



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**

Τμήμα Χωροταξίας, Πολεοδομίας και Περιφερειακής Ανάπτυξης

Τμήμα Οικονομικών Επιστημών

---

**Διατμηματικό Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών**

**Σχεδιασμός και Ανάπτυξη Τουρισμού και Πολιτισμού**

---

Η Ηγετική Θέση Των Γυναικών Στον Ξενοδοχειακό Κλάδο

Πάνου Αριστέα – Ευαγγελία του Μιλτιάδη

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια

Μπέλλου Βικτώρια – Μαρία

Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Πανεπιστημίου Θεσσαλίας

Βόλος, Σεπτέμβριος 2017

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σε μια εποχή με ραγδαίες εξελίξεις και αλλαγές, η ηγεσία θεωρείται το κλειδί-μέσο για την επιτυχία της επιχείρησης. Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνήσει κατά πόσο το ψυχικό σθένος, η ειλικρίνεια και η τόλμη ως ηγετικά χαρακτηριστικά επιδρούν στην αντιληπτή αποτελεσματικότητα του ηγέτη. Επιπλέον, εξετάζεται η χρήση της ενθαρρυντικής γλώσσας από τον ηγέτη, ως μετριαστικό παράγοντα της παραπάνω σχέσης. Επίσης, στοιχεία από τους υφισταμένους που εργάζονται στον ξενοδοχειακό κλάδο έδειξαν ότι, τα ηγετικά χαρακτηριστικά διαφέρουν μεταξύ ανδρών και γυναικών. Η έρευνά μας χωρίζεται σε τέσσερα μέρη, όπου στο πρώτο μέρος γίνεται μία βιβλιογραφική ανασκόπηση των υπό διερεύνηση εννοιών. Στο δεύτερο μέρος αναλύεται η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε ενώ στο τρίτο μέρος τα αποτελέσματα της παραμετρικής ανάλυσης που ακολουθήθηκε και ελέγχθηκαν με τη χρήση των T-Test και με μια σειρά απλών και πολλαπλών παλινδρομήσεων. Τέλος, παρουσιάστηκαν τα συμπεράσματα και προτάθηκαν μελλοντικές προεκτάσεις της παρούσας έρευνας.

Λέξεις κλειδιά : ηγεσία, ψυχικό σθένος, ειλικρίνεια, τόλμη, ενθαρρυντική γλώσσα, αποτελεσματικότητα, φύλο.

**ABSTRACT**

In an era of rapid development and change, leadership is a key to organizational success. This study aims to make a contribution toward this direction by examining whether moral courage, sincerity and boldness, as leader's characteristics, influence the perceived supervisory effectiveness. In addition, considers the use of motivating language by the leader as a mediator factor of the above relationship. Evidence from individuals employed in the Greek hotel sector revealed that leader's characteristics vary between men and women. Our research is divided into four parts. The first part is a bibliographic review of the concepts under investigation. Then, in the second part, the methodology used is being explained and, then, in the third part, the results of parametric analysis, which was followed and tested using T-Test and a series of simple and multiple linear regressions, are presented. Finally, conclusions and proposed future extensions of the research are being discussed in the last fourth part.

**Key Words:** leadership, moral courage, sincerity, boldness, motivating language, supervisor effectiveness.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	6
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ .....	7
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ .....	7
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....	8
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	9
1.ΜΕΡΟΣ Ι – ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ .....	10
1.1 ΗΓΕΣΙΑ .....	10
1.1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	11
1.1.2 ΣΧΟΛΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ .....	12
1.1.2.1 ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ .....	12
1.1.2.2 ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ.....	14
1.1.2.3 ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ .....	17
1.1.2.4 ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ .....	18
1.1.2.5 ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ .....	19
1.2 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ .....	20
1.2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ .....	20
1.2.2 ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ .....	21
1.2.3 Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ .....	21
1.3. ΑΠΟΚΡΙΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ .....	22
1.3.1 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΔΙΑΘΕΣΕΙΣ .....	22
1.3.2 ΣΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ .....	22
1.3.3 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ.....	22
1.4 ΜΟΝΤΕΛΟ ΥΠΟ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ .....	24
1.4.1 ΨΥΧΙΚΟ ΣΘΕΝΟΣ ΩΣ ΗΓΕΤΙΚΟ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ .....	25
1.4.2 ΕΙΛΙΚΡΙΝΕΙΑ ΩΣ ΗΓΕΤΙΚΟ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ.....	27
1.4.3 ΤΟΛΜΗ ΩΣ ΗΓΕΤΙΚΟ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ .....	28
1.4.4 ΕΝΘΑΡΡΥΝΤΙΚΗ ΓΛΩΣΣΑ .....	29
1.4.5 ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ .....	32
1.4.6 Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ.....	33
2.ΜΕΡΟΣ ΙΙ- ΜΕΘΟΔΟΣ.....	35

2.1: ΔΕΙΓΜΑ ΕΥΚΟΛΙΑΣ ΜΕΣΩ ΔΙΚΤΥΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΕΠΑΦΩΝ .....	35
2.2: ΜΕΣΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ .....	35
2.3: ΈΛΕΓΧΟΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ .....	40
3.ΜΕΡΟΣ ΙΙΙ- ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ .....	41
3.1 MEANS- ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ & STANDAR DEVIATIONS- ΤΥΠΙΚΕΣ ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ .....	41
3.2 FREQUENCIES – ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ .....	43
3.3 ΓΡΑΜΜΙΚΗ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ – ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ PEARSON .....	52
3.4 T- TEST ΓΙΑ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΤΟΥΣ ΔΕΙΓΜΑΤΑ .....	55
3.5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ .....	57
3.5.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΛΗΣ ΓΡΑΜΜΙΚΗΣ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ .....	57
3.5.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΟΛΛΑΠΛΗΣ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ .....	62
4.ΜΕΡΟΣ ΙV- ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ, ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ .....	64
5.ΜΕΡΟΣ V-ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	68
6.ΜΕΡΟΣ VI-ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....	75

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1 : Πίνακας Αξιοπιστίας Μεταβλητών

Πίνακας 2 : Περιγραφικά Στατιστικά

Πίνακας 3 : Συχνότητες Φύλων Υφισταμένων

Πίνακας 4 : Συχνότητες Ηλικιών Υφισταμένων

Πίνακας 5 : Συχνότητες Εκπαίδευσης Υφισταμένων

Πίνακας 6 : Συχνότητες Οικογενειακής Κατάστασης Υφισταμένων

Πίνακας 7 : Συχνότητες Φύλων Προϊστάμενου/ης

Πίνακας 8 : Συχνότητες Έτη συνεργασίας με προϊστάμενο/η

Πίνακας 9 : Συχνότητες Ενθαρρυντικής Γλώσσας

Πίνακας 10 : Συχνότητες Ψυχικού Σθένους

Πίνακας 11 : Συχνότητες Ειλικρίνειας

Πίνακας 12 : Συχνότητες Τόλμης

Πίνακας 13 : Συχνότητες Αποτελεσματικότητας Ηγέτη

Πίνακας 14 : Pearson Correlation

Πίνακας 15 : T-Test «Ψυχικό σθένος», Εξαρτώμενη «Φύλο ηγέτη»

Πίνακας 16 : T-Test «Ειλικρίνεια», Εξαρτώμενη «Φύλο ηγέτη»

Πίνακας 17 : T-Test «Τόλμη», Εξαρτώμενη «Φύλο ηγέτη»

Πίνακας 18 : Γραμμική Παλινδρόμηση «Αποτελεσματικότητα Ηγέτη», Εξαρτώμενη «Ειλικρίνεια»

Πίνακας 19 : Γραμμική Παλινδρόμηση «Αποτελεσματικότητα Ηγέτη», Εξαρτώμενη «Τόλμη»

Πίνακας 20 : Γραμμική Παλινδρόμηση «Ενθαρρυντική Γλώσσα», Εξαρτώμενη «Ειλικρίνεια»

Πίνακας 21 : Γραμμική Παλινδρόμηση «Ενθαρρυντική Γλώσσα», Εξαρτώμενη «Τόλμη»

Πίνακας 22 : Γραμμική Παλινδρόμηση «Αποτελεσματικότητα Ηγέτη», Εξαρτώμενη «Ενθαρρυντική Γλώσσα»

Πίνακας 23 : Πολλαπλή Γραμμική Παλινδρόμηση «Αποτελεσματικότητα Ηγέτη», «Ενθαρρυντική Γλώσσα», Εξαρτώμενη «Ειλικρίνεια»

Πίνακας 24 : Πολλαπλή Γραμμική Παλινδρόμηση «Αποτελεσματικότητα Ηγέτη», «Ενθαρρυντική γλώσσα», Εξαρτώμενη «Τόλμη»

#### **ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ**

Γράφημα 1 : Πίτα απεικόνισης φύλου υφισταμένου

Γράφημα 2 : Κατανομή ηλικιών υφισταμένου

Γράφημα 3 : Κατανομή εκπαίδευσης υφισταμένων

Γράφημα 4 : Οικογενειακή κατάσταση υφισταμένων

Γράφημα 5 : Πίτα απεικόνισης φύλου προϊσταμένου/ης

Γράφημα 6 : Έτη συνεργασίας ηγέτη-υφισταμένου

Γράφημα 7 : Συχνότητες ενθαρρυντικής γλώσσας

Γράφημα 8 : Συχνότητες ψυχικού σθένους

Γράφημα 9 : Συχνότητες ειλικρίνειας

Γράφημα 10 : Συχνότητες τόλμης

Γράφημα 11 : Συχνότητες αποτελεσματικότητας ηγέτη

#### **ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ**

Σχήμα 1 : Μοντέλο υπό διερεύνηση

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Η παρούσα διπλωματική εργασία είναι αποτέλεσμα επιμονής και συστηματικής προσπάθειας. Η ολοκλήρωσή της, όμως, θα ήταν ανέφικτη χωρίς την καθοριστική συνεισφορά πολλών ανθρώπων που, από διαφορετική θέση, συνέβαλαν στην προσπάθειά μου αυτή.

Καταρχήν, θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στην επιβλέπουσα καθηγήτρια κα. Βικτώρια Μπέλλου για τον χρόνο που μου αφιέρωσε και τις χρήσιμες συμβουλές της.

Τίποτα, όμως, δεν θα είχε ολοκληρωθεί με επιτυχία χωρίς την αμέριστη συμπαράσταση της οικογένειάς μου....



## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ηγεσία έχει προσεγγίσει τεράστια προσοχή τα τελευταία 40 χρόνια, ίσως λόγω της τεράστιας επιρροής που έχει στην απόδοση και στην επιτυχία μιας επιχείρησης (Smith, Carson και Alexander, 1984). Ο Burn (1978, σ.18) όρισε ότι «η ηγεσία ασκείται όταν τα άτομα κινητοποιηθούν θεσμικά, πολιτικά, ψυχολογικά ώστε να δημιουργήσουν αλλά και να ικανοποιήσουν τα κίνητρα των οπαδών τους» (Yukl, 2008). Η πλειοψηφία των υπάρχοντων ερευνών έχει εστιάσει τη μελέτη της στην παρατήρηση των ηγετικών χαρακτηριστικών (Ammes και Flynn, 2007, των συμπεριφορών (Avolio, 2007; Bass, 1990) αλλά και των στάσεων των ηγετών (Hersey και Blanchard, 1996). Η αξιολόγηση της ηγεσίας, βέβαια, εκτιμάται καλύτερα μέσα από τους ίδιους τους υφισταμένους και την πραγματική τους απόδοση (House, Spangler και Woycke, 1991).

Γίνεται, λοιπόν, κατανοητό ότι η ηγεσία είναι μία διαδικασία, στην οποία συμμετέχουν ενεργά οι υφιστάμενοι. Αρχικά, προκειμένου να αναγνωρίσουν, να εντοπίσουν, να απορρίψουν τα ηγετικά χαρακτηριστικά, τις συμπεριφορές και τις στάσεις των ηγετών τους και στη συνέχεια, για να αξιολογήσουν άμεσα κι έμμεσα την αποτελεσματικότητα του ηγέτη τους (Hogan, Curphy και Hogan, 1994).

Βασισμένη στις θεωρίες ηγεσίας, η συγκεκριμένη έρευνα προσπαθεί να μελετήσει συγκεκριμένα ηγετικά χαρακτηριστικά, όπως το ψυχικό σθένος, η ειλικρίνεια και η τόλμη στον ξενοδοχειακό κλάδο της Ελλάδας. Επιπλέον, επιχειρεί να εμβαθύνει τον μετριαστικό ρόλο, που έχει η χρήση της ενθαρρυντικής γλώσσας από τον ηγέτη στην αντιληπτή αποτελεσματικότητά του. Η σημαντικότητα της θεωρίας της ενθαρρυντικής γλώσσας έγκειται στο γεγονός ότι ενσωματώνει αυτό το ευρύ φάσμα των πρακτικών επικοινωνίας του ηγέτη σε ένα στρατηγικό πλαίσιο, το οποίο παρέχει στους ηγέτες ευελιξία στην επικοινωνία ως προς τους εργαζομένους, η οποία κρίνεται απαραίτητη για τις σημερινές επιχειρήσεις (Mayfield και Mayfield, 2002). Τέλος, από τη στιγμή που κάθε κοινωνία διαφέρει ως προς τις πρακτικές ηγεσίας, τα χαρακτηριστικά και τις αξίες (Trinidad και Normore, 2005), η ερευνά αυτή τοποθετείται ως προς τη διαφορετικότητα μεταξύ των φύλων, που υφίσταται στην Ελλάδα. Πιο συγκεκριμένα, εξετάζει πως η επίδραση των ηγετικών χαρακτηριστικών στην αντιληπτή αποτελεσματικότητα του ηγέτη διαφέρει μεταξύ ανδρών και γυναικών στον ξενοδοχειακό κλάδο.

## 1.ΜΕΡΟΣ Ι – ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

### 1.1 ΗΓΕΣΙΑ

Η θεωρία της ηγεσίας τα τελευταία 40, περίπου, χρόνια έχει προσελκύσει αυξημένη προσοχή τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο, εξαιτίας της σημαντικής επίδρασής της στην οργανωσιακή επίδοση και επιτυχία μιας επιχείρησης (Fiedler, 1964;Smith, Carson και Alexander, 1984). Τι είναι, όμως, η ηγεσία; Ποια η διαφορά της με τη διοίκηση; Η διοίκηση και η ηγεσία συχνά συγχέονται. Ο John P. Kotter (1999) υποστηρίζει ότι η διοίκηση έχει να κάνει με την εκτέλεση των αναγκαίων λειτουργιών, που είναι απαραίτητες για την επιτυχία μιας επιχείρησης. Ουσιαστικά, έχει να κάνει με τον χειρισμό των σύνθετων καταστάσεων. Η ηγεσία, αντίθετα, έχει να κάνει με τον χειρισμό των αλλαγών. Την ικανότητα, δηλαδή, των διοικούντων να επιβλέπουν αλλά και να συνεργάζονται με τους υφισταμένους για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Ο Abraham Zaleznik στο άρθρο του το 1977, υποστήριξε ότι δεν πρέπει να συγχέονται οι έννοιες του ηγέτη και του μάνατζερ. Ο ηγέτης χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη για να μεταδώσει το όραμά του, να εμπνεύσει και να πείσει τους υφισταμένους του να ξεπεράσουν τα όποια εμπόδια για την επίτευξη του στόχου της επιχείρησης. Ενώ ο μάνατζερ βασίζεται στην νόμιμη δύναμη που του παρέχει η επιχείρηση, ώστε να δίνει οδηγίες κι εντολές για την άμεση επίλυση των προβλημάτων. Ωστόσο, οι επιχειρήσεις χρειάζονται έναν καλό συνδυασμό ηγέτη και μάνατζερ, καθώς από τη μια θα δημιουργεί οράματα για το μέλλον, θα αποτελεί πηγή έμπνευσης για τα μέλη της (ισχυρή ηγεσία) και από την άλλη θα καταρτίζεται με λεπτομερή προγράμματα για την υλοποίηση αυτών των οραμάτων (ισχυρή διοίκηση) (Zaleznik, 1977;Kotter, 1999).

### 1.1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Σύμφωνα με παλαιότερες έρευνες οι αρθρογράφοι αντιλαμβάνονται ο καθένας την ηγεσία με διαφορετικό τρόπο. Οι Robbins και Judge (2011), ορίζουν την ηγεσία ως την ικανότητα άσκησης επιρροής σε μια ομάδα με στόχο την υλοποίηση ενός οράματος ή μιας σειράς στόχων. Ο Yukl (2008), περιγράφει δέκα διαφορετικούς ορισμούς της ηγεσίας:

Η ηγεσία είναι « η συμπεριφορά ενός ατόμου που κατευθύνει τις δραστηριότητες μιας ομάδας προς ένα κοινό στόχο»	Hempill και Coons, 1957, σσ. 7
Η ηγεσία είναι « η σημαντική επιρροή πέρα και πάνω από τη μηχανική συμμόρφωση με τις καθημερινές λειτουργίες της επιχείρησης»	Katz και Khn, 1978, σ σ. 528
Η ηγεσία ασκείται «όταν τα άτομα κινητοποιηθούν θεσμικά, πολιτικά, ψυχολογικά ώστε να δημιουργήσουν και να ικανοποιήσουν τα κίνητρα των οπαδών τους»	Burns, 1978, σ σ. 18
Η ηγεσία πραγματοποιείται « στη διαδικασία με την οποία ένα ή περισσότερα άτομα επιτυγχάνουν, προσπαθώντας να πλαισιώσουν και να καθορίσουν την πραγματικότητα των άλλων »	Smirchich και Morgan, 1982 σ σ .258
Η ηγεσία είναι « η διαδικασία που επηρεάζει τις δραστηριότητες μιας οργανωμένης ομάδας προς τον στόχο »	Rauch και Behling, 1984 σ σ. 46
Η ηγεσία φορά « την άρθρωση των οραμάτων, την ενσωμάτωση των αξιών και τη δημιουργία του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο μπορούν να επιτευχθούν οι στόχοι»	Richard και Engel, 1986, σ σ. 206
Η ηγεσία είναι « μια διαδικασία που δίνει σκοπό-κατεύθυνση στη συλλογική προσπάθεια και δημιουργεί τη θέληση για την υλοποίηση του σκοπού »	Jacobs και Jaques, 1990, σ σ. 281
Η ηγεσία είναι « η ικανότητα να βγαίνεις έξω από τον πολιτισμό για να ξεκινήσεις την εξελικτική αλλαγή που είναι πιο προσαρμοστική »	Schein, 1992, σ σ 2
Η ηγεσία είναι « η διαδικασία της κατανόησης του τι κάνουν οι άνθρωποι μαζί έτσι ώστε να το αντιληφθούν και να δεσμευτούν»	Drath και Paulus, 1994, σ σ. 4
Η ηγεσία είναι « η ικανότητα ενός ατόμου να επηρεάζει, να παρακινεί και να επιτρέπει σε άλλους να συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα και την επιτυχία της οργάνωσης »	House κι άλλοι, 1999, σ σ. 184

### 1.1.2 ΣΧΟΛΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ

Τα μοντέλα της ηγεσίας μπορούν να χωριστούν σε διάφορες κατηγορίες. Οι παραδοσιακές θεωρίες ηγεσίας είναι αυτές που αρχικά διαμορφώθηκαν στη δεκαετία του 1960, ίσως και νωρίτερα, οι οποίες επικεντρώνονται στη σχέση του ηγέτη και του υφισταμένου, όσον αφορά την πρόβλεψη των αποτελεσμάτων, όπως η απόδοση και η αποτελεσματικότητα του ηγέτη (Ames και Flynn, 2007; Avolio, 2007; Bass, 1990; Kirkpatrick και Locke, 1991). Οι παραδοσιακές θεωρίες ηγεσίας περιλαμβάνουν (1) τη θεωρία των χαρακτηριστικών, όπως, « η μεγάλη θεωρία του ανθρώπου» που υπογραμμίζουν τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ηγέτη (Ames και Flynn, 2007), (2) τις συμπεριφορικές θεωρίες ή αλλιώς στυλ ηγεσίας, όπως οι μελέτες του Ohio και του Michigan, οι οποίες δίνουν έμφαση στις συμπεριφορές του ηγέτη (Avolio, 2007; Bass, 1990; Derue, Nahrgang, Wellman και Humphrey, 2011) και (3) τις ενδεχομενικές θεωρίες ή προσεγγίσεις έκτακτης ανάγκης, όπως «Least preferred Coworker (LPC), οι οποίες αναγνωρίζουν τη σημασία του παράγοντα κατάσταση (situational factor) (Fiedler, 1964; Gerstner και Day, 1997; Hersey και Blanchard, 1996). Ο Bryman (1992), κάνει μια διάκριση μεταξύ των παραδοσιακών θεωριών ηγεσίας και των νέων θεωριών ηγεσίας, οι οποίες προέκυψαν τη δεκαετία του 1980, καθώς το επιχειρηματικό περιβάλλον έγινε πιο ταραχώδες με κύριο χαρακτηριστικό τις συχνές αλλαγές (Storey, 2004, σ σ 13). Οι νέες θεωρίες ηγεσίας μπορούσαν να κατανοήσουν καλύτερα την ικανότητα του ηγέτη να αντιμετωπίσει τις ριζικές αλλαγές και να διαχειριστεί την ανάκαμψη των προβληματικών επιχειρήσεων. Περιλαμβάνουν την χαρισματική ηγεσία (House, 1977) και τη μεταγενέστερη θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Bass, 1985) (Robbins και Judge, 2011, σ σ 366-367).

#### 1.1.2.1 ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ

Ο ιστορικός Thomas Carlyle (1907) επισήμανε ότι «η ιστορία του κόσμου ήταν η βιογραφία ενός υπέροχου ανθρώπου». Η θεωρία, λοιπόν, «του υπέροχου ανθρώπου» έδωσε το έναυσμα για την έρευνα σχετικά με την απομόνωση των ηγετικών χαρακτηριστικών (Judge, Bono, Ilies, και Gerhardt, 2002). Ουσιαστικά, προσπαθούν να εστιάσουν και να προσδιορίσουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του ηγέτη, όπως είναι η προσωπικότητα, πνευματικά και σωματικά χαρίσματα. Το πρώτο στάδιο της έρευνας

σχετικά με την ηγεσία ανάγεται στην αναζήτηση για τα προσωπικά γνωρίσματα και χαρακτηριστικά του ηγέτη (Kirkpatrick και Locke, 1991). Οι πρώτες προσπάθειες έρευνας σχετικά με τα ηγετικά χαρακτηριστικά κατέληξαν σε αρκετά αδιέξοδα, καθώς μια επισκόπηση είκοσι διαφορετικών ερευνών στα τέλη της δεκαετίας του 1960 εντόπισε σχεδόν ογδόντα ηγετικά χαρακτηριστικά (Robbins και Judge, 2011, σ σ357). Μια σημαντική πρόοδος σημειώθηκε όταν οι ερευνητές άρχισαν να οργανώνουν τα χαρακτηριστικά με βάση το πλαίσιο της προσωπικότητας των Πέντε Μεγάλων παραγόντων (Storey, 2004, σ σ 15). Εδώ εμφανίζεται και το μοντέλο των πέντε μεγάλων χαρακτηριστικών της προσωπικότητας (Big Five), το οποίο αποτελεί τον πιο σημαντικό παράγοντα πρόβλεψης της ηγεσίας (Soldz και Vaillant, 1999). Οι πρώτοι ερευνητές που «εξιχνίασαν τη δομή των πέντε παραγόντων ήταν ο Norman (1963) και οι Tupes και Christal (1961), οι οποίοι γενικά έχουν ταυτιστεί με την ίδρυση και λειτουργία του μοντέλου των πέντε μεγάλων παραγόντων (Digman, 1990, σ σ 420). Οι διαστάσεις που περιλαμβάνουν το μοντέλο των πέντε μεγάλων παραγόντων είναι ο νευρωτισμός, η εξωστρέφεια, η δεκτικότητα στην εμπειρία, η συναισθηματική σταθερότητα και η ευσυνειδησία (Barrick και Mount, 1991). Ο νευρωτισμός αντιπροσωπεύει την τάση να υπάρχει κακή συναισθηματική αντίδραση, έχοντας σαν αρνητική επίπτωση την εκδήλωση άγχους, ανασφάλειας και εχθρότητας. Η εξωστρέφεια αντιπροσωπεύει την τάση ο ηγέτης να είναι κοινωνικός, δυναμικός, ενεργός και να βιώνει θετικές επιδράσεις όπως η ενέργεια και ο ζήλος. Η δεκτικότητα στην εμπειρία τονίζει την τάση του ηγέτη να είναι ανοιχτός σε νέες προτάσεις και εμπειρίες καθώς και να μην υπόκειται σε συμβατικές νόρμες. Η συναισθηματική σταθερότητα αναφέρεται στην τάση του ηγέτη να αποπνέει εμπιστοσύνη, να ενδιαφέρεται και να φροντίζει τους εργαζόμενούς του. Και τέλος, η ευσυνειδησία, η οποία αποτελείται από δύο σχετικές πτυχές, την αξιοπιστία και τα επιτεύγματα, δηλαδή, οι ηγέτες να μπορούν να τηρούν τις δεσμεύσεις τους και να διακατέχονται από πειθαρχία (Barrick και Mount, 1991; Digman, 1990, σ.σ 422).

Σύμφωνα με μία εκτενής βιβλιογραφική έρευνα σχετικά με την ηγεσία και το μοντέλο των πέντε παραγόντων, διαπιστώθηκε ότι η εξωστρέφεια κατατάσσεται ως το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό των αποτελεσματικών ηγετών αλλά σχετίζεται πιο στενά με την ανάδειξή του και όχι με την αποτελεσματικότητά του (Judge, Bono, Ilies και Gerhardt, 2002). Από τα υπόλοιπα τέσσερα χαρακτηριστικά βρέθηκε ότι η ευσυνειδησία και η δεκτικότητα στις εμπειρίες έχουν επίσης στενή σχέση με την

ηγεσία, όχι βέβαια τόσο όσο η εξωστρέφεια (Ames και Flynn, 2007). Η σχέση αυτή μπορεί να δικαιολογηθεί, ως ένα βαθμό από το γεγονός ότι η ευσυνειδησία και η εξωστρέφεια σχετίζονται θετικά με την αυτό-αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη, διότι ένας εργαζόμενος είναι πιο πιθανό να ακολουθήσει κάποιον που έχει την πίστη ότι οδεύει προς την σωστή κατεύθυνση (Barrick και Mount, 1991; Judge, Bono, Pies και Gerhardt, 2002)

Η συναισθηματική νοημοσύνη, επίσης, συμβάλλει θετικά στην αποτελεσματική ηγεσία με βασικό στοιχείο της την ενσυναίσθηση. Οι ηγέτες με ενσυναίσθηση μπορούν να βιώσουν συναισθηματική ταύτιση με την ψυχική κατάσταση ενός άλλου ατόμου και ταυτόχρονα να κατανοήσουν τη συμπεριφορά και τα κίνητρά του (Goleman, 2003, σ.σ. 95 ; Rosete και Ciarrochi, 2005). Αυτό το χαρακτηριστικό βοηθά ιδιαίτερα όσο το άτομο ανεβαίνει στην ιεραρχία μιας επιχείρησης, καθώς μπορεί να διαισθανθεί τις ανάγκες των άλλων, να ακούσουν τι τους λένε οι υφιστάμενοί τους και να διαβάσουν τις αντιδράσεις τους (Rosete και Ciarrochi, 2005).

Με βάση τα τελευταία ευρήματα οι μελετητές καταλήγουν σε δύο συμπεράσματα. Πρώτον, ότι τα χαρακτηριστικά μπορούν να προβλέψουν την ηγεσία και δεύτερον, ότι το μοντέλο των πέντε παραγόντων λειτουργεί ως παράγοντας πρόβλεψης της ανάδειξης των ηγετών παρά ως παράγοντας διάκρισης σε αποτελεσματικούς και μη αποτελεσματικούς ηγέτες (Ames και Flynn, 2007). Κι αυτό γιατί το ότι ένα άτομο διαθέτει τα «απαραίτητα» ηγετικά χαρακτηριστικά και οι άλλοι θεωρούν ότι αυτό το άτομο είναι ηγέτης, δεν σημαίνει απαραίτητα ότι ο ηγέτης είναι επιτυχής όσον αφορά την καθοδήγηση της ομάδας του προς την επίτευξη των στόχων της (Robbins και Judge, 2011, σ.σ 358).

#### 1.1.2.2 ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ

Κάνοντας μία ανασκόπηση στην ηγετική λογοτεχνία, πολλά εξέχοντα μοντέλα χτίστηκαν για το πώς συμπεριφέρονται οι ηγέτες (Bass, 1990). Από την αρχική εργασία των Lewin, Lippitt και White (1939) αρκετοί ερευνητές έχουν μελετήσει τα στυλ ηγεσίας, τα οποία ως επί των πλείστων διακρίνονται σε δύο βασικές διαστάσεις: τον προσανατολισμό στην εργασία/παραγωγή και τον προσανατολισμό στους

εργαζομένους/στις σχέσεις. Οι πιο περιεκτικές και επαναλαμβανόμενες συμπεριφορικές θεωρίες προέκυψαν από τις μελέτες των πανεπιστημίων Ohio και Michigan, που επιδίωξαν να προσδιορίσουν τις ανεξάρτητες διαστάσεις της ηγετικής συμπεριφοράς (Avolio, 2007).

Ειδικότερα, οι μελετητές του πανεπιστημίου Ohio διέκριναν δύο διαστάσεις της ηγετικής συμπεριφοράς που τις ονόμασαν δόμηση του έργου και μέριμνα για το άτομο. (Derue, Nahrgang, Wellman και Humphrey, 2011). Στην πρώτη διάσταση ο ηγέτης δομεί ρόλους, τον δικό του αλλά και των μελών της ομάδας του ενώ στη δεύτερη εστιάζει τη συμπεριφορά του στην εξασφάλιση ότι ικανοποιούνται οι εσωτερικές ανάγκες της ομάδας του μέσω της έμφασης στις ανθρώπινες σχέσεις. Οι μελέτες για την ηγεσία στο πανεπιστήμιο του Michigan (Avolio, 2007; Conger, 1987) κατέληξαν κι αυτές σε δύο διαστάσεις, οι οποίες παρατηρήθηκαν προηγουμένως σε μελέτες που διεξήχθησαν στο πανεπιστήμιο του Ohio. Η διάσταση όπου ο ηγέτης είναι προσανατολισμένος στην παραγωγή είναι παρόμοια με τη δόμηση του έργου και η διάσταση που ο ηγέτης είναι προσανατολισμένος στον υπάλληλο είναι παρόμοια με την μέριμνα για το άτομο.

Με βάση τη διάκριση μεταξύ της προσανατολισμένης στην εργασία και προσανατολισμένη στις σχέσεις ηγεσία ο Likert (1967) ανέπτυξε την τυπολογία του ηγετικού στυλ των τεσσάρων συστημάτων, σύμφωνα με την οποία εξετάζεται ο βαθμός συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων αλλά και η φύση επικοινωνίας με τον ηγέτη (Liu, Lepak, Takeuchi και Sims, 2003).



Τυπολογία του ηγετικού στυλ (Likert, 1967):

<p style="text-align: center;"><b><u>Αυταρχικό</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Οι στόχοι και οι αποφάσεις καθορίζονται από την ανώτατη ηγεσία.</li> <li>• Περιορισμένη εμπιστοσύνη στους υφισταμένους.</li> <li>• Υπάρχει ο φόβος της τιμωρίας.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Καλοπροαίρετα αυταρχικό</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Αρκετές ομοιότητες με το αυταρχικό στυλ.</li> <li>• Ο ηγέτης επιχειρεί να πείσει τους υφισταμένους του ότι είναι καλός.</li> <li>• Χρησιμοποιεί λιγότερη τιμωρία, περισσότερες οικονομικές απολαβές.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b><u>Συμβουλευτικό</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Χαρακτηρίζεται από μεγαλύτερη εμπιστοσύνη προς τους υφισταμένους.</li> <li>• Ο ηγέτης χρησιμοποιεί αμφίδρομη επικοινωνία.</li> <li>• Ο ηγέτης παίρνει τις πιο σημαντικές αποφάσεις και αφήνει τις δευτερεύουσες για τους υφισταμένους.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Συμμετοχικό</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Βασίζεται στην απόλυτη εμπιστοσύνη του ηγέτη προς τους υφισταμένους του.</li> <li>• Οι αποφάσεις λαμβάνονται με δημοκρατικό τρόπο-εφαρμόζεται η άρχοι της πλειοψηφίας.</li> <li>• Άρτια λειτουργία της αμφίδρομης επικοινωνίας.</li> </ul>

Πηγή : Liu, Lepak, Takeuchi και Sims (2003).



### 1.1.2.3 ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ

Μία από τις κύριες επικρίσεις τόσο για τα χαρακτηριστικά όσο και το στυλ ηγεσίας είναι ότι δεν λαμβάνουν υπόψη τους παράγοντες της κατάστασης και της οργάνωσης. Οι θεωρίες έκτακτης ανάγκης, δηλαδή, εξετάζουν ταυτόχρονα και τους επιμέρους περιστασιακούς παράγοντες για τον προσδιορισμό της αποτελεσματικότητας του ηγέτη (Storey, 2004, σ.σ 14). Ορισμένες θεωρίες που σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά της κατάστασης είναι : το ενδεχομενικό μοντέλο (Fiedler, 1964), η θεωρία συναλλαγής ηγέτη-μέλους (Gerstner και Day, 1997), η θεωρία της κατάστασης ( Hersey και Blanchard, 1996).

Το πρώτο ενδεχομενικό μοντέλο αναπτύχθηκε από τον Fred Fiedler (1964), σύμφωνα με το οποίο η επίδοση μιας ομάδας εξαρτάται από το στυλ του ηγέτη και τον βαθμό που ο ηγέτης ελέγχει την κατάσταση. Ανέπτυξε το ερωτηματολόγιο για τον λιγότερο προτιμώμενο συνάδελφο (least preferred co-worker), για να προσδιορίσει εάν ένα άτομο είναι προσανατολισμένο στην εργασία ή στη σχέση. Στη συνέχεια, αφού εκτίμησε το στυλ ηγεσίας, μέσα από το ερωτηματολόγιο, συνέδεσε τον ηγέτη με την κατάσταση κι έτσι προσδιόρισε τρεις ενδεχομενικές διαστάσεις : οι σχέσεις ηγέτη-μέλους, η δόμηση των καθηκόντων και η εξουσία της θέσης.

Υπάρχει η θεωρία συναλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX), όπου σε αυτό το ενδεχομενικό μοντέλο ο ηγέτης, λόγω πίεσης χρόνου, αναπτύσσει μια ιδιαίτερη σχέση με μία μικρή ομάδα των υφισταμένων του ( έσω-ομάδα) ενώ οι υπόλοιποι κατατάσσονται στην έξω-ομάδα. Οι ηγέτες προάγουν τη συναλλαγή ηγέτη-μέλους ανταμείβοντας τους εργαζόμενους με τους οποίους θέλουν να έχουν πιο στενή σχέση και «τιμωρώντας» εκείνους που δεν θέλουν. Σε κάθε περίπτωση, για να παραμείνει αυτή η κατάσταση ο ηγέτης και ο υφιστάμενος πρέπει να επενδύουν στη σχέση τους (Gerstner και Day, 1997).

Η θεωρία της κατάστασης αναφέρει ότι ο ηγέτης θα προσαρμόσει το στυλ ηγεσίας του ανάλογα με το επίπεδο ωριμότητας-ανωριμότητας των οπαδών του, ορίζοντας ως ωριμότητα τον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι διαθέτουν την ικανότητα και την επιθυμία να πραγματοποιήσουν ένα έργο ( Hersey και Blanchard, 1996).

<u><b>Χαρακτηριστικά ωριμότητας</b></u>	<u><b>Χαρακτηριστικά ανωριμότητας</b></u>
Ενεργητικός, ανεξάρτητος, συμπεριφέρεται με πολλούς τρόπους, βαθύτερα και εντονότερα ενδιαφέρονται, μακροχρόνια προοπτική, γνωρίζει καλά τον εαυτό του.	Παθητικός, εξαρτημένος, συμπεριφέρεται με λίγους τρόπους, χωρία βάθος ενδιαφέροντα, βραχυχρόνια προοπτική, δεν ξέρει τον εαυτό του.

Πηγή : Hersey και Blanchard (1996).

#### 1.1.2.4 ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Ο πρώτος ερευνητής που εξέτασε τη χαρισματική ηγεσία στη βάση της οργανωσιακής συμπεριφοράς ήταν ο Robert House (1977), όπου σύμφωνα με τη θεωρία του οι υφιστάμενοι αναγνωρίζουν την ύπαρξη εξαιρετικών ηγετικών ικανοτήτων όταν παρατηρούν ορισμένες συμπεριφορές (Kirkpatrick και Locke, 1996). Η χαρισματική ηγεσία στηρίζεται στα προσωπικά και συμπεριφορικά χαρακτηριστικά του ηγέτη, ο οποίος εμπνέει τους υφισταμένους να ταυτιστούν με το όραμά του και να αποδεχτούν τις αξίες του ως δικές τους, παρακινώντας τους μάλιστα προς αυτή την κατεύθυνση χωρίς τη χρήση καμίας μορφής εξουσίας (Conger και Kanungo, 1987; Kirkpatrick και Locke, 1996). Οι Conger και Kanungo (1987), μάλιστα, προσεγγίζουν τη χαρισματική ηγεσία από την πλευρά του υφισταμένου. Δηλαδή, ένας ηγέτης χαρακτηρίζεται ως χαρισματικός με βάση το τι πιστεύουν οι υφιστάμενοι για την συμπεριφορά του ηγέτη τους.

Διάφορες μελέτες προσπάθησαν να προσεγγίσουν τα χαρακτηριστικά ενός χαρισματικού ηγέτη : έχει όραμα, είναι πρόθυμος να αναλάβει προσωπικούς κινδύνους για την υλοποίηση αυτού του οράματος , δείχνει ευσυνειδησία στις ανάγκες των υφισταμένων του και επιδεικνύει εντυπωσιακές συμπεριφορές (Crant και Bateman, 2000; Shamir, House και Arthur, 1993).

**Βασικά χαρακτηριστικά των χαρισματικών ηγετών**

- Όραμα και εκφορά : έχει ένα όραμα, που εκφράζεται ως εξιδανικευμένος στόχος, το οποίο προτείνει ένα καλύτερο μέλλον από την ισχύουσα κατάσταση.
- Προσωπικός κίνδυνος : είναι πρόθυμος να αναλάβει υψηλό προσωπικό κίνδυνο και να επιδείξει αυτοθυσία προκειμένου να υλοποιήσει το όραμα.
- Ευαισθησία για τις ανάγκες των υφισταμένων : αντιλαμβάνεται τις ικανότητες των άλλων και ανταποκρίνεται στις ανάγκες τους.
- Αντισυμβατική συμπεριφορά : επιδεικνύει συμπεριφορές που θεωρούνται πρωτότυπες και αντιβαίνουν νόρμες.

Πηγή : Robbins και Judge, 2011 σ.σ 367.

**1.1.2.5 ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ**

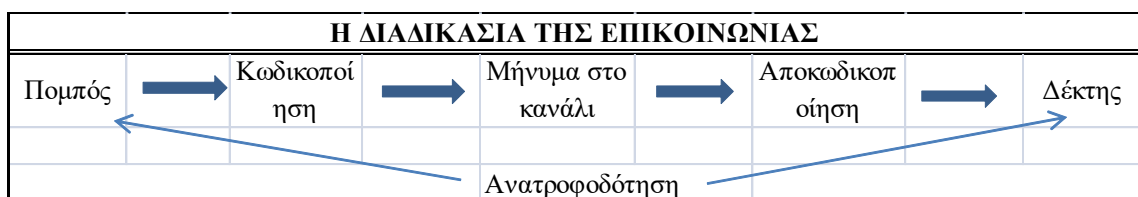
Ο Burns το 1978 εισήγαγε για πρώτη φορά τις έννοιες της μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας στην έρευνά του για την πολιτική ηγεσία, σύμφωνα με την οποία η διαφορά ανάμεσα στις δύο αυτές μορφές ηγεσίας είναι το τι προσφέρουν οι ηγέτες και υφιστάμενοι ο ένας στον άλλο (Judge και Piccolo, 2004). Στη συνέχεια ο Bass (1985) θεμελίωσε τη θεωρία του για τη μετασχηματιστική ηγεσία με βάση την έρευνα του Burns (1978), ο οποίος υποστήριξε ότι η μετασχηματιστική και η συναλλακτική είναι δύο ανεξάρτητες έννοιες και μελέτησε κυρίως τις συμπεριφορές που εκδηλώνουν αυτές οι δύο ηγεσίες (Eagly, Johannesen-Schmidt και Van Engen, 2003). Ουσιαστικά, στην μετασχηματιστική ηγεσία οι ηγέτες αντιμετωπίζονται ως πηγή έμπνευσης για τους υφιστάμενους τους μέσω των λόγων, των ιδεών και των συμπεριφορών τους (Bass, 1999; Eagly, Johannesen-Schmidt και Van Engen, 2003; Judge και Piccolo, 2004; Rubin, Munz και Bommer, 2005). Γι αυτό και αντιπροσωπεύει την πιο αποτελεσματική μορφή ηγεσίας, διότι οι ηγέτες ασχολούνται στενά με τους ακολούθους τους, θέτουν υψηλές προσδοκίες, προσπαθούν να ενισχύσουν την ομάδα τους θέτοντας όραμα για το μέλλον και παράλληλα νοιάζονται

για τις ανάγκες των οπαδών τους. Ενεργούν, δηλαδή, ως ηγέτες-πρότυπα. Σύμφωνα με τον Bass(1999), υπάρχουν τέσσερις διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας : Χάρισμα, είναι ο βαθμός στον οποίο ο ηγέτης συμπεριφέρεται με αξιοθαύμαστο τρόπο, προκαλώντας τους ακολούθους του να ταυτιστούν μαζί του. Έμπνευση, οι ηγέτες με εμπνευσμένα κίνητρα προσπαθούν να ενδυναμώσουν τους οπαδούς τους να επιδιώξουν υψηλούς στόχους και οράματα. Εξατομικευμένο ενδιαφέρον, οι ηγέτες δείχνουν προσωπικό ενδιαφέρον στις ανάγκες και των ακολούθων τους, αντιμετωπίζοντας τους ως ξεχωριστά άτομα. Και τέλος, η διανοητική ώθηση, όπου εδώ ο ηγέτης έχοντας ως γνώρισμα την τόνωση, ωθεί τους οπαδούς του να παράγουν νέες ιδέες και να σκεφτούν παλιές πρακτικές με νέους τρόπους.

## 1.2 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

### 1.2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η επικοινωνία ορίζεται ως η ανταλλαγή πληροφοριών από τον πομπό στον δέκτη καθώς και η αντίληψη του νοήματος μεταξύ των δύο μερών. Η επικοινωνία, συνεπώς, δεν αφορά μόνο τη μετάδοση της πληροφορίας αλλά περιλαμβάνει τη μεταβίβαση και την κατανόηση του νοήματος (Conger, 1991;Randolph και Finch,1977). Τα βασικά μέρη της διαδικασίας της επικοινωνίας είναι ο πομπός, η κωδικοποίηση, το μήνυμα, το κανάλι, η αποκωδικοποίηση, ο δέκτης, ο θόρυβος, η ανατροφοδότηση ( Langan-Fox, 2002).



Πηγή : Langan-Fox, 2002

### 1.2.2 ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η επικοινωνία μπορεί να κινείται από πάνω προς τα κάτω. Αποτελεί την πιο συνηθισμένη μορφή επικοινωνίας, δηλαδή από τα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα προς τα κατώτερα. Βέβαια, συχνά τα διοικητικά στελέχη αγνοούν την αξία της εν λόγω επικοινωνίας. Η από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία χρησιμοποιείται κυρίως για ανατροφοδότηση, όπως για τις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων. Υπάρχει και η οριζόντια επικοινωνία, η οποία χρησιμοποιείται μεταξύ των μελών της ίδιας ομάδας ή του ίδιου επιπέδου. Τα πλεονεκτήματα αυτής της μορφής επικοινωνίας είναι ότι προκαλεί εξοικονόμηση χρόνου και διευκολύνει την συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων, ενώ στα αρνητικά συγκαταλέγονται ότι προκαλεί αρκετές συγκρούσεις και προστριβές (Goldhaber, 1993, σ σ. 22). Βέβαια, σε μια ομάδα ή μια επιχείρηση υφίσταται και ένα άτυπο δίκτυο επικοινωνίας, το οποίο ονομάζεται «ράδιο αρβύλα» και αφορά, ουσιαστικά, ανεπίσημες πηγές πληροφοριών (Kurland και Pelled, 2000). Επιπλέον, υπάρχουν τρία είδη επικοινωνίας καθώς τα μηνύματα μεταξύ των μελών μιας ομάδας μεταβιβάζονται μέσω της προφορικής, γραπτής και μη λεκτικής επικοινωνίας. Η προφορική επικοινωνία αποτελεί τον κυρίαρχο τρόπο μεταβίβασης των μηνυμάτων, είναι ταχύτατη και δίνει τη δυνατότητα της ανατροφοδότησης. Κύριες μορφές της γραπτής επικοινωνίας είναι οι επιστολές, τα φαξ, τα e-mails, έχοντας σας πλεονέκτημα ότι είναι χειροπιαστή, εξακριβώσιμη και με καλύτερη προετοιμασία του μηνύματος. Η μη λεκτική επικοινωνία αποτελεί ένα αναπόσπαστο κομμάτι της επικοινωνίας, καθώς περιλαμβάνει κινήσεις, όπως στάσεις σώματος, εκφράσεις του προσώπου, φυσική απόσταση (Robbins και Judge, 2011, σ σ.329-335).

### 1.2.3 Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Έχει αποδειχθεί ότι η επικοινωνία του ηγέτη είναι ιδιαίτερα σημαντική για ένα επιτυχές αποτέλεσμα. Αποτελεί ένα μέσο-κλειδί, που βοηθά στη βελτίωση των κινήτρων του εργαζόμενου, συμβάλλει σημαντικά στην απόδοση του και παράλληλα βοηθά τους οργανισμούς στην προσπάθεια τους να δημιουργήσουν αφοσιωμένους υπαλλήλους (Mayfield, Mayfield και Kopf, 1998; Mayfield και Mayfield, 2002).

Ουσιαστικά, η επικοινωνία αποτελεί τη γέφυρα που μεταδίδει τη συμπεριφορική πρόθεση του ηγέτη στους εργαζόμενους, δημιουργώντας έτσι τη βάση για εμπιστοσύνη.

Γι αυτό και οι σωστές επικοινωνιακές δεξιότητες και πρακτικές του ηγέτη δημιουργούν αφοσιωμένους υπαλλήλους (Mayfield και Mayfield, 2002). Οι ηγέτες, επομένως, χρειάζονται ένα πλαίσιο στρατηγικής επικοινωνίας, το οποίο θα τους βοηθήσει να επιλέξουν την πιο αποτελεσματική πρακτική.

### **1.3. ΑΠΟΚΡΙΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

#### **1.3.1 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΔΙΑΘΕΣΕΙΣ**

Τα συναισθήματα ( emotions) είναι έντονες αντιδράσεις, που εκφράζουν αισθήματα για κάποιον ή κάτι, προκαλούνται από ένα συγκεκριμένο γεγονός και είναι σύντομα σε διάρκεια (George, 2000; Rubin, Munz και Bommer, 2005; VanKleef, 2010). Οι διαθέσεις ( moods) είναι λιγότερο έντονα αισθήματα, το αίτιο είναι συχνά γενικό και ασαφές και έχουν μεγαλύτερη διάρκεια από τα συναισθήματα ( George, 2000).

#### **1.3.2 ΣΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ**

Οι στάσεις ορίζονται ως αξιολογικές δηλώσεις ( θετικές ή αρνητικές), για αντικείμενα, ανθρώπους ή καταστάσεις, επηρεάζουν τη συμπεριφορά των ατόμων και διακρίνονται σε τρεις συνιστώσες: γνωσιακή- η πεποίθηση για κάτι, θυμική- η συναισθηματική στάση απέναντι σε κάτι, συμπεριφορική- η προσπάθεια για συμπεριφορά (Ajzen, και Fishbein, 2005; Fazio, 1990). Οι συμπεριφορές είναι το αποτέλεσμα των αξιών, των συναισθημάτων και των στάσεων, όπου οι τελευταίες οδηγούν συνήθως σε ανάλογη συμπεριφορά, με εξαίρεση τη θεωρία της γνωστικής ασυμφωνίας (Ajzen και Fishbein, 2005).

#### **1.3.3 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ**

Ο κατάλληλος τρόπος για να μετρηθεί η ηγεσία είναι από την πλευρά της ομάδας ή της οργανωτικής αποτελεσματικότητας. Αυτό το κριτήριο κάποιες φορές επηρεάζεται από απροσδόκητα εξωτερικά γεγονότα, τα οποία δύναται να διαταράξουν της βέλτιστες προσπάθειες του καθενός. Παρόλα αυτά, η ομαδική απόδοση στα οργανωσιακά πλαίσια

θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη όταν γίνεται προσπάθεια να μετρηθεί η ηγετική ικανότητα της ατόμου (Hogan, Curphy και Hogan, 1994).

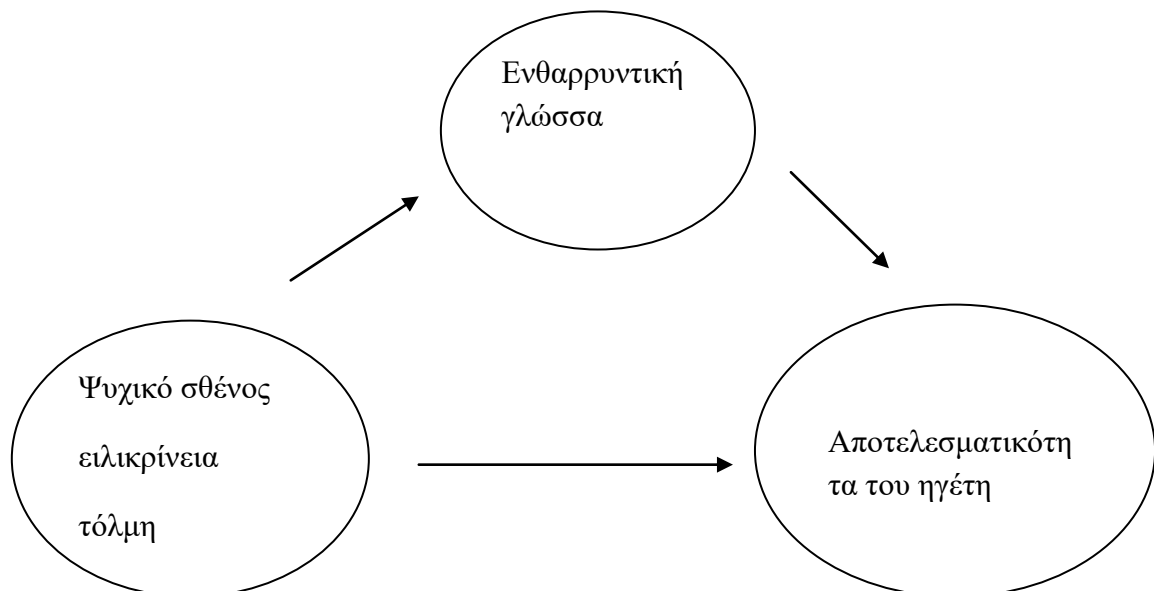
Στη βιβλιογραφία υπάρχουν αρκετοί τρόποι εκτίμησης της αποτελεσματικότητας του ηγέτη. Ειδικότερα, μια κατηγορία αρθρογράφων αξιολογούν τους ηγέτες μέσα από την πραγματική απόδοση της ομάδας τους (House, Spangler και Woycke, 1991; Smith, Carson και Alexander, 1984). Η πολυπλοκότητα και οι αλλαγές χαρακτηρίζουν τον σύγχρονο κόσμο. Οι ηγέτες, πλέον, δεν μπορούν να βασίζονται μόνο σε παραδοσιακές τακτικές διοίκησης, όπως είναι οι διαπροσωπικές συναντήσεις, η άμεση εποπτεία, οι κανόνες και οι κανονισμοί. Αντίθετα, οι οργανισμοί χρειάζονται συνοχή, έμπνευση και βασικές αξίες. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες παρέχουν όλα αυτά μέσα από τις δικές τους αξίες, τις οποίες με την προσωπικότητά τους, τον ενθουσιασμό και την αυτοπεποίθησή τους μεταφέρουν στους οπαδούς τους. Συνεπώς, η αποτελεσματικότητα του ηγέτη εκτιμάται μέσα από την απόδοση της ομάδας του (House, Spangler και Woycke, 1991). Η αποτελεσματική ηγεσία συνδέεται με την οργανωτική απόδοση αλλά και οι ηγέτες αυτοί γίνονται αποτελεσματικοί μόνο μέσα από τη διοίκηση μιας ενιαίας ομάδας, η απόδοση της οποίας ουσιαστικά κρίνει το αποτέλεσμα της ηγεσίας (Smith, Carson και Alexander, 1984).

Μια άλλη ομάδα αρθρογράφων υποστηρίζει ότι η αποτελεσματικότητα του ηγέτη εκτιμάται από τις αξιολογήσεις των υφισταμένων του, των συναδέλφων του αλλά και των ανωτέρω του. Οι υφιστάμενοι βρίσκονται στην πλεονεκτική θέση να αξιολογούν την αποτελεσματικότητα του ηγέτη τους και μάλιστα βρέθηκε ότι υπάρχει μεγάλη συσχέτιση μεταξύ των αξιολογήσεων των υφισταμένων και των ανωτέρω σε αντίθεση με την αυτό-αξιολόγηση του καθενός (Harris και Schaubroeck, 1988). Ωστόσο, δε μπορεί να παραληφθεί ότι η αυτό-αξιολόγηση έχει χρησιμοποιηθεί ως κριτήριο εκτίμησης της ηγεσίας. Βέβαια, η αυτό-αξιολόγηση δίνει λίγα στοιχεία σχετικά με την αποτελεσματική ηγεσία και υπάρχει η τάση να συνδέεται με την κακή ηγεσία (Farh και Dobbins, 1989). Επιπλέον, αρκετοί αρθρογράφοι (Dirks και Ferrin, 2002; Hermelin, Lievens και Robertson, 2007) υποστηρίζουν ότι τα συναισθήματα που προκαλεί ο ηγέτης στους ακολούθους του αποτελεί μια σημαντική μεταβλητή εκτίμησης της ηγεσίας. Κι αυτό γιατί οι υφιστάμενοι κρίνουν την αποτελεσματική ηγεσία μέσα από τα συναισθήματα που τους προκαλεί ο ηγέτης τους. Γι αυτό η αξιοπιστία και η

εμπιστοσύνη, που τους δημιουργεί, αποτελούν έναν πολύ σημαντικό παράγοντα για να βαθμολογήσουν οι οπαδοί τον ηγέτη τους.

Επιπλέον, υφίσταται και ένα πιο θεωρητικό μοντέλο μέτρησης της ηγεσίας. Εδώ η απόδοση των ηγετών στηρίζεται σε συνεντεύξεις, προσομοιώσεις και ομαδικές συζητήσεις. Πιο συγκεκριμένα, οι ομαδικές συζητήσεις, για παράδειγμα, δεν παρέχουν καμία πληροφορία για την αποτελεσματικότητα αλλά για το τι πρέπει να κάνει ένα άτομο ώστε σε σύντομο χρονικό διάστημα να γίνει αρεστό ως ηγέτης (Hogan, Curphy και Hogan, 1994). Η έρευνα των Albright, Kenny και Malloy (1988) επικεντρώθηκε στην αξιολόγηση της ηγεσίας όταν ο υφιστάμενος-κριτής και ο ηγέτης δεν γνωρίζονται. Ουσιαστικά οι δυο τους δεν έχουν αλληλεπιδράσει ποτέ και πρόκειται για μηδενική γνωριμία. Ο εικονικός υφιστάμενος για να προβεί σε κρίσεις προσωπικότητας του ηγέτη είχε στη διάθεση του μόνο εξωτερικές πληροφορίες για τον τελευταίο, όπως αυτή της φυσικής του εμφάνισης. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η αξιολόγηση της προσωπικότητας βασίστηκε σε κοινά στερεότυπα που αφορούσαν συγκεκριμένα φυσικά χαρακτηριστικά της εμφάνισης του ηγέτη.

#### 1.4 ΜΟΝΤΕΛΟ ΥΠΟ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ



Σχήμα 1 : Μοντέλο υπό διερεύνηση



#### 1.4.1 ΨΥΧΙΚΟ ΣΘΕΝΟΣ ΩΣ ΗΓΕΤΙΚΟ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ

Το θάρρος στην ηθική του διάσταση ορίζεται ως το σθένος να μετατρέψει κάποιος της ηθικές προθέσεις σε πράξεις, παρά τις πιέσεις από το εσωτερικό ή το εξωτερικό της επιχείρησης να προβεί αλλιώς (May, Luth και Schwoerer, 2014). Οι Sekerka, Bagozzi και Charnigo (2009) ορίζουν ως ψυχικό σθένος την ικανότητα των ηγετών να εφαρμόζουν τις εσωτερικές τους αρχές για το καλό όλων, ανεξάρτητα από τον κίνδυνο που ελλοχεύει για τον ίδιο τους τον εαυτό. Οι ορισμοί αυτοί συνάδουν με τις γνώμες και άλλων μελετητών, οι οποίοι συν τοις άλλοις υποστηρίζουν ότι, πολλές φορές, τα θαρραλέα άτομα ενώ προσπαθούν να διατηρήσουν τις αρχές τους για το γενικότερο καλό, συχνά βρίσκονται αντιμέτωπα με δυσμενείς συνέπειες και κοινωνικές αποδοκιμασίες (Hannah, Avolio και Walumbwa, 2011b; Sekerka, Bagozzi και Charnigo, 2009; Woodard και Pury, 2007). Όλοι οι παραπάνω ορισμοί υποδηλώνουν υπέρβαση στον κίνδυνο, στην προσπάθειά τους οι ηγέτες να διατηρήσουν τις προσωπικές ηθικές τους αρχές. Πιο πρόσφατα ο Worline (2012) υποστήριξε ότι το ψυχικό σθένος εκφράζει όχι μόνο την ικανότητα του ηγέτη να ξεχωρίζει από το πλήθος αλλά ταυτόχρονα και τη συμμετοχή του για το καλό του συνόλου.

Επιπρόσθετα μια μικρή εμπειρική έρευνα έχει γίνει για τη σύνδεση μεταξύ του ηθικού-ψυχικού σθένους και την διαπαιδαγώγηση των παιδιών. Σύμφωνα με τους Gibbs, Clark, Joseph, Green, Goodrick και Makowski (1986), η ηθική κρίση σχετίζεται με το ψυχικό σθένος των παιδιών, όπου ανάλογα με τα ερεθίσματα που δέχονται τα τελευταία προβαίνουν και σε αντίστοιχες ηθικές ή μη πράξεις. Σε πιο πρόσφατες έρευνες η αυθεντική ηγεσία έχει συνδεθεί με το ψυχικό σθένος και της ηθικές συμπεριφορές των ακολούθων. Κι αυτό γιατί τα επίπεδα ηθικής του ηγέτη επηρεάζουν την ηθική συλλογιστική των οπαδών του μέσα από την παρατήρηση ή τη διδασκαλία (Hannah, Avolio και Walumbwa, 2011b; Sekerka, 2011). Άλλοι μελετητές επέκτειναν την παραπάνω έρευνα μελετώντας σε ποιο βαθμό μπορεί να αναπτυχθεί το ψυχικό σθένος μέσα από εκπαιδευτικά μοτίβα καθώς αντιμετωπίζουν το σθένος ως μία εύπλαστη κατάσταση (Sekerka, Bagozzi και Charnigo, 2009). Επιπλέον, το ψυχικό σθένος συγκοινωνεί και με την υγεία, διότι το πρώτο αποτελεί την πλατφόρμα πάνω στην οποία στηρίζεται η ψυχική υγεία. Κι αυτό γιατί χρειάζεται απίστευτη δύναμη για τη διατήρηση των ηθικών αρχών και αξιών (Hannah, Avolio και May, 2011a). Εν κατακλείδι, η ηθική εκπαίδευση που συνεπάγεται τις ηθικές αναλύσεις σε μικρές μη

κατευθυνόμενες ομάδες ενισχύουν τα επίπεδα ηθικού σθένους των ατόμων. Κι αυτό γιατί υπάρχει πρόσφορο έδαφος για την ενεργή ανάπτυξη των ηθικών τους πεποιθήσεων μέσα από άμεσες ηθικές καταστάσεις που καλούνται να χειριστούν ( May, Luth και Schwoerer, 2014).

Πολλοί ερευνητές άρχισαν να εξετάζουν και να διευρύνουν τις ηθικές προεκτάσεις της ηγεσίας (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans και May, 2004; Gardner, Avolio, Luthans, May και Walumbwa, 2005; Luthans, Avolio, Avey και Norman, 2007). Στις έρευνές τους τονίζεται ότι οι ηγέτες με ηθικό χαρακτήρα χρησιμοποιούν το ήθος τους με εποικοδομητικό τρόπο για να εξυπηρετήσουν το καλό των άλλων. Οι ηγέτες που φέρονται δίκαια στους υφισταμένους, μέσω του ψυχικού σθένους που επιδεικνύουν, προκειμένου να διατηρήσουν τη δικαιοσύνη με στόχο το απώτερο καλό όλων, θεωρούνται πιο αποτελεσματικοί ηγέτες. Κι αυτό γιατί ο ηγέτης είναι αυτός που καθορίζει το ηθικό πνεύμα της ομάδας του μέσω της συμπεριφοράς του ( Gardner, Avolio, Luthans, May και Walumbwa, 2005). Επιπρόσθετα, οι De Hoogh και Den Hartog (2008), επισήμαναν ότι η αποτελεσματικότητα μιας ομάδας οφείλεται στην αποτελεσματική, ηθική διοίκηση του ηγέτη της. Διότι οι εργαζόμενοι φέρουν μια πιο θετική, γεμάτη ελπίδα στάση, σχετικά με τον εργασιακό τους χώρο κι αυτό τους κάνει πιο πρόθυμους στο να παραμείνουν και να επιμείνουν στον στόχο της επιχείρησης, όταν ο ηγέτης τους συμπεριφέρεται με ήθος, ψυχικό σθένος. Ωστόσο, σε κάθε λόγο υπάρχει και ένας αντίλογος, τον οποίο διατυπώνει η Ciulla (2004) τονίζοντας την διαφωνία της στο ότι ένας ηθικός ηγέτης , δεν είναι ταυτόχρονα και ένας αποτελεσματικός ηγέτης. Διότι, όπως υποστηρίζει, ορισμένες φορές το να είσαι ηθικός ηγέτης είναι αποτελεσματικό αλλά, ενδέχεται, να μη θεωρηθεί ένας ηγέτης ηθικός επειδή είναι αποτελεσματικός.

H1 : το ψυχικό σθένος του ηγέτη επιδρά θετικά στην αντιληπτή αποτελεσματικότητά του.

#### 1.4.2 ΕΙΛΙΚΡΙΝΕΙΑ ΩΣ ΗΓΕΤΙΚΟ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ

Οι Eberly και Fong (2010) ορίζουν την ειλικρίνεια ως την αντιστοιχία μεταξύ της ομολογίας και των πραγματικών συναισθημάτων. Όταν οι ηγέτες εκφράζουν ειλικρινή συναισθήματα η εξωτερική έκφραση των συναισθημάτων τους συνάδει με την πραγματική εμπειρία ενώ όταν οι εκφράσεις τους είναι ανειλικρινείς τότε μεταφέρουν μια διαφορετική διάσταση της πραγματικότητας και προσπαθούν να καταστείλουν το συναίσθημα.

Οι άνθρωποι αναζητούν και επεξεργάζονται διαφορετικά κομμάτια των πληροφοριών και οι συναισθηματικές εκφράσεις αποτελούν μια ισχυρή πηγή των πληροφοριών αυτών (VanKleef, 2010). Οι υφιστάμενοι επηρεάζονται από τις ειλικρινείς ή ανειλικρινείς προθέσεις των ηγετών τους, οι οποίες προκύπτουν από την ερμηνεία των συναισθηματικών εκφράσεων των τελευταίων (Dasborough και Ashkanasy, 2002). Η στάση των εργαζομένων προς τους ηγέτες είναι μια λειτουργία που αποδίδεται στα ειλικρινή ή μη κίνητρα του ηγέτη, πίσω από τα οποία κρύβονται και οι ουσιαστικές προθέσεις τους. Δεδομένου ότι οι ηγέτες δείχνουν έντονο ενδιαφέρον για τα αποτελέσματα των ακολούθων τους, δηλαδή για την εργασιακή τους απόδοση, οι εργαζόμενοι με τη σειρά τους ενδέχεται να διακατέχονται από μια καχυποψία και υστεροβουλία όταν ερμηνεύουν συμπεριφορές και συναισθήματα των αρχηγών τους (Grant και Hofmann, 2011). Σύμφωνα με τα ευρήματα αυτά, στο πλαίσιο της ηγεσίας, δείχνουν ότι οι ηγέτες που εκφράζουν θετικά μηνύματα θεωρούνται πιο ηθικοί, γενναιόδωροι και ως εκ τούτου πιο ειλικρινείς. Επιπλέον, τα θετικά συναισθήματα μεταφέρουν εμπιστοσύνη και θετική αξιολόγηση της σχέσης μεταξύ ηγέτη και υφισταμένου καθώς επιφέρουν αποτελεσματική ηγεσία και ειλικρινείς αποδόσεις (Eberly και Fong, 2013). Σε μία εργαστηριακή μελέτη, οι συμμετέχοντες παρακολούθησαν ένα βίντεο, στο οποίο ο ηγέτης δίνει θετική ή αρνητική ανάδραση μέσα από τις αντίστοιχες εκφράσεις του προσώπου του. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η ανειλικρινής απεικόνιση οδήγησε στη χαμηλότερη αξιολόγηση του ηγέτη (μάλιστα στο βίντεο ιδιαίτερα θετικά σχόλια συνοδεύονταν από αρνητικές εκφράσεις). Οι συγγραφείς (Dasborough και Ashkanasy, 2002), λοιπόν, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι αρνητικές αντιδράσεις ήταν η απάντηση στο ότι ο ηγέτης ήταν ανειλικρινής. Στην περίπτωση της ειλικρίνειας του ηγέτη, η έννοια της ακεραιότητας, όσον αφορά τη συμπεριφορά, είναι σχετική αφού οι υφιστάμενοι δύναται να προεξοφλούν τον ηγέτη

ως ανειλικρινή όταν οι λεκτικές εκφράσεις θεωρείται ότι είναι ασύμβατες με της πραγματικές πράξεις. Συνεπώς, οι εργαζόμενοι είναι προκατειλημμένοι στο να θεωρήσουν έναν ηγέτη ως ανειλικρινή όταν η πλειοψηφία των ανθρώπων έχει αυτή την άποψη. Τέλος, εάν ένας ηγέτης εμφανίζει σταθερά ανειλικρινή συμπεριφορά τότε και σε αυτή την περίπτωση οι εργαζόμενοί του έχουν την προδιάθεση να τον χαρακτηρίζουν, σε κάθε περίπτωση, ανειλικρινή (Dasborough, Ashkanasy, Tee και Herman, 2009). Επομένως, σε κάθε περίπτωση, οι ακόλουθοι δεν είναι απλά παθητικοί δέκτες των συναισθημάτων των ηγετών, αλλά προσπαθούν να εξηγήσουν/ερμηνεύσουν τις συναισθηματικές εκφράσεις των ηγετών τους, έτσι ώστε να αντιληφθούν τις προθέσεις τους. Συνεπώς, οι συναισθηματικές εκφράσεις των ηγετών επηρεάζουν την κρίση των ακολούθων σχετικά με την ειλικρίνεια των ηγετών, η οποία με τη σειρά της επηρεάζει όχι μόνο το πώς την αντιλαμβάνονται αλλά και την αποτελεσματικότητά της στην ηγεσία (Eberly και Fong, 2013).

H2 : η ειλικρίνεια του ηγέτη επιδρά θετικά στην αντιληπτή αποτελεσματικότητά του.

#### 1.4.3 ΤΟΛΜΗ ΩΣ ΗΓΕΤΙΚΟ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ

Οι Woodard και Pury (2007) όρισαν ότι η τόλμη είναι η διάθεση να δράσουν τα άτομα εθελοντικά, ακόμη και με την ύπαρξη του φόβου, σε μια επικίνδυνη κατάσταση. Κι αυτό διότι προσπαθούν να αποκτήσουν ή να διατηρήσουν το καλό των άλλων ή το δικό τους, αναγνωρίζοντας ότι το επιθυμητό αποτέλεσμα είναι δύσκολο να υλοποιηθεί. Ειδικότερα, διατύπωσαν τέσσερις συνιστώσες της τόλμης, οι οποίες είναι οι ακόλουθες: (1) η ύπαρξη της ελεύθερης επιλογής ο ηγέτης να δεχθεί ή να μη δεχθεί της συνέπειες της δράσης, (2) το γεγονός ότι αναλαμβάνει το ρίσκο στο άγνωστο ή αναγνωρίζει την επικινδυνότητα της κατάστασης, (3) διαβλέπει το άξιο τέλος και (4) την αβεβαιότητα της έκβασης. Σε όλη αυτή τη θαρραλέα πράξη, βέβαια, το αίσθημα του φόβου μπορεί να είναι ή να μην είναι παρόν.

Ο Woodard (2004), δημιούργησε μία κλίμακα μέτρησης της τόλμης βασισμένη σε 108 ερωτήσεις, οι οποίες απαντήθηκαν από 200 συμμετέχοντες. Μάλιστα, στην έρευνα του συμπεριέλαβε και το φόβο, ο οποίος αμβλύνει τις ψυχοσωματικές επιπτώσεις του

άγχους στο σώμα. Έτσι, λοιπόν, οδηγήθηκε στο συμπέρασμα ότι η τόλμη είναι η ικανότητα του ηγέτη να δράσει για μια ουσιαστική (ευγενή, καλή) αιτία, ενώ έρχεται αντιμέτωπος με τον φόβο, που συνδέεται με την ύπαρξη του ρίσκου αλλά και τον βαθμό επικινδυνότητας της κατάστασης. Πολλοί μελετητές κατατάσσουν την τόλμη στο στυλ ηγεσίας που υπηρετεί (servant leadership) (Dierendonck και Nuijten, 2011; Russell και Stone, 2002; Stone, Russell και Patterson, 2004). Πρόκειται για ένα μοτίβο ηγεσίας, όπου ο ηγέτης νοιάζεται πρώτα από όλα για της ανάγκες των άλλων (Stone, Russell και Patterson, 2004). Σύμφωνα τους Van Dierendonck και Nuijten (2011), το έναυσμα για τη μελέτη της ηγεσίας που υπηρετεί δόθηκε από τον Robert K. Greenleaf. Ουσιαστικά, υποστηρίζει ότι πρόκειται για μία φιλοσοφία ζωής, όπου οι άνθρωποι επιλέγουν πρώτα να υπηρετούν και κατόπιν να ηγούνται. Από την πλευρά του, ο υπηρέτης ηγέτης (servant leader) προσπαθεί να αφυπνίσει την καλосύνη και το πνεύμα στην ομάδα του, έχοντας ως στόχο οι ίδιοι οι άνθρωποι από τη φύση της να ανακαλύψουν τον σκοπό, το όραμα και την υπηρεσία στον εργασιακό της χώρο (Stone, Russell και Patterson, 2004). Οι ηγέτες, λοιπόν, πρέπει να διαθέτουν τόλμη, έτσι ώστε να είναι ικανοί να αναλαμβάνουν ρίσκα, να δημιουργούν νέα μονοπάτια, να εφαρμόζουν νέες μεθόδους για να λύσουν παλιά προβλήματα και τέλος, να διακατέχονται από ισχυρές αξίες και πεποιθήσεις, πάνω στα οποία θα βασίζονται για να οδηγούνται στη δράση (Russell και Stone, 2002). Συνοψίζοντας, η τόλμη αποτελεί ένα σημαντικό χαρακτηριστικό που διακρίνει έναν ηγέτη από τους υπόλοιπους. Εντός του οργανωτικού πλαισίου, η τόλμη είναι η αντίσταση που προβάλλει ο ηγέτης σε συμβατικά συμπεριφορικά μοντέλα, η οποία ως ένα βαθμό είναι απαραίτητη για την καινοτομία και τη δημιουργικότητα. Η τόλμη σχετίζεται με την ενεργητική συμπεριφορά και συνεπάγεται τη δημιουργία νέων τρόπων δράσης και διοίκησης γενικότερα (Van Dierendonck και Nuijten, 2011).

H3: η τόλμη του ηγέτη επιδρά θετικά στην αντιληπτή αποτελεσματικότητά του.

#### 1.4.4 ΕΝΘΑΡΡΥΝΤΙΚΗ ΓΛΩΣΣΑ

Ο ορισμός της ενθαρρυντικής γλώσσας βασίζεται στη θεωρία της ενθαρρυντικής γλώσσας του Sullivan (1998). Πρόκειται για ένα μοντέλο της αποτελεσματικής ομιλίας του ηγέτη, το οποίο προσφέρει κατευθυντήριες τακτικές επικοινωνίας στους ηγέτες για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς τους. Αποτελεί ένα σημαντικό κινητήριο

εργαλείο, καθώς έχει ένα θετικό μετρήσιμο αντίκτυπο τόσο στην απόδοση του εργαζομένου όσο και αποτελεσματικότητα του ηγέτη. Η θεωρία αυτή προτείνει ότι η αποτελεσματικότητα των ηγετών έγκειται στη χρήση τριών ειδών επικοινωνίας, τα οποία συντελούν στην ολοκλήρωση των καθηκόντων των εργαζομένων, κι αυτό με τη σειρά του οδηγεί σε σημαντικά οργανωτικά αποτελέσματα.

Τα τρία είδη επικοινωνιακής γλώσσας είναι τα εξής :

1. Καθοδηγητική γλώσσα : ο ηγέτης διευκολύνει την απόδοση των εργαζομένων αποσαφηνίζοντας τα καθήκοντά της, επισημαίνοντας της στόχους της επιχείρησης και μειώνοντας παράλληλα την ασάφεια.
2. Κατανοητική γλώσσα : ο ηγέτης εκφράζει συμπόνια και ανθρωπιά για τους εργαζομένους του, επαινεί την απόδοση τους και δείχνει ιδιαίτερη μέριμνα όχι μόνο για την εργασία τους αλλά και τα προσωπικά τους προβλήματα.
3. Συμβουλευτική γλώσσα : εδώ ο ηγέτης εξηγεί την κουλτούρα, τους κανόνες και τις αξίες που διέπουν την επιχείρηση, τα οποία είναι μοναδικά για κάθε οργανισμό. Αυτές οι εκφράσεις συχνά είναι έμμεσες και αναφέρονται ως παρελθοντικές ιστορίες της επιχείρησης.

Εν ολίγοις, η καθοδηγητική γλώσσα σε συνδυασμό με την κατανοητική και τη συμβουλευτική γλώσσα αποτελούν τα κύρια συστατικά της ενθαρρυντικής ομιλίας. Επιπλέον, η παρουσία της συμβουλευτικής γλώσσας σε αυτόν τον συνδυασμό διακρίνει την ενθαρρυντική γλώσσα μέσα από της υπόλοιπες θεωρίες σχετικά με την ομιλία του ηγέτη (Mayfield και Mayfield, 1998). Βέβαια, αξίζει να σημειωθεί ότι η θεωρία της ενθαρρυντικής γλώσσας χαρακτηρίζεται και από τέσσερις επιπλέον παραδοχές/υποθέσεις. Πρώτον, αυτά τα τρία βασικά είδη γλώσσας αντιπροσωπεύουν λεκτικές εκφράσεις, που μπορεί να συμβούν σε μια ομιλία μεταξύ ηγέτη και εργαζομένου. Δεύτερον, η συμπεριφορά του ηγέτη επηρεάζει έντονα την επίδραση της ενθαρρυντικής γλώσσας στην απόδοση του εργαζομένου. Κι αυτό γιατί οι υφιστάμενοι βασίζονται περισσότερο στα συμπεριφορικά μηνύματα παρά στην απλή ομιλία του ηγέτη. Ο υφιστάμενος, δηλαδή, θεωρεί την ομιλία του ηγέτη καθώς και την ενθαρρυντική του γλώσσα ως ένα μέρος της ευρύτερου συμπεριφορικού πλαισίου (Mayfield, Mayfield και Kopf, 1998). Τρίτον, οι εργαζόμενοι εμπιστεύονται περισσότερο της πράξεις παρά την λεκτική επικοινωνία. Η επικοινωνία του ηγέτη

αφορά μία δυαδική διαδικασία, όπου ο υφιστάμενος προσπαθεί να αποκωδικοποιήσει το μήνυμα του ηγέτη μέσα από την ενθαρρυντική γλώσσα που χρησιμοποιεί ο τελευταίος (Conger1991;Mayfield και Mayfield, 2002). Τέλος, και τα τρία είδη ομιλίας αποτελούν ένα αναπόσπαστο σύνολο, όπου για να επιτευχθεί η ενθαρρυντική γλώσσα οι ηγέτες θα πρέπει να χρησιμοποιούν έναν συνδυασμό και των τριών ειδών λόγου (Mayfield, Mayfield και Korf, 1998;Sullivan, 1998).

Οι Mayfield, Mayfield και Korf (1995) επικύρωσαν την κλίμακα ενθαρρυντικής γλώσσας ως ένα πολύ-παραγοντικό εργαλείο μέτρησης της επικοινωνίας των ηγετών, χρησιμοποιώντας συγκλίνουσες και αποκλίνουσες μεταβλητές ως έλεγχο αξιοπιστίας. Ο Bacharah (1998) στην έρευνά του δημιούργησε μία Τρίτη σχέση σύμφωνα με την οποία, η ικανότητα επικοινωνίας του υφισταμένου χρησιμοποιήθηκε ως αποκλίνουσα μεταβλητή ενώ η επικοινωνιακή ικανοποίησή του ως συγκλίνουσα. Οι Mayfield, Mayfield και Korf (1998) βασίζοντας την έρευνα τους στο παραπάνω μοντέλο, υποστηρίζουν ότι οι στρατηγικές που σχετίζονται με τη δια του στόματος επικοινωνία του ηγέτη, έχουν θετικές επιδράσεις όχι μόνο στην απόδοση του υφισταμένου αλλά συνδέεται και με την αποτελεσματικότητα του ηγέτη . Οι Mayfield και Mayfield (2002), με την έρευνα τους έδειξαν ότι η ενθαρρυντική γλώσσα διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στην ανάπτυξη και διατήρηση της δέσμευσης των εργαζομένων σε έναν οργανισμό. Αυτό το αποτέλεσμα με τη σειρά του συνδέεται με την απόδοση, την αυτοπεποίθηση, την αναγνώριση και το συναισθηματικό δέσιμο των εργαζομένων (Goleman, 2000). Ορισμένοι αρθρογράφοι, επίσης, ανέφεραν τη λειτουργία της ενθαρρυντικής γλώσσας σαν ένας διαμεσολαβητικός παράγοντας επικοινωνίας, ο οποίος συνδέει τα χαρακτηριστικά του ηγέτη (προσωπικά ή συμπεριφορικά) με την αποτελεσματικότητα του ηγέτη. Ειδικότερα, οι Sharbrough, Simmons και Cantrill (2006) τόνισαν τη σχέση που υπάρχει μεταξύ της χρήσης την ενθαρρυντικής γλώσσας με την επικοινωνία, την ηγεσία και την αποτελεσματικότητα. Ενώ, οι Mayfield και Mayfield (2002) θεώρησαν την ενθαρρυντική γλώσσα σαν μία γέφυρα επικοινωνίας μεταξύ της συμπεριφοράς του ηγέτη και των επιθυμητών αποτελεσμάτων των εργαζομένων.

Η έρευνα αυτή, λοιπόν, βασίζεται στον διαμεσολαβητικό ρόλο της ενθαρρυντικής γλώσσας (mediator factor). Δηλαδή, πως η ενθαρρυντική γλώσσα σαν mediator factor, μετριάζει τη σχέση μεταξύ του ψυχικού σθένους, της ειλικρίνειας και της τόλμης του



ηγέτη (χαρακτηριστικά του ηγέτη) και της αποτελεσματικότητάς του. Συνεπώς, το πεδίο μελέτης της συγκεκριμένης έρευνας θα είναι :

H4α : το ψυχικό σθένος του ηγέτη επιδρά θετικά στη χρήση της ενθαρρυντικής γλώσσας από τον ηγέτη.

H4β : η ειλικρίνεια του ηγέτη επιδρά θετικά στη χρήση της ενθαρρυντικής γλώσσας από τον ηγέτη.

H4γ : η τόλμη του ηγέτη επιδρά θετικά στη χρήση της ενθαρρυντικής γλώσσας από τον ηγέτη.

H5 : η χρήση της ενθαρρυντικής γλώσσας από τον ηγέτη επιδρά θετικά στην αντιληπτή αποτελεσματικότητά του.

#### 1.4.5 ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ

Η αυξανόμενη παρουσία των γυναικών στο διεθνές εργατικό δυναμικό συνεχίζει να παρακινεί τις έρευνες σχετικά με τις μορφές ηγεσίας των γυναικών, ιδίως για να καθορίσει εάν οι γυναίκες έχουν τον δικό τους τρόπο διοίκησης (Scott και Brown, 2006).

Σύμφωνα με τη θεωρία του ρόλου των φύλων η διάκριση των δύο βασίζεται στην αρρενωπότητα, που περιλαμβάνει την επιθετικότητα, την ανεξαρτησία, την αντικειμενικότητα, τη ανάλυση και την απόφαση. Κι από την άλλη την θηλυκότητα, που περιλαμβάνει το συναίσθημα, την ευαισθησία, την εκφραστικότητα και τη διαίσθηση (Eagly και Karau, 2002). Η σχέση που συνδέει το ρόλο του φύλου και την ηγεσία είναι η σχέση που έχει η αρρενωπότητα με τα προσανατολισμένα στην εργασία ηγετικά στυλ και η θηλυκότητα με τα προσανατολισμένα στις σχέσεις ηγετικά στυλ (Trinidad και Normore, 2005).

Οι βασικές διαφορές μεταξύ των δύο φύλων έχουν εντοπιστεί στην ύπαρξη των στερεότυπων (Eagly και Karau, 2002; Trinidad και Normore, 2005). Τα στερεότυπα



είναι σημαντικά για την κατανόηση των προτιμήσεων ενός άνδρα και μιας γυναίκας, καθώς είναι αυτά που δίνουν πληροφορίες σχετικά με τα ηγετικά χαρακτηριστικά και τις συμπεριφορές των δύο φύλων (Scott και Brown, 2006). Σύμφωνα με την κοινωνική θεωρία των ρόλων (Eagly και Wood, 1991) τα δύο φύλα διαφέρουν σε πληθώρα κοινωνικών συμπεριφορών, όπως είναι η επιθετικότητα, η κατανόηση, η μη λεκτική επικοινωνία και πολλές άλλες, τέτοιου είδους, συμπεριφορές σε έναν εργασιακό χώρο. Ουσιαστικά, η παραπάνω θεωρία δίνει έμφαση στο γεγονός ότι οι άνδρες και οι γυναίκες θα πρέπει να πληρούν συγκεκριμένους κοινωνικούς ρόλους, οι οποίοι συνάδουν με τα στερεότυπα που υφίστανται στην εκάστοτε κοινωνία.

Με βάση τον διαφορετικό ρόλο που έχουν στην κοινωνία οι άνδρες και οι γυναίκες, και ειδικότερα στον ξενοδοχειακό κλάδο της Ελλάδας, σκοπός της έρευνας είναι να ομαδοποιήσει το δείγμα και ελεγχθεί :

H6 : η άμεση κι έμμεση επίδραση του ψυχικού σθένους, της ειλικρίνειας και της τόλμης του ηγέτη στην αντιληπτή αποτελεσματικότητά του διαφέρει μεταξύ ανδρών και γυναικών.

#### 1.4.6 Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Η συγκεκριμένη έρευνα διεξήχθη στον τομέα του ξενοδοχειακού κλάδου στην Ελλάδα. Πρόκειται για μια χώρα με μακρά παράδοση στον τουρισμό και τη φιλοξενία, κυρίως λόγω της ιστορίας της και τον αρχαίο πολιτισμό. Αποτελεί έναν σημαντικό προορισμό έλξης για τους τουρίστες, εξαιτίας της πλούσιας οικονομικής, θρησκευτικής και πνευματικής της δραστηριότητας. Τα ελληνικά θέρετρα διαθέτουν ποικιλομορφία, καθιστώντας τα δυνατά να ικανοποιήσουν σε μεγάλο βαθμό την τουριστική ζήτηση (Buhalis και Laws, 2001). Ο τουρισμός, λοιπόν, αποτελεί μια σημαντική δραστηριότητα για την Ελλάδα διότι συμβάλλει σε εξαιρετικά μεγάλο βαθμό στη διαμόρφωση του ΑΕΠ της χώρας, καθώς σύμφωνα με την ΕΛΣΤΑΤ, η συνολική επίπτωση του τουρισμού στο ΑΕΠ της Ελλάδος για το 2012 διαμορφώθηκε σε € 178,9 δις. Αξίζει να σημειωθεί ότι, πέρα του τουρισμού, σημαντική εξέλιξη σημειώνει και ο ξενοδοχειακός κλάδος. Ειδικότερα, το ενεργό ξενοδοχειακό δυναμικό της χώρας, από 348.171 κλίνες το 1985, έφθασε το 1999 τις 576.193 κλίνες, σε 7.807 ξενοδοχειακές μονάδες και το 2014 διαθέτει 9.732 μονάδες όλων των κατηγοριών με 397.660 δωμάτια

και 763.407 κλίνες. Επίσης, ο συνολικός αριθμός των ξενοδοχείων 5 αστέρων στο σύνολο της χώρας έχει αυξηθεί από 90 το 2001 σε 312 το 2010 και 395 το 2015 (Χατζηδάκης, 2015).

Από την πλευρά της ηγεσίας αξίζει να αναφερθεί ότι τα ηγετικά πρότυπα διαφέρουν ανάλογα με την κουλτούρα και τον πολιτισμό της κάθε χώρας. Το τι συνιστά μία αποτελεσματική ηγεσία μπορεί να διαφέρει μεταξύ των ομάδων λόγω της εθνικής τους κουλτούρας (Bass, 1990). Σχετικά με τη Ελλάδα, σύμφωνα με τους Papalexandris και Galanaki (2012), οι Έλληνες είναι μάλλον ατομικιστές και ανεξάρτητοι, τείνουν να παραμελούν τις διαταγές και να μην αναγνωρίζουν τις ηγετικές βαθμίδες μιας επιχείρησης. Από την άλλη πλευρά, αναγνωρίζουν τη δικαιοσύνη, την ακεραιότητα και τον σεβασμό, αξίες που όταν πληρούνται από τους ηγέτες τους ενισχύουν την απόδοσή τους (Papalexandris και Galanaki, 2012). Βέβαια, η γυναίκα στην Ελλάδα αντιμετωπίζει μια διαφορετική πραγματικότητα σε σχέση με τον άνδρα. Η σημαντικότητα στο ρόλο της γυναίκας έγκειται στην οικογένειά της. Τείνουν να αποχωρούν από την σταδιοδρομία τους, να εγκαταλείπουν τη δουλειά τους ή ακόμη να τερματίσουν την καριέρα τους, για να εκπληρώσουν τον ρόλο τους ως σύζυγο, μητέρα και κόρη (Kyriazis, 1999).

## 2. ΜΕΡΟΣ II- ΜΕΘΟΔΟΣ

### 2.1: ΔΕΙΓΜΑ ΕΥΚΟΛΙΑΣ ΜΕΣΩ ΔΙΚΤΥΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΕΠΑΦΩΝ

Η μέθοδος που ακολουθήθηκε για την παρούσα εργασία βασίστηκε στη μελέτη κειμενογραφίας προϋπαρχόντων εργασιών ενώ για τη μελέτη περίπτωσης πραγματοποιήθηκε πρωτογενής έρευνα. Η έρευνα διεξήχθη με τη χρήση ερωτηματολογίου, όπου αφού έγινε πρώτα ο προσδιορισμός του αντικειμένου του, στη συνέχεια συντάχθηκε με το κατάλληλο υλικό και έπειτα έλαβε την τελική του μορφή. Όσον αφορά τη διανομή των ερωτηματολογίων έγινε με δύο τρόπους. Χρησιμοποιήθηκαν ερωτηματολόγια σε έντυπη μορφή, τα οποία αφού συμπληρώθηκαν από τους εργαζόμενους των ξενοδοχείων μπήκαν σε φακέλους και σφραγίστηκαν, προκειμένου να διατηρηθεί η ανωνυμία των απαντήσεων και παρελήφθησαν από εμένα προσωπικά. Επίσης, χρησιμοποιήθηκαν και ερωτηματολόγια σε ηλεκτρονική μορφή (φόρμες google), που η ανωνυμία τους διατηρείται και εδώ, καθώς δεν ζητήθηκαν προσωπικά στοιχεία από τους ερωτηθέντες. Οι εργαζόμενοι των ξενοδοχείων που ερωτήθηκαν χρειάστηκαν 10 με 15 λεπτά για να απαντήσουν τις ερωτήσεις στο σύνολό τους. Τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν σε 4\* και 5\* ξενοδοχεία του νομού Θεσσαλίας και Μαγνησίας. Η διανομή και περισυλλογή των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε στο διάστημα 12 Σεπτεμβρίου με 5 Δεκεμβρίου 2016.

### 2.2: ΜΕΣΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Στη συγκεκριμένη ενότητα παρουσιάζονται οι κλίμακες που χρησιμοποιήθηκαν για τη συλλογή των δεδομένων. Τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν μεταφράστηκαν από τα αγγλικά στα ελληνικά από τον ίδιο τον ερευνητή. Οι κλίμακες που χρησιμοποιήθηκαν για τα εργαλεία μέτρησης είναι η επταβάθμια και πενταβάθμια κλίμακα Likert. Πιο συγκεκριμένα, για τα χαρακτηριστικά του ηγέτη, όπως το ψυχικό σθένος, η ειλικρίνεια, η τόλμη καθώς και η αποτελεσματικότητα του ηγέτη μετρήθηκαν σε επταβάθμια κλίμακα. Ενώ τα τρία είδη ενθαρρυντικής γλώσσας, δηλαδή, η

καθοδηγητική, η κατανοητική και η συμβουλευτική, μετρήθηκαν σε πενταβάθμια κλίμακα. Η χρήση της επταβάθμιας και πενταβάθμιας κλίμακας Likert γίνεται διότι κρίθηκαν οι καταλληλότερες για τις αντίστοιχες έννοιες από τους συγγραφείς των εργαλείων, που χρησιμοποιήθηκαν σε προηγούμενες έρευνες. Ειδικότερα, τα εργαλεία μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν για κάθε μεταβλητή αναλύονται παρακάτω:

### Ψυχικό Σθένος

Η έννοια μελετήθηκε μέσα από 4 ερωτήσεις – δηλώσεις όπως προταθήκανε από τους May, D. R., Luth, M. T., και Schwoerer, C. E. (2014). Στόχος ήταν να διερευνηθεί κατά πόσο το ψυχικό θάρρος, ως ένα από τα χαρακτηριστικά του ηγέτη, επηρεάζουν τους ακολούθους του και κατά συνέπεια την αποτελεσματικότητα του ηγέτη. Το ψυχικό θάρρος του ηγέτη αξιολογήθηκε μέσα από ερωτήσεις όπως « θα αγωνιζόταν για μία νόμιμη αιτία », « θα υποστήριζε έναν δίκαιο σκοπό ». Το συγκεκριμένο έργο των May, D. R., Luth, M. T., και Schwoerer, C. E. (2014) είναι ιδιαίτερα αναγνωρισμένο στην επιστημονική βιβλιογραφία και γι αυτό το λόγο επιλέχθηκε το συγκεκριμένο σύνολο ερωτήσεων. Οι συμμετέχοντες εργαζόμενοι κλήθηκαν να βαθμολογήσουν κάθε ερώτηση – δήλωση από το ( 1 ) έως το ( 7 ) σε κλίμακα Likert , όπου το ( 1 ) σημαίνει διαφωνεί κάποιος απόλυτα ενώ το ( 7 ) συμφωνεί απόλυτα.

### Ειλικρίνεια

Η έννοια μελετήθηκε μέσα από 4 ερωτήσεις – δηλώσεις όπως προταθήκανε από τους Campbell, M. C., και Kirmani, A. (2000). Στόχος ήταν να μελετηθεί κατά πόσο η ειλικρίνεια ως ηγετικό χαρακτηριστικό επηρεάζει τους εργαζομένους και την αποτελεσματικότητά τους. Για το λόγο αυτό οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν κατά πόσο θεωρούν τον προϊστάμενό τους « ειλικρινή », « τίμιο », « χειραγωγό » και « τυχοδιώκτη ». Το συγκεκριμένο έργο των Campbell και Kirmani (2000) είναι ιδιαίτερα αναγνωρισμένο στην επιστημονική βιβλιογραφία και γι αυτό το λόγο επιλέχθηκε το συγκεκριμένο σύνολο ερωτήσεων. Οι συμμετέχοντες εργαζόμενοι κλήθηκαν να βαθμολογήσουν κάθε ερώτηση – δήλωση από το ( 1 ) έως το ( 7 ) σε κλίμακα Likert , όπου το ( 1 ) σημαίνει διαφωνεί κάποιος απόλυτα ενώ το ( 7 ) συμφωνεί απόλυτα.

### Τόλμη

Η έννοια μελετήθηκε μέσα από 2 ερωτήσεις – δηλώσεις όπως προταθήκανε από Van Dierendonck, D., και Nuijten, I. (2011). Στόχος ήταν να εξετασθεί η τόλμη του ηγέτη να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, οι οποίες θεωρεί ότι είναι για έναν δίκαιο σκοπό, ακόμη κι αν δεν έχει την πλήρη συμπαράσταση των ανωτέρων του. Γι αυτό οι ερωτηθέντες αξιολόγησαν κατά πόσο ο προϊστάμενος τους « παίρνει ρίσκα και πράττει ότι είναι σωστό να γίνει ». Το συγκεκριμένο έργο των Van Dierendonck, D., και Nuijten, I. (2011) είναι ιδιαίτερα αναγνωρισμένο στην επιστημονική βιβλιογραφία και γι αυτό το λόγο επιλέχθηκε το συγκεκριμένο σύνολο ερωτήσεων. Οι συμμετέχοντες εργαζόμενοι κλήθηκαν να βαθμολογήσουν κάθε ερώτηση – δήλωση από το ( 1 ) έως το ( 7 ) σε κλίμακα Likert , όπου το ( 1 ) σημαίνει διαφωνεί κάποιος απόλυτα ενώ το ( 7 ) συμφωνεί απόλυτα.

### Αποτελεσματικότητα του ηγέτη

Η έννοια μελετήθηκε μέσα από 4 ερωτήσεις – δηλώσεις όπως προταθήκανε από Lowe, K. B., Kroeck, K. G., και Sivasubramaniam, N. (1996). Στόχος ήταν η μελέτη της απόδοσης του ηγέτη, δηλαδή κατά πόσο οι εργαζόμενοι θεωρούν αποτελεσματικό το ηγετικό προφίλ του προϊσταμένου τους. Υπήρχαν, συνεπώς, δηλώσεις για το εάν ο ηγέτης διαθέτει « χάρισμα », « εκδηλώνει εξατομικευμένο ενδιαφέρον », « διαθέτει νοητική εγρήγορση ». Το συγκεκριμένο έργο των Lowe, K. B., Kroeck, K. G., και Sivasubramaniam, N. (1996) είναι ιδιαίτερα αναγνωρισμένο στην επιστημονική βιβλιογραφία και γι αυτό το λόγο επιλέχθηκε το συγκεκριμένο σύνολο ερωτήσεων. Οι συμμετέχοντες εργαζόμενοι κλήθηκαν να βαθμολογήσουν κάθε ερώτηση – δήλωση από το ( 1 ) έως το ( 7 ) σε κλίμακα Likert , όπου το ( 1 ) σημαίνει διαφωνεί κάποιος απόλυτα ενώ το ( 7 ) συμφωνεί απόλυτα. Από το σύνολο των απαντήσεων προκύπτει ο βαθμός αποτελεσματικότητας του ηγέτη, η οποία αντικατοπτρίζεται άμεσα στην απόδοση των εργαζομένων μέσα στο ξενοδοχείο

### Καθοδηγητική Γλώσσα

Η έννοια μελετήθηκε μέσα από 10 ερωτήσεις – δηλώσεις όπως προταθήκανε από τους Mayfield, J. R., Mayfield, M. R., και Kopf, J. (1998). Στόχος ήταν η διερεύνηση της χρήσης καθοδηγητικής γλώσσας από την πλευρά του ηγέτη και πώς αυτή αποδίδει στους εργαζομένους. Πιο συγκεκριμένα, υπήρξαν δηλώσεις σχετικά με « χρήσιμες εξηγήσεις », « κατανοητές οδηγίες » και « χρήσιμες συμβουλές ». Το συγκεκριμένο έργο των Maifield et al., (1998) είναι ιδιαίτερα αναγνωρισμένο στην επιστημονική βιβλιογραφία και γι αυτό το λόγο επιλέχθηκε το συγκεκριμένο σύνολο ερωτήσεων. Οι συμμετέχοντες εργαζόμενοι κλήθηκαν να βαθμολογήσουν κάθε ερώτηση – δήλωση από το ( 1 ) έως το ( 5 ) σε κλίμακα Likert , όπου το ( 1 ) σημαίνει διαφωνεί κάποιος απόλυτα ενώ το ( 5 ) συμφωνεί απόλυτα. Από τις απαντήσεις προκύπτει εάν μειώνονται οι ασάφειες και δίνονται ρεαλιστικές προσδοκίες στον χώρο εργασίας.

#### Κατανοητική Γλώσσα

Η έννοια μελετήθηκε μέσα από 6 ερωτήσεις – δηλώσεις όπως προταθήκανε από τους Mayfield, J. R., Mayfield, M. R., και Kopf, J. (1998). Στόχος ήταν η διερεύνηση της χρήσης της καθοδηγητικής γλώσσας του ηγέτη , πώς ,δηλαδή, επηρεάζονται οι υφιστάμενοι όταν ο ηγέτης τους δείχνει ιδιαίτερη μέριμνα όχι μόνο για την εργασία τους αλλά και για τα προσωπικά τους προβλήματα. Πιο συγκεκριμένα, υπήρξαν ερωτήσεις όπως « ενθαρρύνει την εργασιακή μου προσπάθεια », « ενδιαφέρεται για την εργασιακή μου ικανοποίηση » , « μου δείχνει εμπιστοσύνη ». Οι συμμετέχοντες εργαζόμενοι κλήθηκαν να βαθμολογήσουν κάθε ερώτηση – δήλωση από το ( 1 ) έως το ( 5 ) σε κλίμακα Likert , όπου το ( 1 ) σημαίνει διαφωνεί κάποιος απόλυτα ενώ το ( 5 ) συμφωνεί απόλυτα. Από τις απαντήσεις προκύπτει πώς επηρεάζονται οι εργαζόμενοι όταν ο ηγέτης τους στηρίζει συναισθηματικά.

#### Συμβουλευτική Γλώσσα

Η έννοια μελετήθηκε μέσα από 8 ερωτήσεις – δηλώσεις όπως προταθήκανε από τους Mayfield, J. R., Mayfield, M. R., και Kopf, J. (1998). Στόχος ήταν η διερεύνηση της χρήσης συμβουλευτικής γλώσσας του ηγέτη, πώς μέσα από παρελθοντικές ιστορίες του ξενοδοχείου ο εργαζόμενος καταλαβαίνει τις αξίες, την κουλτούρα και τους κανόνες που το διέπουν. Αυτές οι ιστορίες συχνά είναι έμμεσες γι αυτό και υπήρξαν ερωτήσεις όπως « μου λέει ιστορίες για παλιά σημαντικά γεγονότα του ξενοδοχείου », « μου δίνει

χρήσιμες – ανεπίσημες πληροφορίες ». Το συγκεκριμένο έργο των Maifield et al., (1998) είναι ιδιαίτερα αναγνωρισμένο στην επιστημονική βιβλιογραφία και γι αυτό το λόγο επιλέχθηκε το συγκεκριμένο σύνολο ερωτήσεων. Οι συμμετέχοντες εργαζόμενοι κλήθηκαν να βαθμολογήσουν κάθε ερώτηση – δήλωση από το ( 1 ) έως το ( 5 ) σε κλίμακα Likert , όπου το ( 1 ) σημαίνει διαφωνεί κάποιος απόλυτα ενώ το ( 5 ) συμφωνεί απόλυτα. Από το σύνολο των απαντήσεων προκύπτει κατά πόσο ο ηγέτης ενθαρρύνει τους εργαζομένους μέσα από ιστορίες του ξενοδοχείου που ενισχύουν παράλληλα και τις αξίες και την κουλτούρα του.

### Φύλο

Οι άνδρες συμμετέχοντες κωδικοποιήθηκαν με 1, ενώ οι γυναίκες με 2. Δεδομένου ότι όλοι οι συμμετέχοντες ήταν Έλληνες, τα εργαλεία μέτρησης μεταφράστηκαν στα ελληνικά από τον ίδιο τον ερευνητή.

### 2.3: ΈΛΕΓΧΟΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ

Για να ελεγχθεί η αξιοπιστία των ερωτήσεων για κάθε μία μεταβλητή πραγματοποιήθηκε Έλεγχος Αξιοπιστίας και τα αποτελέσματα φαίνονται στον Πίνακα 1. Όλοι οι έλεγχοι και οι αναλύσεις έχουν πραγματοποιηθεί με τη βοήθεια της χρήσης του προγράμματος SPSS Version 23<sup>1</sup>.

Πίνακας 1 : Πίνακας Αξιοπιστίας Μεταβλητών

Μεταβλητές	Cronbach Alpha	Ερωτήσεις N
Ψυχικό σθένος	0,773	4
Ειλικρίνεια	0,727	4
Τόλμη	0,732	2
Αποτελεσματικότητα ηγέτη	0,802	4
Καθοδηγητική γλώσσα	0,875	10
Κατανοητική γλώσσα	0,946	6
Συμβουλευτική γλώσσα	0,934	8

Πηγή : Ιδία επεξεργασία

Ο δείκτης αυτός λαμβάνει τιμές από 0 έως 1. Το 0 ερμηνεύεται ως έλλειψη αξιοπιστίας, ενώ το 1 ως ισχυρά αξιόπιστη κλίμακα. Τιμές μεγαλύτερες του 0,7 θεωρούνται ικανοποιητικές. Παρατηρώντας τον παραπάνω πίνακα γίνεται αντιληπτό ότι , και οι επτά μεταβλητές είναι αξιόπιστες, καθώς ο δείκτης αξιοπιστίας «Cronbach Alpha» είναι μεγαλύτερος από 0,7

<sup>1</sup> IBM SPSS Statistics, Version 23, Release 23.0.0.0 64 Bit.



### 3.ΜΕΡΟΣ ΙΙΙ- ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

#### 3.1 MEANS- ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ & STANDAR DEVIATIONS- ΤΥΠΙΚΕΣ ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ

Προχωράμε την ανάλυσή μας, παρουσιάζοντας στη συνέχεια τα στατιστικά στοιχεία όπως προέκυψαν από την ομαδοποίηση των εξεταζόμενων εννοιών.

Πίνακας 2 : Περιγραφικά Στατιστικά

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Ενθαρρυντική γλώσσα	135	1,43	4,78	3,58	0,80
Ψυχικό σθένος	135	2,50	5,50	4,04	0,71
Ειλικρίνεια	135	4,25	7,00	5,75	0,74
Τόλμη	135	1,00	7,00	4,50	1,50
Αποτελεσματικότητα ηγέτη	135	1,25	7,00	4,81	1,41
Φύλο υφισταμένων	135	1	2	1,67	0,47
Ηλικία υφισταμένων	135	21	44	31,79	6,34
Εκπαίδευση υφισταμένων	135	1	5	2,87	1,03
Οικογενειακή κατάσταση υφισταμένων	135	1	4	1,60	0,77
Φύλο ηγέτη	135	1	2	1,44	0,50
Προϋπηρεσία υφισταμένου στη θέση	135	0,3	15,0	3,80	3,84
Προϋπηρεσία υφισταμένου στο ξενοδοχείο	135	0,3	15,0	3,59	3,71
Συνολική προϋπηρεσία υφισταμένου	135	0,0	23,0	8,81	5,00
Έτη συνεργασίας υφισταμένου-ηγέτη	135	0,3	15,0	3,43	3,56
N Δείγματος	135				

Πηγή : Ιδία επεξεργασία

Παρατηρώντας τον παραπάνω πίνακα, διαπιστώνουμε ότι στη πρώτη στήλη παρουσιάζεται το μέγεθος του δείγματος που είναι 135 για όλες τις υπό εξέταση έννοιες. Στη συνέχεια παρουσιάζονται η ελάχιστη και η μέγιστη τιμή της κάθε έννοιας, όπως αυτές προέκυψαν από τις απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο και κατόπιν της χρήσης της μεθόδου Likert σε πενταβάθμια και επταβάθμια κλίμακα<sup>2</sup>. Πιο συγκεκριμένα, για την έννοια «Ενθαρρυντική γλώσσα» η ελάχιστη τιμή που πήρε είναι (1,43), ενώ η μέγιστη είναι (4,78). Για την έννοια «Ψυχικό σθένος» παρατηρούμε ότι η ελάχιστη τιμή που πήρε κατά μέσο όρο στο σύνολο των ερωτήσεων της ομάδας είναι (2,50) ενώ η μέγιστη είναι (5,50). Αντίστοιχα, στην έννοια «Ειλικρίνεια» η ελάχιστη τιμή είναι (4,25) και η μέγιστη είναι (7,00). Η έννοια «Τόλμη» σημειώνει ελάχιστη τιμή (1,00) και μέγιστη (7,00). Τέλος, η έννοια «Αποτελεσματικότητα του ηγέτη» δέχεται σαν ελάχιστη τιμή (1,25) και μέγιστη τιμή (7,00).

Στη συνέχεια, η επόμενη στήλη του πίνακα μας παρουσιάζει τον Μέσο της κάθε εξεταζόμενης έννοιας και πιο συγκεκριμένα, για την έννοια «Ενθαρρυντική γλώσσα», ο μέσος που προκύπτει είναι, αντίστοιχα, (3,58). Για την έννοια «Ψυχικός σθένος» ο μέσος που προκύπτει είναι (4,04), προερχόμενος από την χρήση της Κλίμακας Likert όπως αναφέρθηκε παραπάνω. Ακολουθώντας, για τις επόμενες έννοιες ο μέσος είναι (5,75) για την έννοια «Ειλικρίνεια», (4,50) για την έννοια «Τόλμη» και (4,81) για την έννοια «Αποτελεσματικότητα του ηγέτη». Από αυτά τα στοιχεία μπορεί εύκολα να αντιληφθεί κανείς ότι κύριο χαρακτηριστικό των ηγετών του δείγματός μας είναι η «Ειλικρίνεια». Ακολουθούν η «Τόλμη» και το «Ψυχικό σθένος», με μικρή διαφορά μεταξύ τους.

Στην τελευταία στήλη βλέπουμε ότι η Τυπική Απόκλιση από τη μέση τιμή για κάθε μεταβλητή είναι κοντά στη μονάδα. Από τις ομαδοποιημένες έννοιες η μικρότερη Τυπική Απόκλιση παρουσιάζεται στην μεταβλητή «Ψυχικό σθένος», ενώ η μεγαλύτερη παρουσιάζεται στη μεταβλητή «Τόλμη», (0,71) και (1,50), αντίστοιχα.

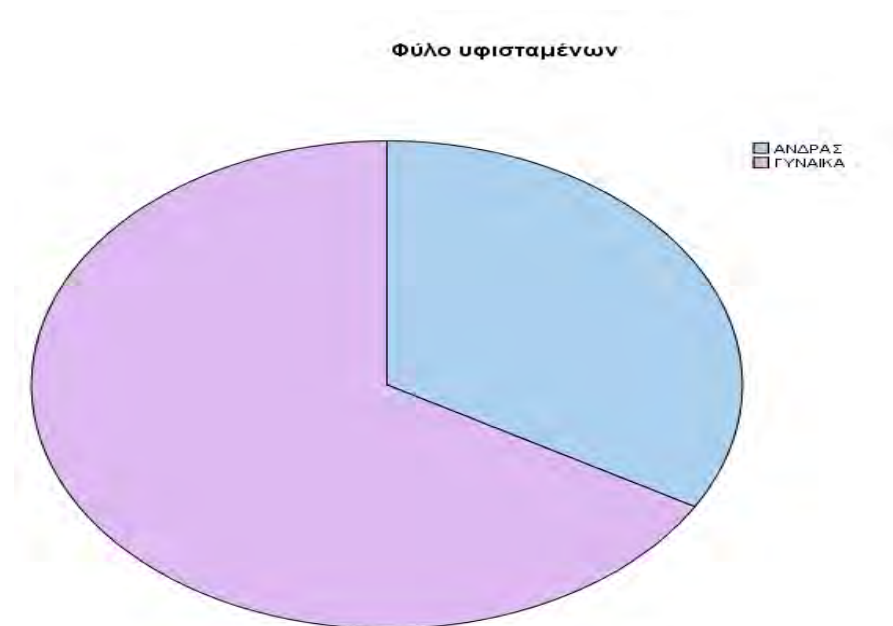
---

<sup>2</sup> Για την Κλίμακα Likert το 1 σημαίνει «Διαφωνώ Απόλυτα», ενώ το 5 και το 7, αντίστοιχα, «Συμφωνώ Απόλυτα»

### 3.2 FREQUENCIES – ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ

Σε αυτό το σημείο θα αναλυθεί το δείγμα της έρευνας που πραγματοποιήσαμε, έτσι ώστε να έχουμε την καλύτερη δυνατή εικόνα σχετικά με τους υφισταμένους που συμμετέχουν στην έρευνα. Οι υφιστάμενοι του δείγματός μας είναι 135 (N) και η κατανομή των υφισταμένων γίνεται ως εξής :

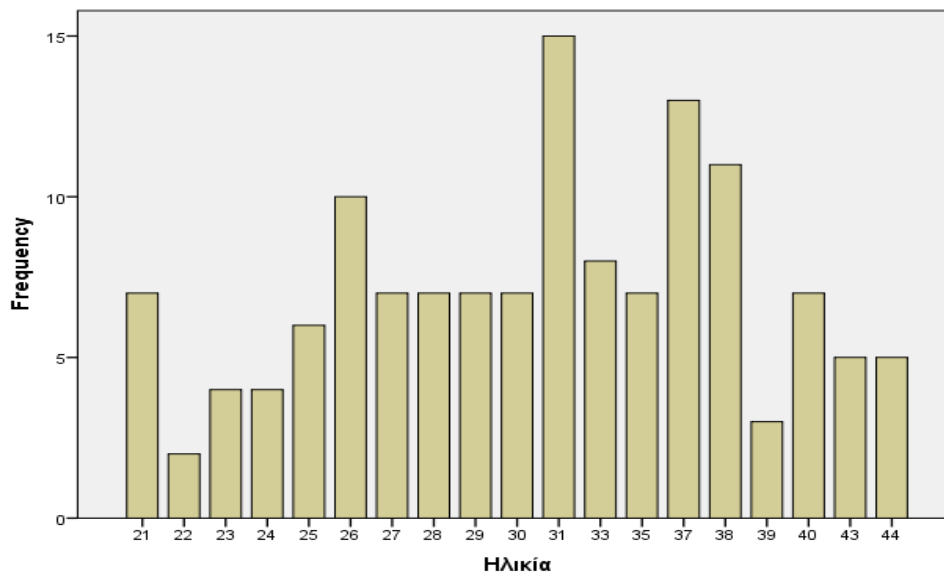
Γράφημα 1 : Πίτα απεικόνισης φύλου υφισταμένων



Πηγή : Ιδία επεξεργασία

Πιο συγκεκριμένα, παρατηρώντας το γράφημα διαπιστώνουμε ότι οι γυναίκες υπερτερούν των αντρών πάνω από τον διπλάσιο βαθμό, καθώς το ποσοστό των εργαζομένων γυναικών αγγίζει το 66,7% ενώ των ανδρών μόλις το 33,3%.

Γράφημα 2 : Κατανομή ηλικιών υφισταμένων

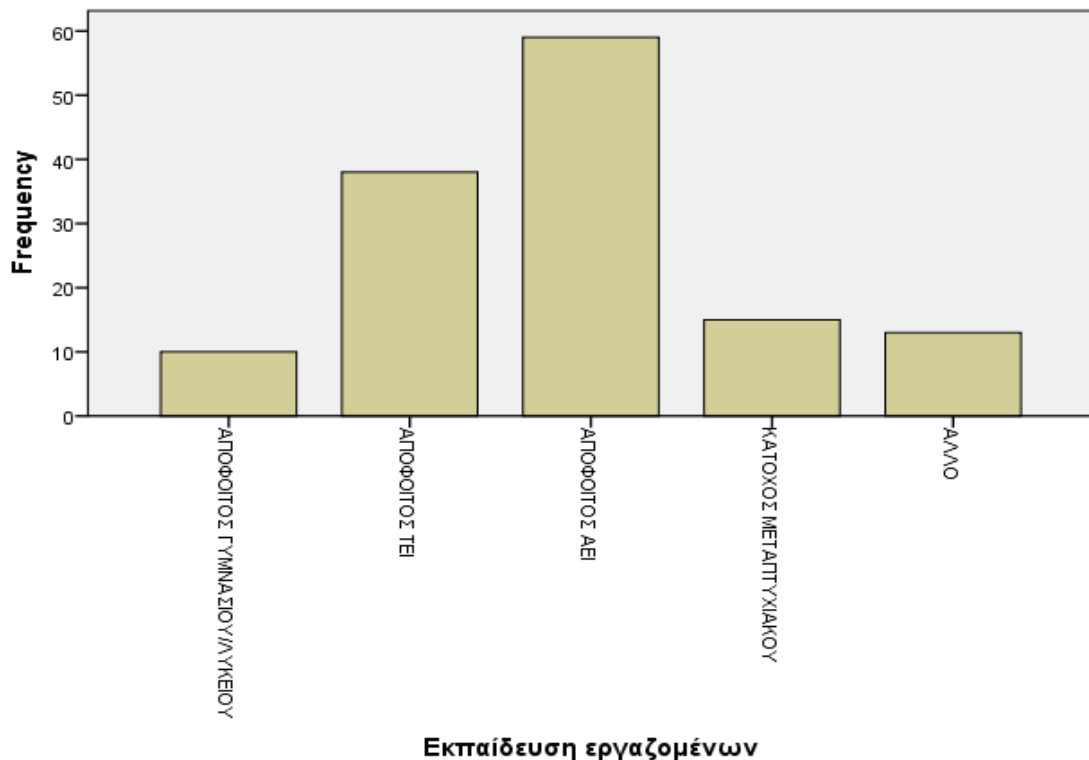


Πηγή : Ιδία επεξεργασία

Από τα προσφερόμενα δημογραφικά στοιχεία της έρευνας, προκύπτει ότι οι ηλικίες των εργαζομένων κυμαίνονται από 21 έως 44 χρονών. Πιο συγκεκριμένα, στην πιο μικρή ηλικία, δηλαδή, των 21 ετών ανήκει το 5,2% του δείγματος, ενώ στην μεγαλύτερη, 44 ετών ήταν μόλις πέντε εκ των ερωτώμενων. Η ηλικία που μετρά τους περισσότερους ερωτηθέντες είναι, όπως είναι αναμενόμενο, αυτή των 31, καθώς αυτή θεωρείται η πιο παραγωγική και ενεργή ηλικία. Χαρακτηριστικό αποτελεί το γεγονός ότι σωρευτικά το 56,3 % των εργαζομένων του δείγματος είναι ηλικίας 31 ετών.

Ως προς τη συνέχεια θεωρήσαμε απαραίτητο να αναλύσουμε το επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτηθέντων, όπως παρουσιάζουμε στο γράφημα 3 :

Γράφημα 3 : Κατανομή εκπαίδευσης υφισταμένων



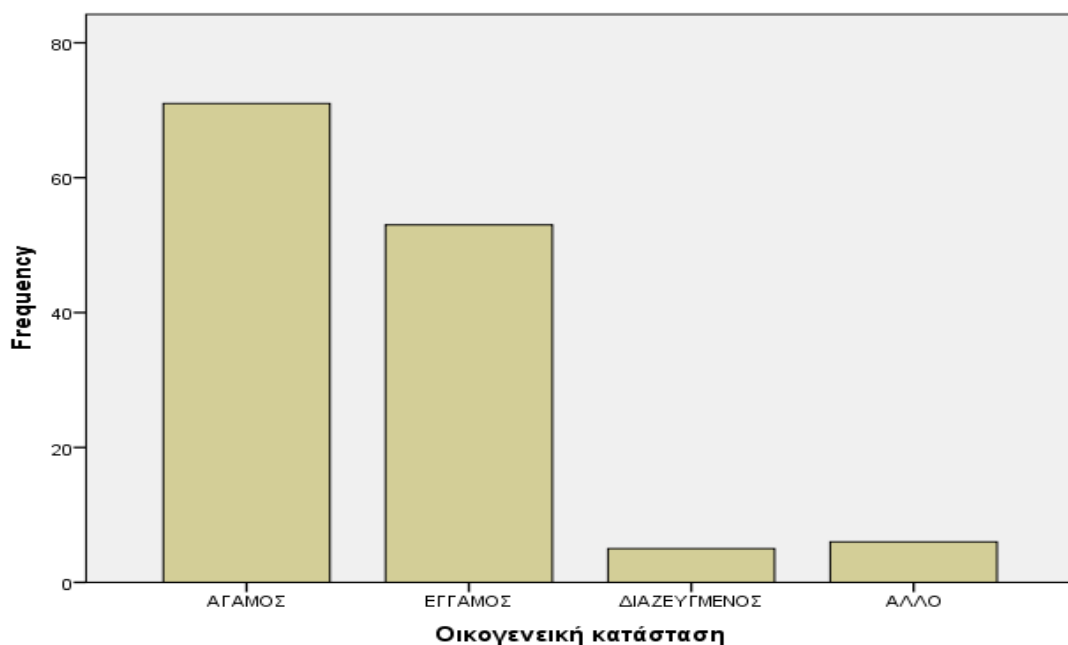
Πηγή : Ιδία επεξεργασία

Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί ότι τα ερωτηματολόγια απαντήθηκαν από όλες τις εργασιακές βαθμίδες, που δύναται να έχει ένα ξενοδοχείο. Σύμφωνα με το δείγμα μας, λοιπόν, τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την ανάλυση της εκπαίδευσης των εργαζομένων είναι, μάλλον, αρκετά ενθαρρυντικά. Πιο συγκεκριμένα, παρατηρούμε ότι, σχεδόν οι μισοί εργαζόμενοι του δείγματος, σε ποσοστό 43,7 %, διαθέτουν πανεπιστημιακή μόρφωση. Επιπλέον, το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό εκπαίδευσης, το 28,1 %, ανήκει στους αποφοίτους κάποιου ανώτατου τεχνολογικού ιδρύματος. Τα αποτελέσματα αυτά είναι άκρως θετικά, καθώς διαπιστώνουμε ότι οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις επενδύουν σε εργαζόμενους με σωστή εκπαίδευση, πράγμα που σημαίνει ότι επενδύουν στη μόρφωση του προσωπικού που απασχολούν. Τρίτοι στην αύξουσα

σειρά έρχονται οι κάτοχοι κάποιου μεταπτυχιακού διπλώματος και τελευταίοι με ποσοστό 7,4 %, δηλαδή οι δέκα από τους εκατό τριάντα πέντε, είναι απόφοιτοι γυμνασίου/λυκείου.

Όσον αφορά την οικογενειακή κατάσταση των εργαζομένων διαπιστώνουμε ότι πάνω από το 1 / 2 του δείγματός μας, δεν είναι παντρεμένο.

Γράφημα 4 : Οικογενειακή κατάσταση υφισταμένων



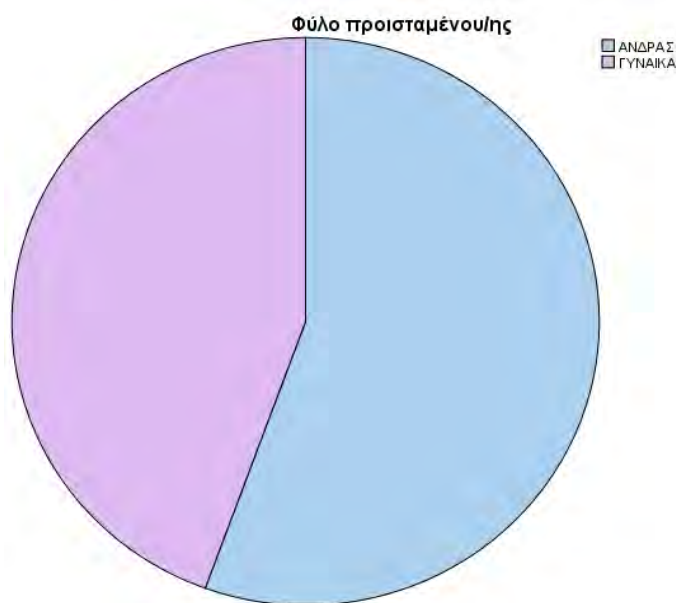
Πηγή : Ιδία επεξεργασία

Όπως φαίνεται με μία πρώτη ματιά από το Γράφημα 4 η άγαμη οικογενειακή κατάσταση αποτελεί το μεγαλύτερο κομμάτι του δείγματός μας, ωστόσο το αποτέλεσμα αυτό εξηγείται, ως ένα βαθμό, εάν λάβουμε υπόψη μας ότι μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων εργαζομένων είναι γυναίκες. Κι αυτό γιατί, για τους διοικούντες των ξενοδοχείων, οι δύο έννοιες εργασία και οικογένεια έρχονται σε σύγκρουση. Διότι οι

άδειες εγκυμοσύνης, η αύξηση μισθού εξαιτίας των τέκνων δεν συνάδουν με τις υπερωρίες και το κοστολόγιο μισθοδοσίας των ξενοδοχείων.

Τέλος, για να ολοκληρωθεί η δημογραφική ανάλυση του δείγματός μας, δεν θα μπορούσαν να παραληφθούν οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, που αφορούν τον προϊστάμενο/η των εργαζομένων των ξενοδοχείων. Ειδικότερα, οι ερωτήσεις αφορούσαν το φύλο του προϊσταμένου/ης καθώς και τα έτη συνεργασίας με τον προϊστάμενο τους.

Γράφημα 5 : Πίτα απεικόνισης φύλου προϊσταμένου/ης

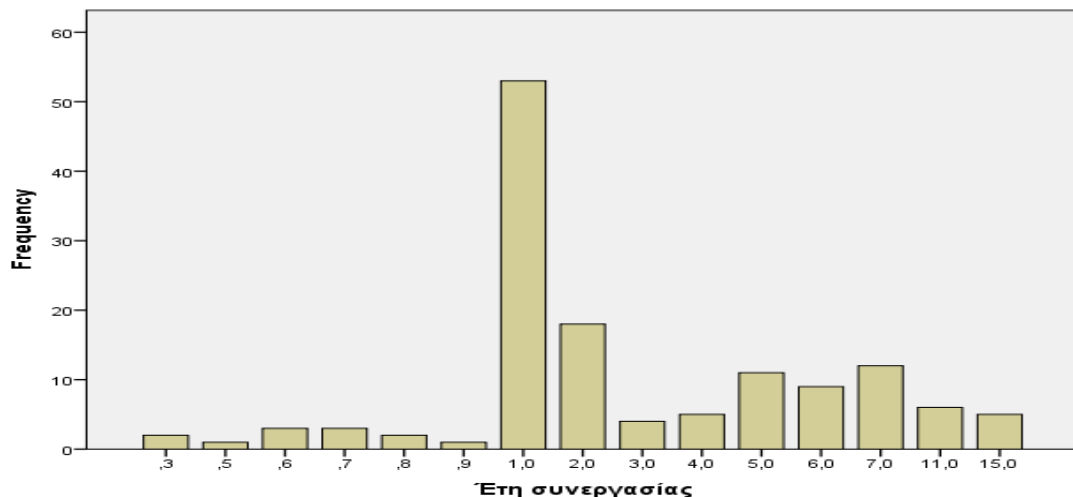


Πηγή : Ιδία επεξεργασία

Όπως παρατηρούμε, πάνω από το μισό, και ειδικότερα το 55,6 % των ξενοδοχείων και σε απόλυτους αριθμούς 75 ξενοδοχεία, απασχολούν στις διοικητικές τους θέσεις άνδρες, ενώ με μικρή διαφορά, με ποσοστό 44,4%, οι διοικητικές θέσεις καταλαμβάνονται από γυναίκες. Όπως γίνεται αντιληπτό η διαφορά υπέρ των αντρών

είναι ελάχιστη, κάτι που επιβεβαιώνει όχι μόνο την δυναμική είσοδο των γυναικών στα ξενοδοχεία αλλά και την περαιτέρω ανέλιξή τους σε υψηλόβαθμες θέσεις.

Γράφημα 6 : Έτη συνεργασίας ηγέτη-υφισταμένου



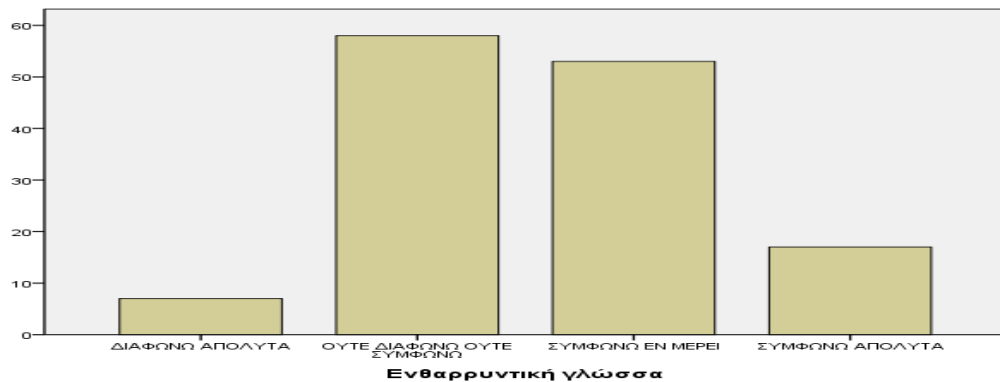
Πηγή : Ιδία επεξεργασία

Φυσικά, αξίζει να σημειωθεί ότι τα έτη συνεργασίας με τον προϊστάμενο/η τους αγγίζουν τον ένα με δύο χρόνια, με ποσοστό 39,3 % και 13,3 %, αντίστοιχα. Βέβαια ένα τέτοιο αποτέλεσμα μπορεί να εξηγηθεί και από το γεγονός ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των υφισταμένων που εργάζονται στα ερωτηθέντα ξενοδοχεία, κατέχουν τη συγκεκριμένη θέση εργασίας το πολύ ένα χρόνο.

Στη συνέχεια, αφού δημιουργήσαμε νέες, στρογγυλοποιημένες μεταβλητές, εξετάζουμε τις συχνότητες των ομαδοποιημένων εννοιών του δείγματός μας. Οι πίνακες συχνοτήτων παρατίθενται στο παράρτημα, ενώ παρακάτω βλέπουμε τα γραφήματα συχνοτήτων των εννοιών.



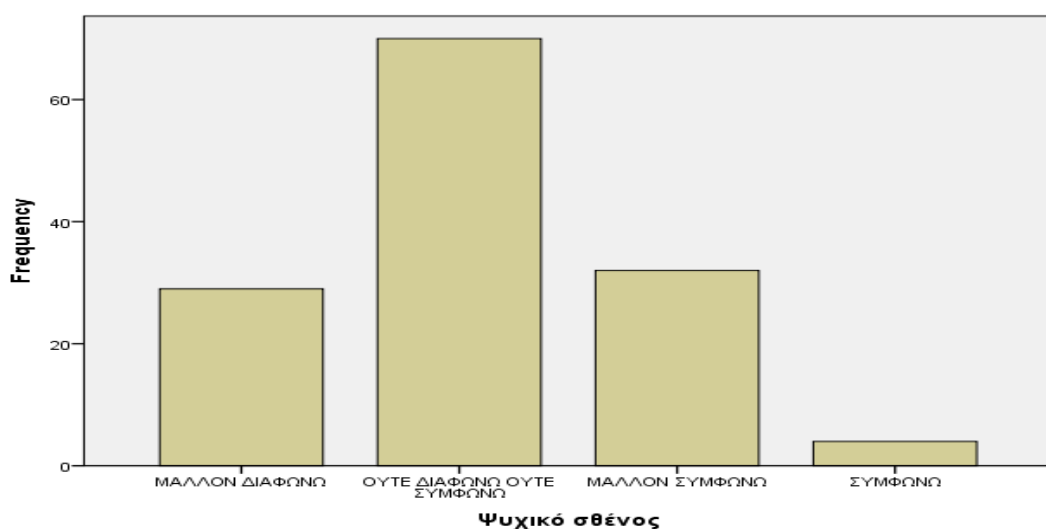
Γράφημα 7 : Συχνότητες ενθαρρυντικής γλώσσας



Πηγή : Ιδία επεξεργασία

Σχετικά με την έννοια «Ενθαρρυντική γλώσσα» βλέπουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων έδωσαν μέτριες προς θετικές απαντήσεις. Καθώς, το 39,3 % δήλωσε ότι «Συμφωνεί εν μέρει» με το γεγονός ότι ο προϊστάμενος τους χρησιμοποιεί ενθαρρυντική γλώσσα, ενώ το 43,00 % δήλωσε ουδέτερη στάση επισημαίνοντας ότι ούτε διαφωνεί αλλά ούτε συμφωνεί.

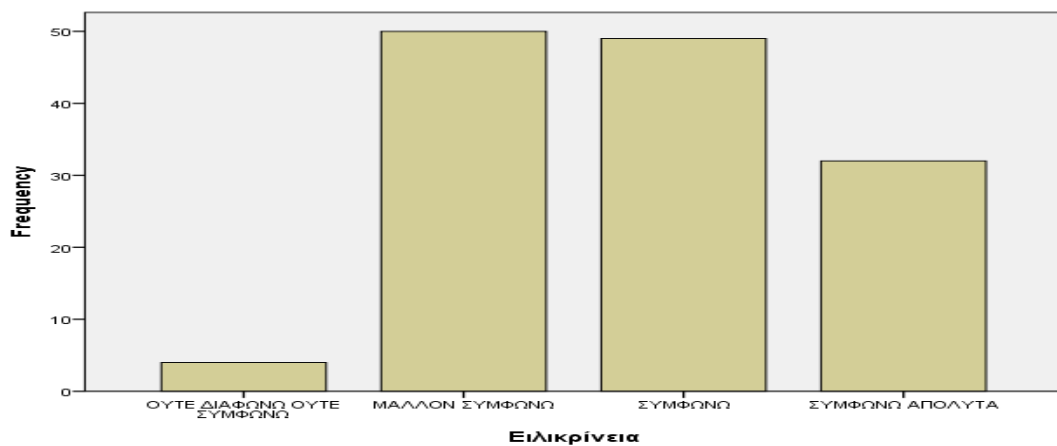
Γράφημα 8 : Συχνότητες ψυχικού σθένους



Πηγή : Ιδία επεξεργασία

Το ψυχικό σθένος, σύμφωνα με το δείγμα μας, αποτελεί ένα μέτριο ηγετικό χαρακτηριστικό, διότι οι 70 από τους 135, με ποσοστό 51,9 % , δήλωσαν ότι ούτε διαφωνούν άλλα ούτε συμφωνούν. Ίσως, το ψυχικό σθένος να είναι ένα δύσκολο να εντοπιστεί, από τους υφισταμένους, ηγετικό χαρακτηριστικό.

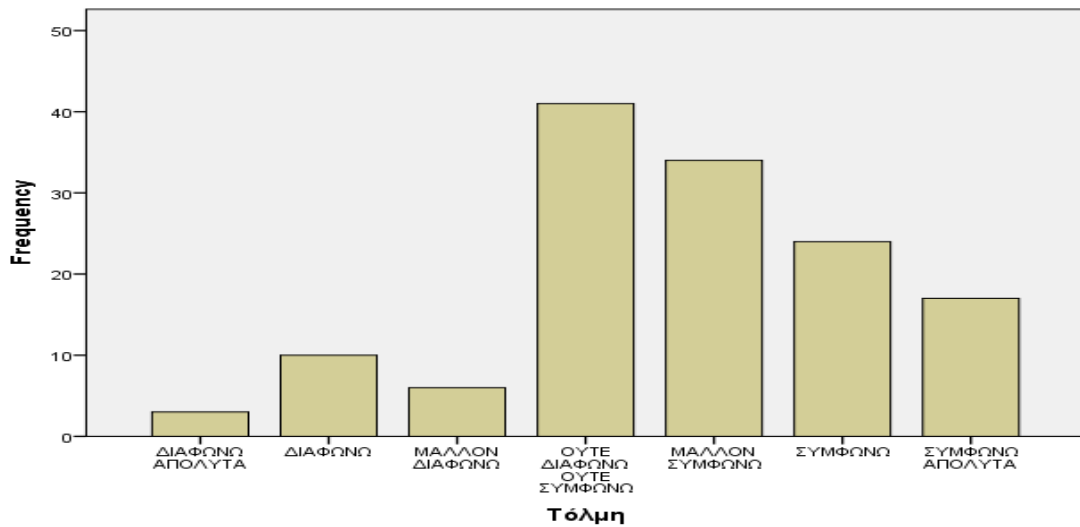
Γράφημα 9 : Συχνότητες ειλικρίνειας



Πηγή : Ιδία επεξεργασία

Σύμφωνα με το Γράφημα 11, η ειλικρίνεια αποτελεί ένα σημαντικό ηγετικό χαρακτηριστικό. Καθώς η πλειοψηφία των ερωτηθέντων διατύπωσαν πως ο προϊστάμενος τους διακατέχεται από ειλικρίνεια και τιμιότητα. Τα αποτελέσματα είναι ξεκάθαρα προς αυτή την κατεύθυνση, διότι αθροιστικά το 97 % έδωσε θετική απάντηση, ενώ μόλις οι 3 από τους 135 τοποθετήθηκαν ουδέτερα.

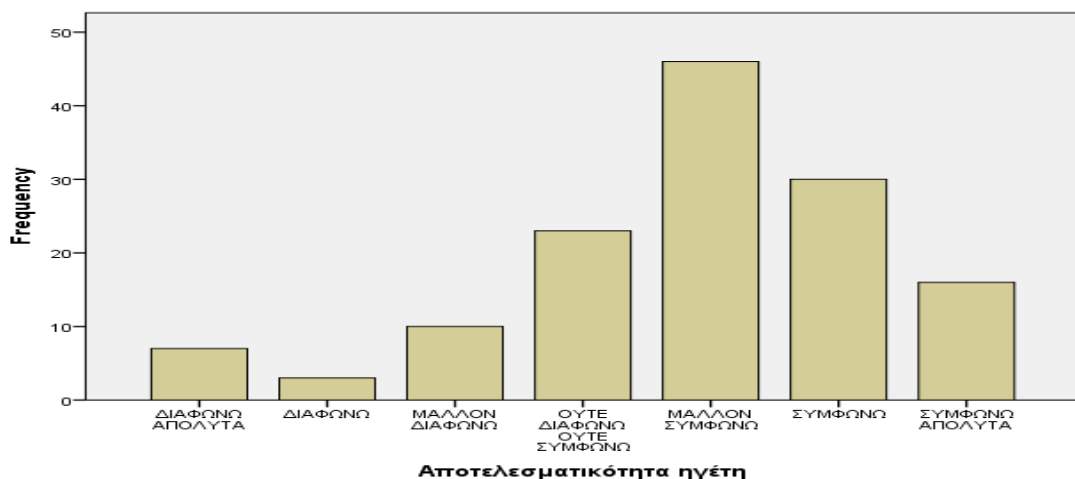
Γράφημα 10 : Συχνότητες τόλμης



Πηγή : Ιδία επεξεργασία

Σχετικά με την τόλμη που επιδεικνύει ο ηγέτης, δηλαδή να παίρνει ρίσκα και να κάνει ότι θεωρεί ότι είναι σωστό να γίνει, φαίνεται ότι αναγνωρίζεται από τους υφισταμένους. Αθροιστικά το 44,4 % των ερωτηθέντων κινείται ουδέτερα ς προς αυτό το ηγετικό χαρακτηριστικό ενώ, το 55,6 % είναι θετικά προσκείμενοι προς την τόλμη του ηγέτη τους, διότι κινούνται από το «μάλλον συμφωνώ» έως το «συμφωνώ απόλυτα».

Γράφημα 11 : Συχνότητες αποτελεσματικότητας ηγέτη



Πηγή : Ιδία επεξεργασία

Τέλος, σχετικά με την αποτελεσματικότητα του ηγέτη, το δείγμα μας σημείωσε θετικά αποτελέσματα. Το 34,1 % των υφισταμένων κρίνουν τον ηγέτη τους αποτελεσματικό, καθώς «μάλλον συμφωνούν» με την αποτελεσματικότητά του και αθροιστικά το 34,1 % «συμφωνούν» και «συμφωνούν απόλυτα» με αυτή την έννοια.

### **3.3 ΓΡΑΜΜΙΚΗ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ – ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ PEARSON**

Στην ενότητα αυτή θα εξετάσουμε τη γραμμική συσχέτιση μεταξύ δύο ποσοτικών μεταβλητών. Οι συντελεστές που παρουσιάζονται παρακάτω αναφέρονται στην, γραμμικής φύσεως, σχέση που μπορεί να συνδέει τις δύο μεταβλητές. Οι τιμές που μπορεί να πάρει ο δείκτης συσχέτισης κυμαίνονται από (-1) έως (+1), που σημαίνει ότι όσο η τιμή του δείκτη τείνει στο (-1) η συσχέτιση είναι αρνητική, ενώ όσο η τιμή του δείκτη τείνει στο (+1) η συσχέτιση είναι θετική. Για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας χρησιμοποιήσαμε το δείκτη συσχέτισης Pearson. Η μηδενική και η εναλλακτική υπόθεση έχουν ως εξής :

$H_0 : \rho=0$  ή δεν υπάρχει γραμμική συσχέτιση μεταξύ δύο μεταβλητών.

$H_1 : \rho \neq 0$  ή υπάρχει γραμμική συσχέτιση μεταξύ δύο μεταβλητών.

Ακολουθεί ο Πίνακας 14, όπου παρατίθενται οι συσχετίσεις των ομαδοποιημένων μεταβλητών με τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος.

Πίνακας 14 : Pearson Correlation

		Correlations									
		Ενθαρρυντική γλώσσα(1)	Ψυχικό σθένος(2)	Ειλικρίνεια(3)	Τόλμη(4)	Αποτελεσματικότητα ηγέτη(5)	Φύλο Υφιστ(6)	Ηλικία Υφιστ(7)	Εκπαίδευση Υφιστ(8)	Οικογένεια Υφιστ(9)	Φύλο Ηγέτη(10)
1	Pearson Correlation	1									
2	Pearson Correlation	-,018	1								
3	Pearson Correlation	,522**	,336**	1							
4	Pearson Correlation	,511**	,176*	,257**	1						
5	Pearson Correlation	,737**	,057	,309**	,386**	1					
6	Pearson Correlation	,432**	-,015	,066	,295**	,403**	1				
7	Pearson Correlation	,086	,103	,183*	,118	-,153	-,115	1			
8	Pearson Correlation	,100	,293**	,275**	,005	-,004	,097	,075	1		
9	Pearson Correlation	,123	,163	,103	,356**	-,050	,103	,426**	,011	1	
10	Pearson Correlation	,129	-,002	,363**	-,073	-,089	-,221**	,280**	-,050	,235**	1
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).											
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).											

Πηγή : Ιδία επεξεργασία

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι η μεταβλητή «Ενθαρρυντική γλώσσα» έχει ισχυρή θετική συσχέτιση με τη μεταβλητή «Αποτελεσματικότητα του ηγέτη» ( $r=0,737$ ,  $p<0,01$ ). Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι στην περίπτωση που η «Ενθαρρυντική γλώσσα» αυξηθεί κατά μία μονάδα τότε η «Αποτελεσματικότητα του ηγέτη» αυξάνεται κατά 0,737, σε επίπεδο σημαντικότητας 1%. Επιπλέον, από τον πίνακα προκύπτει ότι η «Ενθαρρυντική γλώσσα» έχει μία ασθενής θετική σχέση με το «Φύλο Υφισταμένου», την «Ειλικρίνεια» και την «Τόλμη» ( $r=0,432$ ,  $r=0,522$  και  $r=0,511$  με  $p<0,01$ ).

Για την μεταβλητή «Ψυχικό σθένος» διακρίνουμε μία μέτρια θετική συσχέτιση με την «Ειλικρίνεια» ( $r=0,336$ ,  $p<0,01$ ) και μία ελάχιστη συσχέτιση με την «Εκπαίδευση»

( $r=0,293$  ,  $p<0,01$ ). Επίσης, εάν αυξηθεί κατά μία μονάδα το «Ψυχικό σθένος», τότε θα αυξηθεί κατά 0,175 η «Τόλμη», σε επίπεδο σημαντικότητας 5 %.

Στην περίπτωση της μεταβλητής «Ευλικρίνεια», πέρα από τις συσχετίσεις που εντοπίσαμε παραπάνω, υπάρχει μια ασθενής θετική σχέση, σε επίπεδο σημαντικότητας 1 %, με τη μεταβλητή «Αποτελεσματικότητα του ηγέτη» ( $r=0,309$ ). Διαφαίνεται μία ελάχιστη σχέση με τις μεταβλητές «Τόλμη» ( $r=0,257$ ) και «Εκπαίδευση» (0,275), σε επίπεδο σημαντικότητας 1 %. Αξίζει να σημειωθεί ότι παρατηρούμε και μία συσχέτιση σε επίπεδο σημαντικότητας 5 % , με την μεταβλητή «Ηλικία» ( $r=0,183$ ). Καθώς και σε επίπεδο σημαντικότητας 1 %, μία ασθενής θετική σχέση με την μεταβλητή «Φύλο Ηγέτη» ( $r=0,363$ ).

Για την μεταβλητή «Τόλμη», εκτός των συσχετίσεων που αναφέρθηκαν παραπάνω, διαπιστώνουμε μία ασθενής θετική συσχέτιση με την μεταβλητή «Αποτελεσματικότητα του ηγέτη» ( $r=0,386$   $p<0,01$ ). Πρακτικά αυτό σημαίνει ότι εάν αυξηθεί η μεταβλητή «Τόλμη», τότε η «Αποτελεσματικότητα ηγέτη» αυξάνεται κατά 0,386, σε επίπεδο σημαντικότητας 1%. Καθώς επίσης, και μία μέτρια θετική συσχέτιση με την μεταβλητή «Οικογένεια» ( $r=0,356$  ,  $p<0,01$ ). Σε συσχέτιση με την μεταβλητή «Φύλο», διαφαίνεται μία ελάχιστη σχέση με  $r=0,295$  σε  $p<0,01$ .

Για την μεταβλητή «Αποτελεσματικότητα του ηγέτη» εντοπίζουμε μία μέτρια θετική συσχέτιση με την μεταβλητή «Φύλο Υφισταμένου» ( $r=0,403$  ,  $p<0,01$ ). Πρακτικά αυτό σημαίνει ότι, όταν αυξηθεί κατά μία μονάδα η «Αποτελεσματικότητα του ηγέτη» τότε η μεταβλητή «Φύλο Υφισταμένου» θα αυξηθεί κατά 0,403, σε επίπεδο σημαντικότητας 1 %.

Τέλος, για την μεταβλητή «Φύλο Υφισταμένου» διακρίνουμε μία ελάχιστη αρνητική συσχέτιση με την μεταβλητή «Φύλο Ηγέτη» ( $r=0,211$ ), σε επίπεδο σημαντικότητας 1%. Για την μεταβλητή «Ηλικία», εκτός από τις συσχετίσεις που αναλύσαμε παραπάνω διακρίνουμε μία ασθενής θετική σχέση με την μεταβλητή «Οικογένεια» ( $r=0,426$  ,  $p<0,01$ ). Αυτό ερμηνεύεται πως, εάν αυξηθεί η μεταβλητή «Ηλικία» κατά μία μονάδα τότε η μεταβλητή «Οικογένεια» θα αυξηθεί κατά 0,426 σε επίπεδο σημαντικότητας 1 %.

### 3.4 T- TEST ΓΙΑ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΤΟΥΣ ΔΕΙΓΜΑΤΑ

Στην ενότητα αυτή πραγματοποιήσαμε T-Test ανάλυση για δύο ανεξάρτητες μεταξύ τους ομάδες ( άνδρες, γυναίκες). Ουσιαστικά, το T-Test είναι εκείνο που διαπιστώνει αν η διαφορά στους μέσους των δύο ομάδων είναι στατιστικά σημαντική. Έχοντας ως βασική παραδοχή ότι, η κατανομή είναι κανονική για τα δύο ανεξάρτητα δείγματα, η μηδενική και η εναλλακτική υπόθεση διατυπώνονται ως εξής :

$H_0$  : η άμεση κι έμμεση επίδραση του ψυχικού σθένους, της ειλικρίνειας και της τόλμης του ηγέτη στην αντιληπτή αποτελεσματικότητά του δε διαφέρει μεταξύ ανδρών και γυναικών.

$H_1$  : η άμεση κι έμμεση επίδραση του ψυχικού σθένους, της ειλικρίνειας και της τόλμης του ηγέτη στην αντιληπτή αποτελεσματικότητά του διαφέρει μεταξύ ανδρών και γυναικών.

Πίνακας 15 : T-Test «Ψυχικό σθένος», Εξαρτώμενη «Φύλο ηγέτη»

Group Statistics					
	Φύλο Ηγέτη	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Ψυχικό σθένος	ΑΝΔΡΑΣ	75	4,0367	,66993	,07736
	ΓΥΝΑΙΚΑ	60	4,0333	,76672	,09898

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Ψυχικό σθένος	Equal variances assumed	2,124	,147	,027	133	,979	,00333	,12375	-,24144	,24811
	Equal variances not assumed			,027	117,988	,979	,00333	,12562	-,24544	,25211

Πηγή : Ιδία επεξεργασία

Ο πρώτος πίνακας περιέχει τους μέσους όρους και τις τυπικές αποκλίσεις των τιμών της εξαρτημένης μεταβλητής των δύο ομάδων (ανδρών - γυναικών). Στον δεύτερο πίνακα η πρώτη γραμμή αναφέρεται στον έλεγχο Levene για την ισότητα των διακυμάνσεων. Εδώ η ισχύ της υπόθεσης ίσων διακυμάνσεων είναι 0,147 μεγαλύτερη από 0,05 άρα δεχόμαστε ότι οι διακυμάνσεις είναι ίσες. Συνεπώς, ελέγχουμε τη σημαντικότητα του T-Test στην πρώτη γραμμή. Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα, λοιπόν, η ισχύ της μηδενικής υπόθεσης είναι πάνω από 0,05 ( $p=0,979$ ), άρα απορρίπτουμε την εναλλακτική υπόθεση και δεχόμαστε την μηδενική. Δηλαδή, η επίδραση του ψυχικού σθένους του ηγέτη στην αντιληπτή αποτελεσματικότητά του δε διαφέρει μεταξύ ανδρών και γυναικών.

Πίνακας 16 : T-Test «Ειλικρίνεια», Εξαρτώμενη «Φύλο Ηγέτη»

Group Statistics					
	Φύλο Ηγέτη	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Ειλικρίνεια	ΑΝΔΡΑΣ	75	5,5067	,70707	,08165
	ΓΥΝΑΙΚΑ	60	6,0458	,67568	,08723

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Ειλικρίνεια	Equal variances assumed	,137	,712	4,490	133	,000	-,53917	,12009	-,77670	-,30164
	Equal variances not assumed			4,513	128,826	,000	-,53917	,11948	-,77556	-,30277

Πηγή : Ιδία επεξεργασία

Από τα αποτελέσματα του T-Test συμπεραίνουμε ότι η επίδραση της ειλικρίνειας του ηγέτη στην αντιληπτή αποτελεσματικότητά του διαφέρει μεταξύ ανδρών και γυναικών. Δηλαδή, δεχόμαστε την εναλλακτική υπόθεση διότι το  $p=0,01 < 0,05$ .



Πίνακας 17 : T-Test «Τόλμη», Εξαρτώμενη «Φύλο Ηγέτη».

Group Statistics					
	Φύλο Ηγέτη	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Τόλμη	ΑΝΔΡΑΣ	45	3,8778	1,34484	,20048
	ΓΥΝΑΙΚΑ	90	4,8056	1,46436	,15436

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Τόλμη	Equal variances assumed	1,982	,162	3,564	133	,001	-,92778	,26034	1,44272	-,41284
	Equal variances not assumed			3,667	95,107	,000	-,92778	,25302	1,43007	-,42549

Πηγή : Ιδία επεξεργασία

Στον δεύτερο πίνακα γίνεται αντιληπτό ότι το T-Test είναι κατάλληλο για το δείγμα μας (καθώς,  $p=0,162 > 0,05$ ). Ισχύ της μηδενικής υπόθεσης είναι κάτω από 0,05 ( $p=0,01$ ), άρα δεχόμαστε την εναλλακτική υπόθεση ότι η επίδραση της τόλμης του ηγέτη στην αντιληπτή αποτελεσματικότητά του διαφέρει μεταξύ ανδρών και γυναικών.

### 3.5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ

#### 3.5.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΛΗΣ ΓΡΑΜΜΙΚΗΣ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ

Στην ενότητα αυτή περνάμε στην ανάλυση των παλινδρομήσεων. Πρόκειται για μία διαδικασία που εφαρμόζεται για την ανάλυση μιας εξαρτημένης και μιας ή περισσότερων ανεξάρτητων μεταβλητών. Χρησιμοποιείται, ουσιαστικά, για την πρόβλεψη των τιμών της εξαρτημένης αλλά και για τον καθορισμό της σχέσης μέσα από την μαθηματική εξίσωση, που σχετίζει την εξαρτημένη με τις ανεξάρτητες μεταβλητές. Στην απλή γραμμική παλινδρόμηση υπάρχει μία εξαρτημένη και μία ανεξάρτητη μεταβλητή, η συνάρτηση της οποίας έχει την εξής μορφή :

$$Y=\alpha+\beta X$$

Πιο συγκεκριμένα, θα ασχοληθούμε με την ανάλυση των υποθέσεων που διατυπώσαμε παραπάνω.

H1 : το ψυχικό σθένος του ηγέτη επιδρά θετικά στην αντιληπτή αποτελεσματικότητά του.

Για την υπόθεση H1 δεν μπορούμε να προσχωρήσουμε στην ανάλυση αιτίου αποτελέσματος, καθώς ήδη από τις συσχετίσεις που πραγματοποιήσαμε διαπιστώσαμε ότι δεν υφίσταται καμία συσχέτιση μεταξύ της έννοιας «Ψυχικό σθένος» και «Αποτελεσματικότητα του ηγέτη» ( Πίνακας 14). Δηλαδή η H0 :  $\rho=0$ , δεν υπάρχει γραμμική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών, γίνεται δεκτή.

H2 : η ειλικρίνεια του ηγέτη επιδρά θετικά στην αντιληπτή αποτελεσματικότητά του. Ξεκινάμε, λοιπόν, τη μελέτη αιτίου αποτελέσματος, τα αποτελέσματα της οποίας φαίνονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 18 : Γραμμική παλινδρόμηση «Αποτελεσματικότητα ηγέτη», Εξαρτώμενη «Ειλικρίνεια»

Ανεξάρτητη μεταβλητή:	Εξαρτημένη μεταβλητή : Ειλικρίνεια						
	B	Beta	t	Sig.	Adjusted R Square	F	Sig.
Αποτελ/τα (Constant) ηγέτη	4,965		22,817	,000	,088	13,996	0,00
Αποτελ/τα ηγέτη	,162	,309	3,741	,000			

Πηγή : Ιδία επεξεργασία

Όπως παρατηρούμε τον Πίνακα 18, η στήλη Adj.R2 μας ενημερώνει ότι, το 8,8 % της διακύμανσης της μεταβλητής «Ειλικρίνεια» εξηγείται από τη μεταβλητή «Αποτελεσματικότητα ηγέτη». Επίσης, το  $F=13,996$  είναι στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha=0,001$ , άρα το μοντέλο μας (δηλαδή, η εξίσωση παλινδρόμησης) είναι στατιστικά σημαντικό. Προκύπτει, λοιπόν, ότι :

$$\text{Ειλικρίνεια} = 4,965 + 0,162 * \text{Αποτελ/τα ηγέτη}.$$

Πιο συγκεκριμένα, αν αυξηθεί η «Αποτελεσματικότητα του ηγέτη» κατά μία μονάδα, τότε η «Ειλικρίνεια» του ηγέτη αυξάνεται κατά 0,162.

Ο συντελεστής Beta είναι ο τυποποιημένος συντελεστής παλινδρόμησης, η σημαντικότητα του οποίου εξετάζεται από το t-test. Στην περίπτωση μας  $t=22,817$ , το οποίο είναι σημαντικό σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας  $\alpha=0,001$ .

H3 : η τόλμη του ηγέτη επιδρά θετικά στην αντιληπτή αποτελεσματικότητά του. Η υπόθεση αυτή εξετάζεται σύμφωνα με τον πίνακα 19, που ακολουθεί.

Πίνακας 19 : Γραμμική παλινδρόμηση «Αποτελεσματικότητα ηγέτη», Εξαρτώμενη «Τόλμη»

Ανεξάρτητη μεταβλητή	Εξαρτημένη μεταβλητή : Τόλμη						
	B	Beta	t	Sig.	Adjusted R Square	F	Sig.
Αποτελ/τα ηγέτη (Constant)	2,538		5,994	,000	,142	23,217	0,00
Αποτελ/τα ηγέτη	,407	,386	4,818	,000			

Πηγή : Ιδία επεξεργασία

Από τη στήλη «Adjusted R Square» συμπεραίνεται ότι 14,2% της διακύμανσης της μεταβλητής «Τόλμη» εξηγείται από τη μεταβλητή «Αποτελεσματικότητα ηγέτη». Επίσης, το υπόδειγμά μας είναι στατιστικά σημαντικό, διότι  $F=23,217$  σε επίπεδο σημαντικότητας 1%. Άρα, το υπόδειγμά μας διαμορφώνεται ως εξής :

$$\text{Τόλμη} = 2,538 + 0,407 * \text{Αποτελ/τα ηγέτη}$$

Για  $t=5,994$  σε επίπεδο σημαντικότητας 1% συνεπάγεται ότι το ο συντελεστής Beta είναι στατιστικά σημαντικός. Συνεπώς, η «Τόλμη» και η «Αποτελεσματικότητα του ηγέτη» συνδέονται θετικά, αφού αν αυξηθεί κατά μία μονάδα η «Αποτελεσματικότητα» τότε η «Τόλμη» θα αυξηθεί κατά 0,407.

H4α : το ψυχικό σθένος του ηγέτη επιδρά θετικά στην χρήση της ενθαρρυντικής γλώσσας από τον ηγέτη. Η υπόθεση αυτή απορρίπτεται, καθώς από τον Πίνακα 14 των συσχετίσεων γίνεται αποδεκτή η μηδενική υπόθεση. Δεν υπάρχει, δηλαδή, γραμμική συσχέτιση μεταξύ του «Ψυχικού σθένους» και της «Ενθαρρυντικής γλώσσας».

H4β : η ειλικρίνεια του ηγέτη επιδρά θετικά στην χρήση της ενθαρρυντικής γλώσσας από τον ηγέτη. Η υπόθεση αυτή εξετάζεται σύμφωνα με τον Πίνακα 20 που ακολουθεί.

Πίνακας 20 : Γραμμική παλινδρόμηση «Ενθαρρυντική γλώσσα», Εξαρτημένη «Ειλικρίνεια»

Ανεξάρτητη μεταβλητή	Εξαρτημένη μεταβλητή : Ειλικρίνεια						
	B	Beta	t	Sig.	Adjusted R Square	F	Sig.
Ενθαρρυντική (Constant) γλώσσα	4,022		16,077	,000	,267	49,877	0,00
ΕΝΘΑΡ_ΓΛΩΣΣ	,482	,522	7,062	,000			

Πηγή : Ιδία επεξεργασία

Σύμφωνα με τον Πίνακα 20, το 26,7 % της διακύμανσης της μεταβλητής «Ειλικρίνεια» εξηγείται από τη μεταβλητή «Ενθαρρυντική γλώσσα». Το συγκεκριμένο μοντέλο είναι στατιστικά σημαντικό, με  $F=49,887$  και επίπεδο σημαντικότητας 1%. Επομένως, προκύπτει ότι :

$$\text{Ειλικρίνεια} = 4,022 + 0,482 * \text{Ενθαρρυντική γλώσσα} , \text{ με } t=16,077 \text{ και } \alpha=0,001$$

Πιο συγκεκριμένα, η ειλικρίνεια του ηγέτη επιδρά θετικά στη χρήση της ενθαρρυντικής γλώσσας, καθώς αν αυξηθεί η «Ενθαρρυντική γλώσσα» κατά 1 μονάδα, η «Ειλικρίνεια» αυξάνεται κατά 0,482.

H4γ : η τόλμη του ηγέτη επιδρά θετικά στην χρήση της ενθαρρυντικής γλώσσας από τον ηγέτη. Σύμφωνα με τις συσχετίσεις που πραγματοποιήσαμε στην προηγούμενη ενότητα, απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση και περνάμε στην μελέτη της γραμμικής σχέσης μεταξύ της «Τόλμης» και της «Ενθαρρυντικής γλώσσας».

Πίνακας 21 : Γραμμική παλινδρόμηση «Ενθαρρυντική γλώσσα», Εξαρτώμενη «Τόλμη».

Ανεξάρτητη μεταβλητή	Εξαρτημένη μεταβλητή : Τόλμη						
	B	Beta	t	Sig.	Adjusted R Square	F	Sig.
Ενθαρρυντική (Constant) γλώσσα	1,110		2,196	,030	,256	47,063	0,00
ΕΝΘΑΡ_ΓΛΩΣΣ	,947	,511	6,860	,000			

Πηγή : Ιδία επεξεργασία

Ο Πίνακας 21 μας ενημερώνει ότι 25,6% της διακύμανσης της μεταβλητής «Τόλμη» εξηγείται από την μεταβλητή «Ενθαρρυντική γλώσσα». Το μοντέλο μας είναι στατιστικά σημαντικό με  $F=47,063$  σε επίπεδο σημαντικότητας 1%. Σύμφωνα με το  $t=2,196$  σε επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha=0,03$  συνεπάγεται ότι ο συντελεστής Beta είναι στατιστικά σημαντικός. Έτσι, το υπόδειγμά μας διαμορφώνεται ως εξής :

$$\text{Τόλμη} = 1,110 + 0,947 * \text{Ενθαρρυντική γλώσσα}$$

Ειδικότερα, η μεταβλητή «Τόλμη» του ηγέτη επιδρά θετικά στην χρήση της ενθαρρυντικής γλώσσας από τον ηγέτη.

H5 : η χρήση της ενθαρρυντικής γλώσσας επιδρά θετικά στην αντιληπτή αποτελεσματικότητα του ηγέτη.

Πίνακας 22 : Γραμμική παλινδρόμηση «Αποτελεσματικότητα ηγέτη», Εξαρτώμενη «Ενθαρρυντική γλώσσα»

Ανεξάρτητη μεταβλητή	Εξαρτημένη μεταβλητή : Ενθαρρυντική γλώσσα						
	B	Beta	t	Sig.	Adjusted R Square	F	Sig.
Αποτελ/τα ηγέτη (Constant)	1,555		9,282	,000	,539	157,843	0,00
Αποτελ/τα ηγέτη	,420	,737	12,564	,000			

Πηγή : Ιδία επεξεργασία

Από τον Πίνακα 22 γίνεται κατανοητό ότι το 53,9 % της διακύμανσης της μεταβλητής «Ενθαρρυντική γλώσσα» εξηγείται από τη μεταβλητή «Αποτελεσματικότητα ηγέτη». Το μοντέλο μας είναι στατιστικά σημαντικό, καθώς  $F=157,843$  σε επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha=0,001$ . Επιπλέον, ο τυποποιημένος συντελεστής παλινδρόμησης είναι στατιστικά σημαντικός, γιατί  $t=9,282$  σε επίπεδο σημαντικότητας 0,001. Πιο συγκεκριμένα από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι εάν αυξηθεί η «Αποτελεσματικότητα ηγέτη» κατά μία μονάδα, τότε η «Ενθαρρυντική γλώσσα» αυξάνεται κατά 0,420. Άρα, επιβεβαιώνεται ότι η χρήση της ενθαρρυντικής γλώσσας επιδρά θετικά στην αντιληπτή αποτελεσματικότητα του ηγέτη και το υπόδειγμα διατυπώνεται ακολούθως, ως εξής :

$$\text{Ενθαρρυντική γλώσσα} = 1,555 + 0,420 * \text{Αποτελεσματικότητα ηγέτη.}$$

### 3.5.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΟΛΛΑΠΛΗΣ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ

Τέλος, προκειμένου να εξετάσουμε τον μετριαστικό ρόλο της «Ενθαρρυντικής γλώσσας» (Mediator) προχωρήσαμε στην ανάλυση δύο πολλαπλών παλινδρομήσεων. Με αυτόν τον τρόπο ερμηνεύεται όχι μόνο αν κάποιες ανεξάρτητες μεταβλητές συσχετίζονται με την εξαρτημένη αλλά ταυτόχρονα, λαμβάνονται υπόψη και οι συσχετίσεις μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών.

Πίνακας 23 : Πολλαπλή παλινδρόμηση «Αποτελεσματικότητα ηγέτη» «Ενθαρρυντική γλώσσα», Εξαρτώμενη «Ειλικρίνεια»

		Εξαρτημένη μεταβλητή : Ειλικρίνεια						
		B	Beta	t	Sig.	Adjusted R Square	F	Sig.
Ανεξάρτητες μεταβλητές	(Constant)	4,039		16,209	,000	,275	26,362	0,00
	Αποτελ/τα	-,088	-,167	-1,531	,128			
	Ενθαρ.γλ	,596	,645	5,928	,000			

Πηγή : Ιδία επεξεργασία

Το 27,5 % της συνολικής διακύμανσης οφείλεται στις ανεξάρτητες μεταβλητές «Αποτελεσματικότητα ηγέτη» και «Ενθαρρυντική γλώσσα». Από τον Πίνακα φαίνεται ότι το μοντέλο της πολλαπλής παλινδρόμησης είναι στατιστικά σημαντικό ( $F=26,362$ ) σε επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha=0,001$ . Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα η εξίσωση παλινδρόμησης είναι :

$$\text{Ειλικρίνεια} = 4,039 - 0,088 * \text{Αποτελεσματικότητα ηγέτη} + 0,596 * \text{Ενθαρρυντική γλώσσα}$$

Για να ισχύει ο μετριαστικός παράγοντας θα πρέπει κατά απόλυτες τιμές :

$$|0,088| < |0,162| \text{ (Πίνακας 18).}$$

Πίνακας 24 : Πολλαπλή παλινδρόμηση «Αποτελεσματικότητα ηγέτη» «Ενθαρρυντική γλώσσα», Εξαρτώμενη «Τόλμη»

	Εξαρτημένη μεταβλητή : Τόλμη						
	B	Beta	t	Sig.	Adjusted R Square	F	Sig.
Ανεξάρτητες μεταβλητές (Constant)	1,106		2,178	,031	,250	23,376	0,00
Αποτελ/τα	,021	,019	,176	,861			
Ενθαρ.γλ	,920	,497	4,493	,000			

Πηγή : Ιδία επεξεργασία

Από τον Πίνακα 24 διαπιστώνουμε ότι το 25,00% της συνολικής διακύμανσης οφείλεται στις μεταβλητές «Αποτελεσματικότητα ηγέτη» και «Ενθαρρυντική γλώσσα». Το μοντέλο της πολλαπλής παλινδρόμησης είναι στατιστικά σημαντικά, διότι  $F=23,376$  σε επίπεδο σημαντικότητας 1%. Από τα παραπάνω, λοιπόν, προκύπτει η παλινδρόμηση:

$$\text{Τόλμη} = 1,106 + 0,021 * \text{Αποτελεσματικότητα ηγέτη} + 0,920 * \text{Ενθαρρυντική γλώσσα}$$

Η μετριοστική σημασία της ενθαρρυντικής γλώσσα εντοπίζεται κι εδώ καθώς  $|0,021| < |0,407|$  (Πίνακας 19).

#### 4.ΜΕΡΟΣ IV- ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ, ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να εξετάσει κατά πόσο το ψυχικό σθένος, η ειλικρίνεια και η τόλμη ως ηγετικά χαρακτηριστικά επιδρούν στην αντιληπτή αποτελεσματικότητα του ηγέτη. Βέβαια η ύπαρξη ενός ηγέτη προϋποθέτει την αποδοχή και την αναγνώρισή του από τους υφισταμένους του, καθιστώντας τα χαρακτηριστικά και τις προτιμήσεις των εργαζομένων απαραίτητα προκείμενου να κριθεί η αποτελεσματικότητα του ηγέτη. Εξάλλου, όπως έχουν επισημάνει οι Smith, Carson και Alexander (1984), η ικανοποίηση των προσδοκιών των υφισταμένων είναι καθοριστική για να θεωρηθεί ένας ηγέτης αποτελεσματικός. Επίσης, μελετήθηκε εάν η επίδραση του ψυχικού σθένους, της ειλικρίνειας και της τόλμης του ηγέτη στην αντιληπτή αποτελεσματικότητά του διαφέρει μεταξύ ανδρών και γυναικών.

Αρχικά, έγινε κατανομή συχνότητας των ερωτηθέντων υφισταμένων ως προς το φύλο, την ηλικία, την εκπαίδευση, την οικογενειακή τους κατάσταση και το φύλο των ηγετών τους. Και στη συνέχεια, ως προς των επιλεγμένων ηγετικών χαρακτηριστικών αλλά και ως προς την αποτελεσματικότητα του ηγέτη. Έπειτα, έγινε προσπάθεια παρουσίασης τόσο των υφισταμένων όσο και των χαρακτηριστικών του ηγέτη τους. Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκε έλεγχος αξιοπιστίας των υπό-ερωτημάτων των ομαδοποιημένων μεταβλητών, σύμφωνα με τον οποίο βρέθηκε ότι όλες οι ερωτήσεις έχουν υψηλή αξιοπιστία και συνάφεια ( $\alpha > 0,7$ ).

Στην επόμενη ενότητα έγινε συσχέτιση όλων των μεταβλητών μεταξύ τους καθώς και με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Αναλυτικότερα, από τις συσχετίσεις που προέκυψαν παρατηρήθηκε ότι η μεταβλητή «Ενθαρρυντική γλώσσα» έχει μέτρια θετική συσχέτιση με τις μεταβλητές «Ειλικρίνεια», «Τόλμη» και «Φύλο υφισταμένου», σε επίπεδο σημαντικότητας 1%. Ενώ με την μεταβλητή «Αποτελεσματικότητα του ηγέτη» παρατηρείται μία υψηλή θετική συσχέτιση, σε επίπεδο σημαντικότητας 1%. Προχωρώντας στην μεταβλητή «Ψυχικό σθένος», παρατηρήθηκε ότι η συγκεκριμένη έννοια δεν παρουσιάζει σχεδόν καμία συσχέτιση με τις υπόλοιπες μεταβλητές, εκτός από την «Ειλικρίνεια», που διαφαίνεται μία ασθενής θετική συσχέτιση ( $r=0,336$ ), σε επίπεδο σημαντικότητας 1%. Στην περίπτωση της μεταβλητής «Ειλικρίνεια», παρατηρούμε μία ασθενής θετική συσχέτιση με τις μεταβλητές «Αποτελεσματικότητα του ηγέτη» και «Φύλο ηγέτη». Η συσχέτιση μεταξύ της «Ειλικρίνειας» του ηγέτη και



της αντιληπτής «Αποτελεσματικότητάς» του, επιβεβαιώνει την αρχική υπόθεσή ότι η «Ειλικρίνεια» επιδρά θετικά στην αντιληπτή «Αποτελεσματικότητα» του ηγέτη. Από την άλλη πλευρά, η συσχέτιση της «Ειλικρίνειας» με το «Φύλο του ηγέτη» υποδεικνύει την ύπαρξη στερεοτύπων, τα οποία διαφέρουν ανάλογα με την κουλτούρα της εκάστοτε χώρας (Eagly και Karau, 2002). Εδώ, λοιπόν, επιβεβαιώνεται η θεωρία των φύλων, σύμφωνα με την οποία τα στερεότυπα είναι σημαντικά για την κατανόηση των προτιμήσεων μεταξύ ανδρών και γυναικών, δίνοντας πληροφορίες σχετικά με τα ηγετικά χαρακτηριστικά (Scott και Brown, 2006). Τέλος, η μεταβλητή «Τόλμη» σημειώνει μία ασθενή θετική συσχέτιση με τις μεταβλητές «Αποτελεσματικότητα του ηγέτη» και «Οικογένεια Υφισταμένου», σε επίπεδο σημαντικότητας 1%.

Στη συνέχεια, πραγματοποιήσαμε T-Test αναλύσεις για δύο ανεξάρτητες μεταξύ τους ομάδες (άνδρες - γυναίκες), προκειμένου να ελεγχθεί η άμεση κι έμμεση επίδραση του ψυχικού σθένους, της ειλικρίνειας και της τόλμης του ηγέτη στην αντιληπτή αποτελεσματικότητά του διαφέρει μεταξύ ανδρών και γυναικών.

Πιο αναλυτικά, από το T-Test προέκυψε ότι η επίδραση της ειλικρίνειας και της τόλμης του ηγέτη στην αντιληπτή αποτελεσματικότητά του διαφέρουν μεταξύ ανδρών και γυναικών, σε επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha=0,05$ . Αντίθετα, η επίδραση του ψυχικού σθένους στην αντιληπτή αποτελεσματικότητα του ηγέτη δε διαφέρει μεταξύ των φύλων.

Έπειτα επιχειρήθηκε μία εμβάθυνση των σχέσεων μεταξύ εξαρτημένης και ανεξάρτητης μεταβλητής, μέσα από την ανάλυση απλών γραμμικών παλινδρομήσεων.

Καταρχήν, αξίζει να σημειωθεί πως, η υπόθεση ότι, το ψυχικό σθένος επιδρά θετικά στην αντιληπτή αποτελεσματικότητα του ηγέτη, δεν προχώρησε σε ανάλυση αιτίου αποτελέσματος, καθώς ήδη από τις συσχετίσεις διαπιστώθηκε ότι δεν υφίσταται γραμμική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών, «Ψυχικό σθένος» και «Αποτελεσματικότητα ηγέτη». Εν συνεχεία, εξετάστηκε η σχέση αιτίου αποτελέσματος της «Αποτελεσματικότητας του ηγέτη», με εξαρτώμενη μεταβλητή την «Ειλικρίνεια». Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι, η «Ειλικρίνεια» επιδρά θετικά στην αντιληπτή «Αποτελεσματικότητα του ηγέτη», διότι αν αυξηθεί κατά μία μονάδα η «Αποτελεσματικότητα» τότε η «Ειλικρίνεια» αυξάνεται κατά 0,162. Επίσης, θετική επίδραση υφίσταται της «Αποτελεσματικότητας του ηγέτη » και της «Τόλμης», ως ηγετικό χαρακτηριστικό. Αν αυξηθεί κατά μία μονάδα η «Αποτελεσματικότητα» τότε η «Τόλμη» αυξάνεται κατά 0,407.

Ακολούθησε η εξέταση του διαμεσολαβητικού ρόλου της χρήσης της «Ενθαρρυντικής γλώσσας», αναλύοντας μία σειρά από απλές γραμμικές παλινδρομήσεις. Για να εξεταστεί αν υπάρχει σχέση αιτίου αποτελέσματος μεταξύ ηγετικών χαρακτηριστικών, ψυχικό σθένος, ειλικρίνεια, τόλμη, και ενθαρρυντικής γλώσσας καθώς επίσης, και μεταξύ ενθαρρυντικής γλώσσας και αποτελεσματικότητας του ηγέτη. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι δεν υπάρχει γραμμική συσχέτιση μεταξύ του «Ψυχικού σθένους» και της χρήσης της «Ενθαρρυντική γλώσσας». Ενώ η «Ειλικρίνεια» και η «Τόλμη» επιδρούν θετικά στην χρήση της «Ενθαρρυντική γλώσσας» από τον ηγέτη. Η ανάλυση των απλών γραμμικών παλινδρομήσεων ολοκληρώνεται με την εξέταση της σχέσης «Αποτελεσματικότητα του ηγέτη», με εξαρτώμενη την «Ενθαρρυντική γλώσσα». Το Υπόδειγμα έδειξε ότι, η χρήση της «Ενθαρρυντικής γλώσσας» επιδρά θετικά στην αντιληπτή «Αποτελεσματικότητα του ηγέτη», διότι αν αυξηθεί κατά μία μονάδα η «Αποτελεσματικότητα», τότε αυξάνεται κατά 0,420 η «Ενθαρρυντική γλώσσα».

Τέλος, ο μετριαστικός ρόλος της «Ενθαρρυντικής γλώσσας» ολοκληρώνεται με την ανάλυση δύο πολλαπλών παλινδρομήσεων. Στο πρώτο Υπόδειγμα εξαρτημένη μεταβλητή είναι η «Ειλικρίνεια» και ανεξάρτητες η «Αποτελεσματικότητα» και η «Ενθαρρυντική γλώσσα», ενώ στο δεύτερο Υπόδειγμα εξαρτημένη είναι η «Τόλμη» και ανεξάρτητες η «Αποτελεσματικότητα» και η «Ενθαρρυντική γλώσσα». Για να ισχύει ο μετριαστικός ρόλος της «Ενθαρρυντικής γλώσσας» θα πρέπει και τα δύο πολλαπλά Υποδείγματα ο συντελεστής της «Αποτελεσματικότητας του ηγέτη» να είναι, κατά απόλυτες τιμές, μικρότερος από αυτόν των αντίστοιχων απλών παλινδρομήσεων. Η έρευνα μας, λοιπόν, επιβεβαιώνει τον μετριαστικό ρόλο της «Ενθαρρυντικής γλώσσας» ανάμεσα στην «Ειλικρίνεια» και την «Αποτελεσματικότητα» αλλά και στην «Τόλμη» και την «Αποτελεσματικότητα του ηγέτη».

Σε μια εποχή κρίσης, με ραγδαίες εξελίξεις και αλλαγές, η σημαντικότητα του ρόλου των ηγετών είναι αδιαμφισβήτητη. Σαν αποτέλεσμα, η έρευνα και η ανάλυση των ηγετικών συμπεριφορών μπορεί, σε μεγάλο βαθμό, να διευκολύνει τη λειτουργία του τομέα Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων. Η συγκεκριμένη έρευνα προσέφερε κάποιες διευκρινίσεις για το πώς οι υφιστάμενοι κρίνουν, δέχονται, απορρίπτουν το ψυχικό σθένος, την ειλικρίνεια και την τόλμη σαν ηγετικά χαρακτηριστικά. Βέβαια, μία περαιτέρω έρευνα θα μπορούσε να διευκολύνει καλύτερα τα προτιμώμενα ηγετικά χαρακτηριστικά των υφισταμένων, τα οποία διαφέρουν ανάλογα με την χώρα προέλευσης. Επίσης, πραγματοποιήθηκε μία πρώτη διάκριση των ηγετικών

χαρακτηριστικών ανάμεσα σε άνδρα και γυναίκα ηγέτη. Επιπλέον, προσπάθησε να εμβathύνει κατά πόσο ένας ηγέτης με τα συγκεκριμένα ηγετικά χαρακτηριστικά επιδρά στην αντιληπτή αποτελεσματικότητά του από τους υφισταμένους του. Τέλος, τα προτιμώμενα ηγετικά χαρακτηριστικά σε μία άλλη έρευνα θα μπορούσαν να εξεταστούν σε σχέση με άλλα δημογραφικά στοιχεία όπως, η προϋπηρεσία των υφισταμένων τόσο στη συγκεκριμένη θέση όσο και ανεξαρτήτως επιχείρησης, η ιεραρχική κλίμακα που υπάρχει στον χώρο εργασίας, ο ρόλος της οικογενειακής κατάστασης των υφισταμένων και φυσικά πέρα από τον ξενοδοχειακό κλάδο η ίδια έρευνα θα παρουσίαζε τελείως διαφορετικά αποτελέσματα σε άλλους εργασιακούς τομείς δραστηριοποίησης.

## 5.ΜΕΡΟΣ V-ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ajzen, I., και Fishbein, M. (2005). 'The influence of attitudes on behavior'. The handbook of attitudes, 173(221), 31.

Albright, L., Kenny, D. A., και Malloy, T. E. (1988). 'Consensus in personality judgments at zero acquaintance'. Journal of personality and social psychology, 55(3), 387.

Ames, D. R., και Flynn, F. J. (2007). 'What breaks a leader: the curvilinear relation between assertiveness and leadership'. Journal of personality and social psychology, 92(2), 307.

Avolio, B. J. (2007). 'Promoting more integrative strategies for leadership theory-building'. American Psychologist, 62(1), 25.

Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., και 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.

Bacharach, S. B. (1989). 'Organizational theories: Some criteria for evaluation'. Academy of management review, 14(4), 496-515.

Barrick, M. R., και Mount, M. K. (1991). 'The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis' Personnel psychology, 44(1), 1-26.

Bass, B. M. (1990). 'From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision'. Organizational dynamics, 18(3), 19-31.

Bass, B. M. (1999). 'Two decades of research and development in transformational leadership'. European journal of work and organizational psychology, 8(1), 9-32.

Bono, J. E., και Ilies, R. (2006). 'Charisma, positive emotions and mood contagion'. The Leadership Quarterly, 17(4), 317-334.

Buhalis, D., και Laws E., 2001. 'Tourism Distribution Channels: Patterns, Practices and Challenges', co-editor, Thomson, London.

Ciulla, J. B. (2004). 'Ethics and leadership effectiveness'. The nature of leadership, 302-327.

Crant, J. M., και Bateman, T. S. (2000). 'Charismatic leadership viewed from above: The impact of proactive personality'. Journal of organizational Behavior, 63-75.

Conger, J. A. (1991). 'Inspiring others: The language of leadership'. *The executive*, 5(1), 31-45.

Conger, J. A., και Kanungo, R. N. (1987). 'Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings'. *Academy of management review*, 12(4), 637-647.

Dasborough, M. T., και Ashkanasy, N. M. (2002). 'Emotion and attribution of intentionality in leader-member relationships'. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 615-634.

Dasborough, M. T., Ashkanasy, N. M., Tee, E. Y., και Herman, H. M. (2009). 'What goes around comes around: How meso-level negative emotional contagion can ultimately determine organizational attitudes toward leaders'. *The Leadership Quarterly*, 20(4), 571-585.

De Hoogh, A. H., & Den Hartog, D. N. (2008). 'Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study'. *The Leadership Quarterly*

Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N. E. D., και Humphrey, S. E. (2011). 'Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity'. *Personnel psychology*, 64(1), 7-52.

Digman, J. M. (1990). 'Personality structure: Emergence of the five-factor model'. *Annual review of psychology*, 41(1), 417-440.

Dirks, K. T., και Ferrin, D. L. (2002). 'Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice'. *Journal of applied psychology*, 87(4), 611.

Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., και Van Engen, M. L. (2003). 'Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men'. *Psychological bulletin*, 129(4), 569.

Eagly, A. H., και Karau, S. J. (2002). 'Role congruity theory of prejudice toward female leaders'. *Psychological review*, 109(3), 573.

Eagly, A. H., και Wood, W. (1991). 'Explaining sex differences in social behavior: A meta-analytic perspective'. *Personality and social psychology bulletin*, 17(3), 306-315.

Eberly, M. B., και Fong, C. T. (2010). 'Follower reactions to leader affect: How emotion valence and sincerity shape leader effectiveness'. Unpublished dissertation. Foster School of Business, University of Washington.

Eberly, M. B., και Fong, C. T. (2013). 'Leading via the heart and mind: The roles of leader and follower emotions, attributions and interdependence'. *The Leadership Quarterly*, 24(5), 696-711.

Farh, J. L., και Dobbins, G. H. (1989). 'Effects of comparative performance information on the accuracy of self-ratings and agreement between self-and supervisor ratings'. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 606.

Fazio, R. H. (1990). 'Multiple processes by which attitudes guide behavior: The MODE model as an integrative framework'. *Advances in experimental social psychology*, 23, 75-109.

Fiedler, F. E. (1964). 'A contingency model of leadership effectiveness'. *Advances in experimental social psychology*, 1, 149-190.

Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., και Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.

George, J. M. (2000). 'Emotions and leadership: The role of emotional intelligence'. *Human relations*, 53(8), 1027-1055.

Gerstner, C. R., και Day, D. V. (1997). 'Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues'.

Goleman, Daniel. (2000). 'Leadership that gets results.' *Harvard Business Review*, 78, 2, pp 78-90.

Grant, A. M., και Hofmann, D. A. (2011). 'Outsourcing inspiration: The performance effects of ideological messages from leaders and beneficiaries'. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116(2), 173-187.

Gibbs, J. C., Clark, P. M., Joseph, J. A., Green, J. L., Goodrick, T. S., και Makowski, D. G. (1986). 'Relations between moral judgment, moral courage, and field independence'. *Child Development*, 185-193.

Goldhaber, G. M. (1993). 'Organizational communication'. Madison, WI: Brown & Benchmark.

Goleman, D. (2003). What makes a leader. *Organizational influence processes*, 229-241.

Harris, M. M., και Schaubroeck, J. (1988). 'A meta-analysis of self-supervisor, self-peer, and peer-supervisor ratings'. *Personnel Psychology*, 41(1), 43-62.

Hannah, S. T., Avolio, B. J., και May, D. R. (2011a). 'Moral maturation and moral conation: A capacity approach to explaining moral thought and action'. *Academy of Management Review*, 36(4), 663-685.

Hannah, S. T., Avolio, B. J., και Walumbwa, F. O. (2011b). 'Relationships between authentic leadership, moral courage, and ethical and pro-social behaviors'. *Business Ethics Quarterly*, 21(04), 555-578.

Hermelin, E., Lievens, F., και Robertson, I. T. (2007). 'The Validity of Assessment Centres for the Prediction of Supervisory Performance Ratings: A meta-analysis'. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(4), 405-411.

Hersey, P., και Blanchard, K. (1996). 'Great ideas revisited: Revisiting the life-cycle theory of leadership'. *Training & Development*, 50(1), 42-47.

Hogan, R., Curphy, G. J., και Hogan, J. (1994). 'What we know about leadership: Effectiveness and personality'. *American psychologist*, 49(6), 493.

House, R. J., Spangler, W. D., και Woycke, J. (1991). 'Personality and charisma in the US presidency: A psychological theory of leader effectiveness'. *Administrative science quarterly*, 364-396.

Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., και Gerhardt, M. W. (2002). 'Personality and leadership: a qualitative and quantitative review'. *Journal of applied psychology*, 87(4), 765.

Judge, T. A., και Piccolo, R. F. (2004). 'Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity'. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755.

Kirkpatrick, S. A., και Locke, E. A. (1991). 'Leadership: do traits matter?'. *The executive*, 5(2), 48-60.

Kirkpatrick, S. A., και Locke, E. A. (1996). 'Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes'. *Journal of applied psychology*, 81(1), 36.

Kotter, John P. (1999). 'John P. Kotter on what leaders really do'. *Harvard Business Press*, , σς. 103-111.



Kurland, N. B., και Pelled, L. H. (2000). 'Passing the word: Toward a model of gossip and power in the workplace'. *Academy of management review*, 25(2), 428-438.

Kyriazis, N. (1999), 'Women's Flexible Work and Family Responsibilities in Greece. In *Gender, Inequalities in Southern Europe*, South European Society and Politics, Special Issue, 4, 2, 35 – 53.

Langan-Fox, J. (2002). 'Communication in organizations: speed, diversity, networks, and influence on organizational effectiveness, human health, and relationships'. *Industrial, Work & Organizational Psychology*, 2188.

Lewin, K., Lippitt, R., και White, R. K. (1939). 'Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates"'. *The Journal of social psychology*, 10(2), 269-299.

Liu, W., Lepak, D. P., Takeuchi, R., και Sims, H. P. (2003). 'Matching leadership styles with employment modes: Strategic human resource management perspective'. *Human resource management review*, 13(1), 127-152.

Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., και Norman, S. M. (2007). 'Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction'. *Personnel psychology*, 60(3), 541-572.

May, D. R., Luth, M. T., και Schwoerer, C. E. (2014). 'The influence of business ethics education on moral efficacy, moral meaningfulness, and moral courage: A quasi-experimental study'. *Journal of Business Ethics*, 124(1), 67-80.

Mayfield, J., και Mayfield, M. (1998). 'Increasing worker outcomes by improving leader follower relations'. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 5(1), 72-81.

Mayfield, J., και Mayfield, M. (2002). 'Leader communication strategies critical paths to improving employee commitment'. *American Business Review*, 20(2), 89.

Mayfield, J., Mayfield, M., και Kopf, J. (1995). Motivating language: Exploring theory with scale development. *Journal of Business Communication*, 32(4), 329-344.

Mayfield, J. R., Mayfield, M. R., και Kopf, J. (1998). 'The effects of leader motivating language on subordinate performance and satisfaction'. *Human Resource Management*, 37(3), 235-248.

Papalexandris N., και Galanaki E. (2012). 'Connecting Desired Leadership Styles with Ancient Greek Philosophy: Results from the Globe Research in Greece, 1995–



2010. In: Prastacos G., Wang F., Soderquist K. (eds) *Leadership through the Classics*. Springer, Berlin, Heidelberg.

Randolph, W. A., και Finch, F. E. (1977). 'The relationship between organization technology and the direction and frequency dimensions of task communications'. *Human Relations*, 30(12), 1131-1145.

Robbins, S. P., και Judge, T. (2011). 'Organizational behavior'. Εκδόσεις Κρητική.

Rosete, D., και Ciarrochi, J. (2005). 'Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness'. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 388-399.

Rubin, R. S., Munz, D. C., και Bommer, W. H. (2005). 'Leading from within: The effects of emotion recognition and personality on transformational leadership behavior'. *Academy of Management Journal*, 48(5), 845-858.

Russell, R. F., και Gregory Stone, A. (2002). 'A review of servant leadership attributes: Developing a practical model'. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145-157.

Sekerka, L. E. (2011). 'Preserving integrity in the face of corruption: Exercising moral courage in the path to right action'. *Journal of Moral Philosophy*, 1(3), 1-14.

Sekerka, L. E., Bagozzi, R. P., και Charnigo, R. (2009). 'Facing ethical challenges in the workplace: Conceptualizing and measuring professional moral courage'. *Journal of Business Ethics*, 89(4), 565-579.

Scott, K. A., και Brown, D. J. (2006). 'Female first, leader second? Gender bias in the encoding of leadership behavior'. *Organizational behavior and human decision processes*, 101(2), 230-242.

Stone Gregory, A., Russell, R. F., και Patterson, K. (2004). 'Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus'. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349-361.

Shamir, B., House, R. J., και Arthur, M. B. (1993). 'The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory'. *Organization science*, 4(4), 577-594.

Sharbrough, W. C., Simmons, S. A., και Cantrill, D. A. (2006). 'Motivating Language in Industry Its Impact on Job Satisfaction and Perceived Supervisor Effectiveness'. *Journal of Business Communication*, 43(4), 322-343.

Smith, J. E., Carson, K. P., και Alexander, R. A. (1984). 'Leadership: It can make a difference'. *Academy of Management Journal*, 27(4), 765-776.

Soldz, S., και Vaillant, G. E. (1999). 'The Big Five personality traits and the life course: A 45-year longitudinal study'. *Journal of Research in Personality*, 33(2), 208-232.

Storey, J. (Ed.). (2004). 'Leadership in organizations: Current issues and key trends' Psychology Press.

Sullivan, Jeremiah (1988). 'Three roles of language in motivation theory'. *Academy of Management Review*, 13, pp. 104 -115.

Trinidad, C., και Normore, A. H. (2005). 'Leadership and gender: a dangerous liaison?'. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(7), 574-590.

Van Dierendonck, D., και Nuijten, I. (2011). 'The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure'. *Journal of business and psychology*, 26(3), 249-267.

Van Kleef, G. A. (2010). 'The emerging view of emotion as social information'. *Social and Personality Psychology Compass*, 4(5), 331-343.

Woodard, C. R. (2004). 'Hardiness and the Concept of Courage'. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56(3), 173.

Woodard, C. R., και Pury, C. L. (2007). 'The construct of courage: Categorization and measurement'. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 59(2), 135

Worline, M. C. (2012). 'Courage in organizations: An integrative review of the "difficult virtue."'. *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*, 304-315.

.Yukl, G (2010). 'Leadership in organizations (7th ed.)'. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, σ σ.21.

Zaleznik, Abraham (2004). 'Managers and leaders: are they different?'. *Clinical leadership & management review: the journal of CLMA* 18.3: 171-177.

Χατζηδάκης Α. 2015, Τάσεις της τουριστικής κίνησης 2008-2015.,ΕΟΤ

**6.ΜΕΡΟΣ VI-ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

Πίνακας 3 : Συχνότητες Φύλων Υφισταμένων

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Άνδρας	45	33,3	33,3
Γυναίκα	90	66,7	100,0
Σύνολο	135	100,0	

Πηγή : Ιδία επεξεργασία

Πίνακας 4 : Συχνότητες Ηλικιών Υφισταμένων

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
21	7	5,2	5,2
22	2	1,5	6,7
23	4	3,0	9,6
24	4	3,0	12,6
25	6	4,4	17,0
26	10	7,4	24,4
27	7	5,2	29,6
28	7	5,2	34,8
29	7	5,2	40,0
30	7	5,2	45,2
31	15	11,1	56,3
33	8	5,9	62,2
35	7	5,2	67,4
37	13	9,6	77,0

38	11	8,1	85,2
39	3	2,2	87,4
40	7	5,2	92,6
43	5	3,7	96,3
44	5	3,7	100,0
Σύνολο	135	100,0	

Πηγή : Ιδία επεξεργασία

Πίνακας 5 : Συχνότητες Εκπαίδευσης Υφισταμένων

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Απόφοιτος γυμνασίου/λυκείου	10	7,4	7,4
Απόφοιτος ΤΕΙ	38	28,1	35,6
Απόφοιτος ΑΕΙ	59	43,7	79,3
Κάτοχος Μεταπτυχιακού	15	11,1	90,4
Άλλο	13	9,6	100,0
Σύνολο	135	100,0	

Πηγή : Ιδία επεξεργασία

Πίνακας 6 : Συχνότητες Οικογενειακής Κατάστασης Υφισταμένων

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Άγαμος	71	52,6	52,6
Έγγαμος	53	39,3	91,9
Διαζευγμένος	5	3,7	95,6
Άλλο	6	4,4	100,0
Σύνολο	135	100,0	

Πηγή : Ιδία επεξεργασία

Πίνακας 7 : Συχνότητες Φύλων Προϊσταμένου/ης

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Άνδρας	75	55,6	55,6
Γυναίκα	60	44,4	100,0
Σύνολο	135	100,0	

Πηγή : Ιδία επεξεργασία

Πίνακας 8 : Συχνότητες Έτη συνεργασίας με προϊστάμενο/η

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
,3	2	1,5	1,5
,5	1	,7	2,2
,6	3	2,2	4,4
,7	3	2,2	6,7
,8	2	1,5	8,1
,9	1	,7	8,9
1,0	53	39,3	48,1
2,0	18	13,3	61,5
3,0	4	3,0	64,4
4,0	5	3,7	68,1
5,0	11	8,1	76,3
6,0	9	6,7	83,0
7,0	12	8,9	91,9
11,0	6	4,4	96,3
15,0	5	3,7	100,0

Σύνολο	135	100,0
--------	-----	-------

Πηγή : Ιδία επεξεργασία

Πίνακας 9 : Συχνότητες Ενθαρρυντικής Γλώσσας

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
1	7	5,2	5,2
3	58	43,0	48,1
4	53	39,3	87,4
5	17	12,6	100,0
Σύνολο	135	100,0	

Πηγή : Ιδία επεξεργασία

Πίνακας 10 : Συχνότητες Ψυχικού Σθένους

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
3	29	21,5	21,5
4	70	51,9	73,3
5	32	23,7	97,0
6	4	3,0	100,0
Σύνολο	135	100,0	

Πηγή : Ιδία επεξεργασία

Πίνακας 11 : Συχνότητες Ειλικρίνειας

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
4	4	3,0	3,0
5	50	37,0	40,0
6	49	36,3	76,3
7	32	23,7	100,0
Σύνολο	135	100,0	

Πηγή : Ιδία επεξεργασία

Πίνακας 12 : Συχνότητες Τόλμης

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
1	3	2,2	2,2
2	10	7,4	9,6
3	6	4,4	14,1
4	41	30,4	44,4
5	34	25,2	69,6
6	24	17,8	87,4
7	17	12,6	100,0
Σύνολο	135	100,0	

Πηγή : Ιδία επεξεργασία

Πίνακας 13 : Συχνότητες Αποτελεσματικότητας Ηγέτη

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
1	7	5,2	5,2
2	3	2,2	7,4
3	10	7,4	14,8
4	23	17,0	31,9
5	46	34,1	65,9
6	30	22,2	88,1
7	16	11,9	100,0
Σύνολο	135	100,0	

Πηγή : Ιδία επεξεργασία

