,67450
19. Ξέρει γιατί αλλάζουν τα συναισθήματά του/της όταν εργάζεται	100	3,6900	,64659
20. Στη δουλειά, όταν έχει θετική διάθεση, είναι σε θέση να δημιουργεί νέες ιδέες	100	3,6400	,71802
21. Στο εργασιακό του/της περιβάλλον, έχει τον έλεγχο των συναισθημάτων του/της	100	3,7700	,77662
22. Στην επαγγελματική του/της ζωή, αναγνωρίζει εύκολα τα συναισθήματά του/της καθώς τα βιώνει	100	3,6600	,71379
23. Οραματίζεται την καλή έκβαση σε εργασίες που αναλαμβάνει	100	3,7400	,59662
24. Συγχαίρει τους άλλους όταν έχουν κάνει κάτι καλά	100	3,7600	,69805
25. Γνωρίζει τα μη λεκτικά μηνύματα που στέλνουν οι άλλοι	100	3,6100	,75069
26. Όταν ένας άλλος πιλότος του/της λέει για ένα σημαντικό γεγονός στη ζωή	100	3,5600	,72919

του/της, νιώθει σχεδόν σαν να έχει βιώσει ο/η ίδιος/α αυτό το γεγονός			
27. Όταν νιώθει μια αλλαγή στα συναισθήματά του/της, τείνει να δημιουργεί νέες ιδέες που σχετίζονται με τη δουλειά του/της	100	3,5000	,77198
28. Όταν βρίσκεται αντιμέτωπος/η με μια πρόκληση στη δουλειά, τα παρατάει γιατί πιστεύει ότι θα αποτύχει*	100	2,5100	1,10550
29. Ξέρει τι αισθάνονται οι άλλοι κοιτάζοντάς τους	100	3,5800	,69892
30. Βοηθά τους άλλους να αισθάνονται καλύτερα όταν είναι πεσμένοι	100	3,6700	,80472
31. Χρησιμοποιεί την καλή διάθεσή του/της για να βοηθήσει τον εαυτό του/της να συνεχίσει να προσπαθεί να ξεπεράσει τα εμπόδια στη δουλειά	100	3,6800	,64948
32. Μπορεί να καταλάβει πώς αισθάνονται οι άλλοι ακούγοντας τον τόνο της φωνής τους	100	3,6300	,71992
33. Του/της είναι δύσκολο να καταλάβω γιατί οι άλλοι νιώθουν όπως νιώθουν*	100	2,9700	1,00960
Συνολική συναισθηματική νοημοσύνη		3,4873	,39549
Cronbach Alpha = ,927			

Πίνακας 8. Συναισθηματική νοημοσύνη

Ομοίως με προηγουμένως πριν την διαμόρφωση της μεταβλητής της εργασιακής ικανοποίησης αντιστράφηκαν οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην πρόταση που συνοδεύεται από το σύμβολο (*). Στον πίνακα που ακολουθεί φαίνεται ότι τα συνολικά επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης των συμμετεχόντων κυμαίνονται στο 4,14. Πρόκειται για αρκετά ικανοποιητικά επίπεδα, την στιγμή κατά την οποία ο μέσος όρος των απαντήσεων των συμμετεχόντων βρίσκεται κοντά στο 4. Επίσης, τα επίπεδα αξιοπιστίας των τριών προτάσεων που απαρτίζουν την κλίμακα της εργασιακής ικανοποίησης είναι ικανοποιητικά, εφόσον ο συντελεστής αξιοπιστίας κυμαίνεται στο 0,79.

	N	Mean	Std. Deviation
1. Γενικά είμαι ικανοποιημένος/η από τη δουλειά μου	100	3,9800	,55011
2. Γενικά δεν μου αρέσει η δουλειά μου*	100	1,7700	,69420
3. Γενικά μου αρέσει η δουλειά μου	100	4,2200	,70467
Συνολική εργασιακή ικανοποίηση		4,1433	,54896

Cronbach Alpha = ,791			
------------------------------	--	--	--

Πίνακας 9. Εργασιακή ικανοποίηση

Στον πίνακα που ακολουθεί φαίνεται ότι το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας συγκεντρώνει συνολικό μέσο όρο απαντήσεων των συμμετεχόντων της τάξεως του 4,14. Αυτό σημαίνει ότι το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας εφαρμόζεται σε αρκετά ικανοποιητικό βαθμό, την στιγμή κατά την οποία ο μέσος όρος των απαντήσεων των συμμετεχόντων βρίσκεται κοντά στο 4. Επίσης, τα επίπεδα αξιοπιστίας των προτάσεων που απαρτίζουν το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας είναι υψηλά, εφόσον ο συντελεστής αξιοπιστίας κυμαίνεται στο 0,95.

	N	Mean	Std. Deviation
2. Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται αν αυτά είναι κατάλληλα	100	3,7100	,75605
6. Αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις	100	3,6400	,77225
8. Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων	100	3,6100	,75069
9. Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον	100	3,8100	,56309
10. Νιώθει περήφανος/η που δουλεύει μαζί μου	100	3,7700	,67950
13. Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν	100	3,7600	,76700
14. Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού	100	3,8200	,68726
15. Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί	100	3,6100	,88643
18. Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το ατομικό του/της συμφέρον	100	3,6800	,77694
19. Αντιμετωπίζει τους υφισταμένους του/της περισσότερο ως ξεχωριστά άτομα, παρά ως μέλη της ομάδας	100	3,6100	,72328
21. Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου	100	3,7700	,73656
23. Σκέπτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων	100	3,7900	,68601
25. Αποπνέει αίσθηση δύναμης και εμπιστοσύνης	100	3,7700	,75015

26. Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον	100	3,6700	,75284
29. Αντιμετωπίζει τους υφισταμένους του/της ως άτομα με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες	100	3,8300	,56951
30. Τους παροτρύνει να βλέπουν τα πράγματα από πολλές διαφορετικές οπτικές γωνίες	100	3,6300	,73382
31. Τους βοηθά να αναπτύσσουν τις ικανότητές τους	100	3,7500	,75712
32. Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορεί να επιδιωχθεί η ολοκλήρωση ενός έργου	100	3,7800	,66027
34. Δίνει έμφαση στο πόσο σημαντικό είναι να υπάρχει μία συλλογική αίσθηση της αποστολής	100	3,8200	,60935
36. Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν	100	3,8800	,55560
Μετασχηματιστική ηγεσία		4,1433	,54896
Cronbach Alpha = ,949			

Πίνακας 10. Μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας

Στον πίνακα που ακολουθεί φαίνεται ότι το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας συγκεντρώνει συνολικό μέσο όρο απαντήσεων των συμμετεχόντων της τάξεως του 3,22. Αυτό σημαίνει ότι το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας εφαρμόζεται σε μέτριο βαθμό, την στιγμή κατά την οποία ο μέσος όρος των απαντήσεων των συμμετεχόντων βρίσκεται κοντά στο 3. Επίσης, τα επίπεδα αξιοπιστίας των προτάσεων που απαρτίζουν το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας είναι ικανοποιητικά, εφόσον ο συντελεστής αξιοπιστίας κυμαίνεται στο 0,74.

	N	Mean	Std. Deviation
1. Παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών των υφισταμένων του/της	100	3,7200	,73964
3. Δεν παρεμβαίνει μέχρι ένα θέμα να γίνει ιδιαίτερα σοβαρό	100	2,5600	1,00825
4. Εστιάζει την προσοχή του/της σε αντικανονικότητες, λάθη, εξαιρέσεις και πρότυπα απόδοσης	100	3,0100	1,01995

11. Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων	100	3,7700	,66447
12. Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει	100	2,7200	1,08321
16. Κάνει κατανοητό ότι τα μέλη της ομάδας οφείλουν να περιμένουν ένα εύλογο χρονικό διάστημα για την έλευση των αποτελεσμάτων μετά την ολοκλήρωση του σχεδίου	100	3,7200	,66788
17. Είναι σταθερός/ή στην άποψη: «Αν δεν είναι χαλασμένο μη το φτιάξεις»	100	2,7100	,92436
20. Ακολουθεί την τακτική του ότι τα προβλήματα πρέπει να γίνουν χρόνια πριν αναλάβει δράση	100	2,8300	1,12864
22. Επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών	100	3,2000	,95346
24. Είναι ο τύπος του ηγέτη που παρακολουθεί τα λάθη του προσωπικού	100	3,3400	,86713
27. Στρέφει τη προσοχή του προσωπικού προς τις αποτυχίες προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος	100	3,1300	1,01160
35. Εκφράζει ικανοποίηση όταν το προσωπικό εκπληρώνει τις προσδοκίες του	100	3,8800	,64008
Συναλλακτική ηγεσία		3,2158	,46316
Cronbach Alpha = ,742			

Πίνακας 11. Συναλλακτικό στυλ ηγεσίας

Στον πίνακα που ακολουθεί φαίνεται ότι το laissez-faire στυλ ηγεσίας συγκεντρώνει συνολικό μέσο όρο απαντήσεων των συμμετεχόντων της τάξεως του 2,58. Αυτό σημαίνει ότι το laissez-faire στυλ ηγεσίας εφαρμόζεται σε μικρό προς μέτριο βαθμό, την στιγμή κατά την οποία ο μέσος όρος των απαντήσεων των συμμετεχόντων βρίσκεται μεταξύ του 2 και του 3. Επίσης, τα επίπεδα αξιοπιστίας των προτάσεων που απαρτίζουν το laissez-faire στυλ ηγεσίας είναι υψηλά, εφόσον ο συντελεστής αξιοπιστίας κυμαίνεται στο 0,81.

	N	Mean	Std. Deviation
5. Αποφεύγει να αναμειχθεί όταν προκύπτουν προβλήματα	100	2,7400	1,09747
7. Είναι απών/ούσα όταν τον/την χρειάζονται	100	2,4000	1,09175
28. Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις	100	2,4700	1,12326
33. Καθυστερεί να απαντήσει σε επείγοντα ερωτήματα	100	2,7000	1,10554
Laissez-faire ηγεσία		2,5775	,88170
Cronbach Alpha = ,810			

Πίνακας 12. Laissez-Faire στυλ ηγεσίας

4.3. Συσχέτιση συναισθηματικής νοημοσύνης με το στυλ ηγεσίας

Για να διερευνηθεί η συσχέτιση που εμφανίζεται μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και του ακολουθούμενου στυλ ηγεσίας, πραγματοποιείται έλεγχος συσχέτισης Pearson. Στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις προκύπτουν όταν το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας είναι μικρότερο από 0,05.

Στον πίνακα που ακολουθεί φαίνεται ότι στατιστικά σημαντική συσχέτιση εντοπίζεται μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της μετασχηματιστικής ηγεσίας, καθώς επίσης και μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της Laissez-Faire ηγεσίας. Αναλυτικότερα, η στατιστικά σημαντική συσχέτιση που προέκυψε μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι θετική. Αυτό σημαίνει ότι όταν αυξάνεται η συναισθηματική νοημοσύνη, τότε την ίδια κατεύθυνση μεταβολής ακολουθεί και η υιοθέτηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Δηλαδή, υπάρχει μεγαλύτερη τάση εφαρμογής της μετασχηματιστικής ηγεσίας σε άτομα με υψηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη. Το αντίθετο συμβαίνει στην περίπτωση των ατόμων με χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη.

Αντιθέτως, η στατιστικά σημαντική συσχέτιση που προέκυψε μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της laissez-faire ηγεσίας είναι αρνητική. Αυτό σημαίνει ότι όταν αυξάνεται η συναισθηματική νοημοσύνη, τότε την αντίθετη κατεύθυνση μεταβολής ακολουθεί και η υιοθέτηση της laissez-faire ηγεσίας. Δηλαδή, υπάρχει μεγαλύτερη τάση εφαρμογής της laissez-faire ηγεσίας σε άτομα με χαμηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη. Το αντίθετο συμβαίνει στην περίπτωση των

ατόμων με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, τα οποία δεν έχουν την τάση να εφαρμόζουν σε μεγάλο βαθμό την laissez-faire ηγεσία.

Δεν εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των επιπέδων της συναισθηματικής νοημοσύνης και της εφαρμογής της συναλλακτικής ηγεσίας.

		Συναισθηματική νοημοσύνη
Μετασχηματιστική ηγεσία	Pearson Correlation	,725
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	100
Συναλλακτική ηγεσία	Pearson Correlation	,129
	Sig. (2-tailed)	,200
	N	100
Laissez-Faire	Pearson Correlation	-,269
	Sig. (2-tailed)	,007
	N	100

Πίνακας 13. Συσχέτιση συναισθηματικής νοημοσύνης με το στυλ ηγεσίας

4.4. Συσχέτιση συναισθηματικής νοημοσύνης με την εργασιακή ικανοποίηση

Για να διερευνηθεί η συσχέτιση που εμφανίζεται μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της εργασιακής ικανοποίησης, πραγματοποιείται έλεγχος συσχέτισης Pearson. Στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις προκύπτουν όταν το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας είναι μικρότερο από 0,05.

Στον πίνακα που ακολουθεί φαίνεται ότι εντοπίζεται στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της εργασιακής ικανοποίησης. Αναλυτικότερα, η στατιστικά σημαντική συσχέτιση που προέκυψε μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της εργασιακής ικανοποίησης είναι θετική. Αυτό σημαίνει ότι όταν αυξάνεται η συναισθηματική νοημοσύνη, τότε την ίδια κατεύθυνση μεταβολής ακολουθεί και η εργασιακή ικανοποίηση. Δηλαδή, υπάρχει μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση σε άτομα που ο/η προϊστάμενός/η τους έχει υψηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη. Το αντίθετο συμβαίνει στην περίπτωση των ατόμων που η ομάδα τους έχει προϊστάμενο/η με χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη, τα οποία εμφανίζουν χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση.

		Συναισθηματική νοημοσύνη
Εργασιακή ικανοποίηση	Pearson Correlation	,206
	Sig. (2-tailed)	,040
	N	100

Πίνακας 14. Συσχέτιση συναισθηματικής νοημοσύνης με την εργασιακή ικανοποίηση

4.5. Συζήτηση

Θετικό είναι το γεγονός ότι προέκυψαν μέτρια προς αρκετά ικανοποιητικά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης στα διοικητικά στελέχη του ελληνικού αεροπορικού κλάδου, ενώ παράλληλα προέκυψαν αρκετά υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης στους πιλότους που εργάζονται στην Ελλάδα.

Το θεωρούμε θετικό, λόγω του ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αντικατοπτρίζει τη δυνατότητα που έχει ένας άνθρωπος στην επεξεργασία και ακριβή αξιολόγηση και χρήση των συναισθημάτων και των πληροφοριών που λαμβάνει από το περιβάλλον στο οποίο αλληλοεπιδρά, όπως επισημάνθηκε από τους Dasborough et al. (2008), ενώ οι Guy & Lee (2015) τόνισαν ότι περιλαμβάνει και την δυνατότητα του προς την ρύθμιση και παραγωγή των αντίστοιχων και κατάλληλων συναισθημάτων. Από την άλλη πλευρά, η εργασιακή ικανοποίηση έχει αποδειχθεί από πολλούς μελετητές, όπως οι Forjan et al. (2020) και Pang & Ruch (2019) ότι συμβάλλει στην απόκτηση περισσότερων εσωτερικών κινήτρων από την πλευρά των εργαζομένων, ενώ καταλήγει σε θετικό αντίκτυπο ακόμα και στην οργανωσιακή απόδοση των ίδιων των οργανισμών, όπως επισημάνθηκε από τους Iqbal et al. (2017). Έτσι, αιτιολογείται το γεγονός ότι αφενός τα υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετικών στελεχών και αφετέρου τα υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν δύο θετικά και αισιόδοξα ερευνητικά αποτελέσματα.

Ομοίως, θετικό εύρημα θεωρούμε το ότι το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας εφαρμόζεται σε μεγαλύτερο βαθμό, από τα διοικητικά στελέχη, ενώ αμέσως μετά ακολουθεί το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας, το οποίο εφαρμόζεται σε μέτριο βαθμό και σε μικρότερο βαθμό εφαρμόζεται το laissez-faire ηγετικό στυλ. Μελετητές, όπως είναι οι Smith (2011), οι Abelha et al. (2018) και ο Anwar (2016), έδωσαν έμφαση στα θετικά χαρακτηριστικά των μετασχηματιστικών ηγετών και στον θετικό αντίκτυπο που έχουν στις ομάδες εργασίας τους, αλλά και στις σχέσεις εμπιστοσύνης που καλλιεργούν με τους υφισταμένους τους.

Εκ των ερευνητικών αποτελεσμάτων προέκυψε ότι διοικητικά στελέχη με υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν την τάση να εφαρμόζουν σε μεγαλύτερο βαθμό την μετασχηματιστική ηγεσία και σε μικρότερο βαθμό την *laissez-faire* ηγεσία. Έτσι, ερχόμαστε σε συμφωνία με έρευνες που εμφάνισαν όμοια αποτελέσματα, όπως είναι επί παραδείγματι αυτές των Aqqad et al. (2019), Hwang et al. (2013), Lam & O'Higgins (2012) και των Mandell & Pherwani (2003). Πρόκειται για ένα ερευνητικό εύρημα το οποίο ήταν αναμενόμενο, τη στιγμή κατά την οποία οι μετασχηματιστικοί ηγέτες δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην κάλυψη των αναγκών των υφισταμένων τους, στην ικανοποίησή τους, στην ανάπτυξη των δυνατοτήτων και δεξιοτήτων τους και στην καλλιέργεια ποιοτικών σχέσεων μαζί τους, στο πλαίσιο ενός ομαδικού και συνεργατικού εργασιακού περιβάλλοντος, όπως επισημάνθηκε από πολλές έρευνες όπως αυτές των Anwar (2016), Dvir & Shamir (2003), Dubinsky et al., (1995), Long et al. (2014) και Hay (2006).

Επίσης, από την δική μας έρευνα προέκυψε ότι η εφαρμογή της συναλλακτικής ηγεσίας δεν έχει σχέση με τα επίπεδα στα οποία κυμαίνεται η συναισθηματική νοημοσύνη των διοικητικών στελεχών του ελληνικού αεροπορικού κλάδου. Το εν λόγω ερευνητικό εύρημα έρχεται σε απόλυτη συμφωνία με το ερευνητικό αποτέλεσμα των Thapa & Parimoo (2022), αλλά δεν συμφωνεί με το ερευνητικό εύρημα των Hanjunker & Sankaranarayanan (2019) και Osman (2020), οι οποίοι υποστήριξαν τη θετική συσχέτιση του συναλλακτικού στυλ ηγεσίας με τη συναισθηματική νοημοσύνη. Ομοίως, δεν ερχόμαστε σε συμφωνία με το ερευνητικό αποτέλεσμα των Zurita-Ortega et al. (2020), που απέδειξαν την αρνητική συσχέτιση του συναλλακτικού στυλ ηγεσίας με τη συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετικών στελεχών.

Αντίστοιχα, προέκυψε ότι άτομα των οποίων ο άμεσος προϊστάμενος διακατέχεται από αυξημένα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης, έχουν την τάση να εμφανίζουν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση, συγκριτικά με αυτούς των οποίων ο άμεσος προϊστάμενος διακατέχεται από χαμηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης. Επομένως, η εργασιακή ικανοποίηση των υφιστάμενων επηρεάζεται από τα επίπεδα στα οποία κυμαίνεται η συναισθηματική νοημοσύνη των άμεσων προϊσταμένων τους. Το εν λόγω ερευνητικό εύρημα έρχεται σε απόλυτη συμφωνία με τα ερευνητικά ευρήματα των D'Amico et al. (2020), Gopinath & Chitra (2020), Lee et al. (2020), Malik et al. (2019), Suleman et al. (2020), Çekmecelioğlu et al. (2012), Sy et al. (2006) και των Wen et al. (2019), οι οποίοι ομοίως υποστήριξαν τη θετική

συσχέτιση της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων και της συναισθηματικής νοημοσύνης των άμεσων προϊσταμένων τους.

Μάλιστα, πρόκειται για ένα ερευνητικό εύρημα το οποίο αναμέναμε, καθώς οι ηγέτες που έχουν αυξημένη συναισθηματική νοημοσύνη έχουν την τάση να αντιλαμβάνονται τα συναισθήματα των υφισταμένων τους, επιδεικνύοντας τη δέουσα ενσυναίσθηση. Επομένως, αυτό οδηγεί στην επίδειξη ενδιαφέροντος από την πλευρά των ηγετικών στελεχών για την κάλυψη των αναγκών των υφισταμένων τους, προκειμένου να επέλθει βελτίωση της ενδεχόμενης κακής συναισθηματικής τους κατάστασης, για την οποία ευθύνονται οι επικρατούσες συνθήκες στο εργασιακό περιβάλλον. Συνακολούθως, οι εν λόγω ηγέτες καταβάλλουν προσπάθειες και αναλαμβάνουν δράσεις για την βελτίωση – στο πλαίσιο του εφικτού και δυνατού – των επικρατουσών εργασιακών συνθηκών, ώστε να επέρχεται η αντίστοιχη ικανοποίηση από τα μέλη των ομάδων εργασίας τους.

5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

5.1. Συμπεράσματα

Αρχικά, επισημαίνεται ότι σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας ήταν να διερευνηθεί η σχέση που υφίσταται μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης των διοικητικών στελεχών του αεροπορικού κλάδου και των ακολουθούμενων στυλ ηγεσίας, καθώς επίσης και η σχέση που υφίσταται μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης των διοικητικών στελεχών και των επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης των υφιστάμενων τους. Για την κάλυψη του σκοπού αυτού πραγματοποιήθηκε πρωτογενής ποσοτική έρευνα στην οποία συμμετείχαν 100 πιλότοι που εργάζονται σε ελληνικές αεροπορικές εταιρείες ή οργανισμούς.

Τα ηγετικά στελέχη των ελληνικών αεροπορικών εταιρειών αποδείχθηκε ότι έχουν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης και ακολουθούν σε μεγαλύτερο βαθμό το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας. Πρόκειται για μία συνθήκη, η οποία είναι άμεσα συνυφασμένη με την παρουσία υψηλών επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης των υφισταμένων τους. Αυτό συνεπάγεται πολλαπλά οφέλη τόσο για το ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο καταλήγει να είναι ικανοποιημένο από το εργασιακό περιβάλλον του, αλλά και για τους οργανισμούς απασχόλησης, οι οποίοι επωφελούνται από την υψηλή εργασιακή ικανοποίηση των απασχολούμενων. Πιο αναλυτικά, οδηγούνται σε αυξημένη εργασιακή αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού τους και σε ταχύτερη κάλυψη των οργανωσιακών στόχων τους, στο πλαίσιο της τήρησης του οργανωσιακού τους οράματος.

Συνακολούθως, τόσο από την παρούσα διπλωματική εργασία όσο και από αποτελέσματα άλλων μελετών και ερευνών, εξάγεται το συμπέρασμα της υψηλής σπουδαιότητας της κατοχής υψηλών επιπέδων συναισθηματικής νοημοσύνης από την πλευρά των ηγετικών στελεχών, όχι μόνο στην περίπτωση του ελληνικού αεροπορικού τομέα, αλλά σε όλους τους δραστηριοποιούμενους οργανισμούς, ανεξαρτήτως κλάδου και τομέα δραστηριοποίησης. Ο λόγος έγκειται στο ότι υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί κινητήριο μοχλό για την ακολούθηση αποτελεσματικών και θετικών ηγετικών στυλ από την πλευρά των ηγετικών στελεχών, όπως είναι για παράδειγμα το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας, καθώς επίσης και για την διασφάλιση της διατήρησης των υψηλών επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης των υφισταμένων τους.

5.2. Περιορισμοί

Όπως προαναφέρθηκε, το ερευνητικό δείγμα της παρούσας έρευνας αποτελείται από 100 πιλότους που εργάζονται στην Ελλάδα. Ο συνολικός ερευνητικός πληθυσμός είναι όλοι οι πιλότοι που εργάζονται στην Ελλάδα. Αυτό σημαίνει ότι το πλήθος του ερευνητικού δείγματος δεν είναι αντιπροσωπευτικό του ερευνητικού πληθυσμού. Το γεγονός αυτό θεωρείται αδυναμία της παρούσας έρευνας, λόγω του ότι δεν επιτρέπει την γενίκευση των ερευνητικών αποτελεσμάτων και τελικών συμπερασμάτων για το σύνολο των πιλότων που εργάζονται στις ελληνικές αεροπορικές εταιρείες ή οργανισμούς.

Επιπροσθέτως, όπως προαναφέρθηκε, στην παρούσα διπλωματική εργασία, για την κάλυψη του ερευνητικού σκοπού πραγματοποιήθηκε πρωτογενής ποσοτική έρευνα. Αυτό συνεπάγεται την απουσία πρωτογενούς ποιοτικής έρευνας, ώστε τα ερευνητικά αποτελέσματα αυτής να συναξιολογηθούν και να συγκριθούν με τα αντίστοιχα αποτελέσματα της παρούσας ποσοτικής έρευνας, ώστε να επιτευχθεί πληρέστερη ερευνητική κάλυψη του προς διερεύνηση ζητήματος. Ο λόγος για τον οποίο δεν πραγματοποιήθηκε συνδυασμός ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας έγκειται στο ότι δεν υπήρχαν επαρκή χρονικά περιθώρια ώστε να υποστηριχθεί μία τέτοιου είδους ερευνητική προσέγγιση. Ωστόσο, αυτό δεν παύει να αποτελεί έναν περιορισμό της έρευνας αυτής.

5.3. Προτάσεις

Λαμβάνοντας υπόψιν τους παραπάνω ερευνητικούς περιορισμούς της παρούσας διπλωματικής εργασίας, προτείνουμε τα εξής για περαιτέρω διερεύνηση:

1. Διεξαγωγή ποσοτικής έρευνας στην οποία θα χρησιμοποιηθούν ίδια ερευνητικά εργαλεία με την παρούσα, αλλά θα συμμετέχει ερευνητικό δείγμα που θα είναι αντιπροσωπευτικό του ερευνητικού πληθυσμού των πιλότων που εργάζονται στην Ελλάδα. Μέσω της έρευνας αυτής θα μπορεί να καλυφθεί ο πρώτος περιορισμός της δικής μας ερευνητικής προσέγγισης που αφορά την αδυναμία γενίκευσης των παρόντων ερευνητικών αποτελεσμάτων και συμπερασμάτων.

2. Διεξαγωγή μεικτής έρευνας, με συνδυασμό ανάλυσης ποσοτικών και ποιοτικών ερευνητικών δεδομένων. Τα ποιοτικά δεδομένα μπορούν να συγκεντρωθούν

μέσω συνεντεύξεων, ενώ τα ποσοτικά ερευνητικά δεδομένα μπορούν να συγκεντρωθούν χρησιμοποιώντας το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα διπλωματική εργασία. Κατόπιν της διεξαγωγής της έρευνας αυτής, θα είναι δυνατή η σύγκριση των αποτελεσμάτων της ποσοτικής και της ποιοτικής ερευνητικής προσέγγισης και έτσι θα καλυφθεί ο δεύτερος περιορισμός της παρούσας έρευνας.

3. Διεξαγωγή έρευνας στην οποία το ερευνητικό δείγμα θα αποτελείται από πιλότους που εργάζονται στην Ελλάδα, αλλά και από πιλότους που εργάζονται στο εξωτερικό. Έτσι, μέσω της έρευνας αυτής, θα μπορούν να συγκριθούν τα ερευνητικά αποτελέσματα που θα αφορούν την Ελλάδα και τα αντίστοιχα ερευνητικά αποτελέσματα που θα αφορούν αεροπορικές εταιρείες άλλων χωρών του εξωτερικού.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Abelha, D. M., Carneiro, P. & Cavazotte, F. D. S. C. N. (2018). Transformational leadership and job satisfaction: Assessing the influence of organizational contextual factors and individual characteristics. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20, 516-532.
- Afzal, A., Khan, M. M., & Mujtaba, B. G. (2018). The impact of project managers' competencies, emotional intelligence and transformational leadership on project success in the information technology sector. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, (2), 142-154.
- Agho, A. O., Mueller, C. W., & Price, J. L. (1993). Determinants of employee job satisfaction: An empirical test of a causal model. *Human relations*, 46(8), 1007-1027.
- Ahmed Iqbal, Z., Abid, G., Arshad, M., Ashfaq, F., Athar, M. A., & Hassan, Q. (2021). Impact of authoritative and Laissez-Faire leadership on thriving at work: the moderating role of conscientiousness. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 11(3), 667-685.
- Aldoory, L., & Toth, E. (2004). Leadership and gender in public relations: Perceived effectiveness of transformational and transactional leadership styles. *Journal of Public Relations Research*, 16(2), 157-183.
- Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). An empirical study of employees' motivation and its influence job satisfaction. Ali, BJ, & Anwar, G.(2021). An Empirical Study of Employees' Motivation and its Influence Job Satisfaction. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(2), 21-30.
- Anwar, K. (2016). The relationship between transformational leadership characteristics and effectiveness: A case study of construction companies in Erbil. *International Journal of Science Technology & Management*, 5(2), 250-156.
- Aqqad, N., Obeidat, B., Tarhini, A., & Masa'deh, R. E. (2019). The relationship among emotional intelligence, conflict management styles, and job performance in Jordanian banks. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 19(3), 225-265.

- Avci, A. (2015). Investigation of transformational and transactional leadership styles of school principals, and evaluation of them in terms of educational administration. *Educational Research and Reviews*, 10(20), 2758-2767.
- Azizaha, Y. N., Rijalb, M. K., Romainurc, U. N. R., Pranajayae, S. A., Ngiuf, Z., Mufidg, A., & Maui, D. H. (2020). Transformational or transactional leadership style: which affects work satisfaction and performance of Islamic university lecturers during COVID-19 pandemic. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(7), 577-588.
- Baba, M. M., Makhdoomi, U. M., & Siddiqi, M. A. (2021). Emotional intelligence and transformational leadership among academic leaders in institutions of higher learning. *Global Business Review*, 22(4), 1070-1096.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1996). Multifactor leadership questionnaire. *Western Journal of Nursing Research*, 1(1).
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Set*. Mind Garden Inc.
- Bellmann, L., & Hübler, O. (2020). Working from home, job satisfaction and work–life balance—robust or heterogeneous links? *International Journal of Manpower*, 42(3).
- Bharath, S., Nagesh, P., & Nanjundeswaraswamy, T. S. (2022). Does Emotional Intelligence Influences the Leadership Style?. *Journal of Advanced Research in Leadership*, 1(1), 33-47.
- Bowling, N. A., & Hammond, G. D. (2008). A meta-analytic examination of the construct validity of the Michigan Organizational Assessment Questionnaire Job Satisfaction Subscale. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 63–77.
- Brown, C., George-Curran, R., & Smith, M. L. (2003). The role of emotional intelligence in the career commitment and decision-making process. *Journal of career assessment*, 11(4), 379-392.
- Brown, F. W., & Moshavi, D. (2005). Transformational leadership and emotional intelligence: A potential pathway for an increased understanding of interpersonal influence. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of*

Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 26(7), 867-871.

Brown, K. A., & Mitchell, T. R. (1993). Organizational obstacles: Links with financial performance, customer satisfaction, and job satisfaction in a service environment. *Human relations*, 46(6), 725-757.

Brown, R. B. (2003). Emotions and behavior: Exercises in emotional intelligence. *Journal of management education*, 27(1), 122-134.

Budiasih, Y., Hartanto, C. F. B., Ha, T. M., Nguyen, P. T., & Usanti, T. P. (2020). The mediating impact of perceived organisational politics on the relationship between leadership styles and job satisfaction. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 10(11), 478-495.

Çekmecelioğlu, H. G., Günsel, A., & Ulutaş, T. (2012). Effects of emotional intelligence on job satisfaction: An empirical study on call center employees. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 363-369.

D'Amico, A., Geraci, A., & Tarantino, C. (2020). The relationship between perceived emotional intelligence, work engagement, job satisfaction, and burnout in Italian school teachers: An exploratory study. *Psihologijske teme*, 29(1), 63-84.

Dasborough, M. T., Sinclair, M., Russell-Bennett, R., & Tombs, A. (2008). 12 Measuring emotion: methodological issues and alternatives. *Research companion to emotion in organizations*, 197.

Davidescu, A. A., Apostu, S. A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees— Implications for sustainable human resource management. *Sustainability*, 12(15), 6086.

DeLay, L., & Clark, K. R. (2020). The relationship between leadership styles and job satisfaction: a survey of MR technologists' perceptions. *Radiologic technology*, 92(1), 12-22.

Deluga, R. J. (1990). The effects of transformational, transactional, and laissez faire leadership characteristics on subordinate influencing behavior. *Basic and applied social psychology*, 11(2), 191-203.

- Doherty, A. J. (1997). The Effect of Leader Characteristics on the Perceived Transformational/Transactional Leadership and Impact of Interuniversity Athletic Administrators. *Journal of sport management*, 11(3)
- Donavan, D. T., Brown, T. J., & Mowen, J. C. (2004). Internal benefits of service-worker customer orientation: Job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors. *Journal of marketing*, 68(1), 128-146.
- Dos Santos, J. R., Pedro, L., & Nunes, S. (2020). Emotional Intelligence and Leadership: A 360-Degree View in the Electronics Industry in Portugal. *Research methodology in management and industrial engineering*, 111-127.
- Dubbelt, L., Demerouti, E., & Rispens, S. (2019). The value of job crafting for work engagement, task performance, and career satisfaction: longitudinal and quasi-experimental evidence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(3), 300-314.
- Dubinsky, A. J., Yammarino, F. J., & Jolson, M. A. (1995). An examination of linkages between personal characteristics and dimensions of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 9(3), 315-335.
- Dvir, T., & Shamir, B. (2003). Follower developmental characteristics as predicting transformational leadership: A longitudinal field study. *The leadership quarterly*, 14(3), 327-344.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological bulletin*, 129(4), 569.
- Ewen, R. B. (1964). Some determinants of job satisfaction: A study of the generality of Herzberg's theory. *Journal of Applied Psychology*, 48(3), 161.
- Fianko, S. K., Jnr, S. A. J. S. A., & Dzogbewu, T. C. (2020). Does the interpersonal dimension of Goleman's emotional intelligence model predict effective leadership?. *African Journal of Business and Economic Research*, 15(4), 221.
- Forjan, D. N., Tuckey, M. R., & Li, Y. (2020). Problem solving and affect as mechanisms linking daily mindfulness to task performance and job satisfaction. *Stress and Health*, 36(3), 338-349.

- Fukui, S., Wu, W., & Salyers, M. P. (2019). Impact of supervisory support on turnover intention: The mediating role of burnout and job satisfaction in a longitudinal study. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 46(4), 488-497.
- Furtner, M. R., Baldegger, U., & Rauthmann, J. F. (2013). Leading yourself and leading others: Linking self-leadership to transformational, transactional, and laissez-faire leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(4), 436-449.
- Giri, V. N., & Pavan Kumar, B. (2010). Assessing the impact of organizational communication on job satisfaction and job performance. *Psychological Studies*, 55(2), 137-143.
- Goleman, D. (1998). The emotionally competent leader. *The Healthcare Forum Journal*, 41(2), 36-38.
- Gómez-Leal, R., Holzer, A. A., Bradley, C., Fernández-Berrocal, P., & Patti, J. (2022). The relationship between emotional intelligence and leadership in school leaders: a systematic review. *Cambridge Journal of Education*, 52(1), 1-21.
- Gopinath, R., & Chitra, A. (2020). Emotional intelligence and job satisfaction of employees' at Sago companies in Salem district: Relationship study. *Adalya Journal*, 9(6), 203-217.
- Görgens-Ekermans, G., & Roux, C. (2021). Revisiting the emotional intelligence and transformational leadership debate:(How) does emotional intelligence matter to effective leadership?. *SA Journal of Human Resource Management*, 19, 1279.
- Gragnano, A., Simbula, S., & Miglioretti, M. (2020). Work–life balance: weighing the importance of work–family and work–health balance. *International journal of environmental research and public health*, 17(3), 907.
- Guy, M. E., & Lee, H. J. (2015). How emotional intelligence mediates emotional labor in public service jobs. *Review of Public Personnel Administration*, 35(3), 261-277.
- Hackman, M. Z., Hills, M. J., Furniss, A. H., & Paterson, T. J. (1992). Perceptions of gender-role characteristics and transformational and transactional leadership behaviours. *Perceptual and motor skills*, 75(1), 311-319.

- Haider, M., Aamir, A., Hamid, A. A., & Hashim, M. (2015). A literature analysis on the importance of non-financial rewards for employees' job satisfaction. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 8(2), 341-354.
- Hanjunkar, U. M., & Sankaranarayanan, K. G. (2019). Relationship of transformational leadership and emotional intelligence among team leaders in IT (software) companies in India. *International Journal of Management Studies*, 6(1 (3)), 112.
- Hay, I. (2006). Transformational leadership: Characteristics and criticisms. *E-journal of Organizational Learning and Leadership*, 5(2).
- Hwang, S., Feltz, D. L., & Lee, J. D. (2013). Emotional intelligence in coaching: Mediation effect of coaching efficacy on the relationship between emotional intelligence and leadership style. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 11(3), 292-306.
- Ilham, R. (2018). The impact of organizational culture and leadership style on job satisfaction and employee performance. *Journal of Advanced Management Science*, 6(1), 50-53.
- Inegbedion, H., Inegbedion, E., Peter, A., & Harry, L. (2020). Perception of workload balance and employee job satisfaction in work organisations. *Heliyon*, 6(1), e03160.
- Iqbal, S., Guohao, L., & Akhtar, S. (2017). Effects of job organizational culture, benefits, salary on job satisfaction ultimately affecting employee retention. *Review of Public Administration and Management*, 5(3), 1-7.
- Irawanto, D. W., Novianti, K. R., & Roz, K. (2021). Work from home: Measuring satisfaction between work-life balance and work stress during the COVID-19 pandemic in Indonesia. *Economies*, 9(3), 96.
- Ismail, A., Halim, F. A., Abdullah, D. N. M. A., Shminan Ahmad, S., Muda, A. L. A., Samsudin, S., & Girardi, A. (2009). The mediating effect of empowerment in the relationship between transformational leadership and service quality. *International Journal of Business and Management*, 4(4).
- Iwu, C. G., Ezeuduji, I. O., Iwu, I. C., Ikebuaku, K., & Tengeh, R. K. (2018). Achieving quality education by understanding teacher job satisfaction determinants. *Social sciences*, 7(2), 25

- John, S., & Niyogi, D. (2019). A Study on the Numerous Elements of Emotional Intelligence and Leadership Qualities and Its Impact on Conflict Management: A Review of Literature. *Journal of Management (JOM)*, 6(2), 111-120.
- Jones, D., & Rudd, R. (2008). Transactional, Transformational, or Laissez-Faire Leadership: An Assessment of College of Agriculture Academic Program Leaders'(Deans) Leadership Styles. *Journal of Agricultural Education*, 49(2), 88-97.
- Jung, C. S. (2014). Organizational goal ambiguity and job satisfaction in the public sector. *Journal of public administration research and theory*, 24(4), 955-981.
- Klein, A., Taieb, O., Xavier, S., Baubet, T., & Reyre, A. (2020). The benefits of mindfulness-based interventions on burnout among health professionals: a systematic review. *Explore*, 16(1), 35-43.
- Lai, A. (2011). Transformational-transactional leadership theory. *AHS Capstone Projects Paper*, 17, 1-33.
- Lam, C. S., & O'Higgins, E. R. (2012). Enhancing employee outcomes: The interrelated influences of managers' emotional intelligence and leadership style. *Leadership and Organization Development Journal*, 33(2), 149-174.
- Lan, T. S., Chang, I. H., Ma, T. C., Zhang, L. P., & Chuang, K. C. (2019). Influences of transformational leadership, transactional leadership, and patriarchal leadership on job satisfaction of cram school faculty members. *Sustainability*, 11(12), 3465.
- Lee, Y. H., Richards, K. A., & Washburn, N. S. (2020). Emotional intelligence, job satisfaction, emotional exhaustion, and subjective well-being in high school athletic directors. *Psychological reports*, 123(6), 2418-2440.
- Levy, P. E., Cober, R. T., & Miller, T. (2002). The effect of transformational and transactional leadership perceptions on feedback-seeking intentions. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(8), 1703-1720.
- Liu, J., Zhu, B., Wu, J., & Mao, Y. (2019). Job satisfaction, work stress, and turnover intentions among rural health workers: a cross-sectional study in 11 western provinces of China. *BMC family practice*, 20(1), 1-11.

- Loan, L. (2020). The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, 10(14), 3307-3312.
- Long, C. S., Yusof, W. M. M., Kowang, T. O., & Heng, L. H. (2014). The impact of transformational leadership style on job satisfaction. *World Applied Sciences Journal*, 29(1), 117-124.
- Malik, M., Haider, Z., & Hussain, A. (2019). Perceived emotional intelligence, work life balance and job satisfaction among healthcare professionals in Pakistan. *International Journal of Pharmaceutical Research & Allied Sciences*, 8(2), 80-86.
- Mandell, B., & Pherwani, S. (2003). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: A gender comparison. *Journal of business and psychology*, 17, 387-404.
- Mansel, B., & Einion, A. (2019). It's the relationship you develop with them: emotional intelligence in nurse leadership. A qualitative study. *British Journal of Nursing*, 28(21), 1400-1408.
- Mary, N. L. (2005). Transformational leadership in human service organizations. *Administration in Social Work*, 29(2), 105-118.
- Mayer, J. D. (2002). MSCEIT: Mayer-Salovey-Caruso emotional intelligence test. Toronto, Canada: Multi-Health Systems. Available at: <https://mikegosling.com/pdf/MSCEITDescription.pdf>
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27(4), 267-298.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2007). Mayer-Salovey-Caruso emotional intelligence test. APA PsycTests.
- Mérida-López, S., Extremera, N., Quintana-Orts, C., & Rey, L. (2019). In pursuit of job satisfaction and happiness: Testing the interactive contribution of emotion-regulation ability and workplace social support. *Scandinavian journal of psychology*, 60(1), 59-66.
- Mestre, J. M., MacCann, C., Guil, R., & Roberts, R. D. (2016). Models of cognitive ability and emotion can better inform contemporary emotional intelligence frameworks. *Emotion Review*, 8(4), 322-330.

- Milhem, M., Muda, H., & Ahmed, K. (2019). The effect of perceived transformational leadership style on employee engagement: The mediating effect of leader's emotional intelligence. *Foundations of Management*, 11(1), 33-42.
- Mills, L. B. (2009). A meta-analysis of the relationship between emotional intelligence and effective leadership. *Journal of Curriculum and Instruction*, 3(2), 22.
- Ming-Chun, T., Ching-Chan, C., & Ya-Yuan, C. (2010). Drivers of hospitality industry employees' job satisfaction, organizational commitment and job performance. *African Journal of Business Management*, 4(18), 4118-4134.
- Murshed, F., Sen, S., Savitskie, K., & Xu, H. (2021). CSR and job satisfaction: Role of CSR importance to employee and procedural justice. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 29(4), 518-533.
- Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J., & Brenner, S. O. (2008). The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. *Work & Stress*, 22(1), 16-32.
- O'Neil, J. (1996). On Emotional Intelligence: A Conversation with Daniel Goleman. *Educational Leadership*, 54(1), 6-11.
- Osman, I. A. E. (2020). The relationship between Emotional Intelligence (EI) and Middle Management Leadership Styles (Transformational and Transactional Leadership) among managerial personnel at Khartoum State. *The Ahfad Journal*, 37(1), 3-13.
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577-588.
- Pang, D., & Ruch, W. (2019). Fusing character strengths and mindfulness interventions: Benefits for job satisfaction and performance. *Journal of occupational health psychology*, 24(1), 150.
- Petrides, K. V., & Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European journal of personality*, 15(6), 425-448.

- Pettit, J. D., Goris, J. R., & Vaught, B. C. (1997). An examination of organizational communication as a moderator of the relationship between job performance and job satisfaction. *The Journal of Business Communication* (1973), 34(1), 81-98.
- Pincus, J. D. (1986). Communication satisfaction, job satisfaction, and job performance. *Human communication research*, 12(3), 395-419.
- Ramchunder, Y., & Martins, N. (2014). The role of self-efficacy, emotional intelligence and leadership style as attributes of leadership effectiveness. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1-11.
- Rogers, J. D., Clow, K. E., & Kash, T. J. (1994). Increasing job satisfaction of service personnel. *Journal of services Marketing*, 8(1).
- Scanlan, J. N., & Hazelton, T. (2019). Relationships between job satisfaction, burnout, professional identity and meaningfulness of work activities for occupational therapists working in mental health. *Australian occupational therapy journal*, 66(5), 581-590.
- Schutte, N.S., Malouff, J.M., Hall, L.E., Haggerty, D.J., Cooper, J.T., & Golden, C.J. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25, 167-177.
- Shafique, I., N Kalyar, M., & Ahmad, B. (2018). The nexus of ethical leadership, job performance, and turnover intention: The mediating role of job satisfaction. *Interdisciplinary Description of Complex Systems: INDECS*, 16(1), 71-87.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of occupational health psychology*, 12(1), 80.
- Smith, M. A. (2011). Are you a transformational leader?. *Nursing Management*, 42(9), 44-50.
- Suleman, Q., Syed, M. A., Mahmood, Z., & Hussain, I. (2020). Correlating emotional intelligence with job satisfaction: Evidence from a cross-sectional study among Secondary School Heads in Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan. *Frontiers in psychology*, 11, 240.

- Sunindijo, R. Y., Hadikusumo, B. H., & Ogunlana, S. (2007). Emotional intelligence and leadership styles in construction project management. *Journal of management in engineering*, 23(4), 166-170.
- Sy, T., Tram, S., & O'hara, L. A. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of vocational behavior*, 68(3), 461-473.
- Tahir, H. (2015). Leadership style and organizational performance: A comparative study between transformational and transactional leadership styles. *IBT Journal of Business Studies (JBS)*, 2(2).
- Tajpour, M., Salamzadeh, A., & Hosseini, E. (2021). Job satisfaction in IT department of Mellat Bank: Does employer brand matter. *IPSI BgD Transactions on Internet Research*, 17(1), 15-21.
- Talukder, A. M. H. (2019). Supervisor support and organizational commitment: The role of work–family conflict, job satisfaction, and work–life balance. *Journal of Employment Counseling*, 56(3), 98-116.
- Thapa, A., & Parimoo, D. (2022). Transactional Leadership Style and Organizational Performance: The moderating role of emotional intelligence. *Parikalpana KIIT Journal of Management*, 18(1), 53-70.
- Torlak, N. G., & Kuzey, C. (2019). Leadership, job satisfaction and performance links in private education institutes of Pakistan. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(2).
- Vermeir, P., Blot, S., Degroote, S., Vandijck, D., Mariman, A., Vanacker, T., & Vogelaers, D. (2018). Communication satisfaction and job satisfaction among critical care nurses and their impact on burnout and intention to leave: A questionnaire study. *Intensive and Critical Care Nursing*, 48, 21-27.
- Visser, D. J., De Coning, T. J., & Smit, E. V. D. M. (2005). The relationship between the characteristics of the transformational leader and the entrepreneur in South African SMEs. *South African Journal of Business Management*, 36(3), 51-63.
- Vlachos, P. A., Panagopoulos, N. G., & Rapp, A. A. (2013). Feeling good by doing good: Employee CSR-induced attributions, job satisfaction, and the role of charismatic leadership. *Journal of business ethics*, 118(3), 577-588.

- Wang, L., Tao, H., Bowers, B. J., Brown, R., & Zhang, Y. (2018). When nurse emotional intelligence matters: How transformational leadership influences intent to stay. *Journal of nursing management*, 26(4), 358-365.
- Wen, J., Huang, S. S., & Hou, P. (2019). Emotional intelligence, emotional labor, perceived organizational support, and job satisfaction: A moderated mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 120-130.
- Yanadori, Y., & Van Jaarsveld, D. D. (2014). The relationships of informal high performance work practices to job satisfaction and workplace profitability. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 53(3), 501-534.
- Zareen, M., Razzaq, K., & Mujtaba, B. G. (2015). Impact of transactional, transformational and laissez-faire leadership styles on motivation: A quantitative study of banking employees in Pakistan. *Public Organization Review*, 15(4), 531-549.
- Zurita-Ortega, F., Olmedo-Moreno, E. M., Chacón-Cuberos, R., Expósito López, J., & Martínez-Martínez, A. (2020). Relationship between leadership and emotional intelligence in teachers in universities and other educational centres: A structural equation model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(1), 293.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι. Ερωτηματολόγιο

Μέρος Α. Δημογραφικά - κοινωνικά στοιχεία και πληροφορίες

1. Φύλο

A. Άνδρας

B. Γυναίκα

2. Ηλικία

A. 18-30 ετών

B. 31-40 ετών

Γ. 41-50 ετών

Δ. Άνω των 50 ετών

3. Επίπεδο Εκπαίδευσης

A. Δευτεροβάθμια

B. Τριτοβάθμια

Γ. Μεταπτυχιακό

Δ. Διδακτορικό

4. Πόσες ώρες εμπειρίας πτήσεων έχετε;

5. Είστε εκπαιδευτής πιλότος;

A. Όχι

B. Ναι

6. Ποια είναι η εκπαιδευτική σας εμπειρία;

A. Πολιτική

B. Στρατιωτική

Γ. Πολιτική με στρατιωτικό υπόβαθρο

7. Πόσα άτομα ανήκουν στην ομάδα του/της προϊσταμένου σας;

A. Λιγότερα από 20 άτομα

B. Μεταξύ 20-50 ατόμων

Γ. Περισσότερα από 50 άτομα

Μέρος Β. Συναισθηματική νοημοσύνη (The Schutte Report of Emotional Intelligence Test-SSEIT)

Επιλέξτε το βαθμό που κάθε πρόταση εκφράζει το πώς δρα-πράττει-σκέφτεται-λειτουργεί ο/η άμεσος προϊστάμενός/η σας, σε μία κλίμακα από 1 (Διαφωνώ Απόλυτα) έως 5 (Συμφωνώ Απόλυτα).

	1	2	3	4	5
1. Ξέρει πότε να μιλήσει για τα προσωπικά του/της προβλήματα					
2. Στην επαγγελματική του/της ζωή, όταν αντιμετωπίζει εμπόδια, παραδειγματίζεται από φορές που αντιμετώπισε παρόμοια εμπόδια και τα ξεπέρασε					
3. Έχει την πεποίθηση ότι θα τα πάει καλά στα περισσότερα πράγματα που προσπαθεί επαγγελματικά					
4. Οι εργαζόμενοι του/της εκμυστηρεύονται εύκολα προβληματισμούς τους					
5. Δυσκολεύεται να κατανοήσει τα μη λεκτικά μηνύματα των συναδέλφων του*					
6. Μερικά από τα σημαντικά γεγονότα της επαγγελματικής του/της ζωής τον/την οδηγούν να επαναξιολογήσει τι είναι σημαντικό και τι όχι					
7. Όταν αλλάζει η διάθεσή του/της, προάγει νέες επαγγελματικές προοπτικές					
8. Τα συναισθήματα δίνουν αξία στην επαγγελματική του/της ζωή να αξίζει					
9. Έχει επίγνωση των συναισθημάτων του/της					
10. Περιμένει να συμβούν καλά πράγματα στο εργασιακό του/της περιβάλλον					
11. Του/της αρέσει να μοιράζεται τα συναισθήματά του/της με τους άλλους					
12. Στην εργασία του/της, όταν βιώνει ένα θετικό συναίσθημα, ξέρει πώς να το κάνει να διαρκέσει					
13. Διοργανώνει εκδηλώσεις που απολαμβάνουν οι συνάδελφοί του/της					
14. Αναζητά εργασιακά καθήκοντα που τον/την κάνουν ευτυχισμένο/η					
15. Γνωρίζει τα μη λεκτικά μηνύματα που στέλνει στους άλλους					
16. Παρουσιάζεται με τρόπο που κάνει καλή εντύπωση στους άλλους					
17. Όταν έχει θετική διάθεση, η επίλυση εργασιακών προβλημάτων είναι εύκολη για εκείνον/η					
18. Βλέποντας τις εκφράσεις του προσώπου των άλλων, αναγνωρίζει τα συναισθήματα που βιώνουν					
19. Ξέρει γιατί αλλάζουν τα συναισθήματά του/της όταν εργάζεται					

20. Στη δουλειά, όταν έχει θετική διάθεση, είναι σε θέση να δημιουργεί νέες ιδέες					
21. Στο εργασιακό του/της περιβάλλον, έχει τον έλεγχο των συναισθημάτων του/της					
22. Στην επαγγελματική του/της ζωή, αναγνωρίζει εύκολα τα συναισθήματά του/της καθώς τα βιώνει					
23. Οραματίζεται την καλή έκβαση σε εργασίες που αναλαμβάνει					
24. Συγχαίρει τους άλλους όταν έχουν κάνει κάτι καλά					
25. Γνωρίζει τα μη λεκτικά μηνύματα που στέλνουν οι άλλοι					
26. Όταν ένας άλλος πιλότος του/της λέει για ένα σημαντικό γεγονός στη ζωή του/της, νιώθει σχεδόν σαν να έχει βιώσει ο/η ίδιος/α αυτό το γεγονός					
27. Όταν νιώθει μια αλλαγή στα συναισθήματά του/της, τείνει να δημιουργεί νέες ιδέες που σχετίζονται με τη δουλειά του/της					
28. Όταν βρίσκεται αντιμέτωπος/η με μια πρόκληση στη δουλειά, τα παρατάει γιατί πιστεύει ότι θα αποτύχει*					
29. Ξέρει τι αισθάνονται οι άλλοι κοιτάζοντάς τους					
30. Βοηθά τους άλλους να αισθάνονται καλύτερα όταν είναι πεσμένοι					
31. Χρησιμοποιεί την καλή διάθεσή του/της για να βοηθήσει τον εαυτό του/της να συνεχίσει να προσπαθεί να ξεπεράσει τα εμπόδια στη δουλειά					
32. Μπορεί να καταλάβει πώς αισθάνονται οι άλλοι ακούγοντας τον τόνο της φωνής τους					
33. Του/της είναι δύσκολο να καταλάβω γιατί οι άλλοι νιώθουν όπως νιώθουν*					

Μέρος Γ. Εργασιακή Ικανοποίηση (3-item General Satisfaction scale from the Michigan Organizational Assessment Questionnaire Job Satisfaction Subscale (MOAQ-JSS) των Bowling & Hammond (2008).

Επιλέξτε τον αριθμό που ταιριάζει καλύτερα στην περίπτωση σας από το 1 (Διαφωνώ απόλυτα) μέχρι το 5 (Συμφωνώ απόλυτα).

	1	2	3	4	5
1. Γενικά είμαι ικανοποιημένος/η από τη δουλειά μου					
2. Γενικά δεν μου αρέσει η δουλειά μου*					
3. Γενικά μου αρέσει η δουλειά μου					

Μέρος Δ. Στυλ Ηγεσίας (Πολυπαραγοντικό μοντέλο ηγεσίας των Bass & Avolio)

Επιλέξτε το βαθμό που κάθε πρόταση εκφράζει το πώς δρα-πράττει-σκέφτεται-λειτουργεί ο/η άμεσος προϊστάμενός/η σας, σε μία κλίμακα από 1 (Διαφωνώ Απόλυτα) έως 5 (Συμφωνώ Απόλυτα).

	1	2	3	4	5
1. Παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών των υφισταμένων του/της					
2. Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται αν αυτά είναι κατάλληλα					
3. Δεν παρεμβαίνει μέχρι ένα θέμα να γίνει ιδιαίτερα σοβαρό					
4. Εστιάζει την προσοχή του/της σε αντικανονικότητες, λάθη, εξαιρέσεις και πρότυπα απόδοσης					
5. Αποφεύγει να αναμειχθεί όταν προκύπτουν προβλήματα					
6. Αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις					
7. Είναι απών/ούσα όταν τον/την χρειάζονται					
8. Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων					
9. Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον					
10. Νιώθει περήφανος/η που δουλεύει μαζί μου					
11. Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων					
12. Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει					
13. Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν					
14. Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού					
15. Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί					
16. Κάνει κατανοητό ότι τα μέλη της ομάδας οφείλουν να περιμένουν ένα εύλογο χρονικό διάστημα για την έλευση των αποτελεσμάτων μετά την ολοκλήρωση του σχεδίου					
17. Είναι σταθερός/ή στην άποψη: «Αν δεν είναι χαλασμένο μη το φτιάξεις»					
18. Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το ατομικό του/της συμφέρον					
19. Αντιμετωπίζει τους υφισταμένους του/της περισσότερο ως ξεχωριστά άτομα, παρά ως μέλη της ομάδας					
20. Ακολουθεί την τακτική του ότι τα προβλήματα πρέπει να γίνουν χρόνια πριν αναλάβει δράση					
21. Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου					

22. Επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών					
23. Σκέπτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων					
24. Είναι ο τύπος του ηγέτη που παρακολουθεί τα λάθη του προσωπικού					
25. Αποπνέει αίσθηση δύναμης και εμπιστοσύνης					
26. Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον					
27. Στρέφει τη προσοχή του προσωπικού προς τις αποτυχίες προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος					
28. Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις					
29. Αντιμετωπίζει τους υφισταμένους του/της ως άτομα με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες					
30. Τους παροτρύνει να βλέπουν τα πράγματα από πολλές διαφορετικές οπτικές γωνίες					
31. Τους βοηθά να αναπτύσσουν τις ικανότητές τους					
32. Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορεί να επιδιωχθεί η ολοκλήρωση ενός έργου					
33. Καθυστερεί να απαντήσει σε επείγοντα ερωτήματα					
34. Δίνει έμφαση στο πόσο σημαντικό είναι να υπάρχει μία συλλογική αίσθηση της αποστολής					
35. Εκφράζει ικανοποίηση όταν το προσωπικό εκπληρώνει τις προσδοκίες του					
36. Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν					

ΤΕΛΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ