



Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας
Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
Επιχειρηματικότητα

Τμήμα Οικονομικών Επιστημών
Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

**Η σχέση της ταπεινής ηγεσίας με την απόδοση των
εργαζομένων μέσω της συναλλαγής ηγέτη-μέλους**

Ευαγγελία Νικολάου Σανίδα

Επιβλέπων καθηγητής: κος Παναγιώτης Γκορέζης,
Αναπληρωτής καθηγητής

Βόλος, 2025

Υπεύθυνη δήλωση

Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στη διπλωματική εργασία. Επίσης έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η πτυχιακή εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του ΔΠΜΣ Επιχειρηματικότητα.

Λάρισα, 29 Μαΐου 2025.

Ευχαριστίες

Αποτελεί μεγάλη μου χαρά και τιμή η επίβλεψη της παρούσας διπλωματικής να έχει γίνει από τον εξαιρετικό καθηγητή κύριο Γκορέζη Παναγιώτη. Οφείλω ευγνωμοσύνη και άπειρα ευχαριστώ για την συνεχή καθοδήγηση, την ενθάρρυνση και την έμπνευση να προχωράω σε κάθε στάδιο. Είναι σίγουρο ότι χωρίς την άμεση και ειλικρινή του ανατροφοδότηση πολλά βήματα θα ήταν δύσκολο να ολοκληρωθούν.

Ευχαριστίες στην αξιότιμη κυρία Μπέλου, καθηγήτρια μου στο παρόν μεταπτυχιακό που με το παράδειγμα της αποτέλεσε επίσης για εμένα μια πηγή έμπνευσης και με το χαμόγελο της και τη άμεση απόκριση σε κάθε μου κάλεσμα μου δίδαξε ήθος, επιμονή και σταθερή προσπάθεια.

Ευχαριστώ επίσης όλους όσους απάντησαν στα ερωτηματολόγια της παρούσας διπλωματικής εργασίας και αφιέρωσαν λίγα λεπτά από το χρόνο τους για να ολοκληρωθεί το παρόν πόνημα.

Το μεγαλύτερο ευχαριστώ οφείλω στην οικογένεια μου. Στη μητέρα μου Δήμητρα, τις αδερφές μου Αντιγόνη και Ρηγούλα που στήριξαν με το δικό τους τρόπο την προσπάθεια μου και με ανοχή, υπομονή και ενθάρρυνση σε κάθε στάδιο με βοήθησαν με τον τρόπο τους να τα καταφέρω. Φυσικά, στον μπαμπά μου Νίκο στέλνω το πιο μεγάλο φιλί εκεί ψηλά και το πιο ειλικρινές “ευχαριστώ”. Αν και έφυγε όσο ακόμα η παρούσα διπλωματική ήταν σε πολύ πρώιμο στάδιο, η φωνή του με συντρόφευε και με ενθάρρυνε συνεχώς.

Περιεχόμενα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Εισαγωγή	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ.....	10
2.1 Η έννοια της ταπεινότητας	10
2.2 Η ταπεινότητα στην ηγεσία	14
2.3 Η θεωρία της συναλλαγής ηγέτη-μέλους (Leader-Member exchange-LMX)	20
2.4 Εργασιακή Απόδοση.....	24
Κεφάλαιο 3. Ανάπτυξη Υποθέσεων.....	27
3.1 Η ταπεινή ηγεσία και η θεωρία της συναλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX)	27
3.2 Συναλλαγή ηγέτη-μέλους και Εργασιακή Απόδοση.....	29
3.3 Ταπεινή ηγεσία, σχέση συναλλαγής ηγέτη-μέλους και εργασιακή απόδοση	30
Κεφάλαιο 4. Μεθοδολογία	33
4.1 Κλίμακες Μέτρησης	34
4.1.1 Δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά.....	34
4.2.2 Εργαλείο μέτρησης ταπεινότητας στην ηγεσία, της θεωρίας συναλλαγής ηγέτη-μέλους και εργασιακής απόδοσης.....	35
4.2.3 Ταπεινότητα στην ηγεσία.....	35
4.2.4 Θεωρία Συναλλαγής Ηγέτη-Μέλους	35
4.2.5 Εργασιακή Απόδοση.....	36
Κεφάλαιο 5. Αποτελέσματα	37
Κεφάλαιο 6. Συζήτηση-συμπεράσματα.....	41
6.1 Θεωρητική συζήτηση.....	41
6.2 Πρακτική συζήτηση.....	43
Βιβλιογραφία	50

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα διπλωματική εργασία γίνεται μια προσπάθεια προσδιορισμού της έννοιας της ταπεινότητας σε ηγετικά στελέχη οργανισμών και διευκρινίζεται κατά πόσο το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό μπορεί να επηρεάσει την απόδοση των εργαζόμενων μέσα από τον διαμεσολαβητικό ρόλο της συναλλαγής ηγέτη-μέλους. Αρχικά, μέσα από ένα θεωρητικό πλαίσιο παρουσιάζονται οι αποχρώσεις που έχουν δοθεί κατά καιρούς στην έννοια της ταπεινότητας κατά τη διάρκεια των ετών και καθορίζεται η σημασία της εν λόγω αρετής για ένα άτομο που συναναστρέφεται καθημερινά με άλλους εργαζόμενους. Έπειτα, αναλύονται οι έννοιες της συναλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX) και η έννοια της απόδοσης των εργαζομένων και αναπτύσσονται οι συσχετίσεις που προέκυψαν από την συμπλήρωση 116 ερωτηματολογίων από εργαζόμενους σε υπουργεία της ελληνικής κυβέρνησης.

Η έρευνα απέδωσε αποτελέσματα τα οποία δείχνουν μια θετική συσχέτιση των μεταβλητών. Συγκεκριμένα, αποδείχτηκε η θετική συσχέτιση της ταπεινής ηγεσίας με την συναλλαγή ηγέτη-μέλους (LMX) και αντίστοιχα η θετική συσχέτιση της συναλλαγής ηγέτη-μέλους με την εργασιακή απόδοση. Συνεπώς, προέκυψε η θετική συσχέτιση της ταπεινής ηγεσίας με την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων μέσω του διαμεσολαβητικού ρόλου της συναλλαγής ηγέτη-μέλους. Η έρευνα ολοκληρώνεται μέσα από την ανάδειξη περιορισμών και γίνεται μια θεωρητική και πρακτική συζήτηση γύρω από τη σημασία της ανάδειξης και ενίσχυσης της ταπεινότητας στο πρόσωπο όχι μόνο του ηγέτη αλλά κατά συνέπεια και των εργαζομένων ενώ γίνονται και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

ABSTRACT

The current study attempts to shed light on the definition of leader humility and analyze to what extent it can have an impact on employee performance through the mediating role of leader-member exchange (LMX). Firstly, a theoretical framework presents the various interpretations of humility over the years and highlights the importance of this virtue for individuals who interact with other employees on a daily basis. Subsequently, the concepts of leader-member exchange (LMX) and employee performance are analyzed as well as the correlations that emerged from the completion of 116 questionnaires by employees who work in ministries of the Greek government are discussed.

The results indicate a positive correlation among the key variables. Specifically, humble leadership was found to be positively associated with leader-member exchange, which in turn was positively related to employee performance. These findings support the mediating role of LMX in the relationship between humble leadership and employee performance. The thesis concludes with a discussion of the limitations of the current study and offers both theoretical and practical insights into the importance of fostering humility not only in leaders but also, in employees. Recommendations for future research are proposed that could contribute to the enrichment of the academic literature in this field.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Εισαγωγή

Κάθε οργανισμός, όσο μικρός ή μεγάλος και να είναι, ξεχωρίζει χάρη στην ύπαρξη του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και τις σχέσεις που διέπουν την ανθρώπινη κοινότητα. Όπως αναφέρει και ο Simon Sinek στο βιβλίο του “Οι ηγέτες τρώνε τελευταίοι” η ανάγκη για οργάνωση και ιεραρχία μέσα στην κοινότητα είναι κάτι που ανέκαθεν απασχολούσε τους ανθρώπους με αποτέλεσμα ο πιο δυνατός, έξυπνος ή ισχυρός της φυλής να θεωρείται και να χρίζεται ηγέτης. “Οι εταιρείες και οι οργανισμοί είναι οι σύγχρονες φυλές μας” (Sinek, 2014, p.107), για το λόγο αυτό η οργάνωση και διοίκηση τους απαιτεί ξεκάθαρους ρόλους και ανθρώπους με ενσυναίσθηση, ακεραιότητα και δυναμισμό.

Ποικίλες έρευνες και μελέτες από διάφορα επιστημονικά πεδία όπως αυτά της κοινωνιολογίας, της εκπαίδευσης, της ψυχολογίας και της διοίκησης έχουν κατά καιρούς επικεντρωθεί στο να ορίσουν την έννοια της ηγεσίας. Όπως αναφέρει ο Kellerman (2016) η ηγεσία δεν είναι η ίδια όπως οριζόταν πριν μερικά χρόνια και δεν μπορεί να είναι η ίδια σε όλο τον κόσμο. Δεν περιλαμβάνει μόνο τον έναν (δηλαδή τον ηγέτη αποκλειστικά) αλλά και τον ακόλουθο εξίσου, όπως επίσης και το γενικό πλαίσιο ή πλαίσια μέσα στα οποία τα δυο αυτά μέλη λειτουργούν (Kellerman, 2016). Είναι λογικό, λοιπόν, να υιοθετείται μέχρι και σήμερα η αντίληψη του Stogdill (1974) που θέλει να υπάρχουν τόσοι ορισμοί ηγεσίας όσοι και οι άνθρωποι που προσπαθούν να την ορίσουν.

Από τους αρχαίους φιλοσόφους όπως ο Κομφούκιος που έζησε πριν 2500 χρόνια, μέχρι και τον Πλάτωνα, η έννοια της ηγεσίας περιλαμβάνει προσωπικά χαρακτηριστικά και ιδιότητες που επικεντρώνονται στο χαρακτήρα του ατόμου όπως η αρετή και η σοφία (Takala, 1998). Ο Μακιαβέλι, αργότερα, έρχεται να προσθέσει και την έννοια της εξυπνάδας στον ορισμό της ηγεσίας (Machiavelli, 1513/1992) ενώ ο Γερμανός φιλόσοφος Εμμανουήλ Καντ αναφέρει ότι η ταπεινότητα δεν ορίζεται απλά σαν μια αρετή.

Κατά καιρούς, διάφορα στυλ ηγεσίας έχουν αναδυθεί και μελετηθεί από τους ερευνητές. Το κάθε ένα από αυτά έχει να κάνει όχι τόσο με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κάθε ηγέτη μόνο αλλά και με τη σχέση του ηγέτη με τους ακολούθους του και την

οικοδόμηση μιας σχέσεως εμπιστοσύνης ανάμεσα τους, δίνοντας ιδιαίτερη σημασία στη δυαδικότητα της σχέσης των δυο πλευρών (Bass, 1990), αλλά και στην ιδιαιτερότητα της ύπαρξης ενός σωστού πλαισίου λειτουργίας (Volkman, 2012).

Στη σύγχρονη εποχή, στον ολοένα μεταβαλλόμενο και εξελισσόμενο επαγγελματικό στίβο, ο ηγέτης γίνεται όλο και πιο “δύσκολο να γίνει αποδεκτός από τους ακολούθους του αν διαθέτει μια παλιομοδίτικη νοοτροπία διοίκησης και είναι αλαζόνας” (Owens et al., 2023). Αντιθέτως, οφείλει να ασκεί επιρροή (Bass et al., 1990; Massarik et al., 1961; Zaleznik, 1966) και μέσω της άσκησης καλής ηγεσίας κρίνεται απαραίτητο να μπορεί να διακρίνει ανάμεσα στους εργαζομένους και ακολούθους του τα σωστά άτομα για τη σωστή θέση (Collins, 2002) σαν αναγνώριση ότι υπάρχει κάτι σημαντικότερο πέρα από τον εαυτό του (Ou et al., 2014), να είναι αποτελεσματικός, καθώς χρειάζεται να εμπνέει, να αποτελεί ο ίδιος παράδειγμα προς μίμηση για τους ακολούθους του, να παρακινεί, να συμμετέχει και εκείνος ενεργά στην επίτευξη του κοινού στόχου της ομάδας, να είναι δημιουργικός, καινοτόμος και να έχει όραμα (Naylor, 1999).

Όλα τα παραπάνω, ενισχύουν την ύπαρξη χαρακτηριστικών άσκησης της ηγεσίας με μια προσέγγιση από κάτω προς τα πάνω η οποία περιλαμβάνει την ενεργητική ακρόαση, την παρατήρηση των άλλων και την μάθηση μέσα από την πράξη (Zhou et al., 2018, p.376). Υιοθετείται, λοιπόν, και θεωρείται ολοένα και πιο σημαντική η άσκηση ενός είδους ηγεσίας που δίνει έμφαση στην ταπεινότητα του ηγέτη σαν κύριο χαρακτηριστικό της προσωπικότητας του. Στο χώρο της επιχειρηματικότητας, η έννοια “ταπεινότητα” θεωρείται ότι είναι ένα “σταθερό χαρακτηριστικό της προσωπικότητας του ηγέτη το οποίο δεν αλλάζει στην πάροδο του χρόνου” (Ou et al, 2014, 2018, Owens et al., 2013, p.1518; Petrenko et al., 2019), ενώ οι Vera και Rodriguez Lopez θεωρούν την ταπεινότητα “σημαντική για κάποιον ηγέτη να την κατέχει αλλά και μια σημαντική αδυναμία για όσους τη στερούνται” (Vera & Rodriguez Lopez, 2004).

Μελετώντας κανείς την προέλευση της λέξης “ταπεινότητα” θα δει ότι ο ίδιος ο όρος προέρχεται από την λατινική λέξη “humus”, η οποία σημαίνει “γη”, “στο έδαφος”. Έτσι λοιπόν, μιλάμε για ένα είδος ηγεσίας που έρχεται “από κάτω προς τα πάνω”, “που ξεκινάει από χαμηλά” (Argandoña, 2015; Owens et al., 2012).

Πέρα από τα προφανή προτερήματα που μπορεί να φέρει σε έναν οργανισμό η ταπεινότητα στο πρόσωπο του ηγέτη, μεταξύ των άλλων είναι η ενίσχυση της απόδοσης των εργαζόμενων, η ενίσχυση μιας κουλτούρας διαρκούς μάθησης εντός του οργανισμού, η εκτίμηση των δυνατών σημείων των άλλων μελών της ομάδας και η διατήρηση ενός ανοιχτού νου (Wang et al., 2018). Είναι σημαντικό επίσης να αναγνωριστεί η σημασία μιας κουλτούρας καινοτομίας για την επιβίωση κάθε οργανισμού στον σύγχρονο κόσμο η οποία ενισχύεται σύμφωνα με τη βιβλιογραφία από την ύπαρξη ενός ταπεινού ηγέτη (Crossan & Apaydin, 2010, p.1154).

Πέρα από την ταπεινότητα, ένας ηγέτης, σύμφωνα με την παρούσα έρευνα και μέσα από πλήθος μελετών, είναι σημαντικό να διατηρεί αλλά και να φροντίζει να καλλιεργεί υψηλής ποιότητας σχέσεις με τους υφισταμένους του μέσα από τις οποίες ενισχύεται η εμπιστοσύνη, η ειλικρίνεια και ένα πλήθος θετικών χαρακτηριστικών. Αυτές οι σχέσεις ανταλλαγής ηγέτη-μέλους (Leader-member exchange-LMX) παίζουν σημαντικό ρόλο στην βελτίωση της εργασιακής απόδοσης (Duan et al., 2019; Martin et al., 2016) την ενίσχυση της ευημερίας (Di Milia & Jiang, 2022; Martin et al., 2023) και στη μείωση της πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων (Wei et al., 2024).

Με βάση τα παραπάνω, σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνηθεί η σημασία της αρετής της ταπεινότητας στο πρόσωπο του ηγέτη. Εν προκειμένω, μελετάται η συμβολή της ταπεινής ηγεσίας στην απόδοση των εργαζομένων ενός σύγχρονου δημόσιου οργανισμού και διερευνάται ο διαμεσολαβητικός ρόλος της διατήρησης σχέσεων υψηλής ποιότητας ανάμεσα στον ταπεινό ηγέτη και τους εργαζομένους του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

2.1 Η έννοια της ταπεινότητας

Η έννοια της ταπεινότητας είναι ένα ολοένα και πιο συχνό φαινόμενο μελετών και σαν έννοια έχει απασχολήσει τόσο τους φιλοσόφους της αρχαιότητας όσο και πολλά σύγχρονα επιστημονικά πεδία αλλά και θρησκείες ανά τους αιώνες. Θεωρείται ένα θετικό και διαρκές χαρακτηριστικό γνώρισμα της προσωπικότητας ενός ατόμου με κύριο γνώρισμα τον προσανατολισμό του προς μια κατάσταση διαρκούς βελτίωσης του άλλου (Chancellor & Lyubomirsky, 2013).

Στα σύγχρονα λεξικά έχουν συναντηθεί αρκετοί ορισμοί της έννοιας της ταπεινότητας, πολλοί από τους οποίους την ταυτίζουν με τη μετριοφροσύνη και τη σεμνότητα (Λεξικό Τριανταφυλλίδη, 1998), την έλλειψη υπερηφάνειας ή ματαιοδοξίας ή την ορίζουν σαν την ιδιότητα του ατόμου να είναι ταπεινός ή να έχει μια χαμηλή εικόνα για τον εαυτό του. Το αντίθετο της υπερηφάνειας και της αλαζονείας (Oxford English Dictionary, 1998), ενώ σύμφωνα με τον Tangney η ταπεινότητα θεωρείται η σαφής αποτύπωση της εικόνας και της γνώμης κάποιου για τον εαυτό του και η γνώση ότι υπάρχει κάτι μεγαλύτερο από τον ίδιο (Tangney, 2000).

Σε σύγχρονα επιστημονικά πλαίσια, δεν είναι λίγοι οι ορισμοί που έχουν συγκεντρωθεί με την πάροδο των ετών σε πεδία όπως αυτά της φιλοσοφίας, της ψυχολογίας, της θρησκείας αλλά και των οικονομικών επιστημών, ενώ αξίζει να σημειωθεί ότι έχει υπάρξει και μεταβολή στο πρόσημο που έχει αποδοθεί στην έννοια του όρου της ταπεινότητας κατά τη διάρκεια των αιώνων, κάτι που την κάνει μια έννοια με ιδιαίτερη πολυπλοκότητα και της προσδίδει μια δυσκολία στο να οριστεί με σαφήνεια και ομοφωνία (Owens et al., 2015).

Χαρακτηριστικά, αν ανατρέξουμε στον ορισμό που δόθηκε στην έννοια της ταπεινότητας στην αρχαιότητα από τον γνωστό Έλληνα φιλόσοφο Αριστοτέλη, θα δούμε ότι ο ίδιος της είχε αποδώσει ένα μάλλον αρνητικό πρόσημο, καθώς τη θεωρεί ελάττωμα, μια αδύναμη αρετή (Greenberg, 2005), ένα δείγμα προσωπικής αδυναμίας (Morris et al., 2005) ή ακόμα και ανεπάρκεια στο να δεχτεί κανείς την μεγαλοψυχία (Kellenberger, 2010). Για τον Αριστοτέλη, η ταπεινότητα σχετίζεται με το να είναι

κάποιος ντροπαλός, να μην έχει φιλοδοξία, να έχει παθητική στάση απέναντι στη ζωή και να μην έχει αυτοπεποίθηση (Vera & Rodriguez-Lopez, 2004, p.393). Τονίζεται ιδιαίτερα ότι για τον ίδιο η ταπεινότητα κάνει τους ανθρώπους στενόμυαλους και συντελεί στο να θεωρούν τον εαυτό τους λιγότερο άξιο τιμών ωθώντας τους να έχουν χαμηλή εκτίμηση της αξίας τους (Roberts & Cleveland, 2016).

Σε θρησκευτικά περιβάλλοντα, από την άλλη, και συγκεκριμένα στις διδασκαλίες του Βουδισμού και του Ταοϊσμού, μπορούμε επίσης να δούμε αναφορές στην έννοια της ταπεινότητας. Πλέον, η ταπεινότητα αναφέρεται σαν μια ιδιαίτερα σημαντική αρετή που δίνει έμφαση στην ανάγκη του κάθε ανθρώπου να συνδεθεί με μια ανώτερη δύναμη υπερβαίνοντας τα όρια του εαυτού του και εξαλείφει ατομικά και εγωιστικά συναισθήματα έτσι ώστε να μπορέσει να συνδεθεί το άτομο ουσιαστικά με μια μεγαλύτερη και βαθύτερη πραγματικότητα. (Peterson & Seligman, 2004).

Σε μεταγενέστερα μονοθεϊστικά θρησκευτικά πλαίσια, όπως σε αυτά του Ισλαμισμού, του Ιουδαϊσμού και του Χριστιανισμού, η ταπεινότητα προστίθεται πλέον στον κατάλογο με τις αρετές (Barth, 2014; Foulcher, 2015). Σε τέτοιου είδους περιβάλλοντα, η ταπεινότητα θεωρείται μια αρετή που περιλαμβάνει μια πληθώρα άλλων αρετών όπως αυτές της σοφίας, της συγχώρεσης, του θάρρους και της συμπόνιας (Greenberg, 2005). Συγκεκριμένα, ο Χριστιανισμός θεωρεί ότι η ταπεινοφροσύνη είναι ο δρόμος προς τη δόξα καθώς θεωρείται ότι η ταπεινότητα προϋποθέτει την πλήρη υποταγή του ανθρώπου στην ανώτερη δύναμη του Θεού και προτρέπει τον πιστό να θεωρεί τους άλλους ανώτερους από εκείνον (Morris et al., 2005) συνδέοντας την ταπεινοφροσύνη με την πραότητα και την υπακοή. Χαρακτηριστικά, ο Απόστολος Παύλος (προς Ρωμαίους, Κεφ. Ιβ΄. 3) αναφέρει ότι “δεν θα έπρεπε να σκεφτόμαστε τον εαυτό μας πιο ψηλά από ότι θα έπρεπε”. Παρομοίως, για τους Ισλαμιστές η ταπεινότητα σχετίζεται με την καλλιέργεια της αντίληψης πως ο παντοδύναμος Θεός βλέπει τα πάντα (Mir, 2010).

Σε νεότερα φιλοσοφικά περιβάλλοντα, ο Φρίντριχ Νίτσε θεωρεί την ταπεινότητα κάτι βαθιά προβληματικό για την ανθρώπινη ύπαρξη. Χαρακτηριστικά, στο βιβλίο του “Τάδε Έφη Ζαρατούστρα” αναφέρει ότι η ταπεινότητα είναι κάτι το παράδοξο και παράλογο και ότι αποτελεί κίνδυνο για τη ζωή και την υγεία (Alfano, 2024). Ο Κάντ, από την άλλη, έρχεται να υπογραμμίσει ότι η ταπεινότητα είναι μια αρετή που προϋποθέτει την αναγνώριση του άλλου ως ίσο και την εξισώνει με τον αυτοσεβασμό,

την κατανόηση των ορίων ενός ατόμου από τον ίδιο αλλά και της αξίας του (Greenberg, 2005) ενώ ο Hume (1975) την απορρίπτει σαν μια ηθικοπλαστική αξία (Bloomfield, 2020).

Με την έλευση της θετικής ψυχολογίας, στις αρχές της νέας χιλιετίας, ο όρος της ταπεινότητας ήρθε ξανά στο προσκήνιο πυροδοτώντας μια σειρά νέων μελετών στην προσπάθεια να αποσαφηνιστούν τα θετικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας. (Owens, Rowatt & Wilkins, 2011). Οι Vera και Rodriguez Lopez (2004), πιο συγκεκριμένα, αναφέρουν ότι η ταπεινοφροσύνη βρίσκεται στο μέσο μεταξύ δυο αρνητικών άκρων ενός φάσματος που αποτελείται αφενός από την αλαζονεία και αφετέρου από την έλλειψη αυτοεκτίμησης. Αξίζει να σημειωθεί ότι στην παρούσα μελέτη, οι συγγραφείς αναλογίζονται ιδιαίτερα την ύπαρξη της ταπεινότητας μέσα σε διάφορα πολιτισμικά και κοινωνικά πλαίσια ενώ τονίζουν ότι η ύπαρξη της ταπεινότητας μπορεί να πάρει διαφορετική απόχρωση ανάλογα με την κουλτούρα και το πολιτισμικό πλαίσιο κάθε λαού. Αξίζει να αναφερθεί ότι όλες οι εκφράσεις της ταπεινότητας προαπαιτούν ένα κοινωνικό πλαίσιο, το οποίο είναι συνήθως καταλύτης για το πόσο εύκολα αποδέχεται το άτομο που ζει μέσα σε αυτό την ταπεινότητα.

Επιπλέον, σύγχρονες μελέτες από διάφορα ακαδημαϊκά πεδία εξισώνουν την ταπεινότητα με την απουσία περηφάνιας (Roberts & Cleveland, 2016) ενώ θεωρείται ότι τα ταπεινά άτομα προσανατολίζονται προς πιο αμοιβαίες ανθρώπινες σχέσεις και δεν επικεντρώνονται τόσο πολύ στο προσωπικό τους όφελος (Nielsen, 2014). Συνεπώς, δεν θεωρείται ότι το άτομο με ταπεινότητα έχει για τον εαυτό μια εικόνα ατόμου ανώτερου σε σχέση με τους άλλους και χρησιμοποιεί τη δύναμη του με μη εγωιστικό τρόπο (Morris et al., 2005).

Γενικά, οι μελετητές αναφέρονται στον όρο ταπεινότητα σαν την αναγνώριση από το άτομο ότι υπάρχει κάτι μεγαλύτερο πέρα από τον εαυτό του (Ou et al., 2014) και καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η ταπεινότητα αντικατοπτρίζει την έλλειψη προσκόλλησης στον εαυτό μας και έχει ως αποτέλεσμα την ενασχόληση μας με τους άλλους (Owens & Heckman, 2014; Owens et al., 2013; Tangney, 2009). Χαρακτηριστικά, σε σύγχρονες μελέτες αναφέρεται ότι η ταπεινότητα είναι ένα διαπροσωπικό χαρακτηριστικό που προκύπτει μέσα σε κοινωνικά πλαίσια και αφορά στην ικανότητα του ατόμου να δει τον εαυτό του με ακρίβεια και σαφήνεια και να

εκτιμήσει τα δυνατά σημεία των άλλων και τη συνεισφορά τους ενώ τονίζεται ότι η ταπεινότητα δίνει έμφαση στην ικανότητα του κάθε ατόμου να είναι ανοιχτό στη μάθηση και σε νέες ιδέες (Owens et al., 2013).

Συνεπώς, για να κατανοηθεί πλήρως η έννοια της ταπεινότητας και να οριστούν πιο εύκολα τα χαρακτηριστικά της, αξίζει να σημειωθεί και τι δεν είναι η ταπεινότητα. Η αρετή της ταπεινότητας δεν είναι απλά η απουσία αρνητικών χαρακτηριστικών όπως η περηφάνεια, η αλαζονεία και ο ναρκισσισμός (Argandona, 2015; Davis, 2014; Tangney, 2000). Επομένως, ο όρος δεν θα πρέπει να συγχέεται με την απουσία των παραπάνω συναισθημάτων καθώς κάποιος που δεν είναι νάρκισσος δεν σημαίνει απαραίτητα ότι είναι και ταπεινός (Zhang et al., 2023). Αντίστοιχα, η ταπεινότητα δεν πρέπει να συγχέεται με την μετριοφροσύνη, καθώς ο μετριοφρων άνθρωπος συνήθως υποτιμά τα δικά του θετικά χαρακτηριστικά. Καλό επίσης, θα ήταν να μη συγχέουμε την ταπεινότητα με τον εφησυχασμό, την έλλειψη δύναμης, την παθητικότητα, τη δειλία ή με το να κρύβεται κανείς πίσω από έναν μανδύα ανωνυμίας ή αποποίησης ευθυνών, ούτε με την έλλειψη θέλησης ή της φιλοδοξίας (Collins, 2001b).

Αντιθέτως, ένα ταπεινό άτομο είναι συνήθως ανοιχτό στο να δεχτεί ανατροφοδότηση, να δεχτεί τα λάθη του (Tangney, 2000), να εκτιμήσει την προσφορά και συνεισφορά των άλλων στην ομάδα (Argandona, 2015) χωρίς να υπερτιμά ή να υποτιμά τις δικές του δυνάμεις ή αδυναμίες (Morris et al., 2005). Επιπλέον, σε μελέτες σχετικά με την ταπεινότητα του Argandona (2017) τονίζεται ότι η ταπεινότητα δεν είναι ένα χαρακτηριστικό του ατόμου το οποίο είναι μόνιμο. Δεν μπορεί να θεωρηθεί δηλαδή ότι κάποιος διακατέχεται από ταπεινότητα και δεν χρειάζεται να κάνει κάτι για αυτό για όλη την υπόλοιπη ζωή του. Είναι μια αρετή που πρέπει να χτίζεται κάθε μέρα και έχει διαβαθμίσεις, συνεπώς μπορεί κάποιος να την επιδεικνύει σε τομείς της ζωής του σε μεγάλο βαθμό και σε διαφορετικά πλαίσια μπορεί να τείνει να φθίνει.

Ο ίδιος ο Argandona (2017) σε έρευνα του δίνει τέσσερις διαστάσεις στην έννοια της ταπεινότητας οι οποίες μπορούν να σταθούν τόσο σε ενδοπροσωπικό όσο και σε διαπροσωπικό επίπεδο. Αναφέρει, για παράδειγμα, ότι η ταπεινότητα έχει γνωστικές, παρακινητικές, συναισθηματικές και συμπεριφορικές διαστάσεις και ότι μπορεί να γίνει κατανοητή και αντιληπτή τόσο μέσα από το ταξίδι της αυτογνωσίας του κάθε ατόμου, κατά το οποίο κανείς αυτοαξιολογείται και αυτοεξετάζεται μέσα από τις εμπειρίες και

τις στάσεις του αλλά και διαπροσωπικά μέσα από την αλληλεπίδραση με τρίτους και την γνώση της πραγματικότητας πέρα από τον εαυτό του.

Συμπερασματικά, η ύπαρξη της ταπεινότητας είναι μια αρετή που καλλιεργείται και εκδηλώνεται μέσα από την αλληλεπίδραση με άλλους, και ανθίζει μέσα σε περιβάλλοντα που μπορεί να αναγνωριστεί και να ενισχυθεί από άλλες αρετές. Μπορεί επομένως συνδιαστικά να δώσει καρπούς παράγοντας έναν εξαιρετικά ηθικό χαρακτήρα (Hartman, 2020) που αναγνωρίζει τα δυνατά σημεία των άλλων χωρίς να νιώθει κατωτερότητα αλλά αντίθετα βοηθά το άτομο να αποκτήσει άλλες αρετές όπως αυτές της συγχώρεσης, του θάρρους, της σοφίας, της συμπόνιας (Owens et al., 2011).

2.2 Η ταπεινότητα στην ηγεσία

Καθώς τα σύγχρονα εργασιακά και οργανωσιακά περιβάλλοντα εξελίσσονται, ακολουθούν πιο δυναμικά και ανθρωποκεντρικά μοντέλα οργάνωσης τα οποία δύσκολα δέχονται έναν ηγέτη στην κορυφή της πυραμίδας που να αποτελεί τη μόνη πηγή δύναμης και εξουσίας. Ο σύγχρονος ηγέτης που επιδεικνύει χαρακτηριστικά αλαζονείας και ναρκισσισμού μπορεί εύκολα να προκαλέσει τριγμούς στο σύγχρονο οργανισμό (Owens et al., 2013). Για το λόγο αυτό, μελέτες τονίζουν το ρόλο της ταπεινότητας στην ηγεσία και την σημασία της για την ομαλή λειτουργία των οργανισμών.

Η ταπεινότητα στην ηγεσία έχει σχετιστεί με ένα εύρος θετικών χαρακτηριστικών και επιρροών στην ομάδα. Ένας ταπεινός ηγέτης έχει την δυνατότητα να μπορεί να αποτελέσει πηγή έμπνευσης καθώς είναι σε θέση να αναλάβει ευθύνες σε περίπτωση λάθους, αναγνωρίζει τις συνέπειες των πράξεων του και είναι διατεθειμένος και πρόθυμος να επανορθώσει (Owens & Hekman, 2016; Owens et al., 2013). Δεν βάζει τον εαυτό του πάνω από όλα, ακούει και σέβεται τις απόψεις των άλλων καθώς εκτιμά ότι όλοι σε έναν οργανισμό μπορούν να συνεισφέρουν, είναι δίκαιος και διακατέχεται από την ανάγκη του να εξελίξει τον οργανισμό για το κοινό καλό χωρίς να είναι υποκινούμενος από προσωπικά συμφέροντα και ατομικές φιλοδοξίες.

Στο βιβλίο του Jim Collins, “Good to Great” (Collins, 2016), ο ταπεινός ηγέτης κατέχει την κορυφή μιας λίστας αξιών που μπορούν να μεταμορφώσουν έναν οργανισμό. Η ταπεινότητα εξαιρείται σαν μια αρετή που μπορεί να ενισχύσει ουσιαστικά συναισθήματα ανάμεσα στους εργαζομένους και να συμβάλλει στην ενδυνάμωση των

σχέσεων ανάμεσα στους ακολούθους, στην ενίσχυση ενός υποστηρικτικού οργανωσιακού πλαισίου, στην αύξηση των επιπέδων της εργασιακής ικανοποίησης και της εναρμόνισης των εργαζομένων με τους στόχους του οργανισμού (Owens et al., 2015). Οι ηγέτες “Επιπέδου 5”, όπως χαρακτηριστικά τους αποκαλεί ο συγγραφέας, κατέχουν την κορυφή της λίστας και είναι εκείνοι οι οποίοι μπορούν να επιδεικνύουν ένα συνδυασμό ταπεινότητας και αποφασιστικότητας και χαρακτηρίζονται σαν άτομα αρκετά ικανά. Είναι εκείνοι που όταν όλα πάνε καλά στον οργανισμό κοιτάνε να αποδώσουν τα εύσημα σε άλλους και όταν υπάρχουν δυσκολίες αναλαμβάνουν οι ίδιοι τις ευθύνες. Υψίστης σημασίας μάλιστα αποτελεί και το γεγονός ότι τα άτομα που χαρακτηρίζονται σαν ηγέτες αυτού του επιπέδου επιδεικνύουν τέτοια ποσοστά ταπεινότητας ώστε ακόμα και σε περιπτώσεις όπου καλούνται να πάρουν αποφάσεις σωστής διαδοχής τους, φροντίζουν οι διάδοχοι τους να είναι καλύτεροι από εκείνους καθώς επιθυμούν το καλό για την επιχείρηση μακροπρόθεσμα χωρίς να τους απασχολεί ιδιαίτερα η προσωπική τους υστεροφημία αλλά η ευημερία του οργανισμού ακόμα και όταν εκείνοι έχουν αποχωρήσει (Collins, 2001).

Σαφώς η ταπεινότητα στην ηγεσία αποτελεί ένα συστατικό που μπορεί να κάνει έναν οργανισμό να ξεχωρίσει καθώς ο ταπεινός ηγέτης μπορεί να διακρίνει τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία του καθενός, και κατά συνέπεια να διαχωρίσει αρμοδιότητες, να θέσει σαφή πλαίσια εργασιών που θα ενισχύουν την απόδοση του εργαζομένου ατομικά αλλά θα έχουν και συλλογικά οφέλη για την ενδυνάμωση και εξέλιξη του οργανισμού, θα εμπνεύσει, θα παρακινήσει, θα εξελίξει. Ο ταπεινός ηγέτης είναι ανοιχτός και πρόθυμος να μάθει, αναγνωρίζει τους περιορισμούς του και δέχεται τα λάθη του και έχει μια γνήσια ανάγκη να υπηρετήσει τους άλλους με σεβασμό (Solomon, 2017).

Ένα άλλο χαρακτηριστικό του ταπεινού ηγέτη είναι η ικανότητα του να ζητά ειλικρινή ανατροφοδότηση από τους υφισταμένους του την οποία χρησιμοποιεί προς όφελος δικό του αλλά και του οργανισμού κατά συνέπεια δημιουργώντας ευκαιρίες εξέλιξης (Peterson & Seligman, 2004). Αυτό δημιουργεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης τόσο σε προσωπικό όσο και σε οργανωσιακό επίπεδο (Conger & Kanungo, 1998) καθώς ο ηγέτης είναι πρόθυμος να ακούσει όλες τις απόψεις χωρίς να υποτιμήσει τη συνεισφορά κάποιου, δεν δημιουργεί τοξικές, ανταγωνιστικές καταστάσεις, δεν αναζητά την προσωπική προβολή και επιδιώκει τη συνεχή βελτίωση του εαυτού του. Ένας ηγέτης

ανοιχτός στην ειλικρινή ανατροφοδότηση μπορεί να μειώσει τους τριγμούς μέσα σε έναν οργανισμό καθώς δεν λαμβάνει αποφάσεις με στόχο τη δική του προβολή και αυτοεπικύρωση (Owens & Hekman, 2012) και μπορεί να συμβάλλει στη βελτίωση των κοινωνικών σχέσεων μέσα σε έναν οργανισμό.

Οι Owens και Hekman (2013) διακρίνουν τρεις πτυχές που είναι συνυφασμένες με την ταπεινότητα στην ηγεσία. Αρχικά αναφέρουν ότι ο ταπεινός ηγέτης μπορεί να διακρίνει και να παραδέχεται με σαφήνεια τα δικά του λάθη και περιορισμούς, αναλαμβάνοντας την ευθύνη για παραλείψεις και αστοχίες. Σε ένα τέτοιο πλαίσιο, ο ηγέτης μπορεί να καλλιεργήσει ένα κλίμα εκτίμησης και ευγνωμοσύνης προς το πρόσωπο του. Η δεύτερη πτυχή ενός ταπεινού ηγέτη είναι εκείνη στην οποία ο ίδιος έχει την ικανότητα να μπορεί να διακρίνει τις αδυναμίες και τα προτερήματα των μελών της ομάδας του, καθιστώντας τους κοινωνούς των επιτυχιών και αναγνωρίζοντας τη συνεισφορά τους στην ομάδα. Τρίτον, σημαντικό επίσης κομμάτι αποτελεί η διδαξιμότητα ενός ηγέτη, το κατά πόσο δηλαδή κάποιος παραμένει ανοιχτός στη μάθηση, την ενεργή ακρόαση, την αναζήτηση εναλλακτικών οπτικών ή στην παραδειγματοποίηση ορισμένων ενεργειών για τους ακολούθους του. Το τελευταίο αποτελεί ουσιαστικό κομμάτι ταπεινότητας καθώς το σύγχρονο, ραγδαία μεταβαλλόμενο πλαίσιο απαιτεί από τους ηγέτες συνεχή εξέλιξη των δεξιοτήτων τους. Όσο ο εργαζόμενος έχει ενεργό παράδειγμα διαρκούς μάθησης και εξέλιξης, εμπνέεται, παρακινείται και αποκτά μια αυξανόμενη αίσθηση δικαιοσύνης (Owens et al., 2013).

Από την άλλη, με την πάροδο των ετών, αρκετές έρευνες έχουν κατά καιρούς επικεντρωθεί στις αρνητικές επιπτώσεις που προκύπτουν από την άσκηση της ταπεινότητας από άτομα που κατέχουν ηγετικές θέσεις σε έναν οργανισμό υποστηρίζοντας ότι στο σύγχρονο ολοένα και αυξανόμενο ανταγωνιστικό εργασιακό περιβάλλον ένας ταπεινός ηγέτης μπορεί ορισμένες φορές να μοιάζει εκτός πραγματικότητας (Yuan et al, 2018, Ou et al., 2014; Weiss & Knight, 1980). Έρευνες μάλιστα αναφέρουν αν και στην πλειονότητα των περιπτώσεων τα ταπεινά χαρακτηριστικά σε έναν ηγέτη είναι κοινώς αποδεκτά και επιθυμητά (Owens & Hekman, 2012; Owens et al, 2013) όταν ένας ηγέτης είναι ανοιχτός στο να παραδέχεται τα λάθη και τις αδυναμίες του και να ζητά συμβουλές από υφισταμένους του, αυτό μπορεί να ενισχύσει την εικόνα της αβεβαιότητας κατά τη διάρκεια κρίσεων και

δύσκολων εποχών για έναν οργανισμό (Agle et al., 2006; Waldman et al., 2001) και να υποδηλώσει μια αδυναμία ανάληψης ευθυνών ή απώλειας ελέγχου. Ο Pfeffer (2015) αναφέρει χαρακτηριστικά ότι η ταπεινότητα αποτελεί ένα χαρακτηριστικό της προσωπικότητας που δεν βοηθάει τους ηγέτες να “σκαρφαλώσουν” στην κορυφή και συνεπώς τη θεωρεί ένα υπερτιμημένο χαρακτηριστικό προσωπικότητας.

Παρόλα αυτά, παρότι παλαιότερα υπήρχε η τάση να αποδίδεται μεγαλύτερη σημασία σε χαρακτηριστικά της προσωπικότητας όπως η αλαζονεία, η υπεροψία, ο εγωισμός, η υπερπροβολή του εγώ και η υπερβολική αυτοπεποίθηση (Kaplan, 2025, Mangan, 2019, Perrone, 2017), αξίζει να σημειωθεί πως το ολοένα και αυξανόμενο πλήθος ερευνών των τελευταίων δεκαετιών αναφέρει ότι εφόσον η ταπεινότητα αποτελεί αρετή, οφείλουμε να τη δούμε συνολικά σε ένα πολιτισμικό και κοινωνικό πλαίσιο και να την ενσωματώνουμε στα επιθυμητά χαρακτηριστικά ενός ηγέτη χωρίς να την απομονώσουμε. Εξάλλου, πολλά παραδείγματα σύγχρονων σκανδάλων έχουν κάνει επιτακτική την ανάγκη απώλειας των παραπάνω χαρακτηριστικών εφόσον πολλοί τα εξισώνουν με το αίσθημα κατοχής τίτλων και αξιώσεων και τα χαρακτηρίζουν σαν ύβρεις (Boje et al., 2004; Chang and Diddams, 2009; Li and Tang, 2010; Rosenthal and Pittinsky, 2006). Από την άλλη, δεν είναι λίγες οι κουλτούρες, που αποδίδουν μεγαλύτερη σημασία σε διαφορετικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που ορίζουν την επιτυχία πέραν της ταπεινότητας. Σε πιο δυτικές κοινωνίες, όπως για παράδειγμα στην Αμερική, η επιτυχία, η επίδειξη πλούτου και δύναμης και η υπερπροβολή είναι θεωρούνται δείκτες επιτυχίας, για αυτό και οι αλαζόνες ηγέτες αρκετά συχνά επιδοκιμάζονται εφόσον είναι συχνά πιο προβεβλημένοι.

Οι Peterson και Seligman ωστόσο ανέδειξαν μέσα από έρευνες κάποια χαρακτηριστικά κοινά αποδεκτά για έναν ηγέτη που απαντώνται σε όλες τις κουλτούρες ανάμεσα στα οποία είναι και η ταπεινότητα. Αναφέρεται χαρακτηριστικά πως όσο η ταπεινότητα διακρίνεται υπό το πρίσμα της ταπεινοφροσύνης (down-to-earth) και της ρεαλιστικής αποτύπωσης του εαυτού μας, όχι απλά γίνεται επιθυμητή αλλά και απαραίτητη για την επιβίωση και την επιτυχία, ανεξαρτήτως κουλτούρας και παράδοσης. (Peterson & Seligman, 2004)

Σε πιο σύγχρονα ερευνητικά πλαίσια, η ταπεινή ηγεσία προσεγγίζεται βιβλιογραφικά σαν μια μορφή ηγεσίας που προσομοιάζει με την υπηρετική ηγεσία (servant leadership)

(Sousa et al, 2017) καθώς αναφέρεται πως η ταπεινότητα είναι το πιο σημαντικό στοιχείο της υπηρετικής ηγεσίας (Sousa et al, 2017; Patterson 2003; Russell 2001). Σε αυτή την προσέγγιση ηγεσίας, ο ηγέτης χαρακτηρίζεται από διαφάνεια και αυτογνωσία, εστιάζει στους άλλους δίνοντας έμφαση στα δυνατά τους σημεία, αναγνωρίζει λάθη και αδυναμίες και δεν δίνει έμφαση απαραίτητα στις προσωπικές του φιλοδοξίες αλλά συνεργάζεται και εξυπηρετεί τα μέλη της ομάδας για την βελτίωση και την ανάπτυξη του οργανισμού (Greenleaf, 1997). Διακατέχεται, συνεπώς, από τα χαρακτηριστικά εκείνα που διακρίνουν τον ταπεινό ηγέτη, προσφέροντας ψυχολογική ελευθερία. Ο υπηρετικός ηγέτης θεωρεί τον εαυτό του πρώτα υπηρέτη και μετά ηγέτη (Kelemen et al., 2022). Παρόλα αυτά, αξίζει να τονίσουμε ότι στην υπηρετική ηγεσία ο ηγέτης εξυπηρετεί τους άλλους και δεν γίνεται πάντα απαραίτητα πρότυπο διαρκούς βελτίωσης και ανάπτυξης μέσα από τη νομιμοποίηση της αβεβαιότητας (Owens & Heckman, 2012) και της δικής του αποτύπωσης της αυτογνωσίας. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται, ο υπηρετικός ηγέτης είναι εκεί επειδή πρωταρχικός του σκοπός είναι να υπηρετήσει (Greenleaf, 2002). Η ηγεσία είναι μια συνειδητή επιλογή που προκύπτει στην πορεία και τον διαχωρίζει από εκείνον τον ηγέτη που πρωταρχικό του μέλημα είναι να ηγηθεί και έχει τα παραπάνω χαρακτηριστικά. Συνεπώς, παρότι η υπηρετική ηγεσία έχει βασικό γνώρισμα την ηγετική ταπεινότητα, η αρετή αυτή δρα περισσότερο σαν καταλύτης για δράση και ενισχύει τη σχέση εμπιστοσύνης ανάμεσα στον ηγέτη και τους ακόλουθους του (Sousa et al., 2017).

Σε άλλες θεωρητικές προσεγγίσεις της ηγεσίας, όπως στην αυθεντική ηγεσία, οι ηγέτες χαρακτηρίζονται από την βαθιά γνώση του εαυτού τους, αναγνωρίζουν τους προσωπικούς τους περιορισμούς και αποδέχονται και εμπιστεύονται τον εαυτό τους. Είναι σύμφωνα με έρευνες το στυλ ηγεσίας το οποίο είναι πιο όμοιο θεωρητικά με την ταπεινή ηγεσία καθώς τα πιστεύω των ηγετών είναι σε πλήρη συμφωνία με τις πράξεις τους, επιδεικνύουν διαφάνεια όταν αλληλεπιδρούν με τους άλλους (Kelemen et al., 2022; Lemoine et al.; 2019, Avolio et al., 2004) και επικεντρώνονται στο να γίνονται οι ηγετικές συμπεριφορές τους παραδείγματα για τους ακόλουθους τους (Lemoine et al., 2019; Owens & Hekman, 2012; Luthans & Avolio, 2003). Οι αυθεντικοί ηγέτες έχουν υψηλό επίπεδο αυτογνωσίας, μια εσωτερικευμένη αίσθηση ηθικής και ηγούνται με διαφάνεια και δικαιοσύνη (Lee et al., 2020; Walumbwa et al., 2008). Παρόλα αυτά, η

αυθεντικότητα δεν προϋποθέτει πάντα την ταπεινότητα καθώς ένας αυθεντικός ηγέτης δεν είναι απαραίτητα και ταπεινός (Hekman, 2012). Η αυθεντικότητα και η ταπεινότητα βασίζονται σε κοινά χαρακτηριστικά και στάσεις προσωπικότητας και είναι συχνά αλληλένδετες αλλά η ταπεινότητα έχει να κάνει περισσότερο με την υπέρβαση του εαυτού και τη σύνδεση με τους άλλους (Ou et al., 2014), την ακριβή αξιολόγηση των δυνάμεων και δυνατοτήτων του ηγέτη και των ακολούθων τους, κάτι το οποίο δεν ισχύει στην αυθεντική ηγεσία, εφόσον ένας ηγέτης μπορεί να είναι “αυθεντικά” αλαζονικός, εκφράζοντας ταπεινές συμπεριφορές κατά καιρούς χωρίς να είναι πραγματικά και ειλικρινά ταπεινός (Owens et al., 2013).

Στο πλαίσιο της προσέγγισης της ηθικής ηγεσίας από την άλλη, υπάρχουν λιγότερα κοινά στοιχεία με την άσκηση της ταπεινής ηγεσίας καθώς η πρώτη επικεντρώνεται στη συμμόρφωση με τον ηθικό κώδικα και τους κανόνες (Lemoine et al., 2019; Brown et al., 2005) και χαρακτηρίζεται από ακεραιότητα, έναν προσανατολισμό προς την κοινότητα και τους ανθρώπους της και την ενθάρρυνση και την αναγνώριση του ήθους (Resick et al., 2006) τόσο μέσα από προσωπικές πράξεις όσο και μέσα από τις διαπροσωπικές επαφές (Brown et al., 2005). Σε αντίθεση με τα παραπάνω, η ταπεινότητα στην ηγεσία μπορεί μεν να ενθαρρύνει συμπεριφορές που οδηγούν στην ακεραιότητα και στη συμμόρφωση με τους κανόνες δεοντολογίας αλλά αυτό αποτελεί περισσότερο συνέπεια και όχι κινητήριο δύναμη για έναν ταπεινό ηγέτη. Έρευνες υποστηρίζουν (Ou et al., 2021) ότι αρκετές φορές η άσκηση της ταπεινής ηγεσίας μπορεί να οδηγήσει σε ανήθικες συμπεριφορές καθώς ταπεινός δεν συνίσταται πάντα απαραίτητα και αμέριτος ή ηθικός.

Συμπερασματικά, παρότι η αυθεντική ηγεσία, η υπηρετική ηγεσία και ηθική ηγεσία αποτελούν τρεις μορφές θετικής ηγεσίας (Lee et al., 2020; Hoch et al., 2018) η ταπεινή ηγεσία αποτελεί ένα στυλ ανοιχτής ηγεσίας το οποίο συνδιάζει την ικανότητα του ηγέτη να καταρρίπτει την ιεραρχία, να έχει μια τετράγωνη θεώρηση του εαυτού του, να εκτιμά τους άλλους και να είναι ανοιχτός στη μάθηση (Chandler et al., 2023). Όλα τα παραπάνω συνδυαστικά μπορούν να επιβεβαιώσουν την θετική επίδραση αυτού του είδους της ηγεσίας στους εργαζόμενους και ακολούθους ενός οργανισμού καθώς βελτιώνεται θετικά η ψυχολογική τους κατάσταση και η εργασιακή τους συμπεριφορά (El-Gazar et al., 2022; Kirkland et al., 2021; Oc et al., 2015) και συνεπώς βελτιώνεται η

σταθερή ανάπτυξη και αποτελεσματικότητα του οργανισμού συνολικά (Zhou & Wu, 2018; Zhang et al., 2017; Rego et al., 2017).

Στη σύγχρονη εποχή, όπου καθημερινά κατακλυζόμαστε από πληροφορίες μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και η εικόνα του κάθε ηγέτη κρίνεται σε καθημερινή πλέον βάση μέσα από τις αναρτήσεις του και τη δημόσια, ψηφιακή του εικόνα είναι πλέον πιο εύκολο από ποτέ για τον μέσο εργαζόμενο, επενδυτή ή ακόλουθο να σχηματίσει τη δική του άποψη και να βγάλει τα δικά του συμπεράσματα για το πρόσωπο του ηγέτη. Για το λόγο αυτό, για τον ίδιο τον ηγέτη είναι εξίσου σημαντικό και απαραίτητο να φροντίζει για την καλλιέργεια ενός κλίματος εμπιστοσύνης ανάμεσα στους ακόλουθους του μέσα από την ταπεινή του παρουσία του τόσο μέσα στα φυσικά πλαίσια του οργανισμού αλλά και μέσα από την ψηφιακή του παρουσία. Σύγχρονες έρευνες (Grant et al., 2018) έχουν κάνει γνωστό μέσα από πειράματα ότι οι επενδυτές αντιδρούν πιο θετικά όταν ένας ηγέτης εκφράζεται με ταπεινότητα και σεμνότητα στα κοινωνικά δίκτυα (Twitter) και ότι οι μεν είναι πιο πρόθυμοι να επενδύσουν στον οργανισμό όταν ο ηγέτης επιδεικνύει μετριοφροσύνη στις αναρτήσεις του στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης παρά όταν ο ίδιος καυχιέται μέσα από τις συγκεκριμένες πλατφόρμες για τα επιτεύγματα του. Επιπροσθέτως, αναφέρεται και διαχωρίζεται η σημασία της επιλογής της διαδικτυακής πλατφόρμας από την οποία εκπέμπεται το μήνυμα καθώς υπάρχει σαφής διαχωρισμός στο νόημα που λαμβάνεται κάθε φορά ανάλογα με την επιλογή ψηφιακού μέσου δικτύωσης. Σε οποιαδήποτε περίπτωση, τα κοινωνικά δίκτυα πλέον παρέχουν ένα άμεσο κανάλι επικοινωνίας ανάμεσα στους ηγέτες και τους ακολούθους τους και αναγνωρίζεται ότι μέσα από αυτά μπορεί να βελτιωθεί η αυθεντικότητα και η προσεγγισιμότητα του κάθε προσώπου ενισχύοντας με ειλικρίνεια την εμπιστοσύνη προς το άτομο και συνεπώς προς τον οργανισμό (M. J. Matthews et al., 2024; Duan et al., 2024; Men & Tsai, 2016).

2.3 Η θεωρία της συναλλαγής ηγέτη-μέλους (Leader-Member exchange-LMX)

Η μελέτη της ηγεσίας κατά τη διάρκεια των ετών είχε σαν αποτέλεσμα την επικέντρωση των ερευνών στις στάσεις και τη συμπεριφορά του ηγέτη, χωρίς να δίνεται ιδιαίτερη σημασία στην διερεύνηση της αξίας του ακολούθου και εργαζομένου και την επίδραση της στην ηγεσία. Η ανάγκη να μελετηθεί ο παράγοντας του υφισταμένου

έφερε στο φως τη θεωρία συναλλαγής ηγέτη-μέλους, η οποία επικεντρώνεται στη δυαδικότητα και την αλληλεπίδραση της σχέσης των δυο μερών.

Ο όρος LMX (θεωρία της συναλλαγής ηγέτη-μέλους) ήρθε στο προσκήνιο των ερευνών τη δεκαετία του 1970 από τους Danserau, Graen και τους συναδέλφους τους οι οποίοι, αρχικά, αναφέρθηκαν σε αυτό σαν μια κάθετη δυαδική σύνδεση (Vertical Dyad Linkage ή VDL) (Danserau, Graen & Haga, 1975; Graen & Cashman, 1975). Η βάση για τη θεωρία της συναλλαγής ηγέτη-μέλους επίκειται στο ότι ο ίδιος ο ηγέτης διαφοροποιεί τη συμπεριφορά και τη στάση του ανάλογα με τον χαρακτήρα και την ιδιοσυγκρασία του ακολούθου με τον οποίο συναναστρέφεται κάθε φορά. Υποστηρίζεται μάλιστα ότι ο ηγέτης δεν έχει κάποιο μέσο στυλ ηγεσίας το οποίο λειτουργεί σαν κανόνας συμπεριφοράς για τον ίδιο, αλλά αντιθέτως, το στυλ ηγεσίας εναλλάσσεται ανάλογα με τον ακόλουθο και την μεταξύ τους σχέση.

Στις αρχές της δεκαετίας του 1980, η θεωρία της συναλλαγής ηγέτη-μέλους περιγράφεται μέσα από 18 υποδιαστάσεις από τον Graen και τους συνεργάτες του. Την εμπιστοσύνη, την ικανότητα, τα κίνητρα, τη βοήθεια, την υποστήριξη, την κατανόηση, τα όρια ρόλου, την εξουσία, τις πληροφορίες, την επιρροή στη λήψη αποφάσεων, τις επικοινωνίες, την εμπιστοσύνη, την εκτίμηση, το ταλέντο, την ανάθεση, την καινοτομία, την τεχνογνωσία, τον έλεγχο των οργανωτικών πόρων και τον αμοιβαίο έλεγχο (Wakabayashi et al., 1980).

Στη συνέχεια, μέσα από το μοντέλο ηγεσίας δημιουργίας διαχωρίζονται οι σχέσεις των δυο μερών σε σχέσεις υψηλής και χαμηλής ποιότητας. Σαφώς μέσα από τις έρευνες ενισχύεται η σημασία σχέσεων με υψηλή ποιότητα ανάμεσα στα μέλη καθώς οι σχέσεις αυτού του είδους, σε αντίθεση με τις σχέσεις με χαμηλή ποιότητα, έχουν μια πληθώρα πλεονεκτημάτων τα οποία περιλαμβάνουν την βελτίωση της επίδοσης των εργαζόμενων (Duan et al., 2019), την ενίσχυση της εργασιακής δέσμευσης, της ικανοποίησης από την εργασία και την συνολική απόδοση (Liden et al., 2006). Επιπλέον, οι εργαζόμενοι σε εργασιακά περιβάλλοντα με υψηλής ποιότητας σχέσεις κοινωνικής ανταλλαγής απολαμβάνουν μεγαλύτερης στήριξης, βοηθημάτων και εμπιστοσύνης από τους ηγέτες τους (Martin et al., 2013) ενώ ενισχύεται η συνεργασία, η δέσμευση, η επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη της ομάδας και κατά συνέπεια ενισχύεται η οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και απόδοση (Graen et al., 2022). Μερικά ακόμα από τα

πλεονεκτήματα της ύπαρξης υψηλής ποιότητας σχέσεων είναι η δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται εμπιστοσύνη, ενδυνάμωση και εκτίμηση με αποτέλεσμα να βελτιώνεται η επικοινωνία, να ενισχύεται η ενασχόληση και η συνεργασία ανάμεσα στα μέλη και κατά συνέπεια να επηρεάζονται θετικά η αποτελεσματικότητα και η απόδοση των εργαζόμενων μέσα στον οργανισμό (Dirks et al., 2022). Επιπλέον έρευνες έχουν σχετίσει την υψηλή ποιότητα σχέσεων με την αίσθηση ευεξίας (Di Milia and Jiang, 2022; Martin et al., 2023) και τη μειωμένη πρόθεση αποχώρησης από την εργασία (Wu et al., 2023), ενισχύοντας την πεποίθηση ότι αποτελεί μια θετική στάση του ηγέτη με ποικίλλα πλεονεκτήματα για την ομάδα σε επίπεδο οργανισμού.

Οφείλουμε να τονίσουμε ότι για το μοντέλο της ηγεσίας δημιουργίας, η δημιουργία σχέσεων υψηλής ποιότητας δεν είναι κάτι άμεσο και εύκολα εφικτό αλλά αποτελεί ένα είδος σχέσης που απαιτεί ωρίμανση και βάθος χρόνου και το οποίο χαρακτηρίζεται με όρους κύκλους ζωής (Graen & Uhl-Bien, 1995). Στον πρώτο κύκλο, οι σχέσεις χαρακτηρίζονται ως τυπικές με πιο περιορισμένες αλληλεπιδράσεις ανάμεσα στα μέλη. Οι σχέσεις σε αυτό το κύκλο συνήθως αφορούν στην τυπική ανταλλαγή μελών σε εργασιακά πλαίσια και σε οικονομικές συναλλαγές κατά κύριο λόγο (Blau, 1964). Σε δεύτερο στάδιο, τα δυο μέρη μπορούν να ανταλλάσουν πληροφορίες και δεδομένα όχι μόνο μέσα σε αυστηρά εργασιακά όρια αλλά και για προσωπικά ζητήματα, ενώ στο τρίτο επίπεδο, χτίζονται πλέον αμοιβαίος σεβασμός, εμπιστοσύνη και υπάρχει πιο άμεση και ειλικρινής αλληλεπίδραση. Δεν περνάνε όλες οι σχέσεις στο τρίτο επίπεδο, και δεν υπάρχει και αυστηρό πλαίσιο χρόνου που υπαγορεύει τη δημιουργία του ζητούμενου τρίτου επιπέδου. Στο ώριμο, παρόλα ταύτα στάδιο της δημιουργίας σχέσεων υψηλής ποιότητας οι συναλλαγές περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων και αμοιβαίο σεβασμό, υποστήριξη και ένα αίσθημα αμοιβαιότητας το οποίο δίνει κίνητρο στον εργαζόμενο να αποδίδει καλύτερα στο εργασιακό πλαίσιο (Dulebohn et al., 2012; Rockstuhl, et al, 2012; Gerstner & Day, 1997)

Αξίζει να σημειωθεί ότι η θεωρία κοινωνικής ανταλλαγής έχει γίνει αντικείμενο μελετών για να ελεγχθεί ο ρόλος της πολιτισμικότητας στη δημιουργία σχέσεων ανάμεσα στους ηγέτες και τους ακόλουθους τους, οι οποίες έχουν υποδείξει ότι στην πραγματικότητα, η εθνικότητα και το πολιτισμικό υπόβαθρο του ηγέτη δεν παίζουν

σημαντικό ρόλο στη δημιουργία και ανάπτυξη των σχέσεων κοινωνικής ανταλλαγής. Επί παραδείγματι, οι Chen et al. (2014) αναφέρουν ότι η ποιότητα της σχέσης LMX έχει σχέση περισσότερο με τη θέσπιση συνεργατικών στόχων, τη συνεργασία και την αλληλεξάρτηση που αναπτύσσονται μέσα στα μέλη της ομάδας και όχι από το πολιτισμικό υπόβαθρο του ηγέτη στον εκάστοτε οργανισμό.

Πλέον, σε πιο σύγχρονα και ευέλικτα εργασιακά περιβάλλοντα, η θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής ξεκινά να αποκτά άλλη διάσταση, μεταμορφώνοντας το πώς αλληλεπιδρούν κι επικοινωνούν οι ηγέτες με τους ακολούθους τους στο σύγχρονο υβριδικό ή και πλήρως διαδικτυακό περιβάλλον εργασίας (Lee et al., 2023). Η ύπαρξη νεοφυών επιχειρήσεων και η συνύπαρξη ατόμων σε ομάδες με πιο ρευστούς και χαλαρούς ρόλους κάνει πιο επιτακτική από ποτέ την ανάγκη ύπαρξης ευελιξίας και καινοτομίας στο μοντέλο της κοινωνικής ανταλλαγής. Είναι συνεπώς ιδιαίτερα ουσιαστικής σημασίας να μπορεί η σχέση αυτή να προσαρμόζεται στα μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα (Hu et al., 2025).

Πιο σύγχρονες μελέτες ρίχνουν φως στη σημασία δημιουργίας ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος όπου οι ηγέτες ενισχύουν την ύπαρξη υψηλής ποιότητας σχέσεων, ένα περιβάλλον όπου οι ηγέτες εμπνέουν και δίνουν κίνητρο στους εργαζόμενους τους και τους ωθούν στην ευθυγράμμιση των επιχειρησιακών στόχων με τις προσωπικές τους φιλοδοξίες, την ενίσχυση της εργασιακής δέσμευσης και συνεπώς την επίτευξη εργασιακής ικανοποίησης (Chen et al., 2023a, 2024). Σε τέτοιου είδους εργασιακά πλαίσια, ο εργαζόμενος νιώθει προσωπική εκπλήρωση και έχει αίσθημα σκοπού ωθώντας τον να γίνει πιο παραγωγικός και να έχει πιο θετικές σχέσεις με τον ηγέτη (Graen et al., 2022). Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων, ερευνητές τονίζουν ότι ο ίδιος ο ηγέτης οφείλει να αναγνωρίζει τον ρόλο του περιβάλλοντος και του ευρύτερου πλαισίου στο οποίο δημιουργείται η κάθε είδους σχέση η δυναμική της οποίας είναι ιδιαίτερη και μοναδική και μεταβάλλεται για να προσαρμοστεί στις επιμέρους ανάγκες και επιταγές του σύγχρονου εργαζομένου.

Οι οργανωσιακές δομές, οι πολιτισμικές νόρμες και η δυναμική της κάθε εργασιακής βιομηχανίας μπορούν να επηρεάσουν άμεσα τη δυναμική των σχέσεων ανταλλαγής ηγέτη-μέλους. Για το λόγο αυτό, ο κάθε ηγέτης οφείλει να προσαρμόζει το στυλ ηγεσίας του, αφουγκραζόμενος τόσο το ευρύτερο εργασιακό και κοινωνικό πλαίσιο όσο

και τις ανάγκες κι απαιτήσεις του κάθε εργαζομένου του ξεχωριστά. Μόνο μέσα από ουσιαστικές σχέσεις αλληλεπίδρασης μπορεί να ενισχυθεί ο σύγχρονος οργανισμός και να επωφεληθεί άμεσα από τα οφέλη της δημιουργίας υψηλής ποιότητας σχέσεων ανάμεσα σε έναν ηγέτη και τους ακολούθους του.

2.4 Εργασιακή Απόδοση

Η εργασιακή απόδοση έχει να κάνει με το πόσο παραγωγικός είναι ο εργαζόμενος ενός οργανισμού σύμφωνα με τα πρότυπα εργασίας που του έχουν ανατεθεί (Campbell et al, 2015). Είναι ένας όρος πολυδιάστατος (Kaplan, Bradley, Luchman, & Haynes, 2009; Rotundo & Sackett, 2002; Viswesvaran & Ones, 2000) και αποτελεί ένα κρίσιμο εργαλείο για τη διοίκηση του κάθε οργανισμού καθώς μπορεί να αξιολογηθεί εάν έχουν επιτευχθεί οι δείκτες ανάπτυξης και αν μπορεί να διασφαλιστεί η βιωσιμότητα του (Zhang et al., 2010).

Σύμφωνα με τον Schermerhor, η απόδοση είναι το αποτέλεσμα της εργασίας κάποιου ή αυτό που δείχνει το κατά πόσο ο εργαζόμενος έχει επιτύχει τους εργασιακούς του στόχους μέσα σε έναν οργανισμό για ένα ορισμένο χρονικό διάστημα (Schermerhor, 1983). Ο Campbell (1990) αναφέρει ότι η απόδοση συνδέεται με τους στόχους που θέτει ο ίδιος ο οργανισμός όταν προσλαμβάνει εργαζόμενους και αξιολογείται με βάση το κατά πόσο αυτοί οι στόχοι έχουν επιτευχθεί. Για το λόγο αυτό, θα ήταν απαραίτητο για κάθε επιχείρηση να θέτει ξεκάθαρους στόχους σε κάθε εργαζόμενο με την πρόσληψη του σε αυτή έτσι ώστε η ίδια να μπορεί με αντικειμενικά, ουσιαστικά και σαφή κριτήρια να αξιολογεί το μέτρο κατά το οποίο αυτοί οι στόχοι έχουν επιτευχθεί έτσι ώστε να διασφαλιστεί η εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού (Dewettinck & Van Ameide, 2011). Τα κριτήρια αυτά πολλές φορές επηρεάζονται από παράγοντες όπως η επιθυμία του εργαζομένου να φέρει εις πέρας την εργασία του αποτελεσματικά αλλά και από την ίδια την ικανότητα του να την ολοκληρώσει (Shore et al., 1995) ενώ η τελική αξιολόγηση μπορεί να επιφέρει τόσο θετικό όσο και αρνητικό πρόσημο επηρεάζοντας με τη σειρά της μια σειρά από άλλους παράγοντες όπως η δημιουργία κινήτρων στους εργαζομένους (Minavard et al., 2013) ή η λήψη μέτρων για τη στοχευμένη ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων (Cascio, 2014) με απώτερο όφελος την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας του οργανισμού.

Σύμφωνα με ερευνητές, η εργασιακή απόδοση μπορεί να διακριθεί και να χωριστεί σε τρεις διαφορετικές κατηγορίες: την απόδοση εκτέλεσης των εργασιών (task performance), την πλαίσιακή απόδοση (contextual performance) και την αντιπαραγωγική απόδοση (counterproductive performance) (Sackett & Livens, 2008). Η πρώτη κατηγορία, αυτή της απόδοσης που αφορά στην εκτέλεση των εργασιών (task performance) περιλαμβάνει οποιαδήποτε ενέργεια παράγει αγαθά ή υπηρεσίες και η οποία με τη σειρά της αποτελείται από δυο επιμέρους κατηγορίες, αυτή κατά την οποία μετατρέπονται σε αγαθά τα ακατέργαστα υλικά και εκείνη που αφορά στην επισκευή ή διατήρηση των ήδη υπαρχόντων πόρων (Rottundo and Sackett, 2002). Στην απόδοση αυτού του είδους, οι ενέργειες και οι τυπικές απαιτήσεις για την εκτέλεση της εργασίας περιγράφονται συνήθως λεπτομερώς κατά την ανάλυση της θέσης εργασίας (Park et al., 2009) και αναγνωρίζεται η συνεισφορά του κάθε εργαζομένου από το κατά πόσο η απόδοση του συμμορφώνεται και εκπληρώνει την εν λόγω περιγραφή.

Η πλαίσιακή απόδοση (contextual performance) αφορά συμπεριφορές που έχουν να κάνουν με την ενίσχυση και βελτίωση του εργασιακού πλαισίου μέσα στο οποίο εκδηλώνεται η απόδοση της εκτέλεσης εργασιών (Borman & Motowidlo, 1993). Μέσα σε αυτή συμπεριλαμβάνονται συμπεριφορές που έχουν να κάνουν με την ενθάρρυνση και τη στήριξη των συναδέλφων (όπως η συνεργασία, η ευγένεια και η παρακίνηση), τη στήριξη του οργανισμού (όπως η αφοσίωση και η συμμόρφωση με τους γενικούς κανόνες) και την ανάληψη πρωτοβουλιών (την επιμονή και την προσωπική ανάπτυξη) (Borman et al., 2001). Τα παραπάνω σχετίζονται περισσότερο με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, τις αξίες, τους στόχους και τα ενδιαφέροντα και μπορεί να είναι εύκολο να τα παρατηρήσει κάποιος ακόμα και μέσα στα πλαίσια μιας συνέντευξης πρόσληψης σε εργασία (Funder, 1995, 2012) καθώς έχουν να κάνουν περισσότερο με το τι θα κάνει πραγματικά ο εργαζόμενος (Ployhart & Moliterno, 2011).

Τέλος, αντιπαραγωγική απόδοση (counterproductive performance) χαρακτηρίζεται η απόδοση εκείνη που μπορεί να χαρακτηριστεί σαν επιζήμια για την ευημερία και ευμάρεια ενός οργανισμού (Rotundo & Sackett, 2002) καθώς αποσπά το εργατικό δυναμικό από τους στόχους που έχουν τεθεί και επιφέρει ένα πλήθος αρνητικών συνεπειών. Χαρακτηριστικά παραδείγματα συμπεριφορών που μπορεί να προκαλέσουν

κακό σε μια επιχείρηση μπορεί να είναι η απώλεια στοιχείων, η επιθετική συμπεριφορά ή ακόμα και η χρήση ουσιών.

Αρκετές έρευνες συνδέουν την εργασιακή ικανοποίηση με την απόδοση των εργαζόμενων και κατά συνέπεια του οργανισμού αλλά είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι υπάρχουν επίσης έρευνες που σχετίζουν την εργασιακή απόδοση με το πολιτισμικό πλαίσιο στο οποίο μεγάλωσε αλλά και εργάζεται κάθε εργαζόμενος. Σε πιο ατομικιστικά και απρόσωπα εργασιακά περιβάλλοντα για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι αποφεύγουν να λειτουργήσουν με ομαδικότητα και συνεργατικότητα, κάτι που θα μπορούσε να φανεί επιζήμιο για την ανάπτυξη φιλικών και ενθαρρυντικών ανθρωπίνων σχέσεων και κατά συνέπεια να επιφέρει κινδύνους για την ανταγωνιστικότητα του οργανισμού. Για το λόγο αυτό, είναι περισσότερο καίρια από ποτέ η ενίσχυση του ρόλου των ηγετών με τρόπο τέτοιο ώστε οι ίδιοι να λειτουργούν σαν παράδειγμα συνεργατικότητας που δίνει έμφαση στην σύνδεση της ομάδας, την ανάπτυξη και διατήρηση συναδελφικών σχέσεων για την ενίσχυση της απόδοσης και την περαιτέρω εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού (Smith et al., 2003).

Κεφάλαιο 3. Ανάπτυξη Υποθέσεων

3.1 Η ταπεινή ηγεσία και η θεωρία της συναλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX)

Η ταπεινή ηγεσία μπορεί να επιφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα στους εργαζόμενους σε οργανωσιακό επίπεδο (Owens et al., 2013; Morris et al., 2005; Vera & Rodriguez-Lopez, 2004; Weick, 2001) και παρότι η ταπεινότητα στην ηγεσία συχνά παραμελείται στην οργανωσιακή έρευνα (Owens et al., 2015), μελέτες συγκλίνουν στο γεγονός ότι παίζει σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματική εφαρμογή της θεωρίας της συναλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX) (Chen et al., 2020; Carnevale et al., 2019).

Ένας ταπεινός ηγέτης μπορεί να έχει μια ακριβή εικόνα των δυνατοτήτων των ακολούθων του, να αναγνωρίζει τα λάθη, τις αδυναμίες τους και τα ισχυρά τους σημεία και να παραμένει ανοιχτός σε καινοτόμες ιδέες και ανατροφοδότηση (Owens et al., 2013). Σε ένα τέτοιο περιβάλλον ηγεσίας από “κάτω προς τα πάνω” (Owens et al., 2021), ο ηγέτης μπορεί να αποδεχτεί τη διαφορετικότητα, να διακρίνει τις δυνατότητες βελτίωσης και να θεωρηθεί πηγή εμπιστοσύνης εφόσον, δεχόμενος το λάθος, μπορεί να αποτελέσει άμεσο παράδειγμα θετικής συμπεριφοράς την οποία οι υφιστάμενοι θέλουν να ανταποδώσουν αναπτύσσοντας αμοιβαία δέσμευση στις σχέσεις της κοινωνικής ανταλλαγής (Carpazano & Mitchell, 2005).

Σε περιβάλλοντα ηγεσίας όπου η ταπεινότητα δεν διακρίνεται σαν αρετή, ο ηγέτης δημιουργεί σχέσεις υψηλής διαφοροποίησης με μέλη της ομάδας του τα οποία εκείνος μπορεί να θεωρεί ότι έχουν μεγαλύτερες δεξιότητες ή προοπτικές καλύτερης εργασιακής και κατά συνέπεια οικονομικής απόδοσης. Υπάρχει συνεπώς η εφαρμογή στοιχείων της διαφοροποιημένης ηγεσίας (Carnevale et al., 2019) κατά την οποία μέλη που είναι πιο ευνοημένα αποκτούν άμεση πρόσβαση σε γνώση και πληροφορία και συνεπώς χαίρουν μεγαλύτερων προνομίων. Ωστόσο, ένας ταπεινός ηγέτης που υιοθετεί την άσκηση ηγεσίας από κάτω προς τα πάνω μπορεί να δείξει ειλικρινές ενδιαφέρον για την εξέλιξη κάθε εργαζομένου και να επικεντρωθεί στην καλλιέργεια υψηλών δυαδικών σχέσεων ακόμα και με ακολούθους που μένουν στο περιθώριο αλλά μπορούν να αποδώσουν περισσότερο και να ευνοήσουν την ανάπτυξη και απόδοση του οργανισμού σε βάθος χρόνου.

Οι ταπεινοί ηγέτες μπορούν να αποτελέσουν παράδειγμα για τους υφισταμένους τους, εφόσον τους παρέχουν κίνητρο και επηρεάζουν με άμεσο τρόπο τη συμπεριφορά τους. Για παράδειγμα, ένας ταπεινός ηγέτης που δίνει κίνητρο στους εργαζομένους να αποδώσουν καλύτερα (Selvarajan et al., 2018) τους βοηθά και να διοχετεύσουν την ενέργεια τους με δημιουργικό και θετικό τρόπο, κάτι το οποίο μπορεί να φέρει με τη σειρά του θετικά αποτελέσματα στον οργανισμό (Tanskanen et al., 2019).

Καλύτερες σχέσεις συναλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX) υποδεικνύουν την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας (Loi et al., 2011) ενώ η ταπεινότητα στην ηγεσία μπορεί να ενισχύσει σημαντικά την αποτελεσματικότητα των σχέσεων ανταλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX) (Chen et al., 2020) κι αυτό γιατί υπάρχει άμεση σύνδεση ανάμεσα στον ταπεινό ηγέτη και την συμπεριφορά των ακολούθων (Owens & Heckman, 2012).

Το ειλικρινές ενδιαφέρον και η αποδοχή από τον ταπεινό ηγέτη δεν περνάει απαρατήρητη από τον εργαζόμενο. Αντιθέτως, λαμβάνεται το μήνυμα ότι υπάρχει η θέληση να γίνει αποδεκτό το λάθος με αποτέλεσμα την καλλιέργεια ενός κλίματος εμπιστοσύνης (Mayer et al., 2008) η οποία με τη σειρά της μπορεί να βελτιώσει και να ενισχύσει την αμοιβαία δέσμευση για την ενίσχυση καλών πρακτικών και τη βελτίωση των σχέσεων κοινωνικής ανταλλαγής (Croppazano & Mitchell, 2005). Δεν μπορεί κανείς να τονίσει αρκετά τη σημασία της δημιουργίας σχέσεων εμπιστοσύνης σε εργασιακά περιβάλλοντα, καθώς όπως τονίζεται και μέσα από έρευνες αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο των κοινωνικών συναλλαγών (Audernaert et al., 2016; Shore et al., 2006).

Ένας ηγέτης με ταπεινότητα μπορεί να δει με σαφήνεια και καθαρότητα τον εργαζόμενο του, να τονώσει τα θετικά του σημεία έτσι ώστε να τα χρησιμοποιήσει για το καλό του οργανισμού και να είναι ανοιχτός σε καινοτόμες ιδέες και ανατροφοδότηση (Owens et al., 2013). Συνεπώς, η προσωποποιημένη και διαφοροποιημένη σχέση LMX μπορεί να διευκολύνει και να βελτιώσει τα εργασιακά αποτελέσματα. Κατά συνέπεια, συμπεραίνουμε πως υπάρχει μια θετική συσχέτιση ανάμεσα στην ταπεινή ηγεσία και τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής LXM.

Υπόθεση 1: Η ταπεινή ηγεσία συσχετίζεται θετικά με τη συναλλαγή ηγέτη-μέλους

3.2 Συναλλαγή ηγέτη-μέλους και Εργασιακή Απόδοση

Η άσκηση της ηγεσίας προϋποθέτει τη δημιουργία και την ανάπτυξη σχέσεων ανάμεσα στα δυο μέλη, αυτά των ηγετών και των υφισταμένων τους. Όπως προαναφέρθηκε και παραπάνω, οι σχέσεις αυτές ονομάζονται δυαδικές (Chou et al., 2013; Graen 2015) και μπορούν να παραμένουν σε ένα αυστηρά εργασιακό πλαίσιο όπως ορίζει το συμβόλαιο του κάθε εργαζομένου ή, από την άλλη, να είναι υψηλής ποιότητας.

Ενώ στην πρώτη περίπτωση οι σχέσεις ηγετών-υπαλλήλων παραμένουν μάλλον τυπικές και δεν ευνοούν ιδιαίτερα την ενίσχυση και ενδυνάμωση του εργασιακού κλίματος αλλά αντίθετα συντελούν στην αποδυνάμωση του, στη δεύτερη περίπτωση, κατά την καλλιέργεια υψηλής ποιότητας σχέσεων, ενισχύεται η καλλιέργεια θετικών χαρακτηριστικών όπως η δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης, αφοσίωσης, σεβασμού, υποστήριξης και ειλικρίνειας ανάμεσα στα μέλη της ομάδας (Graen & Scandura, 1987). Πέρα από τα παραπάνω, σε τέτοιου είδους σχέσεις, οι εργαζόμενοι αισθάνονται μια αμοιβαιότητα ως προς τις εργασιακές συνεισφορές του κάθε μέλους, κάτι που βοηθάει κάθε εργασιακή σχέση να αναπτυχθεί (Liden et al., 1998), και συμβάλλει στο να θέτει ο εργαζόμενος εργασιακούς στόχους που μπορεί να συντελέσουν στο να προσπαθήσει περισσότερο για τον οργανισμό και να δώσει το κάτι παραπάνω, λαμβάνοντας ενεργό ρόλο στην ανάληψη ρίσκου και αποφάσεων (Liden et al., 2000), ευθύνης και ψυχολογικής ενδυνάμωσης (Seibert et al., 2011).

Ένα κλίμα υψηλής ποιότητας σχέσεων μεταξύ του ηγέτη και των ακολούθων του υποστηρίζεται ότι ενισχύει το κίνητρο στους εργαζόμενους να βελτιώσουν την απόδοση τους (Selvarajan et al., 2018). Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι ταπεινοί ηγέτες παρέχουν με την στάση τους ένα πλήρως υποστηρικτικό περιβάλλον και αρκετές ευκαιρίες για ανάπτυξη, αναγνωρίζουν και ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες των μελών τους και δημιουργούν ένα περιβάλλον που μπορεί να βελτιώσει σημαντικά την εργασιακή απόδοση (Erdogan & Bauer, 2010). Μέσα σε ένα τέτοιο εργασιακό κλίμα, στο οποίο ο εργαζόμενος έχει πλήρη πρόσβαση σε γνώση και υλικούς ή νοητικούς πόρους, υπάρχει η ασφάλεια ότι μπορούν να ξεπεραστούν τα τυχόν προβλήματα μέσα από την ενεργή εφαρμογή ιδεών και την αναζήτησή περαιτέρω πληροφοριών μέσα στην ομάδα (Audernaet et al., 2016) και της ειλικρινούς ανατροφοδότησης. Διευκολύνεται δε η δημιουργία ανοιχτών καναλιών επικοινωνίας που ενισχύουν τον ελεύθερο διάλογο ο

οποίος με τη σειρά του ευνοεί την ανοιχτή ροή και ανταλλαγή πληροφοριών και γνώσης, κάτι που με τη σειρά του ενισχύει την εκπλήρωση των ρόλων του κάθε εργαζομένου και των εργασιακών του καθηκόντων (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Πέρα από τα προαναφερθέντα, οι υψηλής ποιότητας σχέσεις ανάμεσα στον ηγέτη και τους ακολούθους του ενδυναμώνουν τους ακόλουθους και προσφέρουν μια ισχυρή οργανωσιακή δέσμευση ενώ από τα άμεσα οφέλη τους είναι και η υψηλή παραγωγικότητα και η μείωση του ψυχολογικού φόρτου η οποία με την σειρά της οδηγεί επιπλέον στην ενίσχυση της απόδοσης (C. J. Wang, 2016). Όλα τα παραπάνω μας οδηγούν στο σχηματισμό της υπόθεσης ότι οι σχέσεις συναλλαγής ηγέτη-μέλους παίζουν θετικό ρόλο στην ενίσχυση της εργασιακής απόδοσης. Συνεπώς, οδηγούμαστε στην δεύτερη υπόθεση:

Υπόθεση 2: Η συναλλαγή ηγέτη-μέλους συσχετίζεται θετικά με την εργασιακή απόδοση

3.3 Ταπεινή ηγεσία, σχέση συναλλαγής ηγέτη-μέλους και εργασιακή απόδοση

Η ταπεινή ηγεσία εμπεριέχει το πραγματικό ενδιαφέρον του ηγέτη για την ευημερία και την πρόοδο των ακολούθων του (Owens & Hekman, 2012). Μέσα σε ένα τέτοιο πλαίσιο, ο εργαζόμενος απολαμβάνει μια σειρά επαφών και συναναστροφών οι οποίες συντελούν στο να ενταθεί η προσπάθεια προς την επίτευξη των εργασιακών στόχων με άμεσο αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα του ίδιου αλλά και του συνόλου του οργανισμού. Μια τέτοια πρακτική δεν είναι συνήθως μονόπλευρη. Αντιθέτως περιλαμβάνει αλληλεπίδραση ανάμεσα στα δυο μέλη η οποία, μέσα από τη διαφοροποίηση και την προσωποποίηση των σχέσεων ηγέτη και μέλους, εντείνει όχι μόνο την προσπάθεια για προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη αλλά και την καλύτερη απόδοση του οργανισμού. Άλλωστε, η υπομονή, η συγχώρεση και η ειλικρίνεια, κύρια χαρακτηριστικά του ταπεινού ηγέτη συντελούν στο να υπάρχει διαφάνεια στο χειρισμό των διαπροσωπικών σχέσεων και βοηθούν να αναπτυχθεί ένα θετικό κλίμα ανάμεσα στα μέλη της ομάδας (Chiu et al., 2022) κάτι που με τη σειρά του συμβάλλει εξίσου στην αποδοτικότητα του οργανισμού μακροπρόθεσμα.

Δεδομένων των ερευνών που στηρίζουν πως η ταπεινή ηγεσία μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την επιτυχία ενός ηγέτη (Oc et al., 2015) και εφόσον, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, ο ηγέτης μπορεί να επηρεάσει τον τρόπο που αλληλεπιδρούν τα μέλη μιας ομάδας (Chartrand & Lakin, 2013; Radel et al., 2010; Dragoni, 2005; Naumann & Ehrhart, 2011) μέσα από την δική του στάση και συμπεριφορά, είναι σαφές ότι μέσα από την ειλικρινή αλληλεπίδραση μπορεί να χτιστεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης και ισχυρών σχέσεων το οποίο ενισχύει περαιτέρω την εργασιακή απόδοση. Ένας ταπεινός ηγέτης με τη στάση του και την ειλικρίνεια του ενισχύει την αντίληψη των ακολούθων του ότι είναι προσόν η καλλιέργεια στενών δυαδικών σχέσεων με υφισταμένους που χρήζουν μεγαλύτερης βοήθειας και θεωρούνται περισσότερο αδύναμοι (Canevale et al., 2019). Με οδηγό την αντίληψη αυτή, ο ταπεινός ηγέτης βάζει τους προσωπικούς του στόχους σε δεύτερο πλάνο και είναι διατεθειμένος να εργαστεί προς το κοινό καλό. Παρά την περιορισμένη διαθεσιμότητα χρόνου του, η εξατομίκευση και η άσκηση ηγεσίας από κάτω προς τα πάνω βοηθούν να αναγνωριστούν και να αξιοποιηθούν οι δυνατότητες κάθε μέλους της ομάδας σε πλήρη συνάρτηση με τις ανάγκες του οργανισμού (Owens & Hekman, 2012). Η ηγεσία επιπέδου 5, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, προϋποθέτει την ανάδειξη μελών του οργανισμού σε θέσεις στις οποίες ο κάθε εργαζόμενος θα ανθίσει και θα προσφέρει τα μέγιστα και μόνο ένας ταπεινός ηγέτης είναι σε θέση να μπορέσει με μεγαλοψυχία και ουδετερότητα να βάλει μπροστά το καλό της ομάδας αντί για το δικό του, να εμπνεύσει, να επιδείξει θέληση και αποφασιστικότητα και να κατατάξει τους υφισταμένους του σωστά με σκοπό να τους αναδείξει και να κάνει τον οργανισμό το καλύτερο που μπορεί (Collins, 2007). Η κύρια έννοια της ταπεινότητας εναπόκειται στο χαρακτηριστικό της προσωπικότητας εκείνο που θέλει το άτομο που την κατέχει να θέλει να εξυψώσει και να βελτιώσει τους άλλους (Chancellor & Lyubomirsky, 2013). Πέρα από τα παραπάνω, οι υψηλής ποιότητας σχέσεις συναλλαγής ηγέτη-μέλους μπορεί να κάνουν τους εργαζόμενους να δουλεύουν πιο αποδοτικά σαν αντάλλαγμα της στήριξης, της εμπιστοσύνης και της πρόσβασης σε πόρους από τον ηγέτη (Lee et al., 2023; Xu et al, 2012).

Σύμφωνα με τα παραπάνω, από την άσκηση της ταπεινής ηγεσίας απορρέει ένα πλήθος θετικών χαρακτηριστικών με συνέπεια να οδηγηθούμε στην πρώτη υπόθεση κατά την οποία η ταπεινή ηγεσία σχετίζεται θετικά με την συναλλαγή ηγέτη μέλους (Y1).

Επιπλέον, η συναλλαγή ηγέτη-μέλους σχετίζεται επίσης θετικά με την εργασιακή απόδοση (Υ2). Συνεπώς, μέσω αυτών των δυο υποθέσεων και συσχετίσεων, προκύπτει η τρίτη μας υπόθεση πως η ταπεινή ηγεσία σχετίζεται θετικά με την εργασιακή απόδοση μέσω της ενίσχυσης και της δημιουργίας υψηλής ποιότητας σχέσεων συναλλαγής ηγέτη-μέλους.

Αρκετές μελέτες επιβεβαιώνουν το γεγονός ότι η ταπεινή ηγεσία μπορεί να επηρεάσει την επιτυχία και την εργασιακή απόδοση όχι μόνο του εργαζομένου ατομικά (Li et al., 2010; Wang et al., 2022) αλλά και του οργανισμού σαν σύνολο μέσα από τις στρατηγικές αποφάσεις του ηγέτη οι οποίες έχουν να κάνουν όχι μόνο με τις αποφάσεις για την εικόνα του οργανισμού προς τα έξω αλλά και για τις σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα στον ίδιο τον οργανισμό (Ou et al., 2014). Εν κατακλείδι, λαμβάνοντας υπόψη όλα τα προηγούμενα, οι υψηλής ποιότητας σχέσεις συναλλαγής ηγέτη-μέλους αποτελούν το διαμεσολαβητικό παράγοντα που μας βοηθά να σχηματίσουμε την τρίτη υπόθεση της παρούσας διπλωματικής εργασίας και η οποία έχει ως εξής:

Υπόθεση 3: Η συναλλαγή ηγέτη-μέλους διαμεσολαβεί στη σχέση μεταξύ της ταπεινής ηγεσίας και εργασιακής απόδοσης

Κεφάλαιο 4. Μεθοδολογία

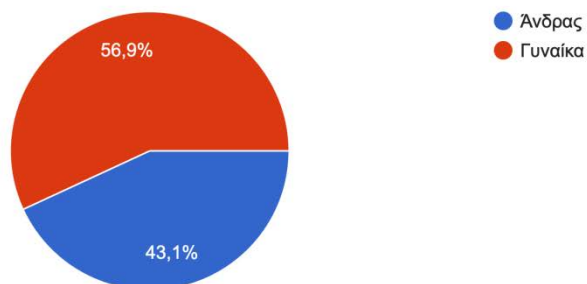
Στο κεφάλαιο αυτό αναλύουμε την διαδικασία της έρευνας που διεξήχθη για να ελέγξει τις υποθέσεις που αναπτύχθηκαν στην παρούσα διπλωματική. Για να καταλήξουμε σε συμπέρασμα αποδοχής ή απόρριψης των υποθέσεων μας, εφαρμόστηκε η ποσοτική μέθοδος ανάλυσης που βασίστηκε σε δειγματοληπτική έρευνα μέσω ερωτηματολογίου αυτοαναφοράς βασισμένο σε παλαιότερες έρευνες.

Συλλογή δεδομένων έχει γίνει από υπαλλήλους διοικητικών θέσεων σε υπουργεία από τους οποίους διασφαλίστηκε αρχικά η ανωνυμία. Έπειτα, αναλύθηκε ο σκοπός της έρευνας. Οι συμμετέχοντες απάντησαν εθελοντικά σε ερωτηματολόγιο που τους απεστάλη σε ηλεκτρονική μορφή και η συλλογή δεδομένων έγινε κατά το χρονικό διάστημα από Σεπτέμβριο του 2024 έως και τον Δεκέμβριο του ίδιου έτους.

Ερωτήθηκαν συνολικά 116 άτομα. Από αυτά, οι 51 είναι άντρες με ποσοστό 43% ενώ οι 65 είναι γυναίκες, σε ποσοστό 57%. Ο μέσος όρος ηλικίας είναι τα 41 έτη, με μικρότερη τιμή τα 19 έτη και μεγαλύτερη τα 65 έτη. Το μορφωτικό τους επίπεδο κατανέμεται ως εξής: ένα ποσοστό 52,6% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, το 20,7% απόφοιτοι ΑΕΙ, το 9,5% απόφοιτοι Γυμνασίου-Λυκείου και το 7,8% κάτοχοι διδακτορικού ενώ ένα ποσοστό 7,8% δηλώσαν ότι είναι απόφοιτοι ΤΕΙ. Η προϋπηρεσία των εργαζόμενων κυμαινόταν από 0-40 έτη συνολικά στην επαγγελματική τους πορεία, ενώ το ίδιο εύρος τιμής ισχύει και για την προϋπηρεσία τους στην παρούσα υπηρεσία. Το 30,1% των ερωτηθέντων εργαζόμενων είναι μόνιμοι υπάλληλοι, το 19,4% είναι μετακλητοί υπάλληλοι σε υπουργεία, το 2,8% είναι συμβασιούχοι υπάλληλοι ενώ ένα 46,3% απάντησε κάτι άλλο.

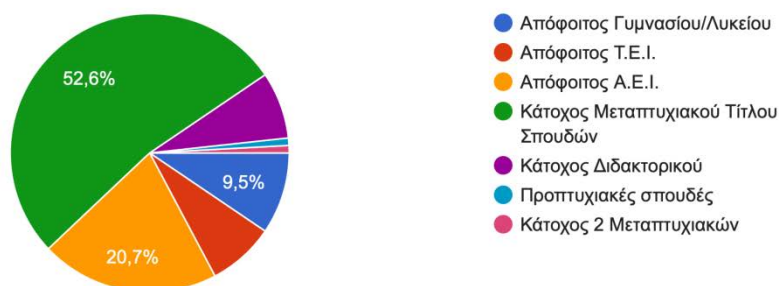
Συνολικά, οι προαναφερθείσες τιμές συνοψίζονται στα παρακάτω γραφήματα:

Φύλο
116 απαντήσεις



Διάγραμμα 1: Φύλο

Επίπεδο Εκπαίδευσης
116 απαντήσεις



Διάγραμμα 2: Επίπεδο Εκπαίδευσης

4.1 Κλίμακες Μέτρησης

Τα ερωτήματα που χρησιμοποιήθηκαν για την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής είναι μέρος παλαιότερων ερευνών της διεθνούς βιβλιογραφίας με ευρέως αποδεκτή αξιοπιστία και εγκυρότητα.

Παρουσιάζεται, λοιπόν, στο παρόν κεφάλαιο μια ανάλυση των ερωτημάτων και των μεταβλητών όπως διατυπώθηκαν στο ερωτηματολόγιο αλλά και οι κλίμακες μέτρησης για τις συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών.

4.1.1 Δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά

Αρχικά, οι εργαζόμενοι απάντησαν σε ερωτήματα σχετικά με το φύλο, την ηλικία τους και την εργασιακή τους εμπειρία αλλά και το καθεστώς εργασίας τους. Πιο

συγκεκριμένα, οι ερωτήσεις αφορούσαν στο φύλο (1 = άντρας, 2 = γυναίκα), το επίπεδο εκπαίδευσης (1 = Απόφοιτος γυμνασίου/λυκείου, 2 = Απόφοιτος Τ.Ε.Ι, 3 = Απόφοιτος Α.Ε.Ι., 4 = Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, 5 = Κάτοχος διδακτορικού, 6 = Άλλο). Τα ερωτήματα που αφορούν την ηλικία, το καθεστώς εργασίας, τα χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας και τα χρόνια προϋπηρεσίας στην παρούσα επιχείρηση αφέθηκαν ως ανοιχτού τύπου και οι συμμετέχοντες απάντησαν με ακριβή περιγραφή.

4.2.2 Εργαλείο μέτρησης ταπεινότητας στην ηγεσία, της θεωρίας συναλλαγής ηγέτη-μέλους και εργασιακής απόδοσης

Για τη σύνταξη του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Likert πέντε στοιχείων (five-item Likert scale). Με αυτή την κλίμακα, 5 μονάδων διαβάθμισης από το 1 έως το 5, εκτιμούνται οι απόψεις και οι συμπεριφορές. Εν προκειμένω, η διαβάθμιση για τα ερωτήματα στις ερωτήσεις ήταν: 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ Απόλυτα).

4.2.3 Ταπεινότητα στην ηγεσία

Η έννοια της ταπεινότητας στο πρόσωπο του ηγέτη (Leader Humility), μετρήθηκε με εννέα διατυπωμένα ερωτήματα από τους Owens et al., 2013. Τα ερωτήματα περιελάμβαναν ερωτήσεις όπως “Ο/Η προϊστάμενος μου αναζητά ενεργά ανατροφοδότηση (feedback), ακόμη και αν αυτή είναι επικριτική”, “Ο/Η προϊστάμενος μου, σε περίπτωση που δεν ξέρει να κάνει κάτι το παραδέχεται”, “Ο/Η προϊστάμενος μου αναγνωρίζει όταν οι άλλοι έχουν περισσότερες γνώσεις ή ικανότητες από αυτόν/ήν”. Η τιμή του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach Alpha για τη μεταβλητή αυτή ήταν $\alpha = 0,759$.

4.2.4 Θεωρία Συναλλαγής Ηγέτη-Μέλους

Για τη θεωρία συναλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX) διατυπώθηκαν 24 ερωτήματα από τους (Liden and Maslyn, 1998) τα οποία με τη σειρά τους αφορούσαν στην έννοια της επιρροής (affect), στην έννοια της αφοσίωσης (loyalty), στη συνεισφορά (contribution) και στον επαγγελματικό σεβασμό (professional respect). Μεταξύ άλλων, το ερωτηματολόγιο περιελάμβανε ερωτήματα όπως “Μου αρέσει πολύ ο/η προϊστάμενος/ή μου ως άνθρωπος”, “Ο/Η προϊστάμενος/η μου υπερασπίζεται τις πράξεις μου σε

κάποιον/α ανώτερο/η ακόμα και χωρίς να έχει πλήρη γνώση του εν λόγω θέματος” και “είμαι εντυπωσιασμένος/η με τις γνώσεις του/της προϊστάμενου/ης μου που έχει για την δουλειά του/της.” Η τιμή του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach Alpha για τη συγκεκριμένη μεταβλητή ήταν $\alpha = 0,919$.

4.2.5 Εργασιακή Απόδοση

Για την εργασιακή απόδοση (job performance) χρησιμοποιήθηκαν συνολικά επτά ερωτήματα από τους Williams, L. J., Anderson, S. E. (1991). Ανάμεσα στα ερωτήματα, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν στα εξής: “Ανταπεξέρχομαι επαρκώς στα καθήκοντα που μου έχουν ανατεθεί”, “Εκπληρώνω τις υποχρεώσεις που προβλέπονται από την περιγραφή της εργασίας μου”, και “Εκτελώ τις δραστηριότητες που αναμένονται από εμένα”. Η τιμή του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach Alpha για τη συγκεκριμένη μεταβλητή ήταν $\alpha = 0,869$

Κεφάλαιο 5. Αποτελέσματα

Για την ανάλυση και επεξεργασία των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από την έρευνα για τις ανάγκες εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα IBM SPSS Statistics 25.

Οι απαντήσεις των ερωτηθέντων έδειξαν συγκεκριμένα αποτελέσματα σχετικά με τις έννοιες που εξετάσαμε. Σαν ανεξάρτητη μεταβλητή είναι η ταπεινότητα στο πρόσωπο του ηγέτη ενώ εξαρτημένες μεταβλητές είναι η συναλλαγή ηγέτη-μέλους και η εργασιακή απόδοση.

Η στατιστική ανάλυση των δεδομένων μας υπέδειξε τον δείκτη αξιοπιστίας Cronbach για την κάθε μεταβλητή της έρευνας. Χαρακτηριστικά, ο Δείκτης Cronbach Alpha αξιολογεί την εσωτερική συνέπεια ή συνοχή ενός συνόλου ερωτήσεων ή δεδομένων που αξιολογούν την ίδια έννοια-μεταβλητή (Ουζούνη & Νακάκης, 2011). Μετράει, δηλαδή, το κατά πόσο συνδέονται τα επιμέρους στοιχεία μιας κλίμακας μεταξύ τους και με αυτό τον τρόπο μπορούμε να αξιολογήσουμε αν τα αποτελέσματα μας είναι σταθερά και αξιόπιστα.

Αξίζει να αναφερθεί ότι ο δείκτης Cronbach μπορεί να έχει τιμές από 0 έως 1. Θεωρείται κοινά αποδεκτό ότι για να οριστεί μια κλίμακα φέρεγγυα και αξιόπιστη, πρέπει να οριστεί το όριο σαν $\alpha > 0,70$. Σε περιπτώσεις που ο δείκτης Cronbach είναι $> 0,9$, τα αποτελέσματα θεωρούνται εξαιρετικά συνεπή, ενώ σε τιμές από 0,8 έως 0,9 υπάρχει καλή συνοχή. Σε κλίμακες από 0,7 έως και 0,8 υποστηρίζεται ότι υπάρχει οριακά αποδεκτή συνέπεια και όταν ο δείκτης είναι $< 0,7$ φανερώνει χαμηλή συνέπεια και πιθανά προβλήματα με τη σύνθεση των ερωτήσεων. Στην παρούσα διπλωματική εργασία, ο δείκτης Cronbach βρέθηκε να έχει τιμές πάνω από 0,7 επικυρώνοντας την αξιοπιστία των δεικτών αξιοπιστίας.

Συγκεκριμένα, ο Δείκτης αξιοπιστίας Cronbach Alpha για την ταπεινή ηγεσία είναι 0,759 φανερώνοντας μια ικανοποιητική συνέπεια. Ο δείκτης Cronbach Alpha για την κλίμακα σχέσεων συναλλαγής ηγέτη-μέλους βρέθηκε στα 0,919 υποδεικνύοντας εξαιρετική συνέπεια. Η ανάλυση της αξιοπιστίας για την κλίμακα της εργασιακής απόδοσης έδειξε τιμή 0,869 φανερώνοντας υψηλή συνέπεια.

Έλεγχος Δείκτη Αξιοπιστίας

Μεταβλητές	Cronbach's Alpha	N
Ταπεινή ηγεσία	,759	9
Συναλλαγή ηγέτη-μέλους	,919	16
Εργασιακή απόδοση	,869	5

Πίνακας 5.1 Δείκτες αξιοπιστίας Cronbach

	Ταπεινότητα του ηγέτη	Συναλλαγή ηγέτη-μέλους	Εργασιακή απόδοση
Δείγμα	116	116	116
Μέση τιμή	3,5287	3,5996	4,4672
Τυπική απόκλιση	1,0034	,7422	,5557

Πίνακας 5.2 Περιγραφική στατιστική. Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις των μεταβλητών

5.2 Ανάλυση Συσχετίσεων

Για τον έλεγχο των γραμμικών σχέσεων μεταξύ των βασικών μεταβλητών πραγματοποιήθηκε ανάλυση Pearson μεταξύ των μεταβλητών που ορίσαμε. Συγκεκριμένα, σαν ανεξάρτητη μεταβλητή ορίσαμε την ταπεινότητα στο πρόσωπο του ηγέτη και οι μεταβλητές συναλλαγής ηγέτη-μέλους και εργασιακή απόδοση ήταν οι εξαρτημένες μεταβλητές. Όλες οι συσχετίσεις που παρουσιάζονται στον πίνακα είναι σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Φύλο (1)									
Ηλικία (2)	0,136								
Επίπεδο Εκπαίδευσης (3)	-0,032	0,100							
Καθεστώς Εργασίας (4)	-0,209	-0,325	0,014						
Επαγγελματική Εμπειρία (5)	-0,025	0,815	-0,035	-0,272					
Χρόνος Προϋπηρεσίας στην παρούσα υπηρεσία (6)	0,086	0,649	-0,184	-0,243	0,659				
Ταπεινότητα στην ηγεσία (7)	-0,023	-0,056	-0,095	0,170	-0,063	0,054			
Σχέσεις ηγέτη-μέλους (8)	0,106	0,095	-0,003	0,002	0,105	0,086	0,636		
Εργασιακή Απόδοση (9)	0,120	0,108	0,026	-0,007	0,117	0,094	0,121	0,461	

Πίνακας 5.1 Συσχετίσεις μεταβλητών (correlations)

Συναλλαγή ηγέτη-μέλους	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
Ταπεινότητα στην ηγεσία	,4894	,0520	9,4142	,0000	,3864	,5923

Πίνακας 5.2: Σχέση LMX και ταπεινότητας στην ηγεσία

Εργασιακή Απόδοση	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
LMX	,4559	,0836	5,4555	,0000	,2903	,6214

Πίνακας 5.3: Σχέση εργασιακής απόδοσης και LMX

Έμμεση επίδραση του X στο Y	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
LMX	,223	,065	,124	,378

Πίνακας 5.4: Έμμεση επίδραση του X στο Y

X Ταπεινότητα στην ηγεσία

Y Εργασιακή απόδοση

Σύμφωνα με την ανάλυση παλινδρόμησης που διεξήχθη, προκύπτει ότι:

Μελετώντας τον πίνακα 5.4 η ταπεινότητα του ηγέτη σχετίζεται σημαντικά θετικά στατιστικά με το LMX ($B=0,4894$, $p<0.01$) άρα υποστηρίζεται η υπόθεση 1.

Σύμφωνα με τον πίνακα 5.5 η εργασιακή απόδοση σχετίζεται στατιστικά θετικά σημαντικά με το LMX ($B=0,4559$, $pp<0.01$) άρα επιβεβαιώνεται η υπόθεση 2.

Σύμφωνα με τον πίνακα 5.6 συμπεραίνουμε από την εξέταση των αποτελεσμάτων ότι το LMX παίζει μεσολαβητικό ρόλο μεταξύ ταπεινότητας του ηγέτη και της εργασιακής απόδοσης καθώς στο διάστημα μεταξύ του κατώτερου επιπέδου διαστήματος εμπιστοσύνης (BootLLCI) και του ανώτερου επιπέδου διαστήματος εμπιστοσύνης (BootULCI) δεν εμφανίζεται το 0, άρα με τον τρόπο αυτό, επιβεβαιώνεται η υπόθεση 3.

Κεφάλαιο 6. Συζήτηση-συμπεράσματα

6.1 Θεωρητική συζήτηση

Στο σύγχρονο ολοένα εξελισσόμενο και μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον, η έννοια της ηγεσίας και τα χαρακτηριστικά του ηγέτη έχουν απασχολήσει πλήθος ερευνητών και έχουν αποτελέσει πεδίο συζητήσεων και μελετών από διάφορα επιστημονικά πεδία. Στη συγκεκριμένη έρευνα, επικεντρωθήκαμε στη μελέτη της σημασίας της ταπεινότητας και την προσδιορίσαμε σύμφωνα με παλαιότερες έρευνες όπως αυτή των Owens et al. (2013) που συμφωνούν στην κατάταξη της σαν μια αρετή με κέντρο τον εργαζόμενο σαν ανθρώπινη οντότητα. Συμφωνούμε, λοιπόν, με ένα πλήθος μεταγενέστερων αλλά και νεότερων ερευνών που θεωρούν την ταπεινότητα ένα πολυδύναμο εργαλείο στην προσωπικότητα του ηγέτη η οποία συμβάλλει στην εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία κάθε οργανισμού που διοικείται από έναν τέτοιο ηγέτη.

Αρχικά, αξίζει να αναφερθεί ότι μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον στο οποίο ο ηγέτης έχει διατηρήσει ανοιχτούς τους διαύλους επικοινωνίας και η λήψη των αποφάσεων αποτελεί υπόθεση όλων, σε ένα περιβάλλον το οποίο ενισχύει τη μάθηση και ευνοεί την ανοιχτή ανταλλαγή πληροφοριών μέσω της υποδειγματικής συμπεριφοράς της ηγεσίας, είναι απολύτως λογικό και φυσικό οι εργαζόμενοι να βιώνουν συναισθηματική δέσμευση και να ενισχύεται η αποτελεσματικότητα της ομάδας και του οργανισμού όπως αναφέρεται και σε μελέτες των Hassan et al (2013). Μέσα από την παρούσα έρευνα έγινε μια προσπάθεια εξερεύνησης των χαρακτηριστικών ενός ταπεινού ηγέτη ανάμεσα στα οποία εντοπίστηκαν και αρετές όπως η ενσυναίσθηση, η δικαιοσύνη, η αυτοκριτική, ο σεβασμός, η διάθεση να είναι ο ηγέτης ανοιχτός στη μάθηση και την κριτική αλλά και η σταθερότητα στα πιστεύω του (Argandoña, 2014). Μέσα από όλα αυτά τα χαρακτηριστικά, εντοπίστηκε η ανάγκη για διαρκή εξέλιξη η οποία μεταδίδεται και στα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού και ενισχύει την αμεσότητα και το χτίσιμο σχέσεων και δεσμών εμπιστοσύνης καθώς οι εργαζόμενοι εργάζονται με σκοπό να καθρεφτίσουν τις αρετές ενός ηγέτη τον οποίο εκτιμούν και ο οποίος πιστεύει σε εκείνους.

Πέρα από την σημασία της ταπεινότητας σαν αρετή στο πρόσωπο ενός ηγετικού στελέχους ενός οργανισμού, μέσα από την παρούσα έρευνα, έγινε μια προσπάθεια

εντοπισμού συσχέτισης της εν λόγω αρετής με την δημιουργία ισχυρών σχέσεων και δεσμών ανάμεσα στα μέλη της ομάδας και πιο συγκεκριμένα στις σχέσεις συναλλαγής ανάμεσα στον ηγέτη και τα μέλη ενός οργανισμού. Σύμφωνα με πλήθος ερευνών, η δημιουργία υψηλής ποιότητας σχέσεων είναι εξαιρετικά σημαντική και ωφέλιμη και τα πλεονεκτήματα της μπορεί να ποικίλλουν από την αύξηση στην απόδοση των εργαζόμενων έως και την μείωση στην επιθυμία των τελευταίων να αποχωρήσουν από τον οργανισμό (Wei et al., 2023). Όπως επιβεβαιώνεται και από τα παρόντα ευρήματα, ο βαθμός συσχέτισης της ταπεινότητας στο πρόσωπο του ηγέτη με τη δημιουργία σχέσεων ανταλλαγής ηγέτη-μέλους είναι αρκετά μεγάλος και θεωρείται σημαντικό να αναγνωριστεί η σημασία ενός ηγέτη που εμπνέει και κινητοποιεί ενθαρρύνοντας και κινητοποιώντας τους εργαζόμενους του προς την ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους και της προσωπικής εξέλιξης. Συμφωνούμε, με αυτό τον τρόπο τόσο με μελέτες των Bauer et al. (2006) των Seibert et al. (2017) αλλά και των Wang et al. (2024) που θέλουν τις υψηλής ποιότητας σχέσεις ανταλλαγής ηγέτη-μέλους να συμβάλλουν σε πλήθος θετικών συμπεριφορών που προστατεύουν από αρνητικές συνέπειες και διευκολύνουν την πρόσβαση σε πλήθος εργασιακών πόρων. Χρειάζεται να τονίσουμε ότι η αμοιβαιότητα στις σχέσεις ανταλλαγής ηγέτη-μέλους εμφανώς ενισχύει την εμπιστοσύνη, τη διαφάνεια και την ανάγκη για εργασία προς τους κοινούς στόχους της ομάδας προς όφελος του οργανισμού όπως αναφέρεται χαρακτηριστικά και σε έρευνες των Dulebohn et al. (2012).

Ένας ταπεινός ηγέτης μπορεί να αποτελέσει πραγματική πηγή έμπνευσης και δημιουργίας και να συμβάλλει θετικά σε ένα πλήθος αλλαγών στο εργασιακό περιβάλλον καθώς με το παράδειγμα του μπορεί να συνεισφέρει στην εξάλειψη έντονων συναισθημάτων πίεσης και άγχους των εργαζόμενων και να βοηθήσει να αναγνωριστούν πιο εύκολα λάθη και παραλείψεις. Εργαζόμενοι σε ένα κλίμα που υπογραμμίζει την εργασιακή ισότητα και εξαλείφει τον εγωκεντρισμό και την ματαιοδοξία μπορούν να εργαστούν με μεγαλύτερη ικανοποίηση και να ενισχύσουν την εργασιακή απόδοσή τους. Όλα τα παραπάνω ευρήματα της παρούσας εργασίας συνάδουν επίσης με ένα πλήθος παλαιότερων ερευνών οι οποίες θέλουν την εργασιακή απόδοση να σχετίζεται σημαντικά με την υψηλή ποιότητα σχέσεων συναλλαγής ηγέτη-

μέλους όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται στις μετά αναλύσεις των Chandler et al., (2022) και Wang et al., (2024) αλλά και στις μελέτες των Chen et al. (2023).

Αξίζει επίσης να αναφερθεί ότι η ταπεινότητα στο πρόσωπο του ηγέτη μπορεί να ενισχύσει την εργασιακή απόδοση. Το εύρημα της παρούσας εργασίας ενισχύεται και επιβεβαιώνεται και από τα αποτελέσματα ερευνών των Al Wali et al. (2022) και Luo et al. (2022), Mao et al. (2019), Owens et al. (2013), όπου η ταπεινότητα θεωρείται το χαρακτηριστικό εκείνο στην προσωπικότητα ενός ηγέτη το οποίο είναι ικανό να επιφέρει συναισθηματική αλλαγή και να εμπνεύσει την αποτελεσματική εργασία ενισχύοντας την εργασιακή απόδοση. Αναμφίβολα, η παρουσία ενός ταπεινού ηγετικού στελέχους ενισχύει την αίσθηση συνεισφοράς στον κάθε εργαζόμενο, ο οποίος θεωρεί ότι η παρουσία του είναι εξίσου σημαντική με των υπολοίπων και με αυτόν τον τρόπο βελτιώνει την αυτοεικόνα του και ενισχύεται η πεποίθηση του ότι οφείλει να χειριστεί αποτελεσματικά στόχους και εργασίες. Όσο το κάθε μέλος μια ομάδας παραμένει ανοιχτό και δεκτικό στη μάθηση, παραδειγματιζόμενοι από έναν ταπεινό ηγέτη, τόσο κατευθύνεται το εργατικό δυναμικό στο να αναζητά βοήθεια και ανατροφοδότηση από συνεργάτες και να ωθείται προς μια κατεύθυνση κατά την οποία βελτιώνονται οι εργασιακές τους αποδόσεις.

6.2 Πρακτική συζήτηση

Μέχρι στιγμής, στις προηγούμενες ενότητες της παρούσας εργασίας έχει υπογραμμιστεί η σημασία της ταπεινότητας στο πρόσωπο του ηγέτη σαν ένα χαρακτηριστικό με ποικίλες θετικές προεκτάσεις στο εργατικό δυναμικό ενός οργανισμού. Εν προκειμένω, παρουσιάζεται η θετική συσχέτιση της ταπεινότητας με τη δημιουργία υψηλής ποιότητας σχέσεων ανταλλαγής ηγέτη-μελών αλλά και με την εργασιακή απόδοση και ικανοποίηση των εργαζομένων. Αναμφισβήτητα, τα εν λόγω ευρήματα καθιστούν την ταπεινότητα στην ηγεσία ένα χαρακτηριστικό το οποίο μπορεί να μεταμορφώσει θετικά έναν οργανισμό και να συμβάλλει καθοριστικά στην ανάπτυξη και ανέλιξη των εργαζομένων αλλά και του συνόλου του οργανισμού καθώς επιτυγχάνονται συστηματικά οι επιχειρησιακοί στόχοι.

Λαμβάνοντας όλα τα παραπάνω υπόψη θα ήταν εύκολο να συμπεράνουμε ότι η ταπεινότητα στο πρόσωπο ηγετικών στελεχών οφείλει να είναι μια αρετή που

αναζητείται και απαιτείται για την εύρυθμη λειτουργία της ομάδας. Παρόλα αυτά, αξίζει να σημειωθεί ότι η αναγνώριση της και η ύπαρξη της ταπεινότητας σε πρόσωπα που κατέχουν θέσεις-κλειδιά σε οργανισμούς δεν είναι πάντα κάτι απλό και εύκολο να συναντηθεί για μια πληθώρα λόγων. Αρχικά, παρότι ένας ταπεινός ηγέτης αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για έναν οργανισμό, είναι τις περισσότερες φορές δύσκολο να αναγνωριστεί η αξία του σε ένα πλήρως ανταγωνιστικό περιβάλλον το οποίο πολλές φορές απαιτεί καθημερινή προβολή των επιτευγμάτων και των επαγγελματικών πρωτοβουλιών. Αν και κάθε σύγχρονος οργανισμός οφείλει να αναγνωρίζει ποιοτικά χαρακτηριστικά στελεχών, δείκτες μέτρησης απόδοσης συχνά παραγκωνίζουν την αξία προσωπικών χαρακτηριστικών της προσωπικότητας όπως η ταπεινότητα και ενισχύουν αρκετές φορές τη μαχητικότητα, την αυτο-προβολή και την αλαζονεία. Για το λόγο αυτό, ένα σημαντικό μέτρο το οποίο θα μπορούσε να βοηθήσει είναι η διεξαγωγή εκπαιδευτικών προγραμμάτων κατά τα οποία τα στελέχη έρχονται σε σύνδεση με τον εαυτό τους και αποδέχονται τις δυνατότητες και τις αδυναμίες τους, ενδυναμώνοντας τόσο την ικανότητα αυτογνωσίας όσο και την πεποίθηση ότι η σύνδεση της ομάδας μπορεί να φέρει με μεγαλύτερη ευκολία το επιθυμητό αποτέλεσμα. Μέσα από τη συνεχή, διαρκή, ουσιαστική και ειλικρινή εκπαίδευση μπορεί ένας ηγέτης να θεωρηθεί έτοιμος να συνεισφέρει καθώς αποτελεί παράδειγμα προς μίμηση που ενισχύει την εμπιστοσύνη (Hummels & Roosendaal, 2001) και εμπνέει το σεβασμό, δημιουργεί ασφαλή χώρο για έκφραση, ειλικρινή συνεργασία και συντελεί στην εξέλιξη του οργανισμού.

Ασφαλώς και μέσα από την προσωπική αυτογνωσία μπορεί ένας ηγέτης να αναγνωρίσει και να εναρμονίσει τις προσωπικές του επιδιώξεις με τους στόχους του οργανισμού σαν σύνολο και συνεπώς να παραγκωνιστούν προσωπικές διαμάχες και αισθήματα ανταγωνισμού. Λειτουργώντας σαν παράδειγμα με την ταπεινή του στάση ένας ηγέτης μπορεί να ενώσει την ομάδα, να βοηθήσει να λειτουργήσει ο κάθε εργαζόμενος αρμονικά με τους υπολοίπους και να εναρμονιστούν προσωπικές επιδιώξεις με τους οργανωσιακούς στόχους.

Όλα τα παραπάνω προϋποθέτουν ένα εργατικό δυναμικό το οποίο χαρακτηρίζεται και το ίδιο μεμονωμένα από τα εν λόγω χαρακτηριστικά της ταπεινότητας. Συνεπώς, μια πιθανή πρόταση για την ενίσχυση της αρετής της ταπεινότητας μέσα στον οργανισμό

θα μπορούσε να αφορά στο κομμάτι της πρόσληψης του εργατικού δυναμικού από τους υπεύθυνους. Είναι σημαντικό, σε αυτό το σημείο να αναγνωρίζεται η σημασία ανάδειξης χαρακτηριστικών της προσωπικότητας κατά την πρόσληψη και να γίνεται όσο πιο σωστά η αποτύπωση της προσωπικότητας του κάθε εργαζομένου. Ειδικές και ξεχωριστές συνεντεύξεις με μέλη της ομάδας και τεστ προσωπικότητας είναι σημαντικό να αναδεικνύουν συγκεκριμένα επιθυμητά χαρακτηριστικά προσωπικότητας. Με αυτό τον τρόπο, ενισχύεται η εταιρική κουλτούρα συνεχούς μάθησης και παραδειγματοποίησης καθώς οι ταπεινοί εργαζόμενοι έρχονται στο προσκήνιο και συνεπώς μπορούν να συνεισφέρουν ουσιαστικά στην μείωση του αθέμιτου ανταγωνισμού που θέλει αλαζονικές και εγωιστικές συμπεριφορές να επιβραβεύονται.

Επιπροσθέτως, μια εταιρική κουλτούρα που ενισχύει την ταπεινότητα επιπλέον οφείλει να δημιουργεί πρακτικές εντός ενός οργανισμού που εκπαιδεύει, επιβραβεύει, ενισχύει και επικεντρώνεται στην ύπαρξη της αρετής αυτής όχι μόνο στα ηγετικά της στελέχη αλλά και σε κάθε εργαζόμενο. Πιο συγκεκριμένα, η θέσπιση προγραμμάτων συμβουλευτικής, σεμιναρίων, πρακτικών εκπαίδευσης και καθοδήγησης όχι μόνο σε ηγετικά στελέχη αλλά και σε εργαζομένους και η συνεργασία με άλλους επαγγελματίες για την ενίσχυση της αρετής αυτής στην προσωπικότητα τους θα ενισχύσει σημαντικά την ανάδειξη της εν λόγω αρετής. Επιπλέον, η συνεχής, ειλικρινή αλληλεπίδραση των διευθυντικών στελεχών με όλους ανεξαιρέτως τους εργαζόμενους του οργανισμού και η φυσική συναναστροφή και ανατροφοδότηση αλλά και η δικτύωση όλων μπορεί επίσης να συντελέσει στην ομαλή, ανοιχτή ροή πληροφοριών και να διευκολύνει την επίλυση προβλημάτων. Επιπροσθέτως, η παγίωση των θέσεων αυτών μπορεί να μεταβάλλει εν καιρώ την εικόνα της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού καθώς ενισχύεται η εργασιακή δέσμευση, η ικανοποίηση, η απόδοση και η αφοσίωση των εργαζόμενων μέσα από την σαφή κατανομή των εργασιακών καθηκόντων τους (Lin et al., 2024).

Συμπληρωματικά με τη φυσική συναναστροφή και άμεση επαφή και επικοινωνία, η θέσπιση μιας κουλτούρας κυκλικής εργασίας σε όλα τα πόστα θα μπορούσε να συνεισφέρει στην τόνωση του αισθήματος της ενσυναίσθησης για το εργασιακό κομμάτι του καθενός. Με αυτό τον τρόπο όχι μόνο αναγνωρίζεται η συνεισφορά του καθενός αλλά αναδεικνύονται και οι κλίσεις του κάθε εργαζομένου. Επιπλέον, οι συνεντεύξεις και οι ανοιχτού τύπου συζητήσεις με όλους ανεξαιρέτως μπορούν να

προσφέρουν ουσιαστικά και να ωθήσουν προς ένα κλίμα ενσυναίσθησης στον εργασιακό χώρο καθώς ενισχύουν το μοίρασμα εμπειριών και γνώσεων. Με αυτό τον τρόπο, ευνοείται η ανατροφοδότηση, ο αναστοχασμός και η αξιοποίηση όλου του ανθρώπινου δυναμικού.

Τέλος, μια εργασιακή κουλτούρα που επιβραβεύει την αρετή της ταπεινότητας μπορεί άμεσα να βοηθήσει και να ενισχύσει τον οργανισμό. Αυτό δεν σημαίνει απαραίτητα την άμεση σύνδεση της ταπεινότητας με ένα πλήθος υλικών αμοιβών και προνομίων αλλά με την ενθάρρυνση, την αναγνώριση, την ανοιχτή αναγνώριση της αξίας και της συνεισφοράς ενός τέτοιου εργοδότη μέσα από λεκτικές αλλά και μη λεκτικές επιβραβεύσεις. Εξάλλου, η υιοθέτηση ταπεινών χαρακτηριστικών δεν είναι πάντα συνώνυμο της προβολής και της ανοιχτής αναγνώρισης αλλά έχει να κάνει με την άμεση σύνδεση και αναγνώριση της συνεισφοράς του κάθε ταπεινού προϊσταμένου.

6.3 Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Μέσα από την παρούσα ερευνητική εργασία έγινε μια προσπάθεια διερεύνησης της σχέσης της ταπεινής ηγεσίας με τη δημιουργία σχέσεων ανταλλαγής ανάμεσα σε έναν ηγέτη και τα μέλη ενός οργανισμού και την εργασιακή ικανοποίηση. Η θετική συσχέτιση των παραπάνω μεταβλητών υπόκειται σε ορισμένους περιορισμούς οι οποίοι πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψιν για την ασφαλή διεξαγωγή καθολικών συμπερασμάτων.

Αρχικά, ένας από τους κυριότερους περιορισμούς της εν λόγω έρευνας έχει να κάνει με το γεγονός ότι έγινε διατομεακή έρευνα που παρείχε συγχρονικά δεδομένα, κάτι που σημαίνει ότι η παρατήρηση και η ανάλυση των τιμών αφορά μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή και τα συγκεκριμένα άτομα που ερωτήθηκαν. Συνεπώς, οι τιμές και τα αποτελέσματα βασίστηκαν σε ένα δείγμα το οποίο δεν δύναται να γενικευθεί με ασφάλεια και να δώσει αντιπροσωπευτικά αποτελέσματα. Για το λόγο αυτό, μια μεταγενέστερη έρευνα ή η επανάληψη της σε μεταγενέστερο χρόνο με διαφορετικούς συμμετέχοντες θα μπορούσε να εμπλουτίσει τα παρόντα ευρήματα και να παράξει πιο ακριβή δεδομένα ως προς την αξιοπιστία και την εγκυρότητα τους.

Ένας ακόμη περιορισμός της παρούσας εργασίας είναι η μεροληψία κοινής μεθόδου η οποία είναι αρκετά συνηθισμένη σε έρευνες αυτής της μορφής και η οποία σχετίζεται με το γεγονός ότι τα δεδομένα που χρησιμοποιήθηκαν για τις μεταβλητές πρόβλεψης και κριτηρίου έχουν προέλθει από το ίδιο άτομο με την ίδια μεθοδολογία απόκρισης χρησιμοποιώντας τα εργαλεία αυτοαναφοράς. Το ότι η διακύμανση μεθόδου είναι μη ελεγχόμενη είναι πιθανό να φέρει στο φως μεροληπτικά αποτελέσματα ως προς την αξιοπιστία και την εγκυρότητα των εννοιών.

Ένας άλλος περιορισμός της εν λόγω ερευνητικής εργασίας έχει να κάνει με το μέγεθος του δείγματος. Τα αποτελέσματα βασίστηκαν και διεξήχθησαν μέσα από ένα δείγμα 116 απαντήσεων, γεγονός το οποίο δεν μπορεί να επιτρέψει την ασφαλή διεξαγωγή γενικευμένων αντιπροσωπευτικών συμπερασμάτων. Σαφώς, μελλοντικές έρευνες σε βάθος χρόνου που μπορεί να έχουν διεξαχθεί από μεγαλύτερη ομάδα μελετητών σε μεγαλύτερο αριθμό ερωτηθέντων ίσως φανούν πιο αξιόπιστες και με μεγαλύτερη στατιστική εγκυρότητα.

Ο τέταρτος περιορισμός της παρούσας έρευνας σχετίζεται με την ομοιογένεια του δείγματος. Αφενός το μεγαλύτερο ποσοστό έχει προέλθει από εργαζόμενους σε υπουργεία και δημόσιους οργανισμούς αλλά το δείγμα έδειξε μεγάλη ανομοιογένεια ως προς το καθεστώς εργασίας του κάθε εργαζομένου. Για παράδειγμα, ενώ αρκετοί ερωτηθέντες εργάζονται σαν μόνιμοι δημόσιοι υπάλληλοι, μεγάλο ποσοστό ερωτηθέντων απασχολούνται με καθεστώς συμβάσεων ιδιωτικού δικαίου, σαν μετακλητοί ή με συμβάσεις έργου και αορίστου χρόνου. Επιπλέον, το δείγμα έφερε αποτελέσματα εργαζόμενων που απασχολούνται σε ιδιωτικές επιχειρήσεις, ή εργαζόμενους με μεγάλη διαφορά ηλικίας και συνεπώς διαφορές στη αντίληψη ως προς τι μπορεί να θεωρεί η κάθε γενιά ή ο κάθε εργαζόμενος ως συμπεριφορά ταπεινότητας σε ένα ηγετικό στέλεχος. Σαφώς, μεταγενέστερες έρευνες που περιορίζουν ίσως την ηλικιακή κλίμακα ή τον οργανισμό μπορεί να επιφέρουν πιο ασφαλή συμπεράσματα.

Πέμπτον, ένας ακόμα περιορισμός της παρούσας έρευνας θα μπορούσε να αποτελέσει το γεγονός ότι όλοι οι συμμετέχοντες είναι ελληνικής καταγωγής. Αυτό θα μπορούσε να δημιουργήσει εμπόδια στη γενίκευση των αποτελεσμάτων καθώς δεν θα ήταν ασφαλές να γενικευτούν και να εφαρμοστούν σε οργανισμούς άλλων χωρών δεδομένης της διαφοράς στη νοοτροπία και στα γενικά πλαίσια λειτουργίας των οργανισμών. Οι

διαφορές επίσης σε οικονομικό και πολιτισμικό επίπεδο θα μπορούσαν να αποτελέσουν τροχοπέδη στην ασφαλή διεξαγωγή συμπερασμάτων για ηγέτες άλλων χωρών, συνεπώς ένα διευρυμένο δείγμα θα μπορούσε να εξασφαλίσει μεγαλύτερη αξιοπιστία αποτελεσμάτων για τη συσχέτιση ανάμεσα στην ταπεινή ηγεσία και τις σχέσεις ανταλλαγής ηγέτη-μέλους.

Επίσης, το ιεραρχικό επίπεδο των ερωτηθέντων θα μπορούσε να αποτελέσει βασικό παράγοντα περιορισμού διεξαγωγής ασφαλών συμπερασμάτων καθώς οι ερωτηθέντες εργαζόμενοι σε διάφορα υπουργεία δεν ανήκουν όλοι στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο και συνεπώς έχουν διαφορετική αντίληψη για τα χαρακτηριστικά του ηγέτη καθώς δεν έχουν την ίδια συναναστροφή ή κοινωνική επαφή με τον ίδιο. Σαφώς, μια περαιτέρω έρευνα σε εργαζόμενους με το ίδιο ιεραρχικό υπόβαθρο θα φέρει στο φως περισσότερο ομοιογενή αποτελέσματα και θα επιτρέψει μια πιο σαφή διεξαγωγή συμπερασμάτων.

Αξίζει επίσης να αναφερθεί ότι η έρευνα που διεξήχθη δεν βασίστηκε τόσο σε ποσοτικά όσο και σε ποιοτικά δεδομένα παρά μόνο στα πρώτα. Σίγουρα, η παρατήρηση ή οι προσωπικές συνεντεύξεις θα μπορούσαν να αποδώσουν πιο αμερόληπτα δείγματα ενώ αξίζει να αναφερθεί ότι η επανάληψη ακόμα και της ίδιας της έρευνας σε μεταγενέστερη χρονική περίοδο ίσως φέρει επίσης διαφορετικά αποτελέσματα καθώς σε βάθος χρόνου, οι συνθήκες μεταβάλλονται, οι σχέσεις περνούν από διακυμάνσεις και οι ηγεσίες αλλάζουν, γεγονός που μπορεί να τροποποιήσει τα αποτελέσματα και να δώσει και τη δυνατότητα σύγκρισης.

Τέλος, έναν ακόμη περιορισμό αποτελεί το γεγονός ότι η έρευνα διεξήχθη σε ένα εργασιακό περιβάλλον στο οποίο ο ηγέτης και τα μέλη του οργανισμού συναντώνται και αλληλεπιδρούν σχεδόν καθημερινά μέσα στα πλαίσια δια ζώσης συναντήσεων και συσκέψεων με πιο παραδοσιακές μορφές αλληλεπίδρασης και υπάρχουν πιο στενά, παραδοσιακά και αδιάλλακτα εργασιακά περιβάλλοντα. Η ιεραρχία παραμένει πολύ σαφής και τα πλαίσια συνεργασίας επίσης ακολουθούν ένα αυστηρό πρωτόκολλο εργασίας. Θα είχε μεγάλο ενδιαφέρον η έρευνα να εκτεινόταν σε αρκετά πιο σύγχρονα εργασιακά περιβάλλοντα όπου τα υβριδικά μοντέλα εργασίας και οι εναλλακτικές μορφές αλληλεπίδρασης κερδίζουν έδαφος όπως για παράδειγμα σε νεοφυείς επιχειρήσεις ή ακόμα και σε ιδιωτικούς οργανισμούς, εκεί όπου τα όρια της ηγεσίας

συχνά είναι πιο θολά και ακολουθείται ίσως ένα πιο ευέλικτο μοντέλο εργασίας ή υπάρχει διαφορετική εταιρική κουλτούρα.

Συνοψίζοντας, η παρούσα μελέτη παρά τους περιορισμούς που προαναφέρθηκαν, κατάφερε να αναδείξει και να αποδείξει τις θετικές συσχετίσεις της ταπεινής ηγεσίας με άλλες μεταβλητές όπως η εργασιακή απόδοση και η συναλλαγή ηγέτη και μέλους. Παραμένει εύφορο πεδίο ερευνών η διερεύνηση των πιθανών δυσκολιών στην άσκηση της ταπεινής ηγεσίας από σύγχρονους ηγέτες σε οργανισμούς καθολικά χωρίς προϋποθέσεις. Συνεπώς, περαιτέρω έρευνες θα μπορούσαν να αναδείξουν πότε δεν ενδείκνυται η άσκηση της ταπεινής ηγεσίας ή υπό ποιες προϋποθέσεις θα μπορούσε να φανεί επιζήμια τόσο για τον ίδιο τον ηγέτη όσο και για τους ακολούθους του ή ακόμα και τον οργανισμό. Εξάλλου, όσο ιδανική και να ακούγεται η ταπεινότητα στο πρόσωπο ενός ηγέτη, σε ρεαλιστικά περιβάλλοντα εργασίας, πολλές φορές μπορεί να φανεί ουτοπική, επιζήμια και να είναι μη αποδεκτή.

Βιβλιογραφία

- Agle, B.R., Nagarajan, N.J., Sonnenfeld, J.A. and Srinivasan, D. (2006), “Does CEO charisma matter? An empirical analysis of the relationships among organizational performance, environmental uncertainty, and top management team perceptions of CEO charisma”, *Academy of Management Journal*, Vol. 49 No. 1, pp. 161-174, doi: 10.5465/AMJ.2006.20785800.
- Al Hawamdeh, N. (2023). Does humble leadership mitigate employees’ knowledge-hiding behaviour? The mediating role of employees’ self-efficacy and trust in their leader. *Journal of Knowledge Management*, 27(6), 1702-1719.
- Alfano, M. (n.d.). Nietzsche on humility and modesty. In J. Steinberg (Ed.), *Humility: A history*. Oxford University Press.
- Alfano, V., & Maffettone, P. (2024). Piscis a capite olere incipit. Does Leadership Ideology Have an Impact on the Spread of Covid-19?. *Quaderni di scienza politica*, 31(2), 155-176.
- Alwali, J., & Alwali, W. (2022). The relationship between emotional intelligence, transformational leadership, and performance: a test of the mediating role of job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(6), 928-952.
- Agle, B.R., Nagarajan, N.J., Sonnenfeld, J.A. and Srinivasan, D. (2006), “Does CEO charisma matter? An empirical analysis of the relationships among organizational performance, environmental uncertainty, and top management team perceptions of CEO charisma”, *Academy of Management Journal*, Vol. 49 No. 1, pp. 161-174, doi: 10.5465/AMJ.2006.20785800.
- Ansong, A., Owusu, S. A., Ansong, L. O., & Andoh, R. P. K. (2024). Leader humility and organisational citizenship behaviour: The mediating roles of job satisfaction and employee engagement. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2358166. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2358166>
- Argandoña, A. (2015). Humility in management. *Journal of Business Ethics*, 132(1), 63–71. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2301-1>

- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
- Audenaert, M., Decramer, A., George, B., Verschuere, B., & Van Waeyenberg, T. (2016). When employee performance management affects individual innovation in public organizations: the role of consistency and LMX. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(5), 815–834. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1239220>
- Barth, K. (2014). *Humility: The beginning of true intelligence*. Cascade Books.
- Barth-Farkas, F., & Vera, A. (2014). Power and transformational leadership in public organizations. *International journal of leadership in public services*, 10(4), 217-232.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). Free Press.
- Bauer, T. N., Erdogan, B., Liden, R. C., & Wayne, S. J. (2006). A longitudinal study of the moderating role of extraversion: Leader-member exchange, performance, and turnover during new executive development. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 298.
- Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological inquiry*, 34(2).
- Bloomfield, P. (2020). *The virtue of humility: A modest defense*. Oxford University Press.
- Boje, D.M., Rosile, G.A., Durant, R.A. and Luhman, J.T. (2004), “Enron spectacles: a critical dramaturgical analysis”, *Organization Studies*, Vol. 25 No. 5, pp. 751-774, doi: 10.1177/ 0170840604042413.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Personnel Selection in Organizations*, 71–98.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance*, 10(2), 99-109.

- Borman, W. C., Penner, L. A., Allen, T. D., & Motowidlo, S. J. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International journal of selection and assessment*, 9(1-2), 52-69.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 687–732). Consulting Psychologists Press.
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 2(1), 47-74.
- Carnevale, J. B., Huang, L., & Paterson, T. (2019). LMX-differentiation strengthens the prosocial consequences of leader humility: An identification and social exchange perspective. *Journal of Business Research*, 96, 287-296.
- Cascio, W. F. (2014). *Investing in people: Financial impact of human resource initiatives* (2nd ed.). Pearson Education.
- Chancellor, J., & Lyubomirsky, S. (2013). Humble beginnings: Current trends, state perspectives, and hallmarks of humility. *Social and Personality Psychology Compass*, 7(11), 819–833. <https://doi.org/10.1111/spc3.12069>
- Chandler, J. (2023). *An exploration of educational leadership and management enacted by administrative managers in a distance and online Higher Education setting* (Doctoral dissertation, Open University (United Kingdom)).
- Chang, G. and Diddams, M. (2009), “Hubris or humility: cautions surrounding the construct and self- definition of authentic leadership”, Paper Presented at the 69th Annual Meeting of the Academy of Management, Chicago, IL, doi: 10.5465/ambpp.2009.44247841.
- Chartrand, T. L., & Lakin, J. L. (2013). The antecedents and consequences of human behavioral mimicry. *Annual review of psychology*, 64(1), 285-308.

- Chen, L., Weng, Q., Popelnukha, A., & Jiang, H. (2024). Mixed feelings about supervisors: the effect of LMX ambivalence on supervisor-directed behaviors. *Journal of Business Ethics*, 1-20.
- Chen, Y., Yu, E., & Son, J. (2014). Beyond leader–member exchange (LMX) differentiation: An indigenous approach to leader–member relationship differentiation. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 611-627.
- Chen, Z., Chen, Z., Yu, Y., & Huang, S. (2020). How shared leadership in entrepreneurial teams influences new venture performance: A moderated mediation model. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(4), 406-418.
- Chiu, W., Hui, R. T. Y., Won, D., & Bae, J. S. (2022). Leader-member exchange and turnover intention among collegiate student-athletes: the mediating role of psychological empowerment and the moderating role of psychological contract breach in competitive team sport environments. *European Sport Management Quarterly*, 22(4), 609-635.
- Chou, P. (2016). Social exchange relationship and employee attitudes toward newly introduced information system. *European Scientific Journal*, 12(25).
- Chou, T. Y., Jiang, J. J., Klein, G., & Chou, S. C. T. (2013). Organizational citizenship behavior of information system personnel: The influence of leader-member exchange. In *Managing information resources and technology: Emerging applications and theories* (pp. 284-299). IGI Global.
- Coleman, A. (2011). The significance of trust in school-based collaborative leadership. *International Journal of Leadership in Education*, 15(1), 79–106. <https://doi.org/10.1080/13603124.2011.578755>
- Collins, J. (2001). Good to great: Why some companies make the leap... and others don't. HarperBusiness.
- Collins, J. (2002). Good to great and the social sectors: A monograph to accompany Good to Great. HarperBusiness.
- Collins, J. (2007). Level 5 leadership. The Jossey-Bass reader on educational leadership, 2, 27-50.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). Charismatic leadership in organizations. Sage.

- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of management studies*, 47(6), 1154-1191.
- Dansereau Jr, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational behavior and human performance*, 13(1), 46-78.
- Davis, H. (2014). Towards leadingful leadership literacies for higher education management. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 36(4), 371-382.
- Di Milia, L., & Jiang, Z. (2022). Leader–member exchange, well-being and work engagement: A diary study. *Journal of Business Research*, 145, 684–693. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.031>
- Di Milia, L., & Jiang, Z. (2024). Linking leader-member exchange and work–nonwork balance: the mediating role of thriving at work and the moderating role of gender. *Personnel Review*, 53(1), 155-172.
- Dewettinck, K., & Van Ameijde, M. (2011). Linking leadership empowerment behaviour to employee attitudes and behavioural intentions: Testing the mediating role of psychological empowerment. *Personnel Review*, 40(3), 284-305.
- Ding, H., Ye, Y., & Yu, E. (2023). Humble leadership and follower strengths use: Leader-member exchange as a mediator and role overload as a moderator. *Journal of Psychology in Africa*, 33(6), 578–584. <https://doi.org/10.1080/14330237.2023.2279375>
- Dirks, K. T., & de Jong, B. (2022). Trust within the workplace: A review of two waves of research and a glimpse of the third. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9(1), 247-276.
- Dragoni, L. (2005). Understanding the emergence of state goal orientation in organizational work groups: the role of leadership and multilevel climate perceptions. *Journal of applied psychology*, 90(6), 1084.

- Duan, Y., Edwards, J. S., & Dwivedi, Y. K. (2019). Artificial intelligence for decision making in the era of Big Data—evolution, challenges and research agenda. *International journal of information management*, 48, 63-71.
- Duan, J., Lapointe, É., Xu, Y., & Brooks, S. (2019). Why do employees speak up? Examining the roles of LMX, perceived risk and perceived leader power in predicting voice behavior. *Journal of Managerial Psychology*, 34(8), 560-572.
- Duan, J., Wang, X., Lin, X., & Guo, Z. (2024). How voicer humility influences managerial voice endorsement: an expectancy violation perspective. *British Journal of Management*, 35(1), 449-463.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of management*, 38(6), 1715-1759.
- El-Gazar, H. E., Zoromba, M. A., Zakaria, A. M., Abualruz, H., & Abousoliman, A. D. (2022). Effect of humble leadership on proactive work behaviour: The mediating role of psychological empowerment among nurses. *Journal of Nursing Management*, 30(7), 2689-2698
- Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2010). Differentiated leader–member exchanges: The buffering role of justice climate. *Journal of applied psychology*, 95(6), 1104.
- Funder, D. C. (1995). On the accuracy of personality judgment: A realistic approach. *Psychological Review*, 102(4), 652–670.
- Funder, D. C. (2012). Accurate personality judgment. *Current Directions in Psychological Science*, 21(3), 177–182.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827–844.
- Graen, G. (2015). Vertical dyad linkage and leader–member exchange theory. In *Organizational Behavior 1* (pp. 256-279). Routledge.
- Graen, G. B., & Cashman, J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 38, 46-78.

Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in organizational behavior*.

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247.

Graen, G., Canedo, J. C., Johnson, A. F., & Grace, M. (2022). Using LMX-Alliance to enhance follower and team performance. *Leadership: Leaders, Followers, and Context*, 157.

Grant, A. M. (2012). Leading with meaning: Beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership. *Academy of management journal*, 55(2), 458-476.

Greenberg, H., & Sweeney, P. (2005). Leadership: qualities that distinguish women; Results from a recent survey provide evidence that women bring distinct personality and motivational strengths to leadership roles--and do so in a style that is more conducive to today's diverse workplace. *Financial Executive*, 21(6), 32-39.

Greenberg, M. T. (2005). Promoting resilience in children and youth: Preventive interventions and their interface with neuroscience. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1094, 139–150.

Greenleaf, R. K. (1997). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.

Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.

Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*, 49(2), 305–325.

Hartman, E., Reynolds, N. P., Ferrarini, C., Messmore, N., Evans, S., Al-Ebrahim, B., & Brown, J. M. (2020). Coloniality-decoloniality and critical global citizenship: Identity,

belonging, and education abroad. *Frontiers: The Interdisciplinary Journal of Study Abroad*, 32(1), 33-59.

Hassan, M., Bin Nadeem, A., & Akhter, A. (2016). Impact of workplace spirituality on job satisfaction: Mediating effect of trust. *Cogent Business & Management*, 3(1), 1189808.

Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of management*, 44(2), 501-529.

Hu, X., Jiang, L., Willis, S., Casey, T., & Wu, C. H. (2025). Paradoxical safety leadership: Conceptualization and measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 46(1), 66-89.

Hummels, H., & Roosendaal, H. E. (2001). Trust in scientific publishing. *Journal of business ethics*, 34, 87-100.

Jawahar, I.M., Schreurs, B. and Mohammed, S.J. (2018), "How and when LMX quality relates to counterproductive performance: A mediated moderation model", *Career Development International*, Vol. 23 No. 6/7, pp. 557-575. <https://doi.org/10.1108/CDI-05-2018-0134>

Judge, T. A., Bono, J. E., & Locke, E. A. (2001). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 17–24.

Kaltsonoudi, K., Tsigilis, N., & Karteroliotis, K. (2022). Common method bias in research designs using self-report tools: literature overview and recommended remedies. *Psychology: The Journal of the Hellenic Psychological Society*, 27(1), 210–231. <https://doi.org/10.12681/psyhps.30843>

Kaplan, A., & Gowindasamy, M. (2025). Harmonizing leadership and agility: a new paradigm for digital talent management. In *Recent Research in Management, Accounting and Economics (RRMAE)* (pp. 630-632). Routledge.

Kaplan, S., Bradley, J. C., Luchman, J. N., & Haynes, D. (2009). On the role of positive and negative affectivity in job performance: a meta-analytic investigation. *Journal of Applied psychology*, 94(1), 162.

Karagiannaki, D. (2014). Ηγεσία: Θεωρία, μοντέλα και σύγχρονες τάσεις (Master's thesis, Πανεπιστήμιο Πειραιώς).

Kelemen, T. K., Matthews, S. H., & Grijalva, E. (2022). Humble leadership: A review and synthesis of the literature. *The Leadership Quarterly*, 33(2), 101600. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101600>

Kelemen, T. K., Matthews, S. H., Matthews, M. J., & Henry, S. E. (2023). Humble leadership: A review and synthesis of leader expressed humility. *Journal of Organizational Behavior*, 44(2), 202-224

Kelemen, T. K., Matthews, M. J., & Matthews, S. H. (2024). Leader humility and its effectiveness in organizations. In *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*.

Kellenberger, J. (2010). Humility. *American Philosophical Quarterly*, 47(4), 321-336.

Kellerman, B., Leadership—It's a System, Not a Person!. *Daedalus* 2016; 145 (3): 83–94. doi: https://doi.org/10.1162/DAED_a_00399

Kirkland, J. C. R., Edwards, B. D., & Flaherty, K. E. (2021). The effect of honest and humble leadership on salesperson customer orientation. *Journal of Business Research*, 130, 49-58.

K. B, D., Lowe, K. B., Bahmannia, S., Cui, L., & Chen, Z. X. (2022). A wolf in sheep's clothing: Exploring the relationship between leader humility and unethical behavior. *Journal of Management*, 48(7), 2009–2030.

Lee, A., Legood, A., Hughes, D., Tian, A. W., Newman, A., & Knight, C. (2019). Leadership, creativity and innovation: a meta-analytic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 1–35. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1661837>

Lee, S. J., & Lee, J. K. (2023). The Effects of Organization's Entrepreneurial Orientation on Creative Behavior: The Role of Knowledge Sharing Behavior and Leader-Member Exchange. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 18(2), 157-169.

Lemoine, G. J., Hartnell, C. A., & Leroy, H. (2019). Taking stock of moral approaches to leadership: An integrative review of ethical, authentic, and servant leadership. *Academy of Management Annals*, 13(1), 148-187

- Li, J. and Tang, Y. (2010), "CEO hubris and firm risk taking in China: the moderating role of managerial discretion", *Academy of Management Journal*, Vol. 53 No. 1, pp. 45-68, <https://doi.10.5465/amj.2010.48036912>
- Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23(3), 451–465.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of applied psychology*, 85(3), 407.
- Liden, R. C., Mitchell, T. R., & Maslyn, J. M. (1998). An exploratory investigation of policy use in the management of poor performers. *Journal of Business and Psychology*, 13, 245-262.
- Lin, X., Tse, H. H., Shao, B., & Duan, J. (2024). How do humble leaders unleash followers' leadership potential? The roles of workplace status and individualistic orientation. *Journal of Organizational Behavior*, 45(6), 818-836.
- Loi, R., Ngo, H. Y., Zhang, L., & Lau, V. P. (2011). The interaction between leader–member exchange and perceived job security in predicting employee altruism and work performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(4), 669-685.
- Luo, Y., Zhang, Z., Chen, Q., Zhang, K., Wang, Y., & Peng, J. (2022). Humble leadership and its outcomes: A meta-analysis. *Frontiers in psychology*, 13, 980322.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive organizational scholarship*, 241(258), 1-26.
- Machiavelli, N. (1992). *The prince* (NH Thomson, Trans.). New York: Quality Paperback Book Club.(Original work published 1513).
- Mangan, S. (2019). *Leadership Styles in Male Dominated Organizations: A Mixed-Methods Study*.
- Mao, J., Chiu, C. Y., Owens, B. P., Brown, J. A., & Liao, J. (2019). Growing followers: Exploring the effects of leader humility on follower self-expansion, self-efficacy, and performance. *Journal of Management Studies*, 56(2), 343-371.

Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader–member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 69(1), 67–121.

Martin, R., Ono, M., Legood, A., Dello Russo, S., & Thomas, G. (2023). Leader–member exchange (LMX) quality and follower well-being: A daily diary study. *Journal of occupational health psychology*, 28(2), 103.

Martin, S. L., Liao, H., & Campbell, E. M. (2013). Directive versus empowering leadership: A field experiment comparing impacts on task proficiency and proactivity. *Academy of management Journal*, 56(5), 1372-1395.

Massarik, F., & WESCHLER, I. R. (1961). Leadership and Organization. A behavioral science approach.[By] Robert Tannenbaum, Irving R. Weschler, Fred Massarik. McGraw-Hill Book Company.

Mayer, D. M., Bardes, M., & Piccolo, R. F. (2008). Do servant-leaders help satisfy follower needs? An organizational justice perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(2), 180-197.

Men, L. R., & Tsai, W. H. S. (2016). Public engagement with CEOs on social media: Motivations and relational outcomes. *Public Relations Review*, 42(5), 932-942.

Minavand, H., & Lorkojouri, Z. (2013). The linkage between strategic human resource management, innovation and firm performance. *IOSR Journal of Business and Management*, 11(2), 85-90.

Mir, A. M. (2010). Leadership in Islam. *Journal of leadership studies*, 4(3), 69-72.

Morris, J. A., Brotheridge, C. M., & Urbanski, J. C. (2005). Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility. *Human relations*, 58(10), 1323-1350.

Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of business research*, 58(6), 726-735.

Naumann, S. E., & Ehrhart, M. G. (2011). Moderators of the relationship between group helping norms and individual helping. *Small Group Research*, 42(2), 225-248.

- Naylor, G. (1999). Using the business excellence model to develop a strategy for a healthcare organisation. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 12(2), 37-45.
- Nielsen, P. (2014). Building Bonn: Democracy and the architecture of humility. *History of Emotions-Insights into Research*, 2014(January).
- Nietzsche, F. (2006). Thus spoke Zarathustra (A. Del Caro, Trans.). Cambridge University Press. (Original work published 1883–1885)
- Oc, B., Bashshur, M. R., Daniels, M. A., Greguras, G. J., & Diefendorff, J. M. (2015). Leader humility in Singapore. *The Leadership Quarterly*, 26(1), 68-80.
- Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington Books.
- Ou, A. Y., Tsui, A. S., Kinicki, A. J., Waldman, D. A., Xiao, Z., & Song, L. J. (2014). Humble chief executive officers' connections to top management team integration and middle managers' responses. *Administrative science quarterly*, 59(1), 34-72.
- Ou, A. Y., Waldman, D. A., & Peterson, S. J. (2014). Do humble CEOs matter? An examination of CEO humility and firm outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 59(1), 34–72.
- Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2013). Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science*, 24(5), 1517-1538.
- Owens, B. P., Rowatt, W. C., & Wilkins, A. L. (2011). Exploring the relevance and implications of humility in organizations. *Handbook of positive organizational scholarship*, 1, 260-272.
- Owens, B. P., Wallace, A. S., & Waldman, D. A. (2015). Leader narcissism and follower outcomes: the counterbalancing effect of leader humility. *Journal of applied psychology*, 100(4), 1203.
- Owens, J. K. (2021). How Can I Lead when I Am in the Dark? Principals' Role in Writing Instruction Implementation (Doctoral dissertation, Texas A&M University).

- Owens, M., Stevenson, J., Hadwin, J. A., & Norgate, R. (2012). Anxiety and depression in academic performance: An exploration of the mediating factors of worry and working memory. *School psychology international*, 33(4), 433-449.
- Owens, B. & Hekman, D. (2012). Modeling How to Grow: An Inductive Examination of Humble Leader Behaviours, Contingencies, and Outcomes. *Academy of Management Journal*, 55(4), pp. 787-818.
- Papanastasiou, E. C., & Zembylas, M. (2005). Job satisfaction variance among public and private school teachers in Cyprus. *International Journal of Educational Research*, 43(3), 147–167.
- Park, S. H. (2009). Whole life performance assessment: Critical success factors. *Journal of construction engineering and management*, 135(11), 1146-1161.
- Perrone, L. A., Confer, D., Scott, E., Livingston, L., Bradburn, C., McGee, A., ... & Martin, R. (2017). Implementation of a mentored professional development programme in laboratory leadership and management in the Middle East and North Africa. *Eastern Mediterranean health journal= La revue de sante de la Mediterranee orientale= al-Majallah al-sihhiyah li-sharq al-mutawassit*, 22(11), 832-839.
- Pfeffer, J. (2016). Getting beyond the BS of leadership literature. *McKinsey Quarterly*, 2, 1-7.
- Patterson, K. (2003). Servant Leadership: A theoretical model. Doctoral dissertation, Regent University. ATT 3082719.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). Character strengths and virtues: A handbook and classification. Oxford University Press.
- Petrenko, O. V., Aime, F., Recendes, T., & Chandler, J. A. (2019). The case for humble expectations: CEO humility and market performance. *Strategic Management Journal*, 40(12), 1938-1964.
- Pfeffer, J. (2015), *Leadership BS: Fixing Workplaces and Careers One Truth at a Time*, HarperCollins, New York, NY.
- Ployhart, R. E., & Moliterno, T. P. (2011). Emergence of the human capital resource: A multilevel model. *Academy of management review*, 36(1), 127-150.

- Pollack, J. M., Ho, V. T., O'Boyle, E. H., & Kirkman, B. L. (2020). Passion at work: A meta-analysis of individual work outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 41, 311–331.
- Quesada-Puga, C., Izquierdo-Espin, F. J., Membrive-Jiménez, M. J., Aguayo-Estremera, R., Cañadas-De La Fuente, G. A., Romero-Béjar, J. L., & Gómez-Urquiza, J. L. (2024). Job satisfaction and burnout syndrome among intensive-care unit nurses: A systematic review and meta-analysis. *Intensive and Critical Care Nursing*, 82, 103660.
- Radel, R., Sarrazin, P., Legrain, P., & Wild, T. C. (2010). Social contagion of motivation between teacher and student: Analyzing underlying processes. *Journal of Educational Psychology*, 102(3), 577.
- Rego, A., Owens, B., Leal, S., Melo, A. I., e Cunha, M. P., Gonçalves, L., & Ribeiro, P. (2017). How leader humility helps teams to be humbler, psychologically stronger, and more effective: A moderated mediation model. *The Leadership Quarterly*, 28(5), 639-658.
- Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., & Mitchelson, J. K. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of business ethics*, 63, 345-359.
- Roberts, R. C., & Cleveland, W. S. (2016). Humility from a philosophical point of view. In *Handbook of humility* (pp. 49-62). Routledge.
- Rockstuhl, T., Dulebohn, J. H., Ang, S., & Shore, L. M. (2012). Leader–member exchange (LMX) and culture: A meta-analysis of correlates of LMX across 23 countries. *Journal of applied psychology*, 97(6), 1097
- Rosenthal, S.A. and Pittinsky, T.L. (2006), “Narcissistic leadership”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 17 No. 6, pp. 617-633, doi: 10.1016/j.leaqua.2006.10.005.
- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66–80.
- Russell, R. F. (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 22(2), 76–84.

Sackett, P. R., & Lievens, F. (2008). Personnel selection. *Annual Review of Psychology*, 59, 419–450.

Schermerhorn, J. R. (1983). *Management for productivity*. Wiley.

Seibert, S. E., Sargent, L. D., Kraimer, M. L., & Kiazad, K. (2017). Linking developmental experiences to leader effectiveness and promotability: The mediating role of leadership self-efficacy and mentor network. *Personnel Psychology*, 70(2), 357-397.

Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: a meta-analytic review. *Journal of applied psychology*, 96(5), 981.

Seligman, M. E., Rashid, T., & Parks, A. C. Peterson, C., & Seligman, MEP (2004). Character strengths and virtues: A handbook and classification. Washington, DC: American Psychological Association and Oxford University Press. *American Psychologist*, 51, 1072-1079.

Selvarajan, T. T., Singh, B., & Solansky, S. (2018). Performance appraisal fairness, leader member exchange and motivation to improve performance: A study of US and Mexican employees. *Journal of Business Research*, 85, 142-154.

Shore, T., Sy, T., & Strauss, J. (2006). Leader responsiveness, equity sensitivity, and employee attitudes and behavior. *Journal of Business and psychology*, 21, 227-241.

Sinek, S. (2014). *Leaders eat last: Why some teams pull together and others don't*. Portfolio/Penguin.

Solomon, A., & Steyn, R. (2017). Leadership style and leadership effectiveness: Does cultural intelligence moderate the relationship?. *Acta Commercii*, 17(1), 1-13.

Sousa, M., van Dierendonck, D. Servant Leadership and the Effect of the Interaction Between Humility, Action, and Hierarchical Power on Follower Engagement. *J Bus Ethics* 141, 13–25 (2017). <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2725-y>

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

- Sutton, S. (2000). Interpreting cross-sectional data on stages of change. *Psychology & Health*, 15(2), 163–171. <https://doi.org/10.1080/08870440008400298>
- Takala, T. (1998). Plato on leadership. *Journal of business ethics*, 17(7), 785-798.
- Tanskanen, J., Mäkelä, L., & Viitala, R. (2019). Linking managerial coaching and leader–member exchange on work engagement and performance. *Journal of happiness studies*, 20, 1217-1240.
- Tangney, J. P. (2000). Humility: Theoretical perspectives, empirical findings and directions for future research. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19(1), 70–82.
- Vera, D., & Rodriguez-Lopez, A. (2004). Strategic virtues: Humility as a source of competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(4), 393–408.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216–226.
- Volkman, K., & Berg, H. (2012). Ethical dilemmas in entrepreneurial decision making. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 8(2), 1-22.
- Wakabayashi, M., Minami, T., Hashimoto, M., Sano, K., Graen, G., & Novak, M. (1980). Managerial career development: Japanese style. *International Journal of Intercultural Relations*, 4(3-4), 391-420.
- Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J., & Puranam, P. (2001). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of management journal*, 44(1), 134-143.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34, 89–126.
- Wang, C. J. (2016). Does leader-member exchange enhance performance in the hospitality industry? The mediating roles of task motivation and creativity. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(5), 969-987.

- Wang, J., Zhang, Z., & Jia, M. (2017). Understanding how leader humility enhances employee creativity: The roles of perspective taking and cognitive reappraisal. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(1), 5-31.
- Wang, L., Owens, B. P., Li, J. J., & Shi, L. (2018). Exploring the affective impact, boundary conditions, and antecedents of leader humility. *Journal of applied psychology*, 103(9), 1019.
- Wang, D., Ou, A.Y. and Song, L.J. (2022), "Stay humble and fly high: the roles of subordinate voice and competitive work context in the linkage between leader humility and career success", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 29, pp. 147-166.
- Wang, Z., Ye, Y., & Liu, X. (2024). How CEO responsible leadership shapes corporate social responsibility and organization performance: the roles of organizational climates and CEO founder status. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(6), 1944-1962.
- Wei, H., Chen, J., Chudhery, M. A. Z., & Fang, W. (2024). Empirically investigating the organizational identity mechanism of empowering leadership affecting the innovation performance of knowledge workers. *Kybernetes*, 53(12), 5155-5174.
- Wei, W., Zhou, Y., & Wang, D. (2023). Learning to integrate conflicts: Paradoxical leadership fosters team innovation. *Journal of business research*, 165, 114076.
- Weick, K. E. (2001). Leadership as the Legitimization of Doubt.
- Weiss, H. M., & Knight, P. A. (1980). The utility of humility: Self-esteem, information search, and problem-solving efficiency. *Organizational Behavior and Human Performance*, 25(2), 216-223.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617.
- Wingate, T. G., Bourdage, J. S., & Steel, P. (2025). Evaluating interview criterion-related validity for distinct constructs: A meta-analysis. *International Journal of Selection and Assessment*, 33(1), e12494.

- Wu, T. J., Yuan, K. S., & Yen, D. C. (2023). Leader-member exchange, turnover intention and presenteeism—the moderated mediating effect of perceived organizational support. *Current Psychology*, 42(6), 4873-4884.
- Xu, E., Huang, X., Lam, C. K., & Miao, Q. (2012). Abusive supervision and work behaviors: The mediating role of LMX. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 531–543.
- Xu, J., Mao, J. Y., & Zhang, Y. (2022). Bad time to be humble! When and why leaders should not be humble. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(1), 14-24.
- Young, H. R., Glerum, D. R., Joseph, D. L., & McCord, M. A. (2021). A meta-analysis of transactional leadership and follower performance: Double-edged effects of LMX and empowerment. *Journal of Management*, 47(5), 1255–1280.
- Yuan, S., Feng, L., Wang, K., Pang, J., Bosch, M., Lollar, C., ... & Zhou, H. C. (2018). Stable metal–organic frameworks: design, synthesis, and applications. *Advanced Materials*, 30(37), 1704303.
- Yuan, L., Zhang, L., & Tu, Y. (2018). When a leader is seen as too humble: A curvilinear mediation model linking leader humility to employee creative process engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(4), 468-481.
- Zaleznik, A. (1966). Human dilemmas of leadership.
- Zhang, Y., Zheng, Y., Zhang, L., Xu, S., Liu, X., & Chen, W. (2021). A meta-analytic review of the consequences of servant leadership: The moderating roles of cultural factors. *Asia Pacific Journal of Management*, 38, 371-400.
- Zhang, K., Chen, C., & Tang, N. (2023). When is higher LMX comparison not always effective? The role of team-level LMX disparity and neuroticism. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(6), 870-885.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). The influence of creative process engagement on employee creative performance and overall job performance: A curvilinear assessment. *Journal of Applied psychology*, 95(5), 862.
- Zhao, F., Lu, Y., Zhang, P., & Wang, J. (2025, March). How employees perceive work–family balanced HR practices: A moderated mediation analysis with psychological capital

and differentiated leader–member exchange. Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship. Emerald Publishing Limited.

Zhou, F., & Wu, Y. J. (2018). How humble leadership fosters employee innovation behavior: A two-way perspective on the leader-employee interaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(3), 375-387.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΣΤΑ ΕΛΛΗΝΙΚΑ

Ουζούνη, Χ., & Νακάκης, Κ. (2011). Η αξιοπιστία και η εγκυρότητα των εργαλείων μέτρησης σε ποσοτικές μελέτες. *Νοσηλευτική*, 50(2), 231-239.

ΒΙΒΛΙΑ

Collins, J. (2016). Good to great: Why some companies make the leap and others don't. Instaread.

Dictionary, O. (2010). Oxford dictionary of English. Oxford Dictionary of English, 3rd edn. Oxford University Press. China Translation & Printing Services Ltd, China.

Foulcher, J. (2015). Reclaiming humility: Four studies in the monastic tradition (No. 255). Liturgical Press.

Τριανταφυλλίδης, Μ. (1998). Λεξικό της κοινής νεοελληνικής. *Θεσσαλονίκη: Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, 1534*.

Παράρτημα

Στη συγκεκριμένη ενότητα παρατίθενται το ερωτηματολόγιο της έρευνας

3. Επίπεδο Εκπαίδευσης *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ☐ Απόφοιτος Γυμνασίου/Λυκείου
- ☐ Απόφοιτος Τ.Ε.Ι.
- ☐ Απόφοιτος Α.Ε.Ι.
- ☐ Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών
- ☐ Κάτοχος Διδακτορικού
- ☐ Άλλο: _____

4. Το καθεστώς εργασίας σας *

5. Χρόνια Επαγγελματικής Εμπειρίας (σε χρόνια) *

6. Χρόνια προϋπηρεσίας στην παρούσα Επιχείρηση

Στις παρακάτω ερωτήσεις επιλέξτε από την κλίμακα 1-5 κατά πόσο διαφωνείτε ή συμφωνείτε με την πρόταση που διατυπώνεται. (1=διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4=συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα)

7. Ο/Η προϊστάμενός/ή μου αναζητά ενεργά ανατροφοδότηση (feedback), ακόμη και αν αυτή είναι επικριτική.

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Ηγε Ο/Η προϊστάμενός/ή μου σε περίπτωση που δεν ξέρει πώς να κάνει κάτι, το
στο παραδέχεται. *

Αγαπητ *Na επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

Θα ήτα 1 2 3 4 5
χρόνο α
στη διε
και από

τις ερωτήσεις, παρατηρώντας οποιονδήποτε υπαρχον εντός ή εκτός οφίσεως
απαντήσεις.

9. Ο/Η προϊστάμενός/ή μου αναγνωρίζει όταν οι άλλοι έχουν περισσότερες γνώσεις
Οι απαν ή ικανότητες από αυτόν/ήν.

χρησιμ *Na επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*
ερωτη
συγκεκ

1 2 3 4 5
Σας ευ
Σας εύ

Με εκτίμηση.

* Υποδεικν **10.** Ο/Η προϊστάμενός/ή μου δίνει προσοχή στα δυνατά σημεία των άλλων. *

1. Φύλο *Na επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

Na επ 1 2 3 4 5
☐ ☐ ☐ ☐ ☐
☐ Άλλο: _____

11. Ο/Η προϊστάμενός/ή μου κάνει φιλοφρονήσεις στους άλλους (τους επαινεί) για τα
δυνατά τους σημεία.

2. Ηλικία *Na επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

1 2 3 4 5
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

12. Ο/Η προϊστάμενός/ή μου δείχνει εκτίμηση στις σημαντικές συνεισφορές των άλλων. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

13. Ο/Η προϊστάμενός/ή μου είναι πρόθυμος/η να μάθει από τους άλλους. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

14. Ο/Η προϊστάμενός/ή μου είναι ανοικτός/ή στις ιδέες των άλλων. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

15. Ο/Η προϊστάμενός/ή μου είναι ανοικτός/ή στις συμβουλές των άλλων.

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

26. Αντεπεξέρχομαι επαρκώς στα καθήκοντα που μου έχουν ανατεθεί. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

27. Εκπληρώνω τις υποχρεώσεις που προβλέπονται από την περιγραφή της εργασίας μου,

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

28. Εκτελώ τις δραστηριότητες που αναμένονται από εμένα. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

29. Ικανοποιώ τις τυπικές απαιτήσεις απόδοσης της δουλείας μου. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

30. Συμμετέχω σε δραστηριότητες που επηρεάζουν άμεσα την αξιολόγηση της απόδοσής μου

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

31. Αγνοώ κομμάτια της δουλείας που είμαι υποχρεωμένος/η να εκτελέσω *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

32. Δεν καταφέρνω να επιτελέσω βασικά καθήκοντα *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

33. Μου αρέσει πολύ ο/η προϊστάμενός/ή μου ως άνθρωπος. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

34. Ο/Η προϊστάμενός/ή μου είναι ο τύπος του ανθρώπου που θα ήθελε κανείς να έχει ως φίλο/η. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

35. Η συνεργασία με τον/την προϊστάμενό/ή μου είναι πολύ διασκεδαστική. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

36. Ο/Η προϊστάμενός/ή μου υπερασπίζεται τις πράξεις μου σε κάποιον/α ανώτερο/η, ακόμη και χωρίς να έχει πλήρη γνώση του εν λόγω θέματος. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

37. Ο/Η προϊστάμενός/ή μου θα με υπερασπιζόταν αν δεχόμουν «επίθεση» από άλλους/ες. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

38. Ο/Η προϊστάμενός/ή μου θα με υπερασπιζόταν σε άλλους/ες στον οργανισμό εάν έκανα ένα αθώο λάθος. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

39. Κάνω δουλειά για τον/την προϊστάμενό/ή μου που υπερβαίνει τα όρια που καθορίζονται στην περιγραφή της εργασίας μου. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

40. Είμαι πρόθυμος/η να καταβάλλω πρόσθετη προσπάθεια, πέρα από αυτήν που συνήθως απαιτείται, για την επίτευξη των εργασιακών στόχων του/της προϊσταμένου/ης μου. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

41. Δεν με πειράζει να δουλεύω σκληρά για τον/την προϊστάμενό/ή μου. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

42. Είμαι εντυπωσιασμένος/η με τις γνώσεις του/της προϊσταμένου/ης μου που έχει για τη δουλειά του/της. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

43. Σέβομαι τις γνώσεις και τις ικανότητες του/της προϊσταμένου/ης μου που έχει για τη δουλειά του/της. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

44. Θαυμάζω τις επαγγελματικές δεξιότητες του/της προϊσταμένου/ης μου. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐
