

**Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Σχολή Οικονομικών και Διοίκησης**

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «Διοίκηση Επιχειρήσεων/ΜΔΕ»

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Ο Ρόλος της Ηγεσίας στη Διαμόρφωση Κουλτούρας Ανατροφοδότησης

Αγγελική Ιερείδου

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια
Νίκη Γλαβέλη**

Δεκέμβριος 2023

Ανοιχτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών και Διοίκησης

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
«Διοίκηση Επιχειρήσεων/ΜΔΕ»**

Μεταπτυχιακή Διατριβή

Ο Ρόλος της Ηγεσίας στη Διαμόρφωση Κουλτούρας Ανατροφοδότησης

Αγγελική Ιερείδου

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια
Νίκη Γλαβέλη

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στην Διοίκηση Επιχειρήσεων από την Σχολή Οικονομικών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Δεκέμβριος 2023

Περίληψη

Η διαμόρφωση και ενίσχυση μίας Κουλτούρας δεκτικής στην ανατροφοδότηση είναι ένας σημαντικός παράγοντας στις σύγχρονες επιχειρήσεις, καθώς η ανατροφοδότηση συμβάλλει στην ανάπτυξη των εργαζομένων και στην παρακίνησή τους. Οι ηγέτες πρέπει να αναλάβουν τον ρόλο του προτύπου και του προωθητή της ανατροφοδότησης του οργανισμού. Υπό το πρίσμα των πιο πάνω, σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνηθεί ο ρόλος της ηγεσίας στη δημιουργία μίας κουλτούρας δεκτικής προς την ανατροφοδότηση και η επίδραση αυτής στην εργασιακή απόδοση. Συγκεκριμένα, μελετάται η επίδραση τριών σύγχρονων θετικών στυλ ηγεσίας δηλ. Ηθική, Αυθεντική και Μετασχηματιστική στην διαμόρφωση μίας οργανωσιακής Κουλτούρας δεκτικής στην ανατροφοδότηση. Πρόσθετα, φωτίζεται η σχέση της Κουλτούρας ανατροφοδότησης με την εργασιακή απόδοση. Η έρευνα (δημοσκόπηση) επικεντρώνεται σε εργαζόμενους/ες σε Κυπριακές επιχειρήσεις (δείγμα 86 εργαζομένων). Σύμφωνα, με τα ευρήματα μόνο το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας σχετίζεται θετικά με τη διαμόρφωση μίας οργανωσιακής Κουλτούρας δεκτικής στην ανατροφοδότηση, ενώ η τελευταία επηρεάζει θετικά την εργασιακή απόδοση. Τέλος, γίνεται αναφορά στη συμβολή της παρούσας έρευνας σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο, στους περιορισμούς της, και διατυπώνονται προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

Abstract

The establishment and strengthening of a receptive to feedback culture is an important factor in modern businesses, as feedback contributes to the development of employees and their motivation. Leaders must take on the role of role model and promoter of organizational feedback. In light of the above, the purpose of this study is to investigate the role of leadership in creating a receptive to feedback culture and its effect on employee performance. Specifically, the relationship between three contemporary positive leadership styles, i.e. Ethical, Authentic and Transformational, and organizational culture receptive to feedback is examined. Additionally, the impact of Feedback Culture on employee performance is illuminated. The research (survey) focuses on employees in Cypriot companies (sample of 86 employees). According to the findings, only the transformational leadership style is positively related to the formation of an receptive to feedback Culture, while the latter positively affects employee performance. Finally, reference is made to the contribution of the present research, at a theoretical and practical level, to its limitations, and proposals are made for further research avenues.

Ευχαριστίες

Σε αυτό το σημείο θα ήθελα να ευχαριστήσω όσους συνέλαβαν και βοήθησαν στην εκπόνηση της συγκεκριμένης μεταπτυχιακής διατριβής, καθώς και της ολοκλήρωσης του μεταπτυχιακού μου προγράμματος στην Διοίκηση Επιχειρήσεων.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου κα Νίκη Γλαβέλη για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγηση της.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	3
Ευχαριστίες.....	5
Κεφάλαιο 1	
Εισαγωγή.....	8
1.1 Προβληματισμός.....	8
1.2 Σκοπός	8
1.3 Μεθοδολογική προσέγγιση	8
1.4 Δομή.....	9
Κεφάλαιο 2	
Κουλτούρα Ανατροφοδότησης.....	11
2.1 Εισαγωγή.....	11
2.2 Κουλτούρα – Κουλτούρα ανατροφοδότησης : εννοιολογικός προσδιορισμός.....	11
2.3 Μέτρηση κουλτούρας ανατροφοδότησης	12
2.4 Προσδιοριστικοί παράγοντες της κουλτούρας ανατροφοδότησης.....	14
2.5 Επιπτώσεις της κουλτούρας ανατροφοδότησης στους εργαζόμενους και την επιχείρηση	18
2.6 Συμπεράσματα.....	19
Κεφάλαιο 3	
Θετικά Στυλ Ηγεσίας και Κουλτούρα Ανατροφοδότησης: Διαμόρφωση θεωρητικού πλαισίου έρευνας	21
3.1 Εισαγωγή.....	21
3.4 Θετικά στυλ ηγεσίας.....	22
3.4.1 Ηθική ηγεσία.....	22
3.4.4 Αυθεντική ηγεσία.....	25
3.5 Διαμόρφωση θεωρητικού πλαισίου: Υποθέσεις.....	26
3.5.1. Θετικά στυλ ηγεσίας και κουλτούρα ανατροφοδότησης	26

Κεφάλαιο 4

Μεθοδολογία.....	32
4.1 Εισαγωγή.....	32
4.2 Ερευνητικός Στόχος και Στρατηγική	32
4.3 Πληθυσμός και δειγματοληψία.....	33
4.4 Περιγραφή ερευνητικού εργαλείου	33
4.5. Κλίμακες μέτρησης των μεταβλητών	34

Κεφάλαιο 5

Παρουσίαση Αποτελεσμάτων - Σχολιασμός	36
5.1 Εισαγωγή.....	36
5.2 Περιγραφή δείγματος.....	36
5.3 Παρουσίαση αποτελεσμάτων – Σχολιασμός.....	40
5.3.1 Περιγραφική στατιστική	40

Κεφάλαιο 6.....

Συμπεράσματα, Συμβολή και Περιορισμοί της Έρευνας, Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα	50
6.1 Εισαγωγή.....	50
6.2. Συμπεράσματα.....	50
6.3. Συμβολή σε θεωρητικό επίπεδο.....	51
6.4. Συμβολή σε πρακτικό επίπεδο	51
6.5. Περιορισμοί και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα	52
Βιβλιογραφία	53

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

1.1 Προβληματισμός

Στη βιβλιογραφία, έχει μελετηθεί κυρίως η επίδραση μίας κουλτούρας ανατροφοδότησης. Συγκεκριμένα, η θετική ανατροφοδότηση είναι ένας τρόπος να αναδεικνύει τα δυνατά σημεία ενός εργαζομένου και ενθαρρύνει την πρόοδο στο χώρο εργασίας. Ως αποτέλεσμα της θετικής ανατροφοδότησης, η αυτοπεποίθηση των εργαζομένων αυξάνεται και είναι σε θέση να ολοκληρώσουν με επιτυχία τα καθήκοντα τους. Σύμφωνα με τους Pati και Garud (2021), η θετική ανατροφοδότηση που παρέχεται από τους προϊσταμένους και τους συναδέλφους μπορεί να αυξήσει τα κίνητρα για την παραγωγή καινοτόμων αποτελεσμάτων. Παράλληλα έχει αποδειχθεί ότι η θετική και υποστηρικτική ανατροφοδότηση βελτιώνει τη διάθεση και τη θετικότητα στο χώρο εργασίας, γεγονός που με τη σειρά του αυξάνει τη δέσμευση των εργαζομένων στους στόχους της εταιρείας με οδήγηση προς καινοτόμα αποτελέσματα (Denison, 1990; Kotter & Heskett, 1992; Sorensen, 2002). Σε σχέση με τους παράγοντες που συμβάλλουν στη διαμόρφωση μίας τέτοιας κουλτούρας η έρευνα είναι περιορισμένη. Υπάρχουν όμως ενδείξεις ότι σημαντικό ρόλο παίζει, μεταξύ άλλων, ο ηγέτης (Edgar & Schein, 1985). Όμως η σχετική έρευνα δεν έχει φωτίσει ποια στυλ ηγεσίας φαίνεται να σχετίζονται περισσότερο με τη διαμόρφωση μίας Κουλτούρας θετικής στην ανατροφοδότησης, καθώς και το πώς τελικά αυτή επηρεάζει σε πρώτο επίπεδο την εργασιακή απόδοση.

1.3 Σκοπός

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνηθεί ο ρόλος της ηγεσίας στη δημιουργία μίας κουλτούρας δεκτικής προς την ανατροφοδότηση και η επίδραση αυτής στην εργασιακή απόδοση.

1.3 Μεθοδολογική προσέγγιση

Το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας αναπτύσσεται στη βάση της υφιστάμενης ερευνητικής αρθρογραφίας και διατυπώνονται οι αντίστοιχες υποθέσεις αναφορικά

με την επίδραση τριών σύγχρονων θετικών στυλ ηγεσίας δηλ. Ηθική, Αυθεντική και Μετασχηματιστική στην διαμόρφωση μίας οργανωσιακής Κουλτούρας δεκτικής στην ανατροφοδότηση. Πρόσθετα, διερευνάτε η επίδραση της Κουλτούρας Ανατροφοδότησης στην εργασιακή απόδοση. Η έρευνα επικεντρώνεται σε εργαζόμενους/ες σε Κυπριακές επιχειρήσεις.

1.4 Δομή

Η διπλωματική περιλαμβάνει 6 κεφάλαια. Αναλυτικότερα: Κεφάλαιο 1^ο - «Εισαγωγή», όπου παρουσιάζεται, ο σκοπός της διατριβής, η περιγραφή της μεθοδολογίας της έρευνας και τέλος μια σύντομη παρουσίαση των εννοιών της.

Κεφάλαιο 2^ο - «Κουλτούρα Ανατροφοδότησης», όπου περιγράφεται αναλυτικά η έννοια, ο τρόπος μέτρησής της, καθώς και οι προσδιοριστικοί παράγοντες και οι επιπτώσεις της.

Κεφάλαιο 3^ο - «Θετικά Στυλ Ηγεσίας και Κουλτούρα Ανατροφοδότησης: Διαμόρφωση θεωρητικού πλαισίου έρευνας» το οποίο επικεντρώνεται σε τρία στυλ ηγεσίας: Ηθική, Αυθεντική και Μετασχηματιστική και διαμορφώνεται το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας.

Κεφάλαιο 4^ο «Μεθοδολογία» όπου περιγράφονται η ερευνητική στρατηγική που υιοθετείται, το ερευνητικό εργαλείο, οι κλίμακες μέτρησης των μεταβλητών της έρευνας, η διαδικασία συλλογής των δεδομένων και οι μέθοδοι ανάλυσής τους.

Κεφάλαιο 5^ο «Παρουσίαση Αποτελεσμάτων - Συζήτηση». Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται το δείγμα και τα ευρήματα της έρευνας και γίνεται ένας σύντομος σχολιασμός

Κεφάλαιο 6ο «Συμπεράσματα, Συμβολή και Περιορισμοί της Έρευνας, Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα». Στο κεφάλαιο αυτό έλος, παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της έρευνας και γίνεται αναφορά στη συμβολή της σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο, στους περιορισμούς της, και διατυπώνονται προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

Κεφάλαιο 2

Κουλτούρα Ανατροφοδότησης

2.1 Εισαγωγή

Η κουλτούρα ανατροφοδότησης είναι πολύ σημαντική σε μια εταιρεία. Όταν ο ηγέτης είναι ανοικτός και ειλικρινής στο να δίνει αλλά και να λαμβάνει ανατροφοδότηση, τότε οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να ακούσουν σχόλια και να τα εκμεταλλευτούν για να βελτιωθούν. Μέσα από την ανατροφοδότηση οι εργαζόμενοι μπορούν να καταλάβουν τι πρέπει να δουλέψουν και σε τι είναι ήδη καλοί. Αυτό τους βοηθά να είναι καλύτεροι στην δουλειά τους και να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών. Σε αυτό το κεφάλαιο θα γίνει μια αναλυτικότερη αναφορά στην κουλτούρα ανατροφοδότησης, πώς τη μετράμε, ποιοι παράγοντες προσδιορίζουν την δημιουργία κουλτούρας ανατροφοδότησης και τέλος ποιες είναι οι επιπτώσεις της στους εργαζομένους μιας επιχείρησης.

2.2 Κουλτούρα ανατροφοδότησης : εννοιολογικός προσδιορισμός

Η «κουλτούρα ανατροφοδότησης» αναφέρεται στο σύνολο των αξιών, των πεποιθήσεων, των πρακτικών και των στάσεων που διαμορφώνουν τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί και οι ομάδες επεξεργάζονται, χρησιμοποιούν και ανταλλάσσουν ανατροφοδότηση (Manuel και Smither, 2002). Η κουλτούρα ανατροφοδότησης επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι μοιράζονται πληροφορίες σχετικά με την απόδοση, τη συμπεριφορά και την ανάπτυξη μέσα σε έναν οργανισμό ή ομάδα.

Στην έρευνα του Manuel και Smither (2002), που ασχολείται με την κουλτούρα ανατροφοδότησης, προτείνονται τρεις επιχειρησιακές πρακτικές υποστήριξης προς τους υπαλλήλους ως στοιχεία της κουλτούρας ανατροφοδότησης. Αυτές οι τρεις πρακτικές βοηθούν στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος που ενθαρρύνει την ανοικτή και αποτελεσματική ανατροφοδότηση. Οι τρεις αυτές πρακτικές είναι:

- Στήριξη της Ανάπτυξης (Developmental Support): Αυτή η πρακτική περιλαμβάνει την παροχή πόρων, εκπαίδευσης και ευκαιριών για την ανάπτυξη των υπαλλήλων. Οι ηγέτες προωθούν την εκπαίδευση και την ανάπτυξη δεξιοτήτων, καθώς και την ανάπτυξη της επαγγελματικής ανάπτυξης των ατόμων.
- Υποστήριξη Προς την Κατεύθυνση των Στόχων (Goal Orientation Support): Αυτή η πρακτική επικεντρώνεται στην υποστήριξη της οριοθέτησης στόχων και στην διασφάλιση ότι οι εργαζόμενοι κατανοούν και έχουν σαφή κατεύθυνση για τον τρόπο που μπορούν να βελτιώσουν την απόδοσή τους.
- Υποστήριξη της Δικαιοσύνης (Justice Support): Αυτή η πρακτική περιλαμβάνει την εφαρμογή της δικαιοσύνης στην ανατροφοδότηση. Οι ηγέτες πρέπει να διασφαλίζουν ότι η ανατροφοδότηση είναι δίκαιη, ότι οι αποφάσεις βασίζονται σε αντικειμενικά κριτήρια και ότι οι άνθρωποι αντιμετωπίζονται με σεβασμό.

Οι παραπάνω πρακτικές συμβάλλουν στην ανάπτυξη ενός περιβάλλοντος που ενθαρρύνει την ανατροφοδότηση και συμβάλλει στη δημιουργία μιας θετικής κουλτούρας ανατροφοδότησης, όπου οι άνθρωποι αισθάνονται άνετα να δίνουν και να λαμβάνουν ανατροφοδότηση για τη βελτίωση της απόδοσής τους.

2.3 Μέτρηση κουλτούρας ανατροφοδότησης

Η κουλτούρα ανατροφοδότησης είναι ένας πρόσφατος όρος που έχει ενταχθεί κάτω από τους όρους της Επιχείρησης. Έχουν γραφτεί πολλές έρευνες για το πως να μετρηθεί η Επιχειρηματική κουλτούρα σε ένα εργασιακό περιβάλλον ανάμεσα σε πολλούς εργαζομένους, παρόλα αυτά δεν υπάρχουν αρκετές έρευνες οι οποίες σε τρόπους ώστε μια επιχείρηση να μπορεί να μετρήσει την Κουλτούρα Ανατροφοδότησης και κατά πόσο αποτελεσματική θα είναι.

Μια μελέτη για την μέτρηση της κουλτούρας ανατροφοδότησης που διεξήχθη στην Ισλανδία από τον Grimsson (2017) αναφέρεται στην κουλτούρα ανατροφοδότησης σε οργανισμούς και συγκεκριμένα στην εταιρεία KPMG. Στόχος της συγκεκριμένης έρευνας ήταν η κατανόηση της κουλτούρας ανατροφοδότησης

και της πολύ καλής κουλτούρας ανατροφοδότησης. Η έρευνα στάλθηκε σε 191 εργαζομένους, οι οποίοι κλήθηκαν να απαντήσουν σε ανοικτές ερωτήσεις που παρατίθενται πιο κάτω:

- Μου είναι εύκολο να ζητήσω από συναδέλφους μου προφορικά ανατροφοδοτικά σχόλια;
- Πόσο συχνά λαμβάνεται επίσημα προφορικά ανατροφοδοτικά σχόλια σε εβδομαδιαία βάση;
- Οι διευθυντές και οι συνεργάτες προσπαθούν να δίνουν διαμορφωτικά ανατροφοδοτικά σχόλια στους associates.
- Οι διευθυντές και οι συνεργάτες φαίνεται πως δυσκολεύονται στο να δίνουν ανατροφοδοτικά σχόλια οποιασδήποτε μορφής στους associates.
- Ζητάω ενεργά ανατροφοδοτικά σχόλια από τους συνεργάτες και διευθυντές.
- Τα διαμορφωτικά ανατροφοδοτικά σχόλια με βοήθησαν άμεσα να βελτιώσω την απόδοσή μου.
- Βρίσκω εύκολη την προσφορά διαμορφωτικών προφορικών ανατροφοδοτικών σχολίων στους συνεργάτες μου.
- Πόσο συχνά προσφέρετε διαμορφωτικά προφορικά σχόλια στους συνεργάτες σας σε εβδομαδιαία βάση;
- Νοιώθω έτοιμος να αξιολογίσω την απόδοση των συνεργατών μου και να παρέχω ανατροφοδοτικά σχόλια ανάλογα με αυτήν.
- Κάνω συνειδητή προσπάθεια να δίνω στους συνεργάτες μου διαμορφωτικά προφορικά ανατροφοδοτικά σχόλια κατά την διάρκεια ή μετά από τα πρότζεκτς.
- Η προφορική παροχή διαμορφωτικών ανατροφοδοτικών σχολίων έχει βελτιώσει άμεσα την απόδοση των συνεργατών μου.
- Δυσκολεύομαι να βρω χρόνο για να παράσχω διαμορφωτικά λεκτικά ανατροφοδοτικά σχόλια στους συνεργάτες μου.
- Οι συνεργάτες μου ζητάνε από μόνοι τους ανατροφοδότηση πριν και μετά από κάθε πρότζεκτ.

Μέσα από αυτή την έρευνα οι εργαζόμενοι της KPMG στο Bolgartan διαθέτουν όλα τα εργαλεία που χρειάζονται για να δημιουργήσουν μια ισχυρή κουλτούρα ανατροφοδότησης. Ωστόσο οι εργαζόμενοι της KPMG ανέφεραν πως υπάρχει περιθώριο βελτίωσης στην αναζήτηση ανατροφοδότησης από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, για παράδειγμα οι διευθυντές και οι εταίροι. Τέλος οι διευθυντές και οι εταίροι θα μπορούσαν να αφιερώσουν περισσότερο χρόνο σε συζητήσεις που σχετίζονται με την κουλτούρα ανατροφοδότησης.

2.4 Προσδιοριστικοί παράγοντες της κουλτούρας ανατροφοδότησης

Οι προσδιοριστικοί παράγοντες της κουλτούρας ανατροφοδότησης αναλύουν πως οι εταιρείες και ιδίως τα τμήματα ανθρώπινου προσωπικού, μπορούν να δημιουργήσουν μια ανοιχτή κουλτούρα ανατροφοδότησης μεταξύ των εργαζομένων τους. Οι Edgerly, Easter, Wilcox (2018) παρουσιάζουν οκτώ καθοριστικούς που βοηθούν στην ανάπτυξη της κουλτούρας ανατροφοδότησης και εξηγούν πως αυτοί οι παράγοντες μπορούν να βοηθήσουν στην ανάπτυξη και τη μάθηση.

Η Kurter (2020) εξηγεί πως οι εταιρείες μπορούν με έξι τρόπους να δημιουργήσουν μια κουλτούρα ανατροφοδότησης που να ενθαρρύνει την υγιή επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων. Συγκεκριμένα: Οι εταιρείες χρειάζεται να ενθαρρύνουν την νοοτροπία της ανάπτυξης. Οι εταιρείες και ιδιαίτερα οι εργαζόμενοι που έχουν αναπτύξει νοοτροπία ανάπτυξης πιστεύουν ότι οι δεξιότητες τους μπορούν να αναπτυχθούν και να βελτιωθούν μέσω σκληρής εργασίας και αφοσίωσης. Οι εργαζόμενοι αυτοί εκτιμούν τη μάθηση και θεωρούν πως η ανατροφοδότηση είναι ευκαιρία για την βελτίωση των δεξιοτήτων τους. Οι εταιρείες μπορούν να προωθήσουν τη νοοτροπία ανάπτυξης στην εταιρεία τους ακολουθώντας απλά βήματα αλλά παράλληλα πολύ σημαντικά. Με την ενσωμάτωση της νοοτροπίας ανάπτυξης στην διαδικασία πρόσληψης, η εταιρεία μπορεί να καταστήσει σαφές τους υποψήφιους εργαζομένους, ακριβώς τα καθήκοντά τους στην εταιρεία, καθώς αν έχουν νοοτροπία ανάπτυξης ή είναι πρόθυμοι να εισέλθουν σε ένα περιβάλλον που προωθεί την καλλιέργεια της νοοτροπίας ανάπτυξης. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την κατανόηση ότι ο

υποψήφιους είναι ανοικτός σε συνεχή μάθηση, θα θέλει να προοδεύσει στον τομέα της ειδικότητας του, πως βλέπει τις αποτυχίες και πως τις αντιμετωπίζει. Ταυτόχρονα, οι εταιρείες μπορούν να ενθαρρύνουν την επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη των εργαζόμενων τους παρέχοντας συνεχή χρηματοδότηση για την εκπαίδευση τους. Στην συνέχεια, αφού ο εργαζόμενος έχει επενδύσει στη μάθηση τότε η εταιρεία θα πρέπει να αναγνωρίσει και να επαινέσει με την κατάλληλη ανταμοιβή. Τέλος, οι διευθυντές και τα στελέχη της εταιρείας θα πρέπει να αναγνωρίζουν τα λάθη και να αποδέχονται την ανατροφοδότηση που λαμβάνουν από όλους τους εργαζομένους, ως ευκαιρία για τη βελτιστοποίηση του τρόπου διαχείρισης και λειτουργίας τους. «Η νοοτροπία ανάπτυξης έχει αναπτυχθεί για να βοηθήσει στην ανάδειξη και κλείσιμο των μαθησιακών και επιχειρησιακών κενών και όχι στην κάλυψή τους»(Dweck, 2015).

Η παροχή εκπαίδευσης της ανατροφοδότησης, είναι ο τρόπος που παρέχεται και λαμβάνεται ανατροφοδότηση. Είναι μια δεξιότητα που μπορεί να διδαχθεί, να αναπτυχθεί και να τεθεί σε εφαρμογή. Με αυτήν την ανάπτυξη, οι εργαζόμενοι θα παρέχουν κατανοητή ανατροφοδότηση η οποία οι υπάλληλοι θα τα λαμβάνουν και να τα επεξεργάζονται πιο εύκολα και μια πιο αποτελεσματική κοινότητα βασισμένη σε εταιρείες ανατροφοδότησης θα είναι σε θέση να βοηθήσει τους υπαλλήλους σε αυτήν την ανάπτυξη παρέχοντας εκπαίδευση ανατροφοδότησης. Ο κάθε ηγέτης πρέπει να προσφέρει σεμινάρια για τους νέους εργαζόμενους και να δίνουν πληροφορίες στο πως να δίνουν και να λαμβάνουν ανατροφοδότηση μέσα από βίντεο και παραδείγματα από αποτελεσματική και μη ανατροφοδότηση. Επίσης να γνωρίζουν πως να επικοινωνούν σωστά με τους άλλους εργαζόμενους και να παρέχουν ανατροφοδότηση αλλά και οι εργαζόμενοι να κάνουν ερωτήσεις, να αναζητούν περισσότερες πληροφορίες, παραδείγματα και εξηγήσεις κατά την ανατροφοδότηση.

Η δημιουργία προτύπων από την κορυφή της εταιρείας είναι ένας άλλος τρόπος να αναπτυχθεί κουλτούρα ανατροφοδότησης μιας εταιρείας. Αρχικά είναι καλό να υπάρξει αυτή η κουλτούρα μεταξύ των εργαζόμενων που είναι σε υψηλές θέσεις. Όταν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν πως ο ηγέτης ή ο μάνατζερ είναι ανοικτός στην ανατροφοδότηση τότε το επιζητούν και την προσφέρουν συχνά στοχεύοντας στην ανάπτυξη του εργαζόμενου, έτσι θα ακολουθούν το παράδειγμα του εφόσον

κατανοήσουν πως η ανατροφοδότηση γίνεται για το καλό και την ανάπτυξη και των ιδίων αλλά και της εταιρείας.

Η δημιουργία ενός ασφαλούς περιβάλλοντος ανατροφοδότησης είναι όταν οι εργαζόμενοι μπορούν να αισθάνονται σε ένα ασφαλές περιβάλλον ανατροφοδότησης και θα είναι πιο σίγουροι για την παροχή σχολίων και θα χρησιμοποιούν σωστά και αποτελεσματικά την ανατροφοδότηση. Οι εργαζόμενοι πρέπει να κατανοήσουν ότι εάν παρέχουν ανατροφοδότηση σε ανώτερα στελέχη της εταιρείας, δεν θα υπάρξουν αρνητικές επιπτώσεις, αλλά τα σχόλια τους θα ακουστούν και θα χρησιμοποιηθούν αναλόγως.

Εν κατακλείδι οι εργαζόμενοι διαφέρουν ως προς το επίπεδο άνεσης τους με την λήψη και την παροχή ανατροφοδότησης. Οι εταιρείες πρέπει να διερευνήσουν αυτές τις διαστάσεις και να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον όπου όλοι νιώθουν άνετα να δίνουν σχόλια, κάτι που μπορεί να οδηγήσει σε αναποτελεσματική ανατροφοδότηση.

Η κάθε εταιρεία είναι σημαντικό να καταστήσει σαφείς τις προσδοκίες ανατροφοδότησης της στους εργαζόμενους. Αυτό θα βοηθήσει τους εργαζόμενους να κατανοήσουν σε ποιόν και πως πρέπει να παρέχεται ανατροφοδότηση και ποιοι πρέπει να είναι οι στόχοι της ανατροφοδότησης. Τα πιο πάνω μπορούν να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να αισθάνονται πιο σίγουροι για τα σχόλια που παρέχουν και ότι η ανατροφοδότηση τελικά θα φτάσει στο σωστό άτομο την κατάλληλη στιγμή, ώστε να μπορεί να χρησιμοποιηθεί σωστά.

Η δημιουργία μιας ρουτίνας σχολίων στην εταιρεία. Η κουλτούρα της ανατροφοδότησης πρέπει να ενσωματωθεί στην καθημερινή ζωή της εταιρείας ως ρουτίνα, ώστε να μπορεί να αναπτυχθεί με τέτοιο τρόπο που με την πάροδο του χρόνου να γίνεται αναμενόμενη και περιζήτητη από τους εργαζόμενους της εταιρείας. Σύμφωνα με τον διάσημο ανθρωπολόγο James Spradley (1984) "Πολιτισμός είναι η μαθημένη γνώση που χρησιμοποιούν οι άνθρωποι για να ερμηνεύσουν εμπειρίες και να δημιουργήσουν συμπεριφορές." Επομένως, οι εταιρείες πρέπει να δημιουργήσουν μερικές επαναλαμβανόμενες εμπειρίες και συμπεριφορές για να διασφαλίσουν ότι η ανατροφοδότηση θεωρείται θετική και υιοθετείται από τον πολιτισμό στην εταιρεία. Για παράδειγμα, ορισμένες εμπειρίες είναι ένας εβδομαδιαίος ήρωας για κάθε ομάδα ή ένα ετήσιο βραβείο που δίνεται

στο άτομο που ψηφίστηκε από τους συνομηλίκους του για να ακολουθήσει καλύτερα τους στόχους και το όραμα της εταιρείας.

Χρησιμοποιούνται διάφορες μεθόδους ανατροφοδότησης για παροχή σχολίων στους εργαζόμενους, είναι πιο άνετοι να παρέχουν ανατροφοδότηση με διαφορετικούς τρόπους ο καθένας. Κάποιοι τρόποι είναι με την ανώνυμη και μη ανώνυμη ανατροφοδότηση, μαζική και ατομική ανατροφοδότηση, προφορική ανατροφοδότηση αλλά και γραπτή.

Η καλλιέργεια μια θετικής και διορθωτικής ανατροφοδότησης είναι εξίσου σημαντική σε μια εταιρεία. Σε κάθε εργαζόμενο αρέσει να λαμβάνει θετική ανατροφοδότηση με βάση την επιχειρηματική πρόοδο. Διαφορετικά, εάν όλοι οι εργαζόμενοι λαμβάνουν μόνο θετικά σχόλια, οι δεξιότητες τους δεν θα αναπτυχθούν και δεν θα υπάρχει περιθώριο βελτίωσης. Ταυτόχρονα, εάν δεν εκτεθούν τα προβλήματα που υπάρχουν σε όλες τις πτυχές της εταιρείας και των λειτουργιών του έργου της θα υπάρξουν μεγάλοι κίνδυνοι στην ανάπτυξη της εταιρείας και στη σταθερότητα των δεξιοτήτων των εργαζόμενων. Αυτό δεν σημαίνει ότι οι εταιρείες θα πρέπει να αγνοούν τα θετικά σχόλια, γιατί εάν συμβεί αυτό, η συμβολή του εργαζόμενου στην επιτυχία της επιχείρησης θα μειωθεί ή ακόμη θα αγνοηθεί.

Επισημάνση αποφάσεων που λαμβάνονται βάσει σχολίων. Οι εργαζόμενοι μιας εταιρείας δεν πρέπει να είναι οι μόνοι που λαμβάνουν ανατροφοδότηση, η διοίκηση της εταιρείας θα πρέπει επίσης να αναζητά και να λαμβάνει ανατροφοδότηση, επειδή η ικανοποίηση από την εργασία των εργαζόμενων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο διαχείρισης της εταιρείας. Όταν υπάρχουν αλλαγές στο τρόπο λειτουργίας μιας εταιρείας ως αποτέλεσμα σχολίων από έναν ή μια ομάδα εργαζόμενων, αυτό πρέπει να αναγνωρίζεται και να κοινοποιείται στην υπόλοιπη εταιρεία. Μια κουλτούρα ανατροφοδότησης δεν είναι μόνο η παροχή και η λήψη ανατροφοδότησης, αλλά και η δράση βάσει αυτής. Οι εργαζόμενοι πρέπει να αισθάνονται σίγουροι ότι τα σχόλια ακούγονται και δεν χάνουν τον χρόνο τους.

Τέλος, η εταιρεία πρέπει να παρέχει όλες τις δυνατές επιλογές με εφοδιαστικά εργαλεία για να διευκολύνει την παροχή σχολίων στην εταιρεία. Ένας τρόπος για να επιτευχθεί αυτό είναι η υιοθέτηση εργαλείων ανατροφοδότησης που διευκολύνουν

τη λήψη και την παροχή σχολίων. Ζητήθηκε από την εταιρεία να βρει ένα εργαλείο ανατροφοδότησης που θα κάλυπτε τις περισσότερες ανάγκες της με βάση την ανατροφοδότηση. Ορισμένες απαιτήσεις είναι η συλλογή σχολίων μέσω “Reviews”, “Ask for feedback forms”, “Praises”, “Tips” κ.α. Τα εργαλεία ανατροφοδότησης απαλλάσσουν τη διοικητική εργασία από την ανατροφοδότηση, επιτρέποντας στους εργαζόμενους να επικεντρωθούν στην ανάπτυξη σχολίων. (Maltese, 2021).

2.5 Επιπτώσεις της κουλτούρας ανατροφοδότησης στους εργαζόμενους και την επιχείρηση

Μια ανοικτή και θετική κουλτούρα ανατροφοδότησης εντός του οργανισμού επιτρέπει την ελεύθερη ανταλλαγή ανατροφοδότησης μεταξύ των εργαζομένων, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να λαμβάνουν και να παρέχουν ανατροφοδότηση σε εβδομαδιαία αν όχι και σε καθημερινή βάση. Ο αντίκτυπος της ανατροφοδότησης στους εργαζόμενους εξαρτάται πάντα από την ποιότητα της ανατροφοδότησης. Εάν θεωρείται δεδομένο ότι η ανατροφοδότηση είναι σωστή, ανεξάρτητα από τον τύπο της ανατροφοδότησης, τότε η κουλτούρα ανατροφοδότησης επιτρέπει να υπάρχουν ήδη δυο τύποι ανατροφοδότησης που έχουν διαφορετικές επιπτώσεις στους εργαζόμενους (Sowers, 2018).

Η θετική ανατροφοδότηση είναι ένας τρόπος να αναδεικνύει τα δυνατά σημεία ενός εργαζομένου και ενθαρρύνει την πρόοδο στο χώρο εργασίας. Ως αποτέλεσμα της θετικής ανατροφοδότησης, η αυτοπεποίθηση των εργαζομένων αυξάνεται και είναι σε θέση να ολοκληρώσουν με επιτυχία τα καθήκοντα τους. Σύμφωνα με τους Pati και Garud (2021), η θετική ανατροφοδότηση που παρέχεται από τους προϊσταμένους και τους συναδέλφους μπορεί να αυξήσει τα κίνητρα για την παραγωγή καινοτόμων αποτελεσμάτων. Παράλληλα έχει αποδειχθεί ότι η θετική και υποστηρικτική ανατροφοδότηση βελτιώνει τη διάθεση και τη θετικότητα στο χώρο εργασίας, γεγονός που με τη σειρά του αυξάνει τη δέσμευση των εργαζομένων στους στόχους της εταιρείας με οδήγηση προς καινοτόμα αποτελέσματα.

Η επικοινωνιακή ανατροφοδότηση είναι όταν παρέχονται γνώσεις και απόψεις και βοηθά τους εργαζόμενους να βελτιώσουν την αποδοχή τους στην

εργασία. Συχνά, η επικοινωνιακή ανατροφοδότηση παρέχει στους εργαζόμενους νέες ιδέες, τους βοηθά να επιλύσουν σημαντικά εργασιακά προβλήματα και παράγει καινοτόμα αποτελέσματα. Τέλος, η επικοινωνιακή ανατροφοδότηση μπορεί να αποκαλύψει προβλήματα που υπάρχουν σε ένα πρότζεκτ όπου ο εργαζόμενος να μην τα γνώριζε με αποτέλεσμα την ταχύτερη πρόοδο του έργου και καινοτόμες λύσεις.

Έχοντας αναπτύξει τα αποτελέσματα των τύπων ανατροφοδότησης που αναπτύσσονται από την κουλτούρα ανατροφοδότησης παραπάνω, τότε ας δούμε γιατί η κουλτούρα ανατροφοδότησης θεωρείται ένας από τους βασικούς παράγοντες της επιχειρηματικής επιτυχίας πιο κάτω.

Η κουλτούρα ανατροφοδότησης ενισχύει την δέσμευση των εργαζομένων στην εταιρεία για τον λόγο τους οποίους, οι εργαζόμενοι δεσμεύονται στην εταιρεία, συμμετέχουν σε περισσότερες επιχειρησιακές εργασίες και έτσι δημιουργείται αφοσίωση προς την εταιρεία. Σύμφωνα με τους Jouany και Mäkirää (2022) μόνο το 20% των εργαζομένων θεωρείται πως έχει εργασιακή δέσμευση με την εταιρεία ενώ οι εταιρείες στις οποίες οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι έχουν δέσμευση είναι 21% πιο κερδοφόρες από τις εταιρείες στις οποίες οι εργαζόμενοι δεν έχουν συναισθηματική εργασιακή δέσμευση στην εταιρεία.

Η δημιουργία ενός θετικού αποτελέσματος είναι σημαντικό για τις εταιρείες και αυτό επιτυγχάνεται μέσω μιας κουλτούρας ανατροφοδότησης. Ένα περιβάλλον όπου η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων είναι ανύπαρκτη, έχει αρνητικό αντίκτυπο στην πρόοδο και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Μέσα από μια μελέτη που έγινε από το Πανεπιστήμιο του Warwick (Oswald, Proto, & Sgroi, 2015) διαπιστώθηκε πως οι εργαζόμενοι που είναι ευτυχισμένοι και ικανοποιημένοι είναι 12% πιο παραγωγικοί.

2.6 Συμπεράσματα

Η κουλτούρα ανατροφοδότησης είναι σχετικά μια νέα έννοια και τρόπος λειτουργίας που έχουν υιοθετήσει οι εταιρείες τα τελευταία χρόνια. Η κουλτούρα ανατροφοδότησης έχει ως στόχο να εστιάζει στην ανάπτυξη, την πρόοδο και την ευημερία των εργαζομένων σε μια εταιρεία μέσω της ανατροφοδότησης. Η

κουλτούρα ανατροφοδότησης δημιουργεί ένα κλίμα ανοιχτής επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων και ταυτόχρονα δημιουργεί ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον, το οποίο έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας και καινοτόμων ιδεών και τέλος την ευημερία της εταιρείας.

Κεφάλαιο 3

Στυλ ηγεσίας και Κουλτούρα Ανατροφοδότησης: Διαμόρφωση θεωρητικού πλαισίου έρευνας

3.1 Εισαγωγή

Τα στυλ ηγεσίας και η κουλτούρα ανατροφοδότησης αποτελούν βασικά ζητήματα που επηρεάζουν την οργανωτική απόδοση και ανάπτυξη. Η κουλτούρα ανατροφοδότησης σχετίζεται με τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται, δίνουν και λαμβάνουν ανατροφοδότηση σχετικά με την απόδοσή τους, ενώ το στυλ ηγεσίας σχετίζεται με τον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες καθοδηγούν τους υπαλλήλους τους.

Οι ηγέτες διαδραματίζουν βασικό ρόλο στη διαμόρφωση της κουλτούρας ανατροφοδότησης. Ο τρόπος διαχείρισης, επικοινωνίας και διευκόλυνσης της ανατροφοδότησης επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι λαμβάνουν και αντιδρούν στην ανατροφοδότηση. Επιπλέον, τα διαφορετικά στυλ ηγεσίας επηρεάζουν την ικανότητα των εργαζομένων να εκφράζουν τις απόψεις τους, να ζητούν ανατροφοδότηση και να συμμετέχουν στη διαδικασία διόρθωσης και βελτίωσης.

Για να είναι επιτυχής μια υγιής κουλτούρα ανατροφοδότησης, οι ηγέτες πρέπει να αναγνωρίζουν τη σημασία της συνεχούς επικοινωνίας και της ανατροφοδότησης, να ενθαρρύνουν τη συζήτηση και να δημιουργούν ένα περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται άνετα να μοιράζονται τις σκέψεις τους και να λαμβάνουν ανατροφοδότηση.

Η παρούσα μελέτη εξετάζει τον αντίκτυπο των διαφόρων στυλ ηγεσίας, συμπεριλαμβανομένης της μετασχηματιστικής, της αυθεντικής και της ηθικής στη διαμόρφωση μιας κουλτούρας ανατροφοδότησης. Εξετάζουμε πώς κάθε στυλ ηγεσίας επηρεάζει τις αντιλήψεις των εργαζομένων για την ανατροφοδότηση και την προθυμία τους να συμμετάσχουν στη διαδικασία βελτίωσης. Το κύριο ερώτημά

μας είναι πώς η ηγεσία μπορεί να διαμορφώσει μια θετική κουλτούρα ανατροφοδότησης που συμβάλλει στην εργασιακή απόδοση.

3.4 Θετικά στυλ ηγεσίας

Τα θετικά στυλ ηγεσίας είναι προσεγγίσεις που επικεντρώνονται στην ενθάρρυνση, την υποστήριξη και την ανάπτυξη των υπαλλήλων. Τα συγκεκριμένα στυλ ηγεσίας συχνά είναι συνδεδεμένα με ένα θετικό οργανωτικό κλίμα όπου επιδρούν θετικά στην απόδοση, την ικανοποίηση των εργαζομένων και την δημιουργία μιας υγιούς οργανωτικής κουλτούρας. Υπάρχουν πολλοί τρόποι αξιολόγησης και πιο κάτω θα δούμε τρεις πιο συχνούς τρόπους όπου είναι η ηθική ηγεσία, η αυθεντική και η μετασχηματιστική ηγεσία. Κάθε μια από αυτά τα στυλ ηγεσίας εφαρμόζονται ανάλογα με τις ανάγκες της ομάδας και της επιχείρησης.

Τα παρακάτω στυλ ηγεσίας που θα αναλυθούν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις ικανότητες των ηγετών που ακολουθούν ένα διαφορετικό στυλ ηγεσίας.

3.4.1 Ηθική ηγεσία

Στο χώρο εργασίας, οι ηγέτες πρέπει να αποτελούν κεντρική πηγή ηθικής καθοδήγησης. Ωστόσο, γνωρίζουν ελάχιστα για την ηθική διάσταση της ηγεσίας. Η μεγαλύτερη προσοχή σε αυτό το θέμα έχει βασιστεί σε μια φιλοσοφική προοπτική, εστιάζοντας στο ερώτημα πώς οι ηγέτες θα έπρεπε να συμπεριφέρεται. Όμως, ακόμη και οι φιλόσοφοι σημειώνουν ότι «είναι αξιοσημείωτο ότι ελάχιστα υπήρξε η διαρκής και συστηματική αντιμετώπιση του θέματος [ηθική ηγεσία] από μελετητές» (Ciulla, 1998, σ. 3). Η ηθική διάσταση της ηγεσίας αντιπροσωπεύει ένα μικρό συστατικό που εμπίπτει στο πλέγμα όπου είναι εμπνευσμένες, διεγερτικές και οραματικές συμπεριφορές ηγετών που συνθέτουν μετασχηματιστική και χαρισματική ηγεσία. Αλλά, ακόμη και αυτή η εργασία για τις ηθικές πτυχές της χαρισματικής και μετασχηματιστικής ηγεσίας ήταν κυρίως εννοιολογική και έχει μεταφέρει μια κανονιστική προοπτική (δηλαδή, Bass & Steidlmeier, 1999; Kanungo & Mendonca, 1996; May, Chan, Hodges, & Avolio, 2003).

Αρχικά η ηθική ηγεσία είναι ένα στυλ ηγεσίας που στηρίζεται σε αξίες, προτεραιότητες και πρακτικές που είναι ηθικές, δίκαιες και συνεπείς. Σε κάθε απόφαση ο ηγέτης λαμβάνει υπόψιν του την ηθική διάσταση σε κάθε απόφαση που λαμβάνει και στις σχέσεις με τους υπόλοιπους εργαζομένους. Αυτή την προσέγγιση έχει ως αποτέλεσμα και την προώθηση της διαφάνειας, την εντιμότητα, την ευθύτητα και την αντιμετώπιση των ατόμων με σεβασμό και δικαιοσύνη.

Κύρια χαρακτηριστικά και οι πρακτικές της ηθικής ηγεσίας περιλαμβάνουν καταρχάς το πρότυπο συμπεριφοράς όπου οι ηθικοί ηγέτες δίνουν σωστά πρότυπα με την συμπεριφορά τους. Ακολουθούν υψηλά πρότυπα ηθικής συμπεριφοράς, μεταφέρουν την ίδια συμπεριφορά στους άλλους και διατηρούν συνεπή ηθική συμπεριφορά σε όλες τις καταστάσεις και δεν επιλέγουν τον ευκολότερο δρόμο εάν αυτό παραβιάζει αρχές. Η ειλικρίνεια και η ακεραιότητα φαίνονται ως σημαντικά στοιχεία ενός μετασχηματιστικού ηγέτη (Avolio, 1999; Bass & Steidlmeier, 1999). Εκ πρώτης όψεως, λοιπόν, μπορεί να φαίνεται ότι η ηθική ηγεσία ισοδυναμεί με τέτοια χαρακτηριστικά ηγέτη. Όμως, ο Χάουελ και Ο Avolio (1992) διαπίστωσε ότι η ειλικρίνεια ήταν μόνο ένα από τα πολλά χαρακτηριστικά που διαφοροποιούσαν ηθικά και ανήθικα χαρισματικοί ηγέτες. Κάθε ηγέτης βασίζονται τις αποφάσεις τους και τις ενέργειες τους σε συγκεκριμένες αξίες και ηθικές αρχές, όπως τη δικαιοσύνη, τον σεβασμό, την ευθύτητα και την εν συναίσθηση προς όλους τους εργαζομένους.

Τέλος οι ηθικοί ηγέτες σέβονται τους άλλους, δεν αποδέχονται ανάμειξη ή προσβολές, είναι συνειδητοί των συναισθημάτων των άλλων.

Η ηθική ηγεσία συμβάλλει στη δημιουργία ενός θετικού οργανωτικού περιβάλλοντος, ωστόσο βοηθά στην διατήρηση της εμπιστοσύνης και της αφοσίωση των εργαζομένων και προάγει την επίτευξη μακροπρόθεσμων επιτευγμάτων.

Για την μέτρηση του στυλ ηθική ηγεσία χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο του Brown et al. (2005) που αποτελείται από δέκα ερωτήσεις.

3.4.3 Μετασχηματιστική ηγεσία

Σύμφωνα με τους Carless, N., Wearing, A., Mann, I. (2000) αναφέρονται σε ένα θετικό στυλ ηγεσίας που επηρεάζουν θετικά τη σχέση ανάμεσα στην ηγεσία και τη

στάση των εργαζομένων. Οι ηγέτες που χρησιμοποιούν την μετασχηματιστική ηγεσία ενθαρρύνουν την εμπνευσμένη ακολούθηση και ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων τους. Είναι ικανοί στο να επηρεάζουν τους ανθρώπους να ξεπεράσουν τα όρια τους και να εργαστούν για τις κοινωνικές αξίες. Οι ηγέτες που ακολουθούν μετασχηματιστική ηγεσία έχουν υψηλές ηθικές αξίες και είναι πρόθυμοι να ενθαρρύνουν την εταιρική κοινωνική ευθύνη και τη δεοντολογία στους εργαζομένους.

Ο Bass (1985, 1992) πρότεινε ότι η πιο σημαντική ποιότητα ενός μετασχηματιστικού ηγέτη είναι η χαρισματική ηγεσία. Οι χαρισματικοί ηγέτες γίνονται αντιληπτοί ως αξιόπιστοι, εξαιρετικά ικανοί και άξιοι σεβασμού (Avolio & Bass, 1990). Μέσω της χαρισματικής ηγεσίας, ο ακόλουθος εμπνέεται σε υψηλά επίπεδα κινήτρων και απόδοσης για την υποστήριξη των οργανωτικών στόχων. Ο Bass υποστηρίζει ότι το χάρισμα είναι μια ουσιαστική μεταμορφωτική συμπεριφορά του ηγέτη. Σύμφωνα με έρευνα που έγινε από τους (Bass, 1992; Yammarino & Bass, 1990) έδειξε πως το πιο σημαντικό συστατικό της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι το χάρισμα. Η χαρισματική ηγεσία είναι ένας σημαντικός παράγοντας πρόβλεψης της αποτελεσματικότητας του ηγέτη (Seltzer & Bass, 1990), της εργασιακής απόδοσης των διευθυντών (Hater & Bass, 1988) και της απόδοσης των επιχειρηματικών μονάδων (Avolio & Howell, 1992; Howell & Avolio, 1993).

Σύμφωνα με τα πιο πάνω ο ηγέτης εκφράζει επτά συμπεριφορές όπου είναι να επικοινωνεί ένα σαφές και θετικό όραμα για το μέλλον, να αντιμετωπίζει το προσωπικό ως άτομα, υποστηρίζει και ενθαρρύνει την ανάπτυξη του, παρέχει ενθάρρυνση και αναγνώριση στο προσωπικό, ενθαρρύνει την εμπιστοσύνη, τη συμμετοχή και την συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας, ενθαρρύνει την σκέψη για επίλυση προβλημάτων με νέους τρόπους, είναι ξεκάθαρος σχετικά με τις αξίες του και εφαρμόζει αυτά που ανακοινώνει και τέλος μεταφέρει περηφάνια και σεβασμό στους άλλους και εμπνέει με την ικανότητα του.

Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για την μέτρηση ήταν μια έρευνα που έγινε ανάμεσα σε 695 διευθυντές καταστημάτων λιανικής τράπεζας στην Αυστραλία. Περιφερειάρχες και υφιστάμενοι των διευθυντών υποκαταστημάτων κλήθηκαν να βαθμολογήσουν τον μάνατζερ τους. Τα δεδομένα ελήφθησαν από 1.440 υφισταμένους (ποσοστό απόκρισης: 54%) και 66 Διευθυντές Περιφερειών (ποσοστό

απόκρισης: 100%) που εργάζονταν στην Αυστραλία για διεθνή τραπεζικό οργανισμό.

Εν κατακλείδι η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέεται με την προώθηση των κοινωνικών και ηθικών αξιών και μπορεί να επηρεάσει θετικά στην απόδοση των εργαζομένων. Για την μέτρηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο των Carless, N., Wearing, A., Mann, I. (2000) που αποτελείται από επτά ερωτήσεις.

3.4.4 Αυθεντική ηγεσία

Σύμφωνα με τις πρώτες προοπτικές από τους Bass και Steidlmeier (1999) είναι πως η αυθεντικότητα είναι η επέκταση της μετασχηματιστικής ηγεσίας «Οι ηγέτες μεταμορφώνονται αυθεντικά όταν αυξάνουν την επίγνωση του τι είναι σωστό, καλό, σημαντικό και όμορφο, όταν βοηθούν στην εξύψωση των αναγκών των οπαδών για επίτευγμα και αυτοπραγμάτωση, όταν ενισχύουν τους ακολούθους υψηλότερα σε ηθική ωριμότητα και όταν παρακινούν τους οπαδούς τους να υπερβούν τα προσωπικά τους συμφέροντα για το καλό της ομάδας, του οργανισμού τους, ή την κοινωνία» (Bass & Steidlmeier, 1999, σελ. 9). Σύμφωνα με την άποψη των Bass και Steidlmeier (1999), οι αυθεντικά μετασχηματιστικοί ηγέτες εμφανίζουν τις τέσσερις κύριες διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας της εξιδανικευμένης επιρροής, του εμπνευστικού κινήτρου, της πνευματικής διέγερσης και της εξατομικευμένης σκέψης. Ένας αυθεντικός μετασχηματιστικός ηγέτης είναι ουσιαστικά ένας «ηθικός πράκτορας» που εξουσιοδοτεί τους οπαδούς να αναλαμβάνουν ενέργειες που είναι ευγενείς, δίκαιες και νόμιμες (Bass & Steidlmeier, 1999). Οι Luthans και Avolio (2003), για παράδειγμα, δηλώνουν ότι «ο αυθεντικός ηγέτης είναι σίγουρος, αισιόδοξος, ανθεκτικός, ηθικός/ηθικός, προσανατολισμένος στο μέλλον και δίνει προτεραιότητα στην ανάπτυξη συνεργατών για ηγέτες. Ο αυθεντικός ηγέτης είναι αληθινός με τον εαυτό του/της».

Αντικατοπτρίζοντας αυτό, η ανάπτυξη κατασκευής και η επικύρωση μέτρησης για αυθεντική ηγεσία εξετάστηκε πρόσφατα εκτενώς από τους Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing και Peterson (2008). Αφομοιώνοντας την έρευνα από την κοινωνική ψυχολογία, την ηθική και ηθική φιλοσοφία και τις συνεισφορές που

σημειώθηκαν παραπάνω, οι συγγραφείς πρότειναν ένα Αυθεντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας τεσσάρων παραγόντων (ALQ) και παρουσίασε προκαταρκτικά ψυχομετρικά στοιχεία για τη μελλοντική χρήση του. Ουσιαστικά, η πολυδιάστατη αυθεντική ηγετική τους κατασκευή αποτελείται από τους ακόλουθους τέσσερις παράγοντες.

Την αυτογνωσία που δείχνει την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο κάποιος αντλεί και νοηματοδοτεί και πως με αυτό τον τρόπο που βλέπει κανείς τον εαυτό του με την πάροδο του χρόνου. Η διαφάνεια όπου παρουσιάζει τον αυθεντικό εαυτό του στους άλλους. Με την διαφάνεια στην συμπεριφορά του προάγει την εμπιστοσύνη και την ανταλλαγή ανοιχτή ανταλλαγή πληροφοριών και εκφράσεων των αληθινών σκέψεων και συναισθημάτων κάποιου, ενώ προσπαθεί να ελαχιστοποιήσει τις εκδηλώσεις ακατάλληλων συναισθημάτων (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008, σ. 95). Η ισορροπημένη επεξεργασία που δείχνει ότι πριν να πάρει οποιαδήποτε απόφαση γίνεται μια αντικειμενική ανάλυση με όλα τα δεδομένα. Η εσωτερικευμένη ηθική προοπτική (M) αναφέρεται σε μια εσωτερικευμένη και ολοκληρωμένη μορφή αυτορρύθμισης. Το είδος της αυτορρύθμισης καθοδηγείται από εσωτερικά ηθικά πρότυπα και αξίες έναντι ομαδικών, οργανωτικών και κοινωνικών πιέσεων και καταλήγει σε εκφρασμένη λήψη αποφάσεων και συμπεριφορά που συνάδει με αυτές τις εσωτερικευμένες αξίες (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008, σελ. 95).

Τέλος οι αυθεντικοί ηγέτες αποβλέπουν να είναι αληθινοί στη ηγεσία τους, ενισχύοντας την αναγνώριση των αξιών τους και των αξιών της οργάνωσης, δημιουργώντας εμπιστοσύνη μεταξύ των υπαλλήλων και εμπνέοντας τους να ακολουθούν το παράδειγμα των ηγετών τους.

Για την μέτρηση της αυθεντικής ηγεσίας χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο των Neider, L., Schriesheim, C.A. (2011) που αποτελείται από επτά ερωτήσεις.

3.5 Διαμόρφωση θεωρητικού πλαισίου: Υποθέσεις

3.5.1. Θετικά συυλ ηγεσίας και κουλτούρα ανατροφοδότησης (H1a,b,c)

Τα θετικά συυλ ηγεσίας συνδέονται με τη δημιουργία και την προώθηση μιας κουλτούρας ανατροφοδότησης σε μια εταιρεία. Η κουλτούρα ανατροφοδότησης

ενθαρρύνει την ανοικτή και συνεχή επικοινωνία μεταξύ των ηγετών και τους υπαλλήλους, ανάμεσα στους συναδέλφους έτσι ώστε να βελτιωθεί η απόδοση, η ανάπτυξη και η ευημερία των ατόμων και της οργάνωσης γενικότερα.

Κάποια στυλ ηγεσίας συνδέονται συνήθως με την προώθηση της κουλτούρας ανατροφοδότησης είναι για παράδειγμα η Μετασχηματιστική Ηγεσία, αυθεντική ηγεσία και η ηθική ηγεσία.

Οι ηγέτες που συνδυάζουν αυτά τα θετικά στυλ ηγεσίας διαμορφώνουν μια κουλτούρα ανατροφοδότησης όπου είναι η ανοικτή επικοινωνία, η ανατροφοδότηση και η συνεχής βελτίωση αντιμετωπίζονται ως βασικά στοιχεία για την επιτυχία της οργάνωσης μιας εταιρείας.

3.5.2. Ηθική ηγεσία και κουλτούρα ανατροφοδότησης

Η ηθική ηγεσία και η κουλτούρα ανατροφοδότησης είναι δυο σημαντικά στοιχεία που συμπληρώνονται μεταξύ τους. Η ηθική ηγεσία είναι η ηγεσία που βασίζεται σε ηθικές αξίες, πρότυπα και συμπεριφορές. Οι ηθικοί ηγέτες πράττουν πάντα δίκαια, με εντιμότητα, αξιοπρέπεια και με σεβασμό προς τους άλλους. Δημιουργούν μια δίκαιη και αξιοπρεπή μεταχείριση των εργαζομένων και αναπτύσσει μια ηθική κουλτούρα στην οργάνωση.

Η κουλτούρα ανατροφοδότησης αποτελείται από την συχνή ανοικτή και χρήσιμη ανατροφοδότηση στα μέλη της κάθε εταιρείας. Αυτή η κουλτούρα ενισχύει την ανάπτυξη, την αυτοβελτίωση και τη συνεχή μάθηση. Οι ηγέτες χρησιμοποιούν την ανατροφοδότηση για τη βελτίωση των υπαλλήλων τους.

Η ηθική ηγεσία και η κουλτούρα ανατροφοδότησης σχετίζονται με την δημιουργία μιας υγιής και αποδοτικής οργανωτικής πολιτικής. Ο ηγέτης δίνει το παράδειγμα με τη συμπεριφορά του και προωθεί τις ηθικές αξίες μιας κουλτούρας ανατροφοδότησης. Ταυτόχρονα η ηθική ηγεσία συνδυάζει την δημιουργία μια υγιή και αποδοτική οργανωτική πολιτική. Ο ηθικός ηγέτης προάγει το παράδειγμα με τη συμπεριφορά του και προωθεί τις ηθικές αξίες. Ταυτόχρονα η ηθική αξία διευκολύνει την ανάπτυξη μιας κουλτούρας ανατροφοδότησης όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να είναι ελεύθεροι να εκφράζουν ανησυχίες να δίνουν ανατροφοδότηση και να συμμετέχουν σε διαδικασίες ανάπτυξης και βελτίωσης. Τα δύο αυτά στοιχεία

συνεισφέρουν στη δημιουργία μιας πιο υγιούς και αειφόρου οργανωτικής κουλτούρας.

3.5.3. Αυθεντική ηγεσία και κουλτούρα ανατροφοδότησης

Η έννοια της αυθεντικότητας έχει τις ρίζες της στην ελληνική. Έξοχες ανασκοπήσεις της προέλευσης και της ιστορίας της αυθεντικότητας στα πεδία της φιλοσοφίας και της ψυχολογίας παρέχονται από τους Harter (2002) και Erickson (1995). Η αυθεντική ηγεσία και η κουλτούρα ανατροφοδότησης συνδυάζονται για την δημιουργία ενός περιβάλλον εργασίας που ενθαρρύνει την ανοικτή επικοινωνία, την ανάπτυξη των ατόμων και την βελτίωση της απόδοσης (Ilies, R., Morgeson, F.P., & Nahrgang, J.D. 2005). Η αυθεντική ηγεσία επικεντρώνεται στη γνήσια, αληθινή και συνεπή ηγεσία. Οι αληθινοί ηγέτες είναι αληθινοί στον εαυτό τους και ακολουθούν τις ηθικές τους αξίες όπου παροτρύνουν και τους υπόλοιπους να το κάνουν. Είναι πάντα ειλικρινείς και αυθεντικοί στις σχέσεις τους με τους εργαζομένους.

Η κουλτούρα ανατροφοδότησης αναφέρεται στο περιβάλλον όπου είναι ανοικτή, συχνή και χρήσιμη όπου πρέπει να ενθαρρύνεται για όλους τους εργαζομένους. Στις εταιρείες με κουλτούρα ανατροφοδότησης οι ηγέτες και οι εργαζόμενοι δίνουν και λαμβάνουν ανατροφοδότηση σε όλα τα επίπεδα.

Αυτά τα δύο στοιχεία βοηθούν στο να δημιουργείται ένα περιβάλλον όπου η ανατροφοδότηση είναι αποδεκτή και ενθαρρύνεται, βοηθώντας έτσι στην ανάπτυξη μιας κουλτούρας ανατροφοδότησης στην οργάνωση.

3.5.4. Μετασχηματιστική ηγεσία και κουλτούρα ανατροφοδότησης

Ο Burns αναφέρει πως η μεταμόρφωση της ηγεσίας συμβαίνει όταν ένα η περισσότερα άτομα εμπλέκονται με άλλα με τέτοιο τρόπο όπου οι ηγέτες και ακόλουθοι ανεβάζουν ο ένας τον άλλο σε υψηλότερο επίπεδο κινήτρων και ηθικής (Burns 1978). Σύμφωνα με τον Burns οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι αυτοί που απευθύνονται σε ανώτερα ιδανικά και ηθικές αξίες και δίνουν την δυνατότητα στους "οπαδούς" να παράγουν βαθιά και θεμελιώδη αλλαγή. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες παρέχουν βαθύτερα επίπεδα σύνδεσης και υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης,

απόδοσης και ηθικής και των δύο ηγέτης και ακόλουθος (Burns, 1978). Η μετασχηματιστική ηγεσία εστιάζει στην ενθάρρυνση της ανάπτυξης, της αυτοεξέλιξης και της έμπνευσης και της έμπνευσης των υπαλλήλων, με σκοπό τη μεταμόρφωση της οργανωτικής κουλτούρας και την επίτευξη κοινών στόχων.

Η μετασχηματιστική ηγεσία, (Stone et al., 2004) συνδέεται με την κουλτούρα ανατροφοδότησης μέσα από την ενθάρρυνση της ανοικτής επικοινωνίας. Οι ηγέτες ενθαρρύνουν την ανοικτή επικοινωνία και την ανταλλαγή ιδεών μεταξύ των εργαζομένων, έτσι να δημιουργείται μια θετική και ευπρόσδεκτη αποδοχή της ανατροφοδότησης όπου θα ενθαρρύνεται σε όλους.

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες επιζητούν τη συνεχή ανάπτυξη και μάθηση των υπαλλήλων, έτσι αυτό να τους προσφέρει ευκαιρίες για την ανταλλαγή ανατροφοδότησης σχετικά με την πρόοδο και τη βελτίωση. Πάντα πρέπει να παρέχετε από τους ηγέτες το παράδειγμα με τη συμπεριφορά και τις αξίες τους. Αυτό ωθεί τους εργαζομένους να ακολουθούν το παράδειγμα των ηγετών και να είναι δεκτικοί στην ανατροφοδότηση και την αυτοβελτίωση. Τέλος οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ενθαρρύνουν τους εργαζομένους να εξερευνούν τον εαυτό τους και να αναγνωρίσουν τα δυνατά τους σημεία που μπορούν να βελτιώσουν.

Η μετασχηματιστική ηγεσία, μπορεί να δημιουργήσει ένα κλίμα όπου η ανατροφοδότηση είναι σκοπεύει και αναγνωρίζεται ως ένα μέσο για την επαγγελματική ανάπτυξη και ως ένα αναγκαίο βήμα για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων.

Οι Wu et al. (2010) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η μετασχηματιστική ηγεσία με επίκεντρο την ομάδα συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα της ομάδας, ενώ η διαφοροποιημένη ηγεσία με επίκεντρο το άτομο εντός των ομάδων μειώνει την αποτελεσματικότητα της ομάδας.

3.5.2. Κουλτούρα ανατροφοδότησης και εργασιακή απόδοση (H2)

Η κουλτούρα ανατροφοδότησης είναι σημαντική για την επιρροή που έχει στην εργασιακή απόδοση σε μια οργάνωση. Συχνά βλέπουμε σε διάφορες εταιρείες πως η ανατροφοδότηση είναι αδύναμη σε σχέση με το μάνατζμεντ. Οι προϊστάμενοι

συχνά φοβούνται να δώσουν ανατροφοδότηση των εργαζομένων ειδικότερα όταν είναι αρνητική. Σε άλλες περιπτώσεις βλέπουμε πως δεν γνωρίζουν πως να παρέχουν σωστή ανατροφοδότηση (London Manuel,2003). Σε μια σωστή κουλτούρα ανατροφοδότησης, οι εργαζόμενοι αναμένουν και λαμβάνουν συχνά ανατροφοδότηση σχετικά με την απόδοσή τους . Αυτό βοηθά τους εργαζόμενους να έχουν καλύτερη και πιο σωστή κατανόηση στο τι κάνουν καλά και σε ποιο τομέα χρειάζεται να βελτιωθούν. Πάντα χρειάζονται ευκαιρίες βελτίωσης αλλά και συχνή υποστήριξη από την ηγεσία και τους συναδέλφους, έτσι ώστε να οδηγούνται συχνότερα σε βελτιωμένη απόδοση στην εργασία τους. Σε μια κουλτούρα ανατροφοδότησης, υπάρχει ανοιχτός διάλογος και επικοινωνία σχετικά με την απόδοση. Οι εργαζόμενοι μπορούν να εκφράζουν τις απόψεις τους, να ζητούν βοήθεια και να συνεργάζονται για την επίλυση προβλημάτων. Αυτό δημιουργεί ένα περιβάλλον στο οποίο αναπτύσσονται ιδέες και λύσεις και βελτιώνεται η απόδοση της εργασίας.

Σε μια κουλτούρα θετικής ανατροφοδότησης, η ηγεσία ενθαρρύνει την προσπάθεια να αναγνωρίζει την επιτυχία. Οι εργαζόμενοι που λαμβάνουν αναγνώριση και ενθάρρυνση είναι πιο πιθανό να βελτιώσουν την απόδοσή τους.

Μια κουλτούρα ανατροφοδότησης ενθαρρύνει την προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι όταν εισπράττουν την ανατροφοδότηση ως ευκαιρία για μάθηση και ανάπτυξη είναι πιο πιθανότερο να έχουν βελτιωμένες επιδόσεις στην εργασία τους.Τέλος, η κουλτούρα ανατροφοδότησης είναι ένα σημαντικό εργαλείο για την καλύτερη προσωπική ανάπτυξη, την επίτευξη των στόχων και βελτίωση της εργασιακής απόδοσης, που οδηγεί στην οργανωτική

Από την πιο πάνω ανάλυση διατυπώνουμε το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας (βλ. Σχήμα 1) και τις αντίστοιχες υποθέσεις:

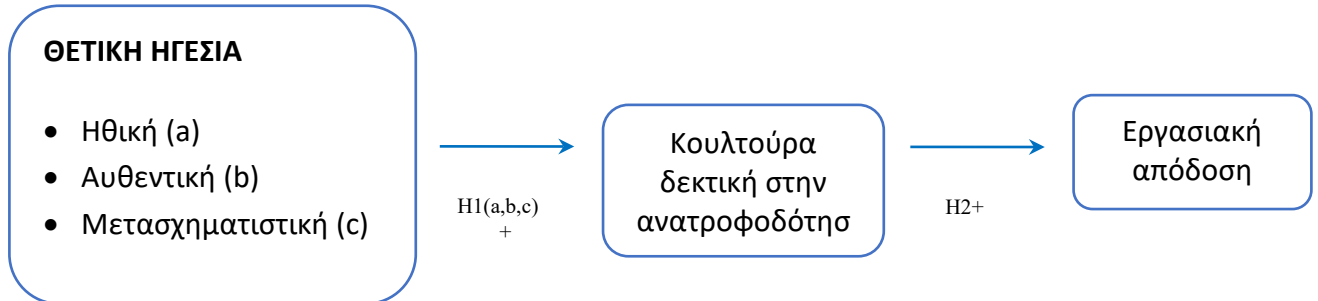
H1a: *Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ ηθικής ηγεσίας και κουλτούρας δεκτικής στην ανατροφοδότηση*

H1b: *Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ αυθεντικής ηγεσίας και κουλτούρας δεκτικής στην ανατροφοδότηση*

H1c: *Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και κουλτούρας δεκτικής στην ανατροφοδότηση*

H2: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ κουλτούρας δεκτικής στην ανατροφοδότηση και εργασιακής απόδοσης

Σχήμα 1: Το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας



Κεφάλαιο 4

Μεθοδολογία

4.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο θα γίνει μια παρουσίαση της ανάλυσης της μεθοδολογίας που ακολουθήθηκε προκειμένου να πραγματοποιηθεί η συγκεκριμένη έρευνα η οποία έχει ως σκοπό να διερευνηθεί ο ρόλος της ηγεσίας στις εταιρείες με σκοπό την διαμόρφωση μιας κουλτούρας ανατροφοδότησης. Αρχικά, θα παρουσιαστεί ο ερευνητικός στόχος και η ερευνητική στρατηγική που ακολουθήθηκε, καθώς και το πως επιλέχθηκε το δείγμα για την έρευνα. Στην συνέχεια θα γίνει περιγραφή της διαδικασίας συλλογής δεδομένων και περιγραφή του ερευνητικού εργαλείου.

Τέλος θα γίνει αναφορά στη μέτρηση των μεταβλητών της έρευνας και θα παρουσιαστούν οι μέθοδοι ανάλυσης των δεδομένων (περιγραφική στατιστική, εγκυρότητα, αξιοπιστία και έλεγχος των υποθέσεων της έρευνας).

4.2 Ερευνητικός Στόχος και Στρατηγική

Ο στόχος στην συγκεκριμένη έρευνα είναι να διερευνηθεί κατά πόσο μέσα από τα τρία υπό μελέτη στυλ ηγεσίας διαμορφώνεται μια θετικά αποδεκτή κουλτούρα ανατροφοδότησης από τους εργαζομένους μιας εταιρείας και η επίδραση αυτής στην εργασιακή απόδοση.

Ως ερευνητική στρατηγική υιοθετήθηκε η δημοσκόπηση. Η δημοσκόπηση είναι μια μέθοδος συλλογής δεδομένων, ανώνυμων δεδομένων και εύκολη πρόσβαση μεγάλου δημογραφικού δείγματος (Priscilla and Glasow, 2005). Τα μειονεκτήματα της δημοσκόπησης είναι οι ανειλικρινείς απαντήσεις και η μη κατανόηση των ερωτήσεων από τους συμμετέχοντες και η έλλειψη της εξατομίκευσης. Η δημοσκόπηση χρησιμοποιήθηκε για να εξετάσει πως μέσα από τα στυλ ηγεσίας γίνεται αποδεκτή η ανατροφοδότηση και υπάρχει καλύτερη εργασιακή απόδοση των εργαζομένων. Στο πρώτο μέρος της έρευνας χρησιμοποιήθηκε η ήδη υπάρχουσα βιβλιογραφία και διαμορφώθηκε το θεωρητικό πλαίσιο της παρούσας

εργασίας και στο δεύτερο μέρος με την χρήση του ερωτηματολογίου έγινε η συλλογή και η ανάλυση δεδομένων της έρευνας με στόχο τον έλεγχο των υποθέσεων.

4.3 Πληθυσμός και δειγματοληψία

Η έρευνα είχε απευθυνθεί σε άτομα που εργάζονται σε εταιρείες της Κύπρου και έχουν προϊστάμενο. Για την έρευνα δημιουργήθηκε ένα online ερωτηματολόγιο στο πρόγραμμα Google Forms στην Ελληνική γλώσσα. Συγκεντρώθηκαν συνολικά 85 ερωτηματολόγια. Ως μέθοδος δειγματοληψίας χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της χιονοστιβάδας (δείγμα ευκολίας; Frey (2018) όπου ζητήθηκε από τους αποδέκτες να προωθήσουν το ερωτηματολόγιο (link), μέσω email, σε γνωστούς που εργάζονται σε Κυπριακές εταιρείες. Επομένως, δεν έχουν καταγραφεί ακριβώς τα ερωτηματολόγια που στάλθηκαν.

Η έρευνα διήρκησε από την 1^η Αυγούστου του 2023 έως και την 1^η Σεπτεμβρίου του 2023, κατά την διάρκεια της οποίας συγκεντρώθηκαν συνολικά 85 πλήρως συμπληρωμένα ερωτηματολόγια.

4.4 Περιγραφή ερευνητικού εργαλείου

Τα ερωτηματολόγια αποτέλεσαν βασικό στοιχείο στη συλλογή δεδομένων για διάφορες μελέτες επειδή, σύμφωνα με τον (Cleave, 2021), τα ερωτηματολόγια προσφέρουν πολλά πλεονεκτήματα όπως μειωμένο κόστος έρευνας, γρήγορη πρόσβαση στον επιθυμητό πληθυσμό, πρόσβαση σε μεγάλο αριθμό του επιθυμητού ερευνητικού πληθυσμού, και ανωνυμία προσωπικής επιλογής Συμμετοχή στην έρευνα. Το ερωτηματολόγιο είναι το πιο σημαντικό μέρος της έρευνας γιατί ουσιαστικά συλλέγει δεδομένα. Ο ερευνητής πρέπει να τονίσει την ικανότητα του ερωτηματολογίου να συλλέγει με ακρίβεια τα απαιτούμενα δεδομένα γράφοντας κατάλληλες ερωτήσεις, την ακρίβεια των ερωτήσεων και τη σωστή και σαφή σύνταξη των οδηγιών για κάθε ενότητα ερωτήσεων. Το ερωτηματολόγιο αυτής της έρευνας (Παράρτημα 1) έχει ως εισαγωγή αναφορά στον σκοπό της έρευνας. Στην συνέχεια ακολουθούν οι πιο κάτω ενότητες.

Στην *πρώτη ενότητα* συλλέχθηκαν τα δημογραφικά στοιχεία του συμμετέχοντα και στοιχεία για την εταιρεία που εργάζεται. Συγκεκριμένα: οι συμμετέχοντες απάντησαν ερωτήσεις όπου αφορούσαν τα προσωπικά τους στοιχεία όπως το φύλο, η ηλικία, η θέση στην οποία εργάζονται, πόσα χρόνια εργάζονται συνολικά και πόσα στην εταιρεία που βρίσκονται τώρα. Οι ερωτήσεις ήταν όλες πολλαπλής επιλογής. Επίσης οι συμμετέχοντες απάντησαν σε ερωτήσεις σχετικά με την εταιρεία που εργάζονται όπως ο κλάδος/τομέας της εταιρείας, τα χρόνια λειτουργίας, τον αριθμό των εργαζομένων στην εταιρεία.

Στην *δεύτερη ενότητα* οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν ερωτήσεις που αφορούν στα: ηθική, μετασχηματιστική και αυθεντική ηγεσία (ενότητα I), την κουλτούρα ανατροφοδότησης και την εργασιακή απόδοση. Η κλίμακα διαβάθμισης των απαντήσεων ήταν 5βάθμια κλίμακα Likert όπου: 1= Διαφωνώ απόλυτα και 5=Συμφωνώ απόλυτα.

4.5. Κλίμακες μέτρησης των μεταβλητών

Η ηθική ηγεσία με την κλίμακα (10 ερωτήσεις) των Brown, Treviño και Harrison (2005) (βλέπε πίνακα 5.1), η αυθεντική με την κλίμακα 16 ερωτήσεων των Neider και Schriesheim, (2011)(βλέπε πίνακα 5.2) και η μετασχηματιστική με 7 ερωτήσεις που ανέπτυξαν οι Carless, N., Wearing, A., Mann, I. (2000) (βλ. πίνακα 5.2). Η κουλτούρα ανατροφοδότησης με 10 ερωτήσεις του Grímsson (2017) (βλ. πίνακα 5.4) και τέλος η εργασιακή απόδοση με την κλίμακα 5 ερωτήσεων του Koormans (2014) (βλ. Πίνακα 5.5).

4.6. Μέθοδοι ανάλυσης των δεδομένων

Η περιγραφική στατιστική είναι ένα στατιστικό εργαλείο που συγκεντρώνει, ταξινομεί και παρουσιάζει πρωτογενή δεδομένα με τρόπο κατανοητό και συνοπτικό. Συγκεκριμένα, το δείγμα περιγράφεται με τη χρήση ποσοστών ενώ υπολογίζονται οι μέσοι όροι ανά ερώτηση (αλλά και συνολικά) καθώς και η τυπική απόκλιση για κάθε υπό εξέταση μεταβλητή.

Η εγκυρότητα διασφαλίστηκε από τη χρήση ευρέως διαδεδομένων κλιμάκων μέτρησης των υπό-μελέτη μεταβλητών. Η αξιοπιστία αναφέρεται στη συνέπεια ή τη σταθερότητα των απαντήσεων στην κλίμακα, δηλαδή αφορά τη σταθερότητα - επαναληψιμότητα με την οποία η κλίμακα μετράει αυτό για το οποίο έχει κατασκευαστεί. Ο έλεγχος αξιοπιστίας θα πραγματοποιηθεί με τη βοήθεια του συντελεστή α του Cronbach. Ο δείκτης αξιοπιστίας του Cronbach μετράει την ενδοσυνέπεια ενός συνόλου διατυπώσεων, δηλαδή αν οι συγκεκριμένες διατυπώσεις που έχουν συνταχθεί έτσι ώστε να περιγράφουν και να μετρούν μια μεταβλητή, είναι ικανές να το κάνουν στην πραγματικότητα. Θεωρητικά, η τιμή του συντελεστή α του Cronbach κυμαίνεται από 0 έως 1. Αν και υπάρχουν περιπτώσεις που λαμβάνει αρνητικές τιμές, μόνο οι θετικές τιμές έχουν νόημα, ενώ οι τιμές πάνω από 0,7 θεωρούνται ικανοποιητικές.

Ο έλεγχος των ερευνητικών υποθέσεων θα πραγματοποιηθεί μέσω της αναζήτησης των συσχετίσεων μεταξύ των επιμέρους μεταβλητών. Ο συντελεστής συσχέτισης Pearson (r) μετρά την ένταση της γραμμικής εξάρτησης μεταξύ δύο μεταβλητών. Η τιμή του κυμαίνεται μεταξύ -1 και +1, με την τιμή +1 να αντιστοιχεί σε μια τέλεια θετική γραμμική σχέση και την τιμή -1 σε μια τέλεια αρνητική συσχέτιση. Ενώ, οι ενδιάμεσες τιμές που πλησιάζουν κοντά στο μηδέν δηλώνουν μειωμένη συσχέτιση.

Πρόσθετα, πραγματοποιήθηκε ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης. Μέσω της μεθόδου αυτής δίνεται η δυνατότητα μελέτης της σχέσης αιτίας – αποτελέσματος μεταξύ δύο ή περισσότερων μεταβλητών. Σκοπός της συνεπώς, είναι η κατασκευή ενός μοντέλου που περιγράφει ικανοποιητικά τη σχέση μεταξύ μιας εξαρτημένης συνεχούς μεταβλητής Y και μίας ή περισσότερων συνεχών ανεξάρτητων μεταβλητών X_1, X_2, \dots, X_n . Αν η σχέση της εξαρτημένης μεταβλητής είναι γραμμική συνάρτηση των παραμέτρων (ανεξάρτητων μεταβλητών) τότε η περιγραφή της σχέσης αυτής γίνεται βάσει ενός γραμμικού μοντέλου.

Κεφάλαιο 5

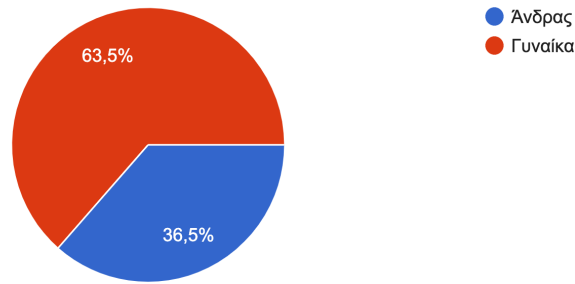
Παρουσίαση Αποτελεσμάτων - Σχολιασμός

5.1 Εισαγωγή

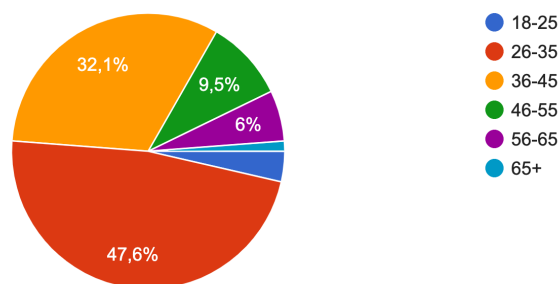
Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα γίνει παρουσίαση από τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων με περιγραφική στατιστική. Συγκεκριμένα θα γίνει περιγραφή δείγματος, παρουσίαση αποτελεσμάτων και μια περιγραφική στατιστική ανά μεταβλητή και θα παρουσιαστεί ο μέσος όρος των ερωτήσεων και οι τυπικές αποκλίσεις. Πιο κάτω παρουσιάζονται σε μορφή διαγράμματος (pie charts) η ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων (Γράφημα 1-9).

5.2 Περιγραφή δείγματος

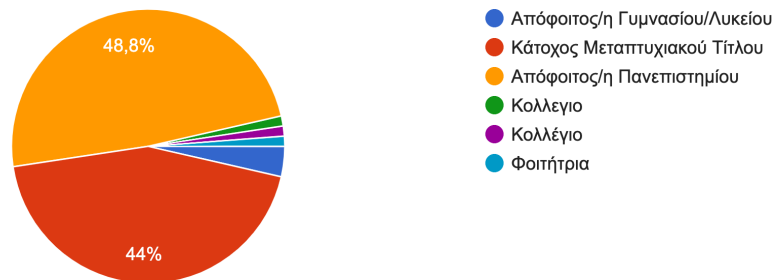
Στο ερωτηματολόγιο της έρευνας έγινε μια δημογραφική δημοσκόπηση για τα προσωπικά στοιχεία των συμμετεχόντων στις εταιρείες που βρίσκονται. Πιο κάτω παρουσιάζονται σε μορφή διαγράμματος (pie charts) η ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων (Γράφημα 1-6). Σχετικά με το φύλο των συμμετεχόντων βλέπουμε πως με το ποσοστό των Γυναικών όπου είναι 63,5% είναι διπλάσιο σε σχέση με το ποσοστό των Ανδρών όπου είναι 36,5%. Σε σχέση με την ηλικία βλέπουμε πως η ηλικιακή ομάδα με το μεγαλύτερο ποσοστό είναι οι ηλικίες 26-35 με ποσοστό 47,6% και ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα 36-45 με ποσοστό 32,1% και ακολουθούν οι ηλικίες 18-25, 46-55, 56-65 και 65+ που έχουν συνολικά ένα 20% των συμμετεχόντων με ποσοστά 9,5%, 6% και με ποσοστό 4,8% οι ηλικίες 56-65 και 65+. Σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων το 48,8% έχει στην κατοχή του πτυχίο και το 44% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου, το υπόλοιπο 7,2% είναι απόφοιτοι κολλεγίου, είναι απόφοιτοι γυμνασίου / λυκείου ή είναι φοιτητές.



Γράφημα 1. Φύλο των Συμμετεχόντων



Γράφημα 2. Ηλικία των Συμμετεχόντων

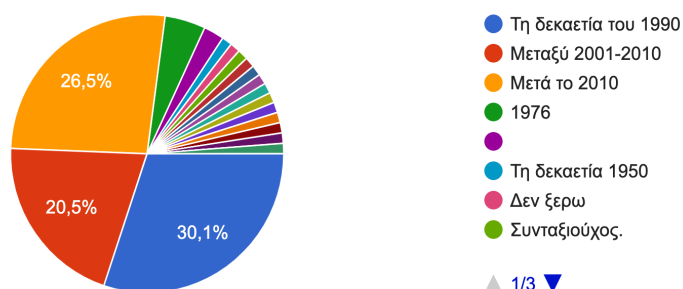


Γράφημα 3. Επίπεδο Εκπαίδευσης των Συμμετεχόντων

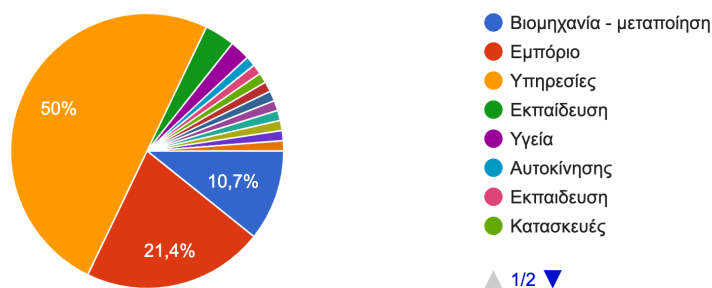
Στα πιο κάτω δημογραφικά στοιχεία έγιναν διάφορες ερωτήσεις για τα στοιχεία της εταιρείας που εργάζονται οι συμμετέχοντες (Γράφημα 4-9). Το 30,1% εργάζονται σε εταιρεία που ιδρύθηκε τη δεκαετία του 1990, ενώ το 26,5% μετά το 2010 και 20,5% μεταξύ του 2002-2010. Το υπόλοιπο 22,9% εργάζεται σε εταιρείες που ιδρύθηκαν μεταξύ του 1950-1976. Το 50% εργάζεται σε εταιρείες όπου παρέχουν υπηρεσίες, το 21,4% εταιρείες που ασχολούνται με το εμπόριο, το 10,7%

σε εταιρείες αυτοκίνησης και το υπόλοιπο 17,9% σε εταιρείες που ασχολούνται με την Εκπαίδευση, την Υγεία και σε κατασκευές. Σχετικά με το πόσο προσωπικό έχει η εταιρεία που εργάζονται οι συμμετέχοντες το 33,3% υπάρχουν 101-250 εργαζόμενοι, 20,2% υπάρχουν 1-9 εργαζόμενοι και 17,9% 10-50 και 51-100 αντίστοιχα. Το υπόλοιπο 10,7% υπάρχουν 1000, 2000 και 25000 εργαζόμενοι.

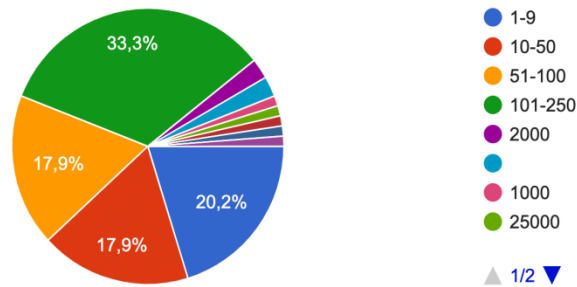
Επίσης στους συμμετέχοντες ζητήθηκε να απαντήσουν για την θέση που κατέχουν στην εταιρεία αν είναι στέλεχος ή απλά εργαζόμενος με συμπέρασμα ότι από όλους τους συμμετέχοντες μόνο το 7,3% είναι στέλεχος της εταιρείας που εργάζεται, το 23,2% είναι προϊστάμενος/η και το 28% είναι διοικητικό προσωπικό, το υπόλοιπο 41,5% είναι απλό προσωπικό. Συγχρόνως το 35,7% εργάζονται στην συγκεκριμένη θέση 1-3 χρόνια, το 17,9% πάνω από 10 χρόνια, το 20,7% κάτω από 1 χρόνο και με 11% το κάθε ένα 4-6 και 7-9 χρόνια. Τα Συνολικά έτη που εργάζονται οι συμμετέχοντες στην εταιρεία είναι 32,9% 1-3 χρόνια, 24,4% 10 χρόνια και πάνω, 20,7% 1 χρόνο και πάνω, 11% 4-6 χρόνια και 11% 7-9 χρόνια.



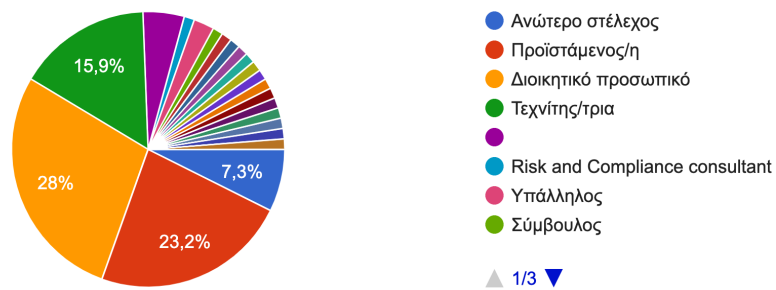
Γράφημα 4. Έτος ίδρυσης της επιχείρησης



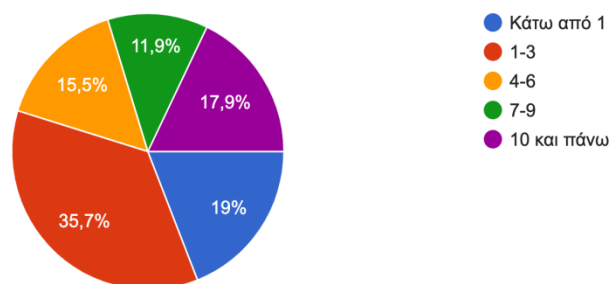
Γράφημα 5. Τομέας της επιχείρησης



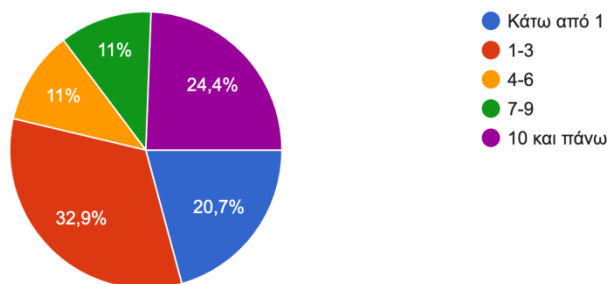
Γράφημα 6. Αριθμός εργαζόμενων στην επιχείρηση



Γράφημα 7. Θέση του συμμετέχοντα στην εταιρεία



Γράφημα 8. Τα συνολικά Έτη στην συγκεκριμένη θέση



Γράφημα 9. Τα Συνολικά Έτη Εργασίας στην Εταιρεία των Συμμετεχόντων

5.3 Παρουσίαση αποτελεσμάτων – Σχολιασμός

5.3.1 Περιγραφική στατιστική

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις για κάθε μεταβλητή της έρευνας (Ηθική, Μετασχηματιστική και Αυθεντική Ηγεσία, Κουλτούρα δεκτική στην Ανατροφοδότηση και Εργασιακή Απόδοση).

5.3.1.1 Ηθική ηγεσία

Στον πίνακα 5.1 παρουσιάζονται οι μέσοι όροι (μο) για την κατηγορία της Ηθικής Ηγεσίας και κατά πόσο οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι οι προϊστάμενοί τους είναι ηθικοί με τρόπο που διαχειρίζονται τους εργαζόμενους τους. Ο γενικός μέσος όρος στο πως θεωρούν οι συμμετέχοντες την ηθική ηγεσία είναι 3,71 όπου οι ερωτηθέντες δεν συμφωνούν και πάρα πολύ με τη ηθική ηγεσία. Οι συμμετέχοντες πιστεύουν πως το πιο ισχυρό σημείο της Ηθικής Ηγεσίας είναι πως ο προϊστάμενός τους ακούει την άποψη των εργαζομένων στο τμήμα τους με μέσο όρο 3.89. τέλος οι συμμετέχοντες πιστεύουν πως το λιγότερο θετικό στην Ηθική Ηγεσία είναι όταν ο προϊστάμενος πριν πάρει μια απόφαση συνηθίζει να ρωτά «Ποιο είναι το σωστό;» με 3,27 μέσο όρο. Αυτό υποδεικνύει ότι λίγοι προϊστάμενοι θα ρωτούσαν την άποψη των εργαζομένων τους πριν να πάρουν οποιαδήποτε απόφαση.

Πίνακας 5.1 : Ηθική ηγεσία (μέσοι όροι και τυπική απόκλιση)

Ερώτηση	ΜΟ	Τυπική απόκλιση
1. Θεωρεί ότι επιτυχία δεν είναι μόνο η επίτευξη των στόχων αλλά και ο τρόπος με τον οποίο αυτοί επιτυγχάνονται	3.84	1,96
2. Στη προσωπική του/της ζωή είναι υπόδειγμα ηθικής	3.84	1,96
3. Ακούει την άποψη των εργαζομένων στο τμήμα του/της	3.89	1,97
4. Έχει πάντα το καλό των εργαζομένων στο μυαλό του/της	3.60	1,89
5. «Επαναφέρει στην τάξη» τους εργαζόμενους που παραβαίνουν δεοντολογικές αξίες	3.84	1,96
6. Παίρνει δίκαιες αποφάσεις	3.57	1,89
7. Είναι άξιος της εμπιστοσύνης μας	3.82	1,95
8. Συζητά με τους/τις εργαζόμενους/ες για τους κανόνες ηθικής που είναι αποδεκτοί στο τμήμα/στην ομάδα του/της	3.77	1,94
9. Είναι παράδειγμα ηθικής συμπεριφοράς για τους εργαζόμενους στο τμήμα του/της	3.69	1,92
10. Πριν πάρει μια απόφαση συνηθίζει να ρωτά: «Ποιο είναι το σωστό;»	3.27	1,81
Συνολικός ΜΟ	3,71	

Υπ: 5βάθμια κλίμακα Likert όπου: 1= Διαφωνώ απόλυτα και 5=Συμφωνώ απόλυτα.

5.3.1.2 Αυθεντική ηγεσία

Στον πίνακα 5.2, παρουσιάζονται οι μέσοι όροι των ερωτήσεων που αφορούν την επιρροή των εργαζομένων από την Αυθεντική Ηγεσία. Για την μέτρηση της Αυθεντικής ηγεσίας χρησιμοποιήθηκαν 4 παράμετροι αυτογνωσία, διαφάνεια στις σχέσεις, εσωτερικευμένη ηθική προοπτική και την ισορροπημένη επεξεργασία όπου αποτελούνται από διατυπώσεις. Στο σύνολο οι συμμετέχοντες με συνολικό μέσο όρο 3,80 πιστεύουν πως η Αυθεντική Ηγεσία είναι πιο αποτελεσματική από την Ηθική Ηγεσία. Οι περισσότεροι πιστεύουν πως όταν οι πράξεις των προϊστάμενου τους είναι συνεπείς με τις πεποιθήσεις τους με μέσο όρο 4,14. Ενώ πολλοί από αυτούς πιστεύουν πως οι ανώτεροι τους δεν δείχνουν να αντιλαμβάνεται τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία των εργαζομένων και πως ενθαρρύνει τους άλλους να εκφράσουν απόψεις με ένα μέσο όρο 3,58.

Πίνακας 5.2 : Αυθεντική ηγεσία (μέσοι όροι και τυπική απόκλιση)

Ερώτηση	ΜΟ	Τυπική απόκλιση
Αυτογνωσία (self-awareness)		
1. Κατανοεί με ακρίβεια το πώς οι άλλοι αντιλαμβάνονται τις ικανότητές του/της	3,71	1,92
2. Δείχνει ότι αντιλαμβάνεται τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του/της	3,58	1,89
3. Αντιλαμβάνεται πλήρως την επίδραση που ασκεί στους άλλους	4	2
Διαφάνεια στις σχέσεις (Relational Transparency)		
4. Εκφράζει με σαφήνεια τις ιδέες και τις σκέψεις του	3,89	1,97
5. Διατυπώνει ξεκάθαρα αυτό που θέλει να πει (που εννοεί)	4,01	2,0
6. Μοιράζεται ελεύθερα πληροφορίες με άλλους	3,52	1,87
Εσωτερικευμένη Ηθική προοπτική (Internalized Moral Perspective)		
7. Καθοδηγείται από εσωτερικές ηθικές αρχές	3,89	1,97
8. Παίρνει αποφάσεις με βάση τις πεποιθήσεις του/της	3,94	1,98
9. Οι πράξεις του/της είναι συνεπείς με τις πεποιθήσεις του/της	4,14	2,03
10. Δεν υποκύπτει σε πιέσεις για να δράσει/ενεργήσει ενάντια στις βασικές του/της πεποιθήσεις	3,69	1,92
Ισορροπημένη επεξεργασία (Balanced Processing)		
11. Ενθαρρύνει τους άλλους να εκφράσουν αντίθετες απόψεις	3,58	1,89
12. Αναλύει τα δεδομένα με αντικειμενικότητα πριν λάβει μια απόφαση	3,63	1,90
13. Ζητά από εμάς να εκφράσουμε τις ιδέες μας ακόμη και αν αυτές είναι διαφορετικές/αντίθετες από τις πεποιθήσεις του/της	3,83	1,95
14. Ακούει προσεκτικά όλες τις εναλλακτικές οπτικές πριν καταλήξει σε κάποιο συμπέρασμα	3,73	1,93
Συνολικός ΜΟ	3,80	

Υπ: 5βάθμια κλίμακα Likert όπου: 1= Διαφωνώ απόλυτα και 5=Συμφωνώ απόλυτα.

5.3.1.3 Μετασχηματιστική Ηγεσία

Στον πίνακα 5.3, παρουσιάζονται οι μέσοι όροι των ερωτήσεων που αφορούν την επιρροή των εργαζομένων όταν οι προϊστάμενοι τους ακολουθούν την Μετασχηματιστική Ηγεσία. Στο σύνολο οι συμμετέχοντες συμφωνούν πως η Μετασχηματιστική Ηγεσία είναι η πιο αποτελεσματική Ηγεσία με συνολικό μέσο όρο 3,98. Πιο συγκεκριμένα με μέσο όρο 5,62 ο προϊστάμενος των ερωτηθέντων εκφράζει ένα ξεκάθαρο, θετικό όραμα για το μέλλον. Τέλος οι περισσότεροι συμμετέχοντες δεν συμφωνούν και ιδιαίτερα με το αν ο προϊστάμενός τους, τους παροτρύνει να βλέπουν τα προβλήματα υπό διαφορετικές οπτικές και να αμφισβητεί τις αρχικές εκτιμήσεις/ υποθέσεις με μέσο όρο 3,65. Όπως έχουμε δει οι συμμετέχοντες είναι πιο θετικοί και δεχτικοί στην Μετασχηματιστική Ηγεσία.

Πίνακας 5.3 : Μετασχηματιστική ηγεσία (μέσοι όροι και τυπική απόκλιση)

Ερώτηση	ΜΟ	Τυπική απόκλιση
1. Εκφράζει ένα ξεκάθαρο, θετικό όραμα για το μέλλον	4.62	1,90
2. Φέρεται στο προσωπικό ως ξεχωριστά άτομα, υποστηρίζει και ενθαρρύνει την ανάπτυξή τους	3.73	1,93
3. Προσφέρει ενθάρρυνση και αναγνώριση στο προσωπικό	3.78	1,94
4. Καλλιεργεί την εμπιστοσύνη, τη συμμετοχή και τη συνεργασία στην ομάδα	3.73	1,93
5. Μας παροτρύνει να βλέπουμε τα προβλήματα υπό διαφορετικές οπτικές και αμφισβητεί τις αρχικές εκτιμήσεις/υποθέσεις	3.65	1,91
6. Εκφράζει ξεκάθαρα τις αξίες του/της και εφαρμόζει όσα κηρύττει	3.73	1,93
7. Ενθαρρύνει το σεβασμό απέναντι στους άλλους και με εμπνέει λόγω του ότι είναι πολύ ικανός/η	3.68	1,91
Συνολικός ΜΟ	3.98	

Υπ: 5βάθμια κλίμακα Likert όπου: 1= Διαφωνώ απόλυτα και 5=Συμφωνώ απόλυτα.

5.3.1.4 Κουλτούρα δεκτική στην ανατροφοδότηση

Στον πίνακα 5.4 παρουσιάζονται οι μέσοι όροι σχετικά με το κατά πόσο υπάρχει μια Κουλτούρα δεκτική στην ανατροφοδότηση με γενικό μέσο όρο 3,79, όπου εδώ οι ερωτηθέντες φαίνεται πως δεν λαμβάνουν συχνά ανατροφοδοτικά σχόλια από τους προϊσταμένους τους αλλά όταν τα λαμβάνουν είναι αποδεκτά.

Πίνακας 5.4 : Κουλτούρα δεκτική στην ανατροφοδότηση (μέσοι όροι και τυπική απόκλιση)

Ερώτηση	ΜΟ	Τυπική απόκλιση
1. Μου είναι εύκολο να ζητήσω και να δεχθώ σχόλια ανατροφοδότησης από τους/τις συναδέλφους μου	4.10	2,02
2. Μου είναι εύκολο να ζητήσω και να δεχθώ σχόλια ανατροφοδότησης από τον/την προϊστάμενό/ή μου ή από άλλα στελέχη στην επιχείρηση	4.04	2,01
3. Λαμβάνω προφορικά ή γραπτά σχόλια ανατροφοδότησης από τον/την προϊστάμενό/ή μου πολύ συχνά (π.χ. σε εβδομαδιαία βάση)	3.04	1,74
4. Ο/η προϊστάμενος/η μας μας παρέχει ανατροφοδότηση με στόχο να βοηθήσει τους εργαζομένους/ες να αναπτυχτούν	3.44	1,85
5. Ο/η προϊστάμενος/η μου δυσκολεύεται να παρέχει σχόλια οποιασδήποτε μορφής στους υφισταμένους/ες του/της	2.77	1,66
6. Επιθυμώ και ζητάω σχόλια ανατροφοδότησης για τη δουλειά μου από τον/την προϊστάμενό/ή μου	3.96	1,99
7. Τα σχόλια ανατροφοδότησης που λαμβάνω με βοήθησαν άμεσα να βελτιώσω την απόδοση μου	3.96	1,99
8. Δεν φοβάμαι να λαμβάνω ή να παρέχω Ανατροφοδοτικά σχόλια	4.38	2,09
9. Καταλαβαίνω πως η ανατροφοδότηση που λαμβάνω έχει ως στόχο την ανάπτυξή μου και όχι την τιμωρία	4.29	2,07
10. Η λήψη και παροχή σχολίων εποικοδομητικών σχολίων ανατροφοδότησης βοήθησε στη διαμόρφωση μίας φιλικής προς την ανατροφοδότηση κουλτούρας στην εταιρεία μας	3.94	1,98
Συνολικός ΜΟ	3,79	

Υπ: 5βάθμια κλίμακα Likert όπου: 1= Διαφωνώ απόλυτα και 5=Συμφωνώ απόλυτα.

Σύμφωνα με τους ερωτηθέντες το πιο δεκτικό σημείο είναι πως δεν φοβούνται να λαμβάνουν ή να παρέχουν Ανατροφοδοτικά σχόλια με μέσο όρο 4.38. Σε αυτό που δεν συμφωνούν ιδιαίτερα είναι πως οι προϊστάμενοι τους δυσκολεύονται να παρέχουν ανατροφοδότηση με στόχο να τους βοηθήσει να αναπτυχθούν με μέσο όρο 2,77.

5.3.1.5 Εργασιακή απόδοση

Τέλος οι ερωτηθέντες απάντησαν ερωτήσεις σχετικά με την εργασιακή τους απόδοση στην εταιρεία. Ο γενικός μέσος όρος ήταν 4,18 με αυτό να μας δείχνει πως γενικά οι ερωτηθέντες θέλουν να συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων της εταιρείας, προσπαθούν για το καλύτερο και προσπαθούν συνεχώς να βελτιώνονται.

Πίνακας 5.5 : Εργασιακή απόδοση (μέσοι όροι και τυπική απόκλιση)

Ερώτηση	ΜΟ	Τυπική απόκλιση
Συμβάλω ουσιαστικά στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης που εργάζομαι	4.44	2,10
Πετυχαίνω τους στόχους που μου έχουν τεθεί	4.46	2,11
Θεωρώ ότι η απόδοσή μου είναι στο μέγιστο των δυνατοτήτων μου	4.03	2,0
Επιδιώκω συνεχώς να βελτιώνομαι και να είμαι όλο και πιο αποτελεσματικός/ή στη δουλειά μου	4.59	2,14
Η απόδοσή μου στη δουλειά μου είναι σταθερά ανώτερη των συναδέλφων μου	3.39	1,84
Συνολικός ΜΟ	4,18	

Υπ: 5βάθμια κλίμακα Likert όπου: 1= Διαφωνώ απόλυτα και 5=Συμφωνώ απόλυτα.

Το δυνατό τους σημείο που πιστεύουν στο στόχο της εργασιακής τους απόδοσης είναι με μέσο όρο 4,59 στο ότι επιδιώκουν συνεχώς να βελτιώνονται και είναι όλο και πιο αποτελεσματικοί στην εργασία τους. Αυτό που δεν υποστηρίζουν

τόσο πολύ είναι πως η απόδοση τους στην δουλειά είναι σταθερά ανώτερη από τους συναδέλφους τους με μέσο όρο 3,39.

5.3.2 Έλεγχος αξιοπιστίας των μεταβλητών

Στον πίνακα 5.6 παρουσιάζονται οι συντελεστές Cronbach's alpha των κλιμάκων των μεταβλητών της έρευνας ανά κλίμακα μέτρησης. Σε όλες τις κλίμακες των μεταβλητών, η τιμή του συντελεστή Cronbach's alpha είναι μεγαλύτερη από 0,7 έτσι ώστε να μπορεί να υποστηριχθεί πως οι κλίμακες είναι αξιόπιστες. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα όλες οι μεταβλητές είναι αξιόπιστες και είναι όλες μεγαλύτερες από 0,7.

Πίνακας 5.6. Έλεγχος αξιοπιστίας με συντελεστή Cronbach's alpha

Μεταβλητή	Αριθμός ερωτήσεων (items)	Cronbach's alpha
Αυθεντική ηγεσία	14	0,945
Ηθική Ηγεσία	10	0,960
Μετασχηματιστική Ηγεσία	07	0,959
Κουλτούρα δεκτική στην ανατροφοδότηση	10	0,839
Εργασιακή Απόδοση	05	0,702

5.3.3 Έλεγχος υποθέσεων (συσχετίσεις – παλινδρόμηση)

Ο έλεγχος των υποθέσεων της παρούσας έρευνας πραγματοποιήθηκε αρχικά με την μέθοδο της συσχέτισης. Στον πιο κάτω πίνακα 5.7, παρουσιάζεται η θετική συσχέτιση με τον συντελεστή Pearson, όπου υπάρχει μεταξύ των μεταβλητών της έρευνας με τιμές από 0,381 έως 0,953. Όλες οι μεταβλητές που έχουν θετικές τιμές ακολουθούν την ίδια κατεύθυνση και έχουν θετική συσχέτιση. Με βάση τα αποτελέσματα όλες οι παρακάτω μεταβλητές της έρευνας και όλες οι υποθέσεις είναι αληθής και δεν μπορούν να απορριφθούν.

Πίνακας 5.7: Έλεγχος υποθέσεων μεταξύ μεταβλητών έρευνας

	AL	EL	TL	CUL	PER
Αυθεντική ηγεσία (AL)	1				
Ηθική Ηγεσία (EL)	,912**	1			
Μετασχηματιστική Ηγεσία (TL)	,889**	,953**	1		
Κουλτούρα δεκτική στην ανατροφοδότηση (CUL)	,572**	,612**	,644**	1	
Εργασιακή Απόδοση (PER)	,401**	,467**	,381**	,523**	1
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

Από τον πίνακα διαπιστώνουμε ότι υπάρχει σχετικά υψηλή θετική συσχέτιση μεταξύ: Ηθικής Ηγεσίας και κουλτούρας ανατροφοδότησης (συντελεστής συσχέτισης $r=0,612$; H1a), Αυθεντικής ηγεσίας και κουλτούρας ανατροφοδότησης (συντελεστής συσχέτισης $r=0,572$; H1b) και Μετασχηματιστικής ηγεσίας και κουλτούρας ανατροφοδότησης (συντελεστής συσχέτισης $r=0,644$; H1c). Πρόσθετα, διαπιστώνεται θετική συσχέτιση μεταξύ Κουλτούρας ανατροφοδότησης και εργασιακής απόδοσης (συντελεστής συσχέτισης $r=0,523$; H2).

Πρόσθετα, πραγματοποιήθηκε έλεγχος των υποθέσεων με τη χρήση πολλαπλής παλινδρόμησης. Συγκεκριμένα, από τον πίνακα 5.8. διαπιστώνουμε ότι μόνο η H1c (θετική συσχέτιση μεταξύ μετασχηματιστικής Ηγεσίας και Κουλτούρας Δεκτικής στην ανατροφοδότηση) δεν μπορεί να απορριφθεί ($b=0,657$; $t>2$; $p<0,05$). Διαπιστώνουμε δηλ ότι συμπεριφορές που σχετίζονται με την άσκηση Μετασχηματιστικής ηγεσίας όπως το να εκφράζει ένας προϊστάμενος ένα ξεκάθαρο, θετικό όραμα για το μέλλον, να φέρεται στο προσωπικό ως ξεχωριστά άτομα, να υποστηρίζει και να ενθαρρύνει την ανάπτυξή τους, να προσφέρει ενθάρρυνση και αναγνώριση στο προσωπικό, να καλλιεργεί την εμπιστοσύνη, τη συμμετοχή και τη συνεργασία στην ομάδα και να παροτρύνει τα μέλη στις ομάδες να βλέπουν τα προβλήματα υπό διαφορετικές οπτικές και να αμφισβητεί τις αρχικές εκτιμήσεις/υποθέσεις, να εκφράζει ξεκάθαρα τις αξίες του/της και να εφαρμόζει όσα κηρύττει, αλλά και να ενθαρρύνει το σεβασμό απέναντι στους

άλλους και να εμπνέει λόγω του ότι είναι πολύ ικανός/η, διαμορφώνουν μία θετική προς την ανατροφοδότηση κουλτούρα. Τα ευρήματα αυτά φαίνεται να συμφωνούν με αυτά των Carless, N., Wearing, A., Mann, I. (2000), σύμφωνα με την δική τους έρευνα τα αποτελέσματα φαίνεται να είναι υψηλά αξιόπιστα και υπάρχει μια εγκυρότητα της μεταβλητής μετασχηματιστική ηγεσία. Οι βαθμολογίες από τις ερωτήσεις υποδηλώνουν πως οι ηγέτες κάνουν μια εκτενή χρήση της μετασχηματιστικής ηγεσίας και υποδηλώνουν την υψηλή ένδειξη της πρακτικής της μετασχηματιστικής ηγεσίας, δηλαδή στον βαθμό στον οποίο ένας προϊστάμενος είναι οραματιστής, καινοτόμος, υποστηρικτικός, συμμετοχικός και άξιος σεβασμού.

Πίνακας 5.8: Έλεγχος υποθέσεων H1a, H1b, H1c

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,644 ^a	,415	,392	,54893

a. Predictors: (Constant), TL, AL, EL

ANOVA^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Regression	16,862	3	5,621	18,654	,000 ^b
1	Residual	23,805	79	,301		
	Total	40,667	82			

a. Dependent Variable: Culture
b. Predictors: (Constant), TL, AL, EL

Coefficients^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	2,288	,270		8,469	,000
1	AL	,001	,167	,001	,006	,995
	EL	-,010	,212	-,015	-,047	,962
	TL	,417	,183	,657	2,284	,025

a. Dependent Variable: CUL

Επιπλέον, σύμφωνα με την ανάλυση όπως παρουσιάζεται στον πίνακα 5.9 και η H2 (Θετική επίδραση της κουλτούρας ανατροφοδότησης στην εργασιακή απόδοση) δεν μπορεί να απορριφθεί ($b=0,523$; $t>2$; $p<0,05$).

Πίνακας 5.9: Έλεγχος υπόθεσης H2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,523 ^a	,273	,264	,43146

a. Predictors: (Constant), Culture

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,604	1	5,604	30,103	,000 ^b
	Residual	14,892	80	,186		
	Total	20,496	81			

a. Dependent Variable: Performance

b. Predictors: (Constant), Culture

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,775	,261		10,630	,000
	Culture	,371	,068	,523	5,487	,000

a. Dependent Variable: Performance

Διαπιστώνεται δηλαδή ότι η ανατροφοδότηση ως αξία για την επιχείρηση μπορεί να συμβάλλει θετικά στην εργασιακή απόδοση, καθώς δίνει στους εργαζόμενους/ες συνεχή εικόνα για την εργασιακή τους προσπάθεια και τους/τις παρακινεί. Τα ευρήματα αυτά φαίνεται να συμφωνούν με αυτά του Grímsson, S. I. (2017), όπου στην έρευνα οι πλείστοι ερωτηθέντες είναι θετικοί στο να δίνουν αλλά και να δέχονται μια κουλτούρα ανατροφοδότησης και σύμφωνα με τους Koormans, Linda et al.(2014) και τα αποτελέσματα από την έρευνα τους φαίνεται πως μέσα από την ανατροφοδότηση υπάρχει εργασιακή απόδοση από τους εργαζόμενους.

Κεφάλαιο 6

Συμπεράσματα, Συμβολή και Περιορισμοί της Έρευνας, Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα

6.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το τελευταίο κεφάλαιο θα παρουσιαστούν τα συμπεράσματα και η σημασία της έρευνας σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο αλλά και οι περιορισμοί που μπορεί να υπάρχουν. Τέλος, θα παρουσιαστούν μελλοντικές προτάσεις για έρευνα.

6.2. Συμπεράσματα

Τα τελευταία χρόνια έχει επισημανθεί πως όταν στην εταιρεία υπάρχει θετική κουλτούρα ανατροφοδότησης τότε και οι εργαζόμενοι είναι πιο θετικοί, πιο αποτελεσματικοί, παραγωγικοί αλλά και δύσκολα κάποιος θα έφευγε από την συγκεκριμένη εταιρεία, έτσι και ο κάθε ηγέτης προσπαθεί να δημιουργεί ένα καλύτερο περιβάλλον και προσπαθεί να αναπτύξει αυτήν την Κουλτούρα ανατροφοδότησης μέσα από τα διάφορα συλ ηγεσίας ως προς το καλύτερο και την αποδοχή και την καλύτερη απόδοση των εργαζομένων. Ο σκοπός της παρούσας έρευνας είναι κατά πόσο μέσα από τρία συγκεκριμένα συλ ηγεσίας (Ηθική, Αυθεντική, Μετασχηματιστική) διαμορφώνεται μία κουλτούρα δεκτική στην

ανατροφοδότησης επηρεάζοντας η τελευταία απόδοση από τους εργαζομένους. Σύμφωνα, με τα ευρήματα μόνο το Μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας σχετίζεται θετικά με τη διαμόρφωση μίας οργανωσιακής Κουλτούρας δεκτικής στην ανατροφοδότηση, ενώ η τελευταία επηρεάζει θετικά την εργασιακή απόδοση.

6.3. Συμβολή σε θεωρητικό επίπεδο

Η Κουλτούρα ανατροφοδότησης είναι μια έννοια όπου έχει αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια στο εργασιακό περιβάλλον και ιδιαίτερα σε μεγάλες εταιρείες. Είναι γνωστό ότι μια φιλική, υγιής κουλτούρα ανατροφοδότησης αυξάνει την παραγωγικότητα των εργαζομένων μιας εταιρείας και ενισχύει την αίσθηση εμπιστοσύνης στην εταιρεία. Η παρούσα έρευνα είναι από τις λίγες, και η πρώτη σε Ελλάδα και Κύπρο, που προσεγγίζουν τη σημαντική αυτή έννοια αναδεικνύοντας τη σημασία της Μετασχηματιστικής ηγεσίας στη διαμόρφωσή της αλλά και την επίδραση της στην εργασιακή απόδοση.

6.4. Συμβολή σε πρακτικό επίπεδο

Η συμβολή της έρευνας σε πρακτικό επίπεδο, είναι σημαντική γιατί μέσω της έρευνας οι εταιρείες μπορούν να καταλάβουν ποιο στυλ ηγεσίας συμβάλλει στη διαμόρφωση μίας Κουλτούρας δεκτικής στην ανατροφοδότηση και αντιλαμβάνονται τη σημασία της για την αύξηση της εργασιακής απόδοσης. Τέτοιες συμπεριφορές είναι να εκφράζει ένας προϊστάμενος ένα ξεκάθαρο, θετικό όραμα για το μέλλον, να φέρεται στο προσωπικό ως ξεχωριστά άτομα, να υποστηρίζει και να ενθαρρύνει την ανάπτυξή τους, να προσφέρει ενθάρρυνση και αναγνώριση στο προσωπικό, να καλλιεργεί την εμπιστοσύνη, τη συμμετοχή και τη συνεργασία στην ομάδα και να παροτρύνει τα μέλη τις ομάδες να βλέπουν τα προβλήματα υπό διαφορετικές οπτικές και να αμφισβητεί τις αρχικές εκτιμήσεις/υποθέσεις, να εκφράζει ξεκάθαρα τις αξίες του/της και να εφαρμόζει όσα κηρύττει, αλλά και να ενθαρρύνει το σεβασμό απέναντι στους άλλους και να εμπνέει λόγω του ότι είναι πολύ ικανός/η διαμορφώνουν μία θετική προς την ανατροφοδότηση κουλτούρα.

6.5. Περιορισμοί και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Παρά τη συμβολή της, η παρούσα έρευνα έχει και περιορισμούς. Αρχικά, τόσο η μέθοδος δειγματοληψίας όσο και το μέγεθος του δείγματος περιορίζουν τη δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων. Πρόσθετα, μελετώνται μόνο 3 συλληγεσίες και ένα μόνο αποτέλεσμα (εργασιακή απόδοση). Οι πιο πάνω περιορισμοί θα μπορούσαν να αποτελέσουν τη βάση για προτάσεις για μελλοντική έρευνα. Συγκεκριμένα, οι ερευνητές θα μπορούσαν να επεκτείνουν την παρούσα έρευνα ή/και να συγκεντρώσουν αποτελέσματα και από άλλες χώρες ώστε να επιβεβαιώσουν την έρευνα σε διαφορετικές κουλτούρες χωρών. Ενώ θα μπορούσαν να διερευνηθούν και άλλα συλληγεσίες π.χ. διαδικτυακή ή και άλλα σημαντικά εργασιακά αποτελέσματα όπως η εργασιακή ικανοποίηση και αφοσίωση.

Βιβλιογραφία

- Arzu Esendemir (2018), "The Mediating Role of Leadership Style in the Relationship between Organizational Culture and Feedback"
- Alan G. Huffcutt, Julie B. Lang, και Mark R. Coyle (2000), "The Relationship between Transformational Leadership and Feedback Seeking"
- Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19-31.
- Bass, B. (1992). Assessing the charismatic leader. In M. Syrett & C. Hogg, (Eds.), *Frontiers of leadership* (pp. 414-418). Blackwell: Oxford, U.K.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10, 181–218
- Bass, B.M. (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, The Free Press, New York, NY
- Burns, J.M. (1978), *Leadership*, Harper & Row, New York, NY.
- Brown, Treviño and Harrison (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97 117–134
- Bing-You, R., Ramesh, S., Hayes, V., Varaklis, K., Ward, D., & Blanco, M. (2019). The interplay between residency program culture and feedback culture: a cross-sectional study exploring perceptions of residents at three institutions. *Medical Education Online*.
- Carless, N., Wearing, A., Mann, I. (2000) A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 14, No. 3
- Cleave, P. (2021, January 18). Advantages of Questionnaires in Online Research. Retrieved from SmartSurvey: <https://www.smartsurvey.co.uk/blog/advantages-of-questionnaires-in-online-research>
- Dweck, C. (2015, September 22). *Student Well-Being*. Retrieved from EducationWeek: <https://www.edweek.org/leadership/opinion-carol-dweck-revisits-the-growth-mindset/2015/09>
- Edgar h. Schein (1985) *organizational culture and leadership*
- Gini, A. (1998). Moral leadership and business ethics. In J. B. Ciulla (Ed.), *Ethics, the heart of leadership* (pp. 27–45). Westport, CT: Quorum Books.

- Grímsson, S. I. (2017, August 10). Retrieved from Skemman: <http://hdl.handle.net/1946/28662>
- Hater, J., & Bass, B. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, 695-702
- Harter, S. (2002). Authenticity. In C. R. Snyder, & S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 382 – 394). Oxford, UK7 Oxford University Press.
- Howell, J. M., & Avolio, B. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-businessunit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.
- Ilies, R., Morgeson, F.P., & Nahrgang, J.D. (2005), "Authentic Leadership and Feedback Seeking Behavior: An Individual-Level Perspective"
- Junyang Wang, Xiecheng Yang και Haoming Liu (2015), "The Impact of Ethical Leadership on Employee Job Performance: The Mediating Role of LMX and the Moderating Role of Machiavellianism"
- Jouany, V., & Mäkipää, M. (2022). 8 Employee Engagement Statistics You Need to Know in 2022 [INFOGRAPHIC]. Retrieved from Haiilo: <https://haiilo.com/blog/employee-engagement-8-statistics-you-need-to-know/>
- Koopmans, Linda et al. 'Measuring Individual Work Performance: Identifying and Selecting Indicators'. 1 Jan. 2014 : 229 – 238.
- London, Manuel (2003), *Job Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement*
- Maltese, A. (2021, July 27). What is Employee Feedback Software and How to Choose the Right One. Retrieved from Quantum Work Place: <https://www.quantumworkplace.com/future-of-work/what-is-employee-feedback-software>
- Maureen L. Ambrose και Marshall Schminke (2009), "Ethical Leadership, Organizational Culture, and Values"
- Maxwell, J. C. (2000). *Οι 21 Απαράβατοι Νόμοι της Ηγεσίας*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Neider, L. , Schriesheim, C.A. (2011). The Authentic Leadership Inventory (ALI): Development and empirical tests. *The Leadership Quarterly* 22, pp. 1146–1164

- Oswald, A., Proto, E., & Sgroi, D. (2015). Happiness and Productivity. *Journal of Labor Economics*, 33 (4), pp. 789-822.
- Pati, R., & Garud, N. (2021). Role of Feedback on Innovative Outcomes: Moderating Role of Resource-Constrained Environments. *IEEE Transactions on Engineering Management* Vol 68, Issue 3, 685-698.
- Priscilla A. Glasow, April (2005), *Fundamentals of Survey Research Methodology*
- Seltzer, J., & Bass, B. (1990). Transformational leadership: Beyond initiation and consideration. *Journal of Management*, 16, 693-703.
- Scholtes, P. (1998). *The Leader's Handbook*. New York: Quebecor Printing.
- Stuart, B., Sarow, M., & Stuart, L. (2008). Αποτελεσματική Επικοινωνία στις Σύγχρονες Επιχειρήσεις. (B. Κέφης, Επιμ., & Ε. Αντώνογλου, Μεταφρ.) Αθήνα: Κριτική.
- Sowers, C. (2018, August 20). There are two kinds of feedback. You have to look hard for one of them. Retrieved from Medium: <https://medium.com/management-matters/there-are-two-kinds-of-feedback-you-have-to-look-hard-for-one-of-them-5c1cfca064f2>
- Spradley, James P., and David W. McCurdy. "Culture and the contemporary world." *Conformity and conflict: Readings in cultural anthropology* (1984): 1-13.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34, 89–12
- Wang, D., & Hsieh, C.-C. (2013), "Authentic Leadership, Trust, and Feedback-Seeking Behavior: A Multifoci Approach"
- Wu, J.B., Tsui, A.S. and Kinicki, A.J. (2010), "Consequences of differentiated leadership in groups", *Academy of Management Journal*, Vol. 53 No. 1, pp. 90-106.
- Yammarino, F. J., & Bass, B. (1990). Long-term forecasting of transformational leadership and its effects among naval officers: Some preliminary findings. In K. E. Clark, & M. B. Clark, (Eds.), *Measures of leadership* (pp. 171-184). West Orange, NJ: Leadership Library of America.
- Yousef, D.A. (2017), "Authentic Leadership and Positive Psychological Capital: The Mediating Role of Feedback"
- Yufei Ma, Xue Huang και Shuting Wu (2019), "How Ethical Leadership Influence Employees' Innovative Work Behavior: A Perspective of Intrinsic Motivation"

Παράρτημα Α

Ερωτηματολόγιο

ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιείται στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού προγράμματος «Διοίκηση Επιχειρήσεων» του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου με στόχο να διερευνήσει την επίδραση του στυλ διοίκησης του προϊσταμένου/ης στη διαμόρφωση μίας κουλτούρας δεκτικής στην ανατροφοδότηση.

Λαμβάνοντας υπόψη ότι δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις, παρακαλώ να αφιερώσετε 10 από το χρόνο λεπτά για απαντήσετε με ειλικρίνεια σε όλες τις ερωτήσεις, επιλέγοντας την απάντηση που σας εκφράζει περισσότερο,

Οι απαντήσεις σας είναι **αυστηρά εμπιστευτικές** και δεν πρόκειται να χρησιμοποιηθούν για άλλους σκοπούς πέραν αυτούς της έρευνας. Το ερωτηματολόγιο είναι **ανώνυμο** και δεν μπορεί να υπάρξει οποιαδήποτε σύνδεση των απαντήσεων με συγκεκριμένα πρόσωπα και οργανισμούς.

Σας ευχαριστώ για την συνεργασίας σας

Αγγελική Ιερείδου

Μεταπτυχιακή φοιτήτρια

email: XXXXXXXX

ΜΕΡΟΣ Α

Ατομικά χαρακτηριστικά

I. Τα στοιχεία σας

1. Βιολογικό φύλο

Άνδρας Γυναίκα

2. Ηλικία

18-25 26-35 36-45 46-55 56-65 65+

3. Επίπεδο εκπαίδευσης:

Απόφοιτος/η Γυμνασίου/Λυκείου	<input type="checkbox"/>
Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	<input type="checkbox"/>
Απόφοιτος/η Πανεπιστημίου	<input type="checkbox"/>
Άλλο (τι): _____	

4. Επίπεδο εκπαίδευσης

1. Απόφοιτος/η Δημοτικού	<input type="checkbox"/>
2. Απόφοιτος/η Γυμνασίου/Λυκείου	<input type="checkbox"/>
3. Απόφοιτος/η ΤΕΙ/ΑΤΕΙ/ ΑΕΙ	<input type="checkbox"/>
4. Άλλο. Ποιο;	<input type="checkbox"/>

5. Οικογενειακή κατάσταση;

1. Ανύπαντρος/η	<input type="checkbox"/>
2. Παντρεμένος / η με παιδιά	<input type="checkbox"/>
3. Παντρεμένος/η χωρίς παιδιά	<input type="checkbox"/>
4. Άλλο. Τι;	<input type="checkbox"/>

II. Η επιχείρηση που εργάζεστε και η θέση σας

1. Έτος ίδρυσης

1. Τη δεκαετία του 1990	<input type="checkbox"/>
2. Μεταξύ 2001-2010	<input type="checkbox"/>
3. Μετά το 2010	<input type="checkbox"/>
4. Άλλη. Ποια;	<input type="checkbox"/>

2. Τομέας

1. Βιομηχανία - μεταποίηση	<input type="checkbox"/>
2. Εμπόριο	<input type="checkbox"/>
3. Υπηρεσίες	<input type="checkbox"/>
4. Άλλο. Τι;	<input type="checkbox"/>

3. Κλάδος (παρακαλώ συμπληρώστε):

4. Νομική μορφή

1. ΑΕ	<input type="checkbox"/>
2. ΟΕ	<input type="checkbox"/>
3. ΕΕ	<input type="checkbox"/>
4. Άλλη (ποια;):	<input type="checkbox"/>

5. Εργαζόμενοι (αριθμός)

1 - 9	10 - 50	51 - 100	101 - 250	Πάνω από 250
-------	---------	----------	-----------	--------------

6. Θέση σας στην επιχείρηση

1. Ανώτερο στέλεχος	<input type="checkbox"/>
2. Προϊστάμενος/η	<input type="checkbox"/>
3. Διοικητικό προσωπικό	<input type="checkbox"/>
4. Τεχνίτης/τρια	<input type="checkbox"/>
5. Άλλη (ποια;):	<input type="checkbox"/>

7. Χρόνια στη συγκεκριμένη θέση

1. Κάτω από 1	<input type="checkbox"/>
2. 1-3	<input type="checkbox"/>
3. 4-6	<input type="checkbox"/>
4. 7-9	<input type="checkbox"/>
5. 10 και πάνω	<input type="checkbox"/>

8. Χρόνια που εργάζεστε στην εταιρεία

6. Κάτω από 1	<input type="checkbox"/>
7. 1-3	<input type="checkbox"/>
8. 4-6	<input type="checkbox"/>
9. 7-9	<input type="checkbox"/>
10. 10 και πάνω	<input type="checkbox"/>

ΜΕΡΟΣ Β

1. Παρακαλώ σημειώστε το βαθμό διαφωνίας ή συμφωνίας σχετικά με το αν οι παρακάτω συμπεριφορές χαρακτηρίζουν τον προϊστάμενο/η σας

Όπου 1 = διαφωνώ απόλυτα , 2 = διαφωνώ 3= Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ,
4 = συμφωνώ, 5 = συμφωνώ απόλυτα

Διατυπώσεις	Διαφωνώ απόλυτα			Συμφωνώ απόλυτα	
	1	2	3	4	5
Διατυπώνει ξεκάθαρα αυτό που θέλει να πει (που εννοεί)	1	2	3	4	5
Οι πράξεις του/της είναι συνεπείς με τις πεποιθήσεις του/της	1	2	3	4	5
Ζητά από εμάς να εκφράσουμε τις ιδέες μας ακόμη και αν αυτές είναι διαφορετικές/αντίθετες από τις πεποιθήσεις του/της	1	2	3	4	5
Κατανοεί με ακρίβεια το πώς οι άλλοι αντιλαμβάνονται τις ικανότητές του/της	1	2	3	4	5
Παίρνει αποφάσεις με βάση τις πεποιθήσεις του/της	1	2	3	4	5
Ακούει προσεκτικά όλες τις εναλλακτικές οπτικές πριν καταλήξει σε κάποιο συμπέρασμα	1	2	3	4	5
Δείχνει ότι αντιλαμβάνεται τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του/της	1	2	3	4	5
Μοιράζεται ελεύθερα πληροφορίες με άλλους	1	2	3	4	5
Δεν υποκύπτει σε πιέσεις για να δράσει/ενεργήσει ενάντια στις βασικές του/της πεποιθήσεις	1	2	3	4	5
Αναλύει τα δεδομένα με αντικειμενικότητα πριν λάβει μια απόφαση	1	2	3	4	5
Αντιλαμβάνεται πλήρως την επίδραση που ασκεί στους άλλους	1	2	3	4	5
Εκφράζει με σαφήνεια τις ιδέες και τις σκέψεις του	1	2	3	4	5
Καθοδηγείται από εσωτερικές ηθικές αρχές	1	2	3	4	5
Ενθαρρύνει τους άλλους να εκφράσουν αντίθετες απόψεις	1	2	3	4	5
Θεωρεί ότι επιτυχία δεν είναι μόνο η επίτευξη των στόχων αλλά και ο τρόπος με τον οποίο αυτοί επιτυγχάνονται	1	2	3	4	5
Στη προσωπική του/της ζωή είναι υπόδειγμα ηθικής	1	2	3	4	5
Ακούει την άποψη των εργαζομένων στο τμήμα του/της	1	2	3	4	5

Έχει πάντα το καλό των εργαζομένων στο μυαλό του/της	1	2	3	4	5
«Επαναφέρει στην τάξη» τους εργαζόμενους που παραβαίνουν δεοντολογικές αξίες	1	2	3	4	5
Παίρνει δίκαιες αποφάσεις	1	2	3	4	5
Είναι άξιος της εμπιστοσύνης μας	1	2	3	4	5
Συζητά με τους/τις εργαζόμενους/ες για τους κανόνες ηθικής που είναι αποδεκτοί στο τμήμα/στην ομάδα του/της	1	2	3	4	5
Είναι παράδειγμα ηθικής συμπεριφοράς για τους εργαζόμενους στο τμήμα του/της	1	2	3	4	5
Πριν πάρει μια απόφαση συνηθίζει να ρωτά: «Ποιο είναι το σωστό;»	1	2	3	4	5
Εκφράζει ένα ξεκάθαρο, θετικό όραμα για το μέλλον	1	2	3	4	5
Φέρεται στο προσωπικό ως ξεχωριστά άτομα, υποστηρίζει και ενθαρρύνει την ανάπτυξή τους	1	2	3	4	5
Προσφέρει ενθάρρυνση και αναγνώριση στο προσωπικό	1	2	3	4	5
Καλλιεργεί την εμπιστοσύνη, τη συμμετοχή και τη συνεργασία στην ομάδα	1	2	3	4	5
Μας παροτρύνει να βλέπουμε τα προβλήματα υπό διαφορετικές οπτικές και αμφισβητεί τις αρχικές εκτιμήσεις/υποθέσεις	1	2	3	4	5
Εκφράζει ξεκάθαρα τις αξίες του/της και εφαρμόζει όσα κηρύττει	1	2	3	4	5
Ενθαρρύνει το σεβασμό απέναντι στους άλλους και με εμπνέει λόγω του ότι είναι πολύ ικανός/η	1	2	3	4	5

II. Παρακαλώ σημειώστε το βαθμό διαφωνίας ή συμφωνίας σχετικά με το αν οι παρακάτω συμπεριφορές χαρακτηρίζουν το χώρο εργασίας σας.

Όπου 1 = διαφωνώ απόλυτα , 2 = διαφωνώ 3= Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ, 4 = συμφωνώ, 5 = συμφωνώ απόλυτα

Διατυπώσεις	Διαφωνώ απόλυτα			Συμφωνώ απόλυτα	
	1	2	3	4	5
Μου είναι εύκολο να ζητήσω και να δεχθώ σχόλια ανατροφοδότησης από τους/τις συναδέλφους μου	1	2	3	4	5
Μου είναι εύκολο να ζητήσω και να δεχθώ σχόλια ανατροφοδότησης από τον/την προϊστάμενό/ή μου ή από άλλα στελέχη στην επιχείρηση	1	2	3	4	5

Λαμβάνω προφορικά ή γραπτά σχόλια ανατροφοδότησης από τον/την προϊστάμενό/ή μου πολύ συχνά (π.χ. σε εβδομαδιαία βάση)	1	2	3	4	5
Ο/η προϊστάμενος/η μας μας παρέχει ανατροφοδότηση με στόχο να βοηθήσει τους εργαζομένους/ες να αναπτυχθούν	1	2	3	4	5
Ο/η προϊστάμενος/η μου δυσκολεύεται να παρέχει σχόλια οποιασδήποτε μορφής στους υφισταμένους/ες του/της	1	2	3	4	5
Επιθυμώ και ζητάω σχόλια ανατροφοδότησης για τη δουλειά μου από τον/την προϊστάμενό/ή μου	1	2	3	4	5
Τα σχόλια ανατροφοδότησης που λαμβάνω με βοήθησαν άμεσα να βελτιώσω την απόδοσή μου	1	2	3	4	5
Δεν φοβάμαι να λαμβάνω ή να παρέχω ανατροφοδοτικά σχόλια	1	2	3	4	5
Καταλαβαίνω πως η ανατροφοδότηση που λαμβάνω έχει ως στόχο την ανάπτυξή μου και όχι την τιμωρία	1	2	3	4	5
Η λήψη και παροχή σχολίων επικοινωνιακών σχολίων ανατροφοδότησης βοήθησε στη διαμόρφωση μίας φιλικής προς την ανατροφοδότηση κουλτούρας στην εταιρεία μας	1	2	3	4	5

III. Αξιολογώντας γενικά την **απόδοσή** σας στην εργασία σας, σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω διατυπώσεις;

Όπου 1 = διαφωνώ απόλυτα, 2 = διαφωνώ 3= Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ, 4 = συμφωνώ, 5 = συμφωνώ απόλυτα

Διατυπώσεις	Διαφωνώ απόλυτα			Συμφωνώ απόλυτα	
	1	2	3	4	5
Συμβάλω ουσιαστικά στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης που εργάζομαι	1	2	3	4	5
Πετυχαίνω τους στόχους που μου έχουν τεθεί	1	2	3	4	5
Θεωρώ ότι η απόδοσή μου είναι στο μέγιστο των δυνατοτήτων μου	1	2	3	4	5
Επιδιώκω συνεχώς να βελτιώνομαι και να είμαι όλο και πιο αποτελεσματικός/ή στη δουλειά μου	1	2	3	4	5
Η απόδοσή μου στη δουλειά μου είναι σταθερά ανώτερη των συναδέλφων μου	1	2	3	4	5

Τελευταία σελίδα
Σύνολο λέξεων: 10.809