ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η ΣΥΜΠΕΡΙΛΗΠΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ Η ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΑΥΤΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ.

Διπλωματική εργασία που εκπονήθηκε στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού για τη χορήγηση του διπλώματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ: ΠΑΠΑΧΡΟΝΗ ΕΥΓΕΝΙΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΚΑΤΣΑΡΟΣ ΚΛΕΑΝΘΗΣ

ΑΘΗΝΑ, ΦΕΒΡΟΥΡΙΟΣ 2021

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Αυτή η διπλωματική εργασία υποβάλλεται από την συγγραφέα της ως μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών.

Υπεύθυνα δηλώνεται ότι, η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία έχει συγγραφεί από την υπογράφουσα και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει αξιολογηθεί στο πλαίσιο άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό.

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: Παπαχρόνη Ευγενία

ΥΠΟΓΡΑΦΗ: 

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Περίληψη

Η παρούσα έρευνα έχει ως στόχο της να αναδείξει ένα πολύ σημαντικό θέμα για το περιβάλλον των οργανισμών και ιδιαίτερα για τη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού. Εξετάζει την επίδραση της συμπεριληπτικής ηγεσίας στην δέσμευση των εργαζομένων ως προς την οργανωσιακή αλλαγή και ερευνά το ρόλο της εργασιακής αυτονομίας και της αντιληπτής οργανωσιακής υποστήριξης ως διαμεσολαβητές στη σχέση αυτή. Στην έρευνα συμμετείχαν 205 εργαζόμενοι από δύο επιχειρήσεις στον κλάδο του λιανεμπορίου. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως η ύπαρξη συμπεριληπτικής ηγεσίας συμβάλει στην δέσμευση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή· και επιπλέον επιβεβαίωσε πως η εργασιακή αυτονομία και η αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη, είναι σημαντικοί διαμεσολαβητές στη σχέση μεταξύ συμπεριληπτικής ηγεσίας και δέσμευσης στην αλλαγή. Στο τέλος της έρευνας παρουσιάζονται θεωρητικές και πρακτικές εφαρμογές των αποτελεσμάτων.

Λέξεις κλειδιά: οργανωσιακή αλλαγή, συμπεριληπτική ηγεσία, οργανωσιακή δέσμευση, δέσμευση στην αλλαγή, αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη, εργασιακή αυτονομία

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Abstract

The aim of the present research is to highlight a very important issue of organizations and especially for the Human Resource Management. It examines the impact of inclusive leadership on employee's commitment to organizational change and explores the mediating role of job autonomy and perceived organizational support in this relationship. The survey involved 205 employees from two companies of the retail sector. The research findings note that the existence of inclusive leadership contributes to employee's commitment towards organizational change; as well as the confirmed that job autonomy and perceived organizational support significantly mediate the relationship between inclusive leadership and commitment to change. At the end of the research, theoretical and practical implications are analyzed.

Key words: organizational change, inclusive leadership, organizational commitment, commitment to change, perceived organizational support, job autonomy.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς ευχαριστίες μου πρώτα από όλα στον επιβλέποντα καθηγητή μου κύριο Κατσαρό Κλεάνθη, για την καθοδήγησή του ως προς την επιλογή του θέματος της διπλωματικής, τις συμβουλές του για όποια δυσκολία αντιμετώπισα και όσα άγνωστα σημεία υπήρξαν. Την εμπιστοσύνη που έδειχνε σε δικές μου προτάσεις αλλά και την υποστήριξη και ενθάρρυνσή του ως το τέλος πως θα τα καταφέρω.

Επίσης, ευχαριστώ θερμά τον φίλο μου Νίκο, για την ανιδιοτελή βοήθειά του και την παροχή πολύτιμων συμβουλών που συνέβαλλαν καθοριστικά στην ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας.

Τέλος, ευχαριστώ πολύ τον φίλο μου Γιώργο, για την αμέριστη υπομονή συμπαράσταση και αγάπη που έδειξε καθόλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Περιεχόμενα

1. Εισαγωγή 1
2. Οργανωσιακή Αλλαγή (Organizational change) 3
2.1 Θεωρητικό πλαίσιο 3
2.2 Παράγοντες που οδηγούν σε οργανωσιακή αλλαγή 3
2.3 Αποτυχία οργανωσιακών αλλαγών 5
2.4 Μοντέλα οργανωσιακής αλλαγής 6
2.5 Αντίσταση στην Αλλαγή 11
3. Έρευνες για την οργανωσιακή αλλαγή 13
4. Οργανωσιακή δέσμευση (organizational commitment) 15
4.1Το μοντέλο των Mayer & Allen (1984) 16
5. Ηγεσία 21
5.1 Ιστορική αναδρομή 23
5.2 Μεταγενέστερα χρόνια 28
5.3 Σύγχρονα είδη ηγεσίας 36
5.4 Συμπεριληπτική ηγεσία (Inclusive Leadership) 43
5.4.1 Συμπεριληπτική ηγεσία. Το παράδειγμα της ‘’DELOITTE’’ 45
6.Εργασιακή αυτονομία (Job autonomy) 49
7. Αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη (Perceived organizational support) 51
8.Διαμεσολάβηση (Mediation) 54
8.1 Υποθέσεις Mediation 57
9. Έρευνα 60
9.1 Ερευνητικό πεδίο 60
9.1.1 Οι δύο εταιρείες 62
9.2 Ερευνητικός στόχος 64
9.3 Μεθοδολογία 65
9.3.1 Εργαλεία μέτρησης 65
9.3.2 Διαδικασία έρευνας 67
9.4 Περιγραφικά στατιστικά 68
9.4.1 Δημογραφικά στοιχεία 68
9.5 Αποτελέσματα στατιστικής ανάλυσης 71
9.5.1 Έρευνα αξιοπιστίας μεταβλητών (reliability analysis) 71
9.5.2 Ανάλυση συσχετίσεων 72
9.5.3 Ανάλυση γραμμικής παλινδρόμησης 74
9.5.4 Ανάλυση mediation 75
10. Συμπεράσματα & Προτάσεις 79

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

11. Περιορισμοί έρευνας 88
12. Επίλογος 89
13. Βιβλιογραφία 90
14 Παραρτήματα 95
I. Ερωτηματολόγιο έρευνας 95
II. Correlations, Regression & Mediations 104

Λίστα πινάκων

Πίνακας 1. Το μοντέλο αλλαγής του Lewin (1947) 7
Πίνακας 2**.** Μοντέλο ανάλυσης δυναμικής πεδίου (πηγή, Mark Connelly, 2020) 8
Πίνακας 3**.** Τα 8 στάδια του Kotter(πηγή, Kotter, 1966) 11
Πίνακας 4. Θεωρία χαρακτηριστικών (Stodgill,1974) 29
Πίνακας 5. Tannenbaum – Schmidt (1958) 31
Πίνακας 6**.** Μοντέλο πλέγματος διαχείρισης των Blake &Mouton (1964) 33
Πίνακας 7**:** Προσαρμοστική ηγεσία 42
Πίνακας 8**:** Τα 6 χαρακτηριστικά του ηγέτη χωρίς αποκλεισμούς (Dillon & Bourke, 2018) 47
Πίνακας 9 : Φύλο 68
Πίνακας 10 :Ηλικία 68
Πίνακας 11: Εκπαίδευση 69
Πίνακας 12: Εργασιακή κατάσταση 70
Πίνακας 13: Χρόνια υπηρεσίας 70
Πίνακας 14. Ανάλυση αξιοπιστίας μεταβλητών. 71
Πίνακας 15**:** Ανάλυση συσχετίσεων**.** 72
Πίνακας 16: Αποτελέσματα ανάλυσης παλινδρόμησης. 74
Πίνακας 17. Αποτελέσματα παλινδρόμησης, επίδραση ανεξάρτητης μεταβλητής στον διαμεσολαβητή (mediator), (Direct effects). 75
Πίνακας 18. Αποτελέσματα παλινδρόμησης, επίδραση του διαμεσολαβητή (mediator) στην εξαρτημένη μεταβλητή,(Direct effects) 76
Πίνακας 19. Αποτελέσματα της επιρροής της συμπεριληπτικής ηγεσίας στην δέσμευση στην αλλαγή. 76
Πίνακας 20. Αποτελέσματα της επιρροής της συμπεριληπτικής ηγεσίας στην συναισθηματική δέσμευση, όταν παρεμβάλλονται οι δύο διαμεσολαβητές (mediators) στη σχέση. 77
Πίνακας 21. Αποτελέσματα της επιρροής της συμπεριληπτικής ηγεσίας στην δέσμευση συνέχειας, όταν παρεμβάλλονται οι δύο διαμεσολαβητές (mediators) στη σχέση. 78
Πίνακας 22. Αποτελέσματα της επιρροής της συμπεριληπτικής ηγεσίας στην κανονιστική δέσμευση, όταν παρεμβάλλονται οι δύο διαμεσολαβητές (mediators) στη σχέση. 78

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

1. Εισαγωγή

Οι οργανωσιακές αλλαγές είναι ένα συχνό φαινόμενο στο περιβάλλον μιας επιχείρησης και η διοίκηση καλείται να εισάγει αυτές τις αλλαγές όσο πιο ομαλά και αποτελεσματικά μπορεί. Αυτό σχετίζεται άμεσα με την στάση και τις απόψεις των εργαζομένων, καθώς και τα ερεθίσματα που λαμβάνουν στο εργασιακό τους περιβάλλον. Το πρόβλημα που καλείται να εξετασθεί στην παρούσα εργασία είναι η έρευνα των απόψεων των εργαζομένων σχετικά με την οργανωσιακή αλλαγή, όταν αυτή προσπαθεί να εφαρμοστεί στο πλαίσιο μιας συμπεριληπτικής ηγεσίας, χωρίς αποκλεισμούς. Θέλουμε να εξετάσουμε το κατά πόσο η συμπεριληπτική ηγεσία σχετίζεται θετικά με την τάση των εργαζομένων να υποστηρίζουν την αλλαγή που εμφανίζεται στην εταιρεία τους. Στην εργασία έχουμε ξεχωρίσει τρεις παράγοντες οι οποίοι παρουσιάζονται κρίσιμοι στην επίδραση μιας αλλαγής και μεσώ της ανάλυσης μας θέλουμε να δούμε πώς αυτοί επηρεάζονται από δύο βασικούς mediators, την στάση που διατηρούν οι προϊστάμενοι απέναντι στους εργαζομένους καθώς και από το επίπεδο αυτονομίας που αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι στον τομέα απασχόλησης τους. Η κύρια άντληση αυτών των απόψεων πηγάζει από την λεγόμενη συμπεριληπτική ηγεσία, η οποία ουσιαστικά αποτελεί τον πυλώνα της ανάλυσής μας.

Η σημασία του συγκεκριμένου θέματος είναι σημαντική σε πολλά επίπεδα. Για παράδειγμα, τα ευρήματα μπορούν να χρησιμοποιηθούν ώστε να κατανοηθούν οι μηχανισμοί που καθορίζουν και επηρεάζουν τις απόψεις απέναντι σε μια οργανωσιακή αλλαγή. Με άλλα λόγια, μπορεί να παρέχει έναν οδηγό για την κατεύθυνση των αλλαγών και στον τρόπο που θα είναι ικανός να επιφέρει μια ομαλή μετάβαση.

Για την ανάλυση υποθέτουμε αρχικώς θετικές συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών όσο και για το mediating effect των δυο mediators. Μέσα από την διαδικασία της ανάλυσης των δεδομένων που συλλέχθηκαν θα επιχειρήσουμε να υποστηρίξουμε τις παραπάνω υποθέσεις μας καθώς και να ερμηνεύσουμε πιθανές αποκλίσεις από αυτές. Ένας βασικός περιορισμός που αντιμετωπίζει η ανάλυση μας, είναι ο μικρός αριθμός των απαντήσεων που λάβαμε από τα ερωτηματολόγια που διανεμήθηκαν. Σε κάθε περίπτωση, τα συμπεράσματα που προκύπτουν βοηθάνε στην περεταίρω κατανόηση του συγκεκριμένου θέματος.

Πιο συγκεκριμένα, στο δεύτερο κεφάλαιο καταγράφεται μια βιβλιογραφική επισκόπηση του θέματος. Περιγράφονται οι ορισμοί και οι διαστάσεις της οργανωσιακής αλλαγής, οι παράγοντες που οδηγούν στην ανάγκη οργανωσιακής αλλαγής και οι αιτίες που αυτές αποτυγχάνουν, η αντίσταση στην οργανωσιακή αλλαγή και η υποστήριξη της αλλαγής από τους εργαζομένους, που αποτελεί και την ανεξάρτητη μεταβλητή μας στην ανάλυση. Στη συνέχεια παρατίθεται μια ιστορική αναδρομή του όρου ηγεσία. Καταγράφονται και αναλύονται οι διάφορες θεωρίες που αποτελούν βάση της ηγεσίας καθώς και τα είδη ηγεσίας

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

που υπάρχουν. Τέλος, περιγράφονται οι δύο βασικοί mediators της έρευνάς μας, που είναι η αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη και η εργασιακή αυτονομία .

Στην συνέχεια, παρέχεται η μεθοδολογία της ανάλυσης. Επεξηγείται ακριβώς το ερευνητικό πρόβλημα, ο στόχος και η δομή του καθώς και τα στάδια από την κατασκευή του ερωτηματολογίου, με τα εργαλεία μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν, μέχρι την αποτύπωση των αποτελεσμάτων. Παρουσιάζονται οι δύο εταιρείες στις οποίες μοιράστηκαν τα ερωτηματολόγια, ο κλάδος που ανήκουν και τα χαρακτηριστικά του εργατικού δυναμικού τους.

Στο επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την ανάλυση, καθώς και τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του δείγματος που χρησιμοποιήθηκε. Περιγράφονται τα βήματα από την περιγραφική στατιστική, ο έλεγχος για την αξιοπιστία των μεταβλητών και η διαδικασία της ανάλυσης των mediators.

Στο τελευταίο κεφάλαιο ακολουθεί μια συζήτηση των αποτελεσμάτων, γίνεται μια προσπάθεια ερμηνείας των ευρημάτων, οι περιορισμοί που υπήρχαν ως προς την έρευνα και οι προτάσεις μας για θεωρητική και πρακτική εφαρμογή.

Τέλος, καταγράφεται η βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε για την εκπόνηση της εργασίας καθώς και τα παραρτήματα με τους πίνακες αποτελεσμάτων από την χρήση του στατιστικού εργαλείου που χρησιμοποιήθηκε.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

2. Οργανωσιακή Αλλαγή (Organizational change)

“ Intelligence is the ability to adapt to change”.- Stephen Hawking

2.1 Θεωρητικό πλαίσιο

Τις τελευταίες δεκαετίες ο ρυθμός με τον οποίο πραγματοποιούνται οι αλλαγές γύρω μας είναι ραγδαίος. Η αλλαγή σε επίπεδο προσωπικό αλλά και οργανωσιακό δεν είναι πολυτέλεια αλλά απαραίτητη προϋπόθεση για την επιβίωση. Ιδιαίτερα η οργανωσιακή αλλαγή είναι ένας από τους βασικότερους παράγοντες για την επιβίωση των οργανισμών μέσα στο χρόνο και τις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Αυτή η μετάβαση από τη μία κατάσταση στην άλλη (Χυτήρης,2001), συμβαίνει είτε γιατί ο οργανισμός αποφάσισε να αυξήσει την ικανότητά του, να δημιουργήσει αξία ή να βελτιώσει την αποτελεσματικότητά του, είτε γιατί υποχρεώθηκε να τα κάνει όλα αυτά (Kotter,1996). Σε αυτή την κατάσταση λοιπόν, οι οργανισμοί καλούνται να επανατοποθετηθούν και να προσαρμοστούν σε ένα νέο περιβάλλον. Επίσης, σύμφωνα με τους Cook & Hunsaker (2001), «η επιβίωση και η ανάπτυξη των οργανισμών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό πρώτα από την ικανότητά τους να κατανοήσουν το νέο περιβάλλον και δεύτερον, να προσαρμοστούν σε αυτό», καθώς και τα αποτελέσματα που θα φέρει η οργανωσιακή αλλαγή θα είναι αποδεχτά από τα μέλη του οργανισμού εξαιτίας των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν τις παρούσες συνθήκες.

2.2 Παράγοντες που οδηγούν σε οργανωσιακή αλλαγή

“Change is the law of life and those who look only to the past or present are certain to miss the future”.- John F. Kennedy

Ο λόγος που κάποιος οργανισμός οδηγείται σε αλλαγή είναι για να αυξήσει την αποτελεσματικότητά του ή να μειώσει το κόστος λειτουργίας του. Οι παράγοντες που οδηγούν τους οργανισμούς στις αλλαγές είναι ο ανταγωνισμός της αγοράς που συνεχώς αυξάνεται, η ανάπτυξη της τεχνολογίας που έχει κορυφωθεί τα τελευταία χρόνια και οι οικονομικές συνθήκες που επικρατούν σε κάθε χώρα. Έτσι λοιπόν, οι οργανισμοί καλούνται να αλλάξουν σε ατομικό ή ομαδικό επίπεδο, σε επίπεδο τεχνολογίας, δομής, οργάνωσης, διοίκησης, ακόμα και κουλτούρας. Αν δεν το κάνουν τη στιγμή που απαιτείται, τότε κινδυνεύουν να μείνουν εκτός αγοράς (Burnes, 2017).

Οι παράγοντες είναι τόσο εσωτερικοί όσο και εξωτερικοί. Εσωτερικοί μπορεί να είναι γεγονότα, όπως η δημιουργία μία καινοτομίας μέσα στον οργανισμό από κάποια ομάδα, ή η ύπαρξη νέων ιδεών από στελέχη-ταλέντα σε σημαντικές θέσεις. Ακόμα σε αλλαγή μπορεί να οδηγήσουν έντονες δυσαρέσκειες των εργαζομένων, είτε απέναντι στη διοίκηση, είτε απέναντι στις συνθήκες εργασίας. Οι εσωτερικοί παράγοντες όμως επηρεάζονται κατά μεγάλο ποσοστό

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

από τις εξωτερικές συνθήκες. Το καινούριο όραμα ενός ηγέτη, καθορίζεται βάσει του κατά πόσο γνωρίζει την αγορά, τον ανταγωνισμό και τις απαιτήσεις τόσο του εξωτερικού, όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος. Από την άλλη, αν για την ανάλυση των εξωτερικών παραγόντων προσεγγίσουμε την ανάλυση Μακροπεριβάλλοντος PEST θα δούμε πώς το πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον επηρεάζουν τη λειτουργία των οργανισμών.

Όσον αφορά το *πολιτικό*, οι μεταρρυθμίσεις στη νομοθεσία και τη φορολογία, η εναλλαγή των κυβερνήσεων, η πολιτική αστάθεια, οι οικονομικές και συναλλακτικές συμφωνίες μεταξύ των κρατών, η υπονόμευση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, μπορούν να οδηγήσουν τους οργανισμούς σε αλλαγές.

Επίσης, οι *οικονομικοί* παράγοντες, όπως ο ρυθμός του πληθωρισμού, η οικονομική κρίση, ή η ανάπτυξη μιας χώρας, οι μισθολογικές διακυμάνσεις και η αύξηση ή πτώση του φόρου προστιθέμενης αξίας (ΦΠΑ), μπορούν να οδηγήσουν τις επιχειρήσεις από απλές αλλαγές συστημάτων, μέχρι και μαζικές απολύσεις εργαζομένων.

Επιπλέον, οι μεταβολές στο *κοινωνικό* περιβάλλον διαδραματίζουν εξίσου καθοριστικό ρόλο για τη λειτουργία ενός οργανισμού. Αυτές μπορεί να είναι μεταβολές σε επίπεδο ανθρώπινων συμπεριφορών και πελατειακών απαιτήσεων. Είτε πρόκειται για εταιρεία παροχής υπηρεσιών, είτε λιανικού εμπορίου, είτε βαριά βιομηχανία, οι πελάτες πάντοτε επιθυμούν την καλύτερη εξυπηρέτηση, τα ποιοτικότερα προϊόντα, μεγαλύτερη εταιρική κοινωνική ευθύνη και σεβασμό προς το περιβάλλον. Γεγονός που πιέζει τους οργανισμούς να αλλάξουν και να προσαρμοστούν σε νέες συνθήκες. Ακόμα, οι αντιλήψεις των ανθρώπων σε ένα συγκεκριμένο γεωγραφικό περιβάλλον, η δομή της κοινωνίας και οι πολιτισμικές διαφορές με την ταυτόχρονη αύξηση των κοινωνικών ανισοτήτων, οδηγούν τους οργανισμούς σε αλλαγές.

Τέλος, και οι *τεχνολογικοί* παράγοντες φέρνουν αλλαγές στις επιχειρήσεις. Η τεχνητή νοημοσύνη έχει ήδη αντικαταστήσει σε πολλά επαγγέλματα τον ανθρώπινο παράγοντα και πιστεύεται πως στο μέλλον θα κυριαρχήσει σε περισσότερα. Η αυτοματοποίηση των διαδικασιών, η ρομποτική και η εξέλιξη των υπολογιστών έχουν καταργήσει παραδοσιακές μεθόδους εργασίας (Βακόλα & Κατσαρός, 2020).

Επομένως, μπορούμε να συμπεράνουμε πως η επιτυχία αλλά ακόμα και απλή επιβίωση των οργανισμών εξαρτάται από την ικανότητά τους να προσαρμόζονται στις αλλαγές (Greenberg & Baron, 2013). Θα πρέπει να βελτιώνουν τις τεχνολογίες τους, να υιοθετούν νέους τρόπους διοίκησης και οργάνωσης, να καινοτομούν, να λαμβάνουν υπόψιν και με τη σωστή οργανωσιακή ανάπτυξη μπορούν να βοηθήσουν τους εργαζομένους να προσαρμοστούν στις αλλαγές, καθώς όπως θα αναφέρουμε και στη συνέχεια η αντίσταση των εργαζομένων στην

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

αλλαγή είναι συχνή και για να γίνουν αποτελεσματικοί οι οργανισμοί θα πρέπει να την υπερνικήσουν (Greenberg & Baron, 2013).

2.3 Αποτυχία οργανωσιακών αλλαγών

"The world hates change, yet it is the only thing that has brought progress".-Charles F. Kettering

Μπορεί η προσαρμοστικότητα στο συνεχές, απαιτητικό και εναλλασσόμενο εργασιακό περιβάλλον να είναι σπουδαία δεξιότητα για τις επιχειρήσεις, δεν είναι όμως μεγάλο το ποσοστό επιτυχίας, καθώς μόλις το 30% από τα πλάνα επανασχεδιασμού επιχειρήσεων έχουν στεφθεί με επιτυχία (Hammer & Champy,1993). Οι κυριότεροι λόγοι για τους οποίους αποτυγχάνουν οι αλλαγές στους οργανισμούς είναι, η *έλλειψη οράματος* και στρατηγικής από μεριάς της επιχείρησης, η οποία από τη μία ξεκινά μία αλλαγή, χωρίς όμως να έχει ξεκάθαρο σχεδιασμό. Η *υπεροψία*, εξ αιτίας της οποίας εταιρείες με δυνατή παρουσία στην αγορά, πιστεύοντας πως δεν θα χάσουν την αίγλη και τη θέση τους στις προτιμήσεις των καταναλωτών, δεν προέβησαν σε αλλαγές όταν υπήρχε η ευκαιρία και έθεσαν σε κίνδυνο την επιβίωσή τους. Η *έλλειψη δέσμευσης της ηγεσίας* στην αλλαγή, οδηγεί σε αποτυχία του πλάνου. Η ηγεσία, οφείλει να είναι η πρώτη που θα στηρίζει και θα επικοινωνεί την αλλαγή μέσα στον οργανισμό, ώστε να εμπνέονται και οι εργαζόμενοι. Η *αντίσταση στην αλλαγή*, η οποία πηγάζει κυρίως από τους εργαζομένους που δεν στηρίζουν, συκοφαντούν και υπονομεύουν το σχέδιο της αλλαγής. Η *έλλειψη πόρων*, που είναι απαραίτητοι για την υλοποίηση της αλλαγής, και εφόσον δεν υπάρχουν επιβαρύνουν τον προϋπολογισμό τη επιχείρησης. Η *ελλιπής επικοινωνία*, που δεν δίνει τη δυνατότητα στους εργαζομένους να καταλάβουν όχι μόνο το γιατί συμβαίνει η αλλαγή αλλά και τι όφελος θα έχουν από αυτήν, ώστε να επιβαρύνουν το πρόγραμμά τους προκειμένου να εκπαιδευτούν για τις νέες συνθήκες. Η *ανεπαρκής εκπαίδευση*, η οποία δεν προσφέρει στους εργαζομένους τις ικανότητες για να προσαρμοστούν στην αλλαγή, τους προκαλεί ανασφάλεια για το άγνωστο, οδηγεί σε αντίσταση και άρα αποτυχία της αλλαγής. Η *ανικανότητα διοίκησης των αλλαγών*, η οποία γίνεται αντιληπτή όταν το σχεδιασμό και την εφαρμογή αυτής δεν την αναλαμβάνει ένα συγκεκριμένο, και ειδικά εκπαιδευμένο τμήμα του μάνατζμεντ. Τέλος, η *έλλειψη επιστημονικής γνώσης και πρακτικής* έρχεται να συμπληρώσει την προηγούμενη αιτία αποτυχίας των αλλαγών, αφού πολλές φορές άνθρωποι χωρίς τις απαιτούμενες επιστημονικές γνώσεις καλούνται να υλοποιήσουν οργανωσιακές αλλαγές (Beer & Nohria, 2000, Kotter, 2012, Βακόλα & Κατσαρός, 2020).

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

2.4 Μοντέλα οργανωσιακής αλλαγής

"It's not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent, but the one most responsive to change". - Charles Darwin.

Προκειμένου λοιπόν, να καταφέρουν οι οργανισμοί να δημιουργήσουν ένα πλάνο αλλαγής, να το υλοποιήσουν και να το φέρουν εις πέρας, δημιουργήθηκαν από επιστήμονες του κλάδου μοντέλα που βοηθούν στη διαδικασία αυτή. Όλα τα μοντέλα έχουν μεταξύ τους κοινά χαρακτηριστικά, θέτουν τις ίδιες βασικές προτεραιότητες. Αυτό που παρατηρείται είναι ο εξελικτικός χαρακτήρας των μοντέλων στην πάροδο του χρόνου, δηλαδή το πώς προσαρμόζονται στη νέα εποχή της παγκοσμιοποίησης και το γεγονός πως γίνονται όλο και πιο συγκεκριμένα ως προς τον τρόπο και τα μέσα για τη διαχείριση της οργανωσιακής αλλαγής.

Α. Το μοντέλο των τριών σταδίων του Lewin. Ο Lewin (1890-1947), ήταν από τους πιο σημαντικούς ψυχολόγους και πρωτοπόρος της σύγχρονης κοινωνικής ψυχολογίας. Με τις συνεχείς έρευνές του συνέβαλε καθοριστικά στην εξέλιξη της κοινωνικής ψυχολογίας, ενώ ανέλυσε την ανθρώπινη συμπεριφορά και επηρέασε την πειραματική ψυχολογία. Ήταν μάλιστα ο πρώτος που διατύπωσε τη θεωρία του για τη διοίκηση της αλλαγής. Ωστόσο, το μοντέλο των τριών σταδίων που πρότεινε ήταν κυρίως θεωρητικό, χωρίς να περιέχει ακριβείς τρόπους και μέσα με τα οποία θα πραγματοποιηθεί η αλλαγή. Για το λόγο αυτό νεότεροι ερευνητές το αμφισβήτησαν και δημιούργησαν νέα μοντέλα, με βάση αυτό, τα οποία θα αναλυθούν στη συνέχεια (Βακόλα & Κατσαρός, 2020).Το μοντέλο του Lewin (1947) βασιζόταν σε τρία στάδια:

i. Του ξεπαγώματος (unfreeze). Κατά τον Lewin στο πρώτο στάδιο της αλλαγής, συνεπάγεται πως θα δημιουργηθεί η αντίληψη ότι η αλλαγή είναι απαραίτητη, όπως και η ανάγκη για νέες συμπεριφορές και εν τέλει η σταθεροποίηση των νέων συμπεριφορών ως νόρμα. Προτού υιοθετηθεί μία αλλαγή από το σύνολο του οργανισμού θα πρέπει να περάσει από το αρχικό στάδιο του ξεπαγώματος. Όπως όμως είναι αναμενόμενο πολλοί θα αντιταχθούν στην αλλαγή, επομένως στόχος είναι κατά τη διάρκεια του ξεπαγώματος να υπάρχει επίγνωση πως η παρούσα κατάσταση προκαλεί εμπόδια στην επιτυχία του οργανισμού. Παλιές συμπεριφορές, τρόποι σκέψης και διαδικασίες θα πρέπει να εξεταστούν προσεκτικά για να δείξουν στους εργαζόμενους πόσο σημαντικό είναι να δημιουργηθεί ή να διατηρηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης στην αγορά. Στο στάδιο αυτό η επικοινωνία είναι πολύ σημαντική, καθώς θα πρέπει να ενημερώνονται οι εργαζόμενοι για την επικείμενη αλλαγή, τη λογική πίσω από αυτήν και πώς αυτή θα είναι ωφέλιμη για τον κάθε εργαζόμενο. Όσο πιο ενημερωμένοι είναι, όσο περισσότερο

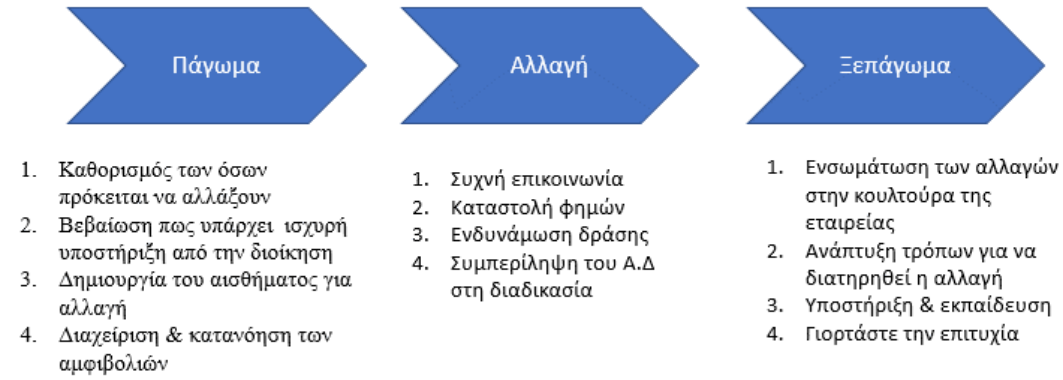
ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

αντιλαμβάνονται την αναγκαιότητα για την αλλαγή, τόσο πιο παρακινημένοι θα είναι για την υλοποίηση αυτής.

ii. Της μετακίνησης (change). Στο δεύτερο στάδιο, ξεκινούν οι διαδικασίες για την αλλαγή. Εδώ η αλλαγή γίνεται πραγματικότητα και πρέπει να υιοθετηθεί από το σύνολο του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι αρχίζουν να έχουν το αίσθημα της αβεβαιότητας και του φόβου, κάτι αρκετά δύσκολο να ξεπεραστεί. Μαθαίνουν τις νέες διαδικασίες, δομές και τρόπους σκέψης. Όσο πιο προετοιμασμένοι είναι γι' αυτό το βήμα τόσο πιο εύκολο είναι να ολοκληρωθεί. Γι' αυτό το λόγο, η εκπαίδευση, η επικοινωνία και η υποστήριξη είναι απαραίτητα για τους εργαζομένους, καθώς οικειοποιούνται την αλλαγή. Κατά τη διάρκεια αυτού του σταδίου, θα πρέπει να τους υπενθυμίζεται το πόσο σημαντική και ωφέλιμη είναι η αλλαγή.

iii. Του ξαναπαγώματος (refreeze). Στην τρίτη και τελευταία φάση γίνεται παγίωση της αλλαγής. Οποιαδήποτε αλλαγή έχει γίνει μέχρι αυτό το στάδιο, σε δομή, στρατηγική, διαδικασίες, ανθρώπινο δυναμικό, γίνεται αποδεκτή από τους εργαζομένους και ο οργανισμός ξαναπαγώνει σε μία νέα κατάσταση και νόρμα, όπως αυτή έχει δημιουργηθεί. Ο Lewin θεώρησε αυτό το στάδιο εξαιρετικά σημαντικό, ώστε οι εργαζόμενοι να μην επιστρέψουν στους παλιούς τρόπους λειτουργίας και σκέψης. Η βασικότερη προσπάθεια που πρέπει να γίνει είναι να εγγύηση πως η αλλαγή δεν έγινε χωρίς λόγο. Ο ρόλος της ηγεσίας στη δέσμευση της νέας κατάστασης, η επικοινωνία της νέας τάξης πραγμάτων και η θετική επιβράβευση των εργαζομένων για όσα έχουν πετύχει μέχρι αυτό το σημείο, αποτελεί το κλειδί για την ενσωμάτωση της αλλαγής στην εταιρική κουλτούρα.

Πίνακας 1. Το μοντέλο αλλαγής του Lewin (1947)



B. Μοντέλο ανάλυσης δυναμικής πεδίου Lewin (1951)

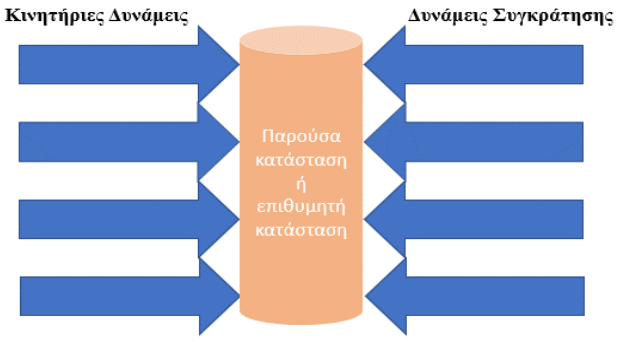
Ως εξέλιξη του παραπάνω μοντέλου, είναι αυτό της ανάλυσης δυναμικής πεδίου. Ο Lewin (1951) αναφέρει πως, «για να επιτευχθεί οποιαδήποτε αλλαγή πρέπει να αναστατωθεί η

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ισορροπία μεταξύ των δυνάμεων οι οποίες διατηρούν την κοινωνική αυτορρύθμιση σε ένα καθορισμένο επίπεδο». Επίσης, σύμφωνα με τον ίδιο, πριν από τη διαδικασία της αλλαγής το πεδίο δύναμης βρίσκεται σε ισορροπία μεταξύ των δυνάμεων που είναι υπέρ της αλλαγής και εκείνων που είναι κατά. Για να πραγματοποιηθεί λοιπόν η αλλαγή θα πρέπει είτε να προστεθούν συνθήκες ευνοϊκές για την αλλαγή, είτε να μειωθούν οι δυνάμεις που αντιστέκονται σε αυτήν. Εκείνο που αναφέρει είναι πως όταν οι κινητήριες δυνάμεις είναι ισχυρότερες από τις δυνάμεις συγκράτησης, το status quo ή η ισορροπία, θα αλλάξει. Η ανάλυση δυναμικής του πεδίου ενσωματώνεται στη θεωρία αλλαγής των τριών σταδίων καθώς ο οργανισμός κινείται προς την κατάργηση της υπάρχουσας ισορροπίας, την κίνηση προς την επιθυμητή αλλαγή και στη συνέχεια την παγίωση της αλλαγής στη νέα κατάσταση έτσι ώστε να υπάρχει μία νέα ισορροπία που να αντιστέκεται σε περαιτέρω αλλαγές (Lewin, 1951).

Η ανάλυση της δυναμικής πεδίου χρησιμοποιείται για να διακρίνει ποιοι παράγοντες μέσα σε μία κατάσταση ή έναν οργανισμό οδηγούν ένα άτομο μακριά από την επιθυμητή κατάσταση. Για να καταλάβει η διοίκηση του οργανισμού ποιοι παράγοντες κάνουν τους ανθρώπους να αντιστέκονται στην αλλαγή πρέπει να γίνουν κατανοητές οι αξίες και οι εμπειρίες αυτού του ατόμου ή της ομάδας. Οι παράγοντες υπέρ ή κατά της αλλαγής μπορεί να είναι τόσο εσωτερικοί, όσο και εξωτερικοί. Οι εσωτερικοί παράγοντες που ευνοούν την αλλαγή είναι, το όραμα του ηγέτη, οι ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού, η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών, το θετικό κλίμα και η ανοιχτή επικοινωνία. Ενώ εκείνοι που εμποδίζουν την αλλαγή μπορεί να είναι η αδύναμη ηγεσία, η έλλειψη πόρων και ικανοτήτων της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού και οι γραφειοκρατικές δομές. Αντίστοιχα οι εξωτερικές δυνάμεις που ευνοούν την αλλαγή μπορεί να είναι, η απελευθέρωση των αγορών σε συνδυασμό με την παγκοσμιοποίηση, η εμφάνιση νέων τεχνολογιών και οι ανάγκες των πελατών που πιέζουν για καινοτομία. Από την άλλη, οι εξωτερικές δυνάμεις πολλές φορές προκαλούν εμπόδια στην αλλαγή, όπως η κακή οικονομική κατάσταση της χώρας, η πολιτική αστάθεια και αβεβαιότητα στο διεθνές περιβάλλον, ο κρατικός παρεμβατισμός μέσω νόμων και η πολυπλοκότητα γραφειοκρατικών δομών (Βακόλα & Κατσαρός, 2020).

Πίνακας 2. Μοντέλο ανάλυσης δυναμικής πεδίου (πηγή, Mark Connelly, 2020)



ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, οι Huczynski & Buchanan (2007), καταγράφουν τα 7 βασικά βήματα που οδηγούν στην ανάλυση δυναμικής πεδίου.

i. Ξεκάθαρος ορισμός της αλλαγής που τίθεται προς ανάλυση. Ο στόχος και το όραμα της μελλοντικής επιθυμητής κατάστασης θα πρέπει να προσδιορίζεται, όπως επίσης και τα δυνατά και σημεία βελτίωσης.
ii. Καταγραφή των δυνάμεων που είναι ευνοϊκές για την αλλαγή. Οι δυνάμεις αυτές αφορούν τη διαθεσιμότητα των πόρων και των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού και τις συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος.
iii. Αξιολόγηση των δυνάμεων ώθησης και παρεμπόδισης της αλλαγής. Για παράδειγμα, κάποιος παράγοντας μπορεί να έχει σημαντική επίδραση υπέρ ή κατά της αλλαγής και κάποιος άλλος πολύ χαμηλότερη.
iv. Ιεράρχηση αυτών των παραγόντων σε κλίμακα δύναμης. Για παράδειγμα από το 1 (πολύ αδύναμοι) μέχρι το 5 (εξαιρετικά ισχυροί).
v. Επανέλεγχος των δυνάμεων. Κάποιες από αυτές ενδεχομένως να έχουν δυνατότητα ευελιξίας για αλλαγή και να μπορούν να επηρεαστούν.
vi. Στρατηγική! Αν τα προηγούμενα στάδια έχουν ολοκληρωθεί με επιτυχία, η καταγραφή, αξιολόγηση και ιεράρχηση των δυνάμεων, τότε σειρά έχει η δημιουργία στρατηγικής για να ενισχυθούν οι κινητήριες δυνάμεις που ευνοούν την αλλαγή , ή να αποδυναμωθούν εκείνες που συγκρατούν και εμποδίζουν την αλλαγή.
vii. Προτεραιότητα στα βήματα δράσης. Ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης, θα πρέπει αν προσδιοριστούν οι πόροι που θα χρειαστούν και να αποφασιστεί πως θα εφαρμοστεί το πλάνο δράσης (Mark Connelly, 2020).

Γ. Τα οκτώ στάδια του Kotter (1996). Είναι ένα από τα σημαντικότερα μοντέλα μελέτης και ελέγχου της οργανωσιακής αλλαγής. Ο Kotter παρουσιάζει στο μοντέλο του μια σειρά από δράσεις και ενέργειες, οι οποίες πρέπει να υλοποιηθούν με συγκεκριμένη σειρά έτσι ώστε να πετύχει το σχέδιο της οργανωσιακής αλλαγής. Παρατηρώντας τις επιχειρήσεις να αποτυγχάνουν κατά τη διάρκεια των αλλαγών τους, κατέληξε σε κάποια συμπεράσματα. Τα ηγετικά στελέχη των επιχειρήσεων, όχι μόνο αδυνατούσαν να διαχειριστούν τη διαδικασία της αλλαγής, αλλά απουσίαζε ακόμη και το όραμα, το οποίο θα έπρεπε να επικοινωνήσουν στους εργαζομένους. Δεν μπορούσαν να τονίσουν την ανάγκη για αλλαγή, δυσκολεύονταν να δημιουργήσουν ένα κλίμα ομαδικότητας και συντονισμού δυσκολεύονταν στην επίτευξη ακόμη και βραχυπρόθεσμων στόχων, ενώ αποτύγχαναν στην ενσωμάτωση της αλλαγής στην κουλτούρα του οργανισμού (Βακόλα & Κατσαρός, 2020). Έτσι λοιπόν ο Kotter πρότεινε 8 στάδια:

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

i. Δημιουργία της αίσθησης του επειγόντως: Όσο πιο επιτακτική παρουσιαστεί η ανάγκη για αλλαγή στους εργαζομένους, τόσο μικρότερη θα είναι και η αντίσταση ως προς αυτήν. Θα έχουν κατανοήσει την αναγκαιότητα και τη χρησιμότητα αυτής για την επιτυχία ή ακόμη για την επιβίωση του οργανισμού.

ii. Δημιουργία ισχυρής καθοδηγητικής ομάδας: Αφού καταφέρει η διοικητική ομάδα του οργανισμού να καταστήσει σαφή την ανάγκη για αλλαγή, θα πρέπει στη συνέχεια να δημιουργήσει μία ομάδα με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που θα ενστερνίζεται το όραμα, τις αξίες, τις ανάγκες και θα έχει τη θέληση να βοηθήσει στην υλοποίηση της αλλαγής.

iii. Δημιουργία οράματος: Κανένας οργανισμός δεν είναι επιτυχημένος χωρίς όραμα. Το ίδιο συμβαίνει κατά την διαδικασία της αλλαγής. Θα πρέπει να υπάρχει ένα όραμα και μία συγκεκριμένη κατεύθυνση, διαφορετικά οι ομάδες του οργανισμού θα πορεύονται τυχαία χωρίς αποτέλεσμα.

iv. Επικοινωνία- Διάχυση και Μετάδοση του οράματος: Η επικοινωνία μέσα σε έναν οργανισμό είναι απαραίτητη ούτως ή άλλως. Πόσο μάλλον όταν πρόκειται για την επικοινωνία που στόχο έχει την υιοθέτηση του οράματος αλλαγής από το σύνολο του εργατικού δυναμικού. Η υιοθέτηση αυτή θα ξεκινά από τη διοίκηση του οργανισμού, όπου τα λόγια θα συνδυάζονται και με έργα και λειτουργώντας ως παράδειγμα (leading by example) για τους υπόλοιπους εργαζομένους θα περνά το όραμα σε όλη τον οργανισμό (Βακόλα & Κατσαρός, 2020).

v. Ενδυνάμωση με σκοπό την υποστήριξη του οράματος: Στο στάδιο αυτό τα μέλη του οργανισμού είναι έτοιμα να υλοποιήσουν την αλλαγή. Κάθε άποψη είναι επιθυμητή και σεβαστή, οι νέες ιδέες και οι αντίθετες απόψεις ακούγονται με σκοπό τη βελτίωση και την αντιμετώπιση των εμποδίων.

vi. Αναπαραγωγή μικρών επιτυχιών : Το πιο σημαντικό κίνητρο για τους εργαζομένους, προκειμένου να συνεχίσουν την διαδικασία αλλαγής, είναι η επιτυχία. Όσο περισσότερες νίκες κατακτούν οι εργαζόμενοι, τόσο περισσότερο ανυψώνεται το ηθικό τους, ισχυροποιούνται τα κίνητρά τους και αντιλαμβάνονται την σπουδαιότητα της αλλαγής.

vii. Παγίωση ωφελειών και παραγωγή και εξέλιξη στην υλοποίηση της αλλαγής: Η αλλαγή δεν είναι πάντα χρονικά οριοθετημένη. Αντίθετα, η μία αλλαγή μπορεί να φέρει την επόμενη άλλη και οι εργαζόμενοι να αισθανθούν πως βρίσκονται σε τέλμα. Ο ρόλος της διοίκησης λοιπόν σε αυτό το στάδιο είναι να κρατά το ενδιαφέρον τους και να φροντίζει να μην απογοητεύονται από την καθυστέρηση της ολοκλήρωσης της αλλαγής.

viii. Ενσωμάτωση της νέας κατάστασης στην κουλτούρα του οργανισμού: Σκοπός της αλλαγής είναι η βελτίωση και η δημιουργία καλύτερων συνθηκών. Αν η νέα

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

κατάσταση δεν ενσωματωθεί με την εταιρική κουλτούρα και δεν αποτελεί καθημερινότητα των εργαζομένων, τότε ο οργανισμός κινδυνεύει να επιστρέψει σε προηγούμενες καταστάσεις.

Πίνακας 3. Τα 8 στάδια του Kotter(πηγή, Kotter, 1966)



2.5 Αντίσταση στην Αλλαγή

"People don't resist to change; they resist being changed".- Peter Senge

Όπως σε κάθε αλλαγή στη ζωή μας, είτε ευχάριστη, είτε δυσάρεστη, είναι δύσκολο να προσαρμοστούμε, έτσι και στο πλαίσιο οργανωσιακών αλλαγών, είναι δύσκολο και όχι πάντα ευχάριστο για τους εργαζομένους να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα. Πιο συγκεκριμένα, πολύ συχνά παρατηρείται το φαινόμενο της αντίστασης στην οργανωσιακή αλλαγή. Αυτό συμβαίνει διότι, οι εργαζόμενοι δεν υποστηρίζουν την οργανωσιακή αλλαγή, και δεν εμπιστεύονται την ηγεσία που προάγει την αλλαγή αυτή (Oreg, 2003). Σε κάποιες περιπτώσεις οι εργαζόμενοι αρνούνται εμφανώς να υποστηρίξουν την αλλαγή, είτε κάνοντας σαμποτάζ στη διοίκηση, είτε διαδίδοντας φήμες μέσα στον οργανισμό για τον αρνητικό αντίκτυπο που θα έχει η αλλαγή αν εφαρμοστεί, είτε δημιουργώντας απειλές, είτε ακόμα απειλώντας με παραίτηση (Petrini & Hultman,1995). Επιπλέον, ακόμα και με έμμεσο τρόπο μπορούν οι εργαζόμενοι να αντισταθούν στην αλλαγή, υιοθετώντας παθητική στάση απέναντι στα πράγματα, χωρίς να μοιράζονται με τους συναδέλφους τους πληροφορίες σχετικά με την αλλαγή, ή προσποιώντας πως δεν γνωρίζουν σχετικά με την αλλαγή ή ακόμα χωρίς να καταβάλλουν καμία ουσιαστική προσπάθεια για την υλοποίηση της αλλαγής. Εφαρμόζοντας μία αλλαγή, ανεξάρτητα από το πόσο μεγάλη ή μικρή είναι, κάθε οργανισμός, θα πρέπει να περιμένει να συναντήσει αντίσταση από τους εργαζομένους. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να είναι έτοιμοι οι οργανισμοί να μειώσουν αυτή την αντίσταση και τις αρνητικές αντιδράσεις. Θα πρέπει λοιπόν, να είναι ενήμεροι και να γνωρίζουν περισσότερα για τους λόγους για τους οποίους οι οργανωσιακές αλλαγές, αποτυγχάνουν. Στην βιβλιογραφία, υπάρχει πλούσιο υλικό για το συγκεκριμένο θέμα και

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

μάλιστα αποτελεί ένα από τα σπουδαιότερα θέματα διερεύνησης των κοινωνικών επιστημών (Foks, 2015).

Προκειμένου να αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί την αντίσταση που φέρουν οι εργαζόμενοι στην αλλαγή, πρέπει να υιοθετούν ορισμένες πρακτικές. Σύμφωνα με τον Kotter (1979), οι πιο σημαντικοί τρόποι για να μπορέσει ένας οργανισμός να μειώσει την αντίσταση στην αλλαγή, είναι, *η εκπαίδευση και η επικοινωνία* του λόγου που γίνεται η αλλαγή, η μορφή που θα έχει η αλλαγή και οι συνέπειες αυτής, στο άμεσο μέλλον για τα μέλη του οργανισμού. Με τον τρόπο αυτό οι εργαζόμενοι ανακουφίζονται, αποβάλλουν το άγχος που μπορεί να τους προκαλεί η ένταξη μιας νέας τάξης πραγμάτων, αντιλαμβάνονται το σκοπό, τις απαιτήσεις και τα οφέλη της. Η *συμμετοχή και η ανάμειξη* των εργαζομένων στην υλοποίηση της αλλαγής. Οι εργαζόμενοι, συμμετέχοντας στην αλλαγή, εκθέτοντας τις απόψεις τους, τους προβληματισμούς, τις ανασφάλειές και τις επιφυλάξεις που ενδεχομένως να αισθάνονται απέναντι στην αλλαγή, γίνονται κομμάτι αυτής και νιώθουν πως ο οργανισμός τους λαμβάνει υπόψιν. Είναι πιο εύκολο να πραγματοποιηθεί, εφόσον έχουν συνεισφέρει και οι ίδιοι σε αυτήν και έχουν βοηθήσει στην προώθησή της. Η *διευκόλυνση και η υποστήριξη*, αφορά περισσότερο την ψυχολογική υποστήριξη των εργαζομένων κατά τη διάρκεια της αλλαγής. Η διοίκηση σε αυτή την περίπτωση χρησιμοποιεί ποικίλους πόρους προκειμένου να παρέχει συμβουλευτική υποστήριξη σε όσους αισθάνονται ανασφάλεια και άγχος απέναντι στην αλλαγή. Η *χειραγώγηση και ο εγκλωβισμός,* όπου χρησιμοποιούνται ακόμη και εν μέρη αληθή γεγονότα προκειμένου οι εργαζόμενοι να πειστούν για την αναγκαιότητα της αλλαγής. Αυτό μπορεί να σημαίνει πως ο οργανισμός ΄΄τρομοκρατεί΄΄ τους εργαζομένους με πτώχευση αν δεν υιοθετηθεί η αλλαγή, ή ακόμα να τους προσφέρει κάποια προσωρινά οφέλη για την επίτευξη του δικού του μακροπρόθεσμου στόχου. Στην περίπτωση αυτή φυσικά, οι εργαζόμενοι μπορεί να αντιληφθούν πως χειραγωγήθηκαν και αυτό να οδηγήσει σε χειρότερα αποτελέσματα. Τέλος, η *επιβολή* όταν είναι επείγον η αλλαγή να υιοθετηθεί και η διοίκηση έχει τη δύναμη να το κάνει, όπου τα αποτελέσματα είναι άμεσα, αλλά ενέχεται ο κίνδυνος να δημιουργηθεί αρνητικό κλίμα απέναντι σε εκείνους που πρότειναν την αλλαγή.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

3. Έρευνες για την οργανωσιακή αλλαγή

Το μεγαλύτερο μέρος της βιβλιογραφίας έχει επικεντρωθεί σε οργανωτικούς παράγοντες κατά τη διαδικασία της αλλαγής. Για παράδειγμα έχουν γίνει έρευνες στο πλαίσιο εννοιολογικής σημασίας της αλλαγής, όπως επίσης και έρευνες για παράγοντες που οδήγησαν σε επιτυχημένες ή αποτυχημένες προσπάθειες αλλαγής ή κάποιες άλλες που αφορούν την οργανωτική αποτελεσματικότητα και διάφορες πτυχές των διαδικασιών της αλλαγής, όπως η δικαιοσύνη και η αμεροληψία. Όλες αυτές οι έρευνες είναι από την οπτική της διοίκησης και της ηγεσίας και έχουν αναλυθεί εκτενώς στη βιβλιογραφία. Ωστόσο, υπάρχει ακόμη χώρος στην τρέχουσα βιβλιογραφία για έρευνες εξίσου σημαντικές αναφορικά με την οργανωσιακή αλλαγή αλλά από την οπτική των εργαζομένων. Πολλοί ερευνητές μάλιστα έχουν επιβεβαιώσει πως ο κάθε εργαζόμενος μεμονωμένα θα πρέπει να είναι έτοιμος για την αλλαγή γιατί σύμφωνα με τον Berneth (2004), η προθυμία των εργαζομένων είναι ένας κρίσιμος παράγοντας επιτυχημένης προσπάθειας για οργανωσιακή αλλαγή. Οι περισσότερες έρευνες που έχουν γίνει από την οπτική των εργαζομένων αφορούν κυρίως ζητήματα για το στυλ ηγεσίας που επικρατεί κατά τη διάρκεια της αλλαγής (όπως πχ, η μετασχηματιστική ηγεσία), το ρόλο της ηγεσίας στην αλλαγή και το φαινόμενο της αντίστασης στην αλλαγή.

Επιπροσθέτως, στον τομέα της οργανωσιακής αλλαγής έχει γίνει πολλή έρευνα σχετικά με τις εργασιακές σχέσεις (Oreg,2006, Meyer & Topolnytsky, 2005), επειδή οι ψυχολογικές διαδικασίες που βιώνουν οι εργαζόμενοι κατά τη διάρκεια της αλλαγής έχουν λάβει αυξημένη προσοχή τα τελευταία χρόνια. Αυτό περιλαμβάνει και τον κρίσιμο ρόλο που οι εργασιακές σχέσεις έχουν στην αύξηση των ατομικών και οργανωτικών αποτελεσμάτων. Επίσης, υπάρχει μεγάλη έρευνα στη σύνδεση του μετασχηματικού στυλ ηγεσίας (transformational leadership), σε σχέση με τα θετικά εργασιακά αποτελέσματα (Bass & Avolio, 2003). Έτσι φαίνεται ότι οι ηγέτες μπορούν να προκαλέσουν θετικό προσανατολισμό των εργαζομένων στην αλλαγή και αυτό να λειτουργήσει ως πηγή υποστήριξης στην αλλαγή. Ακόμα, υπάρχουν έρευνες σχετικά με τις εργασιακές σχέσεις που επικεντρώνονται στον ίδιο τον ηγέτη και στο πώς αυτός χειρίζεται, οργανώνει και καθοδηγεί την οργανωσιακή αλλαγή. Ωστόσο, αυτό που παρατηρήθηκε, είναι πως δεν υπάρχουν πολλές μελέτες που να αναφέρονται στη σχέση μεταξύ ηγεσίας και εργαζομένων κατά τη διάρκεια της οργανωσιακής αλλαγής, ή σε ποιο βαθμό αυτή η σχέση επηρεάζει τη στάση των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή. Παρόλα αυτά θεωρούμε πως υπάρχει αρκετό ενδιαφέρον σε αυτή τη σχέση και την έρευνα από την οπτική των εργαζομένων, καθώς η υψηλής ποιότητας σχέση μεταξύ ηγεσίας και εργαζομένων επηρεάζει τη δέσμευση των δεύτερων στην αλλαγή. Και αυτό θα μπορούσαμε να πούμε ότι συμβαίνει επειδή εκτιμάται η άποψη και η συμπεριφορά των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Επιπλέον, κάποιες έρευνες αναφέρονται στη σχέση που έχουν οι εργαζόμενοι μεταξύ τους κατά τη διάρκεια των οργανωσιακών αλλαγών. Οι ερευνητές διαπίστωσαν πως τα συναισθήματα, οι στάσεις και οι αντιλήψεις των εργαζομένων είτε είναι θετικά είτε αρνητικά, η σχέση με τους συναδέλφους, το χώρο εργασίας, τους προϊσταμένους κλπ., σχετίζονται άμεσα ή έμμεσα με τη στάση τους απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή. Στις συγκεκριμένες έρευνες τα στοιχεία μέτρησης εστιάζουν στις επιθυμίες και δυσαρέσκειες των εργαζομένων, προς τους συναδέλφους τους, και την απόλαυση που σχετίζεται με την ομιλία, την αλληλεπίδραση και τη συνεργασία μαζί τους. Επίσης, υπάρχει μια σημαντική σχέση μεταξύ των στάσεων που έλαβαν τα άτομα κατά τη διάρκεια μιας αλλαγής, και των στάσεων των προϊσταμένων στο δίκτυο επικοινωνίας τους. Έρευνα σχετικά με αυτό (Burkhardt, 1994) έδειξε έμμεση σχέση μεταξύ των μεταβλητών αυτών. Διαπίστωσαν πως η αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη (perceived organizational support) και η εμπιστοσύνη στους συναδέλφους (trust), σχετίζονται θετικά με την αύξηση των εργασιακών αποτελεσμάτων. Η τρέχουσα βιβλιογραφία μας δείχνει πως υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ των στάσεων των εργαζομένων και των συναδέλφων τους, ωστόσο το κενό στη βιβλιογραφία είναι στη σχέση μεταξύ της ποιότητα της σχέσης με τους συναδέλφους και της απορροής αυτής της σχέσης σχετικά με τη δέσμευση για οργανωσιακή αλλαγή.

Οι έρευνες στο σύνολό τους προσφέρουν πληροφορίες για τον τρόπο με τον οποίο οι εργασιακές σχέσεις μπορούν να επηρεάσουν η μία την άλλη και συμβάλλουν σημαντικά στη βιβλιογραφία και την κατανόηση των οργανισμών. Τα κενά που μπορούμε να παρατηρήσουμε είναι αναφορικά με τη δέσμευση των εργαζομένων στο πλαίσιο της αλλαγής και την επίδραση της ποιότητας της σχέσης μεταξύ ηγεσίας και εργαζομένων.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

4. Οργανωσιακή δέσμευση (organizational commitment)

Commitment to change is the glue that provides the vital bond between people and change goals-Conner, 1992.

Για να είναι λοιπόν, μία αλλαγή σύμφωνη με τα συμφέροντα και τις επιθυμίες των εργαζομένων καλύτερο είναι να γίνονται κάτω από συνθήκες οργάνωσης και προγραμματισμού. Διότι, οι προγραμματισμένες οργανωσιακές αλλαγές, οι οποίες μπορεί να περιλαμβάνουν αλλαγές στην δομή, τους στόχους κλπ., θεωρούνται λιγότερο απειλητικές σε σύγκριση με τις ξαφνικές αλλαγές, αφού έχουν περάσει από προσεκτικούς χειρισμούς προτού εφαρμοστούν. Η αβεβαιότητα, που προκύπτει πολλές φορές μέσα από τις αλλαγές μπορεί να οδηγήσει σε εργασιακή ανασφάλεια, συγκρούσεις ρόλων και γεγονότα που προκαλούν άγχος στον εργαζόμενο. Αυτό το αποτέλεσμα είναι πολύ πιθανό να οδηγήσει σε αντίδραση των εργαζομένων απέναντι σε μια οργανωσιακή αλλαγή.

Γενικά, η συμμετοχή των εργαζομένων στις αποστολές και τα οράματα ενός οργανισμού και οι τύποι των δεσμεύσεων των εργαζομένων έναντι του οργανισμού, παραμένουν στο επίκεντρο του σχεδιασμού οποιασδήποτε στρατηγικής. Η ηγεσία των εταιρειών καθοδηγεί κατανοώντας την ψυχολογία των εργαζομένων, τα συναισθήματα των εργαζομένων και τις προσδοκίες τους. στόχος είναι η ικανοποίηση των αναγκών τους με τρόπο που να οδηγεί σε win -win καταστάσεις τόσο για τον εργοδότη, όσο και για τον εργαζόμενο. Αυτή η κατάσταση εγγυάται την οργανωσιακή δέσμευση του εργαζομένου και με τη σειρά του αυτή βοηθά τον οργανισμό να πραγματοποιεί τους στόχους του. Επομένως, ως οργανωσιακή δέσμευση ορίζεται η άποψη της ψυχολογίας των μελών του οργανισμού ως προς την προσήλωση τους στον οργανισμό για τον οποίο εργάζονται. Είναι η δύναμη της προσκόλλησης που αισθάνεται ο εργαζόμενος απέναντι σε έναν οργανισμό. Μπορεί να μετρηθεί από τον βαθμό στον οποίο ένα άτομο είναι έτοιμο να υιοθετήσει τις οργανωτικές αξίες και τους στόχους, από τον βαθμό στον οποίο είναι διατεθειμένος να εκπληρώσει τις ευθύνες της εργασίας του και από τη συμπεριφορά που παρατηρείται στο χώρο εργασίας του. Η οργανωσιακή δέσμευση παίζει καθοριστικό ρόλο στον καθορισμό του κατά πόσον ένας εργαζόμενος θα παραμείνει με τον οργανισμό για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα και θα εργαστεί με πάθος για την επίτευξη των εταιρικών στόχων. Εφόσον υπάρχει οργανωσιακή δέσμευση, είναι πιο εύκολο για τον οργανισμό να προβλέψει την ικανοποίηση των εργαζομένων, την εμπλοκή των εργαζομένων στα κοινά της εταιρείας, την κατανομή της ηγεσίας, την εργασιακή απόδοση, την ανασφάλεια στην εργασία και άλλα παρόμοια χαρακτηριστικά. Το επίπεδο δέσμευσης ενός εργαζομένου στη δουλειά του είναι σημαντικό να αναγνωρίζεται από την πλευρά της επιχείρησης για να μπορεί και η ίδια να γνωρίζει την αφοσίωση στα καθήκοντα που του ανατίθενται σε καθημερινή βάση. Επομένως, η επιτυχία μιας αλλαγής έγκειται στην αφοσίωση που θα επιδείξουν τα εμπλεκόμενα μέλη. Αν δεν υπάρξει η απαραίτητη υποστήριξη των εργαζομένων, ακόμα και η πιο καλά οργανωμένη

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

αλλαγή μπορεί να μην πετύχει τον σκοπό της. Έτσι με τον όρο αφοσίωση σε μια αλλαγή (commitment to change) αναφερόμαστε στην συμπεριφορική τάση να δουλέψει κάποιος προς την κατεύθυνση μίας αλλαγής. Διαφορετικά, ο Conner (1992), ανέφερε πως η δέσμευση στην αλλαγή είναι η κόλλα που προσφέρει τον ζωτικό δεσμό μεταξύ των ανθρώπων και των στόχων της αλλαγής. Όταν συμβαίνει μία αλλαγή μέσα στον οργανισμό οποιασδήποτε φύσεως, είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι να ακολουθούν αυτή την αλλαγή. Οι Meyer & Herscovitch (2002), αναφέρουν πως η δέσμευση στην αλλαγή είναι μία νοοτροπία που δεσμεύει ένα άτομο σε μία πορεία δράσης που κρίνεται απαραίτητη για την επιτυχημένη εφαρμογή της αλλαγής. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι αποτελεί μια ψυχολογική κατάσταση που ωθεί τον εργαζόμενο να διατηρήσει την θέση του και τον ρόλο του στην εργασία. Ο όρος της οργανωσιακής αφοσίωσης έχει απασχολήσει αρκετά τα τελευταία χρόνια τον ερευνητικό κλάδο της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, και αποτελεί αντικείμενο πολλών ερευνητών.

4.1Το μοντέλο των Meyer & Allen (1984)

Οι Meyer & Allen (1984) αναφέρονται σε ένα αναλυτικό μοντέλο σχετικά με την οργανωσιακή δέσμευση. Αναφέρονται στην ύπαρξη τριών διαφορετικών ψυχολογικών καταστάσεων, οι οποίες χαρακτηρίζουν την σχέση του εργαζόμενου με τον οργανισμό και τις επιπτώσεις στην απόφαση να συνεχιστεί ή να διακοπεί η σχέση αυτή. Σύμφωνα λοιπόν με τους ίδιους ερευνητές, κάποιοι άνθρωποι έχουν δεσμευτεί απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή επειδή αγαπούν αυτό που κάνουν, ή επειδή οι εταιρικοί στόχοι είναι στην ίδια γραμμή και κατεύθυνση με τους δικούς τους. Άλλοι εργαζόμενοι μπορεί να φοβούνται εκείνα που μπορεί να χάσουν αν σταματήσουν να εργάζονται προς την αλλαγή και άλλοι μπορεί να αισθάνονται υποχρέωση απέναντι στην εταιρεία ή στην ηγεσίας τους. Στο μοντέλο δέσμευσης διακρίνονται κάποιες ψυχολογικές καταστάσεις. Οι καταστάσεις αυτές είναι οι εξής: *affective commitment*, δηλαδή η επιθυμία του εργαζόμενου να παραμείνει στην θέση του, και αναφέρεται στην συναισθηματική δέσμευση και επιθυμία για συμμετοχή στον οργανισμό που ανήκει, *continuance commitment* δηλαδή ότι χρειάζεται ο εργαζόμενος να παραμείνει, και αναφέρεται στην αφύπνιση του εργαζόμενου ότι ενέχονται κίνδυνοι αν απομακρυνθεί από τον οργανισμό και για αυτό σκέφτεται το κόστος που σχετίζεται με την πράξη αυτή και *normative commitment* δηλαδή, η υποχρέωση του να παραμείνει, και αναφέρεται στα συναισθήματα αναγκαστικής παραμονής στον οργανισμό, χωρίς πραγματικά να το θέλει. Φυσικά και ένας εργαζόμενος μπορεί να βιώνει παραπάνω από μια από αυτές τις ψυχολογικές καταστάσεις ταυτόχρονα ή να βιώσει και τις τρεις συναισθηματικές καταστάσεις κατά τη διάρκεια παραμονής του στον οργανισμό. Για παράδειγμα, κάποιος θα μπορούσε να χρειάζεται να μείνει αλλά να το επιθυμεί ταυτόχρονα χωρίς όμως να αισθάνεται και αναγκασμένος να δεσμευτεί με μια εργασιακή αλλαγή. Κάποιος άλλος θα μπορούσε να αισθάνεται μικρή επιθυμία να παραμείνει, μέτρια ανάγκη να παραμείνει

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

και ισχυρή υποχρέωση να παραμείνει κ.ο.κ. Αρχικά αυτό το μοντέλο, επικεντρώνεται στην οργανωσιακή δέσμευση, αλλά οι τομείς στους οποίους εξετάζεται η δέσμευση, έχουν γίνει ολοένα και πιο διαφορετικοί, όπως για παράδειγμα η δέσμευση στην αλλαγή.

Τα χαρακτηριστικά που επηρεάζουν εκείνες τις ψυχολογικές καταστάσεις που βιώνουν οι εργαζόμενοι κατατάσσονται σε τέσσερις κατηγορίες. Αυτές αποτελούνται από τα προσωπικά χαρακτηριστικά, από τα χαρακτηριστικά της δουλειάς, την εργασιακή εμπειρία και τα δομικά χαρακτηριστικά. Έχει ειπωθεί ότι το μέγεθος του continuance commitment βασίζεται σε δύο πυλώνες, την ύπαρξη και τον βαθμό επενδυτικών πλάνων του εργαζομένου καθώς και την έλλειψη εναλλακτικών επιλογών εργασίας. Ως μια επένδυση θα μπορούσε να θεωρηθεί και ο χρόνος και η προσπάθεια που καταβάλλει ένας εργαζόμενος να εξειδικευτεί σε έναν τομέα του οποίου η εμπειρία δεν μπορεί εύκολα να μεταφερθεί σε άλλο τομέα. Επιπλέον είναι ευκολά αντιληπτό ότι η έλλειψη εναλλακτικών αναγκάζει τον εργαζόμενο να παραμείνει σε μια εργασία ακόμα και με την εφαρμογή μιας οργανωσιακής αλλαγής που ίσως υπό άλλες συνθήκες να μην του ήταν αρεστή. Πιο αναλυτικά, αναφορικά με τις τρεις βασικές διαστάσεις της δέσμευσης:

- **Affective Commitment -*want to* (συναισθηματική δέσμευση)**

Η συναισθηματική δέσμευση, ή το κατά πόσο πραγματικά αρέσει σε έναν υπάλληλο, ή αισθάνεται ότι είναι μέρος ενός οργανισμού, έχει τεράστια επίδραση στην απόδοση του για την επίτευξη των στόχων της εταιρείας. Τα υψηλά επίπεδα συναισθηματικής δέσμευσης στους εργαζομένους δεν επηρεάζουν μόνο την αφοσίωσή τους αλλά επίσης ενθαρρύνουν και τον εργαζόμενο να προσπαθήσει να φέρει στην ομάδα ταλέντων του οργανισμού κι άλλους ανθρώπους. Ένας υπάλληλος με ψηλά επίπεδα συναισθηματικής δέσμευσης ενεργεί ως πρεσβευτής του ονόματος της εταιρείας (ambassador). Επίσης, η συναισθηματική δέσμευση είναι άμεσα ανάλογη με τη θετική εργασιακή εμπειρία. Έτσι οι πολιτικές διοίκησης του οργανισμού, οι πολιτικές διαχείρισης και οι στρατηγικές που κάνουν σωστές εκτιμήσεις δύναμης και αδυναμίας των εργαζομένων, δημιουργούν καταστάσεις και ροές όπου ο μέγιστος αριθμός εργαζομένων βιώνει μεμονωμένα θετικές εργασιακές εμπειρίες και βοηθά εν τέλει στην οικοδόμηση ενός επιτυχημένου οργανισμού. Επιπλέον, η μεγάλη έμφαση που δίνεται ήδη από τη διαδικασία της συνέντευξης κατά την πρόσληψη διευθυντικών στελεχών, είναι να εξασφαλιστεί ένα υψηλό επίπεδο συναισθηματικής δέσμευσης στους υπαλλήλους. Όσο μικρότερο είναι το χάσμα μεταξύ μεμονωμένων αξιών και οργανωτικών αξιών, τόσο υψηλότερη θα είναι και η συναισθηματική δέσμευση. Ωστόσο, αυτό είναι κάτι που μπορεί να οικοδομηθεί και να ενισχυθεί με στρατηγικές και προγράμματα για την ενίσχυση της κατανόησης των εργαζομένων και της αναγνώρισης των οργανωτικών αξιών. Σύμφωνα με τους

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Mayer & Allen (1984) η συναισθηματική δέσμευση επηρεάζεται από τα προσωπικά χαρακτηριστικά, τα δομικά χαρακτηριστικά και την εργασιακή εμπειρία.

i. Προσωπικά Χαρακτηριστικά (Personal Characteristics): Με τα προσωπικά χαρακτηριστικά εννοούμε όλα τα δημογραφικά χαρακτηριστικά όπως η ηλικία, το φύλο, η μόρφωση τα οποία έχουν συνδεθεί με την αφοσίωση. Ακόμα και όταν οι ανθρώπινες σχέσεις παρατηρούνται δεν μπορούν να ερμηνευθούν κατηγορηματικά. Για παράδειγμα μία σχέση μεταξύ της εργασιακής δέσμευσης και των ετών που ένας εργαζόμενος βρίσκεται στην εταιρεία, μπορεί να εξαρτάται από τις καταστάσεις που βιώνει ο εργαζόμενος στην εταιρεία αυτή. Όπως είναι το είδος και η ποιότητα εργασίας, ή οι προσπάθειες των παλαιότερων εργαζομένων να δικαιολογήσουν τα τόσα χρόνια που βρίσκονται σε αυτή την εταιρεία. Ακόμα, έχει αποδειχθεί πως η σχέση μεταξύ των δημογραφικών χαρακτηριστικών και της αφοσίωσης είναι έμμεση. Εκείνα που σχετίζονται αμεσότερα με την εργασιακή αφοσίωση είναι οι προσωπικές επιθυμίες για επιτυχία, για αυτονομία, συνεργασία, επιτεύγματα, το αίσθημα εργασιακής ηθικής και η επιθυμία εργασιακής καταξίωσης και ελέγχου της εργασίας. Τα παραπάνω υποδηλώνουν ότι οι εργαζόμενοι διαφέρουν στην τάση τους να δείχνουν συναισθηματική αφοσίωση στον οργανισμό που ανήκουν. Από μία διαφορετική προσέγγιση, για την σχέση που έχουν τα προσωπικά χαρακτηριστικά με την αφοσίωση, προκύπτει πως η αλληλεπίδραση αυτή συνδέεται και με τους περιβαλλοντικούς παράγοντες. Για παράδειγμα, άτομα των οποίων οι εργασιακές εμπειρίες είναι συμβατές με τις προσωπικές διαθέσεις, θα πρέπει να έχουν θετικότερες στάσεις εργασίας από εκείνες των οποίων οι εμπειρίες είναι λιγότερο συμβατές (Hackman & Oldham,1976).

ii. Δομικά Χαρακτηριστικά (Organizational Structure): Έρευνες έχουν δείξει πώς το affective commitment σχετίζεται θετικά με το περιβάλλον εργασίας, όπου οι αποφάσεις δεν λαμβάνονται κεντρικά αλλά συλλογικά με τη συμμετοχή όλων και υπάρχει μία τυποποίηση των διαδικασιών και των πολιτικών του οργανισμού. Η επιρροή που έχουν τα δομικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων στην αφοσίωση, δεν είναι άμεση. Αντιθέτως, επηρεάζεται από τις εργασιακές εμπειρίες, τις σχέσεις μεταξύ εργαζομένου- προϊσταμένου, τη σαφήνεια του ρόλου και το αίσθημα της προσωπικής σπουδαιότητας μέσα στην ομάδα.

iii. Εργασιακή εμπειρία / χαρακτηριστικά εργασίας (Work Experiences) : Η σχέση της εργασιακής εμπειρίας με το affective commitment είναι λιγότερο ισχυρή από τις άλλες, ενώ τα χαρακτηριστικά της εργασίας που σύμφωνα με τις υπάρχουσες έρευνες επηρεάζουν την δέσμευση, είναι η κατανομή των επιβραβεύσεων στους εργαζομένους, ο ρόλος και ο σκοπός της εργασίας, η υποστήριξη από τον οργανισμό, ο έλεγχος και η

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

υποστήριξη από τους προϊστάμενους, η συμμετοχή στις αποφάσεις, η εργασιακή αυτονομία, οι ευκαιρίες για την ελεύθερη έκφραση των απόψεων, η δυνατότητα προσωπικής ανέλιξης, η συμμετοχή στις αποφάσεις και οι εργασιακές προκλήσεις.

- **Continuance Commitment – *need to* (δέσμευση συνέχειας)**

Αυτός ο τύπος δέσμευσης προκύπτει όταν ο εργαζόμενος μπαίνει στη διαδικασία να σταθμίσει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της εξόδου του από τον οργανισμό. Μπορεί να αισθάνεται ότι πρέπει να μείνει στην εταιρεία επειδή η απώλεια που θα αντιμετωπίσει αφήνοντάς την είναι μεγαλύτερη από αυτό που νομίζει ότι μπορεί να κερδίσει σε μία νέα θέση κάποιας άλλης εταιρείας. Όπως ειπώθηκε παραπάνω το continuance commitment αντανακλάει την αναγνώριση του κόστους που σχετίζεται με την φυγή από την εργασία. Το κόστος μπορεί να προέρχεται από εργασιακά ή μη ζητήματα. Όπως ο φόβος της απώλειας ενός καλού μισθού και παροχών, ή η αίγλη κάποιας σημαντικής θέσης μέσα στον οργανισμό. επίσης, για κάποιους κόστος μπορεί να είναι και ο φόβος του να ξοδέψει χρόνο και προσπάθεια σε έναν τομέα που δεν μεταφέρεται εύκολα η κατεκτημένη εμπειρία. Επιπροσθέτως, άλλα κόστη μπορεί να σχετίζονται με την απώλεια ελκυστικών προνομίων, τα προνόμια αυτά μπορεί να σχετίζονται με την πολυετή παρουσία του εργαζομένου στην επιχείρηση. Επιπλέον, μια απόφαση αποχώρησης από την εργασία μπορεί να συνδεθεί με αλλαγή τόπου κατοικίας, κάτι το οποίο να μην επιθυμεί η οικογένεια και επομένως να προκαλέσει περαιτέρω προβλήματα. Το κόστος αποχώρησης δεν είναι σταθερό και διαφέρει από άτομο σε άτομο. Επιπλέον, η σοβαρότητα των «απωλειών» που αισθάνονται οι εργαζόμενοι αυξάνεται συνήθως με την ηλικία και την εργασιακή εμπειρία. Η εμφάνιση του continuance commitment είναι πιθανότερη όταν βρίσκεται ο εργαζόμενος σε ένα καθιερωμένο και επιτυχημένο ρόλο ή αν έχει λάβει μέχρι εκείνη τη στιγμή προαγωγή και αύξηση. Η continuance commitment δεν καθοδηγείται από την affective commitment αλλά τις περισσότερες φορές καθοδηγείται σε μεγάλο βαθμό από την οργανωσιακή κουλτούρα. Όσο περισσότερο αισθάνεται ένας εργαζόμενος ότι ο οργανισμός που εργάζεται είναι θετικός και υποστηρικτικός απέναντί του, τόσο υψηλότερο θα είναι και το επίπεδο δέσμευσής του.

- **Normative Commitment- *ought to* (κανονιστική δέσμευση)**

Μέχρι τώρα η σχετική βιβλιογραφία είναι θεωρητική παρά εμπειρική. Η κανονιστική δέσμευση βασίζεται στα καθήκοντα, τις αξίες και τον βαθμό στον οποίο ένας εργαζόμενος μένει στον οργανισμό του υπό το πρίσμα της υποχρέωσης. Υπάρχουν περιπτώσεις όπου μικρές επιχειρήσεις, είτε λόγω οικονομικών συνθηκών, είτε κακής διαχείρισης, καθυστερούν τις πληρωμές των εργαζομένων, και εκείνοι είναι υποχρεωμένοι να υπομένουν αυτή την κατάσταση επειδή δεν θέλουν να αποχωρήσουν από την επιχείρηση τη στιγμή που διανύει

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

δύσκολη περίοδο. Η κανονιστική δέσμευση προέρχεται από την αίσθηση του ηθικού καθήκοντος και του συστήματος αξιών ενός ανθρώπου. Αυτό το αίσθημα υποχρέωσης για παραμονή στον οργανισμό πολλές φορές δημιουργείται από την υποχρέωση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι απέναντι στον εργοδότη τους, αν αυτός τους χρηματοδότησε κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα ή σεμινάριο ή γενικά έχει επενδύσει χρήματα για εκείνον. Μπορεί να είναι αποτέλεσμα συναισθηματικής δέσμευσης ή αποτέλεσμα κοινωνικοποίησης του εντός του χώρου εργασίας και δέσμευσης προς τους εργαζομένους. Έχει ειπωθεί ότι το αίσθημα της υποχρέωσης να παραμείνει κάποιος στον οργανισμό μπορεί να προκύψει από την εσωτερίκευση των κανονιστικών πιέσεων που ασκούνται σε έναν εργαζόμενο πριν μπει στον οργανισμό, όπως η οικογενειακή και προσωπική του κατάσταση, η κοινωνική του προέλευση, η πολιτιστική του ταυτότητα κ.α. Μια μορφή κανονιστικής πίεσης είναι οι ανταμοιβές εκ των προτέρων, όπως για παράδειγμα η πληρωμή διδάκτρων για το Πανεπιστήμιο καθώς και η εκπαίδευση που υφίσταται κάποιος προτού αναλάβει τα καθήκοντά του.

Σύμφωνα λοιπόν με όσα προαναφέρθηκαν, παρατηρούμε πόσο σημαντική είναι η παρουσία των εργαζομένων στις αποφάσεις που λαμβάνει ο οργανισμός, στις αλλαγές που πρόκειται να κάνει, στις πολιτικές και τις διαδικασίες που υιοθετεί και ακολουθεί. Για να αισθάνονται οι εργαζόμενοι την επιθυμία να παραμείνουν στον οργανισμό που βρίσκονται, θέλουν να νιώθουν πως έχουν αξία, πως η γνώμη τους μετράει, πως η παρουσία τους είναι σημαντική. Προηγουμένως, μιλήσαμε για εργασιακή αυτονομία και υποστήριξη των εργαζομένων από το οργανισμό, τα οποία θα αναλυθούν εκτενέστερα σε επόμενα κεφάλαια. Για να υπάρξουν αυτά όμως θα πρέπει να υπάρχει και μία ηγεσία αντίστοιχη που να τα ενσωματώνει στην κουλτούρα της, να τα ενστερνίζεται και να τα προωθεί. Στο επόμενο κεφάλαιο θα αναφερθούμε στους όρους μίας ηγεσίας, χωρίς αποκλεισμούς, που προωθεί τη συμπερίληψη και την ομαδικότητα, θέτει στο κέντρο της τις ανθρώπινες συμπεριφορές, τις σχέσεις των ανθρώπων και δίνει σημασία στις προσωπικές διαφορές.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

5. Ηγεσία

"When we think about the term "Organization" two questions may arise in mind as a first reflection. The first is "What kind of organization"? And the other is "Who is the leader?"

Τις τελευταίες δεκαετίες η έννοια της ηγεσίας γίνεται ολοένα και πιο περίπλοκη. Είναι αντικείμενο σημαντικών επιστημονικών ερευνών, ενώ συχνά προκύπτει το ζήτημα σχετικά με το ποιο είναι το καταλληλότερο μοντέλο ηγεσίας για έναν οργανισμό. Η ηγεσία είναι μία από τις σημαντικότερες πτυχές ενός οργανισμού. Και αυτό συμβαίνει διότι, όπως μας έχει δείξει η ιστορία, η γενική ευημερία των οργανισμών αλλά και των εθνών εξαρτάται από την ηγεσία. Ο Burns (1978) αναφέρει πως ΄΄Η ηγεσία είναι ένα από τα πιο παρατηρούμενα και λιγότερο κατανοητά φαινόμενα στη Γη΄΄. Ενώ ο Wren (1995), συμπληρώνει πως ΄΄Η ηγεσία είναι από τα πιο συζητημένα και, ταυτόχρονα, πιο αόριστα και αινιγματικά θέματα΄΄. Η παγκόσμια οικονομική και κοινωνική κρίση που βιώνει ο πλανήτης μας έχει δημιουργήσει ένα ανταγωνιστικό και πιεστικό περιβάλλον στο οποίο καλούνται οι οργανισμοί να επιβιώσουν. Πολύ συχνά ακούμε για την παρακμή των εταιρειών λόγω ανεπαρκούς, ή κακής ηγεσίας. Όπως για την ανάπτυξη των μεγάλων πολιτισμών είναι απαραίτητοι μεγάλοι και ικανοί ηγέτες (Bass, 1990), έτσι θα πρέπει να τοποθετούνται σε θέσεις εξέχουσας σημασίας για τους οργανισμούς, ταλαντούχοι και πεπειραμένοι ηγέτες προκειμένου να διασφαλιστεί η επιτυχία των οργανισμών.

Το να δώσει όμως κανείς μόνο έναν ορισμό για την ηγεσία είναι αρκετά δύσκολο, καθώς υπάρχουν τόσοι διαφορετικοί ορισμοί όσοι και οι άνθρωποι που την έχουν μελετήσει και έχουν προσπαθήσει να της αποδώσουν μία έννοια (Bass, 1990).

Ενδεικτικά μπορούμε να αναφέρουμε μερικούς από αυτούς:

i. «Η ηγεσία αφορά την ανάπτυξη περισσότερων υπαλλήλων σε ηγέτες. Περιλαμβάνει τη δημιουργία μιας δέσμευσης για μια αποστολή» Robert Greenleaf
ii. « Ηγεσία είναι η ικανότητα και η επιθυμία να δημιουργηθεί μία ομάδα ανθρώπων για έναν κοινό σκοπό, που να εμπνέει αυτοπεποίθηση και εμπιστοσύνη», Bernard Montgomery
iii. «Ηγεσία είναι η ικανότητα να μετατρέπεις το όραμα σε πραγματικότητα», Warren Bennis.
iv. «Ηγεσία είναι η διεύθυνση και ο συντονισμός της εργασίας μεταξύ των μελών μίας ομάδας», Fiedler, 1967.
v. «Η ηγεσία καθορίζει το πώς θα πρέπει να μοιάζει το μέλλον, ευθυγραμμίζει τους ανθρώπους με το όραμα και τους εμπνέει να το κάνουν παρά τα εμπόδια», John Kotter.
vi. « Η ηγεσία πρέπει να ξεκλειδώνει τις δυνατότητες των ανθρώπων για να γίνουν καλύτεροι», Bill Bradley.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

vii. « Ηγέτης είναι εκείνος ο οποίος καταφέρνει να πείσει τους ανθρώπους να κάνουν αυτό που δεν θέλουν ή να βαριούνται να κάνουν, και τελικά να τους αρέσει», Harry S. Truman.

viii. « Ηγεσία είναι η ικανότητα να μεταφράζεις το όραμα σε πραγματικότητα», Warren Bennis.

Σε μία προσπάθεια λοιπόν να γίνει πιο κατανοητή η ανάγκη για αποτελεσματική ηγεσία στους οργανισμούς, θα ακολουθήσει μία ιστορική αναδρομή της έννοιας της ηγεσίας.

Όπως θα διαπιστωθεί και στη συνέχεια, η αντίληψη για την έννοια της ηγεσίας, έχει αλλάξει κατά τη διάρκεια της ανθρώπινης ύπαρξης και πιθανότατα θα συνεχίζει να αλλάζει. Πολλές όμως από τις κατευθυντήριες γραμμές που μας δίνουν τα φιλοσοφικά έργα του Πλάτωνα ή του Αριστοτέλη είναι δυνατόν να αποτελέσουν την βάση στην οποία οι σύγχρονοι ηγέτες μπορούν να στηριχθούν. Διότι ο σημερινός ηγέτης καλείται να αντιμετωπίσει, πέραν των οργανωσιακών ζητημάτων, και ηθικά διλλήματα, διαστάσεις οι οποίες αναλύονται στα έργα των αρχαίων φιλοσόφων. Έτσι η σύγχρονη ηγεσία βασισμένη σε αυτές, μπορεί να υπερβεί τα διλλήματα και να πετύχει την ευημερία του οργανισμού που διοικεί. Ωστόσο, δεν είναι μόνο η οικονομική απόδοση του οργανισμού που ορίζει την ευδαιμονία, αλλά κυρίως η ανθρώπινη. Σε εποχές λοιπόν, όπου οι αλλαγές στην οργανωσιακή δομή, την κουλτούρα, τον επανασχεδιασμό της εργασίας, οδηγούν τις εταιρείες σε καταστάσεις κακοδιοίκησης, έλλειψης διαφάνειας, διαφθοράς και αρνητικών προθέσεων, οι ιδέες των δύο φιλοσόφων είναι πάντοτε επίκαιρες και μπορούν να αποτελέσουν τη βάση για μια ηθική ανασυγκρότηση (Αβραμίδου, 2012).

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

5.1 Ιστορική αναδρομή

Η ιστορία της ανθρώπινης ηγεσίας ξεκινά από καταβολής κόσμου, όταν οι ηγέτες υπήρχαν στις πρωτόγονες νομαδικές ομάδες που αναζητούσα τροφή, στέγη και ασφάλεια από τους κινδύνους του εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι ηγέτες ήταν εκείνοι που ενεργούσαν πρώτοι ενώ η υπόλοιπη ομάδα απλώς ακολουθούσε και εμπιστευόταν εκείνους που είχαν αναλάβει τον ρόλο. Αργότερα οι ηγέτες εμφανίστηκαν σε όλα τα είδη των κοινωνικών ομάδων, από τις οικογένειες, τις μικρές ομάδες εργασίας, μέχρι τους μεγάλους και πολύπλοκους οργανισμούς και τις οργανωμένες κοινωνίες (Goethals, Allison, Kramer, Messick 2014). Η έννοια της ανθρώπινης ηγεσίας έχει μελετηθεί από ένα μεγάλο εύρος επιστημών. Τη φιλοσοφία, την ψυχολογία, τη κοινωνιολογία, την ιατρική, τη τέχνη, τη λογοτεχνία και πολλούς άλλους κλάδους.

Λάο Τσε (Lao Tzŭ) 604-531π.Χ

"If you do not change direction, you may end up where you are heading".- Lao Tzu

Η βιβλιογραφία μας έχει υποδείξει πως μεταξύ όσων μίλησαν για την ηγεσία εκείνος που αναφέρθηκε πρώτος στον ορισμό της ήταν ο Λάο Τσε, (Goethals, Allison, Kramer, Messick 2014), κινέζος φιλόσοφος και ιδρυτής του Ταοϊσμού, που έζησε τον 5ο αιώνα π.Χ. (604-531π.Χ). Ο ίδιος παρομοίαζε την ηγεσία με μία λεπτή τέχνη κατά την οποία οι οπαδοί δεν γνώριζαν ότι το όποιο επίτευγμα τους είχε καθοδηγηθεί από τον ηγέτη. Χαρακτηριστικά ανέφερε πως ΄΄ Ο καλύτερος ηγέτης είναι εκείνος που οι άλλοι ίσα που καταλαβαίνουν την ύπαρξή του. Όταν η δουλειά τελειώσει και ο στόχος επιτευχθεί, τότε όλοι θα πουν: το κάναμε μόνοι μας.΄΄

Στα επόμενα χρόνια που μεσολάβησαν, Έλληνες αρχαίοι φιλόσοφοι ασχολήθηκαν με την έννοια της ηγεσίας. Από τον Σωκράτη, του οποίου το έργο έγινε γνωστό μέσω του μαθητή του Πλάτωνα, τον ίδιο τον Πλάτωνα και τον μαθητή αυτού, τον Αριστοτέλη. Ο Αριστοτέλης μάλιστα, διερεύνησε θέματα ηγεσίας αλλά ιδιαίτερα στα *Ηθικά Νικομάχεια*, αναλύει όλες τις δεξιότητες και τα γνωρίσματα που απαιτείται να κατέχει και να αναπτύσσει ένας ηγέτης αν θέλει να θεωρείται συνετός.

Πλάτων 427-347 π.Χ.

Ο Πλάτωνας στα έργα του παρουσιάζεται εξελικτικός σχετικά με την άποψή του για την ηγεσία. Πάντοτε θεωρεί την ηγεσία επιστήμη και την κατατάσσει πρώτη μεταξύ όλων των άλλων επιστημών (*Πολιτεία,* 428-b). Παρόλα αυτά παρατηρείται η εξέλιξη στον λόγο του. Αρχικά υποστηρίζει πως οι αρετές και η επιστήμη της ηγεσίας δεν δύνανται να διδαχθούν καθώς δεν υπάρχουν οι κατάλληλοι δάσκαλοι για το σκοπό αυτό (*Μένων*, 96-e, 98-a). Επίσης,

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

επισημαίνει πως η ορθή γνώμη είναι ισάξια με οποιαδήποτε επιστήμη όταν αυτή χρησιμοποιείται κατάλληλα για τα βέλτιστα αποτελέσματα. Ο *Πλάτωνας* προσπαθεί να τονίσει τη μοναδικότητα του ηγέτη και πως το πιο σημαντικό στη λήψη των σωστών αποφάσεων από τον ηγέτη είναι πρωτίστως η ορθή γνώμη και δευτερευόντως η επιστήμη. Προκειμένου να επιβεβαιώσει τα όσα υποστηρίζει, χρησιμοποιεί ως παράδειγμα μεγάλους ηγέτες όπως τον Περικλή και τον Θεμιστοκλή οι οποίοι δεν γνώριζαν κάποια ιδιαίτερη επιστήμη ώστε να ηγούνται της πόλης τους. Επίσης, όταν ερωτάται για το αν κάποιος γεννιέται ηγέτης ή γίνεται, ο ίδιος στην αρχή λέει πως ο ηγέτης γεννιέται με συγκεκριμένες αρετές και χαρίσματα και υποστηρίζει τον ΄΄χαρισματικό΄΄ ηγέτη. Καταλήγει όμως στην παιδευτική αξία της ηγεσίας όπου εκείνος που θα κατορθώσει να ΄΄ άρχει΄΄ πρώτα στον εαυτό του, θα καταφέρει να μάθει και τους άλλους (*Πολιτεία,* 412-c).

Προτείνονται από τον Πλάτωνα πλέον, οι φιλόσοφοι-βασιλείς οι οποίοι θα προέρχονται από την τάξη των φυλάκων και ύστερα από συγκεκριμένες διαδικασίες και επίπεδα εκπαίδευσης θα διοικούν την *Πολιτεία* (471). Οι ηγέτες αυτοί δεν αρκεί μόνο να έχουν θεϊκά χαρακτηριστικά και χαρισματικότατα, προκειμένου να είναι άρχοντες, αλλά πρέπει παράλληλα να εκπαιδεύονται με άριστη αγωγή στην ψυχή, στο σώμα και στο πνεύμα. Κατά τον Πλάτωνα οι ηγέτες οφείλουν να χαρακτηρίζονται από την αρετή της σοφίας, της ανιδιοτέλειας και να γνωρίζουν τις αρχές της δικαιοσύνης, ώστε να καθοδηγούν τις υπόλοιπες τάξεις της *Πολιτείας* και έτσι να επιτυγχάνεται η δικαιοσύνη και η ευημερία ολόκληρης της πόλης (Πλάγγεσης, 2010). Οι ηγέτες αυτοί θα διοικούν με γνώμονα το κοινωνικό σύνολο και την ενδυνάμωση της ενότητας και όχι βάσει του προσωπικού τους συμφέροντος. Επίσης, τονίζει πως οι φιλόσοφοι-βασιλείς, μολονότι είναι απρόθυμοι εκ φύσεως να ασκήσουν εξουσία, αναλαμβάνοντας τη θέση αυτή εκτελούν το καθήκον για το οποίο είναι προορισμένοι συνδυάζοντας την πολιτική δύναμη με τη γνώση (Αβραμίδου,2012). Στην *Πολιτεία* αναφέρεται πως οι ηγέτες αυτοί εμφορούνται από τις αρετές της σωφροσύνης, της ανδρείας, της μεγαλοπρέπειες, της ευπρέπειας και της φιλαλήθειας (487a) και προπαντός από την αρετή της δικαιοσύνης, που είναι η πιο σημαντική από όλες για τη σωστή διακυβέρνηση (Αβραμίδου,2012). Ωστόσο, τονίζει την απόκτηση του ηγετικού ρόλου αλλά και των αρετών που προσδίδονται σε αυτόν, μόνο από άτομα τα οποία έχουν φύσει ΄΄βασιλικό γένος΄΄,δηλαδή το χάρισμα να είναι ηγέτες (*Πολιτικός*, 267-e), ανεξάρτητα όμως από το αν είναι άρχοντες ή απλοί πολίτες. Επισημαίνει ότι ο καθένας θα πρέπει να κάνει στην πόλη αυτό που ταιριάζει στη φύση του, δεχόμενος την ανάλογη τέχνη και επιστήμη για αυτόν (*Πολιτικός*, 268-b).

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Αριστοτέλης 384-322 π.Χ.

Μαθητής του Πλάτωνα και με τη δική του άποψη για την ηγεσία, ο Αριστοτέλης, υποστηρίζει πως κανείς άνθρωπος δεν γεννιέται ηγέτης και πως η αρετή δεν προϋπάρχει στη φύση του (*Ηθικά Νικομάχεια* Β'1103a) ΄΄ουδεμία εκ των ηθικών αρετών είναι έμφυτος εις ημάς τους ανθρώπους ΄΄, αλλά πως όλοι μας ανεξαιρέτως είμαστε ΄΄αφενός εκ φύσεως ικανοί να δεχώμεθα αυτάς τας αρετάς, αφετέρου να γινώμεθα τέλειοι εις αυτάς δια του έθους΄΄, δηλαδή της συνήθειας (1103b). Αυτό σημαίνει πως ο κάθε άνθρωπος μπορεί να αποκτήσει και να αναπτύξει μέσα του την αρετή, με την πρακτική εξάσκηση. Το έθος διαμορφώνει την ηθική κουλτούρα σε επίπεδο οργανισμού. Η αριστοτελική φρόνηση είναι η αρετή-κλειδί για κάθε ηθική αρετή. Ένα τέτοιο είδος ηγέτη δεν διαχωρίζει το καλό του οργανισμού από το καλό των εργαζομένων του. Οι αποφάσεις του βασίζονται σε αξίες και όχι σε απόλυτες ηθικές εντολές που υπάρχουν ανεξάρτητα από συγκεκριμένες περιστάσεις. Με οδηγό βιωμένες αξίες και σκοπούς, ο ηγέτης αντιμετωπίζει και επιλύει πρακτικά ζητήματα της καθημερινότητας φανερώνοντας την ίδια στιγμή τις ηθικές του δεσμεύσεις. Ο ηγέτης είναι εκείνος που καθοδηγεί τον οργανισμό και δημιουργεί την κουλτούρα μέσα σε αυτόν. Επομένως, ασκεί σημαντική επιρροή στη συμπεριφορά όλων και στον τρόπο που λειτουργεί ένας οργανισμός. Δημιουργεί τις ηθικές προδιαγραφές βάσει των οποίων τα πάντα (στόχοι, μέσα, σχέσεις, συμπεριφορές) σχεδιάζονται και προγραμματίζονται. Κατά τον Αριστοτέλη ο ηγέτης μπορεί και βλέπει τι είναι καλό για τον εαυτό του αλλά και γενικά για τους ανθρώπους (Ζ΄5 1140b 9-11).

Ο Αριστοτέλης στοχεύει στο μέσο, τη μεσότητα, μέσα από ένα σχήμα υπερβολής και έλλειψης. Ως εσκεμμένη ενέργεια είναι αυτόνομη και ελεύθερη αλλά ταυτόχρονα συνιστά έθος. Προτείνει ότι η αρετή των ηγετών τρέφεται από τρεις πηγές. Το αντικείμενο της δράσης, την ευγενή πρόθεση του ηγέτη και τις καταστάσεις που περιβάλλουν τις δράσεις (Goethals, Allison, Kramer, Messick 2014). Επιπλέον ο ηγέτης θα πρέπει να μοιράζεται έναν κοινό σκοπό και η σχέση του με τους άλλους ανθρώπους θα πρέπει να είναι συνυφασμένη με τη δικαιοσύνη, την υποχρέωση, τη δέσμευση, το συναίσθημα και ένα κοινό όραμα για το καλό, ενώ θα πρέπει να υπάρχει μεταξύ τους αμοιβαία στήριξη και επιρροή (Ciulla, 1998). Ο Αριστοτέλης επικεντρώνεται περισσότερο στις αρετές που θα πρέπει να χαρακτηρίζουν τον ηγέτη. Μεγάλη σημασία έχει η ικανότητα του ηγέτη να επικοινωνεί και να πείθει, βάσει της αξιοπιστίας που τον χαρακτηρίζει, η οποία με τη σειρά της είναι βασισμένη στην σοφία (φρόνηση),την αρετή και την καλή θέληση(εύνοια), (Ηθικά Νικομάχεια Β΄, 1105).

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Niccolò´ Machiavelli (1469-1527)

-Whosoever desires constant success must change his conduct with the times –

Με το πιο γνωστό και αμφιλεγόμενο έργο του *Ο Ηγεμόνας*, ο Μακιαβέλλι επηρέασε αδιαμφισβήτητα τη σκέψη πολλών πολιτικών στοχαστών, τόσο της εποχής που έζησε όσο και μεταγενέστερα. Εκεί περιγράφει αναλυτικά ποιες θα πρέπει να είναι οι κινήσεις ενός ηγέτη για να επιβληθεί, προωθώντας τα δικά του συμφέροντα, και πώς να διατηρήσει τη θέση του. Ο Μακιαβέλλι με απόλυτο ρεαλισμό εξέφρασε πως η ηγεσία δεν θα πρέπει να βασίζεται στην ηθική ή τη φιλοσοφία αλλά στην ανάγκη για εξουσία και οποιοσδήποτε δεν μπορεί να το αντιληφθεί αυτό είναι καταδικασμένος να καταστραφεί. Κατά τον Μακιαβέλλι ο κατάλληλος ηγέτης είναι εκείνος ο οποίος θα επιβάλλει την τάξη με τη βία, ή με την αγάπη, ή με τον φόβο. Σε κάθε περίπτωση, με οποιαδήποτε θεμιτά ή αθέμιτα μέσα. Σχετικά με το αν ο ηγέτης θα πρέπει να αποπνέει αγάπη ή φόβο, ο Ιταλός διπλωμάτης αναφέρει πως, ´´ο ηγεμόνας που βασίζεται σε λόγια αγάπης καταστρέφεται´´ (*Ηγεμόνας*, σελ.32), και προκειμένου να κερδίσει την αγάπη των άλλων θα πρέπει να προκαλέσει φόβο, χωρίς όμως ταυτόχρονα να προκαλέσει και μίσος.

Σε αντίθεση με τους αρχαίους Έλληνες φιλοσόφους, ο Μακιαβέλλι θεωρεί ότι για να γίνει κανείς ηγέτης θα πρέπει: ´´να διαθέτει ικανότητα ή να διαθέτει τύχη´´(*Ηγεμόνας*, σελ.14). Για να καταφέρει όμως ο ηγέτης να παραμείνει δεν αρκεί να βασιστεί στην τύχη του αλλά να την εξελίξει και να τη διαμορφώσει, διαφορετικά η ευκαιρία που του δόθηκε θα πάει χαμένη. Επίσης τονίζει πως αν οι καταστάσεις το απαιτούν θα πρέπει ο ηγέτης να ασκήσει βία και εξαναγκασμό, αν δεν μπορεί διαφορετικά να πείσει τους οπαδούς του και οι ίδιοι έχουν αρχίσει να χάνουν την εμπιστοσύνη τους προς αυτόν (σελ.16). Ωστόσο, επισημαίνει πως στα μάτια των άλλων ο ηγέτης θα πρέπει να δείχνει καλόκαρδος και δυνατός, ενώ ταυτόχρονα να κρατά ψηλά το ηθικό τους. Έτσι δεν θα κινδυνεύει να χάσει τη θέση του (σελ.21). Ακόμη, ο Μακιαβέλλι αναγνωρίζει την ανάγκη για αμοιβαία στήριξη μεταξύ ηγέτη και οπαδών του, προκειμένου βέβαια να εδραιώσει τη θέση του, όπως ακόμη αναγνωρίζει και την ανάγκη για γενναιοδωρία και όχι φειδώ (σελ.31). Παραδέχεται πως οι πέντε αρετές που πρέπει να δείχνει ο ηγέτης είναι η φιλευσπλαχνία, η πίστη στη φιλία, η ακεραιότητα, η ανθρωπιά και η ευλάβεια (σελ.35). Επειδή όμως υπάρχουν τόσες πολλές καλές ιδιότητες να αναπτυχθούν, είναι αδύνατο για τον ηγέτη να τα ενσωματώσει όλα. Για το λόγο αυτό, ο ηγέτης θα πρέπει να στοχεύσει στην εμφάνιση των καλών αυτών αρετών, διατηρώντας παράλληλα και την ευελιξία να τις εγκαταλείψει όποτε θεωρεί ότι είναι απαραίτητο.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

William Shakespeare (1564-1616)

Ο Σαίξπηρ στο έργο του, *The Merry Wives of Windsor* (1597-1600), αναφέρεται στον Μακιαβέλλι με την έκφραση «δολοφόνος Μακιαβέλλι» και ένας από της ήρωες του έργου απαντάει: «Είμαι πολιτικός, είμαι πανούργος, είμαι μακιαβελικός» (*Ηγεμόνας*, σελ.57). Στη δεύτερη τετραλογία της ιστορίας του όμως (*Richard II, Henry IV, Henry V*) ο ίδιος ο Σαίξπηρ αποκαλύπτει την πραγματική του επιρροή από τον Μακιαβέλλι, παράδοξα συνυφασμένη με την πολιτική θρησκευτική φιλοσοφία που υποστηρίζει πως είναι απαραβίαστο δικαίωμα των βασιλιάδων η ηγεσία και πως αυτή είναι κληροδοτούμενη (Goethals, Allison, Kramer, Messick 2014), καθώς είναι ιερό προνόμιο μόνο των πρωτότοκων γιων να κυβερνούν. Ενώ το καθήκον των υπόλοιπων ανθρώπων είναι να αποδεχτούν τις όποιες αποφάσεις του ηγέτη. Όπως ο Μακιαβέλλι, έτσι και ο Σαίξπηρ, αναφέρει στα έργα του ότι οι ηγέτες πρέπει να είναι πολιτικά έξυπνοι, ιδιαίτερα χαρισματικοί, σαγηνευτικοί και γνώστες του πολέμου. Επομένως, κατά τον Σαίξπηρ, τόσο το καθεστώς με το οποίο έχει χριστεί ο ηγέτης, όσο και οι πολιτικές ικανότητες που τον διακατέχουν, είναι απαραίτητες προϋποθέσεις για έναν βασιλιά, ο οποίος λογοδοτεί μόνο στο Θεό (Goethals, Allison, Kramer, Messick 2014).

Παρουσιάζονται λοιπόν μέσα από τα έργα του τρείς τύποι ηγετών, που πληρούν τις απαιτήσεις αυτές με διαφορετικό τρόπο ο καθένας. Ο πρώτος (*Richard II*), ενώ δικαιούται τον θρόνο που συνεπάγεται την απόλυτη υπακοή των υπηκόων του, υστερείται πολιτικής νοημοσύνης και ηθικής ορθότητας. Ο δεύτερος (*Henry IV*) μπορεί να έχει πολιτικές αρετές αλλά δεν είναι ο νόμιμος διάδοχος του θρόνου καθώς ανέλαβε την εξουσία με την ανατροπή του πρώτου. Ο τρίτος όμως (*Henry V*), ο οποίος είναι για τον Σαίξπηρ ο ιδανικός ηγέτης πληροί και τις δύο προϋποθέσεις. Είναι ο πρωτότοκος και ταυτόχρονα κατέχει πολιτικές ικανότητες. Ωστόσο, με την τοποθέτησή του στην ηγεσία, ο τελευταίος έδειξε την ικανότητά του και για την τέχνη του πολέμου και παράλληλα κατάφερε να διατηρήσει την γοητεία του και την εμπιστοσύνη απέναντι στους υπηκόους του. Στοιχεία τα οποία και ο Μακιαβέλλι θεωρεί υψίστης σημασίας και περιλαμβάνει στον *Ηγεμόνα*.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

5.2 Μεταγενέστερα χρόνια

"A genuine leader is not a searcher for consensus but a molder of consensus."-Martin Luther King

<u>Η Θεωρία του Μεγάλου Ανθρώπου (Great man theory) 19ος αιώνας</u>

Η θεωρία *Great Man Theory* στην ηγεσία έκανε την εμφάνισή της λίγο πριν τα μέσα του 19ου αιώνα. Την περίοδο εκείνη, όπως άλλωστε και μέχρι τότε, υπήρχε η αντίληψη ότι οι ηγέτες διέφεραν από τους άλλους ανθρώπους και ότι η μοίρα ήταν καθοριστικής σημασίας για την εξέλιξη της ιστορικής τους πορείας. Ο Bass (1990) τόνιζε πως πολλοί άνθρωποι υποστήριζαν ότι σε κάθε κοινωνία υπήρχαν άτομα με διαφορετικά επίπεδα νοημοσύνης, ενέργειας, δύναμης και ηθικής, επομένως, ήταν λογικό οι μάζες να οδηγούνται σε οποιαδήποτε κατεύθυνση, υποκινημένοι από λίγους και ανώτερους ανθρώπους. Όσοι λοιπόν υποστήριζαν τη θεωρία αυτή, έφερναν σαν παράδειγμα μεγάλους ηγέτες της ιστορίας, οι οποίοι χάρη στις ΄΄έμφυτες ικανότητές΄΄ τους είχαν ηγηθεί (Dennis W. Organ, 1996). Η μυθολογία πίσω από τους πιο διάσημους ηγέτες του κόσμου, όπως, ο Αβραάμ Λίνκολν, ο Μαχάτμα Γκάντι, ο Τζον Κένεντι, ο Μάρτιν Λούθερ Κινγκ και ο Μέγας Αλέξανδρος, ενίσχυσαν την πεποίθηση ότι γεννιούνται και δεν γίνονται οι μεγάλοι ηγέτες. Χαρακτηριστικά, ο Σκωτσέζος ιστορικός Thomas Carlyle(1795-1881), δήλωσε ότι: «Η ιστορία του κόσμου είναι μόνο η βιογραφία των μεγάλων ανθρώπων.» Κατά τον Carlyle οι αποτελεσματικοί ηγέτες είναι αυτοί που είναι προικισμένοι με θεϊκή έμπνευση και τα σωστά χαρακτηριστικά (Spector,2016).

Μάλιστα οι υποστηρικτές της θεωρίας *Great Man Theory*, πιστεύουν πως ανεξάρτητα από τα έμφυτα ταλέντα που πρέπει να έχει κάποιος για να γίνει ηγέτης, πρέπει να μεσολαβούν και οι κατάλληλες εξωτερικές συνθήκες που θα ευνοήσουν στην τοποθέτηση κάποιου στην ηγεσία (Dennis W. Organ, 1996). Οι ερευνητές ο Kirkpatrick και ο Locke (1991), αναφέρονται στα ΄΄έμφυτα΄΄ ταλέντα ως το κατάλληλο συστατικό που απλώς διαχωρίζει τον ηγέτη από τους υπόλοιπους ανθρώπους. «Ανεξάρτητα από το αν γεννιούνται ή γίνονται οι ηγέτες, είναι κοινώς αποδεκτό πως είναι διαφορετικοί από αυτούς. Δεν χρειάζεται να είναι άξιοι άνδρες ή γυναίκες, με υπερβολική πνευματική ιδιοφυΐα και να γνωρίζουν τα πάντα, αλλά χρειάζεται να κατέχουν ένα μοναδικό ταλέντο που θα τους ξεχωρίζει από τους άλλους. Επίσης, θα ήταν άδικο να τους προτείνουμε να είναι απλοί άνθρωποι που βρέθηκαν στο κατάλληλο μέρος την κατάλληλη στιγμή. Στο ΄΄βασίλειο΄΄ της ηγεσίας-και σε οποιοδήποτε άλλο βασίλειο-, το άτομο έχει σημασία.» (Kirkpatrick & Locke, 1991).

Επιστήμονες, όπως ο Bennis και ο Nanus(1986) μπροστά σε αυτή τη θεωρία υποστηρίζουν ότι η πρόταση ΄΄ηγέτης γεννιέσαι, δεν γίνεσαι΄΄ αποτελεί απλά ένα μύθο και πως η ηγεσία είναι μία ικανότητα που μπορεί οποιοσδήποτε να διδαχθεί και δεν σχετίζεται με τα έμφυτα χαρακτηριστικά του ανθρώπου. Οι ηγέτες δεν έρχονται στον κόσμο σαν από μηχανής θεοί, ούτε με κάποιο μοναδικό προνόμιο για κυριαρχία. Όλοι οι άνθρωποι έχουν ίσες ευκαιρίες,

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ικανότητες και ταλέντα. Συμφωνούν πως «δεδομένων συγκεκριμένων ευκαιριών, καθένας μπορεί να κάνει τα πάντα. Επίσης, είναι προφανές ότι δεν μπορούν όλοι οι άνθρωποι να αναπτύξουν ταλέντα που δεν έχουν, διότι ανεξάρτητα από την επιθυμία τους να μάθουν- εκτός και αν κατέχουν κάποιο ταλέντο που ίσως να μπορεί να καλλιεργηθεί μέσω της προσπάθειας- δεν θα επιτύχουν».

Θεωρία των Χαρακτηριστικών (Trait Theory) 1930-1940

Μερικές δεκαετίες αργότερα εμφανίστηκε μία νέα θεωρία για την ηγεσία. *Η Θεωρία Των Χαρακτηριστικών*, η οποία σαν στόχο είχε την εύρεση των γενικών καθολικών χαρακτηριστικών που διαφοροποιούν τους ηγέτες από τους μη ηγέτες και είναι θα μπορούσαμε να πούμε, η συνέχεια της θεωρίας του Μεγάλου Ανθρώπου. Εκείνα που διερευνήθηκαν ήταν τα προσωπικά χαρακτηριστικά των ηγετών, όπως το φύλο, η ηλικία, το ύψος, η φυσική δύναμη, η εμφάνιση, το βάρος, το κοινωνικό υπόβαθρο, η καταγωγή, η μόρφωση αλλά και τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά και τα κίνητρα των ηγετών, όπως η ανάγκη για επίτευγμα, η ανάγκη για δύναμη, η εξωστρέφεια, η ευχέρεια του λόγου κλπ. Ο Stodgill, τη δεκαετία του 1940 κατέληξε σε έξι βασικούς άξονες σχετικά με τα χαρακτηριστικά που δείχνουν οι ηγέτες. Τα σωματικά χαρακτηριστικά, τα κοινωνικά χαρακτηριστικά, το κοινωνικό υπόβαθρο, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, τα χαρακτηριστικά της ευφυΐας και χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τα καθήκοντα (Stodgill, 1948). Σύμφωνα με τον ίδιο, οι ικανότητες και τα ηγετικά χαρακτηριστικά αναλύονται ακολούθως:

Πίνακας 4. Θεωρία χαρακτηριστικών (Stodgill,1974)

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ
Προσαρμοστικότητα	Ευφυία
Επαγρύπνηση	Δημιουργικότητα
Φιλοδοξία/Αυτοπεποίθηση	Διακριτικότητα
Συνεργασία	Άνεση στην ομιλία
Εξάρτηση	Πειστικότητα
Επιθυμία για κυριαρχία	Κοινωνικότητα
Ενεργητικότητα	Οργανωτικότητα

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Στυλ ηγεσίας σύμφωνα με Lewin (1890-1947)

Το 1939, ο κοινωνικός ψυχολόγος Kurt Lewin, διερεύνησε την επίδραση των διαφορετικών μορφών ηγεσίας με βάση ένα πείραμα που πραγματοποιήθηκε σε μια περίοδο πέντε μηνών (Lewin, Lippit, & White, 1939). Μία εθελοντική ομάδα παιδιών έλαβε εντολή να πραγματοποιήσει μία ποικιλία από δραστηριότητες ελεύθερου χρόνου με μία κατασκευαστική πινελιά (κατασκευή μοντελισμού αεροπλάνων, σχεδιασμό τοίχων, μάσκες θεάτρων κλπ.) υπό την εποπτεία τριών διαφορετικών εκπαιδευτών, οι οποίοι άλλαζαν κάθε έξι εβδομάδες. Το στυλ ηγεσίας του κάθε εκπαιδευτή ήταν: *δημοκρατικό, αυταρχικό,* και *laissez-faire*.Το επίκεντρο του πειράματος τέθηκε στην παραγωγικότητα, την ικανοποίηση και την αποτελεσματικότητα της ομάδας.

Σύμφωνα με τον Lewin, στη *συμμετοχική-δημοκρατική θεωρία* της ηγεσίας επιτρέπεται η συμμετοχική λήψη αποφάσεων, η οποία ευνοεί την κατανόηση των ζητημάτων για τα οποία θα πρέπει να ληφθεί η απόφαση και ταυτόχρονα τα άτομα θα είναι περισσότερο αφοσιωμένα σε ενέργειες που από κοινού θα έχουν αποφασίσει (Βακόλα, Κατσαρός, 2020). Έτσι, τα άτομα αναπτύσσουν τη συνεργατικότητά τους, εργαζόμενα πάνω σε κοινούς στόχους και είναι λιγότερο ανταγωνιστικά μεταξύ τους. Το γεγονός ότι δουλεύουν και αποφασίζουν από κοινού, αναπτύσσει την τάση τους για κοινωνική δέσμευση και κατ' επέκταση είναι περισσότερο αφοσιωμένα ως προς τη ληφθείσα απόφαση (Βακόλα, Κατσαρός, 2020). Οι δημοκρατικοί ηγέτες προσφέρουν καθοδήγηση στα μέλη της ομάδας και ταυτόχρονα τα ενθαρρύνουν να συμμετάσχουν, επιτρέπουν την είσοδο άλλων μελών στην ομάδα και κατά αυτόν τον τρόπο, όλοι αισθάνονται πιο δημιουργικοί και παραγωγικοί προς όφελος της ομάδας. Τα άτομα γνωρίζοντας πως οι στόχοι έχουν επιτευχθεί και με τη δική τους συνεισφορά, αισθάνονται μεγαλύτερη δέσμευση (Lewin, Lippit, & White, 1939).

Αντίθετα με τους δημοκρατικούς ηγέτες, στην *αυταρχική ηγεσία,* ο ηγέτης δίνει σαφείς προσδοκίες για το τι πρέπει να γίνει, διαχωρίζεται από τα υπόλοιπα μέλη, δεν υπάρχει ευχέρεια στη λήψη αποφάσεων από τους εργαζομένους και όλη την ευθύνη την αναλαμβάνει ο ίδιος ο μάνατζερ. Οι αποφάσεις λαμβάνονται από τον ηγέτη ανεξάρτητα, με ελάχιστες ή και καθόλου πληροφορίες από την υπόλοιπη ομάδα. Σύμφωνα με τον Lewin, είναι πιο δύσκολο να μετακινηθεί κανείς από το αυταρχικό ύφος στο δημοκρατικό, παρά το αντίθετο (Lewin, Lippit, & White, 1939).

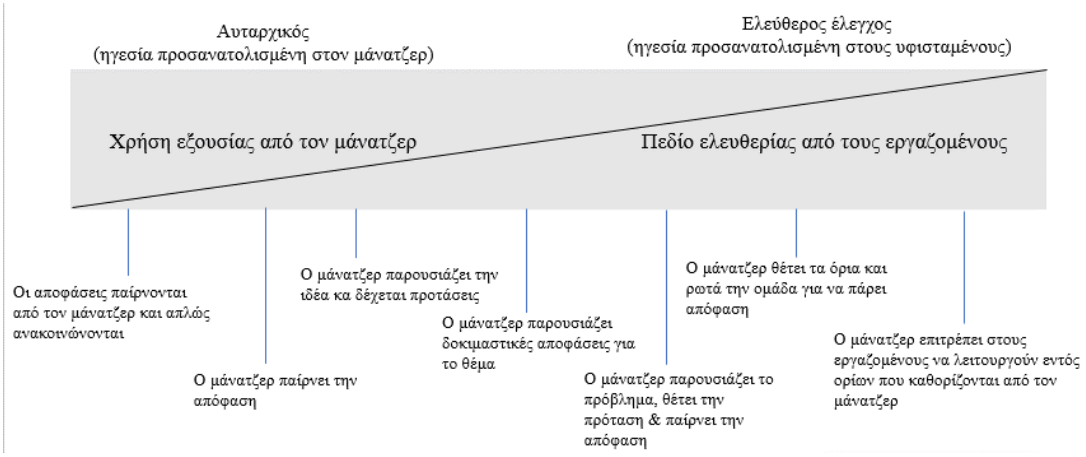
Τέλος, ο τύπος ηγεσίας *laissez-faire* αναφέρεται σε ένα ΄΄αδιάφορο΄΄ στυλ ηγεσίας που χαρακτηρίζεται από τα πολύ χαμηλά επίπεδα οποιασδήποτε μορφής δράσης από την ηγεσία (Kippenberger, 2002). Σε αυτόν τον τύπο, ο ηγέτης δεν αναλαμβάνει σαφή ηγετικό ρόλο, παρά μόνο προσφέρει συμβουλές όταν του ζητηθεί. Το μοντέλο της φιλελεύθερης ηγεσίας στερείται συγκεκριμένης δομής και ο ηγέτης παρέχει ελάχιστη ή καμία καθοδήγηση, αφήνοντας τη λήψη

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

αποφάσεων στα μέλη της ομάδας. Στο πείραμα του Lewin, αν και δεν ήταν όλοι οι συμμετέχοντες ικανοποιημένοι από το αυταρχικό και το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας, το έργο που ολοκληρώθηκε και στις δύο περιπτώσεις ήταν αποτελεσματικό και (υπό δημοκρατικής ηγεσίας) παρήγαγε αποτελέσματα υψηλής ποιότητας. Σύμφωνα με τον Lewin, η ομάδα που εργάστηκε με την laissez-faire ηγεσία, δεν έκανε μόνο λίγα αλλά παρήγαγε και έργα κακής ποιότητας. Αυτό ίσως να οφείλεται κυρίως στο γεγονός πως η ομάδα υπό την ηγεσία laissez-faire δεν έδειξε καμία προθυμία να συνεργαστεί από την αρχή και για αυτό έδειξε ένα χαμηλό επίπεδο ικανοποίησης καθόλη τη διάρκεια του πειράματος και γενικά έδειξε βαριεστημένη και επιθετική συμπεριφορά απέναντι στον εκπαιδευτή αλλά και ο ένας απέναντι στον άλλον (Lewin, Lippit, & White, 1939).

Το ηγετικό μοντέλο που ταιριάζει στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι εκείνο των Tannenbaum & Schmidt (1958), το οποίο παρουσιάζει την σχέση μάνατζερ και ομάδας κατά τη λήψη αποφάσεων. Το μοντέλο μας δείχνει στο ένα άκρο τον μάνατζερ και στο άλλο άκρο τους εργαζομένους. Αρχικά ο μάνατζερ παρουσιάζεται αυταρχικός, λαμβάνοντας όλες τις αποφάσεις και τις ευθύνες μόνος, ζητώντας από τους εργαζομένους να ακολουθήσουν αυτό που αποφάσισε, με στόχο την αποδοτικότητα. Στο τέλος της κλίμακας όμως, που περνάμε σε άλλο είδος ηγεσίας, ο μάνατζερ είναι όχι μόνο διαλλακτικός αλλά αφήνει περιθώρια αυτονομίας στους εργαζομένους να κινηθούν ως ομάδα. Όσο πιο αυταρχικός είναι ο μάνατζερ, τόσο μικρότερη είναι η αυτονομία και η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων. Αντίθετα, όσο οδηγούμαστε στη δημοκρατική ηγεσία, τόσο περισσότερο αυξάνεται η συμμετοχή των εργαζομένων, η αυτονομία τους και η εμπιστοσύνη του μάνατζερ προς αυτούς.

Πίνακας 5. Tannenbaum – Schmidt (1958)



Συμπεριφορικές θεωρίες (Behavior Theories) 1940-1950

Οι *συμπεριφορικές θεωρίες*, επικεντρώνονται περισσότερο στις συμπεριφορές των ηγετών παρά στα φυσικά, ψυχικά, κοινωνικά και σωματικά χαρακτηριστικά τους. Περιλαμβάνουν την παρατήρηση και αξιολόγηση των ενεργειών και των συμπεριφορών ενός ηγέτη όταν ανταποκρίνονται σε μία συγκεκριμένη κατάσταση. Είναι πλέον ξεκάθαρο πως ηγέτης γίνεσαι αλλά δεν γεννιέσαι και πως η πιο επιτυχημένη ηγεσία βασίζεται σε μια καθορισμένη συμπεριφορά η οποία μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο μάθησης. Επομένως αν η ηγεσία καθοριστεί με συγκεκριμένους και ξεκάθαρους όρους θα είναι εύκολο για τον καθένα να μάθει και να εφαρμόσει συγκεκριμένες συμπεριφορές. (Βακόλα, Κατσαρός, 2020). Οι συμπεριφορικές θεωρίες εστιάζουν περισσότερο σε δύο γενικές κατηγορίες ηγετικών συμπεριφορών, εκείνες που είναι προσανατολισμένες στο έργο (task-oriented) και εκείνες που είναι προσανατολισμένες στο άτομο(person-oriented).

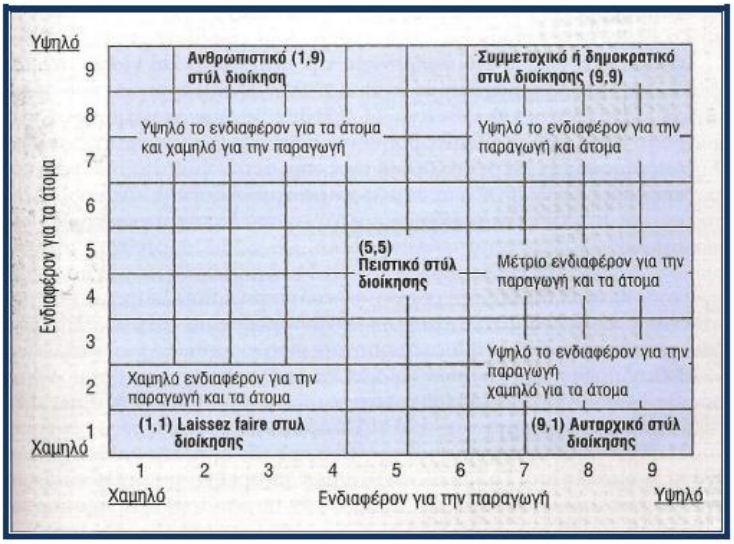
Οι ηγέτες με προσανατολισμό στο έργο εστιάζουν κυρίως στον καθορισμό και την επίτευξη των στόχων. Στοχεύουν στην ανάπτυξη, δημιουργούν ένα καλά δομημένο και οργανωμένο περιβάλλον δείχνοντας αυθεντική συμπεριφορά. Εστιάζουν περισσότερο στα τελικά αποτελέσματα της ομάδας παρά στην καθημερινή αναπτυξιακή διαδικασία. Επιδιώκουν τη μύηση των εργαζομένων στο έργο, την άρτια οργάνωση των διαδικασιών και δίνουν διευκρινιστικές οδηγίες (Griffin, Ebert,2010). Από την άλλη, οι ηγέτες με προσανατολισμό στον άνθρωπο επικεντρώνονται στις ανάγκες των ατόμων με τα οποία αλληλεπιδρούν, προϊστάμενοι, επιτηρητές, πελάτες, υπάλληλοι, και κυρίως καθοδηγούνται από διαπροσωπική σύνδεση και επικοινωνία με τα άτομα αυτά. Απώτερο στόχο έχουν να χτίσουν ισχυρές σχέσεις με τα μέλη της ομάδας τους και να τους παρακινούν ώστε να αποδίδουν τα βέλτιστα. Αυτό το είδος ηγέτη ενθαρρύνει τη συνεργασία, επιβραβεύει την επιτυχία, παρατηρεί τα μέλη της ομάδας κατά την πρόοδό τους και τα συμβουλεύει (mentoring), (Griffin, Ebert,2010).

Στην κατηγορία αυτή μία πολύ σημαντική θεωρία είναι εκείνη του *πλέγματος Διαχείρισης ή Πλέγματος ηγεσίας (Managerial Grid Model/ Leadership Grid)*, η οποία προέκυψε από τους Blake και Mouton (1964), και σύμφωνα με την οποία ισχύει και εφαρμόζεται η θεωρία της συμπεριφοράς του ηγέτη, ο οποίος ενδιαφέρεται όχι μόνο για το αποτέλεσμα, τη διαδικασία που οδηγεί σε αυτό αλλά και για τους ανθρώπους που συνεισφέρουν στην ολοκλήρωσή του (Roy, 2019). Οι Blake και Mouton θεωρούσαν πως ο συνδυασμός των δύο θα μπορούσε να δώσει στυλ ηγεσίας υψηλής ποιότητας. Το πλέγμα στο οποίο αναφέρεται η θεωρία χωρίζεται σε δύο άξονες. Στον οριζόντιο άξονα τοποθετείται ο βαθμός ενδιαφέροντος του ηγέτη για τους στόχους, την αποτελεσματικότητα και την υψηλή παραγωγικότητα, και στον κατακόρυφο άξονα, τοποθετείται ο βαθμός στον οποίο ο ηγέτης ενδιαφέρεται για τις ανάγκες, τα ενδιαφέροντα, την προσωπική ανάπτυξη και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Οι δύο άξονες

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

είναι κλίμακας από το 1 μέχρι το 9 και οι βασικές θέσεις που δίνουν τις πέντε μορφές ηγεσίας είναι οι εξής:

Πίνακας 6. Μοντέλο πλέγματος διαχείρισης των Blake &Mouton (1964)



i. 1,1 Φτωχή ηγεσία , (Laissez faire management). Οι ηγέτες αυτής της μορφής ηγεσίας, καταβάλλουν ελάχιστη προσπάθεια για να καθοδηγήσουν τους υφισταμένους τους να ολοκληρώσουν το έργο. Έχουν ελάχιστη ανησυχία, τόσο για τους ανθρώπους, όσο και για την παραγωγή, ενώ εργάζονται μόνο για να κρατήσουν τη θέση τους και την αίγλη τους. Επομένως εντός του οργανισμού προκύπτει, η δυσαρμονία, η δυσαρέσκεια και η αποδιοργάνωση.

ii. 9,1 Διαχείριση εργασιών, (Task management). Εδώ ο ηγέτης ενδιαφέρεται περισσότερο για την παραγωγή και την ολοκλήρωση του έργου δίνοντας μικρότερη έμφαση στις ανάγκες των υφισταμένων του. Αυτό το στυλ ηγεσίας καλείται και ως δικτατορικό, όπου οι υφιστάμενοι καλούνται να εκτελέσουν το έργο σύμφωνα με τις οδηγίες των ανωτέρων. Στην περίπτωση αυτή η απόδοση βραχυπρόθεσμα μπορεί να αυξηθεί δραστικά, αλλά λόγω αυστηρών κανόνων και διαδικασιών υπάρχει κίνδυνος για υψηλά επίπεδα παραίτησης από μεριάς εργαζομένων.

iii. 5,5 Ηγεσία μεσότητας, (Middle of the Road). Σε αυτό το στυλ ηγεσίας ο ηγέτης προσπαθεί να διατηρήσει μία ισορροπία μεταξύ των οργανωσιακών στόχων και των προσωπικών αναγκών των υφισταμένων του. Εστιάζει περισσότερο στην ισορροπία μεταξύ των απαιτήσεων εργασίας και της ηθικής ικανοποίησης. Παρόλα αυτά, οι ανάγκες της παραγωγής αλλά και οι ανάγκες των εργαζομένων δεν καλύπτονται πλήρως, οπότε ο οργανισμός καταλήγει σε μία μέση απόδοση.

iv. 1,9 Ανθρωπιστικό στυλ διοίκησης, (Country club management). Στην περίπτωση αυτή ο ηγέτης δίνει μεγαλύτερη έμφαση στις προσωπικές ανάγκες των εργαζομένων και

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

λιγότερη προσοχή στην παραγωγή. Σκοπός εδώ είναι η δημιουργία ενός φιλικού και άνετου εργασιακού περιβάλλοντος. Ο ηγέτης εργάζεται σκληρότερα και αρκετά μόνος. Ωστόσο, η λιγότερη προσοχή στην παραγωγή μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τους στόχους της εργασίας και να μην οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα.

v. 9,9 Συμμετοχικό στυλ διοίκησης, (Team management). Σύμφωνα με τους Blake και Mouton, αυτό είναι το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας. Εδώ δίνεται έμφαση τόσο στην παραγωγή, όσο και στην ηγεσία. Οι εργαζόμενοι είναι απόλυτα δεσμευμένοι για την ολοκλήρωση του στόχου και δεν χρειάζονται την παρέμβαση του ηγέτη τους σε κάθε τους βήμα. Απ' την άλλη, ο ηγέτης αισθάνεται ότι η ενδυνάμωση, η εμπιστοσύνη, ο σεβασμός και η δέσμευση βοηθούν στην ανάπτυξη της ομάδας και τελικά επιτυγχάνεται η ικανοποίηση των εργαζομένων στη συνολική παραγωγή του οργανισμού (Roy, 2019).

Καταστασιακή θεωρία (Situational Theory) 1969

Η καταστασιακή θεωρία σύμφωνα με τους Hersey και Blanchard, αναφέρει πως δεν υπάρχει μόνο ένα στυλ ηγεσίας, αλλά το στυλ εκείνο που επιλέγεται να εφαρμοστεί σε μία συγκεκριμένη κατάσταση κάθε φορά, εξαρτάται από πληθώρα παραγόντων. Το ηγετικό στυλ δηλαδή εκδηλώνεται ως συμπεριφορά σε σχέση τόσο με το έργο όσο και με την ομάδα (Βακόλα & Κατσαρός, 2020). Η πρώτη ονομασία για την θεωρία αυτή ήταν : *Η θεωρία του κύκλου της ζωής, (Life cycle theory of leadership)* και προτείνει τέσσερα διαφορετικά στυλ ηγεσίας, (Hersey & Blanchard,1969).

i. Μιλώντας (telling), όπου ο ηγέτης λέει στους ανθρώπους τι να κάνουν.
ii. Πουλώντας (selling), εδώ συνεπάγεται μία αλληλεπίδραση μεταξύ ηγέτη και εργαζομένων, όπου ο ηγέτης ΄΄πουλά΄΄ τις ιδέες του ώστε να παρακινήσει τα μέλη της ομάδας να συμμετάσχουν στη διαδικασία.
iii. Συμμετέχοντας (participating), όπου ο ηγέτης προσφέρει μικρότερη καθοδήγηση στους ανθρώπους και επιτρέπει στα μέλη της ομάδας να αναλάβουν περισσότερες πρωτοβουλίες, να σκέφτονται νέες ιδέες και να παίρνουν αποφάσεις.
iv. Αναθέτοντας (delegating), όπου στην περίπτωση αυτή παρατηρείται μια λιγότερο εμπλεκόμενη πρακτική προσέγγιση από την ηγεσία. Τα μέλη της ομάδας στη φάση αυτή, λαμβάνουν τις περισσότερες αποφάσεις και το μεγαλύτερο μέρος της ευθύνης για ό,τι συμβεί.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Θεωρία της εξάρτησης (Contingency Theory) Fiedler 1967

Οι θεμελιώδεις αρχές της θεωρίας της εξάρτησης τοποθετήθηκαν για πρώτη φορά πάνω από εκατό χρόνια πριν, όταν ο Frederick Taylor (1856-1915) ανέπτυξε τις πρώτες θεωρίες διοίκησης και τις δημοσίευσε σε περιοδικό της Αμερικανικής εταιρίας μηχανολόγων μηχανικών το 1895 (Hersey & Blanchard 1964). Η άποψη αυτής της θεωρίας, ότι δηλαδή χρειάζεται διαφορετικός τύπος ηγεσίας κάτω από διαφορετικές συνθήκες, είναι αποδεκτή μέχρι και σήμερα (Βακόλα & Κατσαρός, 2020). Δίνεται έμφαση στα χαρακτηριστικά κυρίως του εξωτερικού περιβάλλοντος, όπως ο ανταγωνισμός, οι πολιτικές και οικονομικές συγκυρίες κλπ. Η συγκεκριμένη θεωρία, αναγνωρίζει πως υπάρχει έντονη αλληλεξάρτηση μεταξύ ομάδας και ηγέτη και πως τα άτομα έχουν την τάση να ακολουθούν εκείνους στους οποίους διαβλέπουν, σωστά ή λανθασμένα, την εκπλήρωση των προσωπικών τους επιθυμιών. Ο ηγέτης αυτό το αντιλαμβάνεται, και αναλαμβάνει τις κατάλληλες ενέργειες για την εκπλήρωση αυτών των επιθυμιών (Βακόλα & Κατσαρός, 2020). Αν κοιτάξουμε λίγο στο παρελθόν, θα παρατηρήσουμε πως όντως οι συνθήκες πολλές φορές ευνοούν την επικράτηση συγκεκριμένων τύπων ηγεσίας. Η Γερμανία, για παράδειγμα, μετά τον Α' Παγκόσμιο πόλεμο και την υπογραφή της συνθήκης των Βερσαλλιών (1919), υπέστη σημαντικές εδαφικές, οικονομικές και ποινικές κυρώσεις, «ώστε αφενός να τιμωρηθεί για τις καταστροφές που προκάλεσε και αφετέρου να τεθεί σε κατάσταση τέτοια που να μην μπορεί να βλάψει. Έτσι λοιπόν η συνθήκη την καθιστά ένα υποδεέστερο κράτος, του οποίου η κυριαρχία περιστέλλεται στο ίδιο του το έδαφος» (Berstein & Milza 1997). Ο γερμανικός λαός φανερά δυσαρεστημένος με τη νέα τάξη πραγμάτων, εύκολα χειραγωγήθηκε, και έτσι διευκολύνθηκε η άνοδος του Αδόλφου Χίτλερ (Berstein & Milza 1997).

Στα τέλη της δεκαετίας του 60' ο Fiedler αναφέρθηκε στην θεωρία της εξάρτησης τονίζοντας πως δύο είναι οι παράγοντες που παίζουν σημαντικό ρόλο στην θεωρία: το είδος της ηγεσίας και η ευνοϊκή κατάσταση. Επομένως, πώς το είδος της ηγεσίας, εξαρτάται από το βαθμό στον οποίο παρέχεται η κατάλληλη συνθήκη για την ανάπτυξη ενός ηγέτη με επιρροή. Η κατάλληλη συνθήκη εξαρτάται, πρώτον από τη δομή των καθηκόντων (task structure), δηλαδή κατά πόσο αυτά είναι σαφή και ξεκάθαρα, διότι όσο πιο συγκεκριμένα είναι τόσο περισσότερο αυξάνεται η ευνοϊκή συνθήκη, δεύτερον από τη δύναμη του ηγέτη (leader position power), δηλαδή πόση δύναμη ασκεί ο ηγέτης ώστε να τιμωρεί ή να ανταμείβει τα μέλη της ομάδας, και τρίτον από τις σχέσεις μεταξύ ηγέτη και μελών ομάδας (leader-member relations), που δείχνει το βαθμό στον οποίο τα μέλη δείχνουν εμπιστοσύνη. Επίσης, επηρεάζεται από το βαθμό άγχους στην επικρατούσα κατάσταση και την ομοιογένεια ή την ετερογένεια της ομάδας (Campbell, 1968). Η συσχέτιση (correlation) μεταξύ στυλ ηγεσίας και απόδοσης ομάδας τείνει να έχει τη μορφή καμπύλης, δηλαδή, ο ηγέτης που έχει στόχο στο έργο (task-oriented) , τείνει να είναι καλύτερος

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

στην οργάνωση και στην ολοκλήρωση των εργασιών. Από την άλλη, ο ηγέτης που είναι προσανατολισμένος στη σχέση μεταξύ ηγέτη και ομάδας (relationship-oriented), τείνει να είναι καλός στη δημιουργία καλών σχέσεων και στη διαχείριση συγκρούσεων για την ολοκλήρωση των εργασιών (Campbell, 1968).

5.3 Σύγχρονα είδη ηγεσίας

"Leadership is about inspiring people to do things they never thought they could."-Steve Jobs

Συναλλακτική ηγεσία (Transactional leadership) 1970

Η ιδέα της συναλλακτικής ηγεσίας αναφέρθηκε για πρώτη φορά από τον Max Weber (1864-1920), όταν ανέλυε τις οικονομικές και κοινωνικές καταστάσεις των οργανισμών. Το 1947, είκοσι επτά χρόνια μετά το θάνατό του, δημοσιεύτηκε η επανεκτύπωση του βιβλίου του σχετικά με τη συναλλακτική ηγεσία, και έκτοτε, μεγάλο μέρος της ακαδημαϊκής κοινότητας αποδέχτηκε τη θεωρία αυτή. Η θεωρία της συναλλακτικής ηγεσίας μελετήθηκε από τον James MacGregor Burns (1918-2014) τα έργα του οποίου αποτέλεσαν τον ακρογωνιαίο λίθο για τον Bernard Bass (1925-2007) που λίγα χρόνια μετά εξέλιξε τη θεωρία.

Ο Weber είχε ορίσει τρεις τύπους ηγετών και ηγεσίας:

i. Οι γραφειοκρατικοί – συναλλακτικοί ηγέτες (bureaucratic-transactional leaders), οι οποίοι κερδίζουν την ηγεσία μέσω κανονιστικών κανόνων και αρχών, ενώ η υπακοή των μελών της ομάδας στον ηγέτη βασίζεται σε ορθολογικές αξίες και κανόνες, καθώς και καθιερωμένες συμφωνίες. Τα μέλη είναι υποχρεωμένα να περιορίζονται στους ελέγχους και τις υποχρεώσεις που τους έχουν τεθεί και οι μισθοί τους (αν πρόκειται για οργανισμό) είναι σταθεροί και με απόλυτη κυριαρχία. Οποιοδήποτε είδος καταναγκαστικού μέτρου είναι εξ αρχής καθορισμένο και γνωστό στα μέλη της ομάδας και χρησιμοποιείται υπό ειδικές συνθήκες οι οποίες και αυτές έχουν προκαθοριστεί. Ο Weber μάλιστα τόνιζε πως ο καπιταλισμός ενθαρρύνει τη γραφειοκρατία (bureaucracy) και πως η γραφειοκρατία υπάρχει ακόμα και στα σοσιαλιστικά κινήματα (Weber, 1947).
ii. Οι παραδοσιακοί ηγέτες (traditional leaders), οι οποίοι πιστεύουν στη νομιμότητα της διακυβέρνησης με παραδοσιακό τρόπο. Εκείνο που κυριαρχεί σε αυτό το είδος της ηγεσίας είναι η πίστη των οπαδών στην ηγεσία. Η οποία εδώ χαρακτηρίζεται από αυθαιρεσία αντί για ορθολογισμό, τέτοια παραδείγματα είναι το φεουδαρχικό βασίλειο της Κίνας, η Αίγυπτος, η Ρωμαϊκή Αυτοκρατορία κλπ. (Weber, 1947).

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

iii. Οι χαρισματικοί ηγέτες (charismatic leaders), που χαρακτηρίζονται από αφοσίωση και ηρωισμό. Εδώ τα μέλη της ομάδας είναι πιστά στον ηγέτη επειδή του έχουν απόλυτη προσωπική εμπιστοσύνη και συνειδητά τον αποδέχονται, ως χαρισματικό και οραματιστή (Weber, 1947).

Η συναλλακτική ηγεσία βασίζεται σε μία σχέση συναλλαγής μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων του. Οι ηγέτες διερευνούν τις ανάγκες των μελών της ομάδας που ηγούνται και προσπαθούν να τις ικανοποιήσουν με προϋπόθεση την εκπλήρωση κάποιου έργου ή υπηρεσίας από αυτούς. Σε αυτό το είδος ηγεσίας και οι δυο πλευρές γνωρίζουν τις σχέσεις δύναμης και εξουσίας που ενυπάρχουν ενώ δεν υπάρχει δέσμευση, παρά μόνο αμοιβαία επωφελή συναλλαγή (Βακόλα & Κατσαρός, 2020). Η συναλλακτική ηγεσία επικεντρώνεται στη διατήρηση του status quo και με αυτόν τον τρόπο παρουσιάζει μία πιο παραδοσιακή προσέγγιση της ηγεσίας (Bass, 1985). Οι πρώτες έρευνες του Bass για την συναλλακτική ηγεσία τον έκαναν να καταλήξει στο συμπέρασμα πως οι ηγέτες αυτοί μπορούν να καταφέρουν σημαντική επιτυχία σε σύντομο χρονικό διάστημα, αλλά και πως πρέπει να επικεντρώνονται στις πιθανές αλλαγές, αν επιθυμούν να διατηρήσουν την θέση τους στην ηγεσία (Klubeck, 1954). Αυτό το είδος ηγεσίας χρησιμοποιείται συνήθως σε συνθήκες όπου οι ηγέτες εστιάζουν περισσότερο στις βασικές διαδικασίες, τον έλεγχο, την οργάνωση και τον βραχυπρόθεσμο προγραμματισμό. Ο ηγέτης πρέπει να καθοδηγεί και να παρακινεί τους υφισταμένους δίνοντάς τους ελκυστικά για αυτούς κίνητρα, που να ταιριάζουν στα ενδιαφέροντά τους, ώστε έτσι να πετύχει και εκείνος το δικό του σκοπό. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να σέβονται και να αποδέχονται τις αποφάσεις και τις οδηγίες του. Ο ηγέτης έχει τη δυνατότητα να παρέχει ανταμοιβές και τιμωρίες στο πλαίσιο της νομιμότητας του οργανισμού προκειμένου να ολοκληρωθεί η εργασία και να επιτευχθεί ο στόχος (Bass & Avolio, 1993). Αυτές οι ανταλλαγές βοηθούν τους ηγέτες να παρακινούν μέσω συμβατικής συμφωνίας, να κατευθύνουν τους εργαζόμενους προς την επίτευξη αυτή αποφεύγοντας τους όποιους κινδύνους. Από την πλευρά τους όμως και οι εργαζόμενοι βγαίνουν κερδισμένοι, αφού έχουν σαφείς και ξεκάθαρους στόχους, ενώ ταυτόχρονα μειώνεται το εργασιακό άγχος (McCleskey, 2014).

Οι τρεις διαστάσεις της συναλλακτική ηγεσίας είναι: Η ενδεχόμενη ανταμοιβή (contingent reward), η διαχείριση κατ' εξαίρεση-ενεργή (management by exception-active) και η διαχείριση κατ' εξαίρεση-παθητική (management by exception passive). Η ενδεχόμενη ανταμοιβή είναι ο βαθμός στον οποίο ο ηγέτης δημιουργεί εποικοδομητικές συναλλαγές, διευκρινίζοντας τις προσδοκίες και καθορίζοντας τις ανταμοιβές για την ικανοποίηση των προσδοκιών που έχει θέσει. Σε γενικές γραμμές η διαχείριση κατ' εξαίρεση είναι η ηγεσία που περιλαμβάνει διορθωτικές κριτικές, αρνητικές αντιδράσεις και αρνητικές ενισχύσεις (Northouse, 2016). Σύμφωνα με τον Howell και Avolio (1993) η διαφορά μεταξύ ενεργής

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

και παθητικής διαχείρισης κατ' εξαίρεση, έγκειται στο χρόνο παρέμβασης του ηγέτη. Οι ενεργοί ηγέτες παρατηρούν τις συμπεριφορές των εργαζομένων και λαμβάνουν διορθωτικές ενέργειες προτού κάποια προβληματική συμπεριφορά δημιουργήσει σοβαρές δυσκολίες. Αντίθετα οι παθητικοί ηγέτες περιμένουν μέχρι κάποια συμπεριφορά των εργαζομένων να δημιουργήσει πρόβλημα πριν αναλάβουν δράση. Πάντως και στους δύο τύπους διαχείρισης, οι ηγέτες χρησιμοποιούν περισσότερο αρνητικά παρά θετικά μοτίβα ενίσχυσης της ανταμοιβής (Northouse, 2016).

Γενικά η συναλλακτική ηγεσία εστιάζει στους κανόνες, τα πρότυπα και τις τυπικές διαδικασίες. Οποιαδήποτε δημιουργικότητα, όραμα και νέες ιδέες δεν παρουσιάζονται. Η βασική μεταβλητή της ηγεσίας είναι η αποδοτικότητα και άρα η μείωση κόστους. Με απλά λόγια, στην ηγετική συμπεριφορά ενεργοποιείται πλήρως η αριστερή πλευρά του εγκεφάλου (η λογική συμπεριφορά – rational behavior) και αποκλείεται η δεξιά πλευρά (η συναισθηματική νοημοσύνη - emotional intelligence). Το βασικότερο μειονέκτημα αυτού του είδους ηγεσίας είναι πως δεν εξασφαλίζει μακροπρόθεσμη δέσμευση και αφοσίωση σε αξίες που αποτελούν προϊόν συναλλαγής μεταξύ ηγέτη και υφισταμένου (Bush, 2008).

Μετασχηματιστική ηγεσία (transformational leadership) 1980

Ο πρώτος που εισάγαγε την έννοια της μετασχηματιστικής ηγεσίας ήταν ο MacGregor Burns (1978) όταν έκανε την έρευνά του για τους πολιτικούς ηγέτες. Ο Burns υποστηρίζει πως ηγέτης ούτε γεννιέται κάποιος, ούτε γίνεται, αλλά εξελίσσονται μέσα από κίνητρα, αξίες και στόχους (Stewart, 2006). Σαν παρατηρητής του Β' Παγκοσμίου πολέμου, ο Burns, από τη θέση του στρατιώτη παρατήρησε πως το πλαίσιο της ηγεσίας στον πόλεμο ήταν περιορισμένο και το αναλάμβαναν μεγαλύτεροι άνδρες σε ηλικία ή αξιωματικοί, ενώ υπήρχε αμέλεια για τις ικανότητες και των υπολοίπων στρατιωτών. Σύμφωνα με την εμπειρία του ως πολεμιστής, είδε πως τα πολεμικά τάγματα χωρίς κανένα αξιωματικό είναι περισσότερο προσανατολισμένα στο αποτέλεσμα. Επίσης ανέφερε πως τόσο οι ηγέτες, όσο και οι ακόλουθοι εξαρτώνται ο ένας από τον άλλον για την αποτελεσματικότητα. Επιπλέον, τόνισε πως « Leadership is followship, and followship is leadership» και πως οι ηγέτες δημιουργούνται από τους ακολούθους τους (Burns, 1978).

Ωστόσο, σήμερα ο όρος παρουσιάζεται στην οργανωσιακή ψυχολογία και χρησιμοποιείται από τους ερευνητές και επιστήμονες για την ανάλυση των ηγετικών συμπεριφορών στα εργασιακά περιβάλλοντα. Σύμφωνα λοιπόν με τον Burns αυτό το είδος ηγεσίας είναι μια διαδικασία αλληλοβοήθειας μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων, με απώτερο σκοπό να φτάσουν σε υψηλότερο ηθικό επίπεδο αλλά και κινητοποίησης. Επίσης, ανέφερε πως η δυσκολία που υπάρχει στη διαφοροποίηση μεταξύ ηγεσίας και διοίκησης (management), έγκειται στο ότι οι βασικές τους

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

διαφορές είναι στα χαρακτηριστικά και τις συμπεριφορές. Γι' αυτό και διαχώρισε τα δύο είδη ηγεσίας, συναλλακτική και μετασχηματιστική (transactional & transformational) (Burns,1978). Ο Burns μάλιστα τόνιζε πως η μετασχηματιστική ηγεσία είναι εκείνη που δημιουργεί σημαντική αλλαγή στη ζωή των ανθρώπων και των οργανισμών. Λαμβάνοντας υπόψιν τις συνεχείς μεταβολές του εξωτερικού αλλά και του εσωτερικού περιβάλλοντος των οργανισμών, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες κάνουν πράγματα προκειμένου να αναζωογονούν τους οργανισμούς τους και δεν περιορίζονται από τις αντιλήψεις των ακολούθων τους, αλλά τις μετασχηματίζουν (Βακόλα & Κατσαρός, 2020). Σε αντίθεση με την συναλλακτική ηγεσία, δεν βασίζεται απλώς σε μία σχέση «δούναι και λαβείν», αλλά στην προσωπικότητα και την ικανότητα του ηγέτη να κάνει μια αλλαγή. Στη συναλλακτική ηγεσία, οι ηγέτες δεν αγωνίζονται για την πολιτιστική αλλαγή στον οργανισμό, αλλά λειτουργούν στην ήδη υπάρχουσα κουλτούρα. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες επιθυμούν την αλλαγή και ιδανικά δημιουργούν μία θετική και πολύτιμη αλλαγή για τον οργανισμό που τελικό στόχο έχει την ανάπτυξη και των ίδιων των ακολούθων σε ηγέτες.

Βασικός στόχος της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι η ενίσχυση των κινήτρων, του ηθικού αλλά και της απόδοσης των εργαζομένων μέσω ποικιλίας μηχανισμών. Για το λόγο αυτό και οι ηγέτες τους ωθούν να επιδεικνύουν μεγαλύτερη προσπάθεια επιτυγχάνοντας με αυτόν τον τρόπο καλύτερα αποτελέσματα από τα αναμενόμενα (Βακόλα & Κατσαρός, 2020). Μάλιστα, ο Burns (1978) παρατήρησε ότι χάρη στη μετασχηματιστική ηγεσία δεν επιτυγχάνεται μόνο ένα μακρύ όραμα αλλά και η ενδυνάμωση των εργαζομένων, η εκπαίδευση και ανάπτυξη αυτών. Ο Bass (1985) αργότερα με περαιτέρω έρευνα πρόσθεσε την ψυχολογική πτυχή και τους μηχανισμούς εκείνους που βοηθούν στη μετασχηματιστική ηγεσία. Προσπάθησε να εξηγήσει πώς μπορεί να μετρηθεί η μετασχηματιστική ηγεσία και με ποιον τρόπο έχει επιρροή στα κίνητρα και την απόδοση των εργαζομένων. Ο βαθμός κατά τον οποίο κάποιος ηγέτης θεωρείται μετασχηματιστικός, μετριέται από την επιρροή που έχει στους ακολούθους του. Εκείνοι με τη σειρά τους αισθάνονται εμπιστοσύνη, θαυμασμό, πίστη και σεβασμό για τον εν λόγω ηγέτη και λόγω των ιδιοτήτων που κατέχει, επιθυμούν να εργαστούν σκληρότερα από το αναμενόμενο. Αυτό συμβαίνει διότι ο ηγέτης προσφέρει στους εργαζόμενους κάτι περισσότερο από το απλό χρηματικό κέρδος. Παρέχει στους εργαζομένους ένα όραμα, μία εμπνευσμένη αποστολή.

Σύμφωνα λοιπόν με τον Bass, η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέεται με τέσσερις έννοιες:

i. Το χάρισμα/εξιδανικευμένη επιρροή (charisma/ idealized influence). Αναφέρεται στην πίστη και το σεβασμό που πηγάζει από την ταύτιση του εργαζόμενου με τον ηγέτη. Ο ηγέτης τείνει να συμπεριφέρεται με αξιοθαύμαστους τρόπους αναγκάζοντας τους εργαζομένους να ταυτιστούν με αυτόν. Οι χαρισματικοί ηγέτες έχουν πειθώ,

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

λειτουργούν ως υπόδειγμα, παίρνουν ξεκάθαρες θέσεις και απευθύνονται σε συναισθηματικό επίπεδο.

ii. Διανοητική ώθηση (intellectual stimulation). Αναφέρεται στον βαθμό κατά τον οποίο ο ηγέτης ενθαρρύνει τους εργαζομένους να γίνουν πιο δημιουργικοί, να ανακαλύπτουν νέους τρόπους για τις προκλήσεις της δουλειάς τους και να παράγουν καινοτόμες ιδέες. Ο ηγέτης αμφισβητεί τις υποθέσεις και αναλαμβάνοντας ρίσκα, δίνει την ευκαιρία στους εργαζομένους να εκφράσουν τις δικές τους ιδέες.

iii. Η εμπνευσμένη κινητοποίηση (inspirational motivation). Παραπέμπει στον βαθμό κατά τον οποίο ο ηγέτης επικοινωνεί με τους εργαζομένους του αποπνέοντας εμπιστοσύνη. Παρουσιάζει ένα όραμα στο οποίο αξίζει να πιστέψει κανείς, ελκύει και εμπνέει τους εργαζομένους. Έτσι θέτει γι' αυτούς υψηλά πρότυπα, τους ενδυναμώνει και προωθεί με αισιοδοξία την επίτευξη μελλοντικών στόχων.

iv. Εξατομικευμένο ενδιαφέρον (individual consideration). Καθορίζει το κατά πόσο ο ηγέτης ενδιαφέρεται για την κάλυψη των αναγκών των εργαζομένων. Κατά πόσο λειτουργεί ως μέντορας αυτών, αφουγκράζεται τις επιθυμίες και τις ανησυχίες του προκειμένου να τον βοηθήσει να αναπτυχθεί.

Παρατηρούμε λοιπόν πως στη μετασχηματιστική ηγεσία, υπάρχει αμοιβαία προσπάθεια τόσο από τη μεριά της ηγεσίας, όσο και από τη μεριά των εργαζομένων για καινοτομία, δημιουργικότητα, με εφαλτήριο τις ηθικές αξίες, τις αρχές και το όραμα του ηγέτη. Πρόκειται για έναν ηγέτη που σύμφωνα με τους Kouzes και Posner (2002), παρουσιάζει κάποια χαρακτηριστικά. Είναι έξυπνος, δίκαιος, ικανός, ανοικτόμυαλος, καινοτόμος, συμβουλευτικός, φιλόδοξος, θαρραλέος, προστατευτικός, υποστηρικτικός και εστιασμένος στο μέλλον και την πρόοδο. Παράλληλα μοιράζεται με τους εργαζομένους του ένα όραμα, κοινό για όλους, μιλώντας με πάθος γι' αυτό, ενθουσιασμό και θέτοντας υψηλούς στόχους, προκειμένου να παρακινήσει, να προάγει την αισιοδοξία και την αυτοπεποίθηση. Προετοιμάζει τους εργαζομένους, τους δίνει συνεχή ανατροφοδότηση για την πορεία τους, ώστε να αποδώσουν στις απαιτήσεις του κοινού οράματος.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Θεωρίες ηγεσίας 2000s

Προσαρμοστική ηγεσία (Adaptive leadership)

Η έννοια της προσαρμοστικής ηγεσίας αναφέρθηκε για πρώτη φορά από τον Ronald Heifetz και τον Marty Linsky (2009). Ο Heifetz ορίζει το είδος αυτό της ηγεσίας ως πράξη κινητοποίησης μιας ομάδας ανθρώπων για να αντιμετωπίσουν δύσκολες προκλήσεις και να προσαρμόζονται σε μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα, ώστε να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά σε επαναλαμβανόμενα προβλήματα.

Κατά την προσαρμοστική ηγεσία υπάρχουν δύο είδη προβλημάτων: τα τεχνικά προβλήματα (technical problems) και τα προσαρμοστικά (adaptive problems) (Heifetz & Linsky,1997).

Ο Parks (2005) στο βιβλίο του " Leadership can be taught ", ξεχωρίζει τα δύο είδη προβλημάτων και αναφέρει πως όσον αφορά τα τεχνικά προβλήματα, παρόλο που είναι αρκετά περίπλοκα μπορούν να αντιμετωπιστούν μόνο με τη γνώση, τις δοκιμασμένες και προκαθορισμένες λύσεις. Αντίθετα τα προσαρμοστικά προβλήματα, απαιτούν νέες προκλήσεις, μάθηση, καινοτομία και νέα μοτίβα συμπεριφοράς προκειμένου να αντιμετωπιστούν. Πολύ συχνά είναι ασαφής ο ορισμός του προβλήματος και τεχνικές διορθώσεις δεν δύνανται (Mudler,2017). Στην περίπτωση αυτή, οι ηγετικές ικανότητες είναι απαραίτητες ούτως ώστε, να βοηθήσουν στον καθορισμό του προβλήματος και οι άνθρωποι να οδηγηθούν στην κατάλληλη κατεύθυνση για την επίλυση, καθώς δεν υπάρχει ένας καθορισμένος τρόπος ή διαδικασίες ρουτίνας. Πολλές φορές μάλιστα, τα προσαρμοστικά προβλήματα παρουσιάζονται και ως ακατόρθωτα ή οδηγούν τους ανθρώπους σε τέλμα. Για το λόγο αυτό οι προσαρμοστικοί ηγέτες δημιουργούν το κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον προκειμένου οι εργαζόμενοι να πετυχαίνουν τους στόχους τους, ακόμα και σε συνθήκες πολυπλοκότητας (Βακόλα & Κατσαρός, 2020).

Υπάρχουν τέσσερις διαστάσεις που ξεχωρίζουν το προσαρμοστικό μοντέλο ηγεσίας από τα παραδοσιακά.

i. Πλοήγηση σε νέα περιβάλλοντα: κάποτε ο Nelson Mandela είπε, πως «Οι τρόποι με τους οποίους θα πετύχουμε τους στόχους μας δεσμεύονται από το πλαίσιο, αλλάζουν από τις περιστάσεις, ενώ παραμένουμε σταθεροί και αφοσιωμένοι στο δικό μας όραμα». Ο προσαρμοστικός ηγέτης λοιπόν θα πρέπει να δεχτεί την ύπαρξη αβεβαιότητας και να υιοθετεί νέες προσεγγίσεις εάν πρόκειται να χαράξουν όλοι μαζί μία πορεία σε ταραχώδεις καταστάσεις. Διότι οι αυστηροί κανόνες, ενδεχομένως να λειτουργήσουν αντιπαραγωγικά. Θέτει προτεραιότητες, στόχους και κάνει τους managers υπεύθυνους για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Επίσης, δίνει

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

έμφαση στην ιεραρχία, τη δημιουργικότητα και την ΄΄υποχρεωτική διαφωνία΄΄. Ο προσαρμοστικός ηγέτης θεωρεί πολύ σημαντική τη συμμετοχή και την έκφραση των απόψεων όλων των εργαζομένων.

ii. Ηγεσία με ενσυναίσθηση: Εκείνο που προσπαθεί να κάνει ο προσαρμοστικός ηγέτης είναι να δημιουργεί ένα αίσθημα για κοινό σκοπό στους εργαζομένους και να διοικεί την ομάδα με έναν επιρροή και πειθώ παρά με έλεγχο και εντολές. Βλέπει τα πράγματα και από διαφορετική οπτική γωνία και υποστηρίζει την ποικιλομορφία. Επιβραβεύει όσους εργάζονται αυτόνομα και παίρνουν πρωτοβουλίες, χωρίς να δίνει έμφαση στα οικονομικά κίνητρα. Ο προσαρμοστικός ηγέτης αντιλαμβάνεται πως η πραγματική δέσμευση έρχεται από ατομικές ευκαιρίες για αυτονομία, κυριαρχία, συνεργασία και αναγνώριση.

iii. Μάθηση μέσω αυτοδιόρθωσης & προβληματισμού: Εκείνο που τείνει να κάνει έντονα ένας προσαρμοστικός ηγέτης είναι να προωθεί τον πειραματισμό, φυσικά γνωρίζοντας τα περιθώρια αποτυχίας, αλλά έτσι οι οργανισμοί μαθαίνουν και εξελίσσονται. Επίσης, δίνουν την δυνατότητα σε εργαζομένους από τα χαμηλότερα ακόμα στρώματα να λαμβάνουν αποφάσεις ελαχιστοποιώντας έτσι τα ιεραρχικά επίπεδα.

iv. Δημιουργία λύσεων win-win: Ο ηγέτης επικεντρώνεται τόσο στην επιτυχία του οργανισμού, την αύξηση των μεριδίων αγοράς, των κερδών και των εσόδων αλλά και στο εξωτερικό δίκτυο του οργανισμού, που είναι τα ενδιαφερόμενα μέλη (stake holders). Με τη βοήθεια της τεχνολογίας πλέον, οι stake holders, δηλαδή οι προμηθευτές και οι πελάτες, έχουν έντονη συμμετοχή στις αλλαγές των διαδικασιών, όπως η καινοτομία των προϊόντων.

Πίνακας 7: Προσαρμοστική ηγεσία



5.4 Συμπεριληπτική ηγεσία (Inclusive Leadership)

"A leader is one who knows the way, goes the way, and shows the way."-John C. Maxwell

Ο όρος της συμπεριληπτικής ηγεσίας έχει κάνει την εμφάνισή του στην βιβλιογραφία αλλά και στη διοίκηση των οργανισμών τις τελευταίες δεκαετίες. Οι οργανισμοί όλο και περισσότερο βασίζουν την λειτουργία τους αλλά και την ευημερία τους στη συνεργασία και την δημιουργία ομάδων από ανθρώπους διαφορετικής καταγωγής, φύλου, ηλικίας και πολιτιστικής κληρονομιάς. Όλα τα μέλη της ομάδας χαίρουν της ίδιας εκτίμησης και σεβασμού χωρίς αποκλεισμούς (Βακόλα & Κατσαρός, 2020). Οι όροι, συμπεριληπτική ηγεσία, χωρίς αποκλεισμούς και ηγέτης χωρίς αποκλεισμούς, χρησιμοποιούνται από πολλούς και διαφορετικούς ερευνητές και επαγγελματίες. Το κοινό χαρακτηριστικό όσων έχουν ασχοληθεί με την συμπεριληπτική ηγεσία είναι πως θέτουν στο επίκεντρο τις σχέσεις των ανθρώπων και δίνουν σημασία στις προσωπικές διαφορές. Ο ψυχολόγος Edwin P.Hollander (2008), αναφερόταν στην συμπεριλιπιτκή ηγεσία ως τις σχέσεις με αμοιβαίο συμφέρον, «κάνουμε τα πράγματα με τους ανθρώπους, παρά για τους ανθρώπους». Η ηγεσία είναι προσανατολισμένη στην εμπλοκή των ανθρώπων παρά στη χειραγώγησή τους. Σημασία έχει ο σεβασμός, η αναγνώριση, η ευθύνη, η υπευθυνότητα και η επιτυχημένη συμμετοχή χωρίς αποκλεισμούς. Ο στόχος έχει πλέον μεταφερθεί από την οπτική ενός ηγέτη, στην αλληλεπίδραση μεταξύ όσων συμμετέχουν και εμπλέκονται σε μία εργασία, σε ένα ευρύτερο πλαίσιο, όπως είναι ο οργανισμός.

Ο Robert K. Greenleaf (1970), αναφέρθηκε πρώτος στην υπηρεσιακή ηγεσία (servant leadership), ως αφετηρία της συμπεριληπτικής ηγεσίας, όπου στόχος του ηγέτη είναι να υπηρετήσει, και διαφέρει φυσικά από τις παραδοσιακές μορφές ηγεσίας όπου το επίκεντρο ήταν η άνθηση του οργανισμού. «Η θεωρία αυτής της ηγεσίας θέτει στο επίκεντρο τα ανθρώπινα δικαιώματα και όχι τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν. Η υπηρεσιακή ηγεσία προστατεύει τη ζωή και όλα τα κομμάτια της και θέτει τις βάσεις για την επαγγελματική ανάπτυξη, την ομαδικότητα και την ευθύνη».

Επιπλέον, ο Frederic Laloux (2014) υποστηρίζει πως είναι δυνατή η ύπαρξη ενός οργανισμού όπου δεν θα υπάρχει διαφορά δυνατών και αδυνάτων. Μιλά για ένα σύστημα χωρίς ιεραρχικά επίπεδα όπου οι διαδικασίες και οι υποδομές θα ενισχύσουν το «self-management», ενώ ο ηγέτης θα λειτουργεί υποστηρικτικά προς την υπόλοιπη ομάδα. Επίσης, αναφέρει πως εφόσον πλέον ο κόσμος έχει γίνει τόσο περίπλοκος θα πρέπει το σύστημα ελέγχου και πρόβλεψης να αντικατασταθεί από μία προσέγγιση με «ατομικό αίσθημα ευθύνης». Αναφέρει χαρακτηριστικά, πως «επιτυχημένοι οργανισμοί είναι εκείνοι οι οποίοι χρησιμοποιούν επαναστατικές πρακτικές ενθαρρύνοντας τον σκοπό του ανθρώπου και πιστεύοντας πως οι οργανισμοί είναι ζωντανοί έχοντας μία κατεύθυνση βασισμένη στην ανθρώπινη ιδιοφυία». Απ'

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

την άλλη, ο Otto Sharmer (2013), συγγραφέας και καθηγητής στο MIT αναφέρει πως ηγέτης είναι εκείνος ο οποίος δεσμεύεται να δημιουργήσει αλλαγές και να διαμορφώσει το μέλλον ανεξάρτητα από τις επίσημες θέσεις και αρμοδιότητες. Αναγνωρίζει την ανάγκη να εξελιχθούν οι οργανισμοί για τη λήψη αποφάσεων, από ένα εγωκεντρικό σύστημα σε ένα σύστημα όπου θα λαμβάνονται υπόψιν όλες οι οπτικές, ιδιαίτερα εκείνων που είναι περισσότερο περιθωριοποιημένοι.

Σύμφωνα με τον Brenner (2008), η συμπεριληπτική ηγεσία, έχει τρεις βασικές διαστάσεις:

i. Ο ρόλος του ηγέτη είναι να αφουγκράζεται τους εργαζομένους, να κατανοεί με ενσυναίσθηση τα λάθη και τις αποτυχίες, ενώ παράλληλα να τους ενθαρρύνει και να τους καθοδηγεί προς την επιτυχία.
ii. Ο ηγέτης θα πρέπει να επιβραβεύει τα επιτεύγματα των εργαζομένων χωρίς να εκφράζει ή και να νιώθει ζήλια ή φθόνο.
iii. Ο ηγέτης θα πρέπει να είναι δίκαιος και αμερόληπτος, λαμβάνοντας υπόψιν του τις επιθυμίες και τις ανάγκες των εργαζομένων, κατανέμοντας ισόποσα τυχόν κέρδη σε αυτούς.

Επίσης, είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζουμε πως, με βάση την Οικουμενική Διακήρυξη των Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων, τις ανάγκες και τις φιλοδοξίες των ανθρώπων που βρίσκονται σε κίνδυνο κοινωνικού αποκλεισμού, η συμπεριληπτική ηγεσία επιδιώκει να εκτιμάται η αξιοπρέπεια του κάθε ανθρώπου αναγνωρίζοντας τις ανάγκες του και ενεργώντας ανάλογα. Αυτό έχει διττό ρόλο και επηρεάζει θετικά όποιον εμπλέκεται σε αυτή τη διαδικασία. Από τη μία πλευρά οι εργαζόμενοι (στην περίπτωση ενός οργανισμού) αισθάνονται πως έχουν αξία, εκτιμώνται και αξιοποιούν πλήρως τις δυνατότητές τους. Από τη άλλη πλευρά, ο ηγέτης που συνεργάζεται με παρακινούμενα άτομα, μπορεί πιο εύκολα να αντιμετωπίσει καθημερινές προκλήσεις με τη βοήθεια των ικανοτήτων δαφορετικών ατόμων. Επίσης, ο ίδιος ο ηγέτης μοιράζεται την ευθύνη του και απαλλάσσεται από το βάρος αυτής και των υποχρεώσεων που ενδέχεται να φέρει. Αυτό μπορεί να οδηγήσει και έναν οργανισμό στην υιοθέτηση μιας οργανωσιακής κουλοτύρας που να παράγει με συνέπεια αποτελέσματα που να οφελούν όλα τα ενδιαφερόμενα μέλη, αγκαλιάζοντας παράλληλα τις διαφορές που φέρνει η ποικιλομορφία των ανθρώπων. Η ποικιλομορφία αυτή ανθίζει μέσα σ έναν οργανισμό, φέρνοντας περισσότερη καινοτομία, όταν ηγεσία λειτουργεί συμπεριληπτικά και χωρίς αποκλεισμούς. Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης, η καινοτομία αποτελεί το εφαλτήριο για την ανάπτυξη της οικονομίας και της κοινωνίας, οι οποίες βασίζονται τόσο στην διαφορετικότητα όσο και στην ικανότητα. Αν όλοι οι άνθρωποι σκέφτονταν με τον ίδιο τρόπο, ανεξάρτητα από το πόσο έξυπνοι είναι, πιθανότατα θα κολλούσαν στις ίδιες προβλέψιμες λύσεις για κάθε ζήτημα. Για να καταφέρει κανείς να βρει τις κατάλληλες λύσεις απαιτείται διαφορετικότητα. Και αυτός

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

είναι ο λόγος για τον οποίο η ποικιλομορφία ενισχύει την καινοτομία (Page Scott E., 2008). Επιτρέποντας μέσα σε έναν οργανισμό την ποικιλομορφία και την καινοτομία, επωφελήται ολόκληρος ο οργανισμός, μέσω της καλύτερης απόδοσης, της επιτυχίας, της ανθεκτικότητας, της ανταγωνιστικότητας και της βιωσιμότητας. Η ηγεσία χωρίς περιορισμούς μπορεί να δώσει απαντήσεις σε παγκόσμιες προκλήσεις σε μία εποχή οικονομικής ανισότητας, κλιματικής αλλαγής και άνισης κατανομής των πόρων. Σε μία εποχή όπου η παγκοσμιοποίηση αυξάνει την αλληλεπίδραση μεταξύ των ατόμων, των εταιρειών και των κυβερνήσεων, η συμπεριληπτική ηγεσία επικεντρώνεται στην συνειδητή ενσωμάτωση όλων όσων μπορούν να συνεισφέρουν σε μία κοινότητα ή έναν οργανισμό. Στόχος πλέον τόσο σε οργανωτικό, όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο είναι να έρθει η καινοτομία και η αλλαγή, ενώ ταυτόχρονα να εξισορροπούνται οι ανάγκες όλων.

5.4.1 Συμπεριληπτική ηγεσία. Το παράδειγμα της ‘’DELOITTE’’

Προτού προχωρήσουμε στην ανάλυση των υπόλοιπων μεταβλητών που είναι αντικείμενο της παρούσας έρευνας, θα αναφερθούμε σε ένα πολύ ενδιαφέρον παράδειγμα συμπεριληπτικής ηγεσίας. Το 2018 η Deloitte δημοσίευσε στο “Deloitte University Press” έρευνα που είχε πραγματοποιήσει σχετικά με τη συμπεριληπτική ηγεσία με τίτλο “ The six signature traits of inclusive leadership. Thriving in a diverse new world”. Σύμφωνα με την έρευνα τέσσερις είναι οι μεγάλες διαστάσεις που αλλάζουν το περιβάλλον και επηρεάζουν τις επιχειρηματικές προτεραιότητες:

i. Η ποικιλομορφία της αγοράς (diversity of markets). Ο πληθυσμός της μεσαίας τάξης αυξάνεται και αναμένεται έως το 2025 να φτάσει τ 3,2 δισεκατομμύρια από τα 1,8 δισεκατομμύρια που ήταν το 2009, με την πλειονότητα αυτών να προέρχονται από την Ασία, την Αφρική και τη Λατινική Αμερική. Αυτή η πληθυσμιακή αύξηση αποτελεί ευκαιρία για τις εταιρείες παγκοσμίως να αναπτύξουν το χαρτοφυλάκιό τους.
ii. Η ποικιλομορφία των πελατών (diversity of customers). Οι πελάτες είχαν τη δυνατότητα να δείχνουν την προτίμησή τους στις εταιρείες της αγοράς με το να βρίσκονται στα καταστήματά τους. Σήμερα, η δυνατότητα να εκφράζουν την προτίμησή τους είναι ακόμα ισχυρότερη αφού μπορούν να το κάνουν και μέσω διαδικτύου. Η ποικιλία και οι επιλογές που παρουσιάζονται, ευνοούν τους καταναλωτές να έχουν μεγαλύτερες απαιτήσεις για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που καταναλώνουν. Επομένως οι οργανισμοί, προκειμένου να ικανοποιήσουν έναν τόσο μεγάλο όγκο ατομικών προσδοκιών, προσπαθούν να δημιουργήσουν έναν πιο ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα, υιοθετώντας πρακτικές ενσυναίσθησης.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

iii. Η ποικιλομορφία των ιδεών (diversity of ideas). Ο Bill Gates είχε πει πως «οι οργανισμοί πρέπει ή να καινοτομούν ή να πεθαίνουν.» Σε έρευνα του 2014 σε 1500 στελέχη ηγεσίας, τα τρία τέταρτα δήλωσαν πως η καινοτομία είναι μεταξύ των κορυφαίων προτεραιοτήτων της εταιρείας τους. Η έρευνα έδειξε πως οι εταιρείες με πρωτοποριακή καινοτομία, στοχεύουν στον αγώνα για νέες ιδές και διαφορετικό τρόπο σκέψης, και πως ενώ πολλοί συμφωνούν ότι η συλλογική νοημοσύνη ενισχύει την ομαδική απόδοση, λίγοι καταλαβαίνουν πώς να το πετύχουν σε οποιοδήποτε βαθμό εξειδίκευσης. Ο ηγέτης θα πρέπει να καταλάβει πώς η ποικιλία της σκέψης μπορεί να οδηγήσει στην επιτυχία.

iv. Η ποικιλομορφία των ταλέντων (diversity of talent). Ενώ η ποικιλομορφία των ταλέντων κινδυνεύει να επισκιαστεί από άλλες αλλαγές, τονίζεται η σημασία της. Αυτό φαίνεται και από τη θέσπιση των νόμων κατά των διακρίσεων και από το κυνήγι ταλέντων «war of talent», βάσει των οποίων οι οργανισμοί δίνουν μεγάλη προσοχή στις ιστορικά περιθωριοποιημένες ομάδες. Περισσότερο από ποτέ η επιτυχία ενός οργανισμού θα εξαρτηθεί από την ικανότητα του ηγέτη να δημιουργεί μία ποικιλόμορφη ομάδα από ταλέντα. Οι υψηλές προσδοκίες και οι διαφορετικές στάσεις απέναντι στην εργασία, θα κάνουν επιτακτική την ανάγκη για τη διαμόρφωση πολυπολιτισμικών οργανισμών στο μέλλον. Ωστόσο, μέχρι σήμερα, ενώ όλο και περισσότερες εταιρείες συμπεριλαμβάνουν στο εργατικό δυναμικό τους ανθρώπους διαφόρων πολιτισμών, το ποσοστό των γυναικών σε αυτές αποτελεί μόλις το 12% παγκοσμίως.

Τα χαρατηριστικά λοιπόν εκείνα που διακρίνουν τους συμπεριληπτικούς ηγέτες έναντι των άλλων είναι τα εξής:

i. Δέσμευση (Commitment). Ο ηγέτης χωρίς αποκλεισμούς δεσμεύεται να καθοδηγεί την ομάδα σύμφωνα με όρους ποικιλομορφίας και συμπερίληψης, επειδή οι όροι αυτοί ευθυγραμμίζονται με τις προσωπικές τους αξίες και επειδή πιστεύουν πως η επιχειρηματική επιτυχία είναι αποτέλεσμα αυτών.

ii. Θάρρος (Courage). Ο ηγέτης χωρίς αποκλεισμούς, μιλά ανοιχτά χωρίς περιορισμούς, αμφισβητεί το status quo, αναγνωρίζει τις αδυναμίες του και είναι ταπεινός ως προς τις δυνατότητές του.

iii. Γνώση της προκατάληψης (Cognizance of bias). Ο συμπεριληπτικός ηγέτης, γνωρίζει την ύπαρξη ατελειών σε προσωπικό επίπεδο και επίπεδο συστήματος και προσπαθεί να διασφαλίσει ισορροπία και δικαιοσύνη (fair play).

iv. Περιέργεια (Curiosity). Αυτό το είδος ηγέτη έχει ανοιχτό χαρακτήρα και δέχεται την άποψη και την γνώμη των άλλων ανθρώπων, χωρίς να κρίνει. Έχουν την

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

επιθυμία να καταλάβουν πώς οι άλλοι βλέπουν και βιώνουν τον κόσμο από μία διαφορετική οπτική και προσέγγιση.

v. Πολιτιστική νοημοσύνη (Culturally intelligence). Ο ηγέτης χωρίς αποκλεισμούς είναι αρκετά σίγουρος για την αποτελεσματικότητα των αλληλεπιδράσεων που έχει με τους άλλους ανθρώπους. Θέλει να ενισχύσει την ικανότητά του όσον αφορά την κατανόηση διαφορετικών πολιτισμών και να μάθει από την εμπειρία του να εργάζεται κανείς σε ένα άγνωστο περιβάλλον. Αψηφούν εκείνους τους ανθρώπους που κρίνουν άλλους πολιτισμούς ως κατώτερους των δικών τους και επιδιώκουν τη δημιουργία ισχυρότερων δεσμών με ανθρώπους διαφορετικού υποβάθρου.

vi. Συνεργασία (Collaboration). Η συνεργασία θεωρείται αναπόσπαστο κομμάτι του ηγέτη χωρίς αποκλεισμούς, καθώς βασίζεται στις διαφορετικές ιδέες όλων για την παραγωγή νέου προϊόντος ή υπηρεσίας αλλά και την επίλυση κάποιου δύσκολου προβλήματος. Η συνεργασία μεταξύ ανθρώπων με παρόμοια χαρακτηριστικά είναι άνετη και εύκολη. Η πρόκληση έγκειται στη δημιουργία αλλαγών που προκύπτει από την συνεργασία διαφορετικών ατόμων. Ο ηγέτης λοιπόν αντιλαμβάνεται πως για να είναι κάτι τέτοιο εφικτό, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να είναι πρόθυμοι να μοιραστούν τις διαφορετικές απόψεις και οπτικές τους.

Πίνακας 8: Τα 6 χαρακτηριστικά του ηγέτη χωρίς αποκλεισμούς (Dillon & Bourke, 2018)



Η παρούσα έρευνα έχει επικεντρώσει το ενδιαφέρον της στην σχέση που υπάρχει μεταξύ συμπεριληπτικής ηγεσίας και δέσμευσης στην αλλαγή από τους εργαζομένους. Σύμφωνα με τα παραπάνω, για να είναι επιτυχημένη μία αλλαγή θα πρέπει να επικοινωνείται σωστά μέσα στον οργανισμό, λαμβάνοντας υπόψιν τις ανάγκες των εργαζομένων, να γίνεται ξεκάθαρη η ανάγκη, οι στόχοι και οι σκοποί της αλλαγής. Όλα αυτά προϋποθέτουν τη συμμετοχή και την ανάμειξη των εργαζομένων, η οποία θα προάγεται φυσικά από τη διοίκηση του οργανισμού. Σύμφωνα λοιπόν με όσα ειπώθηκαν, το είδος της ηγεσίας που προωθεί μία τέτοια κατάσταση είναι η συμπεριληπτική ηγεσία, χωρίς αποκλεισμούς, με τους εργαζόμενους να δείχνουν εμπιστοσύνη στη διοίκησή τους και προθυμία να υποστηρίξουν κάθε απόφαση που θα λάβει. Στο πλαίσιο

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

αυτό, είναι ρεαλιστικό να μιλάμε για την δυνατότητα να πραγματοποιηθεί η εκάστοτε οργανωσιακή αλλαγή έχοντας την υποστήριξη των εργαζομένων. Όλα τα παραπάνω μας επιτρέπουν να διατυπώσουμε την εξής υπόθεση:

Υπόθεση 1^{α} : Η συμπεριληπτική ηγεσία σχετίζεται θετικά με affective commitment

Υπόθεση 1^{β}: Η συμπεριληπτική ηγεσία σχετίζεται θετικά με continuance commitment

Υπόθεση 1γ: Η συμπεριληπτική ηγεσία σχετίζεται αρνητικά με normative commitment

Ο λόγος για τον οποίο θεωρούμε πως η συμπεριληπτική ηγεσία σχετίζεται αρνητικά με την τρίτη διάσταση της δέσμευσης στην αλλαγή, την «κανονιστική δέσμευση» μπορεί να γίνει εύκολα αντιληπτό. Εφόσον θεωρούμε πως η συμπεριληπτική ηγεσία δεν προωθεί τον καταναγκασμό, θέλουμε όσο αυξάνεται αυτή να μειώνεται το αίσθημα της υποχρέωσης για να ακολουθήσει ο εργαζόμενος την αλλαγή, και να αυξάνονται οι άλλες δύο διαστάσεις της δέσμευσης οι οποίες μας δείχνουν πως, αφενός ο εργαζόμενος επιθυμεί τη συμμετοχή του στην αλλαγή, αφετέρου αντιλαμβάνεται το κόστος του να μην το κάνει.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

6.Εργασιακή αυτονομία (Job autonomy)

Πέρα από το στυλ της ηγεσίας που επιτρέπει στους εργαζομένους να υποστηρίζουν την οργανωσιακή αλλαγή, σημασία έχουν και δύο ακόμη παράμετροι που θα αναλυθούν και θα λειτουργήσουν υποστηρικτικά στην παρούσα έρευνα. Όπως αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, η εργασιακή αυτονομία αλλά και η ανάγκη των εργαζομένων να αισθάνονται πως ο οργανισμός στον οποίο δουλεύουν, τους εκτιμά και τους αναγνωρίζει, διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο για το αν τελικά θα υποστηρίξουν την οργανωσιακή αλλαγή που σχεδιάζει η εταιρεία τους.

Πιο αναλυτικά, η αυτονομία της εργασίας ή όπως το συναντάμε στη βιβλιογραφία μας «job autonomy», είναι ο βαθμός στον οποίο ο οργανισμός παρέχει στους εργαζομένους ουσιαστική ελευθερία, αυτονομία, ανεξαρτησία και τη διακριτή ευχέρεια να προγραμματίζουν την εργασία τους και τις διαδικασίες που πρέπει να χρησιμοποιούνται για την εκτέλεση του εκάστοτε έργου (Hackman & Oldham, 1976). Ο βαθμός της ελευθερίας που αισθάνονται οι εργαζόμενοι αλλά και η ιδέα ότι επηρεάζουν και συμβάλλουν ουσιαστικά στην έκβαση μιας κατάστασης, επηρεάζουν σημαντικά το πώς εφαρμόζουν τις εργασιακές τους δραστηριότητες (Spector, 1986). Στην παρούσα μελέτη γίνεται μια προσπάθεια να διερευνηθεί η επιρροή που έχει η εργασιακή αυτονομία των εργαζομένων στη σχέση μεταξύ συμπεριληπτικής ηγεσίας και δέσμευσης στην αλλαγή από τους εργαζομένους. Αυτός ο παράγοντας λαμβάνεται υπόψιν, διότι ένας εργαζόμενος για να υποστηρίξει την όποια αλλαγή προσπαθεί να φέρει η εταιρεία του, αλλά και για να δείξει εμπιστοσύνη προς την ηγεσία του, μπορεί να χρειάζεται την αίσθηση της αυτονομίας. Επομένως, το να παρέχεται εργασιακή αυτονομία για κάποιους μπορεί να είναι απαραίτητο και όχι απλά επιθυμητό στοιχείο, προκειμένου να δείξουν αφοσίωση και υποστήριξη στην οργανωσιακή αλλαγή (Galletta, Portoghese, & Battistelli, 2011).

Σύμφωνα με ερευνητές, η αίσθηση της αυτονομίας για πολλούς εργαζόμενους είναι ψυχολογική ανάγκη και αυτός ο μηχανισμός μπορεί να αναπτυχθεί μέσω της θεωρίας διατήρησης των πόρων (COR). Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη θεωρία, αν κάποιος προσθέσει έναν επιπλέον πόρο στους ήδη υπάρχοντες, τότε κάθε πόρος θα αποκτήσει δύναμη. Και βάσει των προαναφερθέντων μπορούμε να θεωρήσουμε την εργασιακή αυτονομία ως επιπλέον πόρο. Επίσης, η ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς δεν μπορεί να νοηθεί χωρίς να δίνει τη δυνατότητα στους εργαζομένους να έχουν άποψη για τα πράγματα. Επομένως, η εργασιακή αυτονομία ενισχύει την αντίληψη ότι η συμπεριληπτική ηγεσία θεωρεί ευπρόσδεκτες και εκτιμά τις απόψεις των εργαζομένων. Από την άλλη, οι εργαζόμενοι βιώνουν το αίσθημα πως ασκούν επιρροή, έχουν αυτοδυναμία και τον έλεγχο της δουλειάς τους (Schaufelli, 2015). Ακόμα, σύμφωνα με την θεωρία αυτή, οι πόροι μπορούν να ενισχυθούν ο ένας από τον άλλον. Αυτό με τη σειρά του

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

οδηγεί σε θετική διάθεση των εργαζομένων, τόσο μεταξύ τους, όσο και απέναντι στον οργανισμό. Οι εργαζόμενοι λοιπόν που βιώνουν το πλεόνασμα των πόρων είναι πιο πιθανό να επανεπενδύσουν πίσω στον οργανισμό, όπου στην προκειμένη περίπτωση να επιδείξουν εμπιστοσύνη προς την ηγεσία τους και να υποστηρίξουν τις οργανωσιακές αλλαγές.

Η εργασιακή αυτονομία επιτρέπει στους εργαζομένους, άλλοτε σε μεγαλύτερο και άλλοτε σε μικρότερο βαθμό, να εργάζονται χωρίς συγκεκριμένους κανόνες και περιορισμούς. Έχουν μεγαλύτερη ελευθερία να σχεδιάσουν την κάθε τους μέρα, να οργανώνουν μόνοι τους τη σειρά και τον τρόπο με τον οποίο θα ολοκληρωθούν οι διαδικασίες, αρκεί στο τέλος να δίνεται το επιθυμητό αποτέλεσμα. Με τον τρόπο αυτό μπορούν και οι ίδιοι να έχουν τον έλεγχο για το πώς θα αποδώσουν τα καθήκοντά τους (Troyer, Mueller, & Osinky, 2000). Τη στιγμή που η συμπεριληπτική ηγεσία ενισχύει την αίσθηση της ευθύνης που έχουν οι εργαζόμενοι έναντι των υποχρεώσεων του ρόλου, η αυτονομία στην εργασία τους επιτρέπει να εκπληρώνουν τις υποχρεώσεις τους με καινοτομία και δημιουργικότητα, που εν τέλει είναι κα το ζητούμενο για έναν οργανισμό ώστε να ενισχύσει το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα. Πολλές έρευνες έχουν τοποθετήσει την εργασιακή αυτονομία ως ανεξάρτητη μεταβλητή και διερευνούν το πώς αυτή λειτουργεί ως βασικό συστατικό για το σχεδιασμό του εργασιακού περιβάλλοντος (Parker, Axtell & Turner,2001), πώς επηρεάζει για παράδειγμα την ανάπτυξη της αειφορίας των εργαζομένων (Zhou, Li & Gong, 2019), ή το εργασιακό αποτέλεσμα (Saragih, 2011). Επιπροσθέτως, έρευνα που μελετά τη σχέση μεταξύ συμπεριληπτικής ηγεσίας και καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς, έδειξε πως η εργασιακή αυτονομία διαδραματίζει το ρόλο του διαμεσολαβητή στη σχέση αυτή (mediator) και υποδεικνύει πως το συγκεκριμένο είδος ηγεσίας αυξάνει την εργασιακή αυτονομία, και μέσω αυτού του βήματος αυξάνεται η καινοτόμος συμπεριφορά (Shakil, Memon, Tig, 2021). Παρόμοια έρευνα μελετώντας τη σχέση μεταξύ ηθικής ηγεσίας και δημιουργικότητας των εργαζομένων, με την εργασιακή αυτονομία στο ρόλο του διαμεσολαβητή, έδειξε πως πράγματι οι εργαζόμενοι που βιώνουν ελευθερία κινήσεων στο εργασιακό περιβάλλον, έχουν περισσότερες πιθανότητες να επιδείξουν δημιουργική τάση, από εκείνους που περιορίζονται σε καθορισμένο καθηκοντολόγιο (Liu, Baranchenko et.al, 2020). Τέλος, μελέτη σχετικά με την εργασιακή δέσμευση και την τάση των εργαζομένων για παραίτηση, μεταξύ άλλων ευρημάτων, έδειξε πως η εργασιακή αυτονομία διαμεσολαβεί (mediates) στη σχέση μεταξύ ενεργής προσωπικότητας των εργαζομένων και της εργασιακής δέσμευσης που αισθάνονται απέναντι στον οργανισμό.

Στο προηγούμενο κεφάλαιο διατυπώσαμε την υπόθεση, πως η συμπεριληπτική ηγεσία σχετίζεται θετικά με την δέσμευση στην αλλαγή. Ωστόσο, στην παρούσα έρευνα διερευνάται και το πρόσημο που έχει η εργασιακή αυτονομία σε σχέση με την υποστήριξη της αλλαγής από τους εργαζομένους. Αυτό λοιπόν μας οδηγεί στη διατύπωση της επόμενης υπόθεσης:

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Υπόθεση 2^{α}: Η εργασιακή αυτονομία σχετίζεται θετικά με affective commitment

Υπόθεση 2^{β}: Η εργασιακή αυτονομία σχετίζεται θετικά με continuance commitment

Υπόθεση 2^{γ}: Η εργασιακή αυτονομία σχετίζεται αρνητικά με normative commitment

7. Αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη (Perceived organizational support)

Επιπλέον, παράλληλα με την εργασιακή αυτονομία, είδαμε πως οι εργαζόμενοι έχουν ανάγκη περισσότερα πράγματα, όπως την αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη (perceived organizational support). Σύμφωνα με τον Eisenberger (1986), η αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη, είναι «ο βαθμός σχετικά με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται και πιστεύουν πως ο οργανισμός που εργάζονται τους λαμβάνει υπόψιν, εκτιμά και αναγνωρίζει την προσπάθειά τους, επιβραβεύει την επιτυχημένη προσπάθεια για επίτευξη των οργανωσιακών στόχων και ενδιαφέρεται για την ευημερία τους.» Σύμφωνα λοιπόν με τους επιστήμονες, η POS επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες όπως, οι οργανωτικές ανταμοιβές προς τους εργαζόμενους. Οι αμοιβές αυτές μπορεί να είναι είτε με τη μορφή επαίνων, είτε με τη μορφή χρηματικών ή μη παροχών δείχνοντας προς τους εργαζομένους ότι η προσπάθειά τους λαμβάνεται υπόψιν και εκτιμάται. Ο τρόπος με τον οποίο οι οργανισμοί αντιδρούν στα λάθη των εργαζομένων και την κακή απόδοση, αποτελεί διαφορετικό τρόπο επικοινωνίας αυτών των καταστάσεων με τους εργαζομένους (Wayne, Shore, Bommer, & Tetrick, 2002) και εξαρτάται από την αντιμετώπιση που λαμβάνουν από τους προϊσταμένους τους.

Σύμφωνα με τον Eisenberger (2002) σε περισσότερες από 70 εμπειρικές μελέτες, η POS έχει συσχετιστεί θετικά με την επίδοση των εργαζομένων σε πολλά επίπεδα. Στην προσπάθεια των εργαζόμενων να πετύχουν τους εταιρικούς στόχους, στην δέσμευση που αισθάνονται απέναντι στον οργανισμό, στη θετική διάθεση και την εργασιακή ικανοποίηση που αισθάνονται από τις συνθήκες εργασίας. Καθώς επίσης, και στην προσπάθεια των εργαζομένων για καινοτομία προς όφελος του οργανισμού. Επιπλέον, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι ο οργανισμός τους, τους υπολογίζει, αναγνωρίζει τις επιτυχίες και διαχειρίζεται σωστά τα λάθη τους, έχουν μειωμένη τάση για παραίτηση, μικρότερο εργασιακό άγχος (Rhoades & Eisenberger, 2002) και δείχνουν μεγαλύτερο ζήλο για συμμετοχή στα θέματα του οργανισμού. Με άλλα λόγια, αισθάνονται υποχρέωση απέναντι στον οργανισμό που τους στηρίζει και συμβάλλουν στην προώθηση και ανάπτυξή του.

Η αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη ενισχύεται από πολλούς παράγοντες. Σίγουρα πολύ σημαντική είναι η στήριξη των εργαζομένων από τον προϊστάμενό τους, ιδιαίτερα όταν

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

πρόκειται για στρεσογόνα επαγγέλματα με υψηλή εργασιακή πίεση, όπου οι εργαζόμενοι γίνονται πιο δημιουργικοί και αποδίδουν τα βέλτιστα όταν τα επίπεδα ανατροφοδότησης είναι υψηλά (Hon, Chan, & Lu, 2013). Επίσης, σπουδαίο ρόλο διαδραματίζουν και οι πρακτικές που υιοθετεί η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Ιδιαίτερα σε έναν οργανισμό με συμπεριληπτική ηγεσία, η δυνατότητα των εργαζομένων να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, οι δίκαιες και αντικειμενικές αμοιβές τους, η αμεροληψία, οι ίσες δυνατότητες εξέλιξης, οι προαγωγές, η χρηματοδότηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων, η συμβουλευτική και ο προγραμματισμός καριέρας, συμβάλλουν στην αύξηση της POS. Με αυτούς τους τρόπους οι εργαζόμενοι ταυτίζονται με τον οργανισμό (Edwards, 2009). Επιπλέον, απαραίτητη για κάθε εργαζόμενο, είναι η ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής (work-life balance). Όταν ο οργανισμός στοχεύει στην εξισορρόπηση αυτών των δύο, οι εργαζόμενοι αισθάνονται ασφάλεια, ότι λαμβάνουν υποστήριξη για αυτό που κάνουν και έτσι ευκολότερα ανταπεξέρχονται στις καθημερινές τους υποχρεώσεις. Τέλος, ένας ακόμη παράγοντας που συμβάλει στην αύξηση της POS είναι η αυτονομία. Οι εργαζόμενοι που βιώνουν υψηλή αυτονομία στην δουλειά τους, αισθάνονται περισσότερο υπεύθυνοι, λαμβάνουν περισσότερες πρωτοβουλίες, γίνονται δημιουργικότεροι και αυξάνουν την απόδοσή τους. Γεγονός που μας βοηθά να συνδέσουμε τους δύο moderators της έρευνάς μας. Εφόσον, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία (Parker & Sprigg, 1999), η εργασιακή αυτονομία ενισχύει την αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη, μας δίνεται η δυνατότητα να θεωρήσουμε και τις δύο μεταβλητές ως ενισχυτές στη σχέση μεταξύ εξαρτημένης και ανεξάρτητης μεταβλητής.

Οι έρευνες που έχουν γίνει σχετικά με το ρόλο της POS αφορούν την εργασιακή συμπεριφορά και απόδοση και το πώς αυτές αυξάνονται ή μειώνονται ανάλογα με την εμφάνιση της POS (Martin R. Edwards & Riccardo Peccei, 2010). Οι έρευνες έχουν δείξει πως, όταν ο οργανισμός προσπαθεί ακόμα και πέρα από χρηματικές αμοιβές, με την ένταξη προγραμμάτων, να επιβραβεύσει το δυναμικό του, οι εργαζόμενοι τείνουν να εκφράζουν τις δυνατότητές τους, χωρίς το αίσθημα ότι απειλείται η κοινωνική ή εργασιακή τους θέση. Αισθάνονται ασφάλεια, και δημιουργούν υγιείς σχέσεις τόσο μεταξύ τους, όσο και με τη διοίκηση (Saks, 2006). Επίσης, η POS σχετίζεται θετικά με την επιθυμία των εργαζομένων να παραμένουν στον οργανισμό (Stamper & Johlke, 2003). Ο Eisenberger (2002), τόνιζε πως, όσο υψηλότερη είναι η αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη, τόσο περισσότερο οι εργαζόμενοι είναι θετικά προσκείμενοι απέναντι στους προϊσταμένους τους αφού θεωρούν πως προωθούν το work-life balance και τους προσφέρουν εκπαίδευση όταν την έχουν ανάγκη και τη χρειάζονται και δεν την επιβάλλουν σαν υποχρεωτική πολιτική του οργανισμού. Σύμφωνα με τον Kurtessis (2017) η POS έχει θετική επιρροή στη σχέση εργαζόμενου-οργανισμού και στον ευνοϊκό προσανατολισμό των εργαζομένων απέναντι στην εταιρεία τους. Κάτι το οποίο μας δίνει το βήμα να προχωρήσουμε στην επόμενη υπόθεσή μας πως:

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Υπόθεση 3^{α}: Η αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη σχετίζεται θετικά με affective commitment

*Υπόθεση 3^{β}:*Η αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη σχετίζεται θετικά με continuance commitment

Υπόθεση 3^{γ}: Η αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη σχετίζεται αρνητικά με normative commitment

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

8.Διαμεσολάβηση (Mediation)

Το πώς η συμπεριληπτική ηγεσία, η φύση και το περιεχόμενό της επηρεάζουν το αν και σε τι βαθμό θα υποστηρίξουν οι εργαζόμενοι την αλλαγή είναι σαφώς ένα ερευνητικό πρόβλημα που αξίζει να μελετηθεί, να συζητηθούν τα αποτελέσματά του και να γίνουν προτάσεις σχετικά με τα ευρήματα. Ωστόσο, στην παρούσα μελέτη, διερευνάται και κάτι διαφορετικό, που δεν έχει εξεταστεί αρκετά και αφορά τον ρόλο της εργασιακής αυτονομίας και αντιληπτής οργανωσιακής υποστήριξης ως μεσολαβητές (mediators) της σχέσης μεταξύ δύο άλλων μεταβλητών. Σε προηγούμενο κεφάλαιο διατυπώσαμε την υπόθεση, πως η συμπεριληπτική ηγεσία σχετίζεται θετικά με τη δέσμευση στην αλλαγή από τους εργαζομένους. Οι δύο αυτές μεταβλητές μπορούν να εξηγήσουν τη σχέση μεταξύ εξαρτημένης και ανεξάρτητης. Προσδίδοντας στους εργαζόμενους την αίσθηση της ελευθερίας και της ανεξαρτησίας αναφορικά με τα καθήκοντά τους, όσον αφορά την εργασιακή αυτονομία. Όσον αφορά την αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη, εφόσον οι εργαζόμενοι αισθάνονται πως λαμβάνουν δίκαιη και αμερόληπτη αντιμετώπιση, θέλουν με τη σειρά τους να ανταποδώσουν την μεταχείριση αυτή με το να υποστηρίξουν τις αλλαγές που αποφασίζει ο οργανισμός τους να υιοθετήσει.

Στο παρελθόν έχουν γίνει έρευνες που αφορούν τη σχέση συμπεριληπτικής ηγεσίας και καινοτόμων συμπεριφορών με την αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη (Qi, Liu, Wei, Hu, 2019). Ωστόσο, λίγες έρευνες έχουν αναπτύξει και εξετάσει τη σχέση που έχει η συμπεριληπτική ηγεσία με τη διοίκηση αλλαγής στο βαθμό που εργαζόμενοι υποστηρίζουν την αλλαγή αυτή. Οι περισσότερες έρευνες αφορούν την σχέση της ηγεσίας με τις εργασιακές συμπεριφορές. Επιπλέον, η πλειοψηφία των ερευνών αφορά το ρόλο της ηγεσίας γενικά κατά τη διάρκεια των οργανωσιακών αλλαγών και την υποστήριξη των εργαζομένων σε αυτές. Στην παρούσα έρευνα αυτό που εξετάζεται είναι εξαιρετικά ενδιαφέρον, καθώς πρώτον, η συμπεριληπτική ηγεσία είναι μία μορφή ηγεσίας των τελευταίων δεκαετιών που δεν έχει εκτενώς αναλυθεί σε οργανωσιακό επίπεδο και δεύτερον, το μοντέλο του commitment to change (δέσμευση στην αλλαγή) δεν έχει χρησιμοποιηθεί σε σχέση με την συμπεριληπτική ηγεσία σε μεγάλο βαθμό, στην ελληνική βιβλιογραφία. Πόσο μάλλον με τις δύο επιπλέον μεταβλητές στο ρόλο των mediators. Για να γίνει πιο κατανοητή η προσπάθεια της παρούσας έρευνας, ακολουθεί η ερμηνεία του όρου mediator και η σημασία του στη στατιστική ανάλυση.

Οι mediators ως μεταβλητές είναι ιδιαίτερα εμφανείς στην ψυχολογική θεωρία και στις έρευνες. Ένας mediator μεταφέρει το αποτέλεσμα μιας ανεξάρτητης μεταβλητής σε μία εξαρτημένη. Ο ρόλος του mediator σε μία έρευνα βοηθά στην απάντηση πολλών ερωτήσεων. Μάλιστα, εξηγεί γιατί σε μία αλυσίδα από σχέσεις, όπου η μία μεταβλητή που προηγείται επηρεάζει μια διαμεσολαβητική μεταβλητή, η οποία στη συνέχεια επηρεάζει μια μεταβλητή

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

αποτελέσματος, δηλαδή την εξαρτημένη. Ως mediator μπορούν να λειτουργούν διάφορες συμπεριφορές, βιολογικές, ψυχολογικές ή κοινωνικές, οι οποίες μεταδίδουν το αποτέλεσμα μιας μεταβλητής σε μία άλλη. Μέσω του mediator ο ερευνητής είναι σε θέση να εξηγήσει τη διαδικασία ή τον μηχανισμό με τον οποίο επηρεάζεται μια μεταβλητή (MacKinnon, Fairchild & Fritz, 2014). Ένας από τους σημαντικότερους λόγους για τους οποίους οι mediators χρησιμοποιούνται συχνά στην ψυχολογία, είναι διότι αποτελούν τη βάση πολλών ψυχολογικών θεωριών. Για παράδειγμα, στην κοινωνική ψυχολογία (social psychology), οι στάσεις που προκαλούν αίσθημα επίθεσης, στην συνέχεια προκαλούν επιθετική συμπεριφορά. Όπως επίσης στην γνωστική ψυχολογία (cognitive psychology) οι διαδικασίες μνήμης λειτουργούν ως mediators, δηλαδή μεσολαβούν για το πώς οι πληροφορίες μεταδίδονται στο αποτέλεσμα. Επιπλέον, πέρα από το θεωρητικό υπόβαθρο που εξυπηρετεί ο ρόλος των mediators, πολύ σημαντική είναι η συνεισφορά τους στη μεθοδολογία της έρευνας. Η διαδικασία του mediation, δείχνει τον τρόπο με τον οποίο επηρεάζει μια τρίτη μεταβλητή τη σχέση μεταξύ δύο άλλων μεταβλητών.

Οι περισσότερες έρευνες επικεντρώνονται στη σχέση μεταξύ δύο μεταβλητών, x και y. Μία μεταβλητή με τον ρόλο του διαμεσολαβητή είναι η μεταβλητή που προκαλεί διαμεσολάβηση στις εξαρτημένες και ανεξάρτητες μεταβλητές. Δηλαδή, εξηγεί τη σχέση μεταξύ εξαρτημένης και ανεξάρτητης μεταβλητής. Με άλλα λόγια, mediator είναι η μεταβλητή που εξηγεί τον μηχανισμό της επίδρασης της ανεξάρτητης στην εξαρτημένη μεταβλητή. Το αν θα θεωρηθεί μία μεταβλητή ως διαμεσολαβητής, εξαρτάται από τον βαθμό στον οποίο «κουβαλά» την επιρροή της ανεξάρτητης στην εξαρτημένη. Όταν αναφερόμαστε στο ότι η επίδραση της ανεξάρτητης στην εξαρτημένη δεν είναι άμεση, αλλά γίνεται μέσω μιας ή και περισσότερων μεταβλητών, αυτές οι μεταβλητές ονομάζονται διαμεσολαβητές (mediators).Ο mediator βρίσκεται σε αιτιώδη ακολουθία μεταξύ εξαρτημένης και ανεξάρτητης. Αυτό που ουσιαστικά ισχύει είναι ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή δεν επηρεάζει απευθείας την εξαρτημένη αλλά, η ανεξάρτητη μεταβλητή προκαλεί τον mediator (x → m) και ο mediator προκαλεί την εξαρτημένη (m→y). Επομένως, η σχέση έχει την εξής μορφή: x→m→y (MacKinnon, Fairchild & Fritz, 2014).

Η διαμεσολάβηση (mediation), μπορεί να υπάρχει όταν μία τρίτη μεταβλητή περιλαμβάνεται στην ανάλυση ενός συστήματος δύο μεταβλητών. Μπορεί να λειτουργεί ως:

i. Συγχέουσα μεταβλητή (confounding variable): Μία πιθανότητα είναι ότι το m επηρεάσει τόσο το x, δηλαδή την εξαρτημένη μεταβλητή, όσο και το y, την ανεξάρτητη, έτσι ώστε αν παραβλέψει κανείς το m στην ανάλυση, να οδηγηθεί σε λανθασμένα συμπεράσματα για τη σχέση μεταξύ εξαρτημένης και ανεξάρτητης.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ii. Συνμεταβλητή (covariate variable). Σε άλλη περίπτωση , μπορεί το m να σχετίζεται με το x ή το y, με τέτοιο τρόπο ώστε οι πληροφορίες σχετικά με το m να βελτιώνουν την προβλεπτική ικανότητα του y από το x, χωρίς όμως να μεταβάλλει ουσιαστικά τη σχέση του x με το y.

Η διαμεσολάβηση, (mediation), μπορεί να αναφέρεται σε μία ή και σε πολλές μεταβλητές. (multiple mediator variables), και μπορεί να είναι:

i. Simultaneous mediation (ταυτόχρονη μεσολάβηση): Οι πολλές μεταβλητές διαμεσολάβησης μπορούν να λειτουργούν από κοινού στο ίδιο στάδιο του αιτιακού μοντέλου, έτσι ώστε να δημιουργούνται πολλά έμμεσα αποτελέσματα που να συνδέουν την ανεξάρτητη με την εξαρτημένη.
ii. Sequential mediation (διαδοχική μεσολάβηση): Οι πολλές μεταβλητές διαμεσολάβησης μπορούν να συνδεθούν διαδοχικά, έτσι ώστε η έμμεση επίδραση της ανεξάρτητης μεταβλητής στην εξαρτημένη να συμβαίνει μέσω μιας αλυσίδας μεσολαβητικών μεταβλητών (Edwards, 2007).

Για να υπάρξει mediation, θα πρέπει η επιρροή της ανεξάρτητης μεταβλητής στην εξαρτημένη να μεταδίδεται μερικώς (partly) ή εντελώς (entirely) από τον διαμεσολαβητή (mediator). Είναι πιθανό η ανεξάρτητη να επηρεάζει την εξαρτημένη χωρίς διαμεσολαβητή. Επομένως, μπορεί να υπάρχει επίδραση που να περνά μέσω του mediator και μερική επίδραση που να περνά απευθείας από το x στο y (Edwards, 2007). Τα αποτελέσματα της διαμεσολάβησης (mediation) μπορεί να προκύψουν ως εξής:

i. Total effect: είναι η επίδραση της ανεξάρτητης μεταβλητής στην εξαρτημένη χωρίς τον mediator (διαμεσολαβητή)
ii. Indirect effect: είναι η επίδραση της ανεξάρτητης στην εξαρτημένη μέσω του mediator
iii. Direct effect: είναι η επίδραση της ανεξάρτητης μεταβλητής στην εξαρτημένη με την απλή παρουσία του mediator στο μοντέλο.
iv. Complete mediation (total mediation): Η διαδικασία πλήρους διαμεσολάβησης ορίζεται ως η πλήρης παρέμβαση που προκαλείται από τον mediator. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα η αρχική μεταβλητή να μην επηρεάζει πλέον τη μεταβλητή αποτελέσματος, δηλαδή την εξαρτημένη. Επομένως, ολόκληρο το αποτέλεσμα είναι έμμεσο.
v. Partial mediation: Η διαδικασία της μερικής διαμεσολάβησης ορίζεται ως η μερική παρέμβαση. Έχει τόσο άμεσες, όσο και έμμεσες επιπτώσεις σε μία εξαρτημένη μεταβλητή. Το άμεσο αποτέλεσμα δεν διαμεσολαβείται, λαμβάνοντας υπόψιν, ότι το έμμεσο αποτέλεσμα μεταδίδεται μέσω μιας ή περισσότερων μεταβλητών.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Για να ισχύουν τα παραπάνω θα πρέπει το μοντέλο να είναι στατιστικά σημαντικό σε αντίθετη περίπτωση έχουμε,

vi. No mediation: όπου η επίδραση της ανεξάρτητης στην εξαρτημένη μέσω του mediator, είναι στατιστικά μη σημαντική.

8.1 Υποθέσεις Mediation

Το γεγονός ότι οι έρευνες έδειξαν πως αυτές οι δύο μεταβλητές, σχετίζονται θετικά, τόσο με την ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς, όσο και με την οργανωσιακή δέσμευση, όπως επίσης και το ότι οι δύο αυτές μεταβλητές τίθενται στον ρόλο των mediators, έγιναν η βάση για να μπορέσουμε να διατυπώσουμε και στην παρούσα έρευνα την υπόθεση πως η εργασιακή αυτονομία και η αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη, μπορούν να διαδραματίσουν το ρόλο των διαμεσολαβητών στη σχέση μεταξύ συμπεριληπτικής ηγεσίας και δέσμευσης στην αλλαγή. Έτσι λοιπόν, σύμφωνα με τους Baron & Kenny (1986), για τη στρατηγική ανάλυσης για τον έλεγχο των υποθέσεων του mediation υπάρχουν δύο διαδρομές που οδηγούν στην εξαρτημένη μεταβλητή. Η ανεξάρτητη πρέπει να προβλέψει την εξαρτημένη και η ανεξάρτητη να προβλέψει τον διαμεσολαβητή. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω παλινδρομήσεων. Για την ανάγκη της παρούσας έρευνας διατυπώθηκαν οι παρακάτω υποθέσεις σύμφωνα με το μοντέλο των Baron & Kenny (1986).

Υπόθεση 4: Η συμπεριληπτική ηγεσία επηρεάζει σημαντικά τους mediators εργασιακή αυτονομία και αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη

Υπόθεση 5^{α} : Η συμπεριληπτική ηγεσία επηρεάζει σημαντικά το affective commitment χωρίς την παρουσία των mediators.

Υπόθεση $5^{\beta:}$ Η συμπεριληπτική ηγεσία επηρεάζει σημαντικά το continuance commitment χωρίς την παρουσία των mediators.

Υπόθεση $5^{\gamma:}$ Η συμπεριληπτική ηγεσία επηρεάζει σημαντικά το normative commitment χωρίς την παρουσία των mediators.

Υπόθεση 6^{α} : Οι mediators, εργασιακή αυτονομία και η αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη έχουν μοναδική επιρροή πάνω στο affective commitment.

Υπόθεση $6^{\beta:}$ Οι mediators, εργασιακή αυτονομία και η αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη έχουν μοναδική επιρροή πάνω στο continuance commitment.

Υπόθεση 6^{γ} : Οι mediators, εργασιακή αυτονομία και η αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη έχουν μοναδική επιρροή πάνω στο normative commitment.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Υπόθεση 7^{α} : Η επιρροή της συμπεριληπτικής ηγεσίας στο affective commitment συρρικνώνεται όταν προστίθενται οι mediators.

Υπόθεση 7^{β} : Η επιρροή της συμπεριληπτικής ηγεσίας στο continuance commitment συρρικνώνεται όταν προστίθενται οι mediators.

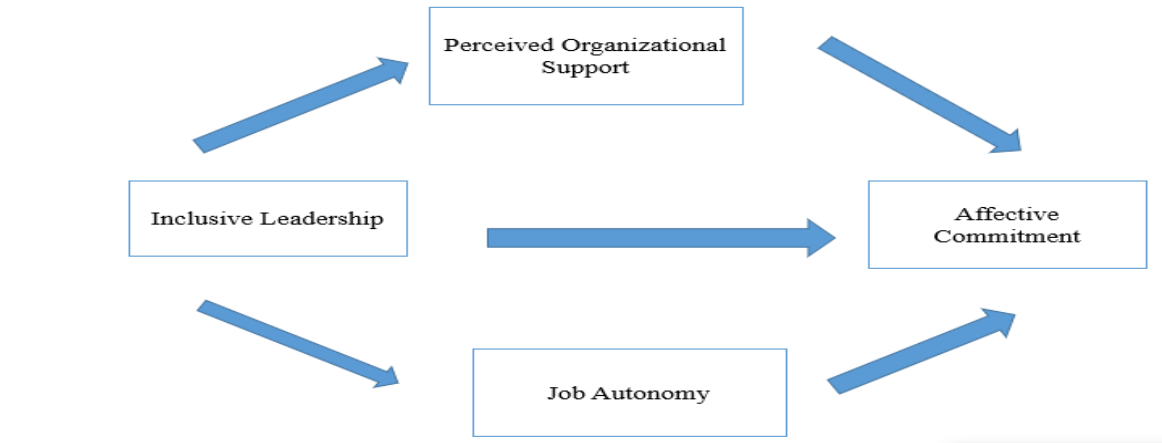
Υπόθεση 7^{γ} : Η επιρροή της συμπεριληπτικής ηγεσίας στο normative commitment συρρικνώνεται όταν προστίθενται οι mediators.

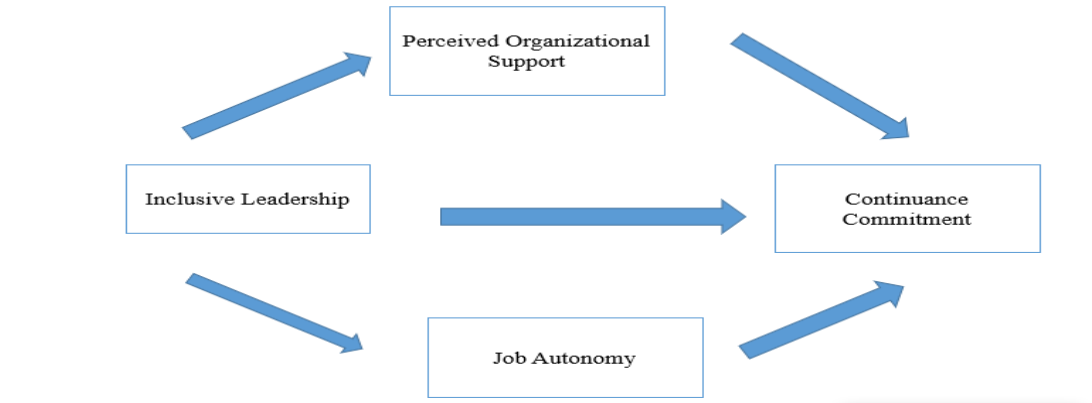
*Για να ισχύει η τελευταία υπόθεση θα πρέπει πρώτα να ισχύουν και όλες οι προηγούμενες.

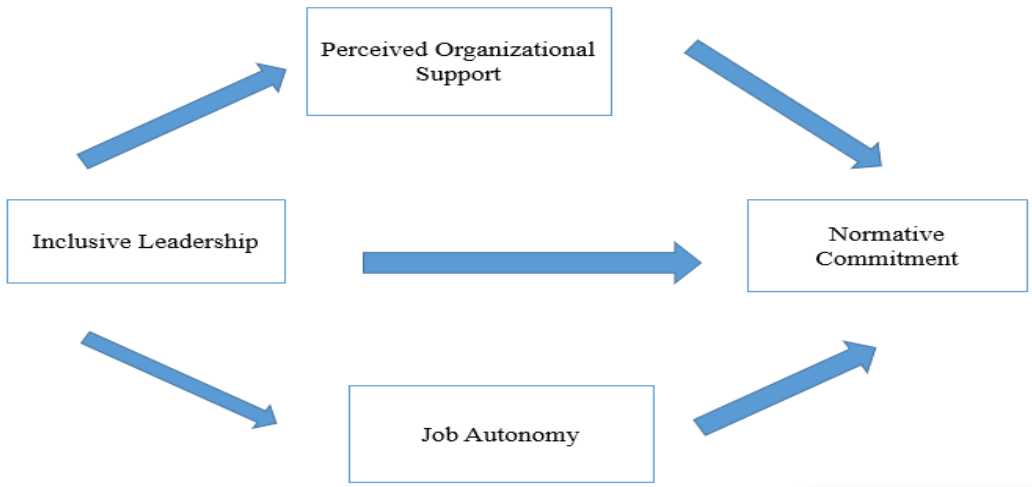
ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Ερευνητικό μοντέλο

Σύμφωνα με τη θεωρία μας, το ερευνητικό μοντέλο που διαμορφώσαμε για τις ανάγκες της έρευνας περιλαμβάνει τρία μέρη αφού πρόκειται για την ανάλυση της δέσμευσης των εργαζομένων στην αλλαγή υπό το πρίσμα τριών ψυχολογικών καταστάσεων.







9. Έρευνα
9.1 Ερευνητικό πεδίο

Δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν οι εργαζόμενοι δύο εταιρειών λιανεμπορίου στην Ελλάδα οι οποίες, την περίοδο που διανεμήθηκαν τα ερωτηματολόγια, διένυαν φάση οργανωσιακών αλλαγών. Προτού γίνει η περιγραφή των εταιρειών είναι σκόπιμο να ερμηνευτούν η φύση του κλάδου και οι λόγοι για τους οποίους επιλέχθηκε ως πεδίο έρευνας της παρούσας εργασίας.

Ως λιανικό εμπόριο ορίζεται η πώληση καταναλωτικών αγαθών και η παροχή υπηρεσιών στον καταναλωτή για προσωπική του χρήση. Ο κλάδος έχει τη θέση του στην ελληνική αγορά μεταξύ καταναλωτών και παραγωγών ή χονδρικού εμπορίου. Ο καταναλωτής έχει τη δυνατότητα άμεσης επαφής με τα καταναλωτικά αγαθά και πάντα σε μεγάλες ποσότητες. Η διαφορά στις κατηγορίες του λιανικού εμπορίου, έγκειται στο είδος του προϊόντος που τίθεται στη διάθεση του καταναλωτή, όπως για παράδειγμα το εμπόριο τροφίμων, ενδυμάτων κλπ., και στο μέγεθος της επιχείρησης, αν για παράδειγμα διαθέτουν ένα ή περισσότερα καταστήματα του ίδιου είδους, ή απασχολούν μεγάλο αριθμό ατόμων.

Η μέθοδος πώλησης που μπορεί μία επιχείρηση να χρησιμοποιήσει στην αγορά του λιανικού εμπορίου, είναι:

i. Η παραδοσιακή μέθοδος, όπου εδώ ο πωλητής διαθέτει τον πρωταρχικό ρόλο και στόχος του είναι η κατάλληλη επιχειρηματολογία και ανάδειξη του προϊόντος, προκειμένου να καθοδηγήσει και να πείσει τον καταναλωτή να κάνει τη σωστή επιλογή.
ii. Η αυτοεξυπηρέτηση, όπου ο ρόλος του πωλητή είναι υποστηρικτικός. Ο καταναλωτής έχει τη δυνατότητα να περιηγηθεί στο χώρο του καταστήματος, να παρατηρήσει τα προϊόντα, να τα δοκιμάσει και να τα προσκομίσει στο ταμείο.
iii. Η online πώληση, η οποία τα τελευταία χρόνια κερδίζει τις προτιμήσεις των καταναλωτών, αφού δεν χρειάζεται η φυσική τους παρουσία στα καταστήματα, με τα προϊόντα να φτάνουν στο σημείο προτίμησής τους.
iv. Η πώληση κατ' οίκον, η οποία αν και αρκετά περιορισμένη, εξακολουθεί να χρησιμοποιείται από εταιρείες, όπως για παράδειγμα παροχής ρεύματος.

Στην Ελλάδα ο κλάδος του λιανικού εμπορίου είναι σημαντική πηγή εσόδων για την οικονομία της χώρας και συνεισφέρει ουσιαστικά στην ανάπτυξη ακόμη και της κοινωνικής ζωής. Είναι ένας χώρος στον οποίο ανοίγουν συνεχώς θέσεις εργασίας και αρκετά συχνά γίνεται πεδίο καινοτομικών δραστηριοτήτων. Γενικότερα το λιανεμπόριο περιλαμβάνει πολύ μεγάλο αριθμό καταστημάτων, όπου εργάζεται ένα μεγάλο μέρος του ελληνικού πληθυσμού, Η πώληση αγαθών αλλά και υπηρεσιών, που χαρακτηρίζουν τον κλάδο του λιανεμπορίου, πέραν του ότι

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

κατέχει πρωταρχική θέση στην εργασιακή απασχόληση, έχει και πολύ σημαντική συνεισφορά στον ΑΕΠ της Ελλάδας, ενώ αντιπροσωπεύει ένα μεγάλο μέρος των καταναλωτικών δαπανών και φυσικά είναι καίρια πηγή άντλησης φόρων, όπως ο Φ.Π.Α. Μάλιστα, το 2019, σύμφωνα με έρευνα της Ελληνικής Συνομοσπονδίας Εμπορίου & Επιχειρηματικότητας (ΕΣΕΕ), η συνεισφορά του εμπορίου στο συνολικό ΑΕΠ της χώρας διαμορφώθηκε στο 11%, ενώ το λιανικό εμπόριο είδε αύξηση κατά 2,1%.

Ο κλάδος όμως είναι και ο πρώτος που επηρεάζεται από την οικονομία της χώρας, ιδιαίτερα από την κακή οικονομία της χώρας, όπου τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα ήταν έντονη με την περίοδο βαθιάς οικονομικής κρίσης, με συνεχείς ελέγχους και παρεμβάσεις από το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο και την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα. Αυτά είχαν ως αποτέλεσμα την μείωση του ΑΕΠ, την αύξηση της ανεργίας, την πτώχευση πολλών επιχειρήσεων στη χώρα, την αύξηση των χρεών, τις ελάχιστες νέες επενδύσεις και το γενικότερο δυσμενές οικονομικό κλίμα. Η ύφεση της οικονομίας είχε ως αποτέλεσμα τη μείωση της αγοραστικής δύναμης, των αποδοχών των εργαζομένων, και την αύξηση της αβεβαιότητας των πολιτών. Ο κλάδος επίσης, επηρεάζεται από το πολιτικό και νομικό περιβάλλον, με τις εκάστοτε πολιτικές αποφάσεις να επιδρούν στην αύξηση των επιτοκίων ή των φόρων. Επιπλέον, επηρεάζεται από τους κοινωνικούς και πολιτισμικούς παράγοντες, καθώς οι άνθρωποι γίνονται ολοένα και πιο απαιτητικοί, με τις καταναλωτικές τους ανάγκες να αυξάνονται συνεχώς. Ενώ τέλος, η τεχνολογία αποτελεί και εκείνη πηγή αλλαγών για τον κλάδο, με την συχνή υιοθέτηση προηγμένων μεθόδων από μεριάς των εταιρειών.

Σήμερα το λιανεμπόριο στην Ελλάδα, βιώνει μία πρωτόγνωρη κατάσταση. Προς τα τέλη του 2019 εξαπλώθηκε παγκοσμίως ένας ιός ο οποίος δημιούργησε την πανδημία του Covid-19. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα, να αλλάξουν τα παγκόσμια οικονομικά δεδομένα, με όλα τα κράτη να δημιουργούν πλάνα δράσης και να προσαρμόζονται σε πρωτοφανείς συνθήκες. Το γεγονός αυτό επηρέασε αφενός την κοινωνία, με το κράτος να λαμβάνει περιοριστικά μέτρα όσον αφορά τις δραστηριότητες των πολιτών για την καταπολέμηση της εξάπλωσης του ιού, και αφετέρου την οικονομία αφού πολλές επιχειρήσεις χρειάστηκε να περιορίσουν το εύρος των δραστηριοτήτων τους. Στο πλαίσιο αυτό όσες από τις επιχειρήσεις κατάφεραν να προσαρμόσουν τις λειτουργίες τους στις ανάγκες της εποχής, επιβίωσαν και κέρδισαν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι εκείνων που δεν κατάφεραν να προσαρμοστούν. Σύμφωνα με την Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛΣΤΑΤ), η επιβολή των περιοριστικών μέτρων είχε ως αποτέλεσμα σημαντικό πλήγμα στον κλάδο του λιανεμπορίου. Πιο συγκεκριμένα, τον Απρίλιο του 2020 η μείωση έφτασε το 24,7%. Ωστόσο, υπήρξαν τομείς που δεν επηρεάστηκαν εξίσου. Ο τομέας των τροφίμων και τα καταστήματα διατροφής παρουσίασαν αύξηση της τάξης του 8,6%, ενώ τα καταστήματα οικιακού εξοπλισμού και επίπλων παρουσίασαν μείωση κατά 53,6%. Όπως είναι φυσικό οι αλλαγές που προκάλεσε η πανδημία του Covid-19 και η συνεχής

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

προσπάθεια των επιχειρήσεων να διατηρήσουν το τζίρο τους σε βιώσιμα επίπεδα, επηρέασε άμεσα τις εργασιακές σχέσεις καθώς οι πιο εύρωστες οικονομικά επιχειρήσεις προβήκαν σε προσλήψεις υψηλόβαθμων νέων στελεχών προκειμένου να αντιμετωπίσουν πιο αποτελεσματικά την κρίση, ενώ εκείνες που διέθεταν λιγότερους οικονομικούς πόρους, οδηγήθηκαν αναπόφευκτα σε μειώσεις στο ανθρώπινο δυναμικό, προκειμένου να μετριάσουν το κόστος.

9.1.1 Οι δύο εταιρείες

Οι δύο επιχειρήσεις στις οποίες διανεμήθηκαν τα ερωτηματολόγια για την παρούσα έρευνα, δραστηριοποιούνται στον κλάδο του λιανικού εμπορίου. Η πρώτη, ιδρύθηκε το 1991 στην Αθήνα και ασχολείται με την εισαγωγή, την επεξεργασία, και το εμπόριο ξηρών καρπών, αποξηραμένων φρούτων και καφέ. Στόχος της εταιρείας αυτής είναι η παροχή προϊόντων υψηλής ποιότητας με την ταυτόχρονη εξυπηρέτηση των πελατών σε επίπεδα που προσφέρουν στον καταναλωτή το λεγόμενο ‘’customer experience’’, συνδυασμένο με τον μοντέρνο σχεδιασμό και διακόσμησης των καταστημάτων. Το 2011 η επιχείρηση, δημιούργησε στην περιοχή του Κολωνακίου το πρώτο κατάστημα λιανικής πώλησης, σε μία περίοδο δυσμενών οικονομικών συνθηκών για την Ελλάδα. Το 2013 η εταιρεία επεκτάθηκε εκτός συνόρων με τη δημιουργία του πρώτου, από τα τρία καταστήματα που διαθέτει σήμερα, στο Λονδίνο. Την ίδια χρονιά εγκαινιάζεται νέο κατάστημα στα βόρεια προάστια της Αθήνας, ενώ δύο χρόνια μετά, το 2015, ανοίγει το δεύτερο κατάστημα στο Λονδίνο. Μέσα στα επόμενα τρία χρόνια, η εταιρεία άνοιξε ακόμη τρία καταστήματα λιανικού εμπορίου στην Αθήνα και ένα ακόμη σε γνωστό εμπορικό κέντρο του Λονδίνου. Στο σύνολό της η εταιρεία έχει 5 καταστήματα στην Ελλάδα και τρία στο εξωτερικό και απασχολεί περίπου 500 εργαζομένους.

Ο λόγος που επιλέχθηκε η συγκεκριμένη επιχείρηση για τη διανομή του ερωτηματολογίου είναι διττός. Αφενός, διότι αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα εξυπηρέτησης πελατών με τη μορφή της παραδοσιακής πώλησης, όπου ο πελάτης αναμένει από τον πωλητή να γνωρίζει πληροφορίες και λεπτομέρειες σχετικά με τα προϊόντα προς κατανάλωση, αποζητά τη σωστή εξυπηρέτηση και την καθοδήγηση του πωλητή ως προς την ορθή επιλογή. Και αφετέρου, διότι πρόκειται για μία επιχείρηση όπου οι ρυθμοί πώλησης είναι γρήγοροι, ο όγκος εργασίας αυξημένος και στο πλαίσιο αυτό οι εργαζόμενοι καλούνται να ανταπεξέλθουν στις ολοένα και αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών. Παράλληλα, τους τελευταίους μήνες η εταιρεία βρίσκεται σε διαδικασία αλλαγών ως προς τον τρόπο λειτουργίας των καταστημάτων και τη διοίκηση, γεγονότα που αφορούν και επηρεάζουν την καθημερινότητα και την εργασιακή ρουτίνα των υπαλλήλων. Επομένως, οι εργαζόμενοι σε ένα τέτοιο περιβάλλον, βιώνουν αυξημένο εργασιακό άγχος και συνεχείς ελέγχους από τους προϊσταμένους τους, για την εφαρμογή των οργανωσιακών αλλαγών. Επομένως οι συγκεκριμένες συνθήκες κρίνονται

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

κατάλληλες για την παρούσα έρευνα. Σε ένα περιβάλλον που βιώνει οργανωσιακές αλλαγές, οι εργαζόμενοι καλούνται να απαντήσουν αν αισθάνονται ότι η ηγεσία τους είναι συμπεριληπτική και χωρίς αποκλεισμούς, επομένως, αν βιώνουν την οργανωσιακή υποστήριξη και την εργασιακή αυτονομία, και αν εν τέλει είναι διατεθειμένοι να δείξουν δέσμευση στις οργανωσιακές αλλαγές που υιοθετούνται από τη διοίκηση.

Για τους παραπάνω λόγους και με παρόμοια κριτήρια, επιλέχθηκε και η δεύτερη εταιρεία. Πρόκειται για μία πολυεθνική εταιρεία, που ιδρύθηκε το 1923 στην Γαλλία. Το ανδρόγυνο που ξεκίνησε την επιχείρηση, άρχισε την επιχειρηματική του δραστηριότητα με το άνοιγμα ενός καταστήματος, που προμηθευόταν αμερικάνικα προϊόντα παλαιότερων ετών και τα μεταπωλούσε σε χαμηλή τιμή. Στην συνέχεια, και ενώ είδαν πως αυτή τους η επιλογή είχε επιτυχία, συνέχισαν πουλώντας προϊόντα κατασκευής και έπιπλα σε πολύ χαμηλές τιμές. Το 1966 δημιουργείται το πρώτο κατάστημα ειδών μαστορέματος στη βόρεια Γαλλία, όπου οι πελάτες έχουν τη δυνατότητα να αυτοεξυπηρετούνται. Μέχρι το 1989 η εταιρεία πολλαπλασιάζει τα καταστήματά της σε όλη τη χώρα, όπου τότε επεκτείνεται εκτός συνόρων και ανοίγει το πρώτο της κατάστημα στην Ισπανία. Στη συνέχεια η εταιρεία, εξαπλώνεται σε πολλές χώρες της Ευρώπης, στη Ρωσία, τη Βραζιλία και την Κίνα, συνολικά δεκατρείς χώρες. Στην Ελλάδα, η εταιρεία έρχεται το 2007 στην Αθήνα. Μέσα στα επόμενα δύο χρόνια εγκαινιάζονται δύο ακόμη καταστήματα εκτός Αθηνών, και μέχρι το 2019 η εταιρεία μετρά 7 καταστήματα στον Ελλαδικό χώρο, με 1.200 εργαζομένους. Ο στόχος της εταιρείας είναι η οικονομικά προσιτή διακόσμηση εσωτερικών και εξωτερικών χώρων, τόσο για ιδιώτες όσο και για επαγγελματίες. Παρέχει σε χαμηλές τιμές προϊόντα για να κατασκευάζει κανείς μόνος του έπιπλα για το σπίτι. Εστιάζει στο “Do it yourself” (DIY), στους τομείς της κηπουρικής, στον εξοπλισμό της υγιεινής, την ανανεώσιμη ενέργεια και τη διακόσμηση. Επίσης, υπηρεσίες επισκευής, τοποθέτησης σχεδιασμού και τροποποίησης των προϊόντων που πουλά. Στην περίπτωση αυτής της εταιρείας, ο ρόλος του πωλητή δεν είναι άμεσα συνδεδεμένος με την εξυπηρέτηση του πελάτη, όπως στην πρώτη περίπτωση. Εδώ ο καταναλωτής έχει τη δυνατότητα να περιηγηθεί στο κατάστημα μόνος, να επιλέξει τα προϊόντα που θέλει, και να ζητήσει, αν χρειάζεται, βοήθεια από τους εργαζομένους. Όσον αφορά τις οργανωσιακές αλλαγές, η συγκεκριμένη εταιρεία, εστίασε σε αλλαγή εταιρικής κουλτούρας, προσπαθώντας να εισάγει ένα νέο μοντέλο ηγεσίας, που προωθεί τη συμπερίληψη και την ποικιλομορφία. Επομένως, και σε αυτή την περίπτωση, οι συνθήκες και οι προϋποθέσεις κρίνονται κατάλληλες, για να διεξαχθεί έρευνα. Οι εργαζόμενοι εδώ μπορεί να μην επιδιώκουν να προσφέρουν την εμπειρία στον πελάτη, αλλά μέσα σε ένα περιβάλλον με γρήγορους ρυθμούς, μεγάλο αριθμό πελατών, καλούνται να απαντήσουν αν αισθάνονται ότι η ηγεσία εφαρμόζεται με όρους συμπερίληψης , χωρίς αποκλεισμούς, αν αυτό με τη σειρά του οδηγεί σε εργασιακή

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

αυτονομία και οργανωσιακή υποστήριξη και αν εν τέλει, είναι για αυτούς τους λόγους πρόθυμοι να δεσμευτούν με την οργανωσιακή αλλαγή.

Και στις δύο περιπτώσεις οι εταιρείες οδηγήθηκαν σε αλλαγές οι οποίες δημιούργησαν στους εργαζομένους αισθήματα άγχους, ανασφάλειας και αβεβαιότητας για το μέλλον κάτι που ενδεχομένως να αποτυπώνεται και στις απαντήσεις τους στο ερωτηματολόγιο που τους κοινοποιήθηκε εν μέσω πανδημίας. Συνεπώς δεν μπορούμε να γνωρίζουμε με βεβαιότητα αν οι απαντήσεις αυτές θα ήταν οι ίδιες υπό συνθήκες κανονικότητας.

9.2 Ερευνητικός στόχος

Σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας είναι να εξεταστεί η συσχέτιση μεταξύ συμπεριληπτικής ηγεσίας και υποστήριξης της οργανωσιακής αλλαγής από τους εργαζομένους. Καθώς επίσης, και ο ρόλος της εργασιακής αυτονομίας (job autonomy) και οργανωσιακής υποστήριξης (perceived organizational support) των εργαζομένων ως παράγοντες μεσολάβησης (mediators) αυτής της σχέσης μεταξύ των δύο βασικών μεταβλητών μας, κατά τη διαδικασία εφαρμογής μίας οργανωσιακής αλλαγής.

Για την πραγματοποίηση του παραπάνω στόχου, ως πεδία χρησιμοποιήθηκαν οι δύο προαναφερθείσες εταιρείες. Επιχειρήθηκε η διερεύνηση των απόψεων των εργαζομένων για το παραπάνω θέμα με σκοπό συμπεράσματα σχετικά με το κατά πόσο η συμπεριληπτική ηγεσία, με την μεσολάβηση της εργασιακής αυτονομίας και της αντιληπτής οργανωσιακής υποστήριξης, οδηγεί σε δέσμευση των εργαζομένων στην αλλαγή. Σε προηγούμενα κεφάλαια εξηγήθηκαν οι λόγοι για τους οποίους οι δύο mediators επηρεάζουν τη σχέση ανεξάρτητης και εξαρτημένης.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

9.3 Μεθοδολογία

9.3.1 Εργαλεία μέτρησης

Για τη δημιουργία του ερωτηματολογίου που διανεμήθηκε, ακολουθήθηκε δομημένος σχεδιασμός σύμφωνα με τη βιβλιογραφία (Henerson, 1987). Το ερωτηματολόγιο χωρίστηκε στις εξής ενότητες:

Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει ένα εισαγωγικό κείμενο, όπου παρατίθενται τα στοιχεία του ερευνητή της παρούσας έρευνας, όπως επίσης και τα μέσα με τα οποία μπορεί κανείς να επικοινωνήσει μαζί του, όπως τηλέφωνο, e-mail κλπ., προκειμένου να λύσει απορίες σχετικά με το θέμα της έρευνας. Επιπλέον, στο σημείωμα αυτό αναγράφεται ο στόχος της έρευνας εν συντομία. Επιβεβαιώνεται πως τηρείται ανωνυμία όσον αφορά τα προσωπικά στοιχεία των συμμετεχόντων, και απόλυτη εχεμύθεια, που εξασφαλίζει ασφάλεια στους εργαζομένους πως ότι δεν κοινοποιούνται ούτε καταγράφονται δεδομένα.

Στην Ενότητα 1 παρατίθενται δεκαοχτώ ερωτήσεις που μετρούν τη δέσμευση των εργαζομένων στην αλλαγή (commitment to change). Για την μέτρηση αυτής της μεταβλητής χρησιμοποιήθηκε το μοντέλο των Herscovitch & Meyer (2002). Δεδομένου ότι η δέσμευση των εργαζομένων στην οργανωσιακή αλλαγή μπορεί να έχει διαφορετικές μορφές και ότι η αναγνώριση αυτών των διαφορών επιτρέπει στους ερευνητές να κάνουν προβλέψεις σχετικά με τον αντίκτυπο της δέσμευσης στη συμπεριφορά των εργαζομένων (Meyer & Allen,1997), οι προαναφερθέντες, ερμήνευσαν την δέσμευση, ως μία ψυχολογική κατάσταση ή νοοτροπία που αυξάνει την πιθανότητα ο εργαζόμενος να διατηρήσει τη θέση του στον οργανισμό. Χρησιμοποίησαν τις ονομασίες, «συναισθηματική δέσμευση» (affective commitment), δηλαδή η επιθυμία να παραμείνει κάποιος, «δέσμευση συνέχειας» (continuance commitment), δηλαδή η αναγνώριση του κόστους που προέρχεται από το να αποχωρήσει κάποιος από τον οργανισμό και η «κανονιστική δέσμευση» (normative commitment), δηλαδή η υποχρέωση του εργαζομένου να παραμείνει, ώστε να γίνει διάκριση μεταξύ του κάθε είδους δέσμευσης η οποία χαρακτηρίζεται από διαφορετική νοοτροπία (mind-set) και υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να βιώσουν πολλούς συνδυασμούς των τριών αυτών νοοτροπιών ταυτόχρονα. Μαζί η μέτρηση όλων αυτών αντικατοπτρίζει αυτό που αναφέρεται ως προφίλ εργασιακής δέσμευσης (commitment profile). Για τη μέτρηση αυτής της μεταβλητής, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε ερωτήσεις όπως, «αυτή η αλλαγή είναι καλή στρατηγική για εμένα», «πιστεύω πως η διοίκηση κάνει λάθος εισάγοντας αυτή την αλλαγή», « δεν έχω άλλη επιλογή από το να υποστηρίξω αυτή την αλλαγή» κλπ., σε κλίμακα Likert 1-5, όπου 1 σημαίνει πως ο συμμετέχων διαφωνεί απόλυτα, 2 διαφωνεί λίγο, 3 ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί, 4 σημαίνει πως συμφωνεί λίγο και 5 πως συμφωνεί απόλυτα.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Στην Ενότητα 2 του ερωτηματολογίου, χρησιμοποιήθηκαν εννέα ερωτήσεις που μετρούν την συμπεριληπτική ηγεσία (inclusive leadership), σύμφωνα με το μοντέλο των Carmeli, Palmon και Ziv (2010). Προσπαθώντας να ερμηνεύσουν την έννοια της συγκεκριμένης ηγεσίας, οι προαναφερθέντες, δημιούργησαν ένα μοντέλο από εννέα ερωτήσεις οι οποίες μετρούν την ανεκτικότητα, την διαθεσιμότητα και την προσβασιμότητα της ηγεσίας ως προς τους εργαζομένους. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε ερωτήσεις όπως, «ο προϊστάμενός μου είναι ανοιχτός σε νέες ιδέες», «ο προϊστάμενός μου είναι διαθέσιμος να συζητήσουμε τους νέους στόχους και πως να τους πετύχουμε», «ο προϊστάμενός μου με ενθαρρύνει να απευθύνομαι σε αυτόν σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης». Και εδώ έγινε χρήση κλίμακας Likert 1-5 (διαφωνώ απόλυτα-συμφωνώ απόλυτα).

Στις δύο επόμενες Ενότητες, παρατίθενται ερωτήσεις που αφορούν τις μεταβλητές που λειτούργησαν ως mediators για την παρούσα έρευνα. Η Ενότητα 3 αφορά ερωτήσεις που μετρούν την εργασιακή αυτονομία που βιώνουν οι εργαζόμενοι στον οργανισμό που εργάζονται. Το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε είναι το Ερωτηματολόγιο Σχεδιασμού Εργασίας (Work Design Questionnaire), σύμφωνα με τους Morgeson και Humphrey (2006). Οι ερευνητές, αναγνωρίζοντας τα προβλήματα που υπάρχουν στον σχεδιασμό της εργασίας (work design), δημιούργησαν ένα ερωτηματολόγιο που συμπεριλαμβάνει χαρακτηριστικά της εργασίας, όπως η αυτονομία, η ποικιλία, η σπουδαιότητα και η οριοθέτηση. Επίσης, περιλαμβάνει την ανατροφοδότηση από την εργασία και γνωστικά χαρακτηριστικά όπως την πολυπλοκότητα, την επίλυση προβλημάτων, την ποικιλία δεξιοτήτων, την εξειδίκευση και κοινωνικά χαρακτηριστικά, όπως η κοινωνική υποστήριξη και η αλληλεξάρτηση. Τέλος, περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά με τα χαρακτηριστικά του πλαισίου της εργασίας, όπως η εργονομία, η μυϊκή δύναμη, οι συνθήκες εργασίας και ο εξοπλισμός. Για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας χρησιμοποιήθηκαν οκτώ ερωτήσεις που περιλαμβάνουν την εργασιακή αυτονομία και οι συμμετέχοντας κλήθηκαν να απαντήσουν σε ερωτήσεις όπως, «η δουλειά μου, μου επιτρέπει πώς θα οργανώσω μόνος τις εργασίες μου» , «η δουλειά μου, μου προσφέρει μεγάλη αυτονομία να παίρνω αποφάσεις» κλπ. Όπως και στις προηγούμενες μεταβλητές, έτσι και σε αυτήν, έγινε χρήση της κλίμακας Likert 1-5 (διαφωνώ απόλυτα-συμφωνώ απόλυτα).

Η Ενότητα 4 αφορά την εκτίμηση της αντιληπτής οργανωσιακή υποστήριξης, δηλαδή της δεύτερης μεταβλητής που μελετήθηκε ως mediator στη σχέση μεταξύ εξαρτημένης και ανεξάρτητης μεταβλητής. Το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε είναι σύμφωνα με τους Eisenberger & Huntington (1986), οι οποίοι υποστήριξαν πως η δέσμευση των εργαζομένων στον οργανισμό τους επηρεάζεται από την αντίληψη που έχουν πως και εκείνος τους στηρίζει. Οι συμμετέχοντες απάντησαν σε δέκα ερωτήσεις οι οποίες μεταξύ άλλων αφορούσαν το κατά πόσο γίνεται αντιληπτό από τους ίδιους ότι ο οργανισμός αναγνωρίζει την αξία τους, την επιπλέον προσπάθεια που καταλαμβάνουν για την ευημερία του οργανισμού, λαμβάνει υπόψιν

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

τις ανάγκες τους, προάγει την δίκαιη αντιμετώπιση, αντιλαμβάνεται πως η συνεισφορά του καθενός είναι μοναδική και είναι σε θέση να συγχωρέσει λάθη των εργαζομένων. Ενδεικτικά οι ερωτήσεις είναι, « η εταιρεία είναι πρόθυμη να με βοηθήσει όταν θέλω μία ειδική χάρη», «η εταιρεία θα αγνοούσε κάθε παράπονο από εμένα», «η εταιρεία ενδιαφέρεται πραγματικά για ην ευημερία μου» κλπ., σε κλίμακα μορφής Likert 1-5 (διαφωνώ απόλυτα-συμφωνώ απόλυτα).

Τέλος, στην Ενότητα 5, περιλαμβάνονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων, όπως το φύλο, η ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, η εργασιακή τους κατάσταση και τα χρόνια προϋπηρεσίας τους στον οργανισμό.

9.3.2 Διαδικασία έρευνας

Μέσω της εφαρμογής Google Forms[1] δημιουργήθηκαν τα ερωτηματολόγια και στη συνέχεια διανεμήθηκαν τους εργαζομένους των δύο εταιρειών, αφού πρώτα ζητήθηκε άδεια, μέσω e-mail. Εν συνεχεία η επεξεργασία των δεδομένων που συγκεντρώθηκαν έγινε μέσω του στατιστικού προγράμματος SPSS , το οποίο είναι ένα στατιστικό εργαλείο που χρησιμοποιείται για έρευνες κοινωνικών επιστημών (Statistical Package for the Social Sciences). Θεωρείται ως ένα από τα καταλληλότερα εργαλεία για τις ποσοτικές έρευνες καθώς δίνει τη δυνατότητα στον ερευνητή να έχει άμεσα και γρήγορα, αξιόπιστα αποτελέσματα. Προκειμένου να γίνει διερεύνηση των υποθέσεων που έχουν διατυπωθεί αλλά και να δοθεί απάντηση στο ερευνητικό πρόβλημα, ακολουθήθηκε, περιγραφική στατιστική, ανάλυση συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών και στην συνέχεια ανάλυση παλινδρόμησης. Τα διαγράμματα που παρουσιάζονται στην παρούσα έρευνα έγιναν μέσω αρχείου Microsoft Excel 2010.

[1] Ερωτηματολόγιο έρευνας

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

9.4 Περιγραφικά στατιστικά
9.4.1 Δημογραφικά στοιχεία

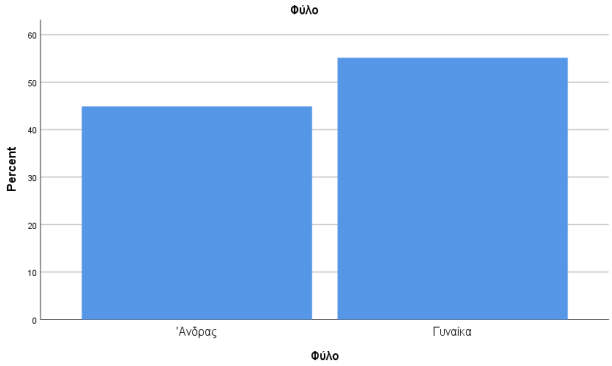
Ποιοτικά χαρακτηριστικά του δείγματος:

Το δείγμα που χρησιμοποιείται για την ανάλυση μας, αποτελείται από διακόσους πέντε συμμετέχοντες (n=205). Από αυτά, το 44,9% των απαντήσεων ,δηλαδή οι 92 απαντήσεις δόθηκαν από άνδρες. Το υπόλοιπο 55,1% , δηλαδή οι 113 απαντήσεις δόθηκαν από γυναίκες.

Πίνακας 9 ***: Φύλο***

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	Άνδρας	92	44,9	44,9
	Γυναίκα	113	55,1	55,1
	Total	205	100,0	100,0

Διάγραμμα 1: Φύλο



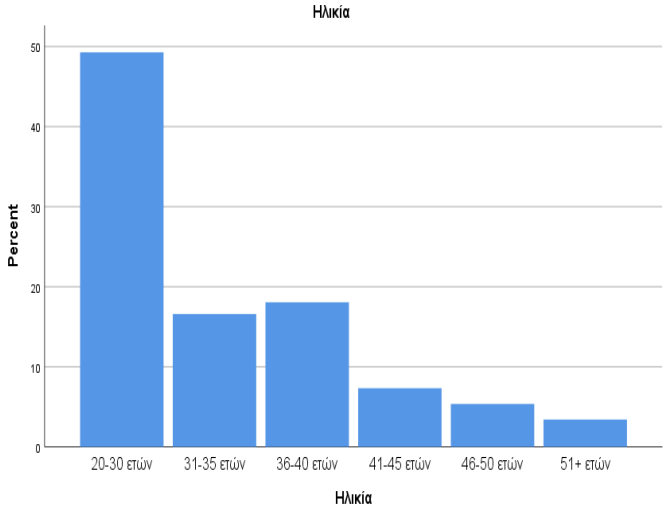
Ηλικιακά, σχεδόν το 50% των συμμετεχόντων είναι μεταξύ 20 και 30 ετών. Συγκεκριμένα, το 49,3% ήταν ηλικίας 20-30 ετών, το 16,6% ήταν ηλικίας 31-35, το 18% 36-40 ετών, το 7,3% 41-45 ετών, το 5,4% 46-50 ετών και το 3,4% ήταν ηλικίας άνω των 51 ετών.

Πίνακας 10 ***:Ηλικία***

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	20-30 ετών	101	49,3	49,3
	31-35 ετών	34	16,6	16,6
	36-40 ετών	37	18,0	18,0
	41-45 ετών	15	7,3	7,3
	46-50 ετών	11	5,4	5,4
	51+ ετών	7	3,4	3,4
	Total	205	100,0	100,0

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Διάγραμμα 2: Ηλικία

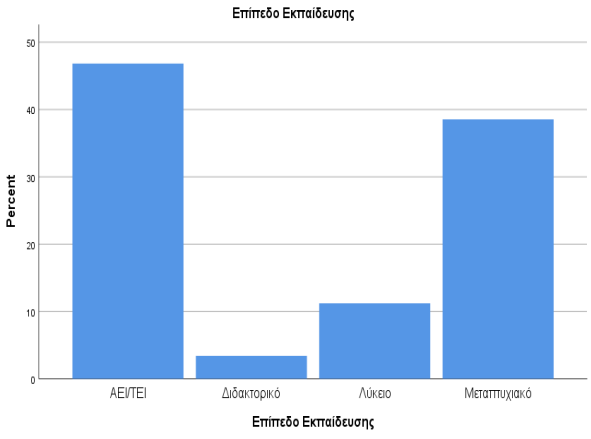


Αναφορικά με το επίπεδο εκπαίδευσης, το 61,5% υποστήριξε πως είναι απόφοιτοι Λυκείου, το 46,8% πως είναι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ, το 38,5% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος και το 3,4 % πως είναι κάτοχοι διδακτορικού.

*Πίνακας 11**: Εκπαίδευση***

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	ΑΕΙ/ΤΕΙ	96	46,8	46,8
	Διδακτορικό	7	3,4	3,4
	Λύκειο	23	11,2	11,2
	Μεταπτυχιακό	79	38,5	38,5
	Total	205	100,0	100,0

Διάγραμμα 3 : Εκπαίδευση



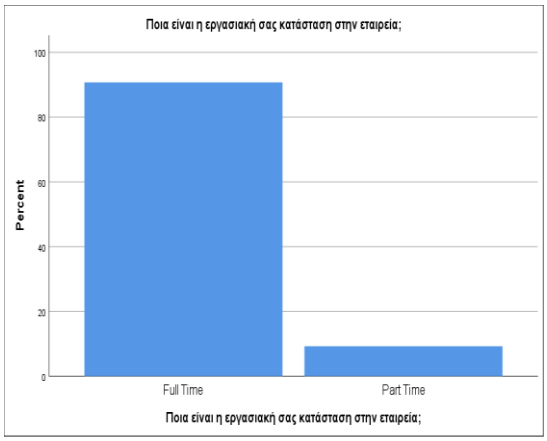
ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Σε σχέση με την εργασιακή κατάσταση των εργαζομένων στην εταιρεία που βρίσκονται οι συμμετέχοντες απάντησαν πως το 90,7% έχει σύμβαση πλήρους απασχόλησης στον οργανισμό και το 9,3% μερικής απασχόλησης.

*Πίνακας 12**: Εργασιακή κατάσταση***

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	Full Time	186	90,7	90,7
	Part Time	19	9,3	9,3
	Total	205	100,0	100,0

Διάγραμμα 4: Εργασιακή κατάσταση



Τέλος, όσον αφορά τα χρόνια υπηρεσίας τους στον οργανισμό, φαίνεται πως το 71,7% εργάζεται από 0-5 έτη, ο 11,2% από 11-20 έτη, το 14,1% από 6-10 έτη και το 2,9% από 21 έτη και άνω.

*Πίνακας 13**: Χρόνια υπηρεσίας***

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	0-5 έτη	147	71,7	71,7
	11-20 έτη	23	11,2	11,2
	21+ έτη	6	2,9	2,9
	6-10 έτη	29	14,1	14,1
	Total	205	100,0	100,0

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

9.5 Αποτελέσματα στατιστικής ανάλυσης

9.5.1 Έρευνα αξιοπιστίας μεταβλητών (reliability analysis)

Προκειμένου στην έρευνά μας να είμαστε βέβαιοι για αξιόπιστα, συνεπή και έγκυρα αποτελέσματα, προτού ξεκινήσει η στατιστική ανάλυση, προηγήθηκε ο έλεγχος αξιοπιστίας όλων των μεταβλητών που χρησιμοποιήθηκαν. Η αξιοπιστία των μεταβλητών (reliability) αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο μία κλίμακα παράγει συνεπή αποτελέσματα, εάν οι μετρήσεις επαναλαμβάνονται αρκετές φορές (Armor,1974). Η ανάλυση της αξιοπιστίας καθορίζεται λαμβάνοντας το ποσοστό της συστηματικής διακύμανσης σε μία κλίμακα, η οποία μπορεί να γίνει προσδιορίζοντας τη σχέση μεταξύ των βαθμολογιών που λαμβάνονται από διαφορετικές διοικήσεις της κλίμακας. Έτσι εάν η συσχέτιση στην ανάλυση αξιοπιστίας είναι υψηλή, η κλίμακα αποδίδει συνεπή αποτελέσματα επομένως είναι αξιόπιστη. Για την εκτίμησης της αξιοπιστίας χρησιμοποιείται ο δείκτης Cronbach's alpha. Ο δείκτης κυμαίνεται από 0 έως 1. Αν όλα τα είδη (items) που αποτελούν την κάθε μεταβλητή είναι εντελώς ανεξάρτητα το ένα από το άλλο, δηλαδή δεν σχετίζονται ή δεν έχουν συνδιακύμανση (covariance), τότε το α=0. Εάν όμως, όλα τα items έχουν υψηλές διακυμάνσεις τότε το α θα πλησιάσει το 1. Με άλλα λόγια, όσο υψηλότερος είναι ο συντελεστής α, τόσο περισσότερα στοιχεία έχουν συνδιακύμανση και άρα μετρούν το ίδιο πράγμα. Παρόλο που τα πρότυπα για να θεωρηθεί ένας συντελεστής αξιόπιστος είναι απολύτως αυθαίρετα και εξαρτώνται από τη θεωρία που πλαισιώνει τη μεταβλητή, πολλοί ερευνητές αναφέρουν πως ο συντελεστής Cronbach's alpha θα πρέπει να κυμαίνεται μεταξύ 0,65 και 0,8. Όταν προκύπτει αριθμός μικρότερος του 0,5 καθιστά τη μεταβλητή μη αποδεκτή.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα για το βαθμό αξιοπιστίας κάθε μεταβλητής. Όπως παρατηρούμε ο συντελεστής για την ανεξάρτητη μεταβλητή inclusive leadership είναι 0,96, για την εξαρτημένη μεταβλητή commitment to change η οποία κατά την έρευνα εξετάστηκε σε τρία μέρη, affective, continuance και normative, ο συντελεστής a ισούται με 0,91, 0,8 και 0,76 αντίστοιχα. Τέλος για τις δύο μεταβλητές perceived organizational support και job autonomy, που λειτούργησαν ως mediators στην έρευνα ο δείκτης αξιοπιστίας a είναι 0,9 και 0,95 αντίστοιχα. Τα αποτελέσματα αυτά μας δείχνουν πως οι μεταβλητές μα είναι αξιόπιστες και μας επιτρέπουν να προχωρήσουμε στην στατιστική ανάλυση.

Πίνακας 14. Ανάλυση αξιοπιστίας μεταβλητών.

Variables	***N of Items***	***Mean***	***SD***	***Cronbach's Alpha***
Inclusive leadership	9	4	1,02	0,96
Percieved organizational support	10	3,38	0,87	0,9
Job autonomy	8	3,65	1,02	0,95
Affective commitment	6	3,86	0,8	0,91
Continuance commitment	5	3,34	0,83	0,8
Normative commitment	6	3,01	0,8	0,76

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

9.5.2 Ανάλυση συσχετίσεων

Αρχικά για την διερεύνηση συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών μας, χρησιμοποιήσαμε τον δείκτη Pearson r. Ο συντελεστής συσχέτισης Pearson r είναι ο καταλληλότερος στατιστικός δείκτης προκειμένου να αξιολογηθεί αν υπάρχει συνάφεια μεταξύ των μεταβλητών. Η συνάφεια αυτή μπορεί να είναι είτε θετική είτε αρνητική. Ο συντελεστής μπορεί να πάρει τιμές από -1 έως +1 και είναι κατάλληλος για τις ποσοτικές μεταβλητές (Field, 2005). Ανάλογα με το μέγεθος της τιμής που έχει ο δείκτης Pearson r αξιολογούμε και την ένταση της σχέσης μεταξύ των μεταβλητών μας. Πιο συγκεκριμένα, όταν ο συντελεστής είναι από -1 έως -0,2, τότε θεωρούμε πως ο συντελεστής συσχέτισης είναι αρνητικός, ενώ όταν κυμαίνεται από -0,2 έως 0,2 είναι μηδενικός και όταν βρίσκεται μεταξύ 0,2 έως 1, τότε θεωρούμε πως ο συντελεστής συσχέτισης είναι θετικός.

Στο προηγούμενο κεφάλαιο διατυπώθηκαν υποθέσεις σχετικά με την ύπαρξη συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών. Σε κάποιες από αυτές ο συντελεστής που αναμένεται να είναι αρνητικός και σε κάποιες θετικός, προκειμένου να επιβεβαιώσει το θεωρητικό υπόβαθρο πρέπει. Στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από την ανάλυση συσχέτισης των μεταβλητών μας.

Πίνακας 15: Ανάλυση συσχετίσεων.

	Correlations					
Variables	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
1. Inclusive leadership	1	0,657**	0,511**	0,239**	0,220**	-0,263**
2. Percieved organizational support		1	0,554**	0,394**	0,384**	-0,412**
3. Job autonomy			1	0,299**	0,274**	-0,317**
4. Affective commitment				1	0,469**	-0,411**
5. Continuance commitment					1	-0,002**
6. Normative commitment						1

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

Όπως μπορούμε να παρατηρήσουμε, πράγματι επιβεβαιώνεται η θεωρία μας, καθώς κατά τη διερεύνηση ύπαρξης συσχέτισης μεταξύ της συμπεριληπτικής ηγεσίας (inclusive leadership) και της θέλησης του εργαζομένου να υποστηρίξει την αλλαγή (affective commitment) βρέθηκε μεταξύ τους θετική σχέση ($r=0,239$ $p<0.01$), όπως επίσης και μεταξύ συμπεριληπτικής ηγεσίας και ανάγκης του εργαζομένου να δεσμευτεί στην αλλαγή (continuance commitment), βρέθηκε θετική σχέση ($r=0.220$, $p<0.01$), ενώ, μεταξύ της συμπεριληπτικής ηγεσίας και της

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

υποχρέωσης του εργαζομένου να δεσμευτεί στην αλλαγή (normative commitment) βρέθηκε αρνητική σχέση (r= -0.263, p<0.01).

Επιπλέον, ύστερα από τη διερεύνηση ύπαρξης συσχέτισης μεταξύ της αντιληπτής οργανωσιακής υποστήριξης (perceived organizational support) και της θέλησης του εργαζομένου να δεσμευτεί στην αλλαγή (affective commitment), βρέθηκε μεταξύ τους θετική σχέση (r=0.394,p<0.01), όπως επίσης και μεταξύ POS και ανάγκης του αργαζομένου να δεσμευτεί στην αλλαγή (continuance commitment) βρέθηκε θετική σχέση (r=0.384, p<0.01), ενώ σχετικά με την υποχρέωσή του να δεσμευτεί απέναντι στην αλλαγή, βρέθηκε αρνητική σχέση (r= -0.412, p<0.01).

Τέλος, και η εργασιακή αυτονομία (job autonomy), κατά τη διερεύνηση ύπαρξης συσχέτισης μεταξύ αυτής και της θέλησης του εργαζομένου να δεσμευτεί στην αλλαγή (affective commitment), βρέθηκε μεταξύ τους θετική σχέση (r=0.299,p<0.01), όπως επίσης και μεταξύ εργασιακής αυτονομίας και ανάγκης του αργαζομένου να δεσμευτεί στην αλλαγή (continuance commitment) βρέθηκε θετική σχέση (r=0.274, p<0.01), ενώ σχετικά με την υποχρέωσή του να δεσμευτεί απέναντι στην αλλαγή, βρέθηκε αρνητική σχέση (r= -0.317, p<0.01).

Τα παραπάνω μας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι, όσο αυξάνεται η συμπεριληπτική ηγεσία, τόσο αυξάνονται η επιθυμία και η ανάγκη του υπαλλήλου να δεσμευτεί απέναντι στην αλλαγή. Δηλαδή όσο μεγαλύτερη ενσυναίσθηση δείχνει η ηγεσία, όσο περισσότερο παρακινεί, ενθαρρύνει και αφουγκράζεται τους εργαζομένους, τόσο περισσότερο οι εργαζόμενοι δεσμεύονται απέναντι στις οργανωσιακές αλλαγές. Το ίδιο ισχύει και για τις δύο μεταβλητές που λειτουργούν ως mediators. Όσο αυξάνεται η αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη και η εργασιακή αυτονομία, τόσο αυξάνονται η επιθυμία και η ανάγκη τους για δέσμευση στην αλλαγή. Δηλαδή, όσο περισσότερο αυξάνεται ο βαθμός στον οποίο ο οργανισμός παρέχει στους εργαζομένους ουσιαστική ελευθερία, αυτονομία, ανεξαρτησία και τη διακριτή ευχέρεια να προγραμματίζουν την εργασία τους και τις διαδικασίες που πρέπει να χρησιμοποιούνται για την εκτέλεση του εκάστοτε έργου, τόσο αυξάνεται και η επιθυμία του να πιστέψει την οργανωσιακή αλλαγή και τόσο περισσότερο αντιλαμβάνεται το κόστος του να μην το κάνει. Από την άλλη, από την παραπάνω ανάλυση μπορούμε να υποστηρίξουμε πως, όσο αυξάνονται, και οι τρεις ανεξάρτητες μεταβλητές, τόσο μειώνεται το αίσθημα υποχρέωσης, καταναγκασμού και πίεσης που αισθάνεται ο εργαζόμενος απέναντι στην αλλαγή.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

9.5.3 Ανάλυση γραμμικής παλινδρόμησης

Στη συνέχεια για τον έλεγχο της επιρροής των ανεξάρτητων μεταβλητών μας πάνω στην εξαρτημένη, ακολουθήσαμε 6 απλές παλινδρομήσεις. Αρχικώς εξετάσαμε αν η συναισθηματική δέσμευση (affective commitment), η δέσμευση συνέχειας (continuance commitment) και η κανονιστική δέσμευση (normative commitment), εξαρτώνται από την συμπεριληπτική ηγεσία. Τα ευρήματα επιβεβαίωσαν την αρχική *Υπόθεση* $1^{\alpha+\beta+\gamma}$ αφού το αποτέλεσμα της ανάλυσης διακύμανσης ήταν p <0,01 (Πίνακας ANOVA) και οι τιμές των coefficients για τις μεταβλητές του y ήταν β=0,189 (p<0,01), β=0,179 (p<0,01) και β=-0,208 (p<0,01), αντίστοιχα. Παρατηρούμε πως και πάλι στην περίπτωση του normative commitment, η επίδραση της συμπεριληπτικής ηγεσίας στην κανονιστική δέσμευση είναι αρνητική επιβεβαιώνοντας την *Υπόθεση* 1^{γ}. Για την *Υπόθεση* $2^{\alpha+\beta+\gamma}$, τα αποτελέσματα από την ανάλυση παλινδρόμησης μας έδειξαν πως η εργασιακή αυτονομία επηρεάζει την δέσμευση των εργαζομένων στην αλλαγή, καθώς οι τιμές για συναισθηματική δέσμευση (affective commitment), δέσμευση συνέχειας (continuance commitment) και κανονιστική δέσμευση (normative commitment), είναι β=0,188 (p<0,01), β=0,177 (p<0,01) και β= -0,194 (p<0,01), αντίστοιχα. Τέλος, για τον έλεγχο της *Υπόθεσης* $3^{\alpha+\beta+\gamma}$ τα ευρήματα της παλινδρόμησης έδειξαν πως η οργανωσιακή υποστήριξη που αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι κατά τη διάρκεια της οργανωσιακής αλλαγής επηρεάζει την δέσμευσή τους απέναντι στην αλλαγή, αφού οι τιμές των coefficients για συναισθηματική δέσμευση (affective commitment), δέσμευση συνέχειας (continuance commitment) και κανονιστική δέσμευση (normative commitment), είναι β=0,388 (p<0,01), β=0,404 (p<0,01) και β= -0,391 (p<0,01), αντίστοιχα.

Πίνακας 16: Αποτελέσματα ανάλυσης παλινδρόμησης.

Α) Συναισθηματική δέσμευση:

Variables	**Inclusive Leadership**	**POS**	**Job Autonomy**
(Constant)	3,106	2,664	2,807
b	0,189***	0,388***	0,188***
F	12,244***	18,641***	11,148***
N	205	205	205
R^2	0,057	0,156	0,099
*Note: *p<.1, **p<.05, ***p<.01*			

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Β) Δέσμευση συνέχειας:

Variables	Inclusive Leadership	POS	Job Autonomy
(Constant)	2,63	2,169	2,349
b	0,179***	0,404***	0,177***
F	10,31***	17,721***	9,213***
N	205	205	205
R^2	0,048	0,149	0,084
*Note: *p<.1, **p<.05, ***p<.01*			

Γ) Κανονιστική δέσμευση

Variables	Inclusive Leadership	POS	Job Autonomy
(Constant)	3,846	4,292	4,155
b	-0,208***	-0,391***	-0,194***
F	15,118***	20,612***	13,051***
N	205	205	205
R^2	0,069	0,169	0,114
*Note: *p<.1, **p<.05, ***p<.01*			

9.5.4 Ανάλυση mediation

Στη συνέχεια της στατιστικής μας ανάλυσης, για να ελέγξουμε την *Υπόθεση 4* διεξάγουμε δυο ξεχωριστές παλινδρομήσεις της ανεξάρτητης μεταβλητής inclusive leadership με τους mediators perceived organizational support και job autonomy. Όπως φαίνεται από τον παρακάτω πίνακα η μεταβλητή inclusive leadership σχετίζεται θετικά με τις μεταβλητές pos (β= 0,558 , p<0,01) και job autonomy (β=0,514, p<0,01).Τα συγκεκριμένα ευρήματα επιβεβαιώνουν την *Υπόθεση 4.*

Πίνακας 17. Αποτελέσματα παλινδρόμησης, επίδραση ανεξάρτητης μεταβλητής στον διαμεσολαβητή (mediator), (Direct effects).

Variables	**(IV ⟶ Mediator)**	
	H4 POS	**H4** Job autonomy
(Constant)	1,13	1,58
Model variables		
Inclusive Leadership	0,55*	0,51*
R^2	0,43*	0,26*
Adjusted R2	0,42	0,25
*Note: *p<.001. N=205*		

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Ο *Πίνακας 17* μας παρουσιάζει, μέσα από την ανάλυση του mediation, την άμεση σχέση που έχουν οι δύο mediators της έρευνάς μας στις ανεξάρτητες μεταβλητές, επιβεβαιώνοντας τις Υποθέσεις 2 και 3 που σχολιάστηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο.

Πίνακας 18. Αποτελέσματα παλινδρόμησης, επίδραση του διαμεσολαβητή (mediator) στην εξαρτημένη μεταβλητή,(Direct effects).

(Mediator ⟶ DV)						
	Affective C.		**Continuance C.**		**Normative C.**	
Variables	**H3a**	**H2a**	**H3b**	**H2b**	**H3c**	**H2c**
(Constant)	2,66	2,80	2,16	2,34	4,29	4,15
Model variables						
POS	0,38*		0,403*		-0,39*	
Job autonomy		0,188*		0,176*		-0,19*
R^2	0,15*	0,099*	0,14*	0,083*	0,16*	0,11*
Adjusted R^2	0,14	0,09	0,13	0,073	0,15	0,10
*Note: *p<.001. N=205*						

Στη συνέχεια για να εξετάσουμε το αποτέλεσμα διαμεσολάβησης θα πρέπει να ελέγξουμε τις υποθέσεις που ακολουθούν. Πρώτον, η ανεξάρτητη μεταβλητή θα πρέπει να επηρεάζει σημαντικά τις εξαρτημένες μεταβλητές (*Υπόθεση 5*). Γεγονός που επιβεβαιώνεται από τον *Πίνακα 18*, (β=0,188, p<0,01) για την affective commitment, (β=0,179,p<0,01) για την continuance commitment και (β=-0,2, p<0,01) για την normative commitment.

Πίνακας 19. Αποτελέσματα της επιρροής της συμπεριληπτικής ηγεσίας στην δέσμευση στην αλλαγή.

(IV ⟶ DV)			
Variables	**Affective C.**	**Continuance C.**	**Normative C.**
(Constant)	3,10	2,629	3,84
Model variables			
Inclusive Leadership	0,188*	0,179*	-0,20*
R^2	0,056*	0,048*	0,069*
Adjusted R^2	0,046	0,038	0,059

Δεύτερον, η ανεξάρτητη μεταβλητή θα πρέπει να σχετίζεται στατιστικώς σημαντικά με τους mediators, κάτι που επιβεβαιώνεται από τον *Πίνακα 16*. Τρίτον οι mediators θα πρέπει να συσχετίζονται σημαντικά με τις ανεξάρτητες μεταβλητές (πίνακας 17). Επομένως, επιβεβαιώνεται η *Υπόθεση 6* , αφού η μεταβλητή perceived organizational support σχετίζεται θετικά με τις μεταβλητές affective commitment (β= 0,388 , p<0,01)και continuance commitment (β= 0,4 , p<0,01) και αρνητικά με την μεταβλητή normative commitment(β= -

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

0,39 , p<0,01) και η μεταβλητή job autonomy σχετίζεται θετικά με τις μεταβλητές affective commitment (β= 0,188 , p<0,01)και continuance commitment (β= 0,176 , p<0,01) και αρνητικά με την μεταβλητή normative commitment(β= -0,194 , p<0,01). Και τέλος, το άμεσο αποτέλεσμα της εξαρτημένης μεταβλητής ως προς τις ανεξάρτητες θα πρέπει να μικραίνει κατά απόλυτη τιμή όταν ελέγχουμε για την παρουσία των mediators (*Υπόθεση 7*).

Ο παρακάτω πίνακας επιβεβαιώνεται η Υπόθεση 7^{α} , και μας δείχνει την μείωση της επίδρασης της inclusive leadership στην μεταβλητή affective commitment όταν ελέγχουμε την επίδραση των mediator, από β=0,188, p<0,01 σε β=-0,028, p<0,01 και από β=0,188, p<0,01 σε β=-0,091, p<0,01 για POS και job autonomy αντίστοιχα. Επιπλέον με την χρήση του Sobel test διαπιστώνουμε ότι η διαμεσολαβητική επίδραση των mediators είναι στατιστικά σημαντική.

Στην συνέχεια κάνουμε χρήση του Sobel test που καθορίζει το μέγεθος της αλλαγής ενός συντελεστή μιας ανεξάρτητης μεταβλητής με την παρουσία μιας ακόμη ερμηνευτικής μεταβλητής στο υπόδειγμα.

Πίνακας 20. Αποτελέσματα της επιρροής της συμπεριληπτικής ηγεσίας στην συναισθηματική δέσμευση, όταν παρεμβάλλονται οι δύο διαμεσολαβητές (mediators) στη σχέση.

c' (IV ⟶ DV) mediator controlled			
Variables		**Affective Commitment**	
(Constant)	3,10	2,66	2.622
Model variables			
Inclusive Leadership	0,188* ⟶	-0,028	-0,091
POS		0,216*	
Job Autonomy			0,096*
R^2	0,056*	0,15*	0,099*
Adjusted R^2	0,046	0,14	0,089
Sobel test statistic		4,52*	2,9*
			*Note: *p<.001. N=205*

Ο παρακάτω πίνακας επιβεβαιώνει την Υπόθεση 7^{β} και μας δείχνει την μείωση της inclusive leadership στην μεταβλητή continuance commitment όταν ελέγχουμε την επίδραση των mediator, από β=0,179, p<0,01 σε β= -0,046, p<0,01 και από β=0,179, p<0,01 σε β=-0,088, p<0,01 για POS και job autonomy αντίστοιχα. Επιπλέον με την χρήση του Sobel test διαπιστώνουμε ότι η διαμεσολαβητική επίδραση των mediators είναι στατιστικά σημαντική.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Πίνακας 21. Αποτελέσματα της επιρροής της συμπεριληπτικής ηγεσίας στην δέσμευση συνέχειας, όταν παρεμβάλλονται οι δύο διαμεσολαβητές (mediators) στη σχέση.

c' (IV ⟶ DV) mediator controlled			
Variables		**Continuance Commitment**	
(Constant)	2,62	2,16	2,34
Model variables			
Inclusive Leadership	0,179* ⟶	-0,046	-0,088
POS		0,225*	
Job Autonomy			0,09*
R^2	0,048*	0,14*	0,083*
Adjusted R^2	0,038	0,13	0,073
Sobel test statistic		4,54*	2,64*
*Note: *p<.001. N=205*			

Ο παρακάτω πίνακας επιβεβαιώνει την Υπόθεση 7γ και μας δείχνει την μείωση της επίδρασης της inclusive leadership στην μεταβλητή normative commitment όταν ελέγχουμε την επίδραση των mediator, από β=-0,208, p<0,01 σε β=-0,098, p<0,01 και από β=-0,208, p<0,01 σε β=-0,108, p<0,01 για POS και job autonomy αντίστοιχα. Επιπλέον με την χρήση του Sobel test διαπιστώνουμε ότι η διαμεσολαβητική επίδραση των mediators είναι στατιστικά σημαντική.

Πίνακας 22. Αποτελέσματα της επιρροής της συμπεριληπτικής ηγεσίας στην κανονιστική δέσμευση, όταν παρεμβάλλονται οι δύο διαμεσολαβητές (mediators) στη σχέση.

c' (IV ⟶ DV) mediator controlled			
Variables		**Normative Commitment**	
(Constant)	3,84	4,29	4,15
Model variables			
Inclusive Leadership	-0,208* ⟶	-0,098	-0,108
POS		-0,218*	
Job Autonomy			-0,099*
R^2	0,069*	0,16*	0,11*
Adjusted R^2	0,059	0,15	0,10
Sobel test statistic		4,58*	3,52*
*Note: *p<.001. N=205*			

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

10. Συμπεράσματα & Προτάσεις

Από την έρευνά μας φάνηκε πως πραγματικά όταν μεσολαβούν η εργασιακή αυτονομία και η αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη, οι πιθανότητες να δείξουν δέσμευση στην αλλαγή οι εργαζόμενοι είναι πολύ μεγαλύτερες απ' ότι, όταν αυτά τα δύο απουσιάζουν. Ωστόσο, οι δύο αυτοί παράγοντες κρίνονται ιδιαίτερα σημαντικοί για την υγιή ευημερία των οργανισμών και με προσπάθειες εκ μέρους της κάθε ηγεσίας, οι οργανισμοί θα μπορούν να βιώσουν ασφάλεια και εμπιστοσύνη, θα περιλαμβάνουν στον πυρήνα τους ανθρώπους αφοσιωμένους και πιστούς που προωθούν την αλλαγή και δεσμεύονται απέναντι σε αυτήν. Η παρούσα έρευνα μπορεί να φανεί ιδιαίτερα χρήσιμη στους ειδικούς της Διοίκησής Ανθρώπινου Δυναμικού. Παρακάτω παρουσιάζονται κάποιες προτάσεις οι οποίες εφόσον υιοθετηθούν μπορούν να βοηθήσουν σημαντικά στην αύξηση της δέσμευσης απέναντι στην αλλαγή. Για το λόγο αυτό μέσα από, ξένη κυρίως βιβλιογραφία, αντλήθηκαν κάποιες προτάσεις και ιδέες για την περαιτέρω ενίσχυση όλων των μεταβλητών που έλαβαν μέρος στην έρευνα.

- **Commitment to change**

Όπως αναφέρθηκε στη θεωρία, αλλά όπως επιβεβαιώθηκε και στη συνέχεια από τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης, οι «συναισθηματική δέσμευση» και η «δέσμευση της συνέχειας», έχουν θετική σχέση τόσο με την συμπεριληπτική ηγεσία, όσο και με την ύπαρξη των δύο mediators. Είναι πολύ σημαντικό για το τμήμα του HR να επιδιώκει την αύξηση των δυο αυτών διαστάσεων και να μειώνει την «κανονιστική δέσμευση», η οποία δείχνει καταναγκασμό. Έτσι οι εργαζόμενοι θα παθιάζονται με το ρόλο τους και θα γίνονται κομμάτι του οργανισμού. Τα υψηλά επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης σχετίζονται θετικά με την υψηλότερη εργασιακή απόδοση, την αυξημένη κερδοφορία των οργανισμών, τη βελτιωμένη παραγωγικότητα, την παραμονή των εργαζομένων στη θέση τους, τη μείωση των παραιτήσεων και κυρίως τη βελτίωση της κουλτούρας στο χώρο εργασίας. Ορισμένες πρακτικές που μπορεί να εφαρμόσει το HR είναι (Sabell, 2016):

i. Δημιουργία κουλτούρας ομάδας

Η δημιουργία ενός τέτοιου είδους κουλτούρας, διευκολύνει ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον. Όπως είναι φυσικό δεν αναμένει κανείς οι εργαζόμενοι να είναι ίδιοι στη συμπεριφορά τους σε έναν οργανισμό. Σε ένα τέτοιο πλαίσιο οι άνθρωποι με διαφορετικά υπόβαθρα μπορούν να συνεργαστούν ευκολότερα και να πετύχουν περισσότερα. Αυτό θα ενισχύσει τα επίπεδα δέσμευσης και μακροπρόθεσμα θα δημιουργήσει αρμονία στον οργανισμό.

ii. Κοινοποίηση σαφών στόχων.

Οι περισσότεροι υπάλληλοι θέλουν να είναι μέρος των μελλοντικών σχεδίων της εταιρείας που εργάζονται. Για το λόγο αυτό θέλουν να ξέρουν τι είναι πιο σημαντικό στην δουλειά τους και

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

πώς μπορούν να επιτύχουν τα βέλτιστα. Προκειμένου λοιπόν οι στόχοι να είναι αποτελεσματικοί και να έχουν νόημα, οι εργαζόμενοι πρέπει να κοινοποιούνται σαφώς τους στόχους και τις προσδοκίες της διοίκησης. Όταν αισθάνονται την αίσθηση του «ανήκειν», τείνουν να δείχνουν υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης.

iii. Διαφάνεια και ανοιχτή επικοινωνία.

Οι εργαζόμενοι πρέπει να συμμετέχουν στα δρώμενα του οργανισμού και να νιώθουν πως μπορούν να συνεισφέρουν στην ανάπτυξή του. όταν ο οργανισμός είναι διαφανής με τους υπαλλήλους του και μοιράζεται τις εξελίξεις μαζί τους, οι πιθανότητες οι εργαζόμενοι να αισθάνονται πως έχουν αξία και εκτιμώνται είναι μεγαλύτεροι. Έτσι η υψηλότερη απόδοση επιτυγχάνεται μέσω της διαφάνειας.

iv. Διατήρηση της ηθικής στην εταιρεία.

Οι εργαζόμενοι θέλουν να ξέρουν πως η επιχείρηση που εργάζονται είναι ηθική, με υψηλές προδιαγραφές και έτσι τα κίνητρα για σεβασμό προς τη διοίκηση αυξάνονται. Όσο περισσότερο αισθάνονται πως υπάρχει ηθική, τόσο μεγαλύτερη η δέσμευση τους. Οι ηθικές συνθήκες εργασίες δείχνουν στους εργαζομένους πως δραστηριοποιούνται επί ίσοις όροις.

v. Προώθηση θετικής εργασιακής κουλτούρας.

Η θετική εργασιακή κουλτούρα είναι όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι είναι μέρος του οργανισμού, όπου νιώθουν ότι παρακινούνται και ενθαρρύνονται να μοιραστούν τις ιδέες τους και να διευκολύνουν την επικοινωνία με τη διοίκηση, χωρίς να φοβούνται ότι θα παρεξηγηθούν.

vi. Προώθηση εμπιστοσύνης

Όταν οι εργαζόμενοι αρχίζουν να αναπτύσσουν εμπιστοσύνη μεταξύ τους, όπως επίσης και ηγεσία, είναι ένα θετικό σημάδι οργανωσιακής ανάπτυξης. Οι εργαζόμενοι τείνουν να παρακολουθούν συνεχώς την ηγεσία του οργανισμού τους ως κίνητρο και παραδειγματίζονται από αυτήν. Μαθαίνουν δεξιότητες λήψης αποφάσεων, πώς αυτό βοηθά τις στρατηγικές αλλαγές εντός του οργανισμού και αν η συμπεριφορά της ηγεσίας αντικατοπτρίζει αυτά που προάγει.

vii. Ενθάρρυνση καινοτομίας

Η ενίσχυση της καινοτομίας είναι ένας από τους καλύτερους τρόπους για να αισθανθεί ο εργαζόμενος δέσμευση προς τον οργανισμό. Το HR πρέπει να ενθαρρύνει καινοτόμες συμπεριφορές από πλευράς των εργαζομένων και να μην αποθαρρύνονται όταν προσπαθούν να κάνουν κάτι με διαφορετικό τρόπο.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

viii. Ανατροφοδότηση

Στόχος της ΔΑΔ είναι να παρέχει εποικοδομητικά σχόλια και όχι να ασκεί κριτική στα λάθη των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι πρέπει να λαμβάνουν feedback όποτε είναι απαραίτητο. Θα πρέπει να εκτιμάται αυτό το οποίο έχουν επιτελέσει με επιτυχία και για όσα έχουν προσφέρει στον οργανισμό, αφού αυτό βοηθά στην αύξηση του ηθικού τους. Στόχος της ανατροφοδότησης δεν είναι να υποδειχθεί το λάθος, αλλά να εξηγηθεί γιατί έγινε λάθος και πάνω από όλα, πώς να διορθωθούν και να γίνουν καλύτεροι.

ix. Ανάθεση αποτελεσματικών καθηκόντων

Ένας οργανισμός που λειτουργεί αποτελεσματικά γνωρίζει τα προτερήματα της ανάθεσης καθηκόντων. Γίνεται αντιληπτό πως το να αναλάβει ένας άνθρωπος μόνος του την ολοκλήρωση κάποιου έργου δεν έχει πολλές πιθανότητες να αποφέρει άριστα αποτελέσματα. Πρέπει να υπάρχουν ειδικοί πόροι σε έναν οργανισμό για την εκτέλεση συγκεκριμένων καθηκόντων, και αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να μην επιβαρύνεται κάποιος ιδιαίτερα.

x. Κίνητρα

Όταν ένας εργαζόμενος έχει εξαιρετική απόδοση, η εταιρεία οφείλει να δείξει πως εκτιμά τη συνεισφορά του. Σε τέτοιες περιπτώσεις είναι απαραίτητο να προσφέρονται κίνητρα στον εργαζόμενο ώστε να αναγνωρίζεται η αφοσίωσή του. Εάν ο οργανισμός θέλει να έχει υπαλλήλους ισχυρά δεσμευμένους, είναι σημαντικό η διοίκηση να τους ανταμείβει κατάλληλα, καθώς διαφορετικά πράγματα παρακινούν διαφορετικούς ανθρώπους.

❖ Inclusive leadership

Εκτός από τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την παρούσα μελέτη και μας έδειξαν πως πράγματι η συμπεριληπτική ηγεσία είναι ένα είδος ηγεσίας που μπορεί να προάγει και να ενισχύσει την δέσμευση στην αλλαγή, πολλές έρευνες στη ξένη βιβλιογραφία, έχουν προσφέρει παρόμοια αποτελέσματα. Για την ενίσχυση λοιπόν ή τη δημιουργία κλίματος με όρους συμπεριληπτικής ηγεσίας η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού θα μπορούσε να ακολουθήσει τα εξής βήματα (Wigston, 2019).

i. Δίκαιη αντιμετώπιση εργαζομένων

Όταν η ΔΑΔ αντιμετωπίζει τους εργαζομένους δίκαια, δηλαδή όταν αναγνωρίζει τα χαρακτηριστικά τους, τις εμπειρίες τους, το ξεχωριστό στυλ εργασίας που ακολουθεί ο καθένας, επιτρέπει στους εργαζομένους να δίνουν το 100% του εαυτού τους για να εργαστούν προς όφελος της ομάδας. Η συμπεριληπτική ηγεσία αναγνωρίζει τις ατομικές διαφορές και τους αντιμετωπίζει όλους δίκαια υπό το πρίσμα αυτών των διαφορών. Έρευνες έχουν δείξει πως η δικαιοσύνη εκτιμάται από τους υπαλλήλους και βοηθά στην ενίσχυση της δέσμευσής

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

τους στον οργανισμό. Αυτό δεν σημαίνει πως όλοι θα αντιμετωπίζονται με τον ίδιο τρόπο. Αντιθέτως, η συμπεριληπτική ηγεσία αξιολογεί τις ατομικές δυνάμεις και προσπαθεί να ευθυγραμμίσει κάθε άτομο με τον ρόλο και την εργασία που ταιριάζει καλύτερα στις γνώσεις και στις δεξιότητές του. Σημαντικό είναι να εξασφαλίζονται ίσες ευκαιρίες για να μάθουν να αναπτύσσουν τις δεξιότητές τους.

ii. Ενθάρρυνση της επικοινωνίας

Το να αναγνωρίζονται τα πλεονεκτήματα της ύπαρξης ποικιλομορφίας σε μία ομάδα, αποτελεί τον πυρήνα της συμπεριληπτικής ηγεσίας. Τα άτομα θα πρέπει να μοιράζονται τις γνώσεις και τις εμπειρίες τους διασφαλίζοντας ότι έχουν όλοι την ευκαιρία να συνεισφέρουν. Θα πρέπει οι νέοι εργαζόμενοι να ενθαρρύνονται στο να εκφράζουν την γνώμη τους, να προωθείται η συνεργασία μεταξύ των ομάδων και το leading by example, δηλαδή η ομαδική συνεργασία μεταξύ ηγετών από διαφορετικά τμήματα του οργανισμού.

iii. Χρήση πολιτιστικής και συναισθηματικής νοημοσύνης

Θα πρέπει να γίνεται αντιληπτό από τη ΔΑΔ πως δεν βλέπουν όλοι προβλήματα και ευκαιρίες από την ίδια οπτική, ούτε όλοι οι άνθρωποι διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους με τον ίδιο τρόπο. Για να μπορέσει να καθοδηγηθεί μία ομάδα, θα πρέπει να υπάρχει ευαισθησία στους τρόπους με τους οποίους τα άτομα ανταποκρίνονται στα διαφορετικά στυλ ηγεσίας. Έτσι εκτιμάται από τους εργαζομένους όταν βλέπουν πως κάποιος ξοδεύει χρόνο και προσπαθεί να αφουγκραστεί τις απογοητεύσεις και τα προβλήματά τους. Αναπτύσσοντας ισχυρή συναισθηματική νοημοσύνη θα είναι ευκολότερο για την ηγεσία να χρησιμοποιεί ποικίλες στρατηγικές για να παρακινήσει και να υποστηρίξει το κάθε άτομο ξεχωριστά.

iv. Συνεχής μάθηση

Ένας οργανισμός που μαθαίνει είναι ένας επιτυχημένος οργανισμός. Στόχος πρέπει να είναι η μάθηση και η ανάπτυξη. Ταυτόχρονα εισάγονται νέοι τρόποι εργασίας, όπως επίσης και νέοι τρόποι σκέψης, επικοινωνίας και συνεργασίας. Για να ενισχυθεί η συμπεριληπτική ηγεσία θα πρέπει να αναγνωριστεί πρωτίστως πως κανείς δεν μπορεί να έχει όλες τις απαντήσεις, και δευτερευόντως να αναζητηθούν ευκαιρίες για να βελτιώσουν τις ηγετικές ικανότητες, καθώς και τις δεξιότητες και γνώσεις όλων των ομάδων.

- **Perceived organizational support**

Το POS συχνά κατευθύνεται από μια αποτελεσματική ηγεσία, από ευνοϊκές πρακτικές του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού καθώς και επιθυμητές συνθήκες εργασίας και δίκαιη μεταχείριση. Οι εργαζόμενοι όταν καλούνται να εκτιμήσουν το POS δίνουν μεγαλύτερη έμφαση σε πρακτικές με μεγαλύτερο βαθμό διακριτικότητας σε αντίθεση με πρακτικές που

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

επιβάλλονται από εξωτερικούς παράγοντες όπως για παράδειγμα η κυβέρνηση. Σε γενικές γραμμές οι υψηλόβαθμοι managers μπορούν να βελτιώσουν τα επίπεδα του POS μέσω υποστηρικτικών πολιτικών ενώ οι προϊστάμενοι μέσω βοηθητικών δράσεων. Παρακάτω αναλύονται κάποιες τακτικές για την βελτιστοποίηση του POS.

i. Εφαρμογή υποστηρικτικών υπηρεσιών για τους εργαζόμενους.

Ευνοϊκές συνθήκες που μπορούν να απολαύσουν οι εργαζόμενοι μπορεί να αφορούν πολλά στοιχεία. Για παράδειγμα, η αναγνώριση της δουλειάς, οι ευκαιρίες προαγωγής και η εργασιακή ασφάλεια. Όμως αυτές οι παροχές δεν σημαίνουν αυτομάτως και υψηλό POS. Αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι καταλαβαίνουν και αξιολογούν την πηγή της εκάστοτε παροχής. Αν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η πρακτική πηγάζει από την εταιρεία τότε η μεταβολή του δείκτη POS είναι έξι φορές μεγαλύτερη συμφώνα με τις υπάρχουσες έρευνες (Eisenberger, Cummings, Armeli & Lynch, 1997). Δηλαδή οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την ελεύθερη επιλογή της επιχείρησης. Αντιθέτως μια πρακτική που δεν είναι τόσο ευνοϊκή για τους εργαζομένους, έχει μικρότερο αντίκτυπο στο POS αν η πρακτική προέρχεται από εξωτερικό παράγοντα.

Είναι κατανοητό ότι αν οι εργαζόμενοι δεν γνωρίζουν από πού προέρχεται η παροχή ή δεν είναι σίγουροι, τότε ο δείκτης POS μπορεί να βελτιωθεί. Ένα ακόμα παράδειγμα της εκτίμησης την προσπάθειας των εργαζομένων είναι η ύπαρξη των EAP (Employee Assistance Program). Είναι η παροχή υποστηρικτών προγραμμάτων, όπως συμβουλευτικών και συμπεριφοράς με στόχο να βοηθήσουν εργαζομένους που έχουν ανάγκη ψυχολογικής και όχι μόνο υποστήριξης. Ο αριθμός των επιχειρήσεων που κάνουν εφαρμογή τέτοιων προγραμμάτων αυξάνεται συνεχώς. Υπολογίζεται ότι σχεδόν τα δύο τρίτα των μεσαίων επιχειρήσεων τα προσφέρουν. Επειδή η συμμετοχή των εργαζομένων σε τέτοια προγράμματα είναι εθελοντική, η επίδραση που έχουν στο POS είναι σημαντική.

ii. Δικαιοσύνη στην δημιουργία, την παρακολούθηση και την επιβολή των πρακτικών.

Όταν οι διαδικασίες των πρακτικών γίνονται με δίκαιο τρόπο, η επίδραση στο POS είναι μεγαλύτερη διότι τέτοιου είδους πρακτικές συχνά έχουν να κάνουν με τα μακροπρόθεσμα συμφέροντα των εργαζομένων. Επομένως οι επιχειρήσεις που είναι δίκαιες με τέτοιες πρακτικές αποπνέουν ένα αίσθημα ενδιαφέροντος για την ευημερία των εργαζομένων τους. Ως επακόλουθο, η δίκαιη μεταχείριση είναι από τα ποιο σημαντικά κομμάτια του POS. Τύποι δίκαιης μεταχείρισης μπορούν να θεωρηθούν οι εξής: δικαιοσύνη στις διαδικασίες, που σχετίζεται με τον τρόπο που κατανέμονται οι πόροι για μισθούς, προαγωγές και άλλα. Επιπλέον, διανεμητική δικαιοσύνη που έχει να κάνει με το τελικό αποτέλεσμα. Τρίτον, διαπροσωπική δικαιοσύνη που σχετίζεται με την δίκαιη αντιμετώπιση του προσωπικού με

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

σεβασμό. Τέλος πληροφοριακή δικαιοσύνη που αφορά την παροχή των απαραίτητων πληροφοριών.

Έχουν προταθεί αρκετοί τρόποι ώστε να προαχθεί η δικαιοσύνη σε αυτές τις πρακτικές, οι κύριοι τρεις είναι δίκαιες ανταμοιβές και επιβραβεύσεις στους εργαζομένους αλλά και η λογική πίσω από αυτές να έχει οριστεί με σαφήνεια εκ των προτέρων. Επίσης οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν την ευκαιρία να αναμειχθούν με την δημιουργία τέτοιων πρακτικών ενεργά. Τέλος οι προϊστάμενοι θα πρέπει να δείχνουν σεβασμό προς τους υφιστάμενους.

iii. Ορισμός εφικτών στόχων και αναλογική επιβράβευση τους.

Η κατάλληλη ανταμοιβή των προσπαθειών ενός εργαζομένου παίζει σημαντικό ρόλο στην αύξηση του POS. Όταν συμβαίνει αυτό, μια επιχείρηση καλλιεργεί ένα κλίμα προοπτικής για τους εργαζομένους. Αυτή η προοπτική καταδεικνύει ότι η επιχείρηση εκτιμά την προσπάθεια των εργαζομένων και έχει ως αποτέλεσμα την βελτιστοποίηση του POS. Γίνεται όμως κατανοητό ότι η ικανοποίηση αυτών των προσδοκιών πρέπει να συνάδει με την ανταμοιβή της υψηλής απόδοσης. Θα πρέπει να υπάρχει μια διαφοροποίηση στην ανταμοιβή και την αναγνώριση των εργαζομένων ανάλογα με τον βαθμό της επίδοσης τους. Σε αντίθετη περίπτωση, αν δηλαδή υπάρχει ενιαία ανταμοιβή για όλους, υποδηλώνει αδιαφορία από πλευράς επιχείρησης για την προσπάθεια των εργαζομένων. Από την άλλη ο ορισμός ανέφικτων στόχων αυξάνει το άγχος και οδηγεί σε πτώση της αποδοτικότητας των εργαζομένων που με την σειρά τους μειώνουν το POS.

Θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ένα ανταποδοτικό σύστημα που θα μπορούσε να επιβραβεύσει τον εργαζόμενο και να αναγνωρίσει την προσπάθεια του, στο οποίο εκτός από χρηματική επιβράβευση θα είχε και κοινωνική αναγνώριση. Έρευνες έχουν δείξει ότι η ταυτόχρονη εφαρμογή της επιβράβευσης και της αναγνώρισης έχουν μεγαλύτερο αποτέλεσμα από την εφαρμογή ενός από τα δυο ξεχωριστά. (Stajkovic & Luthans, 2001).

iv. Παροχή εξατομικευμένων οφελών

Η παροχή υπηρεσιών που είναι σχεδιασμένες με βάση τις ιδικές ανάγκες των εργαζομένων και τους βοηθούν στην διατήρηση μιας ισορροπίας μεταξύ δουλειάς και οικογένειας αυξάνουν τον δείκτη POS. Η δημιουργία όμως τέτοιων ατομικών υπηρεσιών είναι πολύ δύσκολο να εφαρμοστεί καθώς είναι πιθανό να προκύψουν αντιδράσεις από εργαζομένους που τυχών δεν κάνουν χρήση της υπηρεσίας. Επομένως ο σχεδιασμός υπηρεσιών που θα στοχεύουν σε συγκεκριμένες ανάγκες είναι ένα βήμα προς την σωστή κατεύθυνση. Η παροχή της δυνατότητας στους εργαζομένους να επιλέξουν οι ίδιοι τις υπηρεσίες που προτιμούν μέσα από ένα κατάλογο παροχών αυξάνει κατά πολύ το POS.

v. Υποστήριξη των προϊσταμένων

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Οι προϊστάμενοι παίζουν σημαντικό ρόλο στην δομή της επιχείρησης διότι είναι εκείνοι που κατευθύνουν, αξιολογούν και εκπαιδεύουν τους υφισταμένους τους. Επομένως είναι λογική η υπόθεση ότι ξεπληρώνουν τον δικό τους δείκτη POS με το να δουλεύουν πιο αποδοτικά. Αυτό συνεπάγεται και πιο υποστηρικτική επιτήρηση και καθοδήγηση των υφιστάμενων τους. Η υποστήριξη αυτή προς τους εργαζομένους λειτουργεί θετικά προς το δικό τους POS. Η υποστήριξη και ανταμοιβή των προϊσταμένων μπορεί να γίνει με τον ίδιο τρόπο που εφαρμόζεται στους εργαζομένους.

vi. Εκπαίδευση των εργαζομένων να είναι υποστηρικτικοί

Η επίδραση που έχουν οι υφιστάμενοι προς τους προϊστάμενους συχνά δεν εκτιμάται όσο θα έπρεπε, κυρίως λόγω της εξουσίας που έχουν οι προϊστάμενοι πάνω στους υφισταμένους. Όμως, έρευνες (i.e., *perceived subordinate workgroup support*; Eisenberger, Wang, Mesdaghinia, Wu & Wickham, 2013) έχουν δείξει ότι προϊστάμενοι οι οποίοι αισθάνονται την υποστήριξη από τους υφισταμένους τους τείνουν να είναι και οι ίδιοι πιο υποστηρικτικοί προς τους εργαζομένους. Επιπλέον, οι συγκεκριμένοι προϊστάμενοι δηλώνουν πιο ευχαριστημένοι από την δουλειά τους και επιδεικνύουν μεγαλύτερο ζήλο. Γίνεται κατανοητό ότι η εκπαίδευση των εργαζομένων να δρουν υποστηρικτικά προς τους προϊστάμενους τους δημιουργεί έναν κύκλο υποστήριξης μεταξύ προϊσταμένων και υφιστάμενων.

vii. Δημιουργία ισχυρών κοινωνικών δικτύων

Η δημιουργία ενός δικτύου κοινωνικής δικτύωσης εκτός του ότι παρέχει πολλές χρήσιμες πληροφορίες για τον τρόπο που θα πετύχει ένας εργαζόμενος ως μέλος της επιχείρησης, διαμορφώνει και ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον. Οι νέοι εργαζόμενοι μπορούν να προσαρμοστούν καλύτερα στο νέο τους περιβάλλον. Τα βασικά συστατικά του δικτύου για να βελτιώσει το POS πρέπει να έχει τρία στοιχεία. Πρώτον να περικλείει μεγάλο αριθμό εργαζομένων. Δεύτερον, να υπάρχει υψηλός αριθμός κοινών επαφών ανάμεσα στα μέλη του δικτύου, και τέλος να υπάρχει καλή αναλογία των εργαζομένων με υψηλή αποδοτικότητα μέσα στο δίκτυο. Επομένως, ο δείκτης POS μπορεί να αυξηθεί μέσα από ομαδικά project, μέσα από ανεπίσημες κοινωνικές εστιάσεις και από την δημιουργία κοινωνικών μέσων δικτύωσης στο διαδίκτυο από όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να αντλούν πληροφορίες και να ανταλλάσσουν απόψεις και εμπειρίες.

viii. Καλλιέργεια οργανωσιακής υποστήριξης πριν από την πρόσληψη.

Η καλλιέργεια οργανωσιακής υποστήριξης προς έναν υποψήφιο εργαζόμενο δυναμώνει την προσδοκία του για μελλοντική υποστήριξη. Αυτή η προσδοκία αντανακλά τον βαθμό φροντίδας και αναγνώρισης τον οποίο αντιλαμβάνεται ότι θα έχει από την επιχείρηση στο

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

μέλλον. Το επακόλουθο αποτέλεσμα είναι η διατήρηση υψηλού δείκτη POS μετά την πρόσληψη. Η καλλιέργεια αυτών το προσδοκιών συμβαίνει κυρίως με δυο τρόπους. Πρώτον, με την ανάλυση και παρουσίαση των ανταμοιβών και των προνομίων που απολαμβάνουν οι εργαζόμενοι με την πρόσληψη τους στην επιχείρηση και δεύτερον με μια φιλική και υποστηρικτική διαδικασία συνέντευξης

- **Job autonomy**

Όσο για την εργασιακή αυτονομία στον οργανισμό, είναι ένα από τα σημαντικότερα συστατικά για τους εργαζομένους, προκειμένου να αισθάνονται, δέσμευση απέναντι στον οργανισμό αλλά και αυτοπεποίθηση ως προς τις ικανότητες τους μέσω της αυτονομίας, αισθάνονται πως έχουν ουσιαστικό ρόλο στην ευημερία του οργανισμού, νιώθουν πως η προσπάθειά τους εκτιμάται και αναγνωρίζεται. Έρευνα του Πανεπιστημίου του Birmingham (2017), έδειξε πως οι εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα εργασιακή αυτονομίας, επιτυγχάνουν και μεγαλύτερο life-balance. Επίσης, όσο πιο αυτόνομοι αισθάνονται τόσο περισσότερο παρακινούνται να αποδίδουν τα βέλτιστα. Παρακινούνται ώστε να ανακαλύψουν νέες ικανότητες και να εξελίξουν τις ήδη υπάρχουσες. Είναι πιο παραγωγικοί, βιώνουν εντονότερα το αίσθημα της ομάδας και της οργανωσιακής κουλτούρας (Yen &Lin, 2011). Ορισμένες τακτικές για την ενίσχυση της εργασιακής αυτονομίας, είναι:

i. Πρόσληψη αυτόνομων ανθρώπων.

Κάποιοι άνθρωποι, αν και αποτελούν μειονότητα, απλώς δεν επιλέγουν να είναι αυτόνομοι. Επομένως, θα πρέπει η ομάδα να αποτελείται από άτομα που αρχικώς ταιριάζουν με την κουλτούρα του οργανισμού και δείχνουν πως μπορούν να δεσμευτούν με τον οργανισμό. Σε αυτά τα άτομα, θα πρέπει να παρέχονται από την ηγεσία εκείνα τα οποία τους χρειάζονται για να κάνουν τη δουλειά τους καλά. Και μετά η ηγεσία να απομακρύνεται. Με αυτόν τον τρόπο, οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν ρίσκα, δοκιμάζουν νέες ιδέες, και καινοτομούν, που άλλωστε είναι και ο στόχος κάθε οργανισμού. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της πρακτικής είναι το πιο κερδοφόρο προϊόν της 3M. Η συγκεκριμένη εταιρεία, έδωσε τη δυνατότητα στους εργαζομένους, να ξοδεύουν το 15% του χρόνου εργασίας τους σε προσωπικά project. Αυτή η αυτονομία του προγραμματισμού, οδήγησε τον χημικό της 3M, Art Fly, να εφεύρει ένα μικρό αντικείμενο, που μέσα στα επόμενα χρόνια χρησιμοποιήθηκε ευρέως, το Post- It.

ii. Χτίσιμο εμπιστοσύνης.

Οι ηγέτες που εμπιστεύονται τους εργαζομένους να αναλαμβάνουν και να ολοκληρώνουν εις πέρας κάποιο project που τους ανατίθεται, πρέπει να αποδεχτούν τους κινδύνους που ενδέχεται να συνοδεύουν τις επακόλουθες ενέργειες. Χωρίς την εμπιστοσύνη, η αυτονομία είναι αδύνατη. Ωστόσο, όταν υπάρχει εμπιστοσύνη, τότε ο εργαζόμενος λαμβάνει το μήνυμα πως

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

έχει τον έλεγχο του χρόνου, της προσπάθειας και της ανταμοιβής του. Είναι μία αμφίδρομη διαδικασία. Ο υπάλληλος πρέπει να εμπιστευτεί τον διευθυντή του. ταυτόχρονα όμως, πρέπει να αισθάνεται πως και ο διευθυντής τον εμπιστεύεται. Σύμφωνα με έρευνες, οι αξιολογήσεις 360° των εργαζομένων έχουν υψηλό σκορ στην εργασιακή δέσμευση όταν αισθάνονται πως ο διευθυντής τους , τους εμπιστεύεται.

iii. Δημιουργία επιλογής μέσα στα όρια.

Η ελευθερία στις επιλογές, είναι το κλειδί για την αυτονομία. Αλλά απ' την άλλη, η υπερβολική αυτονομία, μπορεί να αποβεί επιβλαβής. Στις περιπτώσεις που οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την ελευθερία χωρίς περιορισμούς και όρια, είναι λάθος. Στην ουσία τα όρια του οργανισμού είναι εκείνα που δημιουργούν υγιές κλίμα και ανθρώπους με αξία. Μεταξύ ξεκάθαρων ορίων, οι άνθρωποι εξουσιοδοτούνται με το πώς θα επιτελέσουν τα καθήκοντα που τους ανατίθενται.

iv. Αίσθημα «ιδιοκτησίας».

Όσο εργάζεται κάποιος πάνω σε ένα project, το κάνει στοχεύοντας στην επίτευξη των εταιρικών στόχων. Παράλληλα όμως, μέσω αυτού δίνουν νόημα στους εαυτούς τους. Έτσι λοιπόν το να αισθάνεται κάποιος εργαζόμενος ότι αυτό που κάνει είναι δικό του, όχι μόνο της ομάδας, είναι πολύ σημαντικό προκειμένου να αυξάνει την αυτοπεποίθησή του, την καινοτομία και άρα την αποδοτικότητά του.

v. Παροχή μέσων για την επίτευξη των στόχων.

Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν τα κατάλληλα εργαλεία και πόρους που χρειάζονται για να πετύχουν τους στόχους του οργανισμού. Εκπαίδευση, τεχνολογία, νέα μέλη στην ομάδα κλπ. Η ηγεσία πρέπει να είναι πρόθυμη να επενδύσει στο ανθρώπινο δυναμικό της, δείχνοντας με αυτόν τον τρόπο πως πραγματικά πιστεύει στις ικανότητες του και άρα πως θα καταφέρει κάτι αξιόλογο.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

11. Περιορισμοί έρευνας

Κάθε έρευνα, όσο πετυχημένη και να είναι, παρουσιάζει περιορισμούς. Συγκεκριμένα, στην παρούσα έρευνα, εκείνα που μπορούμε να πούμε ότι περιόρισαν την διεξαγωγή της, είναι αρχικώς η ελληνική βιβλιογραφία. Ο περιορισμένος αριθμός ποσοτικών ερευνών σε θέματα συμπεριληπτικής ηγεσίας, δεν μας έδωσε αρκετά στοιχεία για το θεωρητικό πλαίσιο και βασιστήκαμε κυρίως σε ξένη βιβλιογραφία. Επιπλέον, δεν υπάρχουν έρευνες που να τοποθετούν την εργασιακή αυτονομία και την αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη στο ρόλο των mediators. Όπως επίσης, δεν υπάρχουν αρετές έρευνες που να χρησιμοποιούν την ανάλυση mediation. Επιπροσθέτως, το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε για την έρευνα είναι αρκετά ικανοποιητικό και καθιστά την έρευνα πρωτογενή, αφού καταγράφει τις απόψεις των εργαζομένων πάνω σ ένα συγκεκριμένο θέμα αλλά θα μπορούσε να είναι μεγαλύτερο. Και αυτό αναφέρεται γιατί αν γίνει γενίκευση των συμπερασμάτων σε κλάδους πέρα από αυτόν που διεξήχθη η έρευνα, θα πρέπει να γίνει με προσοχή. Τέλος, δεδομένου ότι η έρευνα διεξήχθη κατά τη διάρκεια δυσμενών οικονομικών αλλά και κοινωνικών συνθηκών, λόγω της πανδημίας Covid-19, επηρεάζοντας τη συμπεριφορά των εργαζομένων, υπάρχει αρκετό περιθώριο για περαιτέρω εργασία και έρευνα έτσι ώστε να επαληθευτεί πως οι σχέσεις που εξετάστηκαν σε αυτή την έρευνα παραμένουν ισχυρές και σε περιόδους όπου οι συνθήκες είναι πιο ευνοϊκές.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

12. Επίλογος

Η συμπεριληπτική ηγεσία είναι ένα στυλ το οποίο δεν έχει πλήρως εξεταστεί από τους ερευνητές, και ιδιαίτερα στην Ελλάδα δεν συναντά κανείς πλούσια βιβλιογραφία σχετικά με αυτό. Η συγκεκριμένη έρευνα μπορεί να αποτελέσει τη βάση για περαιτέρω διερεύνηση του θέματος. Για την ενίσχυση της ελληνικής βιβλιογραφίας θα μπορούσαν οι ερευνητές, βασιζόμενοι στην παρούσα έρευνα, να μελετήσουν και άλλους παράγοντες που δυνητικά μπορούν να επηρεαστούν από την συμπεριληπτική ηγεσία. Εξίσου σημαντικά ευρήματα με τα παραπάνω θα μπορούσαν να προκύψουν από την εξέταση της συμπεριληπτικής ηγεσίας σε σχέση και με άλλες παραμέτρους, όπως οι εργασιακές σχέσεις, οι εργασιακές συμπεριφορές, η καινοτόμος συμπεριφορά από πλευράς εργαζομένων, η εξισορρόπηση εργασίας και προσωπικής ζωής (work-life balance), κ.α.

Επίσης, ιδιαίτερο ενδιαφέρον θα παρουσίαζαν έρευνες με την εμπιστοσύνη (trust) στον ρόλο του mediator στη σχέση μεταξύ συμπεριληπτικής ηγεσίας και οργανωσιακής δέσμευσης, ή με τη διαχείριση της διαφορετικότητας στο ρόλο του mediator μεταξύ συμπεριληπτικής ηγεσίας και οργανωσιακής απόδοσης. Επιπλέον, πολύ ενδιαφέρουσα θα ήταν μία έρευνα με ψυχολογικούς παράγοντες, όπως το στρες και το εργασιακό άγχος στο ρόλο των mediators, μεταξύ συμπεριληπτικής ηγεσίας και της τάσης των εργαζομένων για παραίτηση.

Συνοψίζοντας, τα ευρήματά μας, μας υποδεικνύουν πως τα παραδοσιακά στυλ ηγεσίας δεν ευνοούν στον ίδιο βαθμό την εξέλιξη των ανθρώπων όσο τα στυλ ηγεσίας που προωθούν την ομαδικότητα στη λήψη αποφάσεων. Ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις τείνουν να ασπάζονται το συμπεριληπτικό στυλ ηγεσίας, και πιστεύουμε πως τα επόμενα χρόνια θα είναι ακόμη πιο διαδεδομένο στην Ελλάδα. Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ιδιαίτερα κρίσιμος στην καλλιέργεια στάσεων και αντιλήψεων απέναντι στις οργανωσιακές αλλαγές. Ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να δοθεί στην υιοθέτηση της αντίληψης πως οι οργανισμοί θα βιώνουν διαρκώς αλλαγές, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να τις αντιμετωπίζουν ως προκλήσεις και όχι ως απειλές.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

13. Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

Alekperov, A., (2019), What Can the Study of Leaders Teach us? Real Readers

Armor, D.J., (1974), Theta reliability and factor scaling, Sociological Methodology, 5, 17-50

Avramidou, E., (2012), Sage-King and Philosopher-King: A Political and Moral Approach to Confucius' and Plato's Leadership in Practices et al. Leadership through Classics: Learning management and leadership from ancient East and West philosophy, Berlin-Heidelberg: Springer

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

Baron, A.R., (2013), Organizational Psychology and behavior, Gutenberg

Bass B., Avolio, B., (1993), "Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership", Saga Publications

Bass, B., (1960), "Leadership, Psychology, and Organizational Behavior", New York Harper Press

Bass, B., (1985), "Leadership and Performance Beyond Expectations", Free Press

Bass, B.M., Stogdill , R., (1990), Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, & managerial applications, 3rd edition, New York: Free Press

Beer, M., Nohria, N., (2000), Cracking the code of change, Harvard Business Review, 133-141

Bennis, W., Nanus, B., (1986), Leaders, New York: Harper Perennial, Harper Collins Publishers

Bennis, W.G., Nanus, B., (1997), Leaders: The Strategies for Taking Charge, New York Harper Collins

Billing, M., (2015), Case studies of leadership by Kurt Lewin and his legacy in social psychology, Social Behavior, 45, 440-460

Brenner, M., (2008), it's all about people :change management's greatest level , business strategy series, 132-137

Buchanan, D.A., Huczynski, A.A., (2007), Organizational Behavior, Pearson

Burnes, , (2017), Managing change Harlow, England: Pearson

Burns, J.M., (1978), Leadership, New York: Harper & Row

Campbell, R.N., (1968), Reviewed Work(s): A Theory of Leadership Effectiveness. by Fred E. Fiedler Review , Administrative Science Quarterly , Vol.13 No.2, Sept 1968, 344-348

Capowski , G., (1994), Anatomy of a leader: where is the leader of tomorrow? Management Review, Vol. 83 Issue 3, 10-18

Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., Ziv, E., (2010), Inclusive Leadership and Employee Involvement in Creative Tasks in the Workplace: The Mediating Role of Psychological Safety

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Connelly, M., (2010), Force Field Analysis- Kurt Lewin, change management coach

Conner, D.R., (1992), Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where others fail, New York: Villard Books

Cook, C.W., Hunsaker, P.L., (2001), management and organizational behavior, WI: McGraw - Hill

de Anca, C., Aragon, S., (2018), The 3 Types of Diversity That Shape Our Identities, Harvard Business Review

Dillon, B., Bourke, J., (2016), The six signature traits of inclusive leadership Thriving in a diverse new world, Deloitte University Press

Ebert, R.J., Griffin, (2010), Business Essentials, 8th edition, NJ: Prentice Hall

Edwards, J.R., (2007), Methods for integrating moderation and mediation: A general analytical framework using moderated path analysis

Eisenberger, R., Huntington, R., (1986), Perceived organizational support, Journal of Applied Psychology

Eisenberger, R., Malone, G.P., Presson, W.D., (2016), Optimizing Perceived Organizational Support to Enhance Employee Engagement, SHRM-SIOP Science of HR Series

European Commission, , (2019), Greek diversity charter

Fiedler, F.E., (1967), A Theory of Leadership Effectiveness, New York: McGraw-Hill

Field, A., (2005), Discovering Statistics Using SPSS (Introducing Statistical Methods S.), 2nd Edition

Foks, M., (2015), Antecedents of commitment to change A study about the contribution of change related variables, individual variables, communication variables and work-relationships to employees' commitment to organizational change , Universiteit Twente

Goethals, G.R., Allison, S.T., Kramer, R.M., Messick, D.M., (2014), Conceptions of Leadership

Hammer, M., Champy, J., (1993), Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, Harper Collins New York

Hanning, D., (2019), Laissez-Faire Leadership: Working Without Borders

Heifetz, R., Grashow, A., Linsky, M., (2009), The practice of adaptive leadership :tools and tactics for changing your organization and the world , Boston , MA, Harvard Business School Press

Herscovitch, L. , Meyer, J.P., (2002), Commitment to organizational change. Extension of a three-component model., Journal of Applied Psychology

Hersey, P., Blanchard, K., (1964), 'Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, NJ: Prentice Hall, 84

Hersey, P., Blanchard, K., (1969), Life cycle theory of leadership, Training and Development Journal, 23(5), 26-34

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Holger, D., (2019), The Business Case for More Diversity, Wall Street Journal research analysts rank industries and companies for diversity and inclusion—and find a link to performance, Wall Street Journal

Hollander, E.P., (2008), Inclusive Leadership. The Essential Leader-Follower-Relationships, The Pennsylvania State University

House, R.J., (1977), A 1976 Theory of Charismatic Leadership, Working Paper Series, 76-06

Howell , J.M., Avolio, B.J., (1993), Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business-unit performance, Journal of Applied Psychology, 78, 891-902

Kane, G., Burton, L.J., Borland, J.F., (2018), Leadership Theories, 2nd Edition, Burlington, MA

Kotter, J.P., (1987), The leadership factor , New York: Free Press

Kotter, J.P., (1990), A force for change: How leadership differs from management, New York: Free Press

Kotter, J.P., (1996), Leading Change: Why transformational efforts fail, Harvard Business Review

Kotter, J.P., (2001), What leaders really do? , Harvard Business Review

Kotter, J.P., (2012), Leading change, with a new preface by the Author, Harvard Business Review

Laloux, F., (2014), einventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness, Brussels: Nelson Parker

Larkey, L.K., (1996), The development and validation of the workforce diversity questionnaire, Management Communication Quarterly, 9, 296-337

Lewin, K., (1939), Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". , The Journal of Social Psychology, 10, 271-299

Lewin, K., (1947), Frontier in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change, Human Relations, 1(1), 5-41

Lewin, K., (1948), Resolving Social Conflicts and Field Theory in Social Science, American Psychological Association

Lin, B.Y.J., Lin, Y.K., Lin, C.C., Lin, T.T., (June 2013), Job autonomy, its predispositions and its relation to work outcomes in community health centers in Taiwan , Health Promotion International, 28, Issue 2, 166-177

Lin, X., Baranchenko, Y., An, F., Lin, Z., Ma, J., (2020), The impact of ethical leadership on employee creative deviance: the mediating role of job autonomy, Leadership & Organization Development Journal

Lipman-Blumen, J., (1983), Achieving styles in men and women: A model, an instrument, and some findings, J. T. Spence (Ed.), Achievement and achievement motives: Psychological and sociological approaches , San Francisco: W. H. Freeman and Company, 147-204

Lipman-Blumen, J., (1992), Connective leadership: Female leadership styles in the 21st century workplace, Sociological Perspectives, 35, 183-203

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Lipman-Blumen, J., (1996), The connective edge: Leading in an interdependent world, New York: Oxford University Press

McCleskey, J.A., (2014), Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development, Journal of Business Studies Quarterly , 5(4), 117-130

McGrath, J.E., Berdahl, J.L., Arrow, H., (1995), Traits, expectations, culture and clout: The dynamics of diversity in work groups, American Psychological Association Washington DC

Morgeson, F.P., Humphrey, S.E., (2006), The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. , Journal of Applied Psychology, 91, 1321-1339

Mulder, P., (2017), Adaptive Leadership

Northhouse, P.G., (2016), Leadership: Theory and Practice , 7th edition, Los Angeles: Sage

Page, S.E., (2008), The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies, University of Michigan at Ann Arbor

Parks, S.D., (2005), Leadership Can Be Taught , Cambridge: Harvard Business

QuestionPro, , Organizational Commitment: Definition, benefits, and How to Improve It

Reeves, M., Shanahan, M., Torres, R., Chua, J., (2011), Adaptive Leadership: A Critical Capability for the Public Sector, The Boston Consulting Group BCG

Rowntree, L., Lewis, L., Price , M., Wyckoff, M., (2017), Globalization and Diversity: Geography of a Changing World, 5th edition, NJ: Pearson

Roy, D., (2019), Managerial grid in macroeconomic perspective: An empirical study (2008–2017), Journal of Transactional Management, 24(3), 165-184

Sabell, Helen, (2016) Leadership and management: How to increase your employee Commitment and Loyalty

Scharmer, O., Kaufer, K., (2013), Leading from the Emerging Future. From Ego-System to Eco System Economies, Berrett-Koehler Publishers

Shakil, R.M., Memon, M.A., Ting, H., (2021), Inclusive leadership and innovative work behavior: the mediating role of job autonomy

Spector, B.A., (2015), Carlyle, Freud, and the Great Man Theory more fully considered, Leadership

Stodgill, R.M., (1974), Handbook of leadership a survey of theory and Research , New York: Free Press

The Guardian, , (2013), What's the difference between leadership and management?

University of Birmingham, , (2017), Autonomy in the workplace has positive effects on well-being and job satisfaction, study finds

Weber, M., (1947), "The Theory of Social and Economic Organization", New York: Free Press

Wingston, S., (2019), 4 Strategies for Becoming an Inclusive Leader (and Why It Matters), Eagle's Flight

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Wren, J.T., (1995), The leader's companion: Insights on leadership through the ages, New York: Free Press

Ελληνική βιβλιογραφία

GrantThornton, , Covid-19: Η επόμενη μέρα για το λιανικό εμπόριο

Machiavelli, N., (2005), *ο Ηγεμόνας*, εκδόσεις Πατάκη

Αριστοτέλης, *Ηθικά Νικομάχεια* (Βιβλιοδετημένη έκδοση), Εκδόσεις Πάπυρος, (1975)

Βακόλα , Μ., Κατσαρός, Κ.Κ., (2020), *Διοικώντας τις αλλαγές στις επιχειρήσεις*, Εκδόσεις Μπένου

Μπιτσάνη, Ε., (2006), Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, ζητήματα και σύγχρονες προσεγγίσεις στη θεωρία της οργανωσιακής και διοικητικής συμπεριφοράς, Εκδόσεις Διόνικος

Πλάγγεσης, Γ., (2010), Αρχαία Ελληνική Πολιτική και Κοινωνική Φιλοσοφία, Εκδόσεις Βάνιας

Πλάτων, (2014), *Πολιτεία,* Εκδόσεις Πόλις,

Πλάτων, (2016), *Μένων*, Εκδόσεις Εστία,

Χυτήρης, Λ., (2001), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

14 Παραρτήματα

I. Ερωτηματολόγιο έρευνας

Πρόσκληση συμμετοχής σε έρευνα

Η έρευνα αυτή διεξάγεται από την φοιτήτρια του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, Παπαχρόνη Ευγενία στο πλαίσιο της εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας για το μεταπτυχιακό της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Σκοπός της έρευνας είναι να εξεταστεί το πως αντιλαμβάνονται και στηρίζουν οι εργαζόμενοι την αλλαγή που κάνει η εταιρεία τους με όρους συμμετοχής και αποδοχής της διαφορετικότητας και κατ' επέκταση πόσο δεσμευμένοι αισθάνονται απέναντι σε αυτήν. Σε αυτή την έρευνα θα ερωτηθείτε για σχετικά με αυτό θέματα η απάντηση των οποίων δεν θα διαρκέσει περισσότερο από 10 λεπτά.

Η επιλογή σας να συμμετέχετε είναι εθελοντική και έχετε την ελευθερία να μην ολοκληρώσετε την συμπλήρωση χωρίς καμία συνέπεια για εσάς. Όμως, εάν διακόψετε την συμπλήρωση, δεν θα μπορούμε να επεξεργαστούμε τα δεδομένα. Οι πληροφορίες που δίνετε δεν θα χρησιμοποιηθούν για κανέναν άλλο σκοπό εκτός από την επιστημονική ερευνά. Εάν συμφωνείτε με αυτές τις προϋποθέσεις και είστε πάνω από 18 ετών, παρακαλώ αρχίστε την συμπλήρωση.

Μπορείτε να επικοινωνήσετε μαζί μου στη διεύθυνση : epapachr@aueb.gr

Σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας.

Παπαχρόνη Ευγενία
Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών
Πατησίων 76, Αθήνα
Τηλέφωνο: 30 2108203 911

Ενότητα 1η

Παρακαλώ δηλώστε το βαθμό που συμφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις και σε σχέση με τις αλλαγές που συμβαίνουν στο εργασιακό σας περιβάλλον.

1. Πιστεύω στην αξία αυτής της αλλαγής.

Διαφωνώ απόλυτα
Διαφωνώ λίγο
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
Συμφωνώ λίγο
Συμφωνώ απόλυτα

2. Αυτή η αλλαγή είναι καλή στρατηγική για την εταιρεία.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Διαφωνώ απόλυτα
Διαφωνώ λίγο
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
Συμφωνώ λίγο
Συμφωνώ απόλυτα

3. Πιστεύω ότι η διοίκηση κάνει λάθος εισάγοντας αυτήν την αλλαγή.

Διαφωνώ απόλυτα
Διαφωνώ λίγο
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
Συμφωνώ λίγο
Συμφωνώ απόλυτα

4. Αυτή η αλλαγή εξυπηρετεί έναν σημαντικό σκοπό.

Διαφωνώ απόλυτα
Διαφωνώ λίγο
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
Συμφωνώ λίγο
Συμφωνώ απόλυτα

5. Τα πράγματα θα ήταν καλύτερα χωρίς αυτήν την αλλαγή.

Διαφωνώ απόλυτα
Διαφωνώ λίγο
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
Συμφωνώ λίγο
Συμφωνώ απόλυτα

6. Αυτή η αλλαγή δεν είναι απαραίτητη.

Διαφωνώ απόλυτα
Διαφωνώ λίγο
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
Συμφωνώ λίγο
Συμφωνώ απόλυτα

7. Δεν έχω άλλη επιλογή από το να ακολουθήσω αυτήν την αλλαγή.

Διαφωνώ απόλυτα
Διαφωνώ λίγο
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
Συμφωνώ λίγο
Συμφωνώ απόλυτα

8. Νιώθω πίεση να ακολουθήσω αυτήν την αλλαγή.

Διαφωνώ απόλυτα
Διαφωνώ λίγο
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
Συμφωνώ λίγο
Συμφωνώ απόλυτα

9. Είμαι επιφυλακτικός να αντισταθώ σε αυτήν την αλλαγή.

Διαφωνώ απόλυτα

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Διαφωνώ λίγο
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
Συμφωνώ λίγο
Συμφωνώ απόλυτα

10. Θα μου κόστιζε αν αντιστεκόμουν σε αυτή την αλλαγή.

Διαφωνώ απόλυτα
Διαφωνώ λίγο
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
Συμφωνώ λίγο
Συμφωνώ απόλυτα

11. Θα ήταν επικίνδυνο να μιλήσω ανοιχτά κατά αυτής της αλλαγής.

Διαφωνώ απόλυτα
Διαφωνώ λίγο
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
Συμφωνώ λίγο
Συμφωνώ απόλυτα

12. Η αντίσταση σε αυτήν την αλλαγή δεν είναι βιώσιμη επιλογή για μένα.

Διαφωνώ απόλυτα
Διαφωνώ λίγο
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
Συμφωνώ λίγο
Συμφωνώ απόλυτα

13. Νιώθω την αίσθηση του καθήκοντος να εργαστώ για αυτήν την αλλαγή

Διαφωνώ απόλυτα
Διαφωνώ λίγο
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
Συμφωνώ λίγο
Συμφωνώ απόλυτα

14. Δεν νομίζω ότι θα ήταν σωστό να αντιταχθώ σε αυτήν την αλλαγή.

Διαφωνώ απόλυτα
Διαφωνώ λίγο
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
Συμφωνώ λίγο
Συμφωνώ απόλυτα

15. Δεν θα ένιωθα άσχημα να αντιταχθώ σε αυτήν την αλλαγή.

Διαφωνώ απόλυτα
Διαφωνώ λίγο
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
Συμφωνώ λίγο
Συμφωνώ απόλυτα

16. Θα ήταν ανεύθυνο να αντισταθώ σε αυτήν την αλλαγή.

Διαφωνώ απόλυτα
Διαφωνώ λίγο

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
Συμφωνώ λίγο
Συμφωνώ απόλυτα

17. Θα ένιωθα ένοχος για να αντιταχθώ σε αυτήν την αλλαγή.

Διαφωνώ απόλυτα
Διαφωνώ λίγο
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
Συμφωνώ λίγο
Συμφωνώ απόλυτα

18. Δεν αισθάνομαι καμία υποχρέωση να υποστηρίξω αυτήν την αλλαγή.

Διαφωνώ απόλυτα
Διαφωνώ λίγο
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
Συμφωνώ λίγο
Συμφωνώ απόλυτα

Ενότητα 2η

Παρακαλώ δηλώστε το βαθμό που συμφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις.

1. Ο προϊστάμενός μου είναι ανοιχτός σε νέες ιδέες.

Διαφωνώ απόλυτα
Διαφωνώ λίγο
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
Συμφωνώ λίγο
Συμφωνώ απόλυτα

2. Ο προϊστάμενός μου ψάχνει για νέες ευκαιρίες για τη βελτίωση των εργασιακών διαδικασιών.

Διαφωνώ απόλυτα
Διαφωνώ λίγο
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
Συμφωνώ λίγο
Συμφωνώ απόλυτα

3. Ο προϊστάμενός μου είναι ανοιχτός να συζητήσουμε τους νέους στόχους και τρόπους για να τους πετύχουμε.

Διαφωνώ απόλυτα
Διαφωνώ λίγο
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
Συμφωνώ λίγο
Συμφωνώ απόλυτα

4. Ο προϊστάμενός μου είναι διαθέσιμος να συζητάμε τυχόν προβλήματα.

Διαφωνώ απόλυτα
Διαφωνώ λίγο
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Συμφωνώ λίγο
Συμφωνώ απόλυτα

5. Ο προϊστάμενός μου είναι μια συνεχής παρουσία μέσα στην ομάδα- συνεχώς διαθέσιμος.

Διαφωνώ απόλυτα
Διαφωνώ λίγο
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
Συμφωνώ λίγο
Συμφωνώ απόλυτα

6. Ο προϊστάμενός μου είναι διαθέσιμος να συζητήσει τις επαγγελματικές μου απορίες και να τον συμβουλευτώ.

Διαφωνώ απόλυτα
Διαφωνώ λίγο
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
Συμφωνώ λίγο
Συμφωνώ απόλυτα

7. Ο προϊστάμενός μου είναι έτοιμος να ακούσει τα αιτήματά μου.

Διαφωνώ απόλυτα
Διαφωνώ λίγο
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
Συμφωνώ λίγο
Συμφωνώ απόλυτα

8. Ο προϊστάμενός μου με ενθαρρύνει να απευθύνομαι σε αυτόν σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης.

Διαφωνώ απόλυτα
Διαφωνώ λίγο
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
Συμφωνώ λίγο
Συμφωνώ απόλυτα

9. Ο προϊστάμενός μου είναι διαθέσιμος να συζητήσει ζητήματα έκτακτης ανάγκης.

Διαφωνώ απόλυτα
Διαφωνώ λίγο
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
Συμφωνώ λίγο
Συμφωνώ απόλυτα

Ενότητα 3η

Παρακαλώ δηλώστε το βαθμό που συμφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις.

1. Η δουλειά μου, μου επιτρέπει να αναλαμβάνω τις δικές μου αποφάσεις για το πως θα ολοκληρώσω τις εργασίες μου.

Διαφωνώ απόλυτα
Διαφωνώ λίγο

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
Συμφωνώ λίγο
Συμφωνώ απόλυτα

2. Η δουλειά μου, μου επιτρέπει να αποφασίζω μόνος/η μου τη σειρά με την οποία θα κάνω τις εργασίες μου.

Διαφωνώ απόλυτα
Διαφωνώ λίγο
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
Συμφωνώ λίγο
Συμφωνώ απόλυτα

3. Η δουλειά μου, μου επιτρέπει πως θα οργανώσω μόνος/η τις εργασίες μου.

Διαφωνώ απόλυτα
Διαφωνώ λίγο
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
Συμφωνώ λίγο
Συμφωνώ απόλυτα

4. Η δουλειά μου, μου δίνει την ευκαιρία να χρησιμοποιήσω την προσωπική μου πρωτοβουλία ή κρίση κατά την εκτέλεση κάποιου έργου.

Διαφωνώ απόλυτα
Διαφωνώ λίγο
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
Συμφωνώ λίγο
Συμφωνώ απόλυτα

5. Η δουλειά μου, μου επιτρέπει να παίρνω πολλές αποφάσεις από μόνος/η μου.

Διαφωνώ απόλυτα
Διαφωνώ λίγο
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
Συμφωνώ λίγο
Συμφωνώ απόλυτα

6. Η δουλειά μου, μου προσφέρει μεγάλη αυτονομία να παίρνω αποφάσεις.

Διαφωνώ απόλυτα
Διαφωνώ λίγο
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
Συμφωνώ λίγο
Συμφωνώ απόλυτα

7. Η δουλειά μου, μου επιτρέπει να αποφασίσω μόνος/η με ποιον τρόπο θα ολοκληρώσω τις εργασίες μου.

Διαφωνώ απόλυτα
Διαφωνώ λίγο
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
Συμφωνώ λίγο
Συμφωνώ απόλυτα

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

8. Η δουλειά μου, μου δίνει σημαντικές ευκαιρίες για ανεξαρτησία και ελευθερία στον τρόπο που κάνω τις εργασίες μου.

Διαφωνώ απόλυτα
Διαφωνώ λίγο
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
Συμφωνώ λίγο
Συμφωνώ απόλυτα

Ενότητα 4η

Παρακαλώ δηλώστε το βαθμό που συμφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις.

1. Η εταιρεία πιστεύει πως ο καθένας θα μπορούσε να κάνει τη δουλειά μου τόσο καλά όσο εγώ.

Διαφωνώ απόλυτα
Διαφωνώ λίγο
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
Συμφωνώ λίγο
Συμφωνώ απόλυτα

2. Αν η εταιρεία μπορούσε να προσλάβει κάποιον για να με αντικαταστήσει με χαμηλότερο μισθό, θα το έκανε.

Διαφωνώ απόλυτα
Διαφωνώ λίγο
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
Συμφωνώ λίγο
Συμφωνώ απόλυτα

3. Η εταιρεία δεν εκτιμά επιπλέον προσπάθεια από εμένα.

Διαφωνώ απόλυτα
Διαφωνώ λίγο
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
Συμφωνώ λίγο
Συμφωνώ απόλυτα

4. Η εταιρεία λαμβάνει σοβαρά υπόψιν τους στόχους και τις αξίες μου.

Διαφωνώ απόλυτα
Διαφωνώ λίγο
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
Συμφωνώ λίγο
Συμφωνώ απόλυτα

5. Η εταιρεία θα κατανοούσε μια μακρά απουσία λόγω ασθένειάς μου.

Διαφωνώ απόλυτα
Διαφωνώ λίγο
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
Συμφωνώ λίγο
Συμφωνώ απόλυτα

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

6. Η εταιρεία θα αγνοούσε κάθε παράπονο από εμένα.

Διαφωνώ απόλυτα
Διαφωνώ λίγο
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
Συμφωνώ λίγο
Συμφωνώ απόλυτα

7. Η εταιρεία αγνοεί τα συμφέροντά μου όταν λαμβάνει αποφάσεις που με επηρεάζουν.

Διαφωνώ απόλυτα
Διαφωνώ λίγο
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
Συμφωνώ λίγο
Συμφωνώ απόλυτα

8. Η εταιρεία είναι πρόθυμη να με βοηθήσει όταν θέλω μία ειδική χάρη.

Διαφωνώ απόλυτα
Διαφωνώ λίγο
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
Συμφωνώ λίγο
Συμφωνώ απόλυτα

9. Δεν έχω προοπτικές εξέλιξης μέσα στην εταιρεία.

Διαφωνώ απόλυτα
Διαφωνώ λίγο
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
Συμφωνώ λίγο
Συμφωνώ απόλυτα

10. Η εταιρεία ενδιαφέρεται πραγματικά για την ευημερία μου.

Διαφωνώ απόλυτα
Διαφωνώ λίγο
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
Συμφωνώ λίγο
Συμφωνώ απόλυτα

Ενότητα 5η

Δημογραφικά στοιχεία

Φύλο

Άρρεν
Θήλυ

Ηλικία

20-30 ετών
31-35 ετών
36-40 ετών
41-45 ετών
46-50 ετών
51+ ετών

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Επίπεδο Εκπαίδευσης

Λύκειο
ΑΕΙ/ΤΕΙ
Μεταπτυχιακό
Διδακτορικό
Άλλο:

Ποια είναι η εργασιακή σας κατάσταση στην εταιρεία;

Full Time
Part Time

Πόσα χρόνια εργάζεστε στην εταιρεία;

0-5 έτη
6-10 έτη
11-20 έτη
21+ έτη

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

II. Correlations, Regression & Mediations

Correlations

		Inclusive Leadership	Job Autonomy	POS	AffectiveC	Normative C	Continuance C
Inclusive Leadership	Pearson Correlation	1	,511**	,657**	,239**	-,263**	,220**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,001	,000	,002
	N	205	205	205	205	205	205
Job Autonomy	Pearson Correlation	,511**	1	,554**	,299**	-,317**	,274**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	205	205	205	205	205	205
POS	Pearson Correlation	,657**	,554**	1	,394**	-,412**	,384**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	205	205	205	205	205	205
Affective C	Pearson Correlation	,239**	,299**	,394**	1	-,411**	,469**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000		,000	,000
	N	205	205	205	205	205	205
Normative C	Pearson Correlation	-,263**	-,317**	-,412**	-,411**	1	-,002
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,974
	N	205	205	205	205	205	205
Continuance C	Pearson Correlation	,220**	,274**	,384**	,469**	-,002	1
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000	,000	,974	
	N	205	205	205	205	205	205

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

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Regression

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Inclusive Leadership[b]	.	Enter
2	Job Autonomy[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: AffectiveC

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,239[a]	,057	,052	,78681
2	,315[b]	,099	,090	,77077

a. Predictors: (Constant), Inclusive Leadership

b. Predictors: (Constant), Inclusive Leadership, Job Autonomy

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,580	1	7,580	12,244	,001[b]
	Residual	125,671	203	,619		
	Total	133,251	204			
2	Regression	13,246	2	6,623	11,148	,000[c]
	Residual	120,005	202	,594		
	Total	133,251	204			

a. Dependent Variable: AffectiveC

b. Predictors: (Constant), Inclusive Leadership

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

c. Predictors: (Constant), Inclusive Leadership, Job Autonomy

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	3,106	,223		13,935	,000
	Inclusive Leadership	,189	,054	,239	3,499	,001
2	(Constant)	2,807	,239		11,749	,000
	Inclusive Leadership	,092	,061	,116	1,493	,137
	Job Autonomy	,188	,061	,240	3,088	,002

a. Dependent Variable: AffectiveC

Excluded Variables[a]

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	Job Autonomy	,240[b]	3,088	,002	,212	,739

a. Dependent Variable: AffectiveC

b. Predictors in the Model: (Constant), Inclusive Leadership

Regression

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Inclusive Leadership[b]	.	Enter
2	POS[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: AffectiveC

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,239[a]	,057	,052	,78681
2	,395[b]	,156	,147	,74624

a. Predictors: (Constant), Inclusive Leadership

b. Predictors: (Constant), Inclusive Leadership, POS

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,580	1	7,580	12,244	,001[b]
	Residual	125,671	203	,619		
	Total	133,251	204			
2	Regression	20,761	2	10,381	18,641	,000[c]
	Residual	112,490	202	,557		
	Total	133,251	204			

a. Dependent Variable: AffectiveC

b. Predictors: (Constant), Inclusive Leadership

c. Predictors: (Constant), Inclusive Leadership, POS

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	3,106	,223		13,935	,000
	Inclusive Leadership	,189	,054	,239	3,499	,001

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

2	(Constant)	2,664	,230		11,576	,000
	Inclusive Leadership	-,028	,068	-,035	-,413	,680
	POS	,388	,080	,417	4,865	,000

a. Dependent Variable: AffectiveC

Excluded Variables[a]

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics Tolerance
1	POS	,417[b]	4,865	,000	,324	,569

a. Dependent Variable: AffectiveC

b. Predictors in the Model: (Constant), Inclusive Leadership

Regression

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Inclusive Leadership[b]	.	Enter
2	POS[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: NormativeC

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,263[a]	,069	,065	,78241
2	,412[b]	,169	,161	,74093

a. Predictors: (Constant), Inclusive Leadership

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

b. Predictors: (Constant), Inclusive Leadership, POS

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,255	1	9,255	15,118	,000[b]
	Residual	124,269	203	,612		
	Total	133,524	204			
2	Regression	22,631	2	11,315	20,612	,000[c]
	Residual	110,893	202	,549		
	Total	133,524	204			

a. Dependent Variable: NormativeC

b. Predictors: (Constant), Inclusive Leadership

c. Predictors: (Constant), Inclusive Leadership, POS

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,846	,222		17,353	,000
	Inclusive Leadership	-,208	,054	-,263	-3,888	,000
2	(Constant)	4,292	,228		18,784	,000
	Inclusive Leadership	,010	,067	,012	,146	,884
	POS	-,391	,079	-,420	-4,936	,000

a. Dependent Variable: NormativeC

Excluded Variables[a]

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

						Tolerance
1	POS	-,420[b]	-4,936	,000	-,328	,569

a. Dependent Variable: NormativeC

b. Predictors in the Model: (Constant), Inclusive Leadership

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Inclusive Leadership[b]	.	Enter
2	Job Autonomy[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: NormativeC

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,263[a]	,069	,065	,78241
2	,338[b]	,114	,106	,76509

a. Predictors: (Constant), Inclusive Leadership

b. Predictors: (Constant), Inclusive Leadership, Job Autonomy

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,255	1	9,255	15,118	,000[b]
	Residual	124,269	203	,612		
	Total	133,524	204			
2	Regression	15,279	2	7,640	13,051	,000[c]
	Residual	118,245	202	,585		

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Total	133,524	204			

a. Dependent Variable: NormativeC

b. Predictors: (Constant), Inclusive Leadership

c. Predictors: (Constant), Inclusive Leadership, Job Autonomy

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	3,846	,222		17,353	,000
	Inclusive Leadership	-,208	,054	-,263	-3,888	,000
2	(Constant)	4,155	,237		17,522	,000
	Inclusive Leadership	-,108	,061	-,137	-1,779	,077
	Job Autonomy	-,194	,061	-,247	-3,208	,002

a. Dependent Variable: NormativeC

Excluded Variables[a]

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	Job Autonomy	-,247[b]	-3,208	,002	-,220	,739

a. Dependent Variable: NormativeC

b. Predictors in the Model: (Constant), Inclusive Leadership

Regression

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Inclusive Leadership[b]	.	Enter

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

2	Job Autonomy[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: ContinuanceC

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,220[a]	,048	,044	,81452
2	,289[b]	,084	,075	,80127

a. Predictors: (Constant), Inclusive Leadership

b. Predictors: (Constant), Inclusive Leadership, Job Autonomy

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,840	1	6,840	10,310	,002[b]
	Residual	134,679	203	,663		
	Total	141,519	204			
2	Regression	11,829	2	5,915	9,213	,000[c]
	Residual	129,689	202	,642		
	Total	141,519	204			

a. Dependent Variable: ContinuanceC

b. Predictors: (Constant), Inclusive Leadership

c. Predictors: (Constant), Inclusive Leadership, Job Autonomy

Coefficients[a]

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

1	(Constant)	2,630	,231		11,396	,000
	Inclusive Leadership	,179	,056	,220	3,211	,002
2	(Constant)	2,349	,248		9,458	,000
	Inclusive Leadership	,088	,064	,108	1,382	,169
	Job Autonomy	,177	,063	,218	2,788	,006

a. Dependent Variable: ContinuanceC

Excluded Variables[a]

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics Tolerance
1	Job Autonomy	,218[b]	2,788	,006	,192	,739

a. Dependent Variable: ContinuanceC

b. Predictors in the Model: (Constant), Inclusive Leadership

Regression

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Inclusive Leadership[b]	.	Enter
2	POS[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: ContinuanceC

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

1	,220[a]	,048	,044	,81452
2	,386[b]	,149	,141	,77202

a. Predictors: (Constant), Inclusive Leadership

b. Predictors: (Constant), Inclusive Leadership, POS

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,840	1	6,840	10,310	,002[b]
	Residual	134,679	203	,663		
	Total	141,519	204			
2	Regression	21,124	2	10,562	17,721	,000[c]
	Residual	120,395	202	,596		
	Total	141,519	204			

a. Dependent Variable: ContinuanceC

b. Predictors: (Constant), Inclusive Leadership

c. Predictors: (Constant), Inclusive Leadership, POS

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,630	,231		11,396	,000
	Inclusive Leadership	,179	,056	,220	3,211	,002
2	(Constant)	2,169	,238		9,113	,000
	Inclusive Leadership	-,046	,070	-,057	-,661	,509
	POS	,404	,082	,421	4,895	,000

a. Dependent Variable: ContinuanceC

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Excluded Variables[a]

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics Tolerance
1	POS	,421[b]	4,895	,000	,326	,569

a. Dependent Variable: ContinuanceC

b. Predictors in the Model: (Constant), Inclusive Leadership

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

MEDIATIONS

Run MATRIX procedure:

***************** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5 *****************

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com

Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

****

Model : 4

Y : Affective

X : Inclusiv

M : POS

Sample

Size: 205

****

OUTCOME VARIABLE:

POS

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6568	,4314	,4314	154,0151	1,0000	203,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,1396	,1861	6,1246	,0000	,7727	1,5065
Inclusiv	,5584	,0450	12,4103	,0000	,4697	,6471

****

OUTCOME VARIABLE:

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Affective

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,3947	,1558	,5569	18,6406	2,0000	202,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,6638	,2301	11,5764	,0000	2,2101	3,1175
Inclusiv	-,0280	,0678	-,4135	,6797	-,1617	,1056
POS	,3880	,0797	4,8652	,0000	,2307	,5452

**********TOTAL EFFECT MODEL **********

OUTCOME VARIABLE:

Affective

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,2385	,0569	,6191	12,2442	1,0000	203,0000	,0006

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,1059	,2229	13,9345	,0000	2,6664	3,5454
Inclusiv	,1886	,0539	3,4992	,0006	,0823	,2949

********** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y **********

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	c_cs
,1886	,0539	3,4992	,0006	,0823	,2949	,2333	,2385

Direct effect of X on Y

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
-,0280	,0678	-,4135	,6797	-,1617	,1056	-,0347	-,0354

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
POS	,2166	,0509	,1206	,3210

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
POS	,2680	,0636	,1510	,3991

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
POS	,2740	,0654	,1522	,4079

********** ANALYSIS NOTES AND ERRORS **********

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

WARNING: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output when some variables in the data file have the same first eight characters. Shorter variable names are recommended. By using this output, you are accepting all risk and consequences of interpreting or reporting results that may be incorrect.

------ END MATRIX -----

Run MATRIX procedure:

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

***************** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5 *****************

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com

Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

****

Model : 4

Y : Normativ

X : Inclusiv

M : POS

Sample

Size: 205

****

OUTCOME VARIABLE:

POS

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6568	,4314	,4314	154,0151	1,0000	203,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,1396	,1861	6,1246	,0000	,7727	1,5065
Inclusiv	,5584	,0450	12,4103	,0000	,4697	,6471

****

OUTCOME VARIABLE:

Normative

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4117	,1695	,5490	20,6116	2,0000	202,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4,2916	,2285	18,7844	,0000	3,8411	4,7421
Inclusiv	,0098	,0673	,1460	,8841	-,1229	,1425
POS	-,3908	,0792	-4,9361	,0000	-,5469	-,2347

********** TOTAL EFFECT MODEL **********

OUTCOME VARIABLE:

Normative

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,2633	,0693	,6122	15,1181	1,0000	203,0000	,0001

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,8463	,2216	17,3531	,0000	3,4092	4,2833
Inclusiv	-,2084	,0536	-3,8882	,0001	-,3141	-,1027

**********TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y **********

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	c_cs
-,2084	,0536	-3,8882	,0001	-,3141	-,1027	-,2576	-,2633

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
,0098	,0673	,1460	,8841	-,1229	,1425	,0121	,0124

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
POS	-,2182	,0475	-,3170	-,1309

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
POS	-,2697	,0536	-,3787	-,1682

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
POS	-,2757	,0555	-,3884	-,1705

********** ANALYSIS NOTES AND ERRORS **********

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

WARNING: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output when some variables in the data file have the same first eight characters. Shorter variable names are recommended. By using this output, you are accepting all risk and consequences of interpreting or reporting results that may be incorrect.

------ END MATRIX -----

Run MATRIX procedure:

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

********** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5 **********

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com

Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

****

Model : 4

Y : Continua

X : Inclusiv

M : POS

Sample

Size: 205

****

OUTCOME VARIABLE:

POS

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6568	,4314	,4314	154,0151	1,0000	203,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,1396	,1861	6,1246	,0000	,7727	1,5065
Inclusiv	,5584	,0450	12,4103	,0000	,4697	,6471

****

OUTCOME VARIABLE:

Continua

Model Summary

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,3863	,1493	,5960	17,7208	2,0000	202,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,1693	,2381	9,1127	,0000	1,6999	2,6387
Inclusiv	-,0464	,0701	-,6609	,5094	-,1846	,0919
POS	,4039	,0825	4,8955	,0000	,2412	,5665

**********TOTAL EFFECT MODEL **********

OUTCOME VARIABLE:

Continua

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,2198	,0483	,6634	10,3097	1,0000	203,0000	,0015

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,6295	,2307	11,3959	,0000	2,1746	3,0845
Inclusiv	,1791	,0558	3,2109	,0015	,0691	,2892

**********TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y **********

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	c_cs
,1791	,0558	3,2109	,0015	,0691	,2892	,2151	,2198

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
-,0464	,0701	-,6609	,5094	-,1846	,0919	-,0557	-,0569

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
POS	,2255	,0486	,1329	,3252

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
POS	,2707	,0551	,1630	,3796

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
POS	,2767	,0592	,1627	,3985

**********ANALYSIS NOTES AND ERRORS **********

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

WARNING: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output when some variables in the data file have the same first eight characters. Shorter variable names are recommended. By using this output, you are accepting all risk and consequences of interpreting or reporting results that may be incorrect.

------ END MATRIX -----

Run MATRIX procedure:

********** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5 **********

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com

Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

****

Model : 4

Y : Affective

X : Inclusiv

M : JobAuton

Sample

Size: 205

****

OUTCOME VARIABLE:

JobAuton

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,5108	,2610	,7865	71,6805	1,0000	203,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,5886	,2512	6,3230	,0000	1,0932	2,0839
Inclusiv	,5143	,0608	8,4664	,0000	,3946	,6341

****

OUTCOME VARIABLE:

Affective

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,3153	,0994	,5941	11,1482	2,0000	202,0000	,0000

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,8067	,2389	11,7490	,0000	2,3356	3,2777
Inclusiv	,0917	,0614	1,4931	,1370	-,0294	,2128
JobAuton	,1884	,0610	3,0883	,0023	,0681	,3087

********** TOTAL EFFECT MODEL **********

OUTCOME VARIABLE:

Affective

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,2385	,0569	,6191	12,2442	1,0000	203,0000	,0006

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,1059	,2229	13,9345	,0000	2,6664	3,5454
Inclusiv	,1886	,0539	3,4992	,0006	,0823	,2949

********** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y **********

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	c_cs
,1886	,0539	3,4992	,0006	,0823	,2949	,2333	,2385

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
,0917	,0614	1,4931	,1370	-,0294	,2128	,1135	,1160

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

JobAuton ,0969 ,0356 ,0315 ,1709

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
JobAuton	,1199	,0431	,0398	,2082

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
JobAuton	,1225	,0435	,0408	,2123

********** ANALYSIS NOTES AND ERRORS **********

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
5000

WARNING: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output when some variables in the data file have the same first eight characters. Shorter variable names are recommended. By using this output, you are accepting all risk and consequences of interpreting or reporting results that may be incorrect.

------ END MATRIX -----

Run MATRIX procedure:

********** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5 **********

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

****

Model : 4

Y : Normative

X : Inclusiv

M : JobAuton

Sample

Size: 205

****

OUTCOME VARIABLE:

JobAuton

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,5108	,2610	,7865	71,6805	1,0000	203,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,5886	,2512	6,3230	,0000	1,0932	2,0839
Inclusiv	,5143	,0608	8,4664	,0000	,3946	,6341

****

OUTCOME VARIABLE:

Normative

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,3383	,1144	,5854	13,0509	2,0000	202,0000	,0000

Model

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4,1548	,2371	17,5216	,0000	3,6873	4,6224
Inclusiv	-,1085	,0610	-1,7794	,0767	-,2287	,0117
JobAuton	-,1942	,0605	-3,2081	,0016	-,3136	-,0749

********** TOTAL EFFECT MODEL **********

OUTCOME VARIABLE:

Normative

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,2633	,0693	,6122	15,1181	1,0000	203,0000	,0001

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,8463	,2216	17,3531	,0000	3,4092	4,2833
Inclusiv	-,2084	,0536	-3,8882	,0001	-,3141	-,1027

********** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y **********

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	c_cs
-,2084	,0536	-3,8882	,0001	-,3141	-,1027	-,2576	-,2633

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
-,1085	,0610	-1,7794	,0767	-,2287	,0117	-,1341	-,1371

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
JobAuton	-,0999	,0362	-,1747	-,0312

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
JobAuton	-,1235	,0431	-,2119	-,0397

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
JobAuton	-,1262	,0446	-,2147	-,0400

********** ANALYSIS NOTES AND ERRORS **********

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
5000

WARNING: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output when some variables in the data file have the same first eight characters. Shorter variable names are recommended. By using this output, you are accepting all risk and consequences of interpreting or reporting results that may be incorrect.

------ END MATRIX -----

Run MATRIX procedure:

********** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5 **********

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

****

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Model : 4

Y : Continua

X : Inclusiv

M : JobAuton

Sample

Size: 205

****

OUTCOME VARIABLE:

JobAuton

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,5108	,2610	,7865	71,6805	1,0000	203,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,5886	,2512	6,3230	,0000	1,0932	2,0839
Inclusiv	,5143	,0608	8,4664	,0000	,3946	,6341

****

OUTCOME VARIABLE:

Continua

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,2891	,0836	,6420	9,2126	2,0000	202,0000	,0001

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,3487	,2483	9,4578	,0000	1,8591	2,8384

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Inclusiv	,0882	,0638	1,3819	,1685	-,0377	,2141
JobAuton	,1768	,0634	2,7878	,0058	,0517	,3018

**********TOTAL EFFECT MODEL **********

OUTCOME VARIABLE:

Continua

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,2198	,0483	,6634	10,3097	1,0000	203,0000	,0015

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,6295	,2307	11,3959	,0000	2,1746	3,0845
Inclusiv	,1791	,0558	3,2109	,0015	,0691	,2892

**********TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y **********

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	c_cs
,1791	,0558	3,2109	,0015	,0691	,2892	,2151	,2198

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
,0882	,0638	1,3819	,1685	-,0377	,2141	,1059	,1083

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
JobAuton	,0909	,0343	,0284	,1644

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

JobAuton ,1092 ,0399 ,0348 ,1930

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
JobAuton	,1116	,0407	,0357	,1967

**********ANALYSIS NOTES AND ERRORS **********

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

WARNING: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output when some variables in the data file have the same first eight characters. Shorter variable names are recommended. By using this output, you are accepting all risk and consequences of interpreting or reporting results that may be incorrect.

--- END MATRIX ---

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ