

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ



**Συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετών, εργασιακή δέσμευση
και απόδοση των εργαζομένων:
Ο διαμεσολαβητικός ρόλος των εργασιακών και των
προσωπικών πόρων.**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΤΗΣ
ΛΕΜΟΝΑΚΗ ΡΟΔΑΝΘΗΣ
ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΤΡΩΟΥ: 2334

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΞΑΝΘΟΠΟΥΛΟΥ ΔΕΣΠΟΙΝΑ

ΡΕΘΥΜΝΟ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2010-2011

Τίτλος: Συναισθηματική Νοημοσύνη των ηγετών, Εργασιακή Δέσμευση και Απόδοση των εργαζομένων: Ο διαμεσολαβητικός ρόλος των εργασιακών και των προσωπικών πόρων.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές ευχαριστίες μου στην κ. Ξανθοπούλου Δέσποινα για την σημαντική βοήθεια και καθοδήγηση της καθόλη την διάρκεια της παρούσας εργασίας, καθώς και στον σύζυγο μου για την κατανόηση του και την υποστήριξη του.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1	Περίληψη.....	4
2	Εισαγωγή.....	5
2.1	Εργασιακή Δέσμευση και Εργασιακή Απόδοση.....	6
2.2	Εργασιακοί πόροι και Εργασιακή Δέσμευση	7
2.3	Προσωπικοί Πόροι και Εργασιακή Δέσμευση	10
2.4	Πόροι, Εργασιακή Δέσμευση και Εργασιακή Απόδοση	11
2.5	Η Συναισθηματική Νοημοσύνη του Ηγέτη	13
2.5.1	ΣΝ του ηγέτη και οι εργασιακοί πόροι των εργαζομένων.....	15
2.5.2	ΣΝ ηγέτη και προσωπικοί πόροι εργαζομένων.....	17
2.5.3	ΣΝ ηγέτη και Εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων του	18
2.5.4	Ο διαμεσολαβητικός ρόλος των εργασιακών πόρων στην σχέση της ΣΝ και της εργασιακής δέσμευσης.....	18
2.5.5	Ο διαμεσολαβητικός ρόλος των προσωπικών πόρων στην σχέση της ΣΝ και της εργασιακής δέσμευσης.....	19
3	Μέθοδος.....	20
3.1	Διαδικασία και Συμμετέχοντες.....	20
3.2	Ψυχομετρικά Εργαλεία	22
4	Αποτελέσματα.....	24
4.1	Περιγραφική στατιστική.....	24
4.2	Εξέταση Υποθέσεων.....	26
5	Συζήτηση	31
6	Βιβλιογραφικές Αναφορές	38

1 Περίληψη

Η παρούσα μελέτη εξέτασε τον διαμεσολαβητικό ρόλο των (εργασιακών και προσωπικών) πόρων των υφισταμένων στην σχέση ανάμεσα στη συναισθηματική νοημοσύνη του ηγέτη και στην εργασιακή δέσμευση και απόδοση των υφισταμένων. Οι υποθέσεις της έρευνας εξετάστηκαν ανάμεσα σε 38 προϊσταμένους και 56 υφισταμένους τριών δημόσιων υπηρεσιών. Τα αποτελέσματα επιβεβαίωσαν την θετική σχέση μεταξύ εργασιακής δέσμευσης και εργασιακής απόδοσης, καθώς και τη θετική σχέση των εργασιακών (ανατροφοδότηση) και των προσωπικών (αισιοδοξία, αυτεπάρκεια) πόρων με την εργασιακή δέσμευση. Σε αντίθεση με τις προβλέψεις, τα αποτελέσματα δεν επιβεβαίωσαν τον διαμεσολαβητικό ρόλο της εργασιακής δέσμευσης στην σχέση πόρων και απόδοσης του εργαζομένου, ούτε το διαμεσολαβητικό ρόλο των πόρων (εργασιακών, προσωπικών) στην σχέση συναισθηματικής νοημοσύνης ηγέτη και εργασιακής δέσμευσης υφισταμένου. Τα παραπάνω αποτελέσματα σχολιάζονται. Η έρευνα αυτή συνδύασε δεδομένα από ηγέτες και υφισταμένους, και είναι από τις πρώτες έρευνες που εξετάζουν αυτές τις σχέσεις στον ελληνικό πληθυσμό. Τα αποτελέσματα της έρευνας επιβεβαιώνουν σε μεγάλο βαθμό την θεωρία της εργασιακής δέσμευσης (Bakker & Demerouti, 2008), και γενικεύουν προηγούμενα αποτελέσματα (Bakker & Xanthopoulou, 2011; Schaufeli & Van Rhenen, 2006) στον ελληνικό πληθυσμό αυξάνοντας την εξωτερική εγκυρότητα. Η μελέτη αυτή συνέβαλε στην κατανόηση των παραγόντων εκείνων που οδηγούν τους εργαζομένους σε υψηλά επίπεδα εργασιακής δέσμευσης και απόδοσης, συμβάλλοντας με αυτό τον τρόπο στην ανάπτυξη της ευημερίας των εργαζομένων.

Λέξεις κλειδιά: εργασιακή δέσμευση, εργασιακή απόδοση, προσωπικοί πόροι, εργασιακοί πόροι, συναισθηματική νοημοσύνη

2 Εισαγωγή

Υπάρχουν πολλές μελέτες που αποδεικνύουν τη θετική συσχέτιση ανάμεσα στη συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) των ηγετών και την εργασιακή απόδοση των εργαζομένων (Bass, 1990; Dansereau et al., 1995; Fisher & Edwards, 1988). Παρόλα αυτά δεν είναι γνωστό ακόμα γιατί συμβαίνει αυτό, ποιές είναι δηλαδή οι ψυχολογικές διεργασίες που εξηγούν γιατί η ΣΝ των ηγετών αυξάνει την απόδοση των εργαζομένων. Στη προσπάθεια να εξηγηθούν οι μηχανισμοί που δικαιολογούν την παραπάνω σχέση, η παρούσα έρευνα εξετάζει πώς η ΣΝ των ηγετών επηρεάζει τους εργασιακούς πόρους, τους προσωπικούς πόρους καθώς και την δέσμευση των εργαζομένων. Προηγούμενες έρευνες έδειξαν ότι τόσο οι πόροι όσο και η δέσμευση συνδέονται θετικά με την απόδοση και μπορούν να την εξηγήσουν (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker, Demerouti, & Verbeke 2004; Macey & Schneider, 2008; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009). Με άλλα λόγια προτείνεται ότι οι προσωπικοί και οι εργασιακοί πόροι των εργαζομένων που ενισχύονται κυρίως σε περιβάλλοντα με ηγέτες με υψηλή ΣΝ πιθανώς να εξηγούν γιατί οι εργαζόμενοι είναι δεσμευμένοι και αποδίδουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους.

Πιο συγκεκριμένα, στόχος της παρούσας μελέτης είναι να ερευνηθεί ο διαμεσολαβητικός ρόλος των πόρων στη σχέση ανάμεσα στην ΣΝ των ηγετών και στην εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων, η οποία οδηγεί σε καλύτερη απόδοση. Οι ηγέτες με χαρακτηριστικά υψηλής ΣΝ έχουν την ικανότητα να αξιολογούν τόσο τα δικά τους συναισθήματα όσο και τα συναισθήματα των άλλων, καθώς και την ικανότητα να χειρίζονται και να ρυθμίζουν τα συναισθήματα αυτά (Mayer & Salovey, 1997). Έχοντας αυτά τα χαρακτηριστικά, οι ηγέτες μπορούν να οδηγήσουν τους εργαζόμενους τους σε υψηλά επίπεδα εργασιακής δέσμευσης διευκολύνοντας την δημιουργία πόρων μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι είναι πιθανό να βιώνουν υψηλότερη υποστήριξη όταν οι ηγέτες τους χαρακτηρίζονται από ΣΝ. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα εργασιακής δέσμευσης να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους στην εργασία τόσο σε γνωστικό όσο και συναισθηματικό επίπεδο (Dansereau et al., 1995; Kahn, 1990) και να οδηγηθούν σε θετικά αποτελέσματα, όπως η υψηλή εργασιακή απόδοση (Macey & Schneider, 2008).

2.1 Εργασιακή Δέσμευση και Εργασιακή Απόδοση

Η εργασιακή απόδοση, αφορά συμπεριφορές που έχουν να κάνουν με το τεχνικό κομμάτι της εργασίας, πιο συγκεκριμένα αφορά τις συμπεριφορές εκείνες που σχετίζονται με την διεκπεραίωση των καθηκόντων που ανατίθενται στους εργαζομένους (Goodman & Svyantek, 1999). Οι εργαζόμενοι δεσμεύονται στις παραπάνω συμπεριφορές και συμβάλουν στους οργανωσιακούς στόχους (Bakker & Ball, 2010). Σύμφωνα με τους Schaufeli και Bakker (2004) η εργασιακή δέσμευση ορίζεται ως μία θετική συναισθηματική κατάσταση των εργαζομένων απέναντι στην εργασία η οποία χαρακτηρίζεται από σθένος, αφοσίωση, και απορρόφηση. Το σθένος χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα ενέργειας, προσαρμοστικότητα, προθυμία και επιμονή ακόμα και σε δύσκολες καταστάσεις (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006). Η αφοσίωση χαρακτηρίζεται από μία ισχυρή εμπλοκή του ατόμου με την εργασία του (Schaufeli et al., 2006). Η απορρόφηση χαρακτηρίζεται από μία πλήρη συγκέντρωση και ευτυχία του ατόμου όταν εργάζεται (Schaufeli et al., 2006). Σύμφωνα με τον Kahn (1990), η δέσμευση οδηγεί τους εργαζομένους να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους σε σωματικό, γνωστικό και συναισθηματικό επίπεδο.

Πρόσφατες έρευνες έχουν δείξει ότι οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι χαρακτηρίζονται από θετικά συναισθήματα και αυτό πιθανό να εξηγεί και την αυξημένη απόδοσή τους (Schaufeli & Van Rhenen, 2006, όπως παρατίθεται στους Bakker & Demerouti, 2008). Πιο συγκεκριμένα τα δεσμευμένα άτομα συνήθως εντοπίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό τις εργασιακές ευκαιρίες, βοηθάνε τους άλλους και χαρακτηρίζονται από υψηλά επίπεδα αυτοπεποίθησης και αισιοδοξίας. Σύμφωνα με την θεωρία της διεύρυνσης και δόμησης των θετικών συναισθημάτων (Fredrickson, 2001 όπως παρατίθεται στους Bakker & Demerouti, 2008), συγκεκριμένα θετικά συναισθήματα όπως είναι η χαρά, το ενδιαφέρον, και η ικανοποίηση έχουν την ικανότητα να διευρύνουν τους προσωπικούς πόρους του ατόμου όπως για παράδειγμα την αισιοδοξία και την αντεπάρκεια του. Για παράδειγμα, το ενδιαφέρον του ατόμου προκαλεί επιθυμία για εξερεύνηση, για αφομοίωση των νέων πληροφοριών και για ανάπτυξη με αποτέλεσμα το άτομο, να οδηγείται σε υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας και απόδοσης.

Προηγούμενες έρευνες έχουν αποδείξει τη θετική σχέση δέσμευσης και απόδοσης. Για παράδειγμα, σε μία μελέτη που πραγματοποιήθηκε μεταξύ εργαζομένων της Ολλανδίας (από διαφορετικά επαγγέλματα) βρέθηκε ότι η εργασιακή δέσμευση σχετίστηκε θετικά με την απόδοση. (Schaufeli et al., 2006).

Επίσης, οι Bakker και Xanthoroulou (2011) πραγματοποίησαν μία μελέτη με συμμετέχοντες 105 διευθυντές και 232 δασκάλους. Η μελέτη αυτή έδειξε στατιστικά σημαντικές θετικές συσχετίσεις ανάμεσα στην εργασιακή δέσμευση των διευθυντών και στην εργασιακή απόδοση τους (σύμφωνα με την βαθμολογία των δασκάλων τους). Πιο συγκεκριμένα, οι δεσμευμένοι διευθυντές είχαν υψηλή βαθμολογία στην απόδοση εντός ρόλου. Επίσης, σύμφωνα με μελέτες η δέσμευση σχετίζεται θετικά με την υγεία των εργαζομένων, και αυτό πιθανόν να ερμηνεύει την βελτιωμένη απόδοση τους. Για παράδειγμα, οι Schaufeli και Bakker (2004) έδειξαν ότι οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι χαρακτηρίζονται από λιγότερους πονοκεφάλους, καρδιοαγγειακά προβλήματα και στομαχόπονους με αποτέλεσμα η απόδοση εντός ρόλου να είναι βελτιωμένη. Με βάση τα παραπάνω διατυπώνεται η παρακάτω υπόθεση:

Υπόθεση 1 : Η εργασιακή δέσμευση σχετίζεται θετικά με την εργασιακή απόδοση.

2.2 Εργασιακοί πόροι και Εργασιακή Δέσμευση

Ποιοί είναι όμως οι παράγοντες που διαμορφώνουν τη δέσμευση των εργαζομένων; Οι Bakker και Demerouti (2008) διαπίστωσαν ότι οι σπουδαιότεροι προβλεπτικοί παράγοντες της δέσμευσης είναι οι εργασιακοί και οι προσωπικοί πόροι. Εργασιακοί πόροι ορίζονται ως οι σωματικές, κοινωνικές ή οργανωτικές διαστάσεις της εργασίας, οι οποίες συντελούν στην επίτευξη των εργασιακών στόχων, στην μείωση των εργασιακών απαιτήσεων (και του σχετιζόμενου φυσικού και ψυχολογικού κόστους του εργαζομένου) και στην επίτευξη της προσωπικής ανάπτυξης και μάθησης (Bakker & Demerouti, 2007). Η κοινωνική υποστήριξη προερχόμενη από τους συναδέλφους και από τους προϊσταμένους, η ανατροφοδότηση και η αυτονομία αποτελούν μερικά παραδείγματα εργασιακών πόρων.

Οι εργασιακοί πόροι σύμφωνα με τη διαδικασία κινήτρων του μοντέλου εργασιακών απαιτήσεων-πόρων μπορούν να οδηγήσουν τον εργαζόμενο σε υψηλή εργασιακή δέσμευση (Bakker & Demerouti, 2007). Οι εργασιακοί πόροι μπορούν να παίξουν το ρόλο εσωτερικού κινήτρου. Αναλυτικότερα, οι πόροι έχουν την ικανότητα να εκπληρώσουν βασικές ανθρώπινες ανάγκες (Deci & Ryan 1985 όπως παρατίθεται στους Bakker & Demerouti, 2007) όπως είναι η ανάγκη για αυτονομία, η ανάγκη του να ανήκει κανείς κάπου, και τέλος η ανάγκη για επάρκεια. Για παράδειγμα, με την κατάλληλη ανατροφοδότηση ενισχύεται η μάθηση και με αυτό τον τρόπο αυξάνεται και η εργασιακή επάρκεια, ως εκ τούτου και η εργασιακή δέσμευση. Επίσης οι

εργασιακοί πόροι μπορούν να παίξουν και το ρόλο εξωτερικού κινήτρου. Αναλυτικότερα σε εργασιακά περιβάλλοντα εμπλουτισμένα με εργασιακούς πόρους είναι δυνατό να επιτευχθούν με επιτυχία και οι εργασιακοί στόχοι. Για παράδειγμα, η ανατροφοδότηση του ατόμου αυξάνει σημαντικά και την πιθανότητα να επιτευχθούν οι εργασιακοί του στόχοι (γιατί το άτομο θα γνωρίζει τί πρέπει να κάνει για να πετύχει το στόχο του), με αποτέλεσμα να οδηγηθεί σε υψηλά επίπεδα εργασιακής δέσμευσης. Εργασιακοί πόροι λοιπόν όπως είναι η κοινωνική υποστήριξη, η ανατροφοδότηση της απόδοσης, και η αυτονομία οδηγούν τους εργαζομένους (είτε μέσω της ικανοποίησης των βασικών αναγκών τους, είτε μέσω της επίτευξης των εργασιακών τους στόχων) σε εργασιακή δέσμευση (Bakker & Demerouti, 2007).

Σύμφωνα με την θεωρία της κοινωνικής συναλλαγής (Cropanzano & Mitchell, 2005) όταν οι εργαζόμενοι εργάζονται σε ένα περιβάλλον που τους παρέχει εργασιακούς πόρους (αυτονομία, κοινωνική υποστήριξη κα) τότε οι ίδιοι νιώθουν υποχρεωμένοι να ανταποδώσουν τους πόρους αυτούς. Ένας τρόπος ανταπόδοσης είναι μέσω της εργασιακής τους δέσμευσης. Σύμφωνα με την θεωρία διατήρησης πόρων, (Hobfoll, 2001) το άτομο συνήθως προσπαθεί να συγκεντρώσει και να προστατεύσει τους πόρους που έχει ήδη αποκτήσει, και επιπλέον για να δημιουργήσει νέους πόρους επενδύει στους πόρους που ήδη έχει. Η εργασιακή δέσμευση ορίζεται ως μία κατάσταση σύμφωνα με την οποία οι εργασιακοί πόροι του ατόμου υπερβαίνουν κατά πολύ τις εργασιακές του απαιτήσεις. Συνεπώς τα άτομα τα οποία χαρακτηρίζονται από υψηλή εργασιακή δέσμευση, άρα και υψηλούς εργασιακούς πόρους μπορούν να επενδύσουν τους εργασιακούς τους πόρους με τέτοιο τρόπο, ώστε να οδηγηθούν σε θετικά αποτελέσματα όπως για παράδειγμα σε υψηλή εργασιακή απόδοση (Macey & Schneider, 2008).

Οι Mauno, Kinnunen, και Ruokolainen (2007) σε μία μακροχρόνια έρευνα (διάρκειας 2 ετών) μελέτησαν τα αίτια της εργασιακής δέσμευσης. Στην έρευνα συμμετείχαν 409 άτομα προσωπικό υγείας. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι εργασιακοί πόροι αποτελούσαν προβλεπτικούς παράγοντες της εργασιακής δέσμευσης. Επίσης, πραγματοποιήθηκε μια έρευνα ανάμεσα σε 208 διευθυντικά στελέχη μίας Ολλανδικής εταιρείας τηλεπικοινωνιών σχετικά με την εργασιακή δέσμευση (Schaufeli, Bakker, & Van Rhenen, 2009). Τα αποτελέσματα της έρευνας τους που συμπεριλάμβανε δύο μετρήσεις στη διάρκεια ενός έτους έδειξαν ότι οι εργασιακοί πόροι αποτελούσαν προβλεπτικούς παράγοντες της εργασιακής δέσμευσης. Αναλυτικότερα, συγκεκριμένοι εργασιακοί πόροι όπως η κοινωνική

υποστήριξη, η αυτονομία, οι ευκαιρίες μάθησης και ανάπτυξης και η ανατροφοδότηση απόδοσης αποτελούσαν θετικούς προβλεπτικούς παράγοντες της εργασιακής δέσμευσης.

Οι εργασιακοί πόροι που θα μελετηθούν στην έρευνα αυτή είναι: η αυτονομία, η κοινωνική υποστήριξη, και η ανατροφοδότηση του εργαζομένου. Πιο συγκεκριμένα, η παρούσα έρευνα αφορά τους εργαζόμενους σε μία ανεξάρτητη αρχή με αντικείμενο τις τηλεπικοινωνίες και σε 2 δημόσιες υπηρεσίες με αντικείμενο την διαχείριση λιμένος και τις υπηρεσίες καθαρισμού και ανακύκλωσης αντίστοιχα. Η ανεξάρτητη διοικητική αρχή η οποία εξετάζεται έχει την ηθική αρμοδιότητα να εποπτεύει όλους τους τηλεπικοινωνιακούς οργανισμούς συνεπώς η παροχή αυτονομίας στους υπαλλήλους έτσι ώστε να επιτελέσουν τα καθήκοντα τους και τους ειδικότερους σκοπούς της υπηρεσίας είναι καθοριστικής σημασίας. Επίσης, η παροχή υποστήριξης είναι σημαντικός πόρος για το συγκεκριμένο εργασιακό περιβάλλον, όπου οι εργαζόμενοι έρχονται αντιμέτωποι με υψηλές απαιτήσεις και καταγγελίες πολιτών. Τέλος, οφείλει να αναγνωρίζει και να ανατροφοδοτεί την καλή απόδοση των εργαζομένων, προκαλώντας κίνητρα σε αυτούς για να συνεχίσουν. Τα παραπάνω ισχύουν και για τις δύο δημόσιες υπηρεσίες που συμμετέχουν στην μελέτη αυτή. Πιο συγκεκριμένα, για το Νομικό τμήμα της υπηρεσίας που έχει αντικείμενο την διαχείριση του λιμένος, η φύση του συγκεκριμένου επαγγέλματος (δικηγόρος) είναι στενά συνυφασμένη με την αυτονομία και την ενθάρρυνση για πρωτοβουλία. Για την δημόσια υπηρεσία με αντικείμενο την καθαριότητα, ο εργαζόμενος είναι σημαντικό να δουλεύει σε ένα περιβάλλον το οποίο του παρέχει υποστήριξη από τους συναδέλφους, αυτονομία και ανατροφοδότηση προκειμένου να υπάρχει συνέχεια με την ίδια ενέργεια, σε ένα τόσο δύσκολο επάγγελμα. Με βάση τα παραπάνω για τη σχέση εργασιακών πόρων και δέσμευσης και τη σπουδαιότητα των συγκεκριμένων εργασιακών πόρων για τους εργαζόμενους που εξετάζονται στην παρούσα έρευνα, διατυπώνεται η παρακάτω υπόθεση:

Υπόθεση 2: Οι εργασιακοί πόροι (αυτονομία, κοινωνική υποστήριξη, ανατροφοδότηση) σχετίζονται θετικά με την εργασιακή δέσμευση.

2.3 Προσωπικοί Πόροι και Εργασιακή Δέσμευση

Πέρα από τους εργασιακούς πόρους, ο δεύτερος ισχυρότερος προβλεπτικός παράγοντας για την εργασιακή δέσμευση είναι οι προσωπικοί πόροι (Bakker & Demerouti, 2008). Οι προσωπικοί πόροι ορίζονται ως οι θετικές αυτοαξιολογήσεις του ατόμου οι οποίες σχετίζονται με την προσαρμοστικότητα και αφορούν την αίσθηση του ατόμου σχετικά με την ικανότητα του να ελέγχει και να επιδρά στο περιβάλλον αποτελεσματικά (Hobfoll, Johnson, Ennis, & Jackson, 2003; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2007). Η αυτεπάρκεια, και η αισιοδοξία είναι οι προσωπικοί πόροι, οι οποίοι θα μελετηθούν στην εργασία αυτή. Η αυτεπάρκεια αφορά τη πεποίθηση του ατόμου για την ικανότητα του να αντιμετωπίζει και να ελέγχει συγκεκριμένες καταστάσεις του περιβάλλοντος (Bandura, 1989). Η αισιοδοξία αφορά την τάση του ατόμου να πιστεύει, ότι γενικότερα θα βιώσει θετικές εμπειρίες στην ζωή του (Scheier & Carver, 1985). Οι θετικές αυτοαξιολογήσεις αποτελούν προβλεπτικούς παράγοντες θετικών αποτελεσμάτων όπως είναι η στοχοθέτηση, η επαγγελματική, προσωπική ικανοποίηση κ.α. (Judge, Van Vianen & De Pater, 2004). Αναλυτικότερα όσο υψηλότερα είναι τα επίπεδα των προσωπικών πόρων του ατόμου, τόσο υψηλότερα είναι και τα επίπεδα αυτοσεβασμού του, με αποτέλεσμα το άτομο να βιώνει υψηλά επίπεδα συμφωνίας μεταξύ των επιθυμητών του στόχων και των στόχων που οφείλει να πραγματοποιήσει (Luthans & Youssef, 2007). Τα άτομα που βιώνουν υψηλά επίπεδα συμφωνίας μεταξύ των προσωπικών στόχων τους και των οφειλόμενων στόχων τους, έχουν εσωτερικό κίνητρο να επιδιώκουν τους στόχους τους με αποτέλεσμα να καταλήγουν σε υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης άρα και εργασιακής δέσμευσης. (Judge et al., 2004).

Σε μία μελέτη του Bakker και Xanthopoulou (2011) ερευνήθηκε η σχέση ανάμεσα στους προσωπικούς πόρους και στην εργασιακή δέσμευση. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε σχολεία και πιο συγκεκριμένα με γυναίκες διευθύντριες. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι διευθύντριες εκείνες με υψηλά επίπεδα προσωπικών πόρων χαρακτηριζόταν επίσης και από υψηλά επίπεδα εργασιακής δέσμευσης. Πιο συγκεκριμένα, η προσαρμοστικότητα, η αυτεπάρκεια και η αισιοδοξία αύξησαν σημαντικά τα επίπεδα της εργασιακής δέσμευσης. Σύμφωνα με τα παραπάνω διατυπώνεται η παρακάτω υπόθεση:

Υπόθεση 3: Οι προσωπικοί πόροι (αυτεπάρκεια και αισιοδοξία) σχετίζονται θετικά με την εργασιακή δέσμευση.

2.4 Πόροι, Εργασιακή Δέσμευση και Εργασιακή Απόδοση

Με βάση την παραπάνω θεωρητική ανάλυση προκύπτει ότι οι εργασιακοί και προσωπικοί πόροι των εργαζομένων σχετίζονται θετικά με την εργασιακή δέσμευση τους, και ότι η εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων σχετίζεται θετικά με την εργασιακή απόδοση τους. Με βάση λοιπόν τις παραπάνω σχέσεις θα μπορούσε κανείς να υποθέσει ότι η εργασιακή δέσμευση μπορεί να είναι ο συνδετικός κρίκος που εξηγεί γιατί οι πόροι οδηγούν σε καλύτερη απόδοση. Ο Dansereau και συνεργάτες (1995) έδειξαν ότι όταν ένας εργαζόμενος λαμβάνει υποστήριξη (αύξηση του αισθήματος αυτό-εκτίμησης του, ικανοποίηση των αναγκών του, ακεραιότητα) από τον ηγέτη του, ο εργαζόμενος ανταποδίδει αυτή την υποστήριξη με μία ικανοποιητική απόδοση. Αυτό είναι πιθανό να συμβαίνει γιατί η παροχή υποστήριξης είναι πιθανό να κάνει τον εργαζόμενο να αισθάνεται περισσότερο δεσμευμένος με την εργασία του και άρα να αποδίδει καλύτερα.

Σύμφωνα με το μοντέλο των αιτιών και των συνεπειών της εργασιακής δέσμευσης (Saks, 2006), η εργασιακή δέσμευση διαμεσολαβεί ανάμεσα στα αίτια της και στις συνέπειες της. Κάποια από τα αίτια της δέσμευσης (Maslach, Schaufelli, & Leiter 2001; Saks, 2006;) είναι τα εργασιακά χαρακτηριστικά, για παράδειγμα: η ανατροφοδότηση, η αυτονομία, η αναγνώριση καθηκόντων, και η ποικιλία δεξιοτήτων, όπως ορίζονται από το μοντέλο των εργασιακών χαρακτηριστικών των Hackman και Oldham (1980). Κάποιες από τις συνέπειες της δέσμευσης (Kahn, 1990; Maslach et al., 2001 όπως παρατίθενται στον Saks, 2006) είναι η εργασιακή ικανοποίηση, η οργανωσιακή αφοσίωση, και η οργανωσιακή συμπεριφορά σχετική με το να είναι κάποιος «καλός πολίτης». Σύμφωνα λοιπόν με το μοντέλο των αιτιών και των συνεπειών της δέσμευσης, η εργασιακή δέσμευση διαμεσολαβεί ανάμεσα στα εργασιακά χαρακτηριστικά (π.χ. αυτονομία, ανατροφοδότηση, υποστήριξη) και στην εργασιακή ικανοποίηση και οργανωσιακή δέσμευση που πιθανό να οδηγούν και στην εργασιακή απόδοση.

Επίσης, σύμφωνα με το μοντέλο της εργασιακής δέσμευσης των Bakker και Demerouti (2008), η εργασιακή δέσμευση διαμεσολαβεί ανάμεσα στους πόρους (εργασιακούς, προσωπικούς) και στην απόδοση. Το παραπάνω μοντέλο στηρίχτηκε

στη διαδικασία κινήτρων του μοντέλου των εργασιακών απαιτήσεων-πόρων (Bakker & Demerouti, 2007). Πιο συγκεκριμένα, οι εργασιακοί πόροι (αυτονομία, ανατροφοδότηση απόδοσης, κοινωνική υποστήριξη κ.α.) ως μία διαδικασία κινήτρων οδηγούν τον εργαζόμενο σε υψηλή εργασιακή δέσμευση και συνεπώς και σε υψηλή εργασιακή απόδοση εντός ρόλου. Επίσης, ενώ υπάρχει μία αμοιβαία συσχέτιση ανάμεσα στους εργασιακούς και τους προσωπικούς πόρους, οι προσωπικοί πόροι (π.χ. αισιοδοξία, αυτεπάρκεια) αποτελούν ανεξάρτητους προβλεπτικούς παράγοντες της εργασιακής δέσμευσης (Xanthoroulou et al., 2007). Οι εργαζόμενοι λοιπόν με υψηλά επίπεδα αισιοδοξίας και αυτεπάρκειας έχουν την ικανότητα να ενεργοποιούν τους εργασιακούς τους πόρους και να χαρακτηρίζονται από υψηλά επίπεδα εργασιακής δέσμευσης (Bakker & Demerouti, 2008) και συνεπώς και από υψηλά επίπεδα εργασιακής απόδοσης.

Προηγούμενες έρευνες έχουν υποστηρίξει τη διαμεσολάβηση της εργασιακής δέσμευσης στη σχέση πόρων και απόδοσης. Σε ένα κέντρο κλήσεων μίας Ολλανδικής εταιρείας τηλεπικοινωνιών εφαρμόστηκε το μοντέλο των εργασιακών απαιτήσεων-πόρων (Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2003). Σύμφωνα με τη διαδικασία κινήτρων του μοντέλου, οι εργασιακοί πόροι αποτέλεσαν τους μοναδικούς προβλεπτικούς παράγοντες της αφοσίωσης και της οργανωσιακής δέσμευσης οι οποίοι σχετίζονται θετικά με την απόδοση του εργαζομένου. Επίσης σε μία μελέτη των Xanthoroulou, Bakker, Heuven, Demerouti και Schaufeli (2008) με συμμετέχοντες 44 αεροσυνοδούς βρέθηκε ότι η εργασιακή δέσμευση διαμεσολάβησε ανάμεσα στην αυτεπάρκεια και στην απόδοση του εργαζομένου. Επιπλέον η συναδελφική υποστήριξη βρέθηκε να έχει μία έμμεση επίδραση στην απόδοση του εργαζομένου μέσω της εργασιακής του δέσμευσης. Επίσης, σε μία μελέτη των Bakker και των συνεργατών του (2004), όπου εφαρμόστηκε το μοντέλο των εργασιακών απαιτήσεων πόρων βρέθηκε ότι οι εργασιακοί πόροι μέσω της εργασιακής δέσμευσης, αποτελούν τους πιο σημαντικούς προβλεπτικούς παράγοντες για την απόδοση του εργαζομένου. Σύμφωνα με τα παραπάνω διατυπώνονται οι παρακάτω υποθέσεις:

Υπόθεση 4α: Η εργασιακή δέσμευση διαμεσολαβεί στη σχέση εργασιακών πόρων και απόδοσης.

Υπόθεση 4β: Η εργασιακή δέσμευση διαμεσολαβεί στη σχέση προσωπικών πόρων και απόδοσης.

2.5 Η Συναισθηματική Νοημοσύνη του Ηγέτη

Προηγούμενες έρευνες έχουν επιβεβαιώσει τη σπουδαιότητα των προσωπικών και εργασιακών πόρων για τη δέσμευση και απόδοση των εργαζομένων. Παρόλα αυτά οι έρευνες δε λαμβάνουν ένα σημαντικό παράγοντα στη διαμόρφωση των πόρων των εργαζομένων, δηλαδή τον ηγέτη. Στην προσπάθεια να καλυφθεί αυτό το κενό στη βιβλιογραφία η παρούσα έρευνα έχει στόχο να εξετάσει πώς ο ηγέτης και συγκεκριμένα η ΣΝ του ηγέτη μπορεί να επηρεάσει τους πόρους των εργαζομένων και κατά συνέπεια τη δέσμευση και την απόδοσή τους.

Η ΣΝ προσδιορίζεται εννοιολογικά ως «μία υποκατηγορία της κοινωνικής νοημοσύνης που περιλαμβάνει την ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει και να διακρίνει τα αισθήματα και τα συναισθήματα του εαυτού του, και των άλλων, προκειμένου να καθοδηγήσει τη σκέψη του και τις πράξεις του» (Salovey & Mayer, 1990:189). Από τον παραπάνω ορισμό της ΣΝ είναι φανερή η επίδραση της στον τομέα της εργασίας. Η εργασία καθώς και οι στάσεις και συμπεριφορές σε σχέση με αυτή (όπως δέσμευση, απόδοση, εργασιακοί πόροι) είναι σημαντικά για την εσωτερική ισορροπία του ατόμου, καθώς το άτομο είναι υποχρεωμένο να καταναλώνει τις περισσότερες ώρες της ημέρας του στο εργασιακό του περιβάλλον (Καφέτσιος, 2003). Ένα ηγέτης που χαρακτηρίζεται από υψηλή ΣΝ προχωράει ένα βήμα μπροστά και ενσωματώνει πολύ πιο έντονα το συναίσθημα στα προσόντα του χωρίς να μένει μόνο στα εργασιακά του καθήκοντα (Boyatzis, Coleman, & McKee, 2007). Ο ηγέτης με υψηλή ΣΝ ενεργοποιεί τους υφισταμένους του για να τους οδηγήσει στο να δώσουν τον καλύτερο εαυτό τους (Boyatzis et al., 2007). Ο ηγέτης λοιπόν έχει την ικανότητα να ενσωματώσει την ΣΝ στον τρόπο που σκέφτεται και στον τρόπο που δρα ώστε να καταφέρει να αποκτήσει όραμα (Boyatzis et al., 2007).

Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείται από τέσσερις διαστάσεις οι οποίες είναι: η αυτοαξιολόγηση των συναισθημάτων (ΑΑΣ), η αξιολόγηση των συναισθημάτων των άλλων (ΑΣΑ), ο χειρισμός (χρήση) των συναισθημάτων (ΧΣ) και η ρύθμιση των συναισθημάτων (ΡΣ) (Mayer & Salovey, 1997). Η ΑΑΣ, είναι η ικανότητα του ατόμου να κατανοεί τα προσωπικά του συναισθήματα. Μέσα από την κατανόηση των προσωπικών συναισθημάτων του ο ηγέτης διευκολύνεται τόσο στις

κρίσεις του όσο και στη λήψη αποφάσεων. Πιο συγκεκριμένα, αναγνωρίζοντας ο ηγέτης την θετική του διάθεση όπως ο ενθουσιασμός για παράδειγμα, είναι πιθανό να δώσει μικρότερη βαρύτητα στα λάθη (τα δικά του και των υφισταμένων του) και στα προβλήματα του. Από την άλλη πλευρά, αναγνωρίζοντας την αρνητική του διάθεση όπως το να είναι σε σύγχυση, είναι πιο πιθανό να επικεντρώνει την προσοχή του στα προβλήματα. Συνεπώς προτού λάβει κάποια απόφαση ο ηγέτης με υψηλή ΣΝ οφείλει να λαμβάνει υπόψη του και τα συναισθήματα του (Isen, Daubman & Nowicki, 1987).

Ένας ηγέτης με υψηλή ΣΝ έχει την ικανότητα να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα των άλλων, καθώς και να αναγνωρίζει τους παράγοντες εκείνους που καθορίζουν τα συναισθήματα των άλλων (George, 2000). Αν για παράδειγμα η αρχική αντίδραση του εργαζομένου στην ανακοίνωση του ηγέτη του για επικείμενες αλλαγές είναι ο φόβος και το άγχος, ο ηγέτης που αντιδρά με κατανόηση στην αντίδραση αυτή φαίνεται να έχει επίγνωση των παραγόντων που καθορίζουν τα συναισθήματα (George, 2000) και να είναι πιο υποστηρικτικός.

Οι ηγέτες με την ικανότητα ΧΣ μπορούν να προβλέψουν τον τρόπο που οι υφιστάμενοι τους αντιδρούν σε διαφορές καταστάσεις, γεγονότα και αλλαγές και έτσι είναι σε θέση να χειριστούν αποτελεσματικά τις αντιδράσεις τους αυτές (George, 2000). Για παράδειγμα, σε μία εργασία κατά την οποία ο ηγέτης έρχεται σε επαφή με τον εργαζόμενο του θα πρέπει να διαχειριστεί κατάλληλα τα συναισθήματα του εργαζομένου αλλά και να κατανοήσει την αντίδραση και την απαίτηση του εργαζομένου του μέσα σε λίγο χρόνο και με αποτελεσματικό τρόπο. Μόνο έτσι η εργασία θα μπορεί να εκτελεστεί με επιτυχία.

Η ΡΣ είναι η ικανότητα του ηγέτη να ελέγχει τα συναισθήματα του, προκειμένου να αποφύγει τις αρνητικές επιδράσεις των συναισθημάτων στην σκέψη του (Salovey, Detweller-Bedell, Detweller-Bedell & Mayer, 2008). Οι ηγέτες με υψηλά επίπεδα σε αυτή την ικανότητα προσπαθούν να διατηρούν την θετική διάθεση και να ελαχιστοποιούν την αρνητική τους διάθεση. Η αυθόρμητη έκφραση, ή η υποκριτική έκφραση ή η απόκρυψη των συναισθημάτων από την πλευρά του ηγέτη βοηθάει στην αποφυγή καταστάσεων που προκαλούν αμηχανία στους εργαζομένους του. Η ικανότητα ρύθμισης του συναισθήματος του ηγέτη αποτελεί βασικό παράγοντα μίας ποιοτικής κοινωνικής αλληλεπίδρασης καθώς μπορεί να απομονώνει τις προσωπικές του θέσεις και τις απόψεις και να βλέπει αντικειμενικά την πραγματικότητα (Καφέτσιος & Βασιλάκου, 2009). Από τα παραπάνω γίνεται σαφές

ότι τα επίπεδα ΣΝ του ηγέτη έχουν άμεση σχέση με τον τρόπο που οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται το εργασιακό περιβάλλον δηλαδή τους εργασιακούς τους πόρους αλλά και τον εαυτό τους μέσα στο εργασιακό περιβάλλον δηλαδή τους προσωπικούς τους πόρους.

2.5.1 ΣΝ του ηγέτη και οι εργασιακοί πόροι των εργαζομένων

Ο ηγέτης με το χαρακτηριστικό της υψηλής ΣΝ εξασφαλίζει την απαιτούμενη σιγουριά και συνοχή στους υφισταμένους του αποφεύγοντας με αυτό τον τρόπο τυχόν παρεμβάσεις που αποπροσανατολίζουν από τον τελικό στόχο. Η ικανότητα του ηγέτη να κατανοήσει και να βιώσει τα συναισθήματα των άλλων ονομάζεται ενσυναίσθηση (Mehrabian & Epstein, 1972) Η ενσυναίσθηση αποτελεί μία σημαντική δεξιότητα του ηγέτη με υψηλή ΣΝ που τον καθιστά ικανό να παρέχει κοινωνική υποστήριξη και να διατηρεί θετικές σχέσεις με τους άλλους (George, 2000). Ο ηγέτης που έχει αυτή την ικανότητα αντιλαμβάνεται τις ανάγκες των άλλων καλύτερα και συνεπώς λειτουργεί ανάλογα. Όταν ο ηγέτης αντιλαμβάνεται ότι ο εργαζόμενος του αισθάνεται απογοητευμένος και διακατέχεται από αρνητικά συναισθήματα τότε τον στηρίζει και τον βοηθάει (Zhou & George 2003).

Ηγέτες με υψηλή ενσυναίσθηση εμπνέουν εμπιστοσύνη στα μέλη τους, λειτουργούν ως έμπιστοι σύμβουλοι και έχουν την ικανότητα να συντονίζουν την ομάδα τους, δημιουργούν συμμαχίες και ασκούν επιρροή για την επίτευξη των στόχων (Wolf, Pescosolido & Duskat, 2002). Ο ηγέτης έχει την ικανότητα να αντιληφθεί τα συναισθήματα των μελών της ομάδας του και να τα κατευθύνει προς όφελος της ομάδας, αποφεύγοντας εντάσεις που πιθανόν να καταστρέφουν το κλίμα και προκαλούν δυσκολίες στην επίτευξη του στόχου. (Zhou & George 2003). Επομένως, σε ένα εργασιακό περιβάλλον που ο ηγέτης χαρακτηρίζεται από υψηλά ποσοστά ΣΝ είναι πιθανό να υπάρχει ένα κλίμα υποστήριξης και συναδελφικότητας τόσο μεταξύ ηγετών και υφισταμένων όσο και μεταξύ υφισταμένων. Η εκτίμηση και η υποστήριξη του ηγέτη απέναντι στον εργαζόμενο, βοηθάει τον εργαζόμενο στην καλύτερη αντιμετώπιση των εργασιακών απαιτήσεων και στη βελτίωση της απόδοσης του (George, 2000).

Επίσης η αναγνώριση της καλής απόδοσης των εργαζομένων, προκαλεί κίνητρα σε αυτούς για να συνεχίσουν (Hackman & Oldman, 1980). Ο ηγέτης που

χαρακτηρίζεται από υψηλή ΣΝ δημιουργεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης με τους εργαζόμενους του αναθέτοντας τους καθήκοντα και καθοδηγώντας τους με ένα αποτελεσματικό τρόπο ώστε να μαθαίνουν και να βελτιώνονται (George, 2000). Ο ηγέτης εμπνέει την ομάδα του προς την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων αφήνοντας τους εργαζόμενους του να παίρνουν πρωτοβουλίες και να δρουν ηγετικά ανεξάρτητα από την ιεραρχική τους θέση (George, 2000). Με βάση αυτό μπορούμε να συμπεράνουμε ότι σε ένα εργασιακό περιβάλλον που ο ηγέτης έχει υψηλή ΣΝ οι εργαζόμενοι θα έχουν υψηλότερα ποσοστά αυτονομίας κατά την εκτέλεση της εργασίας τους.

Ένας ηγέτης με υψηλή ΣΝ βελτιώνει και διατηρεί τις συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος σε υψηλά επίπεδα, καλλιεργεί την ανατροφοδότηση, και την θετική σκέψη της ομάδας του ώστε να αποκομίζει τα μέγιστα τόσο σε επίπεδο απόδοσης όσο και σε διαπροσωπικό επίπεδο (Καφέτσιος & Βασιλάκου, 2009). Οι ηγέτες που έχουν ανεπτυγμένη την ικανότητα ΧΣ, σε περιπτώσεις αποτυχίας επίτευξης του στόχου τους λειτουργούν ενδυναμωτικά (ανατροφοδοτούν) και όχι αποθαρρυντικά απέναντι στους εργαζομένους τους με αποτέλεσμα να φτάνουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Ο ηγέτης με υψηλή ικανότητα ΑΣΑ και ΧΣ, παρακινεί τους υφισταμένους του να εργαστούν αποτελεσματικότερα και αποδοτικότερα (Grossman, 2000), όταν ο ηγέτης αντιλαμβάνεται ότι οι εργαζόμενοι του δεν αισθάνονται ικανοποιημένοι από την απόδοσή τους. Επίσης όταν ο ηγέτης αντιλαμβάνεται ότι οι εργαζόμενοι του αισθάνονται ικανοποιημένοι από την απόδοσή τους, τους ανατροφοδοτεί για να συνεχίζουν τα ευεργετικά τους αποτελέσματα. Ένας τρόπος ανατροφοδότησης πιθανό να είναι και η αίσθηση οράματος και αποστολής, οι οποίες αυξάνουν τα κίνητρα των εργαζομένων για θετικά αποτελέσματα. Η σταθερή ανατροφοδότηση ενθαρρύνει και βοηθά την άμεση αλλαγή. Ο ηγέτης λοιπόν λειτουργεί με θετικό τρόπο στην αποτελεσματικότητα των εργαζομένων του. (Zhou & George, 2003). Συνεπώς ηγέτες με υψηλή ΣΝ έχουν την ικανότητα να δημιουργούν εργασιακά περιβάλλοντα με υψηλούς εργασιακούς πόρους. Σύμφωνα με τα παραπάνω διατυπώνεται η παρακάτω υπόθεση:

Υπόθεση 5: Η ΣΝ του ηγέτη σχετίζεται θετικά με τους εργασιακούς πόρους (αυτονομία, κοινωνική υποστήριξη, ανατροφοδότηση) των υφισταμένων του.

2.5.2 ΣΝ ηγέτη και προσωπικοί πόροι εργαζομένων

Ένα από τα χαρακτηριστικά του ηγέτη με υψηλή ΣΝ είναι η ικανότητα του να δημιουργεί μία συναισθηματική σύνδεση με τους εργαζομένους του και με τον τρόπο αυτό θα μπορεί να νιώσει τις ανάγκες τους (Boyatzis et al., 2007). Οι ηγέτες έχουν την ικανότητα να ξεχωρίσουν ανάμεσα στον αυθόρμητο και πραγματικό ενθουσιασμό των εργαζομένων τους και στον υποκριτικό ενθουσιασμό που αισθάνονται. Όταν ο ενθουσιασμός των εργαζομένων τους δεν είναι αληθινός, ο ηγέτης ερευνά την αιτία, και προσπαθεί να δημιουργήσει πραγματικά αισθήματα ενθουσιασμού και αισιοδοξίας (George, 2000). Οι ηγέτες με υψηλή ΣΝ μεταδίδουν τον ενθουσιασμό τους στους εργαζομένους τους με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να αποκτούν θετική διάθεση (Kafetsios, Nezlek & Vassiou, 2011). Η θετική διάθεση του υφισταμένου διευκολύνει την δημιουργικότητα, την ολοκληρωμένη σκέψη, και τον επαγωγικό συλλογισμό του (Isen et al., 1987). Επίσης, οι εργαζόμενοι με θετική διάθεση έχουν την τάση να χαρακτηρίζονται από περισσότερη αισιοδοξία για το μέλλον, και έχουν περισσότερη αυτοπεποίθηση (Isen et al., 1987). Έχει διαπιστωθεί ότι άτομα με θετική διάθεση έχουν υψηλές πεποιθήσεις σχετικά με τις επερχόμενες επιτυχίες τους και σχετικά με την αυτεπάρκεια τους (George, 2000). Τέλος, οι ηγέτες με υψηλή ΣΝ διαχειρίζονται με τέτοιο τρόπο τα συναισθήματα των υφισταμένων τους έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να νιώθουν αυτοπεποίθηση στην προσπάθεια τους να επιλύσουν τα προβλήματα τους και παράλληλα αισιόδοξοι για την επάρκεια των προσωπικών τους συνεισφορών (George, 2000).

Εφαρμόζοντας την θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής (Cropanzano & Mitchell, 2005) στον χώρο της εργασίας θα μπορούσε να υποστηριχτεί ότι όταν οι ηγέτες διαμορφώνουν ένα περιβάλλον που δημιουργεί την αίσθηση ελέγχου και αισιοδοξίας στους εργαζομένους τότε και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι νιώθουν υποχρεωμένοι να ανταποδώσουν τους πόρους αυτούς. Ο ηγέτης λοιπόν ενσωματώνει το συναίσθημα στα προσόντα του και ενεργοποιεί τους υπαλλήλους του κατά τέτοιο τρόπο ώστε να δώσουν τον καλύτερο εαυτό τους (Boyatzis et al., 2007). Συνεπώς ηγέτες με υψηλή ΣΝ έχουν την ικανότητα να ενισχύουν τους προσωπικούς πόρους, δηλαδή την αισιοδοξία και την αυτεπάρκεια των υφισταμένων τους. Σύμφωνα με τα παραπάνω διατυπώνεται η παρακάτω υπόθεση:

Υπόθεση 6: Η ΣΝ του ηγέτη σχετίζεται θετικά με τους προσωπικούς πόρους των υφισταμένων του.

2.5.3 ΣΝ ηγέτη και Εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων του

Στηριζόμενοι στην θεωρία της κοινωνικής συναλλαγής (Cropanzano & Mitchell, 2005) και στο μοντέλο εργασιακών απαιτήσεων-πόρων (Bakker & Demerouti, 2007) μπορούμε να υποθέσουμε ότι όταν ένας εργαζόμενος που βρίσκεται μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον εμπλουτισμένο με εργασιακούς πόρους και διαθέτει υψηλά επίπεδα προσωπικών πόρων, ανταποδίδει αυτή την υποστήριξη με το να είναι δεσμευμένος στην εργασία του. Επίσης, η θεωρητική ανάλυση που προηγήθηκε τονίζει ότι ηγέτες με υψηλή ΣΝ καλλιεργούν εργασιακά περιβάλλοντα με υψηλά επίπεδα εργασιακών και ενισχύουν τους προσωπικούς πόρους των εργαζομένων. Επομένως, οι υφιστάμενοι αυτών των ηγετών είναι πιθανό να χαρακτηρίζονται από υψηλά επίπεδα εργασιακής δέσμευσης.

Μία έρευνα των Wang και Law (2002) αποδεικνύει ότι ένας προϊστάμενος που χαρακτηρίζεται από υψηλή ΣΝ έχει την ικανότητα να προάγει αλτρουιστικές συμπεριφορές οι οποίες βοηθούν τους υφισταμένους να έχουν υψηλότερη απόδοση από την εργασία τους. Πιο συγκεκριμένα, ένας προϊστάμενος με υψηλή ΣΝ σημαίνει ότι καταλαβαίνει τα συναισθήματα του υφισταμένου του, συνεπώς θα μπορεί να διευκολύνει τον εργαζόμενο του να αντιμετωπίσει δύσκολες καταστάσεις, αλλά και να αποκτήσει αυτοπεποίθηση που θα του επιτρέψει να εκφράσει την δημιουργικότητα του (Zhou & George, 2003) και κατεπέκταση να ενισχύσει το κίνητρο του. Με βάση αυτή την ανάλυση, προτείνεται ότι οι πόροι διαμεσολαβούν στη σχέση ΣΝ του ηγέτη και δέσμευσης των υφισταμένων του.

2.5.4 Ο διαμεσολαβητικός ρόλος των εργασιακών πόρων στην σχέση της ΣΝ και της εργασιακής δέσμευσης

Προηγούμενες έρευνες έχουν επιβεβαιώσει τη σπουδαιότητα των ηγετών με χαρακτηριστικά υψηλής ΣΝ στην δέσμευση των εργαζομένων τους (Riggio & Reichard 2008; Wong & Law 2002). Παρόλα αυτά δεν είναι γνωστό ακόμα γιατί συμβαίνει αυτό, ποιές είναι δηλαδή οι ψυχολογικές διεργασίες που εξηγούν γιατί η ΣΝ των ηγετών αυξάνει την δέσμευση των εργαζομένων τους. Στη προσπάθεια να εξηγηθούν οι μηχανισμοί που δικαιολογούν την παραπάνω σχέση, καθώς και το γεγονός ότι ηγέτες με υψηλή ΣΝ έχουν την ικανότητα να δημιουργούν εργασιακά περιβάλλοντα με υψηλούς εργασιακούς πόρους (George, 2000; Zhou & George 2003) προτείνεται ότι οι εργασιακοί πόροι των εργαζομένων μπορούν να διαμεσολαβήσουν

ανάμεσα στην σχέση ΣΝ και εργασιακής δέσμευσης. Πιο συγκεκριμένα, ηγέτες με υψηλά επίπεδα ΣΝ, αυξάνουν τα επίπεδα της εργασιακής δέσμευσης των εργαζομένων τους, επειδή οι ηγέτες αυτοί, δημιουργούν περιβάλλοντα με υψηλά επίπεδα εργασιακών πόρων. Σύμφωνα με τα παραπάνω διατυπώνεται η παρακάτω υπόθεση:

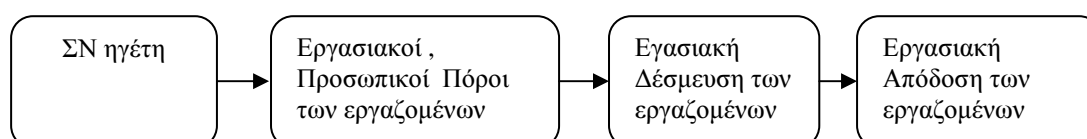
Υπόθεση 7: Οι εργασιακοί πόροι των εργαζομένων (αυτονομία, κοινωνική υποστήριξη, αυτονομία) διαμεσολαβούν στην σχέση ανάμεσα στην ΣΝ των ηγετών τους και την εργασιακή δέσμευση (ενεργητικότητα, αφοσίωση, απορρόφηση) των εργαζομένων τους.

2.5.5 Ο διαμεσολαβητικός ρόλος των προσωπικών πόρων στην σχέση της ΣΝ και της εργασιακής δέσμευσης.

Σε συνέχεια της προσπάθειας της μελέτης αυτής να εξηγηθούν οι μηχανισμοί που δικαιολογούν την σχέση ΣΝ ηγέτη και εργασιακή δέσμευση του εργαζομένου, καθώς και το γεγονός ότι ηγέτες με υψηλή ΣΝ έχουν την ικανότητα να δημιουργούν εργασιακά περιβάλλοντα με υψηλούς προσωπικούς πόρους (George, 2000; Isen et al., 1987) προτείνεται ότι οι προσωπικοί πόροι των εργαζομένων διαμεσολαβούν ανάμεσα στην σχέση ΣΝ και εργασιακής δέσμευσης. Πιο συγκεκριμένα, ηγέτες με υψηλά επίπεδα ΣΝ, αυξάνουν τα επίπεδα της εργασιακής δέσμευσης των εργαζομένων τους, επειδή οι ηγέτες αυτοί, δημιουργούν περιβάλλοντα με υψηλά επίπεδα προσωπικών πόρων. Συνεπώς διατυπώνεται η παρακάτω υπόθεση:

Υπόθεση 8: Οι προσωπικοί πόροι (αυτεπάρκεια, αισιοδοξία) των εργαζομένων διαμεσολαβούν στην σχέση ανάμεσα στην ΣΝ των ηγετών και την εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων

Λαμβάνοντας υπόψη όλες τις υποθέσεις της παρούσας έρευνας, διαμορφώνεται το προτεινόμενο θεωρητικό μοντέλο που παρουσιάζεται στην Εικόνα 1.



Εικόνα 1 Προτεινόμενο θεωρητικό μοντέλο

3 Μέθοδος

3.1 Διαδικασία και Συμμετέχοντες

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε σε μία ανεξάρτητη αρχή με αντικείμενο τις τηλεπικοινωνίες (με έδρα την Αθήνα) και σε 2 δημόσιες υπηρεσίες (μία με αντικείμενο την διαχείριση λιμένος και έδρα την Αθήνα και μία με αντικείμενο τις υπηρεσίες καθαριότητας και ανακύκλωσης και έδρα τα Χανιά). Για την συγκέντρωση των δεδομένων υπήρξε έγκριση τόσο από το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού των υπηρεσιών όσο και από την Επιτροπή Δεοντολογίας του τμήματος Ψυχολογίας του Πανεπιστημίου Κρήτης. Η συγκέντρωση των δεδομένων έγινε με προσωπική επαφή της ερευνήτριας με τους συμμετέχοντες. Οι απαντήσεις ήταν εμπιστευτικές και η ανωνυμία τηρήθηκε με αυστηρότητα. Επίσης, οι συμμετέχοντες είχαν την δυνατότητα να εγκαταλείψουν την έρευνα οποιαδήποτε στιγμή το επιθυμούσαν. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου έλαβε χώρα κατά την διάρκεια της εργασίας των συμμετεχόντων και στον χώρο αυτής, διασφαλίζοντας τη μη ύπαρξη επικοινωνίας μεταξύ ηγέτη και υφισταμένου. Τέλος, τα ερωτηματολόγια κωδικοποιήθηκαν έτσι ώστε να υπάρχει ο ίδιος κωδικός στα ερωτηματολόγια του κάθε υφισταμένου και του προϊσταμένου του για να γίνει η αντιστοίχιση των δεδομένων.

Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν σε 150 άτομα συνολικά. Στην έρευνα τελικά δέχθηκαν να συμμετάσχουν συνολικά 94 άτομα (38 ηγέτες, 56 υφιστάμενοι), δηλαδή ένα ποσοστό 65% του συνολικού δείγματος. Οι συμμετέχοντες προερχόμενοι από την ανεξάρτητη αρχή ήταν συνολικά 58 άτομα (20 ηγέτες και 38 υφιστάμενοι). Οι παραπάνω συμμετέχοντες προέρχονταν από τρία διαφορετικά τμήματα: το Νομικό Τμήμα (Δικηγόροι), το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού (Διοικητικό προσωπικό), και το Τμήμα Τηλεπικοινωνιών (Μηχανικοί-ειδικό επιστημονικό προσωπικό). Οι συμμετέχοντες προερχόμενοι από την δημόσια υπηρεσία με αντικείμενο την διαχείριση λιμένος ήταν συνολικά 8 άτομα (4 ηγέτες και 4 υφιστάμενοι), οι οποίοι προερχόταν κυρίως από το Νομικό Τμήμα (Δικηγόροι) της συγκεκριμένης δημόσιας υπηρεσίας. Τέλος, οι συμμετέχοντες προερχόμενοι από την δημόσια υπηρεσία με αντικείμενο την καθαριότητα και την ανακύκλωση ήταν συνολικά 28 άτομα (14 ηγέτες και 14 υφιστάμενοι), οι οποίοι προερχόταν κυρίως από ένα τεχνικό τμήμα της υπηρεσίας.

Ο χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου είχε υπολογιστεί αρχικά 20 λεπτά, στην πράξη διαπιστώθηκε ότι ο κάθε εργαζόμενος δαπανούσε κατά μέσο όρο 15 λεπτά. Ο μικρός χρόνος συμπλήρωσης πιθανό να δηλώνει πώς το άτομο ενεργεί αυθόρμητα, και πιθανό να συμπληρώνει την απάντηση που ανταποκρίνεται στα πραγματικά του συναισθήματα χωρίς να έχει το χρόνο να σκεφτεί σκόπιμα κάποια απάντηση. Για το δείγμα των ηγετών (71% άνδρες και 29% γυναίκες), ο μέσος όρος ηλικίας ήταν τα 41,11 έτη ($SD = 7,16$ έτη). Εξ' αυτών 21,1% συζούσε με το/τη σύζυγο/σύντροφο χωρίς παιδιά στο σπίτι, 60,5% συζούσε με το/τη σύζυγο/σύντροφο με παιδιά στο σπίτι, 7,9% έμενε μόνος/η χωρίς παιδιά στο σπίτι 2,6% έμενε μόνος/η με παιδιά στο σπίτι, 5,3% ζούσε με τους γονείς. Επίσης, σε ποσοστό 2,6% είχε ολοκληρώσει το Λύκειο, 5,3% ήταν απόφοιτοι τεχνικής σχολής, 13,2% ήταν απόφοιτοι ανώτερης εκπαίδευσης, 10,5% ήταν απόφοιτοι ανώτατης εκπαίδευσης, και 68,4% ήταν απόφοιτοι μεταπτυχιακών σπουδών. Η φύση της εργασίας των ηγετών ήταν πλήρης απασχόληση σε ποσοστό 97,4% και μερική απασχόληση σε ποσοστό 2,6%. Τέλος, ο μέσος όρος των ωρών που όφειλαν να εργάζονται σύμφωνα με το συμβόλαιο ήταν 36,28 ώρες την εβδομάδα ($SD = 2,8$ ώρες) , ενώ ο μέσος όρος των πραγματικών ωρών εργασίας 40,63 ώρες την εβδομάδα. ($SD = 6,4$ ώρες).

Για το δείγμα των υφισταμένων (52% άνδρες, 48% γυναίκες), ο μέσος όρος ηλικίας ήταν τα 37,7 έτη ($SD = 3,83$ έτη). Εξ' αυτών σε ποσοστό 29,1% συζούσε με το/τη σύζυγο/σύντροφο χωρίς παιδιά στο σπίτι, 47,3% συζούσε με το/την σύζυγο/σύντροφο με παιδιά στο σπίτι, 10,9% έμενε μόνος/η χωρίς παιδιά στο σπίτι 3,6% έμενε μόνος/η με παιδιά στο σπίτι, 7,3% ζούσε με τους γονείς. Επίσης, 10,7% των συμμετεχόντων είχε ολοκληρώσει το Λύκειο, 8,9% ήταν απόφοιτοι τεχνικής σχολής, 21,4% ήταν απόφοιτοι ανώτερης εκπαίδευσης, 7,1% ήταν απόφοιτοι ανώτατης εκπαίδευσης, και 51,8% ήταν απόφοιτοι μεταπτυχιακών σπουδών. Η φύση της εργασίας των υφισταμένων ήταν πλήρης απασχόληση σε ποσοστό 94,6% και μερική απασχόληση σε ποσοστό 1,8%. Τέλος ο μέσος όρος των ωρών που όφειλαν να εργάζονται σύμφωνα με το συμβόλαιο ήταν 37,2 ώρες την εβδομάδα ($TA = 1,58$ ώρες), ενώ ο μέσος όρος των πραγματικών ωρών εργασίας 36,63 ώρες την εβδομάδα. ($TA = 5,67$ ώρες).

3.2 Ψυχομετρικά Εργαλεία

Συναισθηματική νοημοσύνη. Η ΣΝ των ηγετών μετρήθηκε με την ελληνική προσαρμογή της κλίμακας της ΣΝ των Wang και Law (2002) (Kafetsios & Zampetakis, 2008). Η κλίμακα αυτή αποτελείται από 16 προτάσεις, 4 για κάθε επιμέρους διάσταση της ΣΝ. Ένα παράδειγμα για την διάσταση της ΑΑΣ είναι: «Τις περισσότερες φορές καταλαβαίνω (έχω μια καλή αίσθηση) το γιατί αισθάνομαι τα συναισθήματα που νοιώθω (έτσι όπως αισθάνομαι)». Ένα παράδειγμα για την διάσταση της ΑΣΑ είναι: «Πάντα μπορώ να καταλάβω πώς αισθάνονται οι φίλοι μου με βάση τη συμπεριφορά τους». Ένα παράδειγμα για την διάσταση της ΧΣ είναι: «Πάντα θέτω στόχους για τον εαυτό μου και μετά βάζω τα δυνατά μου για να τους πετύχω». Τέλος ένα παράδειγμα για την διάσταση της ΡΣ είναι: «Μπορώ με τη λογική να ελέγξω τον θυμό μου και να ανταπεξέλθω τις δυσκολίες». Όλες οι προτάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης βαθμολογήθηκαν με μία 7βάθμια κλίμακα από το (1) «διαφωνώ απόλυτα» έως το (7) «συμφωνώ απόλυτα». Υπολογίστηκε η συνολική αξιοπιστία της κλίμακας συναισθηματικής νοημοσύνης Wang Law (Cronbach's alpha = 0,90), καθώς και ο δείκτης αξιοπιστίας για κάθε διάσταση χωριστά (ΑΑΣ: $\alpha = 0,81$, ΑΣΑ: $\alpha = 0,62$, ΧΣ: $\alpha = 0,85$, ΡΣ: $\alpha = 0,79$).

Εργασιακοί Πόροι των Υφισταμένων. Η αυτονομία μετρήθηκε με μία κλίμακα 3 προτάσεων, η οποία αναπτύχθηκε από τους Bakker και συνεργάτες (2004). Ένα παράδειγμα είναι «Έχετε ευελιξία κατά την εκτέλεση της εργασίας σας;». Για το δείγμα των υφισταμένων υπολογίστηκε η συνολική αξιοπιστία της κλίμακας αυτονομίας (Cronbach's alpha = 0,50). Η κοινωνική υποστήριξη μετρήθηκε με μία κλίμακα 3 προτάσεων, η οποία αναπτύχθηκε από τους Bakker και συνεργάτες (2004). Ένα παράδειγμα είναι: «Μπορείτε να ζητήσετε βοήθεια από τους συναδέλφους σας, αν είναι απαραίτητο;». Η αξιοπιστία της κλίμακας κοινωνικής υποστήριξης είναι $\alpha = 0.63$. Η Ανατροφοδότηση μετρήθηκε με μία κλίμακα τριών προτάσεων, η οποία αναπτύχθηκε από τους Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli και Schreurs (2003b). Ένα παράδειγμα είναι: «Λαμβάνω επαρκή πληροφόρηση σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας μου». Η αξιοπιστία της κλίμακας ανατροφοδότησης είναι $\alpha = 0.76$. Όλες οι προτάσεις των εργασιακών πόρων βαθμολογήθηκαν με μία 5-βαθμη κλίμακα από το (1) «ποτέ» έως το (5) «πάντα».

Προσωπικοί Πόροι των Υφισταμένων. Η Αδτεπάρκεια μετρήθηκε με τις 10 προτάσεις της κλίμακας των Schwarzer και Jerusalem (1995). Η κλίμακα αποτελείται από προτάσεις όπως «Πάντα καταφέρνω να λύσω δύσκολα προβλήματα αν βέβαια

προσπαθήσω αρκετά». Οι προτάσεις της κλίμακας αυτής βαθμολογήθηκαν σε μία τετράβαθμη κλίμακα από το (1) «απόλυτα λάθος» έως το (4) «απόλυτα σωστό». Για το δείγμα των υφισταμένων η αξιοπιστία της κλίμακας αυτεπάρκειας ήταν $\alpha = 0.81$. Η *αισιοδοξία* μετρήθηκε με το αναθεωρημένο Life Orientation Test (Scheier, Carver, & Bridges, 1994). Η κλίμακα αποτελείται από 6 προτάσεις που μετρούν την αισιοδοξία και 4 εμβόλιμες ακόμα προτάσεις, οι οποίες δεν χρησιμοποιήθηκαν στην μελέτη αυτή. Από τις 6 προτάσεις, οι τρεις είναι θετικές (π.χ., «Σε αβέβαιες στιγμές συνήθως περιμένω το καλύτερο»), και οι υπόλοιπες τρεις είναι αρνητικές (π.χ., «Αν υπάρχει περίπτωση να πάει κάτι στραβά για μένα, θα πάει»). Οι προτάσεις αυτές βαθμολογήθηκαν με μία 5βάθμια κλίμακα από το (1) «διαφωνώ απόλυτα» έως το (5) «συμφωνώ απόλυτα». Οι παραπάνω τρεις αρνητικές προτάσεις κωδικοποιήθηκαν έτσι ώστε η υψηλή βαθμολογία να αντιστοιχεί σε υψηλά επίπεδα αισιοδοξίας. Για το δείγμα των υφισταμένων η αξιοπιστία της κλίμακας αισιοδοξίας ήταν $\alpha = 0.76$.

Εργασιακή Δέσμευση. Η εργασιακή δέσμευση μετρήθηκε με την ελληνική προσαρμογή της τρισδιάστατης κλίμακας Εργασιακής Δέσμευσης της Ουτρέχτης (Xanthopoulou, Bakker, Kantas, & Demerouti, in press), η οποία αναπτύχθηκε από τον Schaufeli και συνεργάτες (2006). Η κλίμακα αυτή αποτελείται από εννέα προτάσεις, τρεις για κάθε διάσταση της εργασιακής δέσμευσης. Μια ενδεικτική πρόταση που μετράει το σθένος είναι «Στη δουλειά μου αισθάνομαι να πλημμυρίζω από ενεργητικότητα», την αφοσίωση «Είμαι ενθουσιασμένος με την δουλειά μου», και την απορρόφηση «Η εργασία μου με εμπνέει». Οι προτάσεις αυτές βαθμολογήθηκαν με μία 7-βάθμη κλίμακα από το (0) «ποτέ» έως το (6) «πάντα». Η συνολική αξιοπιστία της κλίμακας της εργασιακής δέσμευσης ήταν $\alpha = 0,92$ καθώς και για κάθε διάσταση (σθένος = 0,85, απορρόφηση = 0,66, αφοσίωση = 0,87).

Εργασιακή Απόδοση. Η εργασιακή απόδοση των υφισταμένων μετρήθηκε με τρεις προτάσεις από την κλίμακα των Goodman και Svyantek (1999). Μία ενδεικτική πρόταση που μετράει την απόδοση εντός ρόλου είναι «Επιτυγχάνετε τους στόχους που σχετίζονται με την εργασιακή σας θέση». Οι διαστάσεις αυτές βαθμολογήθηκαν με μία 7-βάθμη κλίμακα από το (0) «δε με χαρακτηρίζει καθόλου» έως το (6) «με χαρακτηρίζει απόλυτα». Για το δείγμα των υφισταμένων υπολογίστηκε ο δείκτης αξιοπιστίας για την κλίμακα αυτή είναι $\alpha = 0,79$.

4 Αποτελέσματα

4.1 Περιγραφική στατιστική

Στον Πίνακα 1 παρουσιάζονται οι μέσοι όροι, τυπικές αποκλίσεις, Cronbach's alphas και συσχετίσεις ανάμεσα στις μεταβλητές της έρευνας. Σύμφωνα με τον Πίνακα 1, η αυτονομία δεν θα εξεταστεί καθώς ο δείκτης αξιοπιστίας alpha είναι πολύ χαμηλός με αποτέλεσμα η κλίμακα της αυτονομίας να μην θεωρείται αξιόπιστη. Οι υπόλοιπες κλίμακες έδειξαν αποδεχτή αξιοπιστία.

Από τον Πίνακα 1 προκύπτει μία στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση, ($r = 0,33, p < 0,05$) ανάμεσα στη εργασιακή δέσμευση και στην απόδοση. Τα αποτελέσματα αυτά είναι σύμφωνα με το μοντέλο της εργασιακής δέσμευσης (Bakker & Demerouti, 2008; Demerouti et al., 2001). Μία επίσης στατιστικά σημαντική θετική σχέση προκύπτει ανάμεσα στην δέσμευση και στην ανατροφοδότηση ($r=0,46, p<0,01$). Το αποτέλεσμα αυτό είναι σύμφωνο με τη διαδικασία κινήτρων του μοντέλου εργασιακών απαιτήσεων-πόρων (Bakker & Demerouti, 2007). Στην συνέχεια προκύπτει μία στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση ($r=0,36, p<0,01$) ανάμεσα στην εργασιακή δέσμευση και στην αυτεπάρκεια, καθώς και ανάμεσα στην εργασιακή δέσμευση και την αισιοδοξία ($r=0,31, p<0,05$). Τα αποτελέσματα αυτά είναι σύμφωνα με την επέκταση του μοντέλου εργασιακών απαιτήσεων-πόρων (Xanthopoulou et al., 2007). Επίσης προκύπτει μία θετική στατιστικά σημαντική σχέση ($r = 0,36, p<0,01$) ανάμεσα στην αυτεπάρκεια και στην ανατροφοδότηση του εργαζομένου. Αυτή η σχέση είναι σύμφωνη με την μελέτη της Xanthopoulou και συνεργατών (2007) σύμφωνα με την οποία προκύπτει μία αμοιβαία συσχέτιση ανάμεσα στους εργασιακούς και τους προσωπικούς πόρους (π.χ ανατροφοδότηση, αυτεπάρκεια). Από τα αποτελέσματα προκύπτει μία θετική σχέση, στατιστικά σημαντική ανάμεσα στην απόδοση και στην αυτεπάρκεια ($r=0,42, p<0,05$). Το αποτέλεσμα αυτό είναι σύμφωνο με το μοντέλο της εργασιακής δέσμευσης (Bakker & Demerouti, 2008). Επίσης προκύπτει μια μη αναμενόμενη, στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στην ΣΝ του ηγέτη και στην αυτεπάρκεια του υφισταμένου ($r=-0,38, p<0,05$). Τέλος παρατηρείται μία θετική στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($r=0,32, p<0,05$) ανάμεσα στην ηλικία του εργαζομένου και στην αυτεπάρκεια του, ενώ παρατηρείται μία αρνητική στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($r=0,34, p<0,05$) ανάμεσα στην ηλικία του ηγέτη και στην υποστήριξη του υφισταμένου

Πίνακας 1

Μέσοι όροι (Μ.Ο), Τυπικές αποκλίσεις (Τ.Α), Cronbach's alphas (διαγωνίως), and συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών, N = 94 (38+56)

Μεταβλητές	Μ.Ο	Τ.Α	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Ηλικία ηγέτη	41,11	7,16	-									
2 Ηλικία υφισταμένου	37,74	3,83	-,076	-								
3 Εργασιακή Δέσμευση υφισταμένου	3,11	1,30	,023	,16	(0,92)							
4 Απόδοση υφισταμένου	4,69	,86	,10	,055	,33*	(0,79)						
5 Αυτονομία υφισταμένου	3,40	,67	,008	,3	,52**	,24	(0,50)					
6 Ανατροφοδότηση υφισταμένου	3,01	,80	,039	,095	,46**	,21	,47**	(0,76)				
7 Υποστήριξη υφισταμένου	4,09	,70	-,34*	-,05	0,1	0,18	0,16	0,036	(0,63)			
8 Αισιοδοξία υφισταμένου	3,52	,58	-,32	0,25	0,31*	0,14	,35**	0,16	0,057	(0,76)		
9 Αυτεπάρκεια υφισταμένου	3,26	,35	,16	0,32*	,36**	,42**	,25**	0,36**	-0,086	0,23	(0,81)	
10 Συναισθηματική Νοημοσύνη ηγέτη	5,03	,80	-,2	-,044	0,06	-0,06	0,17	0,043	0,17	0,038	-0,38*	(0,90)

* p < .05 ** p < .01

4.2 Εξέταση Υποθέσεων

Οι υποθέσεις της παρούσας έρευνας εξετάστηκαν με ανάλυση παλινδρόμησης. Σύμφωνα με την Υπόθεση 1, η εργασιακή δέσμευση σχετίζεται θετικά με την εργασιακή απόδοση. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης παλινδρόμησης, όπου εξαρτημένη μεταβλητή ήταν η απόδοση και ανεξάρτητη η εργασιακή δέσμευση έδειξαν μία στατιστικά σημαντική θετική σχέση ($\beta = 0,33, p < 0,05$). Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η δέσμευση εξηγεί 11% διακύμανσης στην απόδοση. Συνεπώς, η υπόθεση αυτή επαληθεύτηκε.

Σύμφωνα με την Υπόθεση 2, οι εργασιακοί πόροι σχετίζονται θετικά με την εργασιακή δέσμευση. Στην υπόθεση αυτή δεν εξετάστηκε η αυτονομία καθώς ο δείκτης αξιοπιστίας της ήταν πάρα πολύ χαμηλός (Πίνακας 1). Τα αποτελέσματα της ανάλυσης παλινδρόμησης όπου εξαρτημένη μεταβλητή ήταν η δέσμευση του εργαζομένου και ανεξάρτητη η ανατροφοδότηση του εργαζομένου έδειξαν μία στατιστικά σημαντική θετική σχέση ($\beta=0,46, p<0,05$). Επίσης τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η ανατροφοδότηση εξηγεί 22% διακύμανσης στην εργασιακή δέσμευση του εργαζομένου. Τέλος, τα αποτελέσματα της ανάλυσης παλινδρόμησης όπου εξαρτημένη μεταβλητή ήταν η δέσμευση του εργαζομένου και ανεξάρτητη η υποστήριξη του εργαζομένου έδειξαν μία μη στατιστικώς σημαντική θετική σχέση ($\beta=0,33, p=0,43$). Συνεπώς η δεύτερη υπόθεση επιβεβαιώθηκε μερικώς για την ανατροφοδότηση, αλλά όχι για την υποστήριξη.

Σύμφωνα με την Υπόθεση 3, οι προσωπικοί πόροι σχετίζονται θετικά με την εργασιακή δέσμευση. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης παλινδρόμησης όπου εξαρτημένη μεταβλητή ήταν η δέσμευση του εργαζομένου και ανεξάρτητη η αισιοδοξία του εργαζομένου έδειξαν μία στατιστικά σημαντική θετική σχέση ($\beta = 0,31, p < 0,05$). Επίσης, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η αισιοδοξία εξηγεί 10% της διακύμανσης στην εργασιακή δέσμευση του εργαζομένου. Τέλος, τα αποτελέσματα της ανάλυσης παλινδρόμησης όπου εξαρτημένη μεταβλητή ήταν η δέσμευση του εργαζομένου και ανεξάρτητη η αυτεπάρκεια του εργαζομένου έδειξαν μία στατιστικά σημαντική θετική σχέση ($\beta=0,34, p<0,05$). Επίσης, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η αυτεπάρκεια εξηγεί 12% διακύμανσης στην εργασιακή δέσμευση του εργαζομένου. Συνεπώς η τρίτη υπόθεση επιβεβαιώθηκε για όλους τους προσωπικούς πόρους.

Σύμφωνα με την Υπόθεση 4α, η εργασιακή δέσμευση διαμεσολαβεί στην σχέση εργασιακών πόρων και απόδοσης του εργαζομένου. Για να επιβεβαιωθεί η υπόθεση διαμεσολάβησης πρέπει να ισχύουν οι παρακάτω τέσσερις συνθήκες (Baron & Kenny, 1986 όπως παρατίθεται στον Holmbeck,1997):

1. Οι εργασιακοί πόροι πρέπει να σχετίζονται στατιστικώς σημαντικά με την εργασιακή δέσμευση

2. Οι εργασιακοί πόροι πρέπει να σχετίζονται στατιστικώς σημαντικά με την εργασιακή απόδοση
3. Η εργασιακή δέσμευση πρέπει να σχετίζεται στατιστικώς σημαντικά με την εργασιακή απόδοση
4. Η στατιστικώς σημαντική επίδραση των εργασιακών πόρων στην απόδοση εξαφανίζεται ή μειώνεται μετά από τον έλεγχο της μεταβλητής της εργασιακής δέσμευσης.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η πρώτη συνθήκη εξετάστηκε με την Υπόθεση 2, η οποία επιβεβαίωσε τη σχέση για την ανατροφοδότηση, αλλά όχι για την υποστήριξη. Άρα, η πρώτη συνθήκη επιβεβαιώθηκε μερικώς, που σημαίνει ότι η υπόθεση θα εξεταστεί μόνο για την ανατροφοδότηση. Στην συνέχεια εξετάστηκε η δεύτερη συνθήκη, αν δηλαδή η ανατροφοδότηση σχετίζεται σημαντικά με την απόδοση. Τα αποτελέσματα έδειξαν μια μη στατιστικώς σημαντική σχέση ανάμεσα στην ανατροφοδότηση και στην απόδοση ($\beta=0,21$, $p=0,11$). Συνεπώς η δεύτερη συνθήκη δεν επιβεβαιώθηκε και άρα η υπόθεση διαμεσολάβησης απορρίφθηκε.

Σύμφωνα με την Υπόθεση 4β, η εργασιακή δέσμευση διαμεσολαβεί στην σχέση προσωπικών πόρων και απόδοσης του εργαζομένου. Για να επιβεβαιωθεί η υπόθεση αυτή πρέπει να ισχύουν οι παρακάτω τέσσερις συνθήκες (Holmbeck, 1997 όπως παρατίθεται στους Baron & Kenny, 1986):

1. Οι προσωπικοί πόροι πρέπει να σχετίζονται στατιστικώς σημαντικά με την εργασιακή δέσμευση
2. Οι προσωπικοί πόροι πρέπει να σχετίζονται στατιστικώς σημαντικά με την εργασιακή απόδοση
3. Η εργασιακή δέσμευση πρέπει να σχετίζεται στατιστικώς σημαντικά με την εργασιακή απόδοση
4. Η στατιστικώς σημαντική σχέση προσωπικών πόρων και απόδοσης εξαφανίζεται ή μειώνεται σημαντικά μετά από τον έλεγχο του διαμεσολαβητή, δηλ. της εργασιακής δέσμευσης

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η πρώτη συνθήκη εξετάστηκε με την Υπόθεση 3, η οποία επιβεβαίωσε τη σχέση και για την αισιοδοξία και για την αυτεπάρκεια. Άρα, η πρώτη συνθήκη επιβεβαιώθηκε για όλους τους προσωπικούς πόρους που εξετάστηκαν. Στην συνέχεια εξετάστηκε, η δεύτερη συνθήκη αν δηλαδή οι προσωπικοί πόροι (αισιοδοξία, αυτεπάρκεια) σχετίζονται σημαντικά με την απόδοση. Τα αποτελέσματα έδειξαν μία στατιστικά σημαντική θετική σχέση ($\beta=0,42$, $p<0,1$) ανάμεσα στην αυτεπάρκεια και στην απόδοση, με την αυτεπάρκεια να εξηγεί 18% της διακύμανσης στην απόδοση. Αντίθετα τα

αποτελέσματα έδειξαν μια μη στατιστικώς σημαντική σχέση ανάμεσα στην αισιοδοξία και στην απόδοση εντός ρόλου ($\beta=0,14$, $p=0,29$). Συνεπώς, η δεύτερη συνθήκη επιβεβαιώθηκε μόνο για την αυτεπάρκεια και άρα η υπόθεση διαμεσολάβησης μπορεί να μελετηθεί μόνο για τη σχέση αυτεπάρκειας-απόδοσης.

Προχωρώντας στη μελέτη της υπόθεσης αυτής πραγματοποιήθηκε ανάλυση παλινδρόμησης με 2 βήματα. Στο πρώτο βήμα, η αυτεπάρκεια προέβλεπε την απόδοση εντός ρόλου και στο δεύτερο προστέθηκε και η δέσμευση ως διαμεσολαβητής. Ο Πίνακας 2 παρουσιάζει αυτά τα αποτελέσματα. Τα αποτελέσματα δεν επιβεβαιώνουν την τρίτη συνθήκη γιατί η δέσμευση βρέθηκε να έχει στατιστικώς μη σημαντική σχέση με την απόδοση ($\beta=0,21$, $p=0,11$). Συνεπώς και η υπόθεση διαμεσολάβησης δεν επιβεβαιώθηκε.

Πίνακας 2

Εργασιακή Δέσμευση ως Διαμεσολαβητής: Αποτελέσματα Ανάλυσης Παλινδρόμησης (N = 56).

Βήμα	Μεταβλητές	Απόδοση			
		<i>B</i>	<i>T</i>	R^2	ΔF
1	Αυτεπάρκεια	,42*	3,427*	,17	3,474*
2	Αυτεπάρκεια	,35*	2,70*	,21	2,575
	Δέσμευση	,21	1,605		

* $p < ,05$ ** $p < ,01$

Σύμφωνα με την Υπόθεση 5, η ΣΝ του ηγέτη σχετίζεται θετικά με τους εργασιακούς πόρους των υφισταμένων του. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης παλινδρόμησης όπου εξαρτημένη μεταβλητή ήταν η ανατροφοδότηση του εργαζομένου και ανεξάρτητη η ΣΝ του ηγέτη έδειξαν μια μη στατιστικά σημαντική θετική σχέση ($\beta=0,04$, $p=0,8$). Τέλος τα αποτελέσματα της ανάλυσης όπου εξαρτημένη μεταβλητή ήταν η υποστήριξη του εργαζομένου και ανεξάρτητη μεταβλητή η ΣΝ του ηγέτη έδειξαν μια μη στατιστικά σημαντική θετική σχέση ($\beta=0,17$, $p=0,29$). Συνεπώς η πέμπτη υπόθεση δεν επιβεβαιώθηκε για κανένα εργασιακό πόρο. Άρα η πέμπτη υπόθεση δεν επιβεβαιώθηκε.

Σύμφωνα με την Υπόθεση 6, η ΣΝ του ηγέτη σχετίζεται θετικά με τους προσωπικούς πόρους των υφισταμένων του. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης παλινδρόμησης όπου εξαρτημένη μεταβλητή ήταν η αισιοδοξία και ανεξάρτητη η ΣΝ του ηγέτη έδειξαν μια μη στατιστικά σημαντική θετική σχέση ($\beta=0,038$, $p=0,82$). Στην συνέχεια τα αποτελέσματα της ανάλυσης παλινδρόμησης όπου εξαρτημένη μεταβλητή ήταν η αυτεπάρκεια του υφισταμένου και ανεξάρτητη μεταβλητή ήταν η ΣΝ του ηγέτη έδειξαν μία στατιστικά σημαντική αρνητική

σχέση ($\beta = -0.38, p < 0.05$). Συνεπώς η έκτη υπόθεση δεν επιβεβαιώθηκε για κανένα προσωπικό πόρο. Άρα η Υπόθεση 6 απορρίφθηκε.

Σύμφωνα με την Υπόθεση 7 οι εργασιακοί πόροι των εργαζομένων (κοινωνική υποστήριξη, ανατροφοδότηση) διαμεσολαβούν στην σχέση ανάμεσα στην συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετών τους και την εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων. Για την υπόθεση αυτή πρέπει να ισχύουν οι παρακάτω τέσσερις συνθήκες (Baron & Kenny, 1986 όπως παρατίθεται στον Holmbeck, 1997):

1. Η ΣΝ του ηγέτη πρέπει να σχετίζεται στατιστικώς σημαντικά με τους εργασιακούς πόρους
2. Η ΣΝ του ηγέτη πρέπει να σχετίζεται στατιστικώς σημαντικά με την εργασιακή δέσμευση του εργαζομένου
3. Οι εργασιακοί πόροι του εργαζομένου πρέπει να σχετίζονται στατιστικώς σημαντικά με την εργασιακή δέσμευση
4. Η στατιστικώς σημαντική επίδραση της ΣΝ του ηγέτη στην εργασιακή δέσμευση του εργαζομένου εξαφανίζεται ή μειώνεται μετά από τον έλεγχο της διαμεσολαβητικής μεταβλητής.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η πρώτη συνθήκη εξετάστηκε με την Υπόθεση 5, η οποία δεν επιβεβαίωσε τη σχέση για κανένα από τους εργασιακούς πόρους. (Υπόθεση 5). Άρα, η πρώτη συνθήκη δεν επιβεβαιώθηκε, και η Υπόθεση 7 απορρίπτεται αυτομάτως.

Σύμφωνα με την Υπόθεση 8, οι προσωπικοί πόροι των εργαζομένων (αισιοδοξία, αυτεπάρκεια) διαμεσολαβούν στην σχέση ανάμεσα στην ΣΝ των ηγετών και την εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων. Για την υπόθεση αυτή πρέπει να ισχύουν οι παρακάτω τέσσερις συνθήκες (Holmbeck, 1997 όπως παρατίθεται στους Baron & Kenny, 1986):

1. Η ΣΝ του ηγέτη πρέπει να σχετίζεται στατιστικώς σημαντικά με τους προσωπικούς πόρους
2. Η ΣΝ του ηγέτη πρέπει να σχετίζεται στατιστικώς σημαντικά με την εργασιακή δέσμευση του εργαζομένου
3. Οι προσωπικοί πόροι του εργαζομένου πρέπει να σχετίζονται στατιστικώς σημαντικά με την εργασιακή δέσμευση
4. Η επίδραση της ΣΝ του ηγέτη στην εργασιακή δέσμευση του εργαζομένου εξαφανίζεται ή μειώνεται μετά από τον έλεγχο της μεταβλητής των προσωπικών πόρων

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η πρώτη συνθήκη εξετάστηκε με την Υπόθεση 6, η οποία δεν επιβεβαίωσε τη σχέση για κανένα από τους προσωπικούς πόρους. (Υπόθεση 6).

Άρα, η πρώτη συνθήκη δεν επιβεβαιώθηκε, και συνεπώς η Υπόθεση 8 απορρίπτεται αυτομάτως.

5 Συζήτηση

Στην μελέτη αυτή έγινε μια προσπάθεια να εντοπιστούν οι ψυχολογικές διεργασίες που εξηγούν γιατί η ΣΝ των ηγετών σχετίζεται θετικά με την απόδοση των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, εξετάστηκε πώς η ΣΝ των ηγετών επηρεάζει τους εργασιακούς πόρους, τους προσωπικούς πόρους καθώς και την δέσμευση των εργαζομένων. Στόχος λοιπόν της παρούσας μελέτης ήταν να ερευνηθεί ο διαμεσολαβητικός ρόλος των πόρων ανάμεσα στην ΣΝ των ηγετών και στην εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων, η οποία οδηγεί σε καλύτερη απόδοση των εργαζομένων. Η έρευνα αυτή συνδυάζει δεδομένα από ηγέτες και υφισταμένους, και είναι από τις πρώτες έρευνες που εξετάζουν αυτές τις σχέσεις στον ελληνικό πληθυσμό. Τα αποτελέσματα έδειξαν μία στατιστικά σημαντική θετική σχέση της εργασιακής δέσμευσης με την εργασιακή απόδοση. Επίσης παρατηρήθηκε μία στατιστικά σημαντική θετική σχέση της δέσμευσης με την ανατροφοδότηση (εργασιακός πόρος) του εργαζομένου. Τέλος τα αποτελέσματα έδειξαν μία στατιστικά σημαντική θετική σχέση της δέσμευσης του εργαζομένου με την αισιοδοξία και την αυτεπάρκεια του (προσωπικοί πόροι). Παρακάτω θα αναλυθεί η σπουδαιότητα των αποτελεσμάτων αυτών τόσο από θεωρητικής όσο και από πρακτικής άποψης.

Εργασιακή Δέσμευση και Απόδοση

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας επιβεβαίωσαν τη θετική σχέση ανάμεσα στη εργασιακή δέσμευση και στην απόδοση των εργαζομένων. (Bakker & Bal, 2010; Bakker et al., 2006; Schaufeli et al., 2006; Schaufeli & Van Rhenen, 2006). Τα αποτελέσματα αυτά είναι σύμφωνα με την θεωρία της διεύρυνσης και δόμησης των θετικών συναισθημάτων (Fredrickson, 2001) όπου τα θετικά συναισθήματα που χαρακτηρίζουν το εργασιακά δεσμευμένο άτομο, διευρύνουν τους προσωπικούς πόρους του (πχ αισιοδοξία αυτεπάρκεια), με αποτέλεσμα το άτομο, να οδηγείται σε υψηλά επίπεδα απόδοσης σύμφωνα με την θεωρία της εργασιακής δέσμευσης (Bakker & Demerouti, 2008). Τα παραπάνω αποτελέσματα επιβεβαιώνουν τόσο την θεωρία της διεύρυνσης και δόμησης των θετικών συναισθημάτων (Fredrickson, 2001), όσο και την θεωρία της εργασιακής δέσμευσης (Bakker & Demerouti, 2008), και γενικεύουν τα προηγούμενα αποτελέσματα στον ελληνικό πληθυσμό αυξάνοντας την εξωτερική εγκυρότητα.

Πόροι και Εργασιακή Δέσμευση

Βασικός στόχος της παρούσας έρευνας ήταν να εξετάσει τη σχέση των εργασιακών και προσωπικών πόρων με τη δέσμευση των εργαζομένων. Σχετικά με τους εργασιακούς πόρους, τα αποτελέσματα της έρευνας επιβεβαίωσαν μόνο τη θετική σχέση ανατροφοδότησης

και δέσμευσης, αλλά όχι τη σχέση κοινωνικής υποστήριξης και δέσμευσης. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι εξαιτίας της χαμηλής αξιοπιστίας της κλίμακας, η αυτονομία, αν και μετρήθηκε, δεν εξετάστηκε στην παρούσα έρευνα. Η θετική σχέση που βρέθηκε ανάμεσα στην ανατροφοδότηση και στην εργασιακή δέσμευση είναι σύμφωνη με τη διαδικασία κινήτρων του μοντέλου εργασιακών απαιτήσεων-πόρων (Bakker & Demerouti, 2007). Για παράδειγμα, με την κατάλληλη ανατροφοδότηση του εργαζομένου ενισχύεται η μάθηση και άρα ο εργαζόμενος έχει περισσότερα μέσα για να ανταποκριθεί στα καθήκοντά του. Αυτό αυξάνει τη πιθανότητα δέσμευσης με την εργασία του. Επίσης, το αποτέλεσμα αυτό υποστηρίζει και την θεωρία της κοινωνικής συναλλαγής (Cropanzano & Mitchell, 2005) σύμφωνα με την οποία όταν οι εργαζόμενοι λαμβάνουν εργασιακούς πόρους τότε οι ίδιοι νιώθουν υποχρεωμένοι να ανταποδώσουν τους πόρους αυτούς. Ένας τρόπος ανταπόδοσης είναι μέσω της εργασιακής τους δέσμευσης (Cropanzano & Mitchell, 2005; Schaufeli et al., 2009; Mauno et al., 2007).

Σε αντίθεση με τις προβλέψεις και τα αποτελέσματα προηγούμενων ερευνών (Mauno et al., 2007; Schaufeli et al., 2009) τα αποτελέσματα δεν επιβεβαίωσαν τη θετική σχέση υποστήριξης και δέσμευσης. Η μη στατιστικά σημαντική σχέση που βρέθηκε ανάμεσα στην υποστήριξη του εργαζομένου και στην εργασιακή του δέσμευση πιθανόν να ερμηνεύεται από το γεγονός ότι η υπερβολική κοινωνική υποστήριξη προερχόμενη από τους συναδέλφους ($M.O = 4.09$ σε 5-βαθμη κλίμακα) πιθανό να οδηγεί τον εργαζόμενο σε λιγότερη προθυμία και εμπλοκή (χαμηλά επίπεδα εργασιακής δέσμευσης) στην εργασία του καθώς επαφίεται στην υποστήριξη των συναδέλφων του.

Σε ότι αφορά τη σχέση προσωπικών πόρων και δέσμευσης, τα αποτελέσματα επιβεβαίωσαν τη θετική σχέση ανάμεσα στην αισιοδοξία και την αυτεπάρκεια του εργαζομένου από τη μία και την εργασιακή του δέσμευση από την άλλη. Τα αποτελέσματα αυτά είναι σύμφωνα με την επέκταση του μοντέλου εργασιακών απαιτήσεων-πόρων (Xanthopoulou et al., 2007) σύμφωνα με το οποίο οι προσωπικοί πόροι αποτελούν προβλεπτικούς παράγοντες της εργασιακής δέσμευσης. Συνεπώς εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα αισιοδοξίας και αυτεπάρκειας έχουν την ικανότητα να ανταποκριθούν με επιτυχία στους εργασιακούς τους στόχους με αποτέλεσμα να χαρακτηρίζονται από υψηλά επίπεδα εργασιακής δέσμευσης. Επίσης αξίζει να σημειωθεί ότι παρατηρήθηκε μία θετική στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στην ηλικία του εργαζομένου και στην αυτεπάρκεια του. Όσο λοιπόν περισσότερα βιώματα έχει ένας εργαζόμενος τόσο μεγαλύτερη είναι και η πεποίθησή του για την ικανότητά του να αντιμετωπίζει και να ελέγχει συγκεκριμένες καταστάσεις. Τα παραπάνω αποτελέσματα επιβεβαιώνουν την θεωρία της εργασιακής δέσμευσης και

γενικεύουν μερικώς τα προηγούμενα αποτελέσματα (Mauno et al., 2007; Schaufeli et al., 2009) στον ελληνικό πληθυσμό.

Πόροι και απόδοση: Η διαμεσολάβηση της εργασιακής δέσμευσης

Από τις βασικές υποθέσεις της έρευνας ήταν η μελέτη του διαμεσολαβητικού ρόλου της εργασιακής δέσμευσης στην σχέση εργασιακών και προσωπικών πόρων του υφισταμένου από τη μια μεριά και εργασιακής απόδοσης του από την άλλη. Αν και προηγούμενες μελέτες έχουν υποστηρίξει τον διαμεσολαβητικό ρόλο της εργασιακής δέσμευσης στην σχέση πόρων (εργασιακών, προσωπικών) και εργασιακής απόδοσης (Bakker et al., 2003; Bakker et al., 2004; Bakker & Demerouti, 2007; Bakker & Demerouti, 2008, Xanthopoulou et al., 2008) τα αποτελέσματα της μελέτης αυτής δεν επιβεβαίωσαν το διαμεσολαβητικό αυτό ρόλο. Το γεγονός ότι δεν λήφθηκαν υπόψη και η επίδραση άλλων παραγόντων (πχ εργασιακές απαιτήσεις, αίσθημα δικαιοσύνης) στην σχέση των πόρων και της απόδοσης των εργαζομένων θα μπορούσε πιθανό να ερμηνεύσει τη μη επιβεβαίωση των παραπάνω δύο υποθέσεων. Για παράδειγμα ένα εργασιακό περιβάλλον με υψηλά επίπεδα εργασιακών απαιτήσεων (εργασιακός φόρτος, συναισθηματικές-σωματικές απαιτήσεις) μπορούν να ενισχύσουν τη σχέση πόρων και δέσμευσης (Bakker, Hakanen, Demerouti, & Xanthopoulou, 2007).

Τα αποτελέσματα των αναλύσεων διαμεσολάβησης έδειξαν μία στατιστικά σημαντική θετική σχέση ανάμεσα στην αυτεπάρκεια και στην απόδοση του εργαζομένου. Τα ευρήματα αυτά είναι σύμφωνα με τα αποτελέσματα προηγούμενων εμπειρικών ερευνών (Xanthopoulou, Bakker, Heuven, Demerouti & Schaufeli, 2008). Αντίθετα στην δεύτερη συνθήκη τα αποτελέσματα έδειξαν μια μη στατιστικώς σημαντική σχέση ανάμεσα στην αισιοδοξία και στην απόδοση. Τα παραπάνω αποτελέσματα επιβεβαιώνουν την θεωρία της εργασιακής δέσμευσης και γενικεύουν μερικώς τα προηγούμενα αποτελέσματα (Bakker et al., 2003; Bakker et al., 2004; Xanthopoulou et al., 2008) στον ελληνικό πληθυσμό.

Ο ρόλος της ΣΝ των ηγετών

Ένας από τους σημαντικότερους στόχους της έρευνας αυτής ήταν να εξετάσει τη σχέση ΣΝ των ηγετών και δέσμευσης των εργαζομένων. Αν και υπάρχουν πολλές μελέτες που αποδεικνύουν τη θετική συσχέτιση ανάμεσα στη ΣΝ των ηγετών και την εργασιακή απόδοση των εργαζομένων (Bass, 1990; Dansereau et al., 1995; Fisher & Edwards, 1988) δεν υπάρχουν μελέτες που να εξετάζουν πώς η ΣΝ των ηγετών επηρεάζει τους εργασιακούς πόρους, τους προσωπικούς πόρους καθώς και την δέσμευση των εργαζομένων. Η καινοτομία λοιπόν της παρούσας έρευνας έγκειται στη πρόταση ότι οι προσωπικοί και οι εργασιακοί πόροι των εργαζομένων που ενισχύονται κυρίως σε περιβάλλοντα με ηγέτες με υψηλή ΣΝ

πιθανώς να εξηγούν γιατί οι εργαζόμενοι είναι δεσμευμένοι και αποδίδουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους.

Τα αποτελέσματα της έρευνας δεν επιβεβαίωσαν τη θετική σχέση ανάμεσα στη ΣΝ του ηγέτη και την ανατροφοδότηση και την υποστήριξη του εργαζομένου. Αυτό πιθανόν να ερμηνεύεται από το γεγονός της οικονομικής κρίσης που χαρακτήριζε την χρονική περίοδο που πραγματοποιήθηκε η παραπάνω έρευνα. Πιο συγκεκριμένα οι ηγέτες των υπηρεσιών που εξετάστηκαν βρισκόταν κάτω από καταστάσεις απειλής, φόβου και άγχους για πιθανή απώλεια της εργασίας τους, συνεπώς κάτω από αυτές τις συνθήκες ο ηγέτης πιθανό να μην μπορούσε να δημιουργήσει εργασιακά περιβάλλοντα με υψηλούς εργασιακούς πόρους. Επίσης στα αποτελέσματα παρατηρείται μία αρνητική στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στην ηλικία του ηγέτη και στην συναδελφική υποστήριξη του υφισταμένου. Αυτό πιθανό να ερμηνεύεται από το μικρό δείγμα των ηγετών (38).

Επίσης, τα αποτελέσματα δεν επιβεβαίωσαν τη σχέση ανάμεσα στην ΣΝ του ηγέτη και την αισιοδοξία του εργαζομένου, ενώ έδειξαν μία στατιστικά σημαντική αρνητική σχέση ανάμεσα στην αυτεπάρκεια του υφισταμένου και στην ΣΝ του ηγέτη. Το αποτέλεσμα της αρνητικής σημαντικής συσχέτισης ανάμεσα στην αυτεπάρκεια του υφισταμένου και στην ΣΝ του ηγέτη πιθανό να ερμηνεύεται από το γεγονός η αντίληψη που έχουν για την αποτελεσματικότητά τους οι υφιστάμενοι να επηρεάζεται από τα προσωπικότητα των ηγετών τους. Για παράδειγμα ηγέτες με υψηλά σκορ στην αυτοαξιολόγηση των συναισθημάτων, στην αξιολόγηση των συναισθημάτων των άλλων, στον χειρισμό των συναισθημάτων και στη ρύθμιση των συναισθημάτων επηρεάζουν αρνητικά την αντίληψη για την αυτοαποτελεσματικότητά των υφισταμένων τους, καθώς οι υφιστάμενοι πιθανόν επαφίενται στις συναισθηματικές ικανότητες των ηγετών τους με αποτέλεσμα να μειώνονται και τα επίπεδα της αυτεπάρκειάς τους.

Επίσης μελετήθηκε ο διαμεσολαβητικός ρόλος των προσωπικών πόρων στην σχέση της ΣΝ του ηγέτη και της εργασιακής δέσμευσης του υφισταμένου, καθώς και ο διαμεσολαβητικός ρόλος των εργασιακών πόρων στην σχέση της ΣΝ του ηγέτη και της εργασιακής δέσμευσης του υφισταμένου. Τα αποτελέσματα δεν επιβεβαίωσαν τις παραπάνω υποθέσεις. Μία πιθανή ερμηνεία θα μπορούσε να ήταν το γεγονός ότι στην συγκεκριμένη μελέτη δεν λήφθηκαν υπόψη η επίδραση άλλων παραγόντων (πχ εργασιακός φόρτος) στην εργασιακή δέσμευση του εργαζομένου, συνεπώς παρόλο που ηγέτες με υψηλή ΣΝ έχουν την ικανότητα να δημιουργούν εργασιακά περιβάλλοντα με υψηλούς εργασιακούς και προσωπικούς πόρους, τα υψηλά επίπεδα εργασιακών απαιτήσεων για παράδειγμα πιθανό να επηρεάζουν αρνητικά τα επίπεδα της εργασιακής δέσμευσης του εργαζομένου. Για παράδειγμα ένα εργασιακό περιβάλλον με πολύ υψηλά επίπεδα εργασιακών απαιτήσεων

(εργασιακός φόρτος, συναισθηματικές-σωματικές απαιτήσεις) και χαμηλότερα επίπεδα εργασιακών πόρων αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα της εργασιακής εξουθένωσης, και συνεπώς και της μειωμένης εργασιακής δέσμευσης (Bakker, Demerouti & Euwema, 2005).

Περιορισμοί της παρούσας έρευνας

Η παρούσα έρευνα έχει κάποιους περιορισμούς που πιθανώς να εξηγούν και την απόρριψη των υποθέσεων. Η συγκεκριμένη μελέτη στηρίχτηκε αποκλειστικά σε μετρήσεις αυτοαναφοράς. Οι αυτοαξιολογήσεις είναι ευάλωτες από άτομα που θέλουν να δίνουν καλή εικόνα. Όταν ο ίδιος ο ηγέτης αξιολογεί την συναισθηματική του ικανότητα και ο ίδιος χαρακτηρίζεται από χαμηλή αυτό-επίγνωση τότε είναι δύσκολο να αυτοαξιολογήσει τα δυνατά και τα αδύνατα του σημεία. Επίσης το γεγονός ότι οι υπηρεσίες όπου εξετάστηκαν ανήκαν στον ευρύτερο δημόσιο τομέα πιθανό να επηρεάζει τα αποτελέσματα, καθώς σπάνια οι προϊστάμενοι έχουν την διάθεση για την δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος με υψηλούς πόρους. Επίσης παρατηρήθηκε μία ομοιογένεια του δείγματος καθώς το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων είχαν υψηλά επίπεδα εκπαίδευσης και αυτό πιθανό να επηρέασε και τα αποτελέσματα. Ένας άλλος περιορισμός είναι και η χαμηλή αξιοπιστία που έδειξαν κάποιες κλίμακες όπως για παράδειγμα η κλίμακα της αυτονομίας (0,50) και η κλίμακα της υποστήριξης (0,63). Τέλος ένας άλλος περιορισμός είναι και το μικρό δείγμα, στο οποίο μπορεί να αποδίδεται η απόρριψη των υποθέσεων, αυτό έχει ως αποτέλεσμα να περιορίζεται και η δυνατότητα γενικευσιμότητας των αποτελεσμάτων.

Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.

Μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν λαμβάνοντας υπόψη περισσότερους παράγοντες (π.χ. εργασιακές απαιτήσεις, αίσθημα δικαιοσύνης του εργαζομένου) που θα μπορούσαν να διαμεσολαβήσουν στην σχέση ΣΝ ηγέτη και την εργασιακή δέσμευση υφισταμένου, καθώς και στην σχέση πόρων εργαζομένων και απόδοση εργαζομένων. Για παράδειγμα, ένα εργασιακό περιβάλλον με υψηλά επίπεδα εργασιακών απαιτήσεων (εργασιακός φόρτος, συναισθηματικές-σωματικές απαιτήσεις) και υψηλά επίπεδα εργασιακών πόρων αποτελεί θετικό προβλεπτικό παράγοντα της εργασιακής δέσμευσης (Bakker et al., 2007). Συνεπώς μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να μετρήσουν και να λάβουν υπόψη και τις εργασιακές απαιτήσεις του εργαζομένου. Επίσης οι μελλοντικές έρευνες θα πρέπει να χρησιμοποιήσουν πιο αξιόπιστες κλίμακες και ένα μεγαλύτερο δείγμα ηγετών, για να υπάρχει δυνατότητα γενικευσιμότητας των αποτελεσμάτων. Τέλος για να αυξηθεί η εγκυρότητα των μετρήσεων σχετικά με την κλίμακα της ΣΝ των ηγετών θα μπορούσε η ΣΝ των ηγετών να αξιολογηθεί και από τους υφισταμένους εκτός από τους ίδιους τους ηγέτες.

Πρακτικές Εφαρμογές των Αποτελεσμάτων για τους Οργανισμούς

Η έρευνα αυτή απέδειξε ότι η εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων σχετίζεται θετικά με την εργασιακή τους απόδοση. Συνεπώς οι προϊστάμενοι των υπό μελέτη υπηρεσιών θα μπορούσαν να δημιουργήσουν περισσότερα κίνητρα στους υφισταμένους τους προκειμένου οι υφιστάμενοι να αφοσιωθούν περισσότερο στην εργασία τους. Αυτό θα μπορούσε να γίνει μέσα από την ενίσχυση των πόρων. Η μελέτη αυτή επίσης έδειξε ότι η εργασιακή δέσμευση του εργαζομένου έχει μια στατιστικά σημαντική σχέση με την αισιοδοξία και την αυτεπάρκεια του. Οι στόχοι λοιπόν που πρέπει να θέτουν οι ηγέτες πρέπει να είναι σαφείς και ρεαλιστικοί ώστε οι υφιστάμενοι να αισθάνονται ότι μπορούν να τους πραγματοποιήσουν. Μέσα από την επίτευξη των στόχων ενισχύονται τα επίπεδα της αυτεπάρκειας και της αισιοδοξίας των υφισταμένων και συνεπώς αυξάνονται και τα επίπεδα της εργασιακής τους δέσμευσης (Zhou & George, 2003). Οι ηγέτες οφείλουν να εστιάσουν στην ανάπτυξη της αυτοπεποίθησης των εργαζομένων τους μέσα από την χρήση συγκεκριμένων τεχνικών (Bandura, 2000) που έχουν ως στόχο να καλλιεργήσουν την αυτεπάρκεια. Επίσης είναι σημαντικό οι διευθυντές των συγκεκριμένων υπηρεσιών να ανατροφοδοτούν τους εργαζομένους τους σε σχέση με την απόδοσή τους καθώς τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας έδειξαν μία στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση της ανατροφοδότησης απόδοσης των εργαζομένων με την εργασιακή τους δέσμευση και συνεπώς με την απόδοσή τους. Η σταθερή ενημέρωση των διευθυντών σχετικά με την πορεία ανάπτυξης των εργαζομένων τους βοηθάει στην αλλαγή (Boyatzis et al., 2007). Η επιδιωκόμενη αλλαγή θα πρέπει να υποστηρίζεται από το εργασιακό περιβάλλον και κυρίως από τον ηγέτη (Boyatzis et al., 2007). Το εργασιακό περιβάλλον θα πρέπει να ενθαρρύνει την αλλαγή και να την ενισχύει μέσω προνομίων (Boyatzis et al., 2007). Τέλος με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής προτείνεται οι ηγέτες να συμμετέχουν σε προγράμματα ανάπτυξης της ΣΝ προκειμένου να αυξήσουν τα επίπεδα της ΣΝ τους. Η εκπαίδευση πρέπει να εστιαστεί περισσότερο στην ικανότητα τους να δημιουργούν εργασιακά περιβάλλοντα με υψηλούς εργασιακούς πόρους (αυτονομία, ανατροφοδότηση, συναδελφική υποστήριξη) καθώς και στην ικανότητα τους να ενισχύουν την αισιοδοξία και την αυτεπάρκεια των εργαζομένων τους. Οι προϊστάμενοι πρέπει επίσης να λάβουν υπόψη τους την οικονομική κρίση που χαρακτηρίζει την χώρα στην χρονική περίοδο διεξαγωγής της έρευνας και να προσπαθήσουν να μειώσουν το άγχος, την ένταση και τους φόβους των υφισταμένων τους προκειμένου οι δεύτεροι να δεσμευτούν περισσότερο στην εργασία τους και συνεπώς να αποδώσουν περισσότερο.

Γενικό Συμπέρασμα

Στην μελέτη αυτή, έγινε μια προσπάθεια για να διερευνηθούν οι ψυχολογικές εκείνες διεργασίες που εξηγούν γιατί η ΣΝ των ηγετών αυξάνει την απόδοση των εργαζομένων. Η έρευνα εστιάστηκε στην μελέτη των προσωπικών, εργασιακών πόρων που ενισχύονται κυρίως σε περιβάλλοντα με ηγέτες με υψηλή ΣΝ, και πιθανώς να εξηγούν γιατί οι εργαζόμενοι είναι δεσμευμένοι και αποδίδουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων. Παρά τους περιορισμούς, η μελέτη αυτή συνέβαλε στην κατανόηση των παραγόντων εκείνων που οδηγούν τους εργαζομένους σε υψηλά επίπεδα εργασιακής δέσμευσης και απόδοσης, συμβάλλοντας με αυτό τον τρόπο στην ανάπτυξη ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος.

6 Βιβλιογραφικές Αναφορές

- Bass, B.M. (1990). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press
- Baron, R.M., & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bakker, A.B., & Bal, P.M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 189-206.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. and Euwema, M.C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 170-80.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309–328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13, 209–223.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43, 83–104.
- Bakker, A.B., & Xanthopoulou, D (2011). Work engagement, creativity, and charisma: Test of a process model. *Εργασία υπό κρίση*
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2003a). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands–resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 393–417.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. (2003b). A multi-group analysis of the job demands–resources model in four home-care organizations. *International Journal of Stress Management*, 10, 16–38.
- Bakker, A.B., Hakanen, J.J., Demerouti, E. and Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99, 274-84.
- Bandura, A. (1988). Self-efficacy conception of anxiety. *Anxiety Research*, 1, 77-98
- Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American Psychologist*, 44, 1175–1184

- Bandura, A. (2000). Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness. In E.A.Locke (ED.), *Hand-book of principles of organizational behaviour*, 120-136. Oxford, United Kngdom: Blackwell
- Boyatzis, R.E., Coleman, D., & McKee, A. (2007). *Primal leadership : Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business School Press.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M.S. (2005). Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31, 874-900.
- Dansereau, F., Alutto, J.A., Nachman, S.A., Al-Kelabi, S.A., Yammarino, F.J., Newman, J., Naughton, T.J., Lee, S., Markham, S.E., Dumas, M., Kim, K., & Keller, T.(1995). Individualised leadership: A new multiple level approach. *The Leadership Quarterly*, 6, 413-450
- Deci, W.L., & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Plenum. New York, NY.
- Fisher, B.M, & Edwards, J.E. (1988). Consideration and initiating structure and relationships with leader effectiveness: A meta-analysis. *Proceedings of the Academy of Management*, 201-205.
- Fredrickson, B.L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: the broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56, 218-26.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53, 1027–1055.
- Goodman, S. A., & Svyantek, D. J. (1999). Person–organization fit and contextual performance: Do shared values matter? *Journal of Vocational Behavior*, 55, 254–274
- Grossman, R.J. (2000). Emotions at work. *Health Forum Journal*, 43, 18-22
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1980). *Work Redesign*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Hakanen, J.J., Bakker, A.B. and Schaufeli, W.B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43, 495-513
- Halbesleben, J.R.B. & Buckley, M.R. (2004). Burnout in organizational life. *Journal of Management*, 30, 859-79
- Judge, T.A., Van Vianen, A.E.M.,& De Pater, I. (2004). Emotional stability, core self-evaluations, and job outcomes: a review of the evidence and an agenda for future research. *Human Performance*, 17, 325-46.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 337–370.

- Holmbeck, G.N. (1997). Toward terminological, conceptual and statistical clarity in the study of mediators and moderators: Examples from the child-clinical and pediatric psychology literatures. *Journal of Consulting and Clinical Psychology* 65, 599-610.
- Isen, A.M., Daubman, K.A., Nowicki, G.P. (1987). Positive affect facilitates creative problem solving. *Journal of Personality & Psychology*, 52, 1122-1131.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Kafetsios, K., & Zampetakis, L. (2008). Emotional intelligence and job satisfaction: Testing the mediatory role of positive and negative affect at work. *Personality and Individual Differences*, 44, 710-720.
- Kafetsios, K., Nezlek, J.B., & Vassiou, A. (2011). A multilevel analysis of relationships between leader's and subordinate's emotional intelligence and emotional outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, 41, 1121-1144.
- Καφέτσιος, Κ. (2003). Ικανότητες Συναισθηματικής Νοημοσύνης: Θεωρία και εφαρμογή στο εργασιακό περιβάλλον. *Ελληνική Ακαδημία Διοίκησης Επιχειρήσεων*, 2, 16-25
- Καφέτσιος, Κ. & Βασιλάκου, Ε. (2009). Ο Συναισθηματικά Νοήμων Ηγέτης: Ποια η σχέση μεταξύ οργανωτικών ρόλων και ατομικών δεξιοτήτων; *Πρακτικά 3ου συνεδρίου Εταιρείας Διοικητικής Επιστήμης*.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3–30.
- Maslach, C., Schaufelli, W.B., & Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P.Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3–34). New York: Basic Books.
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 70, 149-171.
- Mehrabian, A., & Epstein, N. (1972). A measure of emotional empathy. *Journal of Personality*, 40, 525-143.
- Riggio, E. R., & Reichard, J. R. (2008). The emotional and social intelligences of effective leadership: An emotional and social skill approach. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 169–185.
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology* 21, 600-619

- Salovey, P., & Mayer, J.D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185-211
- Salovey, P., Detweller-Bedel, B. T., Detweller-Bedell J. B., & Mayer, J. D. (2008). Emotional intelligence. In M. Lewis, J. M. Haviland-Jones & L. Feldman Barrett (Eds.), *Handbook of emotions* (pp. 533-547). New York: The Guilford Press.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A.B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701–716.
- Schaufeli, W.B., & Van Rhenen, W. (2006). Over de rol van positieve en negatieve emoties bij het welbevinden van managers: Een studie met de Job-related Affective Well-being Scale (JAWS). About the role of positive and negative emotions in managers' well-being: A study using the Job-related Affective Well-being Scale (JAWS). *Gedrag & Organisatie*, 19, 323-244.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893-917.
- Scheier, M. F., & Carver, C. S. (1985). Optimism, coping and health: Assessment and implications of generalised outcome expectancies. *Health Psychology*, 4, 219–247.
- Scheier, M. F., Carver, C. S., & Bridges, M. W. (1994). Distinguishing optimism from neuroticism (and trait anxiety, self-mastery, and self-esteem): A reevaluation of the Life Orientation Test. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 1063–1078.
- Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (1995). Generalized self-efficacy scale. In J. Weinman, S. Wright, & M. Johnston (Eds.), *Measures in health psychology: A user's portfolio. Causal and control beliefs* (pp. 35–37). Windsor, UK: NFER-NELSON.
- Skinner, B.F. (1956). A case history in the scientific method. *American Psychologist*, 11, 221-233
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands–resources model. *International Journal of Stress Management*, 14, 121–141.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 235-244.

- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Heuven, E., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B. (2008). Working in the Sky: A Diary Study on Work Engagement Among Flight Attendants. *Journal of Occupational Health Psychology, 13*(4), 345-356
- Wolf, S. B., Pescosolido, A. T., & Duskat, V. U. (2002). Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams. *The Leadership Quarterly, 13*, 505-522.
- Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly, 13*, 243–274
- Zhou, J., & George, J. M. (2003). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *The Leadership Quarterly, 14*, 545–568.