

Πανεπιστήμιο Κύπρου
Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών *Διοίκηση Επιχειρήσεων*

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Follower Reaction to Leader Apology: The Role of Leader Humility

Γιώργος Χριστοφόρου

Επιβλέπων Καθηγητής

κ. Ηλίας Καπουτσής

Δεκέμβριος 2022

Ανοιχτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών *Διοίκηση Επιχειρήσεων*

Μεταπτυχιακή Διατριβή

Follower Reaction to Leader Apology: The Role of Leader Humility

Γιώργος Χριστοφόρου

Επιβλέπων Καθηγητής

κ. Ηλίας Καπουτσής

Η παρούσα διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για
απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών

στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

από τη Σχολή Οικονομικών

Δεκέμβριος 2022

Περίληψη

Η παρούσα έρευνα – μελέτη έχει ως σκοπό να αναδείξει πως οι εργαζόμενοι – υφιστάμενοι αντιδρούν σε μια απολογία του προϊσταμένου τους, που χαρακτηρίζεται από ταπεινότητα. Δίνεται κυρίως έμφαση στη σημαντικότητα της ταπεινότητας στον ηγέτη και τα αποτελέσματα που μπορεί να επιφέρει σε ένα οργανισμό η γαλούχηση της ταπεινότητας στις βάσεις του.

Αρχικά αναλύεται η απολογία, γίνεται ο ορισμός της και στη συνέχεια κάποια ενδεικτικά παραδείγματα απολογίας, όπως και η αποτελεσματικότητα που μπορεί να έχει ανάλογα με τον τρόπο που γίνεται. Έπειτα, αναλύεται ο όρος της ταπεινότητας και οι διάφορες ερμηνείες που της έχουν δοθεί μέσα από πολλές έρευνες. Επιπλέον, αφού έχει δοθεί ο ορισμός της, γίνεται ανάλυση πώς μπορεί να επιδράσει η ταπεινότητα στην ηγεσία και ακόμη πως η ταπεινότητα σαν χαρακτηριστικό στο άτομο μπορεί να έχει καθοριστικό ρόλο στην απολογία και κυρίως στα αποτελέσματα της. Στην συνέχεια δίνεται ο ορισμός της μετασχηματιστικής ηγεσίας, περιγράφοντας τα χαρακτηριστικά του μετασχηματιστικού ηγέτη και πως μπορεί να συνδεθεί η απολογία μαζί της και ποια είναι τα πιθανά αποτελέσματα. Η μελέτη συνεχίζει με τις έννοιες της εργασιακής απόδοσης και της οργανωτικής δέσμευσης.

Η έρευνα που γίνεται εστιάζει στην ανάπτυξη τριών υποθέσεων. Η πρώτη είναι η επίδραση που έχει η ταπεινότητα του ηγέτη στην απολογία του και πως σχετίζεται με την εργασιακή απόδοση. Η δεύτερη ερευνά την επίδραση της ταπεινότητας του ηγέτη στην απολογία του και πως συνδέεται με την οργανωτική δέσμευση. Και τρίτο, ερευνάται το πως η ταπεινότητα του ηγέτη επιδρά στη σχέση μεταξύ της απολογίας του ηγέτη και της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Στη συνέχεια περιγράφεται η μεθοδολογία της έρευνας μέσω ερωτηματολογίων, όπου μέσω ποσοτικής ανάλυσης εξετάστηκαν οι σχέσεις των τριών υποθέσεων πιο πάνω. Γίνεται η στατιστική τους ανάλυση μέσω πινάκων καταλήγοντας στη θετική συσχέτιση των μεταβλητών.

Η εργασία καταλήγει με την ανάλυση των συμπερασμάτων που εξάχθηκαν βάση της έρευνας που είχε γίνει σχετικά με την ταπεινότητα των ηγετών. Στη συνέχεια δίνονται κάποιες πρακτικές προτάσεις και ιδέες για το πώς μπορεί να εφαρμοστεί καλύτερα η ιδέα της ταπεινότητας στους οργανισμούς. Και τέλος, δίνονται κάποιοι περιορισμοί που αν ξεπεραστούν, ίσως δώσουν καλύτερα και πιο στοχευμένα αποτελέσματα από μελλοντικές έρευνες.

Summary

The purpose of this research – study is to highlight follower's reaction to leader apology, who is characterized by humility. Emphasis is placed on the importance of leader's humility and the positive results which can bring to an organization the teaching and learning of humility.

First, it is given an analysis and definition of apology, with some examples of how and when somebody apologises, as well as the effectiveness may have depending on the way it is done. Furthermore, is given the meaning of humility and the different interpretations that have been given through a lot of researches the last years. In addition, its definition has been given, an analysis of how humility can affect leadership and the role of humility in case of humble man's apology. Moreover, the definition of transformational leadership is given, describing the characteristics of transformational leader and how the apology can relate to it. The study continues with the definition of job performance and organizational commitment.

The research is based on the development of three hypotheses. The first is the effect of leader's humility during his apology and how it relates to job performance. The second, is the effect of leader's humility during his apology and how it relates to organizational commitment. Third, how leader's humility affects the relationship between the leader's apology and transformational leadership.

The research methodology is described through questionnaires, where the relationships of the three hypotheses above were examined through quantitative analysis. The statistical analysis is done through diagrams and tables, resulting in the positive correlation of the variables.

At the end of the study there is an analysis of the conclusions based on the research done about leader's humility. Some practical suggestions and ideas are given on how the idea of humility can be applied in organizations. Finally, some limitations are given which if overcome them, then might have better results from future results.

Ευχαριστίες

Καταρχάς, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Καπουτσή Ηλία, για το πολύ ενδιαφέρον θέμα που μου ανάθεσε για μελέτη το οποίο με βοήθησε και προσωπικά να γίνω καλύτερος άνθρωπος-εργαζόμενος.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου αλλά και την σύντροφο μου για την αμέριστη υποστήριξη τους, τη βοήθεια τους και που ήταν συνεχώς δίπλα μου σε όλη αυτή τη διαδικασία.

Γιώργος Χριστοφόρου

Δεκέμβριος 2022

Περιεχόμενα

Περίληψη	iii	
Summary.....	v	
Ευχαριστίες	vi	
1	Εισαγωγή	1
2	Θεωρητικό υπόβαθρο	
2.1	Ορισμός της Απολογίας	3
2.2	Αποτελεσματικότητα της Απολογίας	4
2.3	Ορισμός της Ταπεινότητας	5
2.4	Ταπεινότητα και Ηγεσία.....	6
2.5	Απολογία και Ταπεινότητα	8
2.6	Ορισμός της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας	9
2.7	Απολογία και Μετασχηματιστική Ηγεσία	10
2.8	Εργασιακή Απόδοση	11
2.9	Οργανωτική Δέσμευση	13
3	Ανάπτυξη υποθέσεων	
3.1	Ταπεινότητα στην απολογία του ηγέτη και εργασιακή απόδοση	15
3.2	Ταπεινότητα στην απολογία του ηγέτη και οργανωτική δέσμευση	17
3.3	Ταπεινότητα του ηγέτη στη σχέση της απολογίας του ηγέτη και της μετασχηματιστικής ηγεσίας	19
4.	Μεθοδολογία	
4.1	Δείγμα και διαδικασία συλλογής δεδομένων	22
4.2	Κλίμακες μέτρησης	25
5	Αποτελέσματα	28
6	Συζήτηση - Συμπεράσματα	
6.1	Θεωρητική συζήτηση	32

6.2	Πρακτική συζήτηση	35
6.3	Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα	37
7	Επίλογος	39
	Βιβλιογραφική αναφορά	41
	Παράρτημα	45

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

Η απολογία μπορεί να οριστεί σαν μια πράξη μεταμέλειας η οποία εκφράζεται από το θύτη προς στο θύμα ώστε να ελπίζει σε μια πιθανή συγχώρεση για το λάθος που διέπραξε προηγουμένως. Όταν η απολογία προέρχεται από τον ηγέτη προς τον υφιστάμενο, τότε γίνεται πιο σύνθετη η κατάσταση, αφού υπάρχουν πολλές συνιστάμενες. Για παράδειγμα, η απολογία θα είναι ειλικρινής; Λόγω της θέσης του σαν προϊστάμενος θα μπει στη διαδικασία να απολογηθεί; Ο υφιστάμενος θα δεχθεί την απολογία; Πολλοί ερευνητές εξετάζουν τις συνέπειες μιας απολογίας από τον ηγέτη, την οποία θεωρούν σαν μια μορφή διαχείρισής εντυπώσεων (Tucker, Turner, Barling, Reid & Elving 2006: 195-214). Αν η απολογία του είναι ειλικρινής τότε θα προκύψουν πάρα πολύ θετικές καταστάσεις τόσο για τον ίδιο όσο και για τον οργανισμό γενικότερα. Αντίθετα, οι συνέπειες που θα επιφέρει μια μη ειλικρινής απολογία ή στην περίπτωση που δεν θα υπάρξει καθόλου απολογία, θα είναι πιθανότατα πολύ αρνητικές.

Ο ορισμός της ταπεινότητας είναι ένα πεδίο έρευνας που εδώ και αρκετά χρόνια υπάρχει αυξημένο ενδιαφέρον για τη μελέτη του. Πολλοί ερευνητές από διάφορους κλάδους, προσπάθησαν αλλά και προσπαθούν να την μελετήσουν κυρίως από το ρόλο που μπορεί να διαδραματίσει η ταπεινότητα στους οργανισμούς (Nielsen & Marrone 2018: 805-824). Κάποιες φορές η ταπεινότητα σαν χαρακτηριστικό γνώρισμα ενός ανθρώπου, μπορεί να υποτιμηθεί, θεωρώντας το άτομο αυτό αδύνατο, χωρίς καθόλου αυτοεκτίμηση. Η κρίση αυτή απέχει πολύ από την πραγματικότητα. Το κύριο χαρακτηριστικό των ατόμων αυτών, είναι η αυτογνωσία. Δηλαδή έχει πλήρους επίγνωση του εαυτού του, γνωρίζει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του, ξέρει τα όρια του, δε διστάζει να ζητήσει βοήθεια και εκτιμά πάρα πολύ τις συμπεριφορές των άλλων (Tangney 2000: 70-82). Η αυτογνωσία του αυτή, το βοηθά να αποφεύγει εγωκεντρικές

συμπεριφορές και δε χρειάζεται να υπερβάλλει για την αξία του (Nielsen et. al 2010: 33-43; Richards 1988: 253-259). Γενικά ταπεινός άνθρωπος χαρακτηρίζεται αυτός που μπορεί να βρει την ισορροπία στη ζωή του, δεν αισθάνεται ούτε ανώτερος αλλά ούτε και κατώτερος, είναι ανοιχτόμυαλοι, πάντα πρόθυμοι να βοηθήσουν αναγνωρίζοντας τα λάθη και τις αδυναμίες τους, δε διστάζουν να ζητήσουν βοήθεια και είναι πάντα πρόθυμοι για μάθηση γιατί μόνο με αυτό τον τρόπο μπορεί το άτομο να προοδεύσει (Templeton 1997). Η ταπεινότητα μπορεί να αποτελέσει μια εκτίμηση της συνεισφοράς γενικά ενός ατόμου, έτσι μπορεί να δείξει κατά πόσο είναι επιτυχημένο ένα άτομο ή ακόμη και ένας οργανισμός (Vera & Rodriguez 2004: 393-408).

Ιδανικά μια απολογία από ένα ταπεινό ηγέτη θα επιφέρει θετικά αποτελέσματα τόσο στον υφιστάμενο αλλά και στον ηγέτη. Ο υφιστάμενος θα νιώσει ηρεμία, θα είναι ψυχολογικά ήρεμος και χωρίς κανένα αντιπερισπασμό θα μπορεί να εκτελεί τα καθήκοντα του έχοντας εμπιστοσύνη στον προϊστάμενο του. Ο ηγέτης θα βρει και πάλι την αυτοπεποίθηση του, θα ανέβει στα μάτια των υφισταμένων, θα μπορεί να ασκεί τα καθήκοντα του βοηθώντας την ομάδα του να προχωρήσει πιο μπροστά. Η ταπεινότητα στην ηγεσία γενικά μόνο θετικά μπορεί να προσφέρει. Ο ταπεινός ηγέτης έχει πάντα σαν προτεραιότητα του τους υφισταμένους, τους σέβεται, τους βοηθάει, αναλαμβάνει τις ευθύνες που του αναλογούν, δε φοβάται να απολογηθεί, συμβουλευεται, είναι πρόθυμος στο διάλογο και πάντοτε προωθεί την ομαδική εργασία (Eragula 2015: 786-789; Morris et. al 2005: 1323-1350). Ο σκοπός της παρούσας διατριβής είναι να μελετηθεί πως ένας υφιστάμενος αντιδρά στην απολογία του ηγέτη, πώς μπορεί ένας ειλικρινά ταπεινός ηγέτης να κάνει το καλύτερο δυνατό για τους υφισταμένους και πόσο είναι ικανή η ταπεινότητα του να επηρεάσει τους υφισταμένους σε όλη τη διάρκεια της απασχόλησης τους σε ένα οργανισμό. Δηλαδή πως η ταπεινότητα στην απολογία του ηγέτη επηρεάζει την εργασιακή απόδοση, πως η ταπεινότητα στην απολογία του ηγέτη μπορεί να επηρεάσει την οργανωτική δέσμευση και πως η ταπεινότητα μπορεί να συνδεθεί στη σχέση της απολογίας του ηγέτη και της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Κεφάλαιο 2

Θεωρητικό Υπόβαθρο

2.1 Απολογία

Ο ορισμός της απολογίας μπορεί να κινηθεί σε δύο άξονες. Αρχικά μπορεί να οριστεί σαν μια διαδικασία στην οποία προβαίνει ένα άτομο, το οποίο θέλει να υπερασπιστεί τον εαυτό του, αντικρούοντας κατηγορίες τις οποίες θεωρεί αναληθές, προσπαθώντας να εξηγήσει (τεκμηριώσει) την δική του αλήθεια, παραθέτοντας γεγονότα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα, η κλήση στο δικαστήριο κάποιου ανθρώπου που θεωρείτε ύποπτος για κάτι, όπου καλείται ο ενάγοντας να απολογηθεί, να δώσει την δική του εκδοχή, με σκοπό να πείσει το δικαστή αλλά και το ακροατήριο για την αθωότητα του.

Η δεύτερη εκδοχή, με την οποία θα ασχοληθούμε εκτενέστερα, είναι το άτομο να αντιληφθεί ότι έχει κάνει λάθος και να προσπαθήσει να απολογηθεί, να ζητήσει συγγνώμη, με την ελπίδα η απολογία αυτή να γίνει αποδεκτή από τον άλλο. Πόσο εύκολο ή δύσκολο είναι ένας ηγέτης (leader) να μπορέσει να απολογηθεί σε ένα υφιστάμενο; Θα είναι αυτή η απολογία αληθινή (ειλικρινής) ή μια κίνηση ώστε να μπορέσει να διασκεδάσει τις εντυπώσεις (Tucker, Turner, Barling, Reid & Elving 2006: 195-214) και να διατηρήσει τις ισορροπίες;

Γενικά, η απολογία του ηγέτη μόνο θετικά μπορεί να προσφέρει τόσο στον ίδιο, όσο και στην ομάδα. Μια απολογία στον υφιστάμενο, χρησιμεύει ως μέσο ώστε να μειωθεί η αβεβαιότητα, αφού ο ηγέτης έχει αντιληφθεί και παραδεχθεί το λάθος του. Το μυαλό του υφιστάμενου βομβαρδίζεται με πολλές ερωτήσεις, όπως «Μπορώ να τον εμπιστευτώ στο μέλλον;» «είναι ικανός ο ηγέτης;», με αποτέλεσμα να επιβεβαιώνεται η θεωρία μείωσης της αβεβαιότητας, η οποία υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι οδηγούνται στο να την μειώσουν, προκειμένου να λάβουν τεκμηριωμένες αποφάσεις για τους

άλλους (Berger & Calabrese 1975: 99-112). Ο υφιστάμενος αφού καταφέρει να διαχειριστεί την αβεβαιότητα αυτή, θα μπορέσει να εκτιμήσει την απολογία, πιστεύοντας πως ο ηγέτης έχει ειλικρινά μετανιώσει. Δεχόμενος την απολογία αυτή, ο υφιστάμενος αρχίζει να εμπιστεύεται και πάλι τον ηγέτη, συμπορεύεται μαζί του περιμένοντας τη στήριξη του, ώστε να αρχίσει και πάλι να νοιώθει ασφαλής στον οργανισμό νοιώθοντας πιο σίγουρος για το μέλλον του δίπλα σε ένα άτομο που τον στηρίζει. Αν η απολογία δεν ήταν πειστική ή ως τέτοια την εξέλαβε ο υφιστάμενος, τότε πολύ πιθανόν να υπάρξουν αρνητικές συνέπειες τόσο για τον ηγέτη αλλά και για τον υφιστάμενο. Ο ηγέτης δε θα εμπνέει πλέον εμπιστοσύνη, δύσκολα θα τον εμπιστεύεται το προσωπικό και δεν θα μπορεί πλέον να εκτελεί σωστά τα καθήκοντα του. Από την άλλη μεριά, ο υφιστάμενος θα αρχίσει να νοιώθει αβεβαιότητα, δε θα μπορεί να εμπιστεύεται και ότι το μέλλον του κρίνεται από κάποιον που δεν είναι ικανός να το βοηθήσει και να στηρίξει το μέλλον σε αυτόν.

2.2 Αποτελεσματικότητα της Απολογίας

Μέσα από διάφορες έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί, φαίνεται πως η απολογία μεταξύ του ηγέτη και του ακόλουθου τείνει να έχει θετικά αποτελέσματα γενικότερα (De Cremer & Schouten 2008: 239-247).

Γενικά, σε όλες τις περιπτώσεις απολογίας, πάντοτε τα αποτελέσματα έχουν θετικό πρόσημο. Ακόμη και σε περιπτώσεις της καθημερινότητας. Παράδειγμα, ένα ζευγάρι που μετά από μια διαφωνία ή λάθος της μιας πλευράς οδηγείτε σε τσακωμό. Αν ο σύντροφος προχωρήσει σε απολογία, μέσα από ένα ευθύ διάλογο και μια παραγωγική επικοινωνία τότε τα αποτελέσματα θα είναι πολύ καλύτερα από το να μην είχε απολογηθεί. (Bachman & Guerrero 2006: 45-56). Ο υφιστάμενος, όταν δεχθεί την απολογία τότε αρχίζει να νιώθει ψυχολογικά καλύτερα, ο θυμός αρχίζει να υποχωρεί και αυξάνονται κατά πολύ οι πιθανότητες να επέλθει ξανά η ισορροπία μεταξύ ηγέτη και υφισταμένου. Επιπλέον, τα θετικά αποτελέσματα εμφανίζονται και στον ίδιο τον ηγέτη–απολογούμενο, αφού αποφορτίζεται ψυχολογικά. Μετά την απολογία του και την αποδοχή του υφισταμένου, αρχίζει να ανεβαίνει ψυχολογικά, έχοντας την αυτοπεποίθηση να ηγηθεί της ομάδας. Με καθαρότερο μυαλό αρχίζει να λαμβάνει πιο σωστές και κυρίως καλύτερες αποφάσεις βοηθώντας τόσο τον εαυτό του αλλά και την ομάδα. Έρευνες έχουν δείξει ότι οι άνθρωποι που δεν έχουν απολογηθεί μετανιώνουν

πολύ περισσότερο για τη μη απολογία τους τη στιγμή που έπρεπε, παρά το αντίθετο (Exline, Deshea & Holeman 2007: 479-504).

Ωστόσο, η χρήση της απολογίας πρέπει να γίνεται με μέτρο, και όχι κατάχρηση της. Γενικά η συγγνώμη είναι ένα σημαντικό βήμα για την εξομάλυνση στις σχέσεις μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων. Το σημαντικότερο όμως είναι να μη χρησιμοποιείται συχνά, έχοντας την άποψη οι ηγέτες ότι μπορούν να ενεργούν όπως θέλουν και μετά να απολογούνται, έχοντας την αίσθηση πως πάντα μια απολογία θα τους βγάλει από τη δύσκολη θέση. Επιπλέον σε περιπτώσεις που το περιστατικό είναι πολύ σοβαρό ή πολύ προσβλητικό τότε πολύ πιθανό να μη γίνει δεκτή η απολογία (Bennett & Earwaker 1994: 457-464). Ωστόσο, αν θα γίνει αποδεκτή η απολογία ή όχι από τον υφιστάμενο είναι καθαρά δική του επιλογή, κρίνοντας κατά πόσο έχει προσβληθεί και πόσο ειλικρινής ήταν ο ηγέτης όταν απολογήθηκε. Αν ο υφιστάμενος δεν λάβει μια ειλικρινή απολογία, τότε το αποτέλεσμα θα είναι άκρως αντίθετο, από αυτό που αναμένει ο ηγέτης. Επιπλέον μια απολογία θα γίνει πιο εύκολα αποδεκτή, αν προηγούμενος δεν έχουν θιχτεί, θέματα όπως είναι η θρησκεία, ο ρατσισμός ή τα ανθρώπινα δικαιώματα (Allan, Kaminer & Stein 2006: 87-102). Ένα πάρα πολύ σημαντικό κομμάτι, αφού στον 21^ο αιώνα οι περισσότεροι οργανισμοί εργοδοτούν προσωπικό από όλες τις άκρες του κόσμου. Οι ομάδες είναι πλέον “πολυπολιτισμικές”, για αυτό χρήζει ιδιαίτερης προσοχής η συμπεριφορά σε διάφορα θέματα και κυρίως η επίδειξη σεβασμού στις προσωπικές επιλογές κάθε μέλους της ομάδας.

2.3 Ταπεινότητα (Humility)

Η ταπεινότητα ως χαρακτηριστικό είναι μια αρετή στον άνθρωπο που μπορεί να τον κάνει να διακρίνεται στο πλήθος. Ένα προσόν – χαρακτηριστικό στον άνθρωπο – ηγέτη, το οποίο επηρεάζει θετικά την αντίδραση των υφισταμένων στην απολογία του ηγέτη. Η πιο κάτω ανάλυση αλλά και επεξήγηση του όρου της ταπεινότητας θα δώσει μια πιο ξεκάθαρη εικόνα, πως η απολογία σε συνδυασμό με την ταπεινότητα του ηγέτη μπορεί να επηρεάσει θετικά τις αντιλήψεις των υφισταμένων του.

Πολλοί ερευνητές, έχουν προσπαθήσει να μελετήσουν και να επεξηγήσουν τον όρο αυτό. Το αποτέλεσμα είναι να υπάρχουν διαφορετικοί ορισμοί, αλλά όλοι παρόμοιοι μεταξύ τους, έχοντας μια κοινή βάση.

Τα συμπεράσματα είναι ότι χαρακτηρίζεται σαν μια σύνθετη έννοια η οποία είναι αλληλένδετη με την αυτογνωσία, την ειλικρίνεια και την υπεροχή. (Morris, Brotheridge & Urbanski 2005: 1323-1350).

Κάθε ταπεινός ηγέτης, σίγουρα διακρίνεται για τα πιο πάνω χαρακτηριστικά, που αν όχι για όλα, τα περισσότερα αποτελούν μέρος του χαρακτήρα του. Έχει ‘‘γνώθι σ’ αυτόν’’ (αυτογνωσία), δηλαδή να αντιλαμβάνεται πραγματικά ποιος είναι, τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά. Γνωρίζει τις αντοχές του και πάντοτε σε ποια πνευματική και ψυχική κατάσταση βρίσκεται. Όσο απλό και φαίνεται, λίγοι άνθρωποι την έχουν, μια αξία απόλυτα σημαντική τόσο για το άτομο όσο και για την κοινωνία (Γιάβρης 1990: 101-102). Με τον όρο ειλικρίνεια, εκφράζει την αλήθεια του χωρίς καμιά προσποίηση ή κάποιο κρυφό κίνητρο. Πάντοτε εκφράζει και αντιδρά με το συναίσθημα της στιγμής, δείχνοντας τον πραγματικό εαυτό του. Και τέλος δείχνει την υπεροχή του εκτιμώντας την αξία και το κύρος όλων των υφισταμένων. Ποτέ δε δείχνει υποτίμηση για αυτούς, τους οποίους τους θεωρεί από τα σημαντικότερα στελέχη στον οργανισμό. Αρέσκεται να έχει καθημερινό διάλογο μαζί τους, τους ενθαρρύνει να εκφράζουν τις ιδέες και τις απόψεις, δίνοντας τους μια γενική ελευθερία μέσα στην ομάδα. Αποτέλεσμα της ταπεινότητας του ηγέτη είναι να ‘‘γεννιέται’’ ταπεινότητα μέσα στην ομάδα αλλά και γενικότερα στον οργανισμό, βοηθώντας τα άτομα να γίνονται όλο και καλύτερα.

2.4 Ταπεινότητα και Ηγεσία

Η ταπεινοφροσύνη στον ηγέτη, φαίνεται να έχει σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματική ηγεσία. Όντας ένας πραγματικά ταπεινός ηγέτης, γνωρίζοντας τις δυνάμεις αλλά και τις αδυναμίες, δεν μπορεί να έχει τις λύσεις αλλά και τις απαντήσεις για όλα. Δεν φοβούνται να το δείξουν και ζητούν βοήθεια από άλλους (υφιστάμενους) υπερβαίνοντας έτσι και τους ατομικούς τους περιορισμούς (Morris, Brotheridge & Urbanski 2005: 1323-1350). Μετά από μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε με προσωπικές συζητήσεις με ανώτερα στελέχη επιτυχημένων εταιρειών, έδειξε ότι τα άτομα αυτά όντως χαρακτηρίζονται ταπεινά, αφού συνεχώς αναδεικνύουν την συνεισφορά των άλλων χωρίς να αναφέρονται στο άτομο τους. Χρησιμοποίησαν εκφράσεις, εκθειάζοντας τους εργαζομένους, όπως «πολλοί άνθρωποι στην εταιρεία μπορούν να κάνουν καλύτερα την δουλειά μου από εμένα» και κατέληξαν ότι η μεγάλη

επιτυχία που τυγχάνει η εταιρεία, οφείλεται στους άλλους και όχι στους ίδιους (Collins 2001: 66-76). Γενικότερα οι ταπεινοί άνθρωποι αρέσκονται στο να μαθαίνουν, να κάνουν διάλογο και να ανταλλάζουν απόψεις, με αποτέλεσμα όχι απλά να κατανοούν αλλά κυρίως να μπορούν να βελτιώσουν και να αλλάξουν την δική τους συμπεριφορά (Nielsen, Marrone & Slay 2010: 33-43, Owens, Johnson & Mitchell 2013: 1517-1538).

Αυτοί οι άνθρωποι, έχουν πλήρης αυτογνωσία, δεν έχουν κόμπλεξ κατωτερότητας, είναι ψυχικά υγιείς με μεγαλύτερη ευεξία. Αντίθετα, άτομα με χαμηλή αυτογνωσία είναι ιδιαίτερα επικίνδυνα. Δεν προσαρμόζονται συνήθως, είναι περισσότερο δόλια, βάζουν πάνω από όλα το εγώ τους, είναι κοινωνικά ανισόρροποι και καταλήγουν να είναι λιγότερο παραγωγικά. (Owens, Johnson & Mitchell 2013: 1517-1538).

Αποτέλεσμα, σε ένα οργανισμό, οι ταπεινοί ηγέτες παίρνουν συνήθως τις σωστές αποφάσεις, αφού προήλθαν μέσω συζήτησης, χωρίς υπερβολική αυτοπεποίθηση, συσφίγγοντας και τις εργασιακές σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων. Η δύναμη τους προέρχεται από την ομάδα τους, μια ομάδα που την έκτισαν με πολλή προσπάθεια αλλά κυρίως θέληση. Τα άτομα στον περίγυρο του τα συμβουλεύεται χωρίς καμιά υποτίμηση, ασπάζεται τις καινοτόμες ιδέες τους και δε διστάζει να τις προωθήσει σαν αποτέλεσμα ομαδικής προσπάθειας, νοιώθοντας τη βεβαιότητα για τις αποφάσεις που πάρθηκαν.

Αντίθετα, οι ηγέτες με μη ακριβή αντίληψη, θα λάβουν κακές αποφάσεις, αφού το εγώ και η αυταρέσκεια τους οδηγεί. Η κατοχή μιας θέσης κλειδί, μπορεί να οδηγήσει σε καταστροφικά αποτελέσματα αφού η αναρμοδιότητα τους και η πιθανή έλλειψη εμπειρίας βάζοντας μπροστά το εγώ, θα στοιχίσει ακριβά τόσο στον ίδιο αλλά και γενικότερα στον οργανισμό (Vera & Rodriguez 2004: 393-408). Τα άτομα γύρω τους και κυρίως οι υφιστάμενοι τους δεν τους εμπιστεύονται και έτσι απομακρύνονται από κοντά τους. Ο ίδιος κυρίως λόγω του εγωιστικού του χαρακτήρα, τους απομακρύνει και προσπαθεί να έχει τον έλεγχο και τις απαντήσεις για τα πάντα. Αυτό θα οδηγήσει με σιγουριά σε λανθασμένες αποφάσεις, αφού αυτές λήφθηκαν κυρίως για ικανοποίηση του εγώ και όχι για το συλλογικό καλό. Οι υφιστάμενοι τέτοιων ηγετών, δεν νοιώθουν καθόλου ικανοποιημένοι, είναι ανασφαλείς και υπάρχει μεγάλη πιθανότητα για μελλοντική αποχώρηση από τον οργανισμό κυρίως για λόγους μη συναισθηματικής ικανοποίησης.

2.5 Απολογία και Ταπεινότητα

Η απολογία, όπως έχουμε αναλύσει πιο πάνω, σε συνδυασμό με την ταπεινότητα συνήθως έχει θετικό αντίκτυπο στον ακόλουθο που δέχεται την απολογία. Ο ηγέτης μετά το λάθος που έχει κάνει αφού έχει απολογηθεί ειλικρινά, ο ακόλουθος αντιλαμβάνεται την ειλικρίνεια και το αποδίδει στην ταπεινότητα του. Οι ακόλουθοι αφού αναγνωρίσουν την ειλικρίνεια και την ταπεινότητα του ηγέτη στην απολογία του, τον θεωρούν σαν ένα άνθρωπο τίμιο, άξιο, τον οποίο μπορούν να εμπιστευτούν και να βασιστούν χωρίς δεύτερη σκέψη σε αυτόν. Βλέπουν ότι υπό την καθοδήγηση του θα έχουν ένα ασφαλές και ευόιωνο μέλλον στον οργανισμό μακριά από αγχωτικές και δυσάρεστες καταστάσεις. Η αίσθηση της ασφάλειας αυτής, δεσμεύει τους υφιστάμενους για περισσότερο χρονικό διάστημα στον οργανισμό.

Σύμφωνα με τους Davis, Worthington και τον Hook (2010: 243-252) υπάρχουν τέσσερις ιδιότητες της σχεσιακής ταπεινότητας, όπου ο ακόλουθος μπορεί να δεχθεί την ειλικρινή απολογία.

Πρώτο, μια ειλικρινής απολογία στον ακόλουθο, δείχνει ότι ο ηγέτης δεν είναι αυτοαπορροφημένος με άλλα, νοιάζεται ότι οι πράξεις του μπορεί να είχαν συνέπειες στον ακόλουθο. Δεύτερο, μια ειλικρινής απολογία θα μπορούσε να δημιουργήσει άλλα προσανατολισμένα συναισθήματα, όπως η συμπάθεια και ευ συναίσθηση στον ακόλουθο. Τρίτο, η ειλικρινής απολογία μπορεί να δείξει στον ακόλουθο ότι ο ηγέτης μπορεί να ελέγξει τα συναισθήματα του σε δύσκολες καταστάσεις, παρά να αντιδράσει είτε αμυντικά ή να αγνοήσει πλήρως το συμβάν. Τέταρτο, η ειλικρινής απολογία μπορεί να οδηγήσει τον ακόλουθο να πιστέψει ότι ο ηγέτης έχει αυτογνωσία, μπορεί να αναγνωρίσει τα λάθη του και είναι πρόθυμος να αναλάβει τις ευθύνες όταν του αναλογούν. Αντίθετα, οι ηγέτες που θεωρείτε ότι απολογούνται λιγότερο ειλικρινά, ίσως να μην κερδίζουν υψηλές αποδόσεις ταπεινότητας. Η συμπεριφορά τους αυτή θα οδηγήσει τους ακόλουθους να αισθάνονται ανασφαλείς και αβέβαιοι. Θα υπάρχει διακριτό το αίσθημα της δυσαρέσκειας το οποίο σιγά σιγά θα τους απομακρύνει τόσο από τον ηγέτη αλλά και μετέπειτα από τον οργανισμό, αφού δεν θα έχουν φαινομενικά κάποιο άξιο και ικανό ηγέτη να εμπιστευτούν και να βασιστούν. Σύμφωνα με τους Nielsen και Marrone Slay (2010: 33-43), οι κοινωνικές τακτικές αυτοπαρουσίασης, όπως η απολογία για κάποιο λάθος ή κάποια κακή συμπεριφορά ενδέχεται να μην οδηγήσουν στην επιδιωκόμενη αύξηση της ταπεινότητας. Δηλαδή, αν ένας ηγέτης δεν

είναι ειλικρινής κατά την απολογία του, μπορεί να μην αναγνωριστούν υψηλές αποδόσεις ειλικρίνειας από τους ακόλουθους. Επιπλέον, οι συγγραφείς τονίζουν ότι ο τομέας αυτός, η αναγνώριση της ταπεινότητας στην απολογία, χρήζει περισσότερης έρευνας αλλά αξίζει να γίνει, αφού είναι ένα πολύ σημαντικό κομμάτι της απολογίας.

2.6 Πως ορίζεται η μετασχηματιστική ηγεσία

Η μετασχηματιστική ηγεσία είναι ένας τρόπος διοίκησης, ο οποίος προσανατολίζεται στο να οδηγήσει μια εταιρεία, ένα οργανισμό να επιτύχει το οργανωτικό όραμα, την αποστολή αλλά και τους στόχους του. Κύρια αποστολή της ηγεσίας αυτής, είναι να δώσει όλα τα εφόδια και τα κίνητρα στον ηγέτη, ώστε να αναπτύξει τους ακόλουθους (Bass & Riggio 2006). Σύμφωνα με τον Bass (1993:112-121), χαρακτηριστικές συμπεριφορές της μετασχηματιστικής ηγεσίας μπορούν να δείξουν το χαρακτήρα αλλά και τη γενική συμπεριφορά του ηγέτη μέσα σε ένα οργανισμό. Πρώτη συμπεριφορά είναι η εξιδανικευμένη επιρροή που ασκούν, δηλαδή οι υφιστάμενοι ταυτίζονται μαζί τους, τους θεωρούν πρότυπο και δεσμεύονται με αυτούς. Δεύτερη, η διανοητική διέγερση, μια συμπεριφορά που αυξάνει την ευαισθητοποίηση των υφισταμένων, οδηγώντας τους να βλέπουν τις καταστάσεις με περισσότερη αισιοδοξία. Τρίτη, η εκτίμηση με την οποία προσπαθεί και βοηθά κάθε υφιστάμενο καθοδηγώντας, υποστηρίζοντας και ενθαρρύνοντας σε κάθε τους βήμα μέσα αλλά και έξω από τον οργανισμό. Τέταρτη, η προσφορά κινήτρων στους υφισταμένους, μια συμπεριφορά που τους ενθαρρύνει να εκφράζουν τις ιδέες και τις απόψεις τους, δίνοντας τους σημαντική υπόσταση στον οργανισμό. Ο σκοπός του μετασχηματιστικού ηγέτη, αφού μπορεί και έχει τέτοια επιρροή στους υφισταμένους, είναι να τους παρακινήσει να αποδίδουν περισσότερο από το αναμενόμενο, μετατρέποντας τον οργανισμό σε ένα ιδανικό περιβάλλον εργασίας.

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες απολαμβάνουν την εμπιστοσύνη των υφισταμένων, αυξάνουν την σημασία της εργασίας για αυτούς, βάζοντας στο υποσυνείδητο ότι οι ανάγκες της ομάδας είναι πάνω από το προσωπικό συμφέρον των ιδίων, διεγείροντας την αίσθηση του σκοπού (Bass & Avolio 1993: 112-121). Οι ίδιοι αποτελούν πρότυπο για τους υφισταμένους, κερδίζοντας καθημερινά το σεβασμό και το θαυμασμό τους.

Οι ηγέτες αυτοί χαρακτηρίζονται από ρεαλισμό και όραμα, το οποίο μοιράζονται με τους υφισταμένους θέλοντας να τους εντάξουν σε αυτό, να το νοιώσουν και δικό τους. Δεν σταματούν να αμφισβητούν τις παρούσες συνθήκες έτσι ώστε να κάνουν τις ομάδες τους καλύτερες, ενισχύοντας τη δημιουργικότητα τους προσπαθώντας να τους εμπνεύσουν με νέες ιδέες και ευκαιρίες. Είναι πάντα ανοιχτοί στο διάλογο, την επικοινωνία δίνοντας την ελευθερία στους υφισταμένους να μοιράζονται τις απόψεις τους και να νιώθουν σημαντικό μέσα στον οργανισμό. Αποτέλεσμα της αφοσίωσης και της εκτίμησης, συχνά φέρνει την επιτυχία αφού τα αποτελέσματα – στόχοι που είχαν οριστεί, έχουν ξεπεράσει κατά πολύ.

Συχνά η μετασχηματιστική ηγεσία, συγκρίνεται με την συναλλακτική. Ένας τρόπος διοίκησης που συνήθως έχει κάποια καλά αποτελέσματα, υπόσχεται ανταμοιβές σε ενδεχόμενες επίτευξης στόχων και τιμωρίες σε περιπτώσεις αποτυχίας.

Η σημαντικότερη διαφορά είναι ότι δεν έχουν κάποια ουσιαστική δέσμευση με τους ηγέτες τους αλλά ούτε και το ίδιο επίπεδο κινήτρων όπως δημιουργούνται στην μετασχηματιστική ηγεσία (Bass 1990: 19-31).

2.7 Απολογία και Μετασχηματιστική Ηγεσία

Σύμφωνα με τους Lord και Maher (1990) η ηγεσία έχει οριστεί ως « η διαδικασία να γίνεται αντιληπτός κάποιος από τους άλλους ως ηγέτης». Σημαντικό ρόλο στο πως βλέπουν τον ηγέτη τους, έχουν οι αντιλήψεις και οι προσδοκίες των ακολούθων που σημαντικό ρόλο στην δημιουργία αυτή, έχουν και οι ενέργειες των ηγετών.

Μέσα από διάφορες έρευνες που έχουν γίνει κατά καιρούς, υπογραμμίζεται ότι η ηγεσία δημιουργείται συνήθως μέσα από “κρίσιμες στιγμές”, δηλαδή κάποιες περιπτώσεις γεγονότα που είναι εκτός της κανονικής καθημερινότητας. Σε περίπτωση που σπάνια εμφανίζεται μια προσβλητική – άσχημη ηγετική συμπεριφορά, υπάρχει σοβαρή επίδραση της σχέσης ηγέτη – ακόλουθου, οι οποίοι περιμένουν (με ανυπομονησία) να ακούσουν και να κρίνουν την απάντηση του ηγέτη. Ανάλογα με τη διαχείριση του ηγέτη της κρίσιμης στιγμής, οι ακόλουθοι κάνουν τις ανάλογες αξιολογήσεις. Δεν θα ήταν καθόλου υπερβολή να τονιστεί ότι μια λάθος ενέργεια διαχείριση του ηγέτη, θα ήταν ταυτόχρονα μια καλή ευκαιρία ώστε με τον κατάλληλο χειρισμό, να διαμορφώσει τις αντιλήψεις των ακόλουθων δημιουργώντας θετικές

σχέσεις μεταξύ τους. Κάνοντας την αυτοκριτική του και αφού απολογηθεί τότε μπορεί να δημιουργήσει μεγαλύτερη κατανομή ακόλουθων της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Δηλαδή, με μια απολογία, δημιουργείται μια εξιδανικευμένη επιρροή (χαρακτηριστικό της μετασχηματιστικής ηγεσίας), αφού οι ακόλουθοι θεωρούν αυτούς τους ηγέτες ότι ενεργούν ηθικά, αντιπροσωπεύουν ιδανικά και αξίες, και ότι γενικά κάνουν το σωστό τόσο για τους ίδιους αλλά ειδικότερα για τους άλλους (Tucker et al. 2006: 197). Αντιλαμβάνονται την ειλικρίνεια στην απολογία του, ταυτίζονται μαζί του και είναι έτοιμοι να τον ακολουθήσουν στην ηγεσία του, βασιζόμενοι σε αυτόν.

Ωστόσο, υπάρχει και η άλλη πλευρά, στην οποία η απολογία μπορεί να μην είναι ειλικρινής, τότε ο απολογούμενος μπορεί να θεωρηθεί ότι δεν έχει ειλικρινά μετανιώσει με επακόλουθο να υπάρχουν χαμηλότερες αποδόσεις μετασχηματιστικής ηγεσίας. Όταν η απολογία δεν είναι ειλικρινής, τότε μπορεί να θεωρηθεί ανήθικος, χωρίς ιδιαίτερες αξίες και ιδανικά. Αποτέλεσμα, οι ακόλουθοι δεν ταυτίζονται μαζί του και έτσι ούτε εμπνέονται ούτε παρακινούνται από αυτόν. Τον θεωρούν αδιάφορο, με αποτέλεσμα να φοβούνται για το μέλλον αλλά και την ευημερία τους στον οργανισμό. Αποτέλεσμα είναι να δημιουργείται καμιά δέσμευση και ούτε ικανοποίηση από πλευράς των υφισταμένων.

2.8 Εργασιακή Απόδοση

Αρχικά, ένας γρήγορος ορισμός που μπορεί να οριστεί, είναι το κατά πόσο κάποιος εκτελεί καλά την εργασία που του έχει ανατεθεί. Δηλαδή κατά πόσο τα καθήκοντα ενός εργαζόμενου, μέσα από την προσπάθεια που καταβάλλει, αλλά και την ικανότητα του, δίνουν τα κατάλληλα αποτελέσματα εργασιακής απόδοσης.

Κατά τους διάφορους συγγραφείς, δίνεται διαφορετική οντότητα αλλά και ορισμός της εργασιακής απόδοσης. Σύμφωνα με τους Collis & Montgomery (1995: 118-128), δεν βασίζεται στο άτομο αλλά στο σύνολο των δυνατοτήτων ενός οργανισμού που χρησιμοποιούνται για να επιτευχθούν οι στόχοι, ενώ οι Miller & Bromiley (1990: 756-

779) ορίζουν την εργασιακή απόδοση ως την ικανότητα κάποιου εργαζομένου, να μπορεί να πετύχει τους στόχους που έχει θέσει.

Κατά τους Borman & Motowidlo (1993), η εργασιακή απόδοση θα υποδείξει το βαθμό στον οποίο ο εργαζόμενος έχει εκτελέσει τα καθήκοντα που σχετίζονται με την εργασία του. Επιπλέον, στην εργασιακή απόδοση δίνονται δύο διαστάσεις. Η πρώτη αφορά την συμπεριφορά του ατόμου σε ότι έχει να κάνει με τα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί και την επίτευξη τους και η δεύτερη στις γενικές συμπεριφορές των εργαζομένων και πόσο συνεισφέρουν στη γενική επιτυχία ενός οργανισμού (Campbell, McCloy & Oppler 1993, Motowidlo, Borman & Schmit 1997: 71-83). Έτσι η εργασιακή απόδοση ορίζεται ως η αξία των συμπεριφορών ενός ατόμου σε κάποιο χρονικό διάστημα (Motowidlo & Kell 2012: 82-130). Σύμφωνα με τις πιο πάνω θεωρίες, γίνεται αντιληπτό ότι η εργασιακή απόδοση δεν μπορεί να οριστεί μεμονωμένα, αλλά σαν μια σύνθετη έννοια που βασίζεται στις κυρίες συμπεριφορές του ατόμου (Campbell 1983). Οι δύο κύριοι λόγοι, όπου η εργασιακή απόδοση βασίζεται κυρίως στην συμπεριφορά, είναι ότι μπορεί κάποιος εξωγενείς παράγοντες να επηρεάσουν την συμβολή των ατόμων στην επιτυχία του οργανισμού και δεύτερο η ανάγκη για δημιουργία μιας ψυχολογικής κατανόησης των διαδικασιών επιλογής (Rich, Lepine & Crawford 2010: 617-635).

Επιπλέον, σύμφωνα με διάφορες μελέτες η εργασιακή απόδοση, είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την συνείδηση αλλά και την συναισθηματική δραστηριότητα. Η συνείδηση αφορά πλήρως τα χαρακτηριστικά του ατόμου, που θα οδηγήσουν ανάλογα και στην ολοκλήρωση των καθηκόντων που του έχουν ανατεθεί, ενώ η συναισθηματική σταθερότητα αν δεν υπάρχει, αναμένεται να εμποδίσει την επιτυχή ολοκλήρωση των καθηκόντων που τους έχουν οριστεί (Barrick & Mount 1991: 1-26).

Γενικά υπάρχουν πάρα πολλοί παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την εργασιακή απόδοση, που σαν ορισμός έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης για πάρα πολλά χρόνια από διάφορους μελετητές. Τέτοια χαρακτηριστικά μπορεί να είναι το φύλο, η εθνικότητα, η επικοινωνιακή ικανότητα, οι στόχοι που έχουν τεθεί, η εμπειρία – προϋπηρεσία, τα επίπεδα αντοχής σε πιεστικές καταστάσεις, η αποδοχή της διαφορετικότητας (Sinangil & Ones 2003: 461-475). Επιπλέον, σύμφωνα με διάφορες έρευνες που έχουν γίνει, παράγοντες όπως ο μετασχηματισμός της διοίκησης, η

εργασιακή δέσμευση, η οργανωτική δικαιοσύνη, (τα κίνητρα δημόσιας υπηρεσίας) μπορούν όντως να επηρεάσουν σημαντικά την εργασιακή απόδοση.

Σε πολλές μελέτες από διάφορους ερευνητές, έγινε προσπάθεια να οριστούν οι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή απόδοση. Μέσα από τις έρευνες αυτές, φαίνεται να έχει σημαντικό ρόλο η ενσωμάτωση του εργαζομένου στον οργανισμό. Μια πολύ σημαντική παράμετρος που φαίνεται να επηρεάζει θετικά την εργασιακή απόδοση του ατόμου αλλά και γενικά του οργανισμού. Ακόμη, σύμφωνα με διάφορες επιστημονικές, η εργασιακή ικανοποίηση είναι συνυφασμένη με την εργασιακή απόδοση (Locke 1970: 484-500), αφού η στάση που τηρούν οι εργαζόμενοι απέναντι στην εργασία επηρεάζει την συμπεριφορά τους η οποία επηρεάζει την απόδοση (Edwards, Bell, Arthur & Decuir 2008: 441-465). Αν δηλαδή οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι από την εργασία τους, τότε θα υπάρχει η εργασιακή ικανοποίηση και η συμπεριφορά τους προς την εργασία θα έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της αποτελεσματικότητας (Judge & Bono 2001: 80).

2.9 Οργανωτική Δέσμευση

Γενικά η οργανωτική δέσμευση αναφέρεται στη σχέση – δέσμευση που έχει οποιοσδήποτε εργαζόμενος με τον οργανισμό στον οποίο συμμετέχει. Πως γίνεται η σύνδεση τους, εάν δηλαδή τα κίνητρα του εργαζομένου συμβαδίζουν ώστε να προσανατολίζονται με τους στόχους του εκάστοτε οργανισμού. Σύμφωνα με τον Michael Porter (1979:137-145), ορίζει την οργανωτική δέσμευση ως το βαθμό αποδοχής ενός υπαλλήλου των αξιών και ιδανικών ενός οργανισμού, και πόσο ο ίδιος θέλει να παραμείνει ως μέρος του για μεγάλο χρονικό διάστημα, εκτελώντας όλες εκείνες τις λειτουργίες ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι.

Κατά τη διάρκεια των χρόνων, αν και έχουν μελετήσει και ασχοληθεί αρκετοί με το θέμα της οργανωτικής δέσμευσης, οι περισσότεροι υποστηρίζουν ότι το επικρατέστερο είναι το μοντέλο δέσμευσης τριών συνισταμένων – παραμέτρων.

Η πρώτη παράμετρος αφορά την συναισθηματική δέσμευση, την επιθυμία δηλαδή του εργαζομένου να παραμείνει στον οργανισμό που έχει ταυτιστεί, εκτελώντας ακέραια τα καθήκοντα του λόγω της συναισθηματικής του ικανοποίησης. Η δεύτερη παράμετρος αναφέρεται στη συνεχή δέσμευση – αναγκαιότητα του εργαζομένου να

διαφυλάξει την εργασία του, υπολογίζοντας τις συνέπειες και το κόστος σε τυχόν αποχώρηση από τον οργανισμό. Η Τρίτη παράμετρος είναι η κανονική δέσμευση, δηλαδή η ηθική υποχρέωση του εργαζομένου να παραμείνει στον οργανισμό σε δείγμα ευγνωμοσύνης και ευχαρίστησης για τα οφέλη που αποκτηθήκαν κατά τη διάρκεια της εργασίας του. Η οργανωτική δέσμευση μπορεί να επηρεαστεί από διάφορες μεταβλητές, όπως είναι οι προσωπικές, δηλαδή το φύλο, η εκπαίδευση – γνώσεις ακόμη και η ηλικία (Allen & Meyer 1990: 1-18). Επιπλέον, μεταβλητές που μπορεί να επηρεάσουν είναι τα χαρακτηριστικά μιας εργασίας, τα κίνητρα, η σχέση με τους συναδέλφους ή ακόμη τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος του οργανισμού, δηλαδή από ποιους ηγείται ο οργανισμός, ποιες είναι οι αξίες και τα ιδανικά τα οποία πρεσβεύουν σαν οργανισμός.

Για να υπάρχει επιτυχία στην οργανωτική δέσμευση, πρέπει να γίνονται συνεχείς προσπάθειες από τον εκάστοτε οργανισμό, ώστε να μπορούν συνεχώς να αυξάνουν αυτή τη δέσμευση, κυρίως προς τους υφισταμένους. Βασική αρχή είναι πάντοτε η δημιουργία ενός καλού εργασιακού περιβάλλοντος. Πρέπει να εξασφαλίζεται η συνεχής επικοινωνία της διοίκησης με το προσωπικό, να ενθαρρύνονται τα άτομα να λάβουν μέρος στις σημαντικές αποφάσεις, να ασπάζονται οι ιδέες και οι απόψεις τους. Η προώθηση της ομαδικής εργασίας πρέπει να είναι ο κυρίως στόχος, αφού η ομάδα δημιουργεί δεσμούς, σεβασμό κάνοντας το προσωπικό να βάζει σε δεύτερη μοίρα το προσωπικό συμφέρον και να δουλεύει για τους στόχους του οργανισμού. Αν εφαρμοστούν τα πιο πάνω, τότε η δεδομένη οργανωτική δέσμευση, θα επιφέρει πολλά κέρδη, όπως την αυξημένη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα, με αποτέλεσμα να αυξάνεται και η παραγωγή συντελώντας σε μεγαλύτερους δείκτες κερδοφορίας για τον οργανισμό.

Κεφάλαιο 3

Ανάπτυξη Υποθέσεων

3.1 Ταπεινότητα στην Απολογία του Ηγέτη και Εργασιακή Απόδοση

Μπορεί όντως μια “ταπεινή” απολογία να έχει σημαντική επίδραση στους υφιστάμενους και να επηρεάσει θετικά την εργασιακή απόδοση; Σύμφωνα με πολλές μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί η ταπεινότητα μπορεί να επηρεάσει θετικά την εργασιακή απόδοση του ατόμου και γενικότερα του οργανισμού (Spreitzer 2008: 54-72). Είναι πάρα πολύ σημαντικό να υπάρχει ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον, το οποίο βοηθάει στην ευημερία του αλλά και στην συνεχή ανάπτυξη του, μέσω της καλής δουλειάς που γίνεται από τους εργαζόμενους. Αν νιώθουν ικανοποιημένοι και σημαντικά μέλη του οργανισμού, τότε έχουν μεγαλύτερα κίνητρα να δουλέψουν περισσότερο και πιο μεθοδικά, να γίνουν πιο παραγωγικοί και να έχουν καλύτερη απόδοση για χάρη του οργανισμού που εργάζονται (Raziq & MaulabaKhsh 2015: 717-725). Ο ταπεινός ηγέτης, λόγω της ιδιοσυγκρασίας του, οδηγείται αλλά και παρακινεί τους υφιστάμενους προς την αυτοβελτίωση, την ανάγκη για μάθηση και την αποφυγή της υπερβολικής αυτοπεποίθησης (Ou, Waldman, & Peterson 2018: 1147-1173). Η ανάγκη για μάθηση αναπόφευκτα θα βελτιώσει και την απόδοση, επιπλέον η αυτογνωσία των ατόμων αυτών, ότι είναι δεκτικοί στην ανατροφοδότηση, σέβονται αλλά εκτιμούν και ασπάζονται τις συνεισφορές και τις γνώμες των άλλων, ωθούν στην θετική ανάπτυξη της εργασιακής απόδοσης. Η ταπεινότητα τόσο στον ηγέτη αλλά και στους υφισταμένους οδηγεί σε ψηλότερες εργασιακές επιδόσεις, αφού η παραδοχή των αδυναμιών, η επιθυμία για καινούργιες γνώσεις αλλά η αποδοχή περισσότερων απόψεων και ιδεών, οδηγούν στην αξιοποίηση των διάφορων ευκαιριών ανάπτυξης (Owens, Johnson & Mitchell 2013: 1517-1538).

Στόχος κάθε οργανισμού είναι η δημιουργία δεσμών μεταξύ εργαζομένων ώστε να βασίζεται η επιτυχία του στη συνεργασία, στην αλληλοβοήθεια και κάλυψη που θα υπάρχει μεταξύ μελών. Αν κάθε εργαζόμενος είναι σε θέση να μπορεί να αναγνωρίζει τα λάθη του, να δέχεται την συνεισφορά του άλλου, να είναι διατεθειμένος να ακούσει, να δεχθεί τη διαφορετική άποψη τότε η ταπεινότητα είναι μέσα στη σύνθεση του οργανισμού, οδηγώντας σε ευημερία αλλά και σε αναβαθμισμένα επίπεδα συνεργασίας και αποτελεσματικότητας.

Αντίθετα εάν η ομάδα δεν συνεργάζεται, δεν υπάρχει θέληση για βοήθεια και αλληλοκατανόηση, τα αποτελέσματα δεν θα είναι τα αναμενόμενα, μακριά από την συναδελφική αλληλεγγύη μακριά από το πνεύμα της ταπεινότητας και ότι αυτή πρεσβεύει.

Μια πολύ σημαντική παράμετρος της ταπεινότητας, είναι η διδακτική της πλευρά, όπου τα ταπεινά άτομα εμφανίζονται πρόθυμα να μάθουν από τα λάθη τους, τα αντιλαμβάνονται και προσπαθούν να τα διορθώσουν. Δεν είναι καθόλου εγωιστές, δέχονται απόψεις και συμβουλές και δεν διστάζουν να ζητήσουν βοήθεια. Δεν υποτιμούν, αντίθετα ενθαρρύνουν και προσπαθούν να αποκομίσουν όλα τα θετικά των υπολοίπων εργαζομένων, αυξάνοντας έτσι την προσωπική απόδοση αλλά και τη συνολική της ομάδας (Owens, Johnson & Mitchell 2013: 1517-1538). Η σημαντικότερη πηγή ταπεινότητας μέσα σε ένα οργανισμό είναι ο ηγέτης. Αν ο ηγέτης καλύπτεται από την αρετή της ταπεινότητας, τότε πολύ εύκολα μπορεί να το μεταδώσει στους υφισταμένους, δηλαδή οι αξίες που προάγει ο ηγέτης καθορίζουν τις συμπεριφορές αλλά και την απόδοση της ομάδας (Deal & Kennedy 2000). Ο ταπεινός ηγέτης είναι η κύρια αιτία για να μπορέσει να αυξηθεί η εργασιακή απόδοση σε ένα οργανισμό. Η γενική του στάση αλλά και συμπεριφορά, είναι η προώθηση της ομαδικότητας, της δημιουργικότητας, το δικαίωμα της επιλογής, της κατανόησης βοηθώντας να παραχθούν οι κατάλληλες συνθήκες ώστε να βελτιωθεί η απόδοση (Ou, Tsui, Kinicki, Waldman, Xiao & Song 2014: 34-72). Η γενική στάση του ηγέτη είναι τέτοια η οποία δημιουργεί κίνητρα στους εργαζόμενους, τους εντάσσει στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, χρησιμοποιεί τις ιδέες τους, τις γνώσεις τους χωρίς καμιά υποτίμηση, δείχνοντας ότι αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της συνδετικής αλυσίδας. Αποτέλεσμα είναι να δημιουργηθεί μια καλά ενωμένη ομάδα, με διαφορετικές ιδέες, απόψεις αλλά κοινό όραμα, την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, ενός οργανισμού που βάζουν πιο πάνω και από το προσωπικό συμφέρον,

παρακάμπτοντας προσωπικούς στόχους για τις επιδιώξεις και το κοινό συμφέρον της ομάδας (Ashforth & Mael 1989: 20-39), αφού θεωρούν καθήκον να ανταποδώσουν ότι καλό εισπράττουν από τον οργανισμό αλλά κυρίως από το δικό τους ταπεινό ηγέτη.

Το κλειδί της επιτυχίας είναι ο ίδιος ο ηγέτης. Ένας ταπεινός ηγέτης μπορεί να μεταδώσει αυτή την ταπεινή συμπεριφορά στους υφιστάμενους. Ο κάθε εργαζόμενος παρακολουθώντας τον υφιστάμενο να είναι ταπεινός, τότε και ο ίδιος ξεκινά να οδηγείται σε ένα μονοπάτι αυτογνωσίας. Αναγνωρίζουν ποιοι είναι, ξέρουν τις δυνάμεις και τις δυνάμεις τους, προσπαθούν να τις διορθώνουν, ασπάζονται νέες ιδέες και αντιλήψεις, και οδηγούνται με αυτό τον τρόπο στην αύξηση της επίδοσης. Αποτέλεσμα, είναι να υπάρχουν πιο παραγωγικοί εργαζόμενοι οι οποίοι μέσω της προσπάθειας τους, είναι αποτελεσματικότεροι, βοηθούν τα μέγιστα στην επίτευξη των στόχων, αυξάνουν τα κέρδη, δηλαδή η εργασιακή απόδοση απογειώνεται. Σύμφωνα με τα όσα αναπτύχθηκαν πιο πάνω, η ταπεινότητα γενικά αλλά κυρίως του ηγέτη σε σχέση με την εργασιακή απόδοση οδηγεί στην υπόθεση:

Υπόθεση 1:

Η ταπεινότητα του ηγέτη έχει θετική σχέση με την εργασιακή απόδοση.

3.2 Ταπεινότητα στην απολογία του ηγέτη και οργανωτική δέσμευση

Όπως έχει αναλυθεί προηγουμένως η οργανωτική δέσμευση, το συμπέρασμα μας θα εξαχθεί με βάση τη συναισθηματική δέσμευση, αφού σκοπός της έρευνας είναι να εξεταστεί κατά πόσο οι εργαζόμενοι παραμένουν στον οργανισμό επειδή θέλουν και όχι γιατί “πρέπει” ή “χρειάζονται” να μείνουν. Επιπλέον η ανάλυση ενός σφάλματος του ηγέτη προς τους υφιστάμενους δεν είναι τόσο πιθανό να επηρεάσει σε τέτοιο βαθμό τους εργαζομένους που “πρέπει” ή “χρειάζονται” να μείνουν στον οργανισμό. Ενώ αντίθετα, φαίνεται ότι ένα πιθανό λάθος του ηγέτη μπορεί να επηρεάσει άμεσα την προσκόλληση και τη συναισθηματική δέσμευση των εργαζομένων στον οργανισμό.

Ένας ηγέτης, μετά από ακόμη και μια προσωπική του αστοχία και μια λάθος συμπεριφορά, εάν χαρακτηριστικό του προσόν είναι η ταπεινότητα, τότε μπορεί να

απολογηθεί και να μεταδώσει αυτή την ειλικρίνεια της απολογίας του στους υφισταμένους. Οι ακόλουθοι, αναγνωρίζοντας στο πρόσωπο του την ειλικρίνεια αυτή, τότε δένονται μαζί του, είναι πλήρως αφοσιωμένοι δημιουργώντας ισχυρούς δεσμούς. Οι ηγέτες οι οποίοι χαρακτηρίζονται ταπεινοί, διοχετεύουν μεγαλύτερη εργασιακή δέσμευση μέσω της ομαδικής μάθησης των στόχων στους εργαζομένους (Owens, Johnson & Mitchell 2013: 1517-1538). Τα χαρακτηριστικά των υφισταμένων ταπεινών ηγετών, είναι κυρίως η δέσμευση τόσο με τον οργανισμό αλλά και με τον ηγέτη, έχουν μεγαλύτερη ελευθερία δράσης και έκφρασης απόψεων και η πιθανότητα να αποχωρήσουν από τον οργανισμό είναι αισθητά μειωμένη λόγω της εργασιακής ικανοποίησης (Ou, Seo, Choi & Hom 2016).

Περιβάλλοντα με οργανωτική κουλτούρα έχουν σαν στόχο τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων, την μάθηση και την ενδυνάμωση των δεσμών με τον οργανισμό. Αντίθετα, εργασιακά περιβάλλοντα με υψηλή πίεση, αγχωτικές καταστάσεις δεν βοηθούν στην δημιουργία ισχυρών δεσμών, δημιουργώντας καταπιεσμένα άτομα, χωρίς καθόλου ελευθερία και φόβο για την ανάληψη πρωτοβουλιών. Ηγέτες με ταπεινότητα, δεν μπορούν να αποδώσουν σε τέτοιου είδους περιβάλλοντα, αντίθετα αποδίδουν πλήρως σε πιο ομαδικά, πιο ελεύθερα και χαμηλού άγχους περιβάλλοντα, έχοντας πολύ καλά και παραγωγικά αποτελέσματα. (Nielsen & Marrone 2018: 805-824).

Γενικά ένας ταπεινός ηγέτης είναι κύρια αιτία για την αυξημένη απόδοση των εργαζομένων, συμβάλλουν στην συνεχή ανάπτυξη και προώθηση του οργανισμού. Με γνώμονα την αυτογνωσία, αντιλαμβάνονται πλήρως την κάθε δύσκολη κατάσταση, ζυγίζουν τα δεδομένα, σκύβουν το κεφάλι, βλέπουν κατάματα την πραγματικότητα και προσπαθούν να λάβουν τις καταλληλότερες αποφάσεις τόσο για τους ίδιους αλλά κυρίως για τους άλλους. Δεν ξεφεύγουν από τα πλαίσια του οργανισμού, δουλεύουν με ελευθερία και άποψη, δημιουργώντας οργανωτική κουλτούρα η οποία δημιουργεί οργανωτική δέσμευση για τους στόχους του οργανισμού (Vera & Rodriguez 2004: 195-207).

Προς εκτίμηση του ηγέτη, οι εργαζόμενοι δεσμεύονται με την εργασία τους ως ένδειξη ευχαρίστησης για την δέσμευση του ηγέτη προς αυτούς. Το συμπέρασμα που εξαγάγετέ είναι ο καθοριστικός ρόλος του ηγέτη, δηλαδή της ηγεσίας, για την δέσμευση των εργαζομένων με τον εκάστοτε οργανισμό, όπου δύσκολα αποχωρούν από αυτόν.

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η συναισθηματική δέσμευση, είναι πολύ σημαντική, αφού σε περίπτωση που κλονιστεί, τότε δύσκολα επανέρχεται. Γενικά, ο εργαζόμενος με συναισθηματική δέσμευση, πολύ δύσκολα θα αποχωρήσει. Νιώθει τον οργανισμό σαν μια δική του δουλειά, όπου αφήνει πίσω προσωπικούς στόχους, βάζει μπροστά το συμφέρον του οργανισμού με μοναδική επιθυμία την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί (Meyer & Allen 1991: 61-89). Ο εργαζόμενος δημιουργεί αυτή τη συναισθηματική δέσμευση, αφού πιστεύει πως τόσο ο ηγέτης αλλά και ο οργανισμός εκτιμούν τις προσπάθειες που καταβάλλει και του ανταποδίδουν, φροντίζοντας για την ανάπτυξη και την ευεξία του. Δημιουργείται δηλαδή ένας ισχυρός δεσμός μεταξύ τους, μια αμφίδρομη σχέση που ικανοποιεί και τις δύο πλευρές. Σύμφωνα με τα όσα αναπτύχθηκαν πιο πάνω, η ταπεινότητα γενικά αλλά κυρίως του ηγέτη σε σχέση με την εργασιακή απόδοση οδηγεί στην υπόθεση.

Υπόθεση 2: Η ταπεινότητα του ηγέτη έχει θετική σχέση με την οργανωτική δέσμευση.

3.3 Ταπεινότητα του Ηγέτη στη σχέση μεταξύ της απολογίας του ηγέτη και της μετασχηματιστικής ηγεσίας

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι στην ευχάριστη θέση να απολαμβάνουν την εμπιστοσύνη των υφιστάμενων τους. Έτσι, ένας μετασχηματιστικός ηγέτης μπορεί να παρακινήσει τους υφισταμένους να ασχοληθούν περισσότερο με την εργασία τους, να δεθούν με τους συναδέλφους, βάζοντας τους στο υποσυνείδητο ότι οι ανάγκες του οργανισμού είναι πιο ψηλά και από τις προσωπικές ανάγκες (Bass & Avolio 1993: 112-121).

Η φιλοσοφία της ηγεσίας αυτής είναι να επιτύχει την αποστολή, τους στόχους του εκάστοτε οργανισμού, δίνοντας τα απαραίτητα "πολεμοφόδια" σε ένα ηγέτη, ώστε να μπορέσει να "μορφώσει", να δέσει και να αναπτύξει τους υφισταμένους (Bass & Riggio 2006), που είναι η βάση, τα θεμέλια του οργανισμού, αφού επενδύοντας στο προσωπικό, η επιτυχία και η ανάπτυξη του οργανισμού είναι σχεδόν εγγυημένη.

Όπως έχει αναφερθεί προηγουμένως, όταν υπάρχει ανάγκη για απολογία του ηγέτη προς τους υφισταμένους, λόγω ενός λάθους χειρισμού, ενός ατυχές περιστατικού, τότε

η απολογία αυτή πρέπει να είναι ειλικρινής, ώστε να την δεχτεί ο υφιστάμενος και την ίδια στιγμή να μπορέσει ο ηγέτης με τους κατάλληλους χειρισμούς να διαμορφώσει θετικές σχέσεις μεταξύ τους.

Η σύνδεση της απολογίας του ηγέτη με τη μετασχηματιστική ηγεσία γίνεται μέσω της εξιδανικευμένης επιρροής που ασκεί ο ηγέτης στον υφιστάμενο μέσω της απολογίας του. Η ειλικρινής απολογία δίνει την αίσθηση στον υφιστάμενο ότι ο ηγέτης διακατέχεται από αρχές, ιδανικά, αξίες και ότι ο σκοπός του είναι να ενεργεί ηθικά. (Tucker, Turner, Barling, Reid & Elving 2006: 195-207). Με αυτό τον τρόπο, μια ειλικρινής απολογία από τον ηγέτη είναι σαν μια μέθοδος, από την οποία δημιουργείται μια μεγάλη κατανομή ακολούθων της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Όλα τα πιο πάνω θα ισχύσουν, νοουμένου ότι η απολογία είναι ειλικρινής και ότι έτσι την αντιλαμβάνεται ο υφιστάμενος. Σε αντίθετη περίπτωση, λαμβάνουν χώρα τα αντίθετα αποτελέσματα, ηγέτες που δεν εκτιμώνται, δεν αναγνωρίζουν αξίες και ιδανικά στο πρόσωπο τους, με επακόλουθο να μην μπορούν να παρακινήσουν, να εμπνεύσουν και να υπάρχουν πολύ χαμηλότερες αποδόσεις μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Η ταπεινότητα είναι ένα εξαιρετο χαρακτηριστικό στον άνθρωπο. Οι ταπεινοί άνθρωποι είναι ξεχωριστοί, αφού εύκολα μπορείς να τους διακρίνεις. Κύριο χαρακτηριστικό τους είναι η αυτογνωσία και η ψυχική γαλήνη. Πάντοτε εκφράζονται αληθινά, δεν προσποιούνται δείχνοντας τον πραγματικό εαυτό τους. Αν μπορεί να δοθεί μια επεξήγηση για την λέξη αυτή είναι η αυτογνωσία του ατόμου, η ειλικρίνεια και η υπεροχή του (Morris & Urbanski 2005: 1323-1350).

Συνδέοντας την ταπεινότητα με την ηγεσία, το αποτέλεσμα είναι πλήρως θετικό. Οι ταπεινοί ηγέτες είναι άνθρωποι ανώτεροι, δεν ντρέπονται να ζητήσουν βοήθεια, είναι ψυχικά υγιείς με μεγαλύτερη ευεξία (Owens, Johnson & Mitchell 2013: 1517-1538). Δείχνουν εμπιστοσύνη στους υφιστάμενους τους, τους συμβουλεύονται, δέχονται τις ιδέες τους, βοηθώντας τους και παροτρύνοντας τους να γίνονται καλύτερη. Δεν περιορίζουν ούτε απομονώνουν κάποιο άτομο, αντίθετα σκοπός τους είναι πάντοτε η ομάδα και η δέσμευση του σε αυτή.

Όταν ένας πραγματικά ταπεινός ηγέτης απολογείται για κάποιο λάθος, η συγχώρεσή από τους υφισταμένους είναι σχεδόν δεδομένη. Μέσα από την απολογία του, ο υφιστάμενος μπορεί να διακρίνει την ειλικρίνεια του, που θα την αποδώσει στην

ταπεινότητα του ηγέτη. Μετά από μια ειλικρινής απολογία, ο υφιστάμενος δημιουργεί περισσότερα συναισθήματα, όπως η συμπάθεια, η εν συναίσθηση και αντιλαμβάνεται πλήρως ότι ο ηγέτης αναλαμβάνει τις ευθύνες τους και δεν φοβάται να δεχθεί τις ευθύνες που του αναλογούν.

Συνδυάζοντας τα πιο πάνω, αναμφίβολα μιας απολογίας ενός ταπεινού ηγέτη, μπορεί να θεωρηθεί άρρηκτα συνδεδεμένη με την μετασχηματιστική ηγεσία. Και στις δύο περιπτώσεις λειτουργεί το συναίσθημα, η συναισθηματική σύνδεση του υφισταμένου με τον ηγέτη αλλά και τον οργανισμό. Υφιστάμενοι που δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό, βάζοντας το προσωπικό συμφέρον σε δεύτερη μοίρα, ευνοώντας την ομάδα τους και τον οργανισμό. Σύμφωνα με τα όσα αναπτύχθηκαν πιο πάνω, η ταπεινότητα του ηγέτη στη σχέση μεταξύ της απολογίας του ηγέτη και της μετασχηματιστικής ηγεσίας οδηγεί στην υπόθεση:

Υπόθεση 3: Η ταπεινότητα του ηγέτη έχει θετικό πρόσημο στη σχέση μεταξύ της απολογίας του ηγέτη και της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Κεφάλαιο 4

Μεθοδολογία

4.1 Δείγμα και διαδικασία συλλογής

Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει η ανάλυση της ερευνητικής διαδικασίας που έγινε στα πλαίσια της συγκεκριμένης διατριβής, με σκοπό να αναδειχθεί κατά πόσο οι ερευνητικές υποθέσεις που αναπτύχθηκαν προηγουμένως έχουν θετικό υπόβαθρο. Για την πρακτική υλοποίηση της έρευνας μας, για τον έλεγχο υποθέσεων που είχαμε θέσει, εφαρμόστηκε η ποσοτική μέθοδος ανάλυσης, η οποία έγινε με το διαμερισμό ηλεκτρονικά, ερωτηματολογίων με στοχευμένα ερωτήματα ώστε να έχουμε ένα καλό δείγμα.

Το ανώνυμο ερωτηματολόγιο ως μέσο συλλογής δεδομένων και μέτρησης, αποτελεί μια αξιόπιστη πηγή, αφού ο ερωτώμενος που θα κληθεί να απαντήσει δίνει ειλικρινείς απαντήσεις γνωρίζοντας πως παραμένει ανώνυμος. Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 130 άτομα οι οποίοι εργάζονται ακόμη ή είχαν εργαστεί στο παρελθόν. Το δείγμα αποτελείται από φοιτητές, απόφοιτους δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (λύκειο, τεχνική, ξενοδοχειακή σχολή), απόφοιτους σχολών ή κολλεγίων, απόφοιτους τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και από κάτοχους μεταπτυχιακών ή διδακτορικών τίτλων. Για την σύνταξη του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου έγινε χρήση των google forms, μια πολύ βολική και αξιόπιστη μέθοδο, με εύκολο στη χρήση περιβάλλον ώστε να μπορεί κάποιος να συντάξει ευκολά ένα ερωτηματολόγιο. Επιπλέον βοηθάει πάρα πολύ στην εύκολη ηλεκτρονική διανομή τους, αφού μπορεί να προωθηθεί τόσο από emails αλλά και σε όλα τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Ακόμη εξασφαλίζει και την ανωνυμία του ατόμου, πράγμα που βοηθάει ακόμη περισσότερο στην έρευνα. Ο διαμερισμός του ερωτηματολογίου έλαβε χώρα από της 28 Νοεμβρίου μέχρι της 1 Δεκεμβρίου 2022.

Στην έρευνα, οι έννοιες που εξετάστηκαν και ως μεταβλητές είναι οι πιο κάτω:

- Η ταπεινότητα του Ηγέτη (Leader Humility)
- Η απολογία του Ηγέτη (Leader Apology)
- Η εργασιακή απόδοση (Job Performance)
- Η οργανωτική δέσμευση (Organizational Commitment)
- Η απολογία του ηγέτη – μετασχηματιστική ηγεσία (Leader Apology – Transformational Leadership)

Για μεγαλύτερη ευκολία στην εξαγωγή των αποτελεσμάτων, δόθηκαν συντομογραφίες στις μεταβλητές που εξετάστηκαν. Για την ταπεινότητα του ηγέτη (LH), για την απολογία του ηγέτη (LA), για την εργασιακή απόδοση (JP), για την οργανωτική δέσμευση (OC) και για την απολογία του ηγέτη σε σχέση με την μετασχηματιστική ηγεσία (LATL). Η έρευνα βασίζεται στην συσχέτιση της ταπεινότητας του ηγέτη σε συνδυασμό με την απολογία του με τις τρεις τελευταίες μεταβλητές πιο πάνω. Πιο κάτω δίνεται ο αριθμός των ατόμων που έλαβαν μέρος, αλλά και η ποσοστιαία ανάλυση τους.

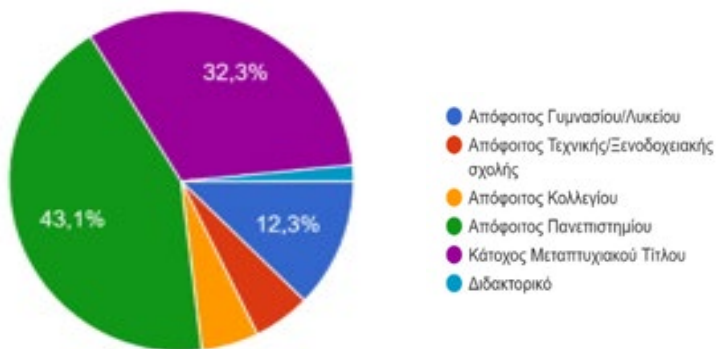
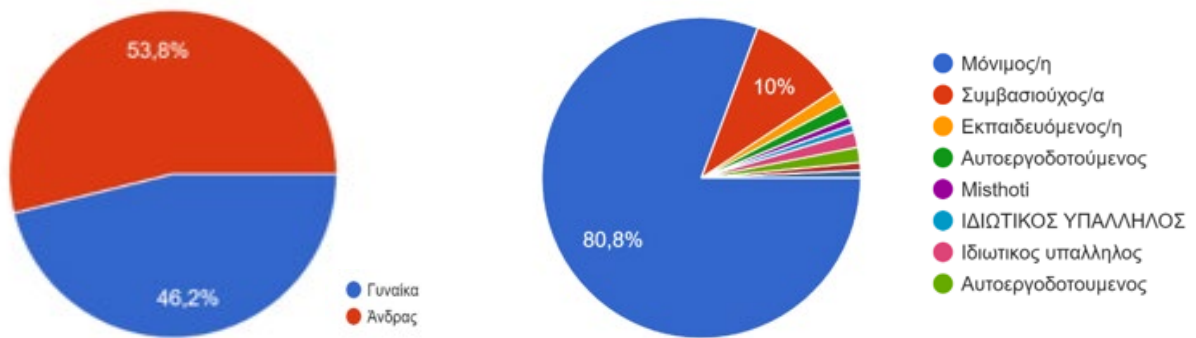
Ο αριθμός δείγματος της έρευνας ήταν 130 άτομα. Από αυτούς το 53.8 % των απαντήσεων ήταν από άνδρες και το υπόλοιπο 46.2 % από γυναίκες. Οι ηλικιακές κατηγορίες των ερωτηθέντων είχαν ως ακολούθως: 19.3 % από την ηλικιακή κατηγορία 18 – 29 ετών, 58.4 % από την κατηγορία 30 – 39 ετών, 19.2 % από την κατηγορία 40 – 49 ετών, 3.1 % από την κατηγορία 50 – 64 ετών και 0 % στην κατηγορία άνω των 65 ετών.

Το επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτηθέντων ήταν το ακόλουθο: 12.3 % ήταν απόφοιτοι του γυμνασίου / λυκείου, το 5.4 % ήταν απόφοιτοι τεχνικής / ξενοδοχειακής σχολής, το 43.1 % ήταν απόφοιτοι πανεπιστημίου, το 5.4 % ήταν απόφοιτοι κολλεγίου, το 33.8 % ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού / διδακτορικού τίτλου.

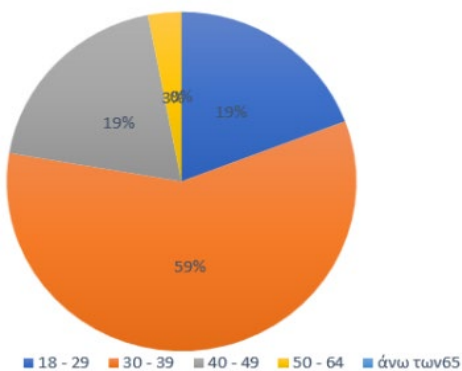
Το καθεστώς εργασίας των ερωτηθέντων ήταν: 80.8 % μόνιμοι, το 10 % συμβασιούχοι, το 1.5 % εκπαιδευόμενοι και το 7.7 % απάντησε άλλο.

Ο χρόνος συνολικής επαγγελματικής εμπειρίας των ερωτηθέντων ήταν ότι το 26.9 % έχουν από 0 έως 5 χρόνια, το 30.8 % από 5 έως 10 χρόνια, το 33.1 % από 10 έως 20 χρόνια, και το 9.2 % είχαν πάνω από 20 χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας. Και τέλος, για την ερώτηση του χρόνου προϋπηρεσίας στον παρόντα οργανισμό, το 61.5 % είχε

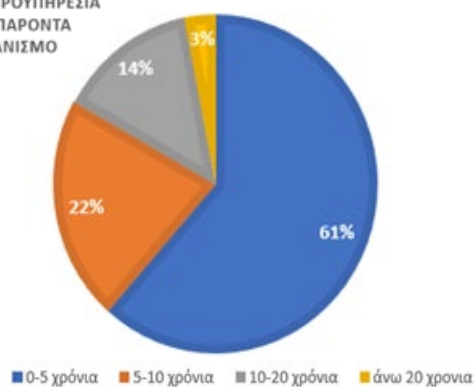
από 0 έως 5 χρόνια, το 21.5 % από 5 έως 10 χρόνια, το 13.9 % από 10 έως 20 χρόνια και το 3.1 % είχε πάνω από 20 χρόνια προϋπηρεσίας.



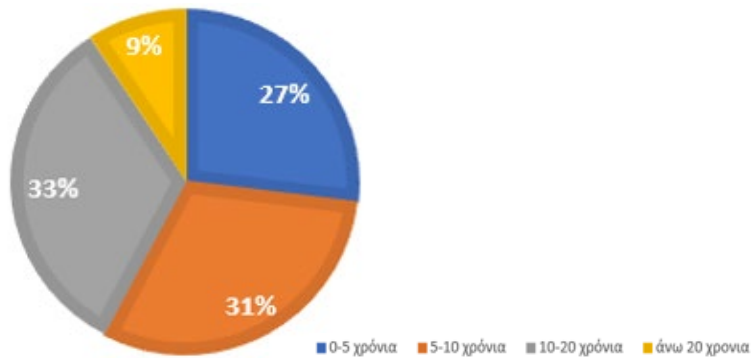
Ηλικία



ΧΡΟΝΟΣ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ ΣΤΟΝ ΠΑΡΟΝΤΑ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ



ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ



Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε στατιστική ανάλυση μέσω του προγράμματος SPSS στις υπό μελέτη παραμέτρους που ορίστηκαν πιο πάνω. Η ανάλυση έγινε με βάση τους δείκτες Cronbach Alpha (α), όπου επιλέχθηκαν οι μεταβλητές που ο δείκτης (α) ήταν μεγαλύτερος από 0.7 (τιμές μεγαλύτερες από 0.7 θεωρούνται αρκετά καλές), ώστε να υπάρχει μεγαλύτερη αξιοπιστία στα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας. Μετά τη στατιστική μελέτη που έγινε, τα αποτελέσματα για την κάθε μεταβλητή ήταν τα εξής:

- Ο δείκτης Cronbach Alpha (α) της μεταβλητότητας της ταπεινότητας του ηγέτη (LH) ήταν $\alpha = 0.898$
- Ο δείκτης Cronbach Alpha (α) της μεταβλητότητας της απολογίας του ηγέτη (LA) ήταν $\alpha = 0.704$
- Ο δείκτης Cronbach Alpha (α) της μεταβλητότητας της εργασιακής απόδοσης (JP) ήταν $\alpha = 0.815$
- Ο δείκτης Cronbach Alpha (α) της μεταβλητότητας της οργανωτικής δέσμευσης (OC) ήταν $\alpha = 0.800$
- Ο δείκτης Cronbach Alpha (α) της μεταβλητότητας της απολογίας του ηγέτη σε σχέση με την μετασχηματιστική ηγεσία (LATL) ήταν $\alpha = 0.916$

4.2 Κλίμακες Μέτρησης

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας μας αποτελείται από 31 ερωτήματα. Κατά την σύνταξη του έγινε μελέτη τόσο από προηγούμενες εργασίες αλλά και η χρήση διαχρονικών ερωτημάτων από διάφορες έρευνες. Ο λόγος είναι η εξασφάλιση σε μεγάλο βαθμό της αξιοπιστίας ώστε να μπορέσει η έρευνα να διεκπεραιωθεί.

Χαρακτηριστικά δείγματα ερωτημάτων που σχετίζονταν με την έννοια της ταπεινότητας είναι: “Ο/Η προϊστάμενος μου ζητάει βοήθεια όταν δε γνωρίζει κάτι”, “Ο/Η προϊστάμενος μου επικροτεί την προσπάθεια και την συνεισφορά των άλλων” και “Ο/Η προϊστάμενος μου είναι ανοιχτός σε κριτική είτε θετική είτε αρνητική”. Για την απολογία τέθηκαν τα εξής ερωτήματα: “Ο/Η προϊστάμενος μου παραδέχεται όταν κάνει λάθος” και “Ο/Η προϊστάμενος μου απολογείται όταν κάνει λάθος”. Όσον αφορά την εργασιακή απόδοση διατυπώθηκαν τα εξής ερωτήματα: “Ανταποκρίνομαι στα καθήκοντα που μου έχουν ανατεθεί” και “Δεν προσπαθώ να εκτελέσω επαρκώς τα καθήκοντα μου”. Για την οργανωτική δέσμευση διατυπώθηκαν τα εξής ερωτήματα: “Νιώθω μέρος του οργανισμού που εργάζομαι” και “Θέλω να εργάζομαι στον οργανισμό για μεγάλο χρονικό διάστημα”. Και τέλος, όσον αφορά την απολογία του ηγέτη σε σχέση με την μετασχηματιστική ηγεσία τέθηκαν τα εξής ερωτήματα: “Ο/Η προϊστάμενος μου ενεργεί ηθικά” και “Ο/Η προϊστάμενος μου διακατέχεται από αρχές, ιδανικά και αξίες”.

Η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε εξ ολοκλήρου κατά τη διάρκεια σύνταξης του ερωτηματολογίου, είναι η κλίμακα Likert πέντε στοιχείων (five – item Likert scale). Δηλαδή έχει διαβάθμιση πέντε μονάδων και καλείται ο ερωτώμενος να διαλέξει για μια ερώτηση από το 1 μέχρι το 5 με την εξής επεξήγηση: 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Μάλλον διαφωνώ, 3 = Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4 = Μάλλον συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα. Μετέπειτα αφού συλλέχθηκαν οι απαντήσεις πραγματοποιήθηκε κωδικοποίηση του ερωτηματολογίου για καλύτερα αποτελέσματα κατά τη διάρκεια επεξεργασίας των συλλεγόμενων στοιχείων.

Η κωδικοποίηση που έγινε ήταν η πιο κάτω:

- **Για το φύλο:**
 - 1 = Άντρας
 - 2 = Γυναίκα

- **Για την ηλικία:**
 - 1 = 18 έως 29 χρονών
 - 2 = 30 έως 39 χρονών
 - 3 = 40 έως 49 χρονών
 - 4 = 50 έως 64 χρονών
 - 5 = άνω των 65 χρονών

- **Για το επίπεδο εκπαίδευσης:** 1 = απόφοιτος γυμνασίου/λυκείου
 2 = απόφοιτος τεχνικής/ξενοδοχειακής
 3 = απόφοιτος κολλεγίου/σχολής
 4 = απόφοιτος πανεπιστημίου
 5 = κάτοχος μεταπτυχιακού/διδακτορικό
 6 = άλλο

- **Για το καθεστώς εργασίας:** 1 = Μόνιμος/η
 2 = Συμβασιούχος/α
 3 = Εκπαιδευόμενος/η
 4 = Άλλο

- **Για το χρόνο συνολικής επαγγελματικής εμπειρίας:**
 1 = 0 έως 5 χρόνια
 2 = 5 έως 10 χρόνια
 3 = 10 έως 20 χρόνια
 4 = πάνω από 20 χρόνια

- **Για το χρόνο προϋπηρεσίας στον παρόντα οργανισμό:**
 1 = 0 έως 5 χρόνια
 2 = 5 έως 10 χρόνια
 3 = 10 έως 20 χρόνια
 4 = πάνω από 20 χρόνια

Κεφάλαιο 5

Αποτελέσματα

Στο κεφάλαιο αυτό παρατίθενται τα αποτελέσματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε μέσω του προγράμματος SPSS σε μορφή πινάκων, για τη διεκπεραίωση της διατριβής. Πραγματοποιήθηκε έλεγχος εγκυρότητας των παραγόντων που σχετίζονται με την ταπεινότητα της απολογίας του ηγέτη μέσω της παραγοντικής ανάλυσης (factor analysis). Οι παράγοντες που είχαν ελεγχθεί είναι η ταπεινότητα του ηγέτη (LM), η απολογία του ηγέτη (LA), εργασιακή απόδοση (JP), η οργανωτική δέσμευση (OC) και η σχέση της απολογίας του ηγέτη με την μετασχηματιστική ηγεσία (LATL). Τα αποτελέσματα φαίνονται στον πίνακα που ακολουθεί πιο κάτω:

Παραγοντική Ανάλυση^a

	1	2	3	4	5
LH2	.783	-.116	.047	-.104	.058
LH3	.608	-.044	-.016	.032	.083
LH4	.771	-.231	-.034	.043	.170
LH5	.852	-.253	-.061	-.007	.080
LH6	.798	-.273	-.052	.135	.118
LH7	.714	-.051	-.141	-.059	.067
LA2	-.568	.413	-.008	.214	.199
LA5	-.292	.512	-.280	.266	.292
LA6	-.280	.599	-.206	.327	.455
JP1	.202	.007	.798	.175	-.042
JP2	.269	-.048	.799	.265	.019
JP3	.233	.129	.754	.284	.156
OC1	.463	.589	-.121	.212	-.427
OC2	.536	.576	.012	-.050	-.346
OC3	.380	.414	.211	-.495	.415
OC4	.323	.435	.198	-.464	.076
OC5	.462	.460	.195	-.174	-.369
OC6	.520	.487	.015	-.192	.125
LATL1	.679	.175	-.295	.350	-.184
LATL2	.736	.083	-.175	.181	-.062
LATL3	.818	-.074	-.080	.079	.136
LATL4	.816	-.160	-.103	.004	.087
LATL5	.809	.022	-.143	.096	.105
LATL6	.883	-.060	-.112	.020	.074

Table 5.1: Εγκυρότητα των παραγόντων

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που προέκυψαν, φαίνεται πως ο παράγοντας ένα σχετίζεται με την ταπεινότητα του ηγέτη (LH) και με την σχέση της απολογίας του ηγέτη με την μετασχηματιστική ηγεσία (LATL), ο παράγοντας δύο σχετίζεται με την οργανωτική δέσμευση (OC), ο παράγοντας τρία σχετίζεται με την εργασιακή απόδοση (JP), ο παράγοντας τέσσερα σχετίζεται λιγότερο με την απολογία του ηγέτη (LA) και ο παράγοντας 5 σχετίζεται και αυτός με την απολογία του ηγέτη (LA).

Στον επόμενο πίνακα φαίνονται τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης (μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις των μεταβλητών.

Περιγραφική Στατιστική

	Φύλο	Ηλικία	Επίπεδο Εκπαίδευσης	Το καθεστώς εργασίας σας	Χρόνος συνολικής επαγγελματικής εμπειρίας	Χρόνος προϋπηρεσίας στον παρόντα οργανισμό	LH	LA	JP	OC	LATL
Μέση τιμή	1.46	2.07	3.81	1.36	2.23	1.57	3.9088	2.5974	3.9051	3.9192	3.7192
Τυπική απόκλιση	.500	.706	1.301	.854	.961	.825	.86431	.56749	.45178	.73700	.99526

Table 5.2: Στατιστική ανάλυση

Στον πίνακα που ακολουθεί έγινε η στατιστική ανάλυση για να βρεθούν οι συντελεστές συσχέτισης του Pearson με τις μεταβλητές πιο πάνω και επιπλέον οι συντελεστές συσχέτισης των μεταβλητών με τα δημογραφικά στοιχεία και τα στοιχεία απασχόλησης. (δεν έγινε χρήση της μεταβλητής της απολογίας του ηγέτη (LA))

Συντελεστής συσχέτισης των τεσσάρων μεταβλητών με τα δημογραφικά στοιχεία

		LH	JP	OC	LATL	Φύλο	Ηλικία	Επίπεδο Εκπαίδευσης	Το καθεστώς εργασίας σας	Χρόνος συνολικής επαγγελματικής εμπειρίας	Χρόνος προϋπηρεσίας στον παρόντα οργανισμό
LH	Pearson Correlation	1	.194*	.434**	.779**	.062	-.147	-.106	.144	-.073	-.128
JP	Pearson Correlation	.194*	1	.206*	.179*	.087	.029	.050	.133	.101	-.003
OC	Pearson Correlation	.434**	.206*	1	.531**	-.028	-.007	-.151	-.013	.045	.112
LATL	Pearson Correlation	.779**	.179*	.531**	1	-.010	-.079	-.248**	.117	-.037	-.147
Φύλο	Pearson Correlation	.062	.087	-.028	-.010	1	-.245**	.137	.024	-.030	-.059
Ηλικία	Pearson Correlation	-.147	.029	-.007	-.079	-.245**	1	-.146	.035	.753**	.490**
Επίπεδο Εκπαίδευσης	Pearson Correlation	-.106	.050	-.151	-.248**	.137	-.146	1	.021	-.132	-.071
Το καθεστώς εργασίας σας	Pearson Correlation	.144	.133	-.013	.117	.024	.035	.021	1	.039	-.118
Χρόνος συνολικής επαγγελματικής εμπειρίας	Pearson Correlation	-.073	.101	.045	-.037	-.030	.753**	-.132	.039	1	.596**
Χρόνος προϋπηρεσίας στον παρόντα οργανισμό	Pearson Correlation	-.128	-.003	.112	-.147	-.059	.490**	-.071	-.118	.596**	1

*. Correlation is significant at the 0.05 level

**.. Correlation is significant at the 0.01 level

Table 5.3: Συντελεστές συσχέτισης Pearson

Από τον πιο πάνω πίνακα παρατηρώντας την ανάλυση του προκύπτουν τα πιο κάτω αποτελέσματα:

- ➔ Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής απόδοσης και του συντελεστή συσχέτισης Pearson αφού το $r = 0.194$, με συσχέτιση σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05. Άρα τα αποτελέσματα επιβεβαιώνουν την υπόθεση ότι η ταπεινότητα του ηγέτη σχετίζεται θετικά με την εργασιακή απόδοση.
- ➔ Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της οργανωτικής δέσμευσης και του συντελεστή συσχέτισης Pearson αφού το $r = 0.434$, με συσχέτιση σε επίπεδο σημαντικότητας 0,01. Άρα τα αποτελέσματα επιβεβαιώνουν την υπόθεση ότι η ταπεινότητα του ηγέτη σχετίζεται θετικά με την οργανωτική δέσμευση.
- ➔ Υπάρχει σημαντικά θετική συσχέτιση μεταξύ της σχέσης της απολογίας του ηγέτη με τη μετασχηματιστική ηγεσία και του συντελεστή συσχέτισης Pearson αφού το $r = 0.779$, με συσχέτιση σε επίπεδο σημαντικότητας 0,01. Άρα τα αποτελέσματα επιβεβαιώνουν την υπόθεση ότι η ταπεινότητα του ηγέτη σχετίζεται θετικά με τη σχέση μεταξύ της απολογίας του ηγέτη και της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Επιπλέον για την εύρεση περισσότερων αποτελεσμάτων σε συνδυασμό με την μεταβλητή της απολογίας του ηγέτη (LA) που δεν χρησιμοποιήθηκε προηγουμένως, μέσω του προγράμματος SPSS έγινε σύμπτυξη των μεταβλητών της ταπεινότητας του ηγέτη (LH) και της απολογίας του ηγέτη (LA), σε μια νέα μεταβλητή συνδυασμό της ταπεινότητας και της απολογίας, την (LHLA). Στον πίνακα που ακολουθεί έγινε η στατιστική ανάλυση για να βρεθούν ξανά οι συντελεστές συσχέτισης του Pearson με τις μεταβλητές και τα δημογραφικά στοιχεία και στοιχεία απασχόλησης.

Συντελεστής συσχέτισης των τεσσάρων μεταβλητών με τα δημογραφικά στοιχεία

		LHLA	JP	OC	LATL	Φύλο	Ηλικία	Επίπεδο Εκπαίδευσης	Το καθεστώς εργασίας σας	Χρόνος συνολικής επαγγελματικής εμπειρίας	Χρόνος προϋπηρεσίας στον παρόντα οργανισμό
LHLA	Pearson Correlation	1	.132	.508**	.688**	.040	-.136	-.074	.074	-.104	-.104
JP	Pearson Correlation	.132	1	.206*	.179*	.087	.029	.050	.133	.101	-.003
OC	Pearson Correlation	.508**	.206*	1	.531**	-.028	-.007	-.151	-.013	.045	.112
LATL	Pearson Correlation	.688**	.179*	.531**	1	-.010	-.079	-.248**	.117	-.037	-.147
Φύλο	Pearson Correlation	.040	.087	-.028	-.010	1	-.245**	.137	.024	-.030	-.059
Ηλικία	Pearson Correlation	-.136	.029	-.007	-.079	-.245**	1	-.146	.035	.753**	.490**
Επίπεδο Εκπαίδευσης	Pearson Correlation	-.074	.050	-.151	-.248**	.137	-.146	1	.021	-.132	-.071
Το καθεστώς εργασίας σας	Pearson Correlation	.074	.133	-.013	.117	.024	.035	.021	1	.039	-.118
Χρόνος συνολικής επαγγελματικής εμπειρίας	Pearson Correlation	-.104	.101	.045	-.037	-.030	.753**	-.132	.039	1	.596**
Χρόνος προϋπηρεσίας στον παρόντα οργανισμό	Pearson Correlation	-.104	-.003	.112	-.147	-.059	.490**	-.071	-.118	.596**	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level

* . Correlation is significant at the 0.05 level

Table 5.4: Συντελεστές συσχέτισης Pearson (LHLA)

Από τα αποτελέσματα του τελευταίου πίνακα παρατηρούμε ότι δεν υπάρχουν μεγάλες διαφορές από προηγουμένως που δεν χρησιμοποιήθηκε η μεταβλητή (LA). Τα αποτελέσματα είναι:

- ➔ Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής απόδοσης και του συντελεστή συσχέτισης Pearson αφού το $r = 0.132$, χωρίς συσχέτιση σε επίπεδο σημαντικότητας. Άρα τα αποτελέσματα επιβεβαιώνουν την υπόθεση ότι η ταπεινότητα του ηγέτη σχετίζεται θετικά με την εργασιακή απόδοση.
- ➔ Υπάρχει πιο ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ της οργανωτικής δέσμευσης και του συντελεστή συσχέτισης Pearson αφού το $r = 0.508$, με συσχέτιση σε επίπεδο σημαντικότητας 0,01. Άρα τα αποτελέσματα επιβεβαιώνουν την υπόθεση ότι η ταπεινότητα του ηγέτη σχετίζεται θετικά με την οργανωτική δέσμευση.
- ➔ Υπάρχει σε σύγκριση με προηγουμένως μια πιο ελαφρώς θετική συσχέτιση μεταξύ της σχέσης της απολογίας του ηγέτη με τη μετασχηματιστική ηγεσία και του συντελεστή συσχέτισης Pearson αφού το $r = 0.688$, με συσχέτιση σε επίπεδο σημαντικότητας 0,01. Άρα τα αποτελέσματα επιβεβαιώνουν την υπόθεση ότι η ταπεινότητα του ηγέτη σχετίζεται θετικά με τη σχέση μεταξύ της απολογίας του ηγέτη και της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Κεφάλαιο 6

Συμπεράσματα

6.1 Θεωρητική συζήτηση

Μία πολύ σημαντική παράμετρος στο σύγχρονο εργασιακό κόσμο, αποτελεί η ηγεσία ενός οργανισμού με καταλυτικό ρόλο στην ανάπτυξη και την μελλοντική σταδιοδρομία του. Μία σωστή διαχείριση από πλευράς της ηγεσίας θα έχει καθοριστική συμβολή στη βιωσιμότητα, την ευημερία και την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού (Μπουραντάς 2005).

Η έννοια της ταπεινότητας έγινε προσπάθεια να οριστεί, καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι αποτελεί μια πολυσύνθετη έννοια, με πολλές θετικές διαστάσεις. Στη μελέτη που έχει γίνει, έχει πλήρως αποσαφηνιστεί ότι η σύνδεση της ταπεινότητας ως χαρακτηριστικό αδυναμίας, έλλειψης αυτοσεβασμού, αίσθηση κατωτερότητας είναι εντελώς λανθασμένη, ενώ αντίθετα αποτελεί ένα πολύ δυνατό χαρακτηριστικό – προτέρημα που συνάδει τόσο με τα αποτελέσματα της έρευνας μας αλλά και άλλων ερευνών (Morris, Brotheridge & Urbanski 2005: 1323-1350, Nielsen, Marrone & Slay 2010: 33-43). Η ηγεσία όπως αναφέρθηκε πιο πάνω, ένας σωστός ηγέτης μπορεί να έχει σημαντικό ρόλο στην εξέλιξη ενός οργανισμού. Η σύνδεση της ηγεσίας μαζί με την ταπεινότητα οδηγεί σε αποτελέσματα πέρα οποιονδήποτε προσδοκιών.

Ο άνθρωπος ηγέτης σε κάποιες κρίσιμες στιγμές μπορεί να κάνει κάποιο λάθος ή μια λάθος διαχείριση με αποτέλεσμα να εκθέσει ή και να προσβάλει κάποιο υφιστάμενο του. Η απολογία όπως έχει οριστεί και προηγουμένως, είναι μια πράξη στην οποία προβαίνει ένα άτομο για να προσπαθήσει να πάρει συγχώρεση από το άτομο το οποίο έβλαψε. Ένας ηγέτης είναι πολύ σημαντικό να μπορεί να απολογείται. Ένας ηγέτης που χαρακτηρίζεται από ταπεινότητα, εκφράζοντας μια ειλικρινή απολογία, τότε όχι απλά θα λάβει συγχώρεση, μπορεί να κερδίσει ακόμη περισσότερα. Ο υφιστάμενος

λαμβάνοντας μια ειλικρινή απολογία, θεωρεί ότι έχει απέναντι του ένα ηγέτη ηθικό, με ιδανικά και αξίες, που δεν φοβάται να εκτεθεί, θεωρώντας ότι μπορεί να τον εμπιστευτεί, με αποτέλεσμα ακόμη μεγαλύτερα ποσοστά δέσμευσης, τόσο προς τον ηγέτη αλλά και στον οργανισμό. Σε περίπτωση ενός μη ταπεινού ηγέτη, μια ανειλικρινής απολογία ή ακόμη μη απολογία, τότε χάνεται εντελώς η εμπιστοσύνη, οι υφιστάμενοι δε θεωρούν ότι μπορεί να βασιστούν σε αυτόν, με αποτέλεσμα να μην είναι ικανοποιημένοι και να δεσμεύονται πολύ λιγότερο.

Οι ταπεινοί ηγέτες είναι άτομα με όραμα που μπορούν να παρακινήσουν τους γύρω τους να τους ακολουθήσουν. Σκοπός τους είναι η δημιουργία δεσμών μεταξύ τους, αναπτύσσοντας μια ομάδα όπου ο καθένας θα είναι πρόθυμος να μάθει, δεν χωράνε εγωιστικές συμπεριφορές, παραδέχονται τα λάθη και τα διορθώνουν, δεν φοβούνται να απολογηθούν, προσπαθούν να βελτιώσουν την ατομική τους απόδοση ζητώντας ιδέες και απόψεις. Αυτό οδηγεί στη γενική βελτίωση της ομάδας, έτσι φαίνεται πως η ταπεινότητα συμβάλλει απολύτως θετικά στην εργασιακή απόδοση. Αν ο ηγέτης χαρακτηρίζεται από ταπεινότητα, τότε η ταπεινότητα του αυτή θα "γεννήσει" ταπεινότητα κάνοντας τα μέλη της ομάδας να αρχίσουν να συμπεριφέρονται ταπεινά, αναζητώντας τη μάθηση, την ενασχόληση με περισσότερες δραστηριότητες από όσες νόμιζαν ότι μπορούσαν να διαχειριστούν, αυξάνοντας κατά πολύ την προσωπική τους απόδοση.

Όλες οι πιο πάνω συμπεριφορές που προέρχονται από μια ταπεινή ηγεσία, θα οδηγήσουν τα άτομα να δημιουργήσουν μια συναισθηματική δέσμευση με τον οργανισμό. Τα άτομα ταυτίζονται πλήρως, προσπαθώντας πάντα για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα λόγω της συναισθηματικής τους ικανοποίησης (Allen & Meyer, 1990: 1-18). Νιώθουν να αποτελούν μέρος του οργανισμού, ζητούνται οι απόψεις τους σε διάφορα ζητήματα, τους δίνεται το θάρρος να λαμβάνουν μέρος σε σημαντικές αποφάσεις, με αποτέλεσμα να βάζουν το συμφέρον του οργανισμού πιο πάνω από το προσωπικό. Έτσι σύμφωνα και με τα ευρήματα της έρευνας μας η ταπεινότητα στην απολογία του ηγέτη αποτελεί σημαντικό παράγοντα της οργανωτικής δέσμευσης. Πράγμα το οποίο επιβεβαιώνεται και από προ υπάρχουσες έρευνες (Vera & Rodriguez 2004: 393-408).

Η ταπεινότητα σε ένα οργανισμό και κυρίως στους ηγέτες φαίνεται να οδηγεί σε συμπεριφορές οι οποίες θα δημιουργήσουν υποστηρικτικές σχέσεις, κοινωνικοποίηση

μεταξύ των εργαζομένων και ηγεσία διαμέσου της συμμετοχής (Morris, Brotheridge & Urbanski 2005: 1323-1350). Γενικά η ταπεινή ηγεσία έχει σαν σκοπό τη δημιουργία ενός κοινωνικοποιημένου συνόλου, το οποίο θα έχει τη δυνατότητα να διδαχθεί, να διδάξει, να αναζητά συνεχώς την μάθηση, να δραστηριοποιείται, να αναζητά ανατροφοδότηση, να διορθώνει τα λάθη, να βελτιώνεται, να έχει ένα σκοπό, τη δημιουργία μιας ομάδας που θα προσπαθεί ο καθένας ώστε να παραχθεί το καλύτερο δυνατό ομαδικό αποτέλεσμα.

Σκοπός του ταπεινού ηγέτη είναι να υλοποιήσει το μεγάλο όραμα του, για τον οργανισμό. Για να επιτευχθεί ο στόχος αυτός, προσπαθούν να εμπνεύσουν τους υφισταμένους μέσω διαφόρων δραστηριοτήτων, να συζητούν μαζί τους, να εργάζονται μαζί τους, προσπαθώντας να τους παρακινήσουν ώστε να συνδέσουν τις ιδέες τους προς το όραμα αυτό (Nielsen, Marrone & Slay 2010: 33-43). Κάθε ταπεινός ηγέτης είναι έτοιμος να προστατέψει την ομάδα του από οποιαδήποτε κακόβουλη ενέργεια. Προτιμά να υποβιβάσει τον εαυτό του παρά να προσβάλουν κάποιο μέλος της ομάδας του. Είναι πάντα πρόθυμος να βοηθήσει όποιον τον έχει ανάγκη, έχει ο ίδιος την ανάγκη να κάνει διάλογο, ζητάει συμβουλές, ζητάει βοήθεια όταν δεν γνωρίζει κάτι, δέχεται τις ιδέες και τις απόψεις πριν πάρει κάποιες σημαντικές αποφάσεις. Το αποτέλεσμα είναι η δημιουργία μιας ομάδας – οικογένειας. Μιας ομάδας που μέσα σε αυτή τη συνεχής αναπτυσσόμενη παγκόσμια αγορά εργασίας που συνεχώς εξελίσσεται, θα μπορέσει να επιβιώσει αλλά και να αναπτυχθεί χάρις την συνεργασία και την αλληλοκάλυψη των μελών της. Η αναζήτηση της μάθησης, η παραδοχή των λαθών τους αλλά και η συνεχής προσπάθεια βελτίωσης και ελαχιστοποίησης των λαθών, είναι αυτά τα χαρακτηριστικά που θα τους βοηθήσουν να επιβιώσουν, να αναπτυχθούν και να αποδίδουν συνεχώς καλύτερα μέσα σε αυτό το σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της μελέτης μας, φαίνεται η ταπεινότητα να έχει σημαντικό ρόλο στη σχέση μεταξύ της απολογίας του ηγέτη και της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Σκοπός της ηγεσίας αυτής, τρόπος λειτουργίας αλλά και διοίκησης, είναι να οδηγήσει ένα οργανισμό στην υλοποίηση του οργανωτικού του οράματος, να επιτύχει δηλαδή την αποστολή και τους στόχους της. Ο τρόπος που το επιτυγχάνει είναι να δώσει στον ηγέτη όλα εκείνα που θα το βοηθήσουν να αναπτύξει τους ακόλουθους του (Bass & Riggio 2006). Ο μετασχηματιστικός ηγέτης έχει σαν κύρια συμπεριφορά την άσκηση της εξιδανικευμένης επιρροής. Δηλαδή οι υφιστάμενοι να ταυτιστούν μαζί

τους και να τους ακολουθούν στην ηγεσία τους. Στόχους τους είναι να βοηθούν, να στηρίζουν και να καθοδηγούν τους υφισταμένους ενθαρρύνοντας τους σε κάθε νέο βήμα που προσπαθούν να κάνουν. Επιπλέον, τους ενθαρρύνουν να εκφράζονται, να εισηγούνται τις ιδέες τους δίνοντας τους την αίσθηση ότι αποτελούν σημαντικό κομμάτι του οργανισμού. Αγατούν και προωθούν το διάλογο, δίνοντας την ελευθερία στους υφισταμένους να εκφράζονται ελεύθερα.

Αρκετοί υποστηρίζουν ότι οι “κρίσιμες στιγμές” δημιουργούν – κτίζουν την ηγεσία. Αν ο ηγέτης “έσφαλε”, τότε μπορεί να αδράξει την ευκαιρία μέσα από την απολογία του να οδηγήσει την κακή κατάσταση στον δρόμο της επιτυχίας. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, αν η απολογία του είναι ειλικρινής, εκφράζει την ταπεινότητα του μέσω αυτής, θα κερδίσει από τους υφισταμένους όχι μόνο την συγχώρεση τους αλλά και μεγάλη δέσμευση προς το πρόσωπο του. Αναγνωρίζουν στον ηγέτη τους την ηθική, ιδανικά και αξίες και ότι γενικά ενεργούν σωστά. Το αποτέλεσμα μιας ταπεινής απολογίας του ηγέτη είναι η άσκηση εξιδανικευμένης επιρροής προς τους υφισταμένους, ένα από τα κυριότερα χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η ταπεινότητα ουσιαστικά αποτελεί χαρακτηριστικό του μετασχηματιστικού ηγέτη. Η ταπεινότητα στην απολογία του ηγέτη αποτελεί φάρο της μετασχηματιστικής ηγεσίας, αφού η σωστή διαχείριση της, οδηγεί κατευθείαν στον τρόπο διοίκησης του μετασχηματιστικού ηγέτη.

6.2 Πρακτική συζήτηση

Στη πιο πάνω μελέτη αναδείχτηκε πόσο σημαντική αλλά και σπουδαία είναι η συμβολή της ειλικρινής απολογίας από τον ηγέτη ο οποίος χαρακτηρίζεται από την αρετή της ταπεινότητας. Ένα χαρακτηριστικό που αν πραγματικά υπάρχει τόσο στους ηγέτες αλλά και στους υφισταμένους, μπορεί να αλλάξει ριζικά ένα οργανισμό προς τη θετική κατεύθυνση και να δημιουργήσει πολύ καλές προοπτικές. Έχει παρουσιαστεί η άμεση σχέση της ταπεινότητας με την εργασιακή απόδοση, την εργασιακή δέσμευση και στη σχέση της απολογίας του ηγέτη με την μετασχηματιστική ηγεσία.

Στη θεωρία όλα τα πιο πάνω ίσως φαίνονται εύκολα, όμως η πρακτική οδός είναι αρκετά δύσκολη. Αρχικά, ένας οργανισμός ειδικά με μεγάλο αριθμό προσωπικού είναι πάρα πολύ δύσκολο, από την κεφαλή της ηγεσίας μέχρι τον τελευταίο υφιστάμενο να

την καταρτίσει με άτομα τα οποία διακατέχονται από ταπεινότητα. Για να γίνει κάτι τέτοιο εφικτό πρέπει να εφαρμοστούν κάποια μέτρα ώστε να μπορέσει μελλοντικά να εφαρμοστεί.

Αρχικά οι επικεφαλής κάθε οργανισμού πρέπει πρώτα να κατανοήσουν και να αναγνωρίσουν την αξία της ταπεινότητας, έτσι ώστε να την εντάξουν στην στρατηγική τους και στην κουλτούρα του οργανισμού. Όλες οι συμπεριφορές της ταπεινότητας, όπως ο διάλογος, η ομαδικότητα, η εκτίμηση της συνεισφοράς του άλλου, δεν φθονούν τους άλλους, ζητούν συμβουλές, πρέπει να καταστούν καθημερινές λειτουργίες, ειδικά των προϊσταμένων σε ένα οργανισμό. Επιπλέον θα ήταν μια πολύ καλή μέθοδος η πρόσληψη ατόμων που μπορεί να διαφανεί στο χαρακτήρα τους η ταπεινότητα, έτσι αρχίζει η σταδιακή στελέχωση του οργανισμού με ταπεινά άτομα. Οι προαγωγές μέσα στον οργανισμό θα είναι πολύ καλύτερα να γίνονται εσωτερικά. Σε μια τέτοια περίπτωση, οι υπάλληλοι θα είναι συνεχώς υπό αξιολόγηση, έτσι μπορούν να γνωρίζουν όντως ποιοι είναι ταπεινοί και να προάγονται στις θέσεις προϊσταμένου εξασφαλίζοντας την ταπεινότητα σε αυτές τις θέσεις κλειδιά. Ακόμη ο οργανισμός πρέπει να είναι πολύ αυστηρός και να μη αποδέχεται καθόλου αλαζονικές τάσεις και άτομα που δείχνουν υπερβολική αυτοπεποίθηση. Όσοι δεν μπορούν ή δε θέλουν να ακολουθήσουν τη γραμμή του οργανισμού πρέπει να απομονώνονται αφού δεν είναι πρόθυμοι να γίνουν ομαδικοί, θα δημιουργήσουν προβλήματα στο εργασιακό περιβάλλον και στην ηθική που προσπαθεί να αναδείξει ο οργανισμός. Επιπλέον μια βοηθητική μέθοδος είναι η διεξαγωγή εκπαιδευτικών προγραμμάτων ώστε να εκπαιδευτούν κυρίως οι προϊστάμενοι σε θέματα όπως η αυτογνωσία, η δεκτικότητα, η προώθηση του διαλόγου και η ομαδικότητα. Λαμβάνοντας τη σωστή εκπαίδευση, τότε θα είναι οι ίδιοι σε θέση αφού έχουν αντιληφθεί και κατανοήσει τη σημασία της ταπεινότητας, να την μεταδώσουν στους υφισταμένους. Να τους διδάξουν την έννοια της ομάδας, τη συμπαράσταση και τη βοήθεια προς τους άλλους, την αναγνώριση των λαθών και την προσπάθεια για διορθώσει τους, να γνωρίσουν τον εαυτό τους, να αποκτήσουν αυτογνωσία, να είναι δηλαδή ταπεινοί. Όλα αυτά θα είναι καθοριστικός παράγοντας για να νιώθουν ικανοποιημένοι οι εργαζόμενοι, με αποτέλεσμα να αυξάνεται η εργασιακή απόδοση και οργανωτική δέσμευση. Το τελικό αποτέλεσμα είναι η αύξηση της κερδοφορίας του οργανισμού και η δημιουργία ενός κοινωνικού και ηθικά σωστού οργανισμού.

6.3 Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η παρούσα διατριβή υπόκειται σε κάποιους περιορισμούς που πιθανόν να επηρεάζουν τα αποτελέσματα της έρευνας μας. Αρχικά για να υπάρξουν πιο σωστά αποτελέσματα, πρέπει το δείγμα να ήταν πολύ μεγαλύτερο ώστε να πλησιάσουν τα αποτελέσματα στις σωστές αναλογίες. Η εργασιακή δομή σε όσους απάντησαν το ερωτηματολόγιο διαφέρει, με αποτέλεσμα οι απαντήσεις να μην είναι ομοιογενές γιατί οι εργαζόμενοι δεν έχουν τις ίδιες συνθήκες εργασίας και πιθανόν ούτε οι προϊστάμενοί τους να μην έχουν σχετικά κοινές απόψεις σε ότι αφορά την απολογία και κυρίως την ταπεινότητα. Έτσι μελλοντικές έρευνες θα ήταν καλύτερα να πραγματοποιούνταν συλλέγοντας δείγμα μόνο από ένα οργανισμό, για πιο ομοιογενές αποτελέσματα.

Η μελέτη γίνεται αποκλειστικά στο πως επιδρά η ταπεινότητα του ηγέτη και τι επιρροή έχει στους υφισταμένους. Τι γίνεται στην περίπτωση που κάποιοι υφιστάμενοι ίσως θεωρήσουν των “χαμηλών τόνων” ηγέτη τους ως αδύναμο και τότε υπάρξουν αρνητικές συνέπειες; Σε μελλοντικές έρευνες θα ήταν επίσης σημαντικό να εξεταστεί η αρνητική επίδραση της ταπεινότητας από τους ηγέτες σε ένα οργανισμό.

Σημαντικό είναι μια έρευνα να γίνεται σε μια περίοδο όπου γενικά στον κόσμο “δεν υπάρχουν” πολλά προβλήματα και θέματα που επηρεάζουν τον τρόπο ζωής. Για παράδειγμα ο πόλεμος στην Ουκρανία έχει επηρεάσει ένα τεράστιο μέρος του πληθυσμού στον κόσμο. Η οικονομική κρίση και η ακρίβεια που επικρατεί γενικά επηρεάζει τους εργαζόμενους, με αποτέλεσμα να είναι δυσαρεστημένοι, απογοητευμένοι και αυτή η δυσαρέσκεια και η απογοήτευση να διακρίνεται και στο εργασιακό περιβάλλον, άσχετα αν δεν προέρχεται από τον οργανισμό ή την ηγεσία. Επιπλέον πρόβλημα, η περίοδος της πανδημίας κατά την οποία ο κόσμος πολύ δύσκολες στιγμές, με εμφανές τα σημάδια σε μεγάλο ποσοστό ατόμων ακόμη και ένα χρόνο σχεδόν μετά.

Ακόμη μια περιοριστική παράμετρος είναι ότι όλα τα άτομα που έλαβαν μέρος στην έρευνα έχουν κοινή καταγωγή, άρα θα υπάρχει περιορισμένη δυνατότητα να έχουν εφαρμογή τα αποτελέσματα σε μεγαλύτερη γενίκευση. Δηλαδή σε οργανισμούς άλλων χωρών, δεν θα υπάρχει εφαρμογή γιατί διαφέρουν πολύ σε κουλτούρα, διαφορετικές οικονομικές καταστάσεις, κοινωνικές συνθήκες έχοντας εντελώς διαφορετικά πλαίσια εργασίας. Έτσι οι μεταβλητές που εξετάσαμε προηγουμένως, η εργασιακή απόδοση, η εργασιακή δέσμευση, η απολογία του ηγέτη σε σχέση με τη

μετασχηματιστική ηγεσία δεν θα μπορούν να έχουν την ίδια συσχέτιση, αφού θα έχουν διαφορετικά αποτελέσματα. Προτείνεται οι επόμενες έρευνες αν δεν μπορούν να πραγματοποιηθούν εκτός χώρας, να διαλέξουν δείγμα από οργανισμούς πιο πολυπολιτισμικούς για καλύτερα αποτελέσματα.

Επιπλέον πρέπει να είναι ξεκάθαρη η πορεία και το είδος ηγεσίας που ακολουθεί και ασκεί ένας οργανισμός. Για να μπορέσει η μελέτη και η έρευνα μας να έχει ανταπόκριση ο οργανισμός πρέπει να έχει τις "υποδομές" για να τις εφαρμόσει. Αν για παράδειγμα ο οργανισμός διοικείται από εγωκεντρικά άτομα, χωρίς θέληση για διάλογο, δεν είναι πρόθυμοι για δημιουργία δεμένων ομάδων, τότε η ταπεινότητα του ηγέτη δεν θα έχει καμιά επίδραση στους υφισταμένους αλλά και ευρύτερα στον οργανισμό.

Ακόμη για να έχουν υπόσταση και να μπορέσει η ταπεινότητα να έχει επίδραση στον οργανισμό, πρέπει αρχικά να δημιουργηθεί ένα περιβάλλον όπου όλοι οι υπάλληλοι λαμβάνουν την ίδια συμπεριφορά και αξιολόγηση. Δηλαδή να μηδενιστούν οι αντιλήψεις ανδροκρατίας και υποτίμησης του γυναικείου φύλου, να μην υπάρχουν καθόλου φυλετικές διακρίσεις ή θέματα με τις διαφορετικές θρησκείες και παραδόσεων των εργαζομένων. Αν υπάρχουν τέτοιες διακρίσεις τότε η λογική και η διοίκηση μέσω ταπεινότητας δεν μπορεί να λειτουργήσει.

Η ταπεινότητα ως χαρακτηριστικό λειτουργεί πολύ ευεργετικά τόσο για το άτομο που διακρίνεται από αυτή αλλά και για τους γύρω του. Η μελέτη επικεντρώθηκε στο πώς η ταπεινότητα επιδρά θετικά στη λειτουργία ενός οργανισμού γενικότερα. Μπορεί να έχει και αρνητικές συνέπειες; Η υπερβολική ειλικρίνεια που διακατέχει τα άτομα μπορεί κάποιες φορές να οδηγήσει σε αντίθετα αποτελέσματα; Μπορούν οι ταπεινοί ηγέτες να κάνουν τα πάντα, μερικές φορές πράγματα που δεν συμβαδίζουν με τις αρχές της ταπεινότητας, ώστε σε έκτακτες ανάγκες να επιβιώσει ο οργανισμός; Προτείνεται λοιπόν σε μελλοντικές μελέτες και έρευνες να εξεταστεί το ενδεχόμενο αρνητικών επιπτώσεων της ταπεινότητας στην ηγεσία και σε ποιες περιπτώσεις ίσως δεν ενδείκνυται.

Κεφάλαιο 7

Επίλογος

Σκοπός της παρούσας μελέτης ήταν να προσεγγίσει το θέμα της απολογίας του ηγέτη όταν αυτός έχει σαν κύριο χαρακτηριστικό του την ταπεινότητα. Η μελέτη επικεντρώθηκε κυρίως στις θετικές διαστάσεις που μπορεί να προσδώσει η ταπεινότητα τόσο στους υφισταμένους αλλά και την γενική θετική επίδραση προς τον εκάστοτε οργανισμό.

Αρχικά μελετήθηκαν και ορίστηκαν σαν γενικές έννοιες η απολογία, η αποτελεσματικότητα της απολογίας, η ταπεινότητα, η ηγεσία σε συνδυασμό με την ταπεινότητα, η σύνδεση της απολογίας με την ταπεινότητα, ορίστηκε η μετασχηματιστική ηγεσία και έγινε σύνδεση της με την απολογία. Τέλος, δόθηκε ο ορισμός της εργασιακής απόδοσης και της οργανωτικής δέσμευσης. Στην συνέχεια έγινε η ανάπτυξη τριών υποθέσεων. Η πρώτη ήταν πως η ταπεινότητα στην απολογία του ηγέτη σχετίζεται με την εργασιακή απόδοση, η δεύτερη πως η ταπεινότητα στην απολογία του ηγέτη συνδέεται με την εργασιακή δέσμευση, και η τρίτη πως η ταπεινότητα σχετίζεται με την σχέση της απολογίας του ηγέτη και της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Επιπλέον εκτός της μελέτης, έγινε έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίων και με τη στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων ερευνήθηκαν οι πιο πάνω συσχετίσεις.

Από τα αποτελέσματα της μελέτης αλλά και της έρευνας, φάνηκε ξεκάθαρα ο ρόλος της ταπεινότητας του ηγέτη σε ένα οργανισμό και η σημαντικότητα μιας ειλικρινής απολογίας. Τα χαρακτηριστικά αλλά και ο τρόπος διοίκησης και λειτουργίας ενός ταπεινού ατόμου είναι τέτοια, που μόνο οφέλη μπορεί να προσδώσει. Ένας ηγέτης που μοναδικός του στόχος είναι η συλλογικότητα, η ομαδικότητα, η δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης τόσο προς τον ίδιο αλλά και από συνάδελφο σε συνάδελφο,

με αποτέλεσμα να υπάρχει μια γενική ικανοποίηση στο προσωπικό, αφού διακρίνουν τη βοήθεια που έχουν για την εξέλιξη και την ανάπτυξη τους, με επακόλουθο η απόδοση αλλά και η συνεισφορά τους στον οργανισμό να αυξάνεται συνεχώς.

Η ταπεινή ηγεσία λοιπόν αποτελεί ένα πολύ σημαντικό "εργαλείο" στη φαρέτρα των σύγχρονων οργανισμών. Σε ένα πολύ σύγχρονο και συνεχώς εξελίξιμο εργασιακό περιβάλλον η ανάγκη για ταπεινή ηγεσία γίνεται όλο και πιο επιτακτική. Ένας σύγχρονος ηγέτης παρόλο που μπορεί να είναι αρκετά προικισμένος τόσο σε γνώσεις αλλά και σε εμπειρία, δυστυχώς δεν μπορεί να γνωρίζει τα πάντα, έτσι με την συνεισφορά των υφισταμένων, της ομαδικής συνεννόησης και εργασίας μπορούν να επιτευχθούν οι στόχοι για την ανάπτυξη του οργανισμού.

Βιβλιογραφία

- Γιάβρης, Α. (1990) *Η Οργάνωση Του Λόγου*, 101-102. Αθήνα: Gutenberg.
- Μπουραντάς, Δ. (2005) *Ηγεσία : Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.
- Allan, A., Allan, M. M., Kaminer, D., & Stein, D. J. (2006) Exploration of the Association between Apology and Forgiveness Amongst Victims of Human Rights Violations. *Behavioural Sciences and the Law*, 24, 87-102.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990) The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989) Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14/1, 20–39.
- Bachman, G. F. & Guerrero, L. K. (2006) Forgiveness, apology, and communicative responses to hurtful events. *Communication Reports*, 19/1, 45-56.
- Barrick, M. R., & 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. (1996) *A New Paradigm of Leadership: An Inquiry into Transformational Leadership*. Alexandria, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioural and Social Sciences.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1993) Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*, 17/1, 112-121.
- Bass, B. M. & Riggio R. (2006) *Transformational leadership*. London: Laurence Erlbaum Associates.
- Bennett, M. & Earwaker, D. (1994) Victims Responses to Apologies: The Effects of Offender Responsibility and Offense Severity. *The Journal of Social Psychology*, 134/4, 457-464.
- Berger, C. R., Calabrese, R. J. (1975) Some Exploration in Initial Interaction and Beyond: Toward a Developmental Theory of Communication. *Human Communication Research*, 1, 99–112.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993) *Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993) *A Theory of Performance*. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Collins, J. (2001) Level 5 leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve. *Harvard Business Review*, 66-76.
- Collis, D.J. and Montgomery, C.A. (1995) Competing on Resources Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 73, 118-128.
- Davis, D. E., Worthington, E. L., Jr., & Hook, J. N. (2010) Humility: Review of Measurement Strategies and Conceptualization as Personality Judgment. *The Journal of Positive Psychology*, 5/4, 243-252.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (2000) *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Cambridge, MA: Basic Books.
- De Cremer, D. & Schouten, B. C. (2008) When Apologies for Injustice Matter: The Role of Respect. *European Psychologists*, 13/4, 239-247.
- Edwards, B. D., Bell, S. T., Arthur, Jr, W., & Decuir, A. D. (2008) Relationships Between Facets of Job Satisfaction and Task and Contextual Performance. *Applied Psychology*, 57/3, 441-465.
- Eragula, R. (2015) Humility in Leadership. *Advances in Economics and Business Management*, 2/8, 786-789
- Exline, J. J., Deshea, L., & Holeman, V. T. (2007) Is Apology Worth the Risk? Predictors, Outcomes, and Ways to Avoid Regret. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 26/4, 479-504.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001) Relationship of Core Self-evaluations Traits-self-esteem, Generalized Self-efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability-with Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86/1, 80.
- Locke, E. A. (1970) Job Satisfaction and Job Performance: A Theoretical Analysis. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 5/5, 484-500.
- Lord, R. G., & Maher, K. J. (1990) Perceptions of Leadership and Their Implications In Organizations. In J. S. Carroll (Ed.), *Applied Social Psychology and Organizational 166 settings*. Hillsdale. NJ: Erlbaum.
- Meyer J.P. & Allen N.J. (1991) A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1/1, pp. 61-89.
- Miller, K. D., & Bromiley, P. (1990) Strategic Risk and Corporate Performance: An Analysis of Alternative Risk Measures. *Academy of Management Journal*, 33/4, 756-779.
- Morris, J. A., Brotheridge, C. M., & Urbanski, J. C. (2005) Bringing Humility to Leadership: Antecedents and Consequences of Leader Humility. *Human Relations*, 58/10, 1323-1350.

- Motowidlo, S.J., Borman, W.C. & Schmit, M.J. (1997) A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. *Human Performance*, 10, 71-83.
- Motowidlo, S. J., & Kell, H. J. (2012). Job Performance. *Handbook of Psychology*, 2, 82-130.
- Nielsen R. & Marrone J.A., (2018). Humility: Our Current Understanding of the Construct and its Role in Organizations. *International Journal of Management Reviews*, 20, 805-824.
- Nielsen, R., Marrone, J. A., & Slay, H. S. (2010) A New Look at Humility: Exploring the Humility Concept and its role in Socialized Charismatic Leadership. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 17/1, 33-43.
- Ou A.Y., Seo J.J., Choi D., Hom P.W. (2016) When can Humble Top Executives Retain Middle Managers? The Moderating Role of Top Management Team Faultiness. *Academy of Management Journal*.
- Ou A.Y., Tsui A.S., Kinicki A.J., Waldman D.A., Xiao Z., Song L.J. (2014) Humble Chief Executive Officers' Connections to Top Management Team Integration and Middle Managers' Responses. *Administrative Science Quarterly*, 59, 34-72.
- Ou, A. Y., Waldman, D. A., & Peterson, S. J. (2018) Do humble CEOs matter? An Examination of CEO Humility and Firm Outcomes. *Journal of Management*, 44/3, 1147-1173.
- Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R., 2013. Expressed Humility in Organizations: Implications for Performance, Teams, and Leadership. *Organization Science*, 24/5, 1517–1538.
- Porter, M. E. (1979) "How Competitive Forces Shape Strategy." *Harvard Business Review* 57, 2, 137–145.
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015) Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717–725.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010) Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*, 53/3, 617-635.
- Richards, N. (1988). Is Humility a Virtue? *American Philosophical Quarterly*, 25/3, 253-259.
- Sinangil, H. K., & Ones, D. S. (2003) Gender Differences in Expatriate Job Performance. *Applied Psychology*, 52(3), 461–475.
- Spreitzer, G. M. (2008), Taking stock: A Review of more than Twenty Years of Research on Empowerment at Work. *Handbook of Organizational Behaviour*, 1, 54-72.
- Tangney, J. P. (2000) Humility: Theoretical Perspectives, Empirical Findings and Directions for Future Research, *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19/1, 70-82

Templeton, J. M. (1997) *Worldwide Laws of Life*. Philadelphia: Templeton Foundation Press.

Tucker, S., Turner, N., Barling, J., Reid, E. M., & Elving, C. (2006) Apologies and Transformational Leadership. *Journal of Business Ethics*, 63, 195-207.

Vera, D. & Rodriguez-Lopez, A. (2004) Strategic Virtues: Humility as a Source of Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 33, 393–408.

Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο

Πιο κάτω παρουσιάζεται το ερωτηματολόγιο της έρευνας και τα αποτελέσματα των απαντήσεων των συμμετεχόντων.

Έρευνα – Φόρμα συλλογής δεδομένων

Αγαπητοί/ες Κύριοι/ες

Σας παρακαλούμε όπως αφιερώσετε λίγο από το χρόνο σας για τη συμπλήρωση του πιο κάτω ερωτηματολογίου. Η έρευνα αποσκοπεί στη διερεύνηση της εργασιακής συμπεριφοράς στους οργανισμούς. Παρακαλούμε όπως απαντήσετε με ειλικρίνεια σε όλες τις ερωτήσεις. Να θυμάστε πως δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις, παρά μόνο ειλικρινείς απόψεις. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και δεν μπορούν να συνδεθούν οι απαντήσεις με συγκεκριμένα πρόσωπα ή οργανισμούς. Οι απαντήσεις είναι αυστηρά εμπιστευτικές στο πλαίσιο των κανόνων ηθικής και δεοντολογίας και δεν θα χρησιμοποιηθούν για άλλους σκοπούς πέραν από αυτούς της έρευνας.

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Φύλο *

Γυναίκα

Άνδρας

Ηλικία *

Κείμενο σύντομης απάντησης

Επίπεδο Εκπαίδευσης *

- Απόφοιτος Γυμνασίου/Λυκείου
- Απόφοιτος Τεχνικής/Ξενοδοχειακής σχολής
- Απόφοιτος Κολλεγίου
- Απόφοιτος Πανεπιστημίου
- Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου
- Άλλο...

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ

Το καθεστώς εργασίας σας *

- Μόνιμος/η
- Συμβασιούχος/α
- Εκπαιδευόμενος/η
- Άλλο...

Χρόνος συνολικής επαγγελματικής εμπειρίας *

Κείμενο σύντομης απάντησης

Χρόνος προϋπηρεσίας στον παρόντα οργανισμό *

Κείμενο σύντομης απάντησης

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

Παρακαλώ επιλέξτε την απάντηση που αντιστοιχεί στο βαθμό συμφωνίας/διαφωνίας σας με τις παρακάτω απόψεις στην κλίμακα από 1 έως 5. (1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=Μάλλον διαφωνώ, 3=Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4=Μάλλον συμφωνώ, 5=Συμφωνώ απόλυτα

Ο/Η προϊστάμενος/η μου ζητάει βοήθεια όταν δε γνωρίζει κάτι. *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Ο/Η προϊστάμενος/η μου αναζητά το διάλογο. *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Ο/Η προϊστάμενος/η μου κάποιες φορές προωθεί τις ιδέες και τις απόψεις των άλλων. *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Ο/Η προϊστάμενος/η μου επικροτεί την προσπάθεια και την συνεισφορά των άλλων. *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Ο/Η προϊστάμενος/η μου σέβεται και εκτιμά τους άλλους. *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Ο/Η προϊστάμενος/η μου δίνει απλόχερα τη βοήθεια του στους άλλους. *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι ανοιχτός στην κριτική είτε θετική είτε αρνητική. *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Ο/Η προϊστάμενος/η μου παραδέχεται όταν έχει κάνει λάθος. *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Ο/Η προϊστάμενος/η μου όταν κάνει λάθος αντιδρά εσφαλμένα. *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Ο/Η προϊστάμενος/η μου μπορεί να προσβάλει τους άλλους. *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Ο/Η προϊστάμενος/η μου απολογείται όταν κάνει λάθος. *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Ο/Η προϊστάμενος/η μου χρειάζεται να απολογείται συχνά. *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Ο/Η προϊστάμενος/η μου παρεκτρέπεται συχνά και στη συνέχεια απολογείται. *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Εκτελώ τις δραστηριότητες που αναμένονται από εμένα. *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Ανταποκρίνομαι στα καθήκοντα που μου έχουν ανατεθεί. *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Εκτελώ σωστά τα καθήκοντα της εργασίας μου. *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Προσπαθώ να κάνω περισσότερα πράγματα από όσα ορίζουν τα καθήκοντα μου. *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Δεν προσπαθώ να εκτελέσω επαρκώς τα καθήκοντα μου. *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Συμμετέχω σε δραστηριότητες που επηρεάζουν άμεσα την αξιολόγηση της απόδοσης μου. *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Είμαι συναισθηματικά δεμένος με τον οργανισμό που εργάζομαι. *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Νιώθω μέρος του οργανισμού που εργάζομαι. *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Τα εργασιακά ζητήματα με αφορούν και τα συζητάω. *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Εκφράζω την άποψη μου για αλλαγή διαδικασιών όπου χρειάζεται. *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Θέλω να εργάζομαι στον οργανισμό για μεγάλο χρονικό διάστημα. *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Ζητούνται οι ιδέες και οι απόψεις μου πριν παρθούν αποφάσεις. *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Είμαι συναισθηματικά δεμένος με τον/την προϊστάμενο/η μου. *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Όταν ο/η προϊστάμενος/η μου απολογείται, διακρίνεται η ταπεινότητα του. *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Ο/Η προϊστάμενος/η μου ενεργεί ηθικά. *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Ο/Η προϊστάμενος/η μου αναλαμβάνει τις ευθύνες του όταν και όπου χρειάζεται. *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Ο/Η προϊστάμενος/η μου χαρακτηρίζεται από ταπεινότητα στις ενέργειες του. *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Ο/Η προϊστάμενος/η μου διακατέχεται από αρχές, ιδανικά και αξίες. *

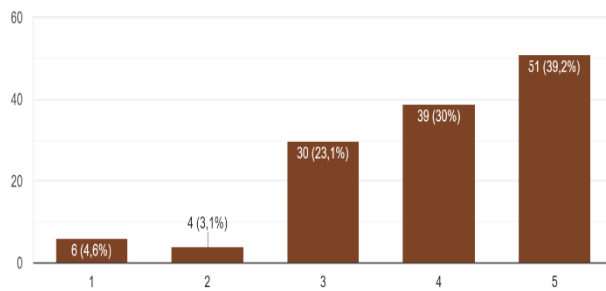
	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Τέλος ερωτηματολογίου. Σας ευχαριστούμε πολύ για το χρόνο σας.

Πιο κάτω τα αποτελέσματα της έρευνας.

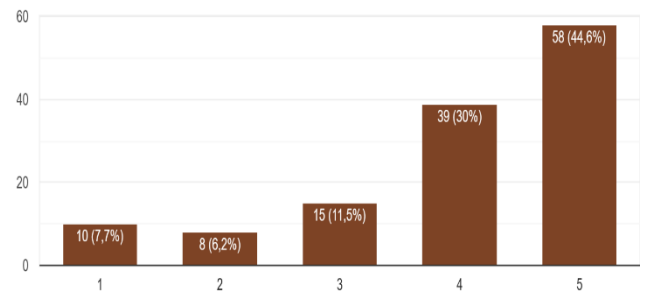
Ο/Η προϊστάμενος/η μου ζητάει βοήθεια όταν δε γνωρίζει κάτι.

130 απαντήσεις



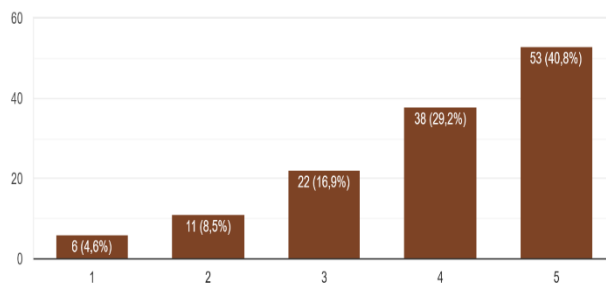
Ο/Η προϊστάμενος/η μου αναζητά το διάλογο.

130 απαντήσεις



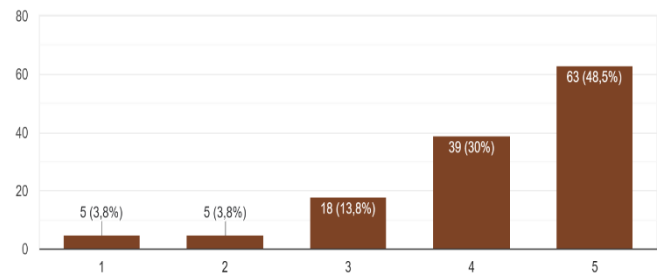
Ο/Η προϊστάμενος/η μου επικροτεί την προσπάθεια και την συνεισφορά των άλλων.

130 απαντήσεις



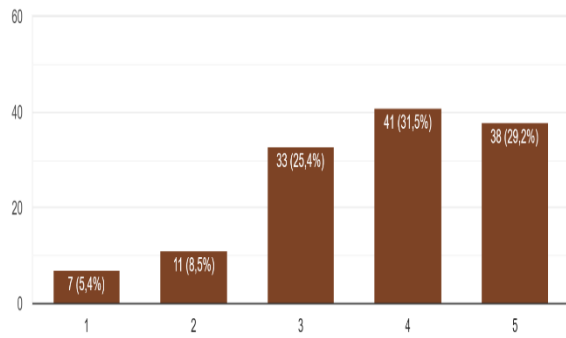
Ο/Η προϊστάμενος/η μου σέβεται και εκτιμά τους άλλους.

130 απαντήσεις



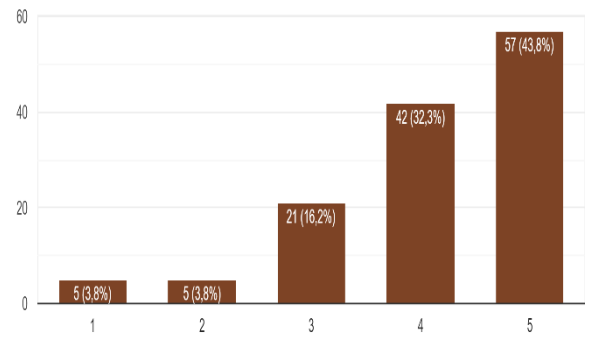
Ο/Η προϊστάμενος/η μου κάποιες φορές προωθεί τις ιδέες και τις απόψεις των άλλων.

130 απαντήσεις



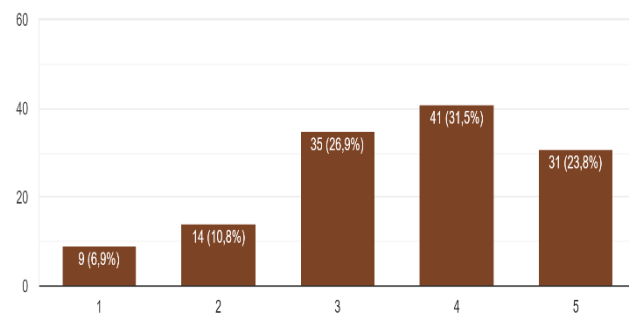
Ο/Η προϊστάμενος/η μου δίνει απλόχερα τη βοήθεια του στους άλλους.

130 απαντήσεις



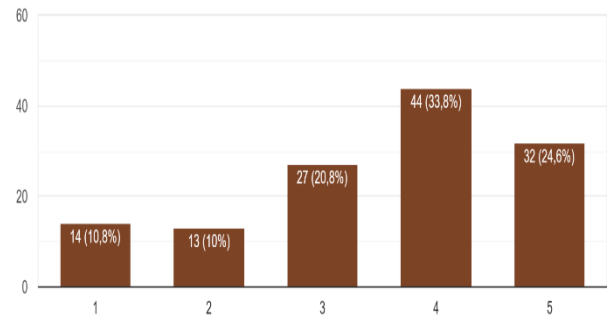
Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι ανοιχτός στην κριτική είτε θετική είτε αρνητική.

130 απαντήσεις



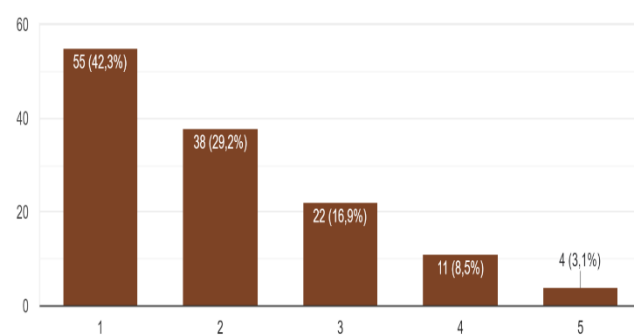
Ο/Η προϊστάμενος/η μου παραδέχεται όταν έχει κάνει λάθος.

130 απαντήσεις



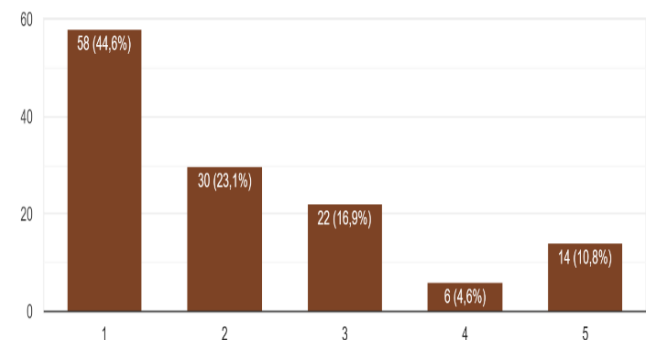
Ο/Η προϊστάμενος/η μου χρειάζεται να απολογείται συχνά.

130 απαντήσεις



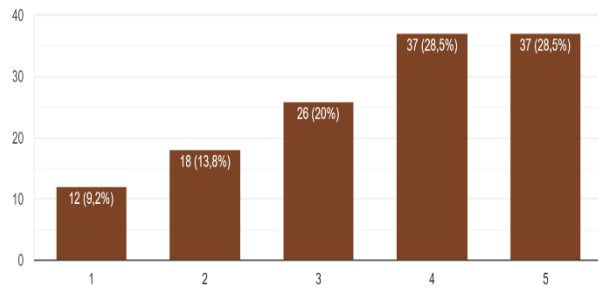
Ο/Η προϊστάμενος/η μου μπορεί να προσβάλει τους άλλους.

130 απαντήσεις



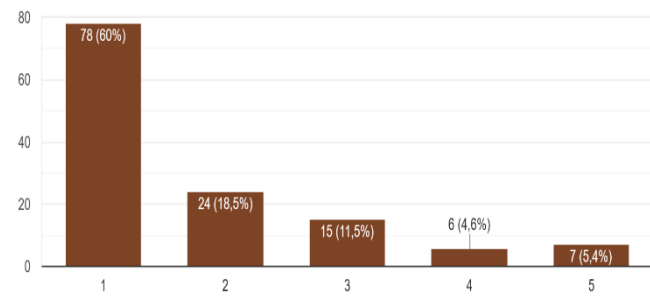
Ο/Η προϊστάμενος/η μου απολογείται όταν κάνει λάθος.

130 απαντήσεις



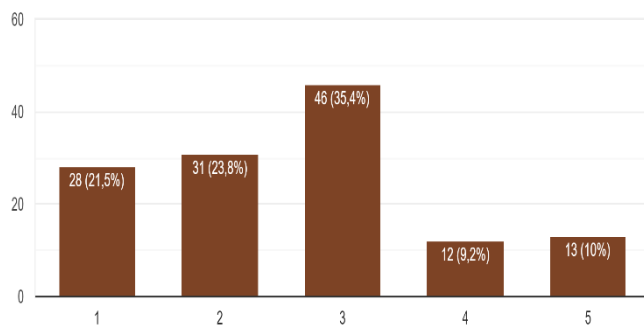
Ο/Η προϊστάμενος/η μου παρεκτρέπεται συχνά και στη συνέχεια απολογείται.

130 απαντήσεις



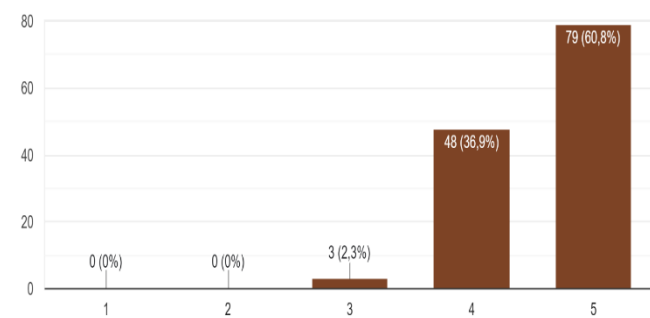
Ο/Η προϊστάμενος/η μου όταν κάνει λάθος αντιδρά εσφαλμένα.

130 απαντήσεις



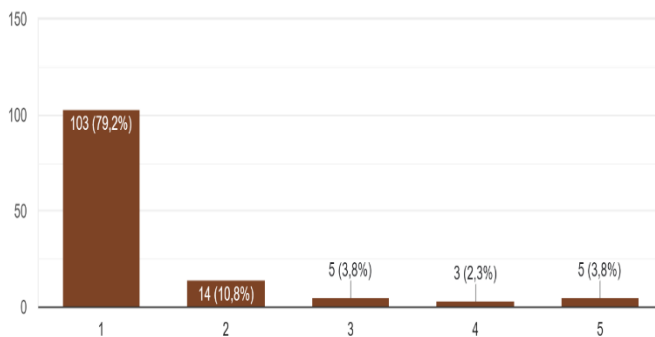
Εκτελώ σωστά τα καθήκοντα της εργασίας μου.

130 απαντήσεις



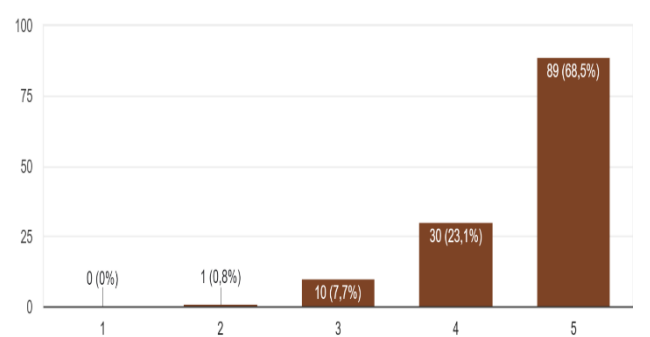
Δεν προσπαθώ να εκτελέσω επαρκώς τα καθήκοντα μου.

130 απαντήσεις



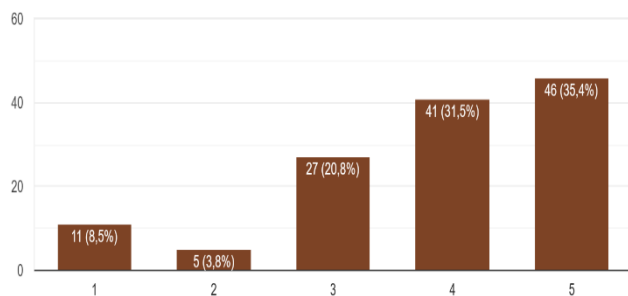
Εκτελώ τις δραστηριότητες που αναμένονται από εμένα.

130 απαντήσεις



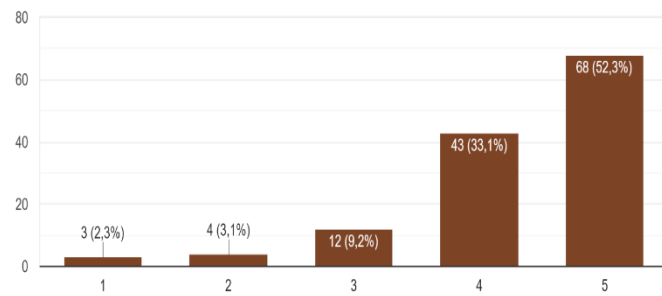
Συμμετέχω σε δραστηριότητες που επηρεάζουν άμεσα την αξιολόγηση της απόδοσης μου.

130 απαντήσεις



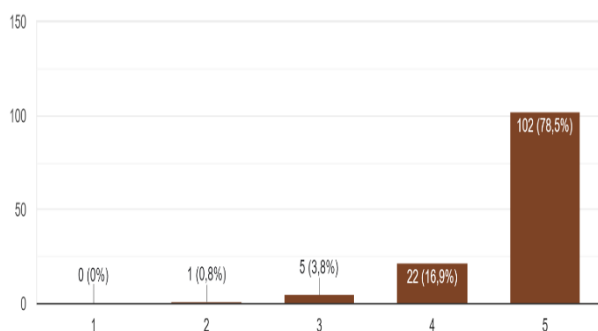
Προσπαθώ να κάνω περισσότερα πράγματα από όσα ορίζουν τα καθήκοντα μου.

130 απαντήσεις



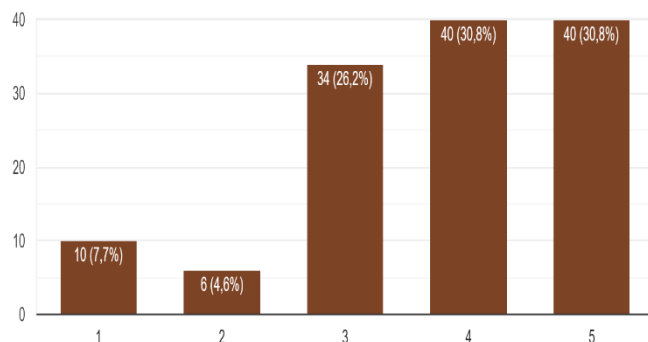
Ανταποκρίνομαι στα καθήκοντα που μου έχουν ανατεθεί.

130 απαντήσεις



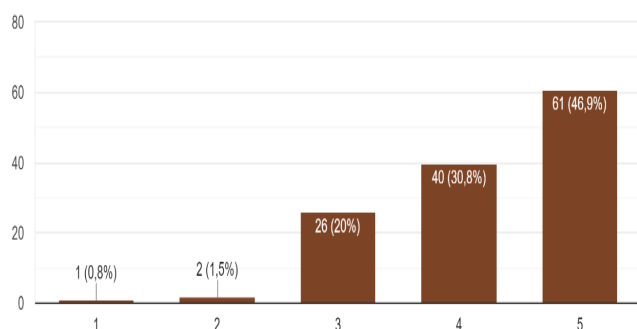
Είμαι συναισθηματικά δεμένος με τον οργανισμό που εργάζομαι.

130 απαντήσεις



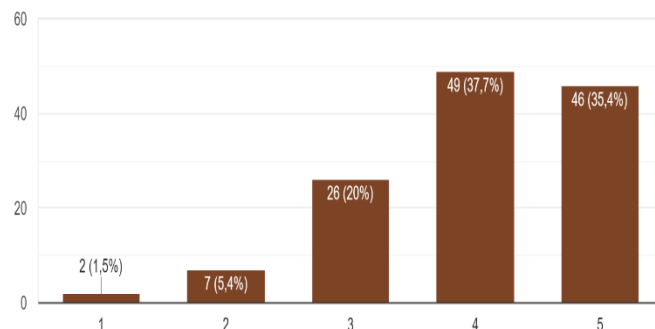
Εκφράζω την άποψη μου για αλλαγή διαδικασιών όπου χρειάζεται.

130 απαντήσεις



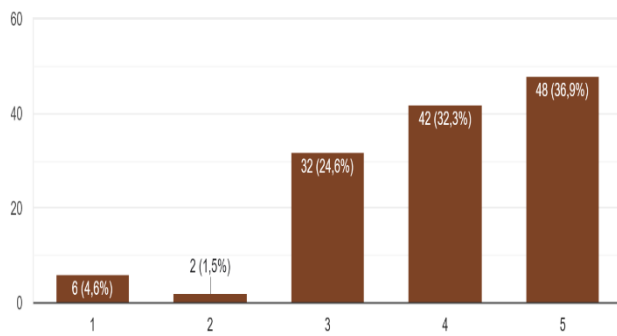
Τα εργασιακά ζητήματα με αφορούν και τα συζητώ.

130 απαντήσεις



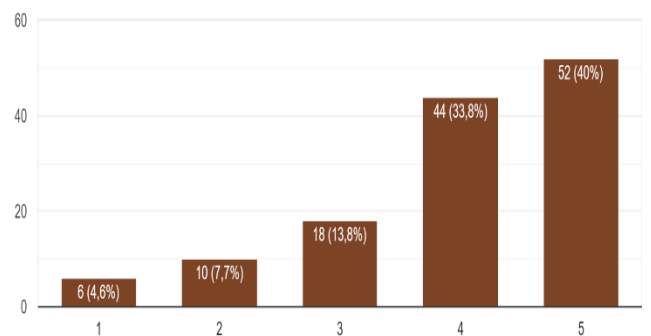
Νιώθω μέρος του οργανισμού που εργάζομαι.

130 απαντήσεις



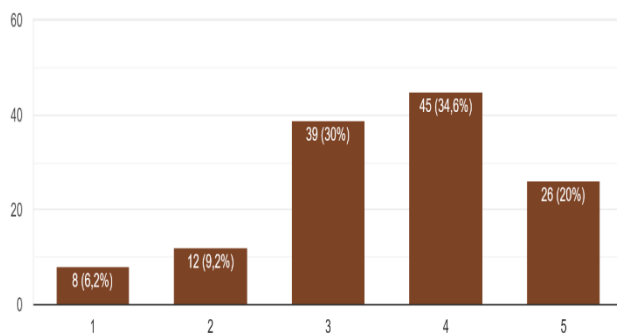
Ο/Η προϊστάμενος/η μου ενεργεί ηθικά.

130 απαντήσεις



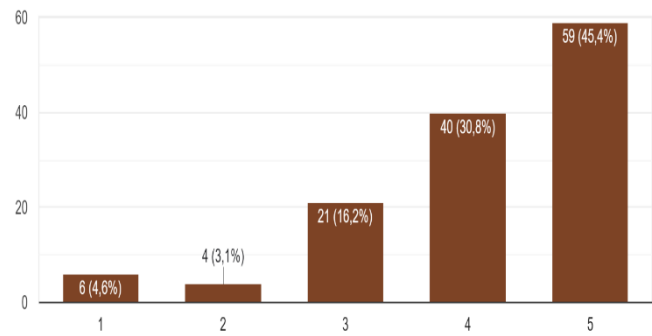
Ζητούνται οι ιδέες και οι απόψεις μου πριν παρθούν αποφάσεις.

130 απαντήσεις



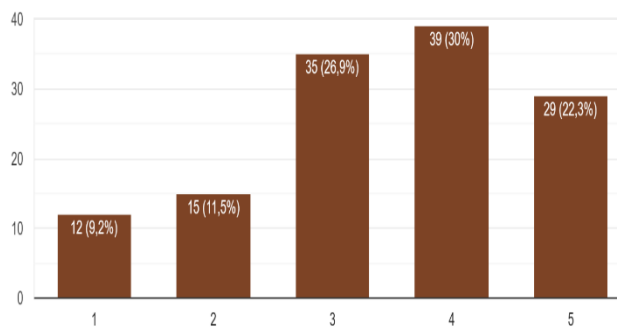
Θέλω να εργάζομαι στον οργανισμό για μεγάλο χρονικό διάστημα.

130 απαντήσεις



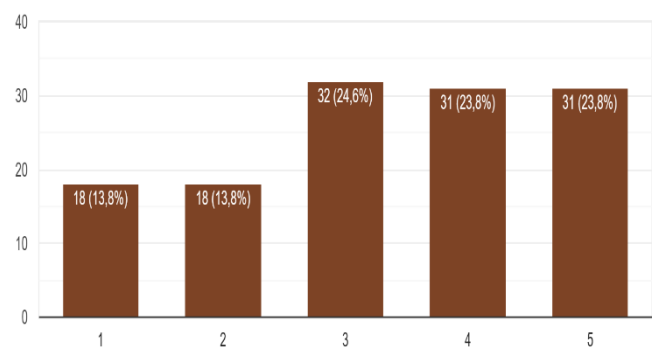
Όταν ο/η προϊστάμενος/η μου απολογείται, διακρίνεται η ταπεινότητα του.

130 απαντήσεις

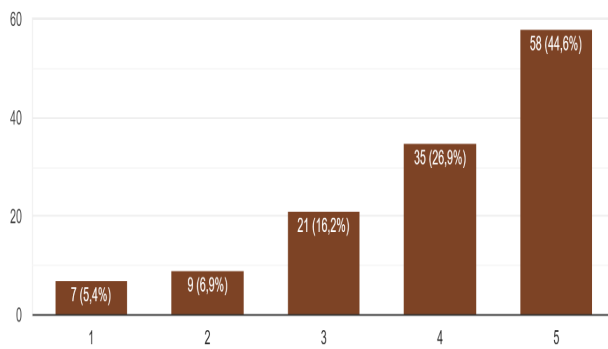


Είμαι συναισθηματικά δεμένος με τον/την προϊστάμενο/η μου.

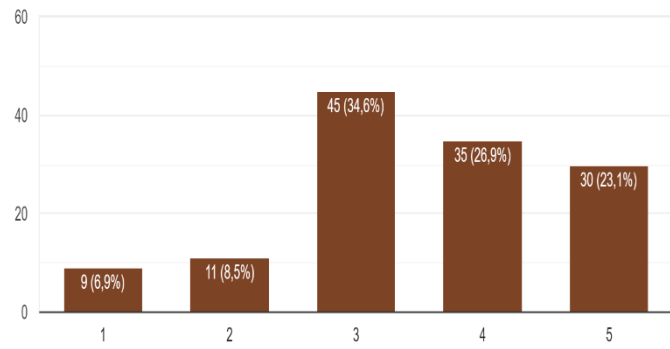
130 απαντήσεις



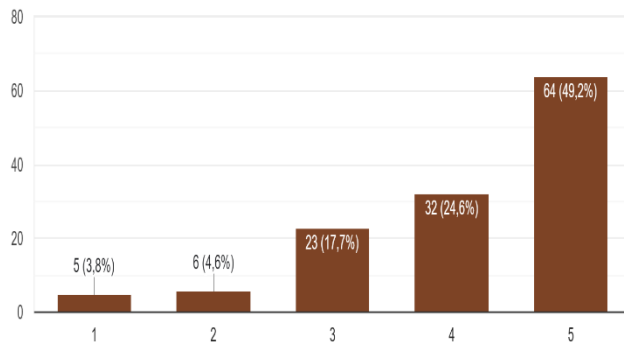
Ο/Η προϊστάμενος/η μου αναλαμβάνει τις ευθύνες του όταν και όπου χρειάζεται.
130 απαντήσεις



Ο/Η προϊστάμενος/η μου χαρακτηρίζεται από ταπεινότητα στις ενέργειες του.
130 απαντήσεις



Ο/Η προϊστάμενος/η μου διακατέχεται από αρχές, ιδανικά και αξίες.
130 απαντήσεις



Τελευταία σελίδα

Συνολικός αριθμός λέξεων: 11990