



ΠΜΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΕΝΔΥΝΑΜΩΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΚΑΡΙΕΡΑ:
Ο ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΤΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΣΜΙΛΕΥΣΗΣ
ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΦΩΝΗΣ**

Της

ΓΡΑΜΜΕΝΟΥ ΕΥΤΥΧΙΑΣ του ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ

Επιβλέπων Καθηγητής: Γκορέζης Παναγιώτης

**Υποβλήθηκε ως αιτούμενο για την απόκτηση του
μεταπτυχιακού διπλώματος στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων**

Ιανουάριος 2021

Ευχαριστίες

Φτάνοντας στο τέλος της συγγραφής αυτής της εργασίας, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κύριο Γκορέζη Παναγιώτη, για την πολύτιμη υποστήριξη, ενθάρρυνση και καθοδήγηση καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Μου συμπεριφέρθηκε σαν ένας πραγματικά ενδυναμωτικός ηγέτης, δείχνοντας εμπιστοσύνη στις ικανότητες μου και δημιουργώντας ένα ευχάριστο κλίμα συνεργασίας.

Επιπλέον, θα ήθελα να εκφράσω την εκτίμηση μου σε όλα τα άτομα εκείνα που προσφέρθηκαν να με βοηθήσουν εμπράκτως και συμμετείχαν στην έρευνα μέσα από τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Η συμβολή τους υπήρξε καθοριστική για την εξέλιξη της εργασίας.

Ακόμη, θα ήθελα να ευχαριστήσω μέσα από την καρδιά μου τους φίλους μου και τους πολύ κοντινούς μου ανθρώπους, οι οποίοι μου συμπαραστάθηκαν στις δύσκολες στιγμές, μου ανύψωναν το ηθικό και με ενθάρρυναν να συνεχίσω την προσπάθεια.

Τέλος, οφείλω ένα τεράστιο ευχαριστώ στην οικογένεια μου, η οποία είναι πάντα στο πλευρό μου και στηρίζει οποιαδήποτε απόφαση μου. Χωρίς την υπομονή και τη στήριξη τους όλα αυτά τα χρόνια δεν θα τα είχα καταφέρει.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο ρόλος της ηγεσίας είναι καταλυτικός για την πορεία και την εξέλιξη των οργανισμών, ειδικά στο σύγχρονο ευμετάβλητο και ανταγωνιστικό περιβάλλον, όπου το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο για την επιτυχία ενός οργανισμού. Για τον λόγο αυτό, η έννοια της ενδυνάμωσης των εργαζομένων έχει κεντρίσει το ενδιαφέρον ακαδημαϊκών και επαγγελματιών παγκοσμίως. Επιπλέον, συμπεριφορές που εμπλέκουν όλο και περισσότερο τους εργαζομένους, όπως η τροποποίηση του σχεδιασμού της εργασίας και η έκφραση ιδεών και πρωτοβουλιών, φαίνεται να είναι αναγκαίες περισσότερο από ποτέ, καθώς έχουν θετικό αντίκτυπο για τους εργαζομένους.

Με αφορμή τα παραπάνω, σκοπός της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας είναι η μελέτη της σχέσης μεταξύ της ενδυναμωτικής ηγεσίας, της εργασιακής σμίλευσης, της εργασιακής φωνής και της ικανοποίησης που αντλεί ο εργαζόμενος από την καριέρα του, καθώς επίσης και η διερεύνηση του διαμεσολαβητικού ρόλου της εργασιακής σμίλευσης και φωνής στην ικανοποίηση από την καριέρα. Περαιτέρω, επιδιώκεται η επέκταση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας, συνδέοντας την εργασιακή σμίλευση και φωνή με τα αποτελέσματα σχετικά με την καριέρα, όπως η ικανοποίηση.

Στην έρευνα συμμετείχαν 179 εργαζόμενοι σε Super Market στην Ελλάδα, με τη συμπλήρωση ανώνυμου ερωτηματολογίου. Τα συμπεράσματα που εξάγονται, υποστηρίζουν τις υποθέσεις της έρευνας, επισημαίνοντας τη θετική συσχέτιση μεταξύ ενδυναμωτικής ηγεσίας, εργασιακής σμίλευσης, φωνής και ικανοποίησης από την καριέρα. Στο τέλος, παρουσιάζονται ορισμένες πρακτικές προτάσεις που μπορούν να συμβάλλουν στην ανάδειξη ενδυναμωτικών συμπεριφορών στους οργανισμούς, οι περιορισμοί της έρευνας καθώς και προτάσεις για περαιτέρω μελέτη.

Λέξεις Κλειδιά: ενδυναμωτική ηγεσία, εργασιακή σμίλευση, εργασιακή φωνή, ικανοποίηση από την καριέρα

ABSTRACT

The role of leadership is crucial for the development and evolution of organizations, especially in the modern volatile and competitive environment, where human resources are a cornerstone for the success of the organization. For this reason, the concept of employee empowerment has piqued the interest of academics and professionals worldwide. In addition, behaviors that encourage employees' participation, such as modification of job design and expressing ideas and initiatives, seem to be needed more than ever, as they have a positive impact on employees' outcomes.

In a similar vein with the above, the purpose of this thesis is to study the relationship between empowering leadership, job crafting, employee voice and career satisfaction, as well as to explore the mediating role of job crafting and voice in career satisfaction. Furthermore, the extension of the existing literature is sought, linking job crafting and voice with career-related outcomes such as satisfaction.

The research included 179 employees of Super Markets in Greece, by completing an anonymous questionnaire. The conclusions drawn support the research hypotheses, highlighting the positive correlation between empowering leadership, job crafting, voice and career satisfaction. In the end, some practical suggestions are presented that can contribute to the emergence of empowering behaviors in organizations, the limitations of research as well as suggestions for further study.

Keywords: empowering leadership, job crafting, employee voice, career satisfaction

Περιεχόμενα

| | |
|---|-----|
| Ευχαριστίες | ii |
| ΠΕΡΙΛΗΨΗ | iii |
| ABSTRACT | iv |
| Κατάλογος Εικόνων | vii |
| Κατάλογος Πινάκων | vii |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο ΕΙΣΑΓΩΓΗ | 1 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ | 4 |
| 2.1 Θεωρητικό Υπόβαθρο | 4 |
| 2.1.1 Ηγεσία | 4 |
| 2.1.2 Σύγχρονα Στυλ Ηγεσίας | 10 |
| 2.1.3 Ενδυναμωτική Ηγεσία (Empowering Leadership) | 15 |
| 2.1.3.1 Προσδιοριστικοί παράγοντες της ενδυναμωτικής ηγεσίας (Antecedents) | 23 |
| 2.1.3.2 Αποτελέσματα της ενδυναμωτικής ηγεσίας | 26 |
| 2.1.4 Εργασιακή Σμίλευση (Job Crafting) | 30 |
| 2.1.5 Εργασιακή Φωνή (Employee Voice) | 36 |
| 2.2 Ανάπτυξη Ερευνητικών Υποθέσεων | 42 |
| 2.2.1 Ενδυναμωτική Ηγεσία και Εργασιακή Σμίλευση | 42 |
| 2.2.2 Ενδυναμωτική Ηγεσία και Εργασιακή Φωνή | 43 |
| 2.2.3 Εργασιακή Σμίλευση και Ικανοποίηση από την Καριέρα | 44 |
| 2.2.4 Εργασιακή Φωνή και Ικανοποίηση από την Καριέρα | 46 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ | 48 |
| 3.1 Είδος Έρευνας | 48 |
| 3.2 Δείγμα και Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων | 48 |
| 3.3 Κλίμακες μέτρησης | 49 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ | 52 |
| 4.1 Παραγοντική Ανάλυση (Factor Analysis) | 52 |
| 4.2 Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση και Συσχετίσεις (Descriptive Statistics and Pearson Correlation) | 54 |
| 4.3 Έλεγχος Ερευνητικών Υποθέσεων (Hypothesis Tests) | 58 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ | 62 |
| 5.1 Θεωρητική Συζήτηση | 62 |
| 5.2 Πρακτικές Προτάσεις για τα στελέχη | 66 |
| 5.3 Περιορισμοί και Προτάσεις για μελλοντική έρευνα | 68 |
| 5.4 Επίλογος | 69 |

| | |
|--|----|
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ (REFERENCES) | 71 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ | 88 |
| ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ..... | 88 |

Κατάλογος Εικόνων

| | |
|--|----|
| Εικόνα 1: Πλέγμα Ηγεσίας | 8 |
| Εικόνα 2: Το προς διερεύνηση μοντέλο | 61 |

Κατάλογος Πινάκων

| | |
|---|----|
| Πίνακας 1: Διαφορές ηγέτη-μάνατζερ Πηγή: Μπουραντάς, Δ. (2005). Ηγεσία- Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, σελ.203 | 5 |
| Πίνακας 2: Περιστρεφόμενος πίνακας παραγόντων (Rotated component matrix) | 53 |
| Πίνακας 3: Δείκτες Cronbach's alpha | 54 |
| Πίνακας 4: Μέσοι όροι, Τυπικές αποκλίσεις και Συσχετίσεις μεταβλητών..... | 56 |
| Πίνακας 5: Σχέση Ενδυναμωτικής Ηγεσίας και Εργασιακής Σμίλευσης | 58 |
| Πίνακας 6: Σχέση Ενδυναμωτικής Ηγεσίας και Εργασιακής Φωνής | 59 |
| Πίνακας 7: Σχέση Ενδυναμωτικής Ηγεσίας, Εργασιακής Σμίλευσης, Εργασιακής Φωνής και Ικανοποίησης από την Καριέρα | 60 |
| Πίνακας 8: Έμμεση επίδραση της Ενδυναμωτικής Ηγεσίας στην Ικανοποίηση από την Καριέρα | 60 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι ραγδαίες τεχνολογικές και οικονομικές εξελίξεις, ο συνεχώς αυξανόμενος ανταγωνισμός, η κρίση των αξιών και το ασταθές περιβάλλον επηρεάζουν τη σύγχρονη πραγματικότητα και το σύγχρονο επιχειρείν. Σε έναν κόσμο που τον χαρακτηρίζουν η αστάθεια, η αβεβαιότητα, η περιπλοκότητα και η ασάφεια, στοιχεία γνωστά με το ακρωνύμιο VUCA, η άμεση προσαρμογή, η ανθεκτικότητα και η υπερπήδηση των αντίξοων συνθηκών, κρίνεται αναγκαία και απαραίτητη για την επιβίωση αλλά και την επιτυχία των σύγχρονων οργανισμών. Καταλυτικό ρόλο στην επίτευξη των παραπάνω διαδραματίζει η ηγεσία, καθώς αποτελεί τον συνδετικό κρίκο που έχει τη δύναμη και την αρμοδιότητα να ισορροπήσει τους στόχους του οργανισμού μέσα σε αυτό το περιβάλλον, ευθυγραμμίζοντας τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού για την αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου. Για αυτό το λόγο η ηγεσία και ο ρόλος του ηγέτη στα εργασιακά και οργανωσιακά αποτελέσματα έχουν κεντρίσει το ενδιαφέρον των ακαδημαϊκών και των ερευνητών παγκοσμίως όλα αυτά τα χρόνια.

Έχοντας ως κεντρικό άξονα την ευελιξία και την αποτελεσματικότητα, οι οργανισμοί τα τελευταία χρόνια έχουν εγκαταλείψει τις παραδοσιακές δομές και τα στυλ ηγεσίας (Arnold et al., 2000) και έχουν στρέψει το ενδιαφέρον τους σε άλλα, περισσότερο σύγχρονα, που έχουν στο επίκεντρο τους τον άνθρωπο. Η ενδυναμωτική ηγεσία (empowering leadership) αποτελεί αντιπροσωπευτικό παράδειγμα αυτής της φιλοσοφίας, αφού εστιάζει στην εκχώρηση εξουσίας και αρμοδιοτήτων και στην αυτο-ηγεσία (self-leadership), ενδυναμώνοντας τους εργαζομένους και παρακινώντας τους να εργάζονται αυτόνομα (Amundsen and Martinsen, 2014a). Η αποστολή των ενδυναμωτικών ηγετών είναι να οδηγήσει τους εργαζόμενους να ανακαλύψουν τις δυνατότητες τους και να αναπτύξουν τις απαραίτητες ικανότητες ώστε να συνεισφέρουν πλήρως στον οργανισμό (Liu et al., 2003; Manz and Sims, 1991). Τα αποτελέσματα αρκετών ερευνών υποστηρίζουν ότι η ενδυναμωτική ηγεσία μπορεί να είναι ένα αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας, όχι μόνο για τους εργαζομένους αλλά και για ολόκληρο τον οργανισμό, επειδή οι συμπεριφορές που την απαρτίζουν δημιουργούν εγγενή κίνητρα για τους υφισταμένους, συνδέοντας τη με πληθώρα θετικών αποτελεσμάτων, συμπεριλαμβανομένης της ικανοποίησης από την εργασία, της εμπλοκής, της δημιουργικότητας και της εργασιακής απόδοσης (Kim, Beehr and Prewett, 2018).

Επιπλέον, οι οργανισμοί προσπαθούν να προσαρμοστούν στις συνεχιζόμενες μεταβολές του περιβάλλοντος, σχεδιάζοντας και τροποποιώντας συχνά τις θέσεις εργασίας, ώστε να παραμείνουν επιτυχημένοι και ελκυστικοί (Kim and Beehr, 2018). Για να το επιτύχουν αυτό ωστόσο, χρειάζονται εργαζόμενους που να διαθέτουν και τις γνώσεις και τις ικανότητες για να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν τις αλλαγές και τις προκλήσεις που λαμβάνουν χώρα καθημερινά (Thun and Bakker, 2018). Σύμφωνα με διάφορες έρευνες ένας τρόπος για να επιτύχουν οι εργαζόμενοι την προσαρμογή είναι μέσω αυτοκατευθυμένων και προληπτικών συμπεριφορών, όπως η εργασιακή σμίλευση (job crafting) και η εργασιακή φωνή (employee voice).

Πιο συγκεκριμένα, η εργασιακή σμίλευση είναι μια εργασιακή συμπεριφορά που ενεργοποιείται με πρωτοβουλία του υπαλλήλου να προσαρμόσει και να ευθυγραμμίσει τα αντιληπτά χαρακτηριστικά της εργασίας του με τις δικές του προτιμήσεις, κίνητρα και ανάγκες, με σκοπό την καλύτερη προσαρμογή του στο εργασιακό περιβάλλον (Tims and Bakker, 2010; Wrzesniewski and Dutton, 2001). Η εργασιακή σμίλευση δύναται να πραγματοποιηθεί είτε μέσω της αναζήτησης πόρων (seeking resources) είτε μέσω της αναζήτησης προκλήσεων (seeking challenges), είτε μέσω της μείωσης των απαιτήσεων (reducing demands) (Petrou et al., 2012). Η εργασιακή φωνή αφορά την προληπτική και διακριτική έκφραση ιδεών, απόψεων και ανησυχιών για προβλήματα που σχετίζονται με την εργασία, με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης ενός εργαζομένου ή της λειτουργίας ενός οργανισμού (Morrison, 2011) και χωρίζεται στη συναινετική, την αμυντική και τη θετική φωνή ανάλογα με τα κίνητρα και τους σκοπούς της (Van Dyne, Ang and Botero, 2003).

Τέλος, στη βιβλιογραφία έχουν εξεταστεί διεξοδικά οι παραπάνω έννοιες σε σχέση με διάφορα εργασιακά και οργανωσιακά αποτελέσματα, όπως η εργασιακή ικανοποίηση και δέσμευση, ωστόσο η έρευνα δεν είναι τόσο εκτεταμένη στα αποτελέσματα που προκύπτουν από την καριέρα. Λαμβάνοντας υπόψιν ότι οι ιεραρχίες τείνουν να ισοπεδωθούν και ότι η εξωτερική αγορά εργασίας έχει κερδίσει αυξανόμενη επιρροή στο σημερινό τοπίο απασχόλησης, οι ευκαιρίες σταδιοδρομίας είναι απεριόριστες και μπορούν να ικανοποιήσουν και την κάθε είδους προσδοκία, χωρίς να συνδέονται απαραίτητα με ένα και μοναδικό εργοδότη (Arthur, Kharova and Wilderom, 2005). Στα ευμετάβλητα, χωρίς σταθερότητα, ανταγωνιστικά εργασιακά περιβάλλοντα της σύγχρονης πραγματικότητας, οι εργαζόμενοι αναγκάζονται να μεριμνήσουν και να επενδύσουν, με δικιά τους πρωτοβουλία, για την πορεία της σταδιοδρομίας τους και την ικανοποίηση που αντλούν από αυτή (Kim and Beehr,

2017). Οι οργανισμοί πολλές φορές τους ενθαρρύνουν να προνοήσουν για την καριέρα τους δίνοντας έμφαση στην αναζήτηση καθοδήγησης, εκπαίδευσης και ανάληψης προκλητικών και ενδιαφερόντων εργασιών (Arthur, Kharova and Wilderom, 2005; Kraimer et al., 2011).

Συνεπώς, μέσω της παρούσας έρευνας επιχειρούνται: α) η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ ενδυναμωτικής ηγεσίας και εργασιακής σμίλευσης και φωνής των εργαζομένων, β) η διερεύνηση της σχέσης της εργασιακής σμίλευσης και φωνής των εργαζομένων και ικανοποίησης από την καριέρα και γ) η διερεύνηση της εργασιακής σμίλευσης και φωνής των εργαζομένων ως μεσολαβητές μεταξύ ενδυναμωτικής ηγεσίας και ικανοποίησης από την καριέρα.

Πιο συγκεκριμένα η δομή της εργασίας αναπτύσσεται ως εξής: Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζονται συνοπτικά οι στόχοι και ο σκοπός της εργασίας, στο δεύτερο γίνεται εκτενής αναφορά στο θεωρητικό υπόβαθρο των βασικών μεταβλητών και στο τέλος, βάσει αυτού, παρουσιάζονται οι υπό εξέταση ερευνητικές υποθέσεις. Το τρίτο κεφάλαιο αφορά τη μεθοδολογία της έρευνας και στη συνέχεια στο τέταρτο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα και η στατιστική ανάλυση των δεδομένων της έρευνας. Τέλος, το πέμπτο κεφάλαιο περιλαμβάνει τη συζήτηση των αποτελεσμάτων, τους περιορισμούς και κάποιες προτάσεις για το μέλλον.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

2.1 Θεωρητικό Υπόβαθρο

2.1.1 Ηγεσία

Η ηγεσία αποτελεί ένα παγκόσμιο φαινόμενο η μελέτη του οποίου πρέπει να γίνεται παράλληλα με την εξέλιξη του πολιτισμού (Bass and Bass, 2009). Όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν οι Bass και Bass (2009) η προσπάθεια εδραίωσης ενός και μόνο ορισμού της ηγεσίας τείνει να είναι μια «άκαρπη προσπάθεια», ενώ σύμφωνα με τους Bennis, Bennis και Nanus (1985) είναι δύσκολο να ορίσεις την ηγεσία, όταν όμως έρθεις σε επαφή μαζί της την αντιλαμβάνεσαι αμέσως. Στην προσπάθεια να αποδοθεί ένας ορισμός έχουν προταθεί αρκετοί. Για παράδειγμα:

- «Η ηγεσία είναι η διαδικασία επιρροής των ηγετών πάνω στους οπαδούς τους με σκοπό να επιτευχθούν οι οργανωσιακοί στόχοι μέσω αλλαγών» (Bass and Avolio, 1997, σελ.:42)
- «Ηγεσία είναι οι διαδικασίες επιρροής που συνεπάγονται τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων της ομάδας ή του οργανισμού, τη δημιουργία κινήτρων για την πραγματοποίηση ενός έργου καθώς και τη συμβολή στη διατήρηση της ομάδας και της κουλτούρας της» (Yulk, 2009, σελ.:22)
- «Ηγεσία είναι η ικανότητα άσκησης επιρροής σε μία ομάδα με στόχο την υλοποίηση ενός οράματος μίας σειράς στόχων» (Robbins and Judge, 2011, σελ.:356)
- «Η ηγεσία προσδιορίζει πώς θα είναι το μέλλον, ευθυγραμμίζει τους ανθρώπους με το όραμα αυτό και τους εμπνέει ώστε να το πραγματοποιήσουν» (Kotter, 1996, σελ.:104)

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005, σελ:197), η ηγεσία ορίζεται ως «η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη), με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και την φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον».

Είναι κοινώς παραδεκτό ότι κάποια άτομα αποδίδουν καλύτερα ως ηγέτες σε σχέση με κάποια άλλα. Οι Kirkpatrick και Locke (1996) μέσα από μια επισκόπηση καταλήγουν ότι τους επιτυχημένους ηγέτες τους χαρακτηρίζουν τα ακόλουθα προσωπικά γνωρίσματα: αυτοπεποίθηση, δυναμισμός, γνωστική ικανότητα, γνώσεις σχετικές με το αντικείμενο της δουλειάς, κίνητρο, ευελιξία, δημιουργικότητα, εντιμότητα και ακεραιότητα.

Στη βιβλιογραφία η ηγεσία και το μάνατζμεντ περιγράφονται ως δύο διαφορετικές έννοιες. Κατά τον Kotter (1990) ο μάνατζερ καλείται να αντιμετωπίσει σύνθετα ζητήματα των επιχειρήσεων ενώ ο ηγέτης τις επερχόμενες αλλαγές στον σύγχρονο κόσμο. Ένας ηγέτης δεν είναι και μάνατζερ και αντιστρόφως ένας μάνατζερ δεν αντικατοπτρίζει απαραίτητα ότι είναι ηγέτης. Συνεπάγεται ότι οι όροι του ηγέτη και του μάνατζερ είναι ξεχωριστοί, ωστόσο γίνεται φανερό η ανάγκη των οργανισμών για συνδυασμό ισχυρής ηγεσίας και διοίκησης και αλληλεπίδρασης μεταξύ τους για επίτευξη του βέλτιστου αποτελέσματος (Robbins and Judge, 2011).

Πίνακας 1: Διαφορές ηγέτη-μάνατζερ Πηγή: Μπουραντάς, Δ. (2005). Ηγεσία- Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, σελ.203

| Ηγέτης | Manager |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Αναδεικνύεται • Κάνει χρήση προσωπικής δύναμης • Δημιουργεί όραμα, εμπνέει, καθοδηγεί μέσω ιδανικών και αξιών • Κερδίζει εμπιστοσύνη • Δίνει έμφαση στους ανθρώπους, εστιάζει στα συναισθήματα • Διευρύνει τους ορίζοντες • Ενδιαφέρεται κυρίως για το "γιατί" • Καινοτομεί, τολμάει να κάνει αλλαγές • Ερευνά την πραγματικότητα • Δίνει έμφαση στο μέλλον • Κάνει τα σωστά πράγματα | <ul style="list-style-type: none"> • Διορίζεται • Χρησιμοποιεί "δοτή" δύναμη • Δίνει οδηγίες, εντολές, τιμωρίες • Ελέγχει • Δίνει έμφαση στα συστήματα, εστιάζει στη λογική • Κινείται σε τυπικά πλαίσια • Ενδιαφέρεται κυρίως για το "πώς" • Προτιμά την κατεστημένη κατάσταση • Αποδέχεται την πραγματικότητα • Δίνει έμφαση στο παρόν • Κάνει τα πράγματα σωστά |

Θεωρίες Ηγεσίας

Το ζήτημα της ηγεσίας έχει κερδίσει το ενδιαφέρον των ερευνητών και των θεωρητικών παγκοσμίως εδώ και δεκαετίες και έχει μελετηθεί μέσα από πολλές και διαφορετικές σκοπιές. Μερικοί ερευνητές αντιλαμβάνονται την ηγεσία ως χαρακτηριστικό ή ως συμπεριφορά, ενώ άλλοι βλέπουν την ηγεσία από την άποψη της επεξεργασίας πληροφοριών ή τη σχεσιακή άποψη (Northouse, 2018).

Θεωρίες Χαρακτηριστικών (Trait Theories)

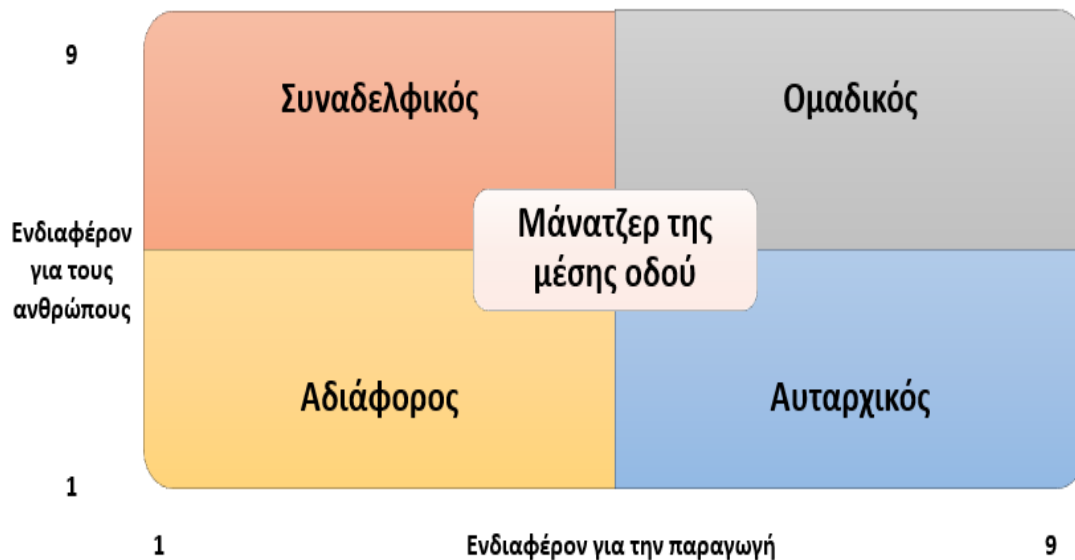
Η θεωρία των χαρακτηριστικών πρωτοεμφανίστηκε στις αρχές του 20^{ου} αιώνα και ήταν μια από τις πρώτες προσπάθειες μελέτης της ηγεσίας. Οι θεωρίες που αναπτύχθηκαν επικεντρώθηκαν στον εντοπισμό εκείνων των έμφυτων χαρακτηριστικών που κατείχαν οι μεγάλοι ηγέτες της εποχής εκείνης και που τους διαφοροποιούσαν από τους υπολοίπους (Northouse, 2018). Σύμφωνα με τους Derue et al., (2011) τα περισσότερα χαρακτηριστικά του ηγέτη μπορούν να οργανωθούν σε τρεις κατηγορίες: α) στα δημογραφικά στοιχεία, β) στις ικανότητες και γ) στις διαπροσωπικές ιδιότητες. Ωστόσο ο Stogdill (1948) μέσα από μια εκτεταμένη έρευνα, καταλήγει στην άποψη ότι δεν υπάρχει ένα συγκεκριμένο σύνολο χαρακτηριστικών που κάνει κάποιον να ξεχωρίζει ως ηγέτης αλλά αυτό εξαρτάται περισσότερο από την υφιστάμενη κατάσταση.

Τα τελευταία 30 περίπου χρόνια φαίνεται ότι οι ερευνητές έχουν προσπαθήσει να οργανώσουν τα χαρακτηριστικά με βάση το πλαίσιο προσωπικότητας των Πέντε Μεγάλων Παραγόντων (Big Five), οι οποίοι είναι η ευσυνειδησία, η εξωστρέφεια, ο νευρωτισμός, η συν εργατικότητα και η δεκτικότητα (Northouse, 2018). Για παράδειγμα η εξωστρέφεια φαίνεται να αποτελεί το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό για την ανάδειξη ενός ηγέτη, ενώ σε συνδυασμό με την ευσυνειδησία και τη δεκτικότητα οδηγούν στην αυξημένη αποτελεσματικότητα του (Robbins and Judge, 2011). Λαμβάνοντας υπόψιν τα παραπάνω, οι ερευνητές καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι τα χαρακτηριστικά λειτουργούν καλύτερα ως παράγοντες πρόβλεψης για την ανάδειξη του ηγέτη παρά για την αποτελεσματικότητα του (Robbins and Judge, 2011).

Συμπεριφορικές Θεωρίες (Behavioral Theories)

Μετά τις πρώτες μελέτες των χαρακτηριστικών οι μελετητές έστρεψαν το ενδιαφέρον τους στη συμπεριφορά του εκάστοτε ηγέτη προς τους ακολούθους-οπαδούς του καταλήγοντας σε διάφορα στυλ ηγεσίας. Ως στυλ ηγεσίας ορίζεται «το επαναλαμβανόμενο πρότυπο συμπεριφοράς που επιδεικνύεται από έναν ηγέτη» (Schermerhorn, 2011, σελ.:527). Σε αντίθεση με τις άλλες προσεγγίσεις, η συμπεριφορική θεωρία δεν αποσκοπεί στον ορισμό ενός συγκεκριμένου συνόλου οδηγιών για την επίτευξη της αποτελεσματικής ηγεσίας, αλλά περισσότερο παρέχει ένα πλαίσιο θεώρησης της ηγεσίας ως συμπεριφορά (Northouse, 2018). Γενικά οι θεωρίες αυτής της κατηγορίας υποστηρίζουν ότι ο αντίκτυπος ενός ηγέτη στους άλλους εξαρτάται από τις σχέσεις που διαμορφώνει με αυτούς και από τις ενέργειες του. Επομένως, σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση η ηγετική συμπεριφορά δεν είναι μια έμφυτη ιδιότητα, αλλά μπορεί να διδαχθεί και να καλλιεργηθεί και κατ' επέκταση μπορεί να εφαρμοστεί από τον καθένα που θα λάβει την αντίστοιχη εκπαίδευση.

Μεγάλη υπήρξε η συμβολή των μελετών των πανεπιστημίων του Ohio State University και του Michigan, με το πρώτο να διακρίνει δύο κατηγορίες, τη δόμηση του έργου (initiating structure) και τη μέριμνα για το άτομο (consideration), και το δεύτερο επίσης να καταλήγει σε δύο συμπεριφορικές διαστάσεις με βάση τον προσανατολισμό του ηγέτη α) στους υπαλλήλους και β) στην παραγωγή (Yulk, 2009). Το Πλέγμα Ηγεσίας (Leadership Grid) των Blake και Mouton είναι ίσως το πιο γνωστό μοντέλο των ηγετικών συμπεριφορών και πρωτοεμφανίστηκε στις αρχές του 1960 και από τότε έχει αναθεωρηθεί αρκετές φορές (Blake and Mouton, 1964; Northouse, 2018). Αυτό το μοντέλο σχεδιάστηκε για να περιγράψει πώς οι ηγέτες βοηθούν τους οργανισμούς να επιτύχουν τους στόχους τους μέσω δύο παραγόντων: το ενδιαφέρον για την παραγωγή και το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους (Blake and Mouton, 1964; Schermerhorn, 2011). Οι Blake και Mouton (1964) πιστεύουν ότι το στυλ ηγεσίας στο κελί (9,9) είναι το καλύτερο γιατί θεωρούν ότι είναι το πιο αποτελεσματικό και μπορεί να λειτουργήσει σε όλες τις περιπτώσεις.



Εικόνα 1: Πλέγμα Ηγεσίας

Ενδεχομενικές Θεωρίες (Contingency Theories)

Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, δεν υπάρχουν τα ιδανικά χαρακτηριστικά και οι ιδανικές συμπεριφορές ηγεσίας, αντ' αυτού η αποτελεσματική ηγεσία κρίνεται από τις ενδεχόμενες καταστάσεις και τις συνθήκες που επικρατούν σε αυτές. Συνεπώς τα χαρακτηριστικά του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού είναι αυτά που καθορίζουν την ηγετική συμπεριφορά (Robbins and Judge, 2011).

Το ενδεχομενικό μοντέλο του Fiedler (Fiedler, 1967) υποστηρίζει ότι η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας εξαρτάται από το σωστό ταίριασμα του ηγετικού στυλ και των απαιτήσεων των καταστάσεων. Πιο αναλυτικά, το μοντέλο χωρίζεται σε 3 φάσεις:

1. στην κατανόηση του στυλ ηγεσίας, το οποίο ο Fiedler το θεωρεί εξέχουσας σημασίας, αφού πιστεύει ότι είναι μέρος της προσωπικότητας και επομένως είναι δύσκολο να αλλάξει.

2. στην κατανόηση ηγετικών συνθηκών, όπου ο βαθμός ελέγχου που μπορεί να έχει στην εκάστοτε κατάσταση καθορίζει τελικά το στυλ ηγεσίας.

Τρεις είναι οι μεταβλητές ελέγχου της κατάστασης:

- η ποιότητα των σχέσεων ηγέτη-μέλους (καλές ή χαλαρές)
- ο βαθμός της εργασιακής δομής (υψηλός ή χαμηλός)
- η ποσότητα της ισχύος της θέσεως (δυνατή ή αδύνατη)

3. και στο ταίριασμα μεταξύ στυλ ηγεσίας και κατάστασης, όπου φαίνεται τελικά ότι το κάθε στυλ πρέπει να ταιριάζει με την κατάσταση για να αποδώσει τα μέγιστα.

Σε αντίθεση με το μοντέλο του Fiedler, οι Hersey και Blanchard (Hersey and Blanchard, 1969) υποστηρίζουν ότι οι ακόλουθοι (followers) είναι αυτοί που αποδέχονται ή απορρίπτουν τον ηγέτη, επομένως η αποτελεσματικότητα της ομάδας εξαρτάται από τις ενέργειες των ακολούθων και από την ετοιμότητα (readiness) τους, που όπως ορίσανε, αφορά τον βαθμό στον οποίο οι άνθρωποι έχουν την ικανότητα και την προθυμία να διεκπεραιώσουν μια συγκεκριμένη εργασία. Όλα τα παραπάνω οδηγούν στα τέσσερα ηγετικά στυλ: α) διευθυντικό (directing), β) συμβουλευτικό (coaching) γ) συνεργατικό (supporting) δ) εξουσιοδοτικό (delegating).

Θεωρία συναλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX Theory)

Σε όλες τις προηγούμενες προσεγγίσεις, η ηγεσία θεωρείται ως μια ενέργεια από την πλευρά του ηγέτη που έχει ως δέκτες όλους τους ακολούθους-οπαδούς (followers) τους. Αντίθετα, η θεωρία συναλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX) επικεντρώνεται στις αλληλεπιδράσεις μεταξύ ηγέτη και κάθε μέλους ατομικά και καθιστά τη δυαδική σχέση το επίκεντρο της ηγεσίας (Northouse, 2018). Πιο συγκεκριμένα, η θεωρία συναλλαγής ηγέτη-μέλους, ως μια προσέγγιση βασισμένη στις αρχές της κοινωνικής ανταλλαγής (social exchange), έχει ως πυρήνα την πεποίθηση ότι οι προϊστάμενοι μπορούν να αναπτύξουν διαφορετικές σχέσεις με κάθε υφιστάμενο, ανάλογα το μέγεθος του αμοιβαίου σεβασμού, της εμπιστοσύνης και της αφοσίωσης που υπάρχει μεταξύ τους (Graen and Uhl-Bien, 1995).

Σύμφωνα με τη θεωρία LMX, δημιουργούνται δύο ομάδες υφισταμένων: α) αυτοί που ανήκουν μέσα στην ομάδα του ηγέτη (in-group), όπου οι σχέσεις είναι καλύτερες και στενότερες μεταξύ των μελών, και β) αυτοί που είναι εκτός της ομάδας του ηγέτη (out-group), όπου οι σχέσεις είναι πιο τυπικές και επίσημες (Graen and Uhl-Bien, 1995; Robbins and Judge, 2011). Η δυαδική αυτή σχέση ανταλλαγής μπορεί να κυμαίνεται από χαμηλής ποιότητας σχέση (low quality), όπως οικονομικές συναλλαγές, μέχρι υψηλής ποιότητας σχέση (high quality), όπως κοινωνικής φύσης ανταλλαγές (Dansereau, Graen and Haga, 1975; Graen and Uhl-Bien, 1995).

Οι υψηλής ποιότητας σχέσεις ηγετών-μελών συνδράμουν ώστε να επιτευχθούν και να αναπτυχθούν περαιτέρω οι στόχοι τόσο των προϋσταμένων-υφισταμένων όσο και του οργανισμού γενικότερα (Northouse, 2018). Πιο αναλυτικά, οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι οι υψηλής ποιότητας σχέσεις ηγετών-μελών έχουν θετικό αντίκτυπο στα εργασιακά και οργανωσιακά αποτελέσματα όπως, υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση και οργανωτική δέσμευση, εργασιακή απόδοση και ευημερία, χαμηλότερη τάση για αποχώρηση από τον οργανισμό, θετικότερες αξιολογήσεις απόδοσης, συχνότερες προαγωγές και εξέλιξη καριέρας, περισσότερη προσοχή και υποστήριξη από τον ηγέτη, μεγαλύτερη συμμετοχή και ανάπτυξη των εργαζομένων (Epitropaki and Martin, 1999; Erdogan, Liden and Kraimer, 2006; Gerstner and Day, 1997; Graen and Uhl-Bien, 1995). Οι ερευνητές έχουν επίσης μελετήσει πώς η θεωρία LMX σχετίζεται με την ενδυνάμωση, ως μεσολαβητής (mediator) ή/και ως ρυθμιστής (moderator) (Harris, Wheeler and Kacmar, 2009).

2.1.2 Σύγχρονα Στυλ Ηγεσίας

Χαρισματική Ηγεσία (Charismatic Leadership)

Ο κοινωνιολόγος Max Weber όρισε τη λέξη χάρισμα ως «μια συγκεκριμένη ιδιότητα της προσωπικότητας, βάσει της οποίας ένας άνθρωπος διαχωρίζεται από τους απλούς ανθρώπους και αντιμετωπίζεται ως προικισμένος, υπερφυσικός, υπεράνθρωπος, ή τουλάχιστον διαθέτει εξαιρετικές δυνάμεις ή ιδιότητες. Αυτές οι ιδιότητες δεν είναι προσβάσιμες από το συνηθισμένο άτομο, αλλά θεωρούνται ως θεϊκής προέλευσης ή ως πρότυπα, και βάσει αυτών το άτομο αντιμετωπίζεται ως ηγέτης» (Weber, 1947, σελ.358). Αν και με τον παραπάνω ορισμό δίνεται η εντύπωση ότι το χάρισμα είναι έμφυτο, οι ερευνητές πιστεύουν ότι αυτό δεν είναι απαραίτητο. Για παράδειγμα οι Antonakis, Fenley και Liechti (2012) υποστηρίζουν ότι το χάρισμα είναι ένα σύνολο δεξιοτήτων που μπορεί να διδαχθεί και στο άρθρο τους παρουσιάζουν κάποιες τακτικές που μπορεί κάποιος να ακολουθήσει όπως η χρήση ζωνής φωνής, παρομοιώσεων και ιστοριών, η έκφραση υψηλών στόχων και η επίδειξη αυτοπεποίθησης ότι μπορούν να επιτευχθούν, δηλώσεις που αντικατοπτρίζουν τα συναισθήματα της ομάδας.

Ο Robert House ήταν από τους πρώτους ερευνητές που εξέτασε τη χαρισματική ηγεσία το 1977 αφιερώνοντας ένα ολόκληρο κεφάλαιο σε ένα από τα βιβλία του. Σε αυτό υποστήριξε ότι οι χαρισματικοί ηγέτες έχουν την τάση να είναι κυρίαρχοι και να

επηρεάζουν τους άλλους, έχουν υψηλή αυτοπεποίθηση και πιστεύουν ακράδαντα στα ιδανικά τους (Conger and Kanungo, 1998). Σύμφωνα με τους Conger και Kanungo (1998, σελ.94) οι χαρισματικοί ηγέτες επιδεικνύουν αυτά τα 4 βασικά χαρακτηριστικά:

1. Όραμα και επικοινωνία
2. Προσωπικό ρίσκο
3. Ευαισθησία για τις ανάγκες των υφισταμένων
4. Αντισυμβατική συμπεριφορά

Η χαρισματική ηγεσία, σύμφωνα με τα αποτελέσματα ερευνών, σχετίζεται στενά με την υψηλή απόδοση και την ικανοποίηση των υφισταμένων, ενώ φαίνεται να λειτουργεί καλύτερα όταν το περιβάλλον χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα και στρεσογόνες συνθήκες και όταν εμπλέκεται έντονα η ιδεολογία στη φύση της εργασίας (Robbins and Judge, 2011). Επιπρόσθετα, αυτό το στυλ ηγεσίας φαίνεται να συνδέεται περισσότερο με τα στελέχη που βρίσκονται σε ανώτερα διοικητικά κλιμάκια, παρ' όλα αυτά δεν θα πρέπει να θεωρείται πανάκεια, καθώς υπάρχουν αρκετές ενδείξεις για πιθανή αρνητική εφαρμογή της και παρέκκλιση από τους στόχους του οργανισμού προς ίδιον όφελος (Robbins and Judge, 2011).

Μετασχηματιστική Ηγεσία (Transformational Leadership)

Η μετασχηματιστική ηγεσία, σε αντίθεση με τη συναλλακτική, είναι η διαδικασία κατά την οποία ο προϊστάμενος αλληλοεπιδρά με τους εργαζομένους και δημιουργεί μια σύνδεση μαζί τους αυξάνοντας το επίπεδο των κινήτρων και το ηθικό και των δύο πλευρών (Burns, 1978). Πιο συγκεκριμένα αυτός ο τύπος ηγέτη ενδιαφέρεται για τις ανάγκες και τα κίνητρα των ακολούθων του και προσπαθεί να τους βοηθήσει να αξιοποιήσουν στο έπακρο τις δυνατότητές τους (Burns, 1978). Εν ολίγοις, εμπνέει τους υφισταμένους να υπερβούν το προσωπικό συμφέρον τους για το γενικότερο καλό του οργανισμού (Robbins and Judge, 2011).

Τέσσερις είναι οι διαστάσεις που απαρτίζουν έναν μετασχηματιστικό ηγέτη: α) η εξιδανικευμένη επιρροή (idealized influence), ή αλλιώς η προσέλκυση των ακολούθων σε συναισθηματικό επίπεδο, προκαλώντας τους να ταυτιστούν μαζί του, β) η εμπνευστική κινητοποίηση (inspirational motivation), η διατύπωση ενός οράματος που είναι ελκυστικό και εμπνευσμένο, γ) η πνευματική διέγερση (intellectual stimulation), με την ανάληψη κινδύνων και την ενθάρρυνση της δημιουργικότητας και της

καινοτομικής σκέψης, και δ) η ατομική θεώρηση (individualized consideration), ή αλλιώς ο ρόλος του ως ένας μέντορας που ακούει τις ανάγκες και τις ανησυχίες των υφισταμένων του (Bass and Steidlmeier, 1999).

Σύμφωνα με τους Bass et al., (1987) η μετασχηματιστική ηγεσία δεν επηρεάζει μόνο την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή συμπεριφορά των υπαλλήλων αλλά τους επιτρέπει και να αντιλαμβάνονται τη σημαντικότητα του έργου τους, κινητοποιώντας τους να εργάζονται για το καλό του οργανισμού. Επίσης, σύμφωνα με τον Northouse (2018), οι μετασχηματιστικοί ηγέτες δημιουργούν μία ατμόσφαιρα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και ενισχύουν τη συνεργασία ενώ παράλληλα επηρεάζουν τις αξίες, τις ανάγκες, την αυτό-εκτίμηση και την αυτοπεποίθηση τους.

Τέλος, αν και πολλοί ερευνητές θεωρούν ότι η μετασχηματιστική είναι ευρύτερη σε σχέση με τη χαρισματική ηγεσία, αρκετοί είναι αυτοί που τις θεωρούν κατά κάποιον τρόπο όμοιες και τις ταυτίζουν (Bass and Avolio, 1997).

Αυθεντική Ηγεσία (Authentic Leadership)

Πρόκειται για ένα από τα πιο σύγχρονα στυλ ηγεσίας που έχουν διαμορφωθεί τα τελευταία χρόνια στη βιβλιογραφία. Δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός από τους μελετητές, βασικό στοιχείο ωστόσο αποτελεί η γνησιότητα του ηγέτη, δηλαδή το κατά πόσον είναι αληθινός στις προθέσεις του (Northouse, 2018). Οι αυθεντικοί ηγέτες είναι άτομα που έχουν αυτογνωσία, συμπεριφέρονται ανάλογα με τις αξίες και τα πιστεύω τους και ενθαρρύνουν την ανοιχτή επικοινωνία και τη διάθεση των πληροφοριών δημιουργώντας έτσι εμπιστοσύνη (Robbins and Judge, 2011). Σύμφωνα με τους Avolio, Walumbwa και Weber (2009) η αυθεντική ηγεσία αποτελείται από τέσσερα συστατικά: α) την αυτογνωσία (self-awareness), β) την εσωτερική ηθική (internalized moral perspective), γ) τη διαφάνεια στις σχέσεις (relational transparency) και δ) την ισορροπημένη επεξεργασία (balanced processing) των καταστάσεων.

Η αυθεντική ηγεσία ενεργοποιείται από θετικές ψυχολογικές καταστάσεις όπως η ελπίδα, η αισιοδοξία, η αυτοπεποίθηση και η ανθεκτικότητα (Schermerhorn, 2011). Εμπειρικές έρευνες έχουν δείξει ότι η αυθεντική ηγεσία επιδρά θετικά τόσο σε οργανωσιακό επίπεδο, για παράδειγμα στην εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση, όσο και σε προσωπικό επίπεδο, για παράδειγμα στην ευζωία των εργαζομένων (Walumbwa et al., 2008).

Ηθική Ηγεσία (Ethical Leadership)

Σε παρόμοιο πλαίσιο με την αυθεντική, η ηθική ηγεσία ξεκίνησε πρόσφατα να αποτελεί αντικείμενο έρευνας, εξαιτίας κυρίως μεγάλων σκανδάλων που έλαβαν χώρα σε παγκόσμιο επίπεδο σε διαφόρους τομείς (Brown and Treviño, 2006). Η ηθική ηγεσία ορίζεται ως «η επίδειξη κατάλληλης συμπεριφοράς μέσω προσωπικών ενεργειών και διαπροσωπικών σχέσεων και η προώθηση μιας τέτοιας συμπεριφοράς στους οπαδούς μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας, της ενίσχυσης και της διαδικασίας λήψης αποφάσεων» (Brown, Treviño and Harrison, 2005, σελ 120). Με άλλα λόγια ηθικός είναι εκείνος ο ηγέτης που ενεργεί πάντα με τον «σωστό» τρόπο και σύμφωνα με τα ηθικά πρότυπα, έχοντας ως πυρήνα των πράξεων του την ακεραιότητα (Schermerhorn, 2011).

Σύμφωνα με τους Brown, Treviño και Harrison (2005) και τους Brown and Treviño (2006) η ηθική ηγεσία έχει τις βάσεις της στη θεωρία της κοινωνικής μάθησης του Bandura (1977), σύμφωνα με την οποία τα άτομα μαθαίνουν παρατηρώντας τις στάσεις, συμπεριφορές και αξίες προτύπων τα οποία τα θεωρούν αξιόπιστα και ελκυστικά. Οι ηθικοί ηγέτες χαρακτηρίζονται από αλτρουισμό και ειλικρίνεια, είναι δίκαιοι και αποπνέουν εμπιστοσύνη, ενώ παράλληλα λαμβάνουν αποφάσεις σύμφωνα με ένα πλαίσιο αρχών, το οποίο αποτελεί παράδειγμα προς μίμηση για τους ακολούθους του (Schermerhorn, 2011). Συνεπώς αυτό το είδος ηγεσίας επιδρά θετικά στην ηθική λήψη αποφάσεων και από την πλευρά των εργαζομένων, στην παρακίνηση, ικανοποίηση και δέσμευση τους, ενώ παράλληλα μειώνει την αντιπαραγωγική συμπεριφορά (Brown and Treviño, 2006).

Εξυπηρετική Ηγεσία (Servant Leadership)

Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει και ο Northouse (2018) η έννοια της εξυπηρετικής ηγεσίας εξ ορισμού είναι κατά κάποιον τρόπο παράδοξη, αφού σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση ένας εξυπηρετικός ηγέτης δίνει προτεραιότητα στους ακολούθους του, ενδυναμώνοντας τους και δίνοντας τους τα εφόδια για προσωπική εξέλιξη. Αν και η επιρροή θεωρείται βασικό στοιχείο της ηγεσίας, η εξυπηρετική ηγεσία τονίζει τη σημασία της εξυπηρέτησης, θέτοντας στο επίκεντρο πρώτα την επιτυχία της ομάδας και του οργανισμού και ύστερα αυτού που ηγείται (van Dierendonck, 2011; Walker, 2015).

Η εξυπηρετική ηγεσία προϋποθέτει ότι, για την ανάδειξη του καλύτερου εαυτού των εργαζομένων, οι προϊστάμενοι πρέπει να επικοινωνήσουν σε προσωπικό επίπεδο με τον κάθε έναν για να κατανοήσουν τις ικανότητες, τις ανάγκες, τις επιθυμίες και τους στόχους τους (Liden et al., 2008). Μέσα από εκτενή βιβλιογραφική ανασκόπηση οι Liden et al., (2008) καταλήγουν στις ακόλουθες εννέα διαστάσεις:

1. Συναισθηματική ανακούφιση των προσωπικών ανησυχιών των εργαζομένων (Emotional healing)
2. Δημιουργία αξίας για την κοινότητα (Creating value for the community)
3. Εννοιολογικές δεξιότητες σχετικά με την εργασία για την αποτελεσματική υποστήριξη των υφισταμένων (Conceptual skills)
4. Ενδυνάμωση (Empowering)
5. Υποστήριξη της ανάπτυξης και της επιτυχίας των υφισταμένων (Helping subordinates grow and succeed)
6. Θέτει ως προτεραιότητα τους υφισταμένους (Putting subordinates first)
7. Φέρεται ηθικά, με δίκαιο και ειλικρινή τρόπο (Behaving ethically)
8. Χτίζει σχέσεις που είναι πραγματικές και διαρκούν στον χρόνο (Relationships)
9. Να είναι γενικά στη διάθεση των άλλων ακόμα και αν χρειαστεί από την μεριά του αυτοθυσία (Servanthood)

Σε γενικές γραμμές ο εξυπηρετικός ηγέτης ενδυναμώνει τη σχέση των εργαζομένων με τον οργανισμό δρώντας ως μεσολαβητής (Walker, 2015), και ταυτόχρονα προσφέροντας ανιδιοτελώς τη βοήθεια του στους άλλους κερδίζει την εμπιστοσύνη τους και συνεπώς καταλήγει να έχει επιρροή πάνω τους (Greenleaf, 2002). Επιπλέον, αυτό το είδος ηγεσίας φαίνεται να έχει θετικά αποτελέσματα όχι μόνο για τους εργαζομένους και τον οργανισμό (π.χ. εργασιακή ικανοποίηση και δέσμευση, αφοσίωση και αλληλοσεβασμός, αποτελεσματικότητα ομάδας, φιλότιμη οργανωσιακή συμπεριφορά) αλλά και για την κοινωνία γενικότερα (Liden et al., 2008; van Dierendonck, 2011).

2.1.3 Ενδυναμωτική Ηγεσία (Empowering Leadership)

Το σύγχρονο επιχειρηματικό τοπίο χαρακτηρίζεται από ραγδαίες τεχνολογικές και οικονομικές εξελίξεις, ασταθές εξωτερικό περιβάλλον και συνεχώς αυξανόμενο ανταγωνισμό. Ως εκ τούτου, οι σύγχρονοι οργανισμοί καλούνται να ανταπεξέλθουν σε αυτές τις αλλαγές μεταβάλλοντας τις οργανωτικές δομές, τη φύση της εργασίας καθώς και τη σύνθεση των ομάδων και των στόχων του κάθε τμήματος (Lee, Willis and Tian, 2018; Liu et al., 2003). Σε αυτό το πλαίσιο, πολλοί οργανισμοί καταλήγουν να ισοπεδώνουν και να φέρνουν στο ίδιο επίπεδο τα ιεραρχικά στρώματα, με αποτέλεσμα τη διεύρυνση των ευθυνών και την περιπλοκότητα των καθηκόντων των εργαζομένων σε όλες τις βαθμίδες (Argyris, 1998; Biemann, Kearney and Marggraf, 2015; Forrester, 2000; Lee, Willis and Tian, 2018). Έτσι, μέσα στα τελευταία χρόνια αυξήθηκε το ενδιαφέρον της βιβλιογραφίας για την ενδυναμωτική ηγεσία (empowering leadership), τα αποτελέσματα της οποίας φαίνεται ότι είναι σχετικά με τέτοιου είδους καταστάσεις (Arnold et al., 2000; Srivastava, Bartol and Locke, 2006). Ιδιαίτερη σημασία έχουν δώσει οι οργανωσιακοί μελετητές στον ρόλο της ηγεσίας στην ενδυναμωτική διαδικασία καθώς μελέτες έχουν δείξει ότι η πρακτική της ενδυνάμωσης του εργαζομένου αποτελεί βασικό συστατικό για την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα (Bennis and Nanus, 1985; Conger and Kanungo, 1988).

Ορισμοί Ενδυναμωτικής Ηγεσίας

Οι μελετητές ορίζουν την ενδυναμωτική ηγεσία ως μια διαδικασία διαμοιρασμού δύναμης και κατανομής αυτονομίας αλλά και ευθυνών τόσο στους εργαζομένους ατομικά όσο και στις ομάδες, μέσα από ένα συγκεκριμένο σύνολο ηγετικών συμπεριφορών για την ενίσχυση των εσωτερικών κινήτρων των εργαζομένων και την επίτευξη εργασιακής επιτυχίας (Ahearne, Mathieu and Rapp, 2005; Amundsen and Martinsen, 2014a; Arnold et al., 2000; Cheong et al., 2019; Sharma and Kirkman, 2015; Sims, Faraj and Yun, 2009).

Σύμφωνα με τους Liu et al., (2003), η ενδυναμωτική ηγεσία είναι ένα στυλ ηγεσίας που έχει ως στόχο οι εργαζόμενοι να αναπτύξουν αυτό-έλεγχο και να δρουν κατά τη βούληση τους. Επομένως, οι Vecchio, Justin και Pearce (2010, σελ.531) καταλήγουν ότι ουσιαστικά «είναι μια προσέγγιση που προσφέρει στους ηγέτες οδηγίες για την οργάνωση, την κατανομή και την εξάσκηση της εξουσίας».

Οι Srivastava, Bartol και Locke (2006) ορίζουν την ενδυναμωτική ηγεσία ως «τις συμπεριφορές εκείνες όπου η εξουσία μοιράζεται με τους υφισταμένους και αυξάνουν το επίπεδο εσωτερικών κινήτρων τους» ενώ οι Lorinkova, Pearsall και Sims (2012, σελ. 573) προσθέτουν στον ορισμό τους την «αύξηση του επιπέδου αυτονομίας και ευθύνης».

Για τους Amundsen και Martinsen (2014a, σελ.489) ενδυναμωτική ηγεσία είναι «η διαδικασία επηρεασμού των υφισταμένων μέσω του διαμοιρασμού της δύναμης, της υποστήριξης των κινήτρων τους και της ανάπτυξης τους με σκοπό την προώθηση της εμπειρίας τους για αυτονομία, παρακίνηση και ικανότητα να εργάζονται αυτόνομα εντός των ορίων των συνολικών οργανωσιακών στόχων και στρατηγικών».

Γενικά, η ενδυναμωτική ηγεσία θεωρείται ως «μια ηγετική συμπεριφορά που απευθύνεται τόσο σε άτομα όσο και σε ομάδες και περιλαμβάνει ανάθεση εξουσίας στους υπαλλήλους, προώθηση της αυτοκατευθυνόμενης και αυτόνομης λήψης αποφάσεων, καθοδήγηση, και κοινή χρήση πληροφοριών» (Lee, Willis and Tian, 2018, σελ.2). Το στοιχείο της κατανομής δύναμης και της μετατόπισης του ολοκληρωτικού ελέγχου από τον ηγέτη στους εργαζομένους, είναι αυτό που διαφοροποιεί τους ενδυναμωτικούς από τους παραδοσιακούς ηγέτες (Arnold et al., 2000).

Σύγκριση Ενδυναμωτικής Ηγεσίας με άλλα Στυλ Ηγεσίας

Σύμφωνα με τους Pearce και Sims (2002) η ενδυναμωτική ηγεσία επικεντρώνεται κυρίως στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων αυτοδιαχείρισης των εργαζομένων, ενώ σε μια απόπειρα προσδιορισμού της ιστορικής βάσης την αντιστοιχίζουν με τη συμπεριφορική αυτοδιαχείριση π.χ. (Thorenson and Mahoney, 1974), την κοινωνική γνωστική θεωρία π.χ. (Bandura, 1986), και την έρευνα συμμετοχικού καθορισμού των στόχων π.χ. (Erez and Arad, 1986; Locke and Latham, 1990). Οι Manz (1986) και Manz και Sims (1987, 1991) την χαρακτήρισαν με τον όρο “Super Leadership”, θεωρώντας την δηλαδή σαν μια μορφή υπέρ-ηγεσίας.

Ωστόσο το γεγονός ότι η ενδυναμωτική ηγεσία έχει αναπτυχθεί υπό το πρίσμα της υποστήριξης του ηγέτη προς τον ακόλουθο, κάνει τη σύγκριση αναπόφευκτη με άλλα είδη ηγεσίας που σχετίζονται με την υποστήριξη, όπως η συμμετοχική ηγεσία, η μετασχηματιστική ηγεσία, η ηθική ηγεσία, η αυτο-ηγεσία (Cheong et al., 2019; Sharma and Kirkman, 2015).

Για την καλύτερη κατανόηση των διαφόρων στυλ ηγεσίας, ακολουθούν οι συγκρίσεις:

Συμμετοχική Ηγεσία (Participative Leadership) vs Ενδυναμωτική Ηγεσία

Ως συμμετοχικοί ηγέτες χαρακτηρίζονται εκείνοι που συμβουλευονται τους υπαλλήλους, ζητούν τις προτάσεις τους και λαμβάνουν υπόψιν τις ιδέες τους πριν πάρουν τις αποφάσεις τους (Chen and Tjosvold, 2006). Η προσέγγιση αυτή έχει ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να απολαμβάνουν την ευκαιρία να συζητάνε τα προβλήματα τους καθώς και να διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην πορεία του οργανισμού (Emery, 1995). Ωστόσο η διαφορά της ενδυναμωτικής ηγεσίας έγκειται στο ότι ουσιαστικά οδηγεί τους εργαζομένους να παίρνουν μόνοι τους αποφάσεις αντί απλά να επηρεάζουν τη βούληση του προϊσταμένου-ηγέτη τους (Ahearne, Mathieu and Rapp, 2005; Arnold et al., 2000). Επομένως η έννοια της ενδυναμωτικής είναι ευρύτερη και περιλαμβάνει κατά κάποιον τρόπο τη συμμετοχική ηγεσία (Sharma and Kirkman, 2015).

Μετασχηματιστική Ηγεσία (Transformational Leadership) vs Ενδυναμωτική Ηγεσία

Η μετασχηματιστική ηγεσία αναφέρεται στην ενθάρρυνση της αυτο-ανάπτυξης των ακολούθων και στην ικανοποίηση των αναγκών τους (Bass et al., 1987). Ωστόσο, όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν οι Sharma και Kirkman (2015) ένας μετασχηματιστικός ηγέτης μπορεί να ενεργήσει με βάση όλα τα παραπάνω χωρίς να μεταφέρει κάποιου είδους δύναμη ουσιαστικά στους ακολούθους του, σε αντίθεση με έναν ενδυναμωτικό. Επιπλέον, αρκετές εμπειρικές μελέτες επιρρώνουν τη διάκριση των δύο αυτών ειδών (Amundsen and Martinsen, 2014a; Arnold et al., 2000; Pearce et al., 2003).

Ηθική Ηγεσία (Ethical Leadership) vs Ενδυναμωτική Ηγεσία

Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, ένας ηθικός ηγέτης ενεργεί πάντα σύμφωνα με τα ηθικά πρότυπα και χαρακτηρίζεται από ειλικρίνεια, ακεραιότητα και δικαιοσύνη, αποτελώντας παράδειγμα προς μίμηση για τους ακολούθους του (Schermerhorn, 2011). Η διαφορά μεταξύ ηθικής και ενδυναμωτικής ηγεσίας εντοπίζεται στο γεγονός ότι στη δεύτερη δεν αποτελεί επίκεντρο η ηθική συμπεριφορά, και επίσης ούτε ένας ηθικός ηγέτης δεν ενδυναμώνει απαραίτητα τους εργαζομένους του, κατανέμοντας τους κάποιου είδους εξουσία (Cheong et al., 2019).

Αυτό-ηγεσία (Self-leadership) vs Ενδυναμωτική Ηγεσία

Οι Manz (1986) και Manz και Sims (1987, 1991) ορίζουν την αυτό-ηγεσία (self-leadership) ως μια προσπάθεια αυτοελέγχου και επιρροής του εαυτού μας, αναζητώντας εσωτερικά την πηγή των κινήτρων και τον έλεγχο των συμπεριφορών μας. Η διαφοροποίηση μεταξύ των δύο ειδών είναι εμφανής και έγκειται στην εστίαση στην ατομική συμπεριφορά σε μεμονωμένο επίπεδο στην πρώτη περίπτωση, ενώ η ενδυναμωτική στοχεύει να ενισχύσει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων, τη συμμετοχή και το πλάτος της αυτονομίας τους ως προς την εργασία (Cheong et al., 2019).

Η έννοια της ενδυνάμωσης (empowerment)

Η έννοια της ενδυνάμωσης πρωτοεμφανίστηκε στο πεδίο του management την δεκαετία του 1980 (Amundsen and Martinsen, 2014a) και από τότε έχει αναπτυχθεί και μελετηθεί από αρκετούς ερευνητές με πληθώρα ερευνών να αποδεικνύει τη συνεισφορά της στα εργασιακά και οργανωσιακά αποτελέσματα π.χ. (Conger, 1989; Conger and Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995; Thomas and Velthouse, 1990). Ανατρέχοντας στη βιβλιογραφία γίνεται αντιληπτή η ποικιλομορφία της θεώρησης της ενδυνάμωσης στο οργανωσιακό πλαίσιο. Σύμφωνα με τον Menon (2001), ανάλογα με την προσέγγιση της έννοιας της δύναμης, η ενδυνάμωση δύναται να ταξινομηθεί σε τρεις διαφορετικές κατηγορίες: α) στη δομική προσέγγιση (structural approach), β) στην υποκινητική προσέγγιση (motivational approach) και γ) στην προσέγγιση μέσω της ηγεσίας (leadership approach).

Στη δομική προσέγγιση, η οποία βασίζεται σε θεωρίες κοινωνικής ανταλλαγής, δίδεται έμφαση στη μεταβίβαση εξουσίας και παροχής δυνατότητας λήψης αποφάσεων από τα ανώτερα προς τα λιγότερο ισχυρά στελέχη, με σκοπό την επιρροή των οργανωσιακών αποτελεσμάτων (Kanter, 1977). Η ενδυνάμωση στην προσέγγιση αυτή ορίζεται ως «μια πρακτική, ή ένα σύνολο πρακτικών που περιλαμβάνουν την ανάθεση ευθυνών από πάνω προς τα κάτω, με σκοπό να δοθεί στους υπαλλήλους αυξημένη εξουσία λήψης αποφάσεων σχετικά με την εκτέλεση των εργασιών τους» (Leach, Wall and Jackson, 2003, σελ.28).

Αντίθετα στην υποκινητική προσέγγιση, υπολογίζεται και ο ψυχολογικός παράγοντας των ενδυναμωμένων εργαζομένων. Για τους Conger και Kanungo (1988) η

σύλληψη της έννοιας της ενδυνάμωσης ως μια πράξη διαμοιρασμού εξουσίας-δύναμης είναι ελλιπής και θα πρέπει να συνυπολογιστούν τα κίνητρα της ενδυνάμωσης και η επιρροή τους στον κάθε εργαζόμενο. Επομένως καταλήγουν ότι η ενδυνάμωση είναι ένας συνδυασμός της ενίσχυσης της αυτό-αποτελεσματικότητας (self-efficacy) και της μείωσης των παραγόντων εκείνων που ευνοούν την έλλειψη εξουσίας (Conger and Kanungo, 1988). Στη συνέχεια οι Thomas και Velthouse (1990) προσθέτουν ότι η ενδυνάμωση ενεργοποιεί την εσωτερική κινητοποίηση του ατόμου και την προσδιορίζουν ως μια ψυχολογική διεργασία που βασίζεται στις αντιλήψεις των εργαζομένων για: α) το νόημα (meaning) β) την ικανότητα (competence), γ) την επιλογή (choice) και δ) την επιρροή (impact). Σύμφωνα λοιπόν με την παραπάνω θεώρηση η Spreitzer (1995), καταλήγει στο ότι πρέπει να συντρέχουν και οι τέσσερις διαστάσεις για να επιτευχθεί η ενδυνάμωση και την ορίζει ως μια ψυχολογική κατάσταση που βιώνεται ξεχωριστά από το κάθε άτομο. Επιπλέον, σε αυτό το πλαίσιο, αρκετοί ερευνητές εξέτασαν την έννοια της ενδυνάμωσης και σε ομαδικό επίπεδο π.χ. (Kirkman and Rosen, 1999).

Σύμφωνα με την ηγετική προσέγγιση, η ενδυνάμωση αφορά την ενεργοποίηση των εργαζομένων μέσω της εξουσιοδότησης από την πλευρά του ηγέτη, ο οποίος τους παρέχει ένα όραμα για το μέλλον και ταυτόχρονα τους εμπνέει να δράσουν για το καλό του οργανισμού (Menon, 2001). Οι ηγέτες ενεργοποιούν τους υπαλλήλους τους και ενισχύουν την αίσθηση του νοήματος, τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων, παρέχουν αυτονομία και εκφράζουν εμπιστοσύνη για υψηλές προσδοκίες απόδοσης στους υφισταμένους τους (Ahearne, Mathieu and Rapp, 2005).

Συνοψίζοντας, η ενδυνάμωση έχει θεωρηθεί α) ως μια πράξη παραχώρησης εξουσίας στα άτομα που είναι εξουσιοδοτημένα να τη λάβουν π.χ. (London, 1993), β) ως μια διαδικασία που έχει ως αποτέλεσμα την εμπειρία της δύναμης π.χ. (Conger and Kanungo, 1988; Thomas and Velthouse, 1990) γ) και ως μια ψυχολογική κατάσταση που εκδηλώνεται με γνώσεις και αντιλήψεις που μπορούν να μετρηθούν π.χ. (Spreitzer, 1995). Σύμφωνα με τον Menon (2001) όταν η ενδυνάμωση θεωρείται πράξη, δίνεται έμφαση σε αυτόν που ενδυναμώνει, δηλαδή σε αυτόν που παραχωρεί, μεταβιβάζει ή κατανέμει την εξουσία. Αντίθετα, όταν θεωρείται ως μια διαδικασία ή κατάσταση, τότε οι ερευνητές εστιάζουν στο άτομο που αισθάνεται ενδυναμωμένο και στις γνώσεις που αποκτά κατά τη διάρκεια της εσωτερικής αυτής διαδικασίας (Menon, 2001).

Σε συνάρτηση με τα παραπάνω, φαίνεται στη βιβλιογραφία ότι, η ενδυναμωτική ηγεσία αναπτύσσεται μέσα από δύο διαφορετικές προσεγγίσεις. Στην πρώτη περίπτωση, ως ενδυναμωτική ηγεσία θεωρείται το σύνολο όλων εκείνων των συμπεριφορών και των πρακτικών που υιοθετεί ο ηγέτης και οι οποίες είναι καθοριστικής σημασίας για τους εργαζομένους και τον οργανισμό (Cheong et al., 2019; Sharma and Kirkman, 2015). Τέτοιες συμπεριφορές για παράδειγμα είναι η συμμετοχική λήψη αποφάσεων (Arnold et al., 2000), η ενθάρρυνση της έκφρασης της γνώμης, η παροχή αυτονομίας και ανεξάρτητης δράσης (Ahearne, Mathieu and Rapp, 2005; Pearce and Sims, 2002). Έτσι, η ενδυναμωτική ηγεσία έχει αναγνωριστεί από τους μελετητές ως ένα ξεχωριστό στυλ ηγεσίας, το οποίο αν και έχει κάποιες ομοιότητες με κάποια άλλα είδη πχ. με τη μετασηματιστική ή τη συμμετοχική, εντέλει διαφοροποιείται (Cheong et al., 2019; Sharma and Kirkman, 2015).

Στη δεύτερη περίπτωση, οι ερευνητές μελετούν την ενδυνάμωση ως μια ψυχολογική κατάσταση τεσσάρων διαστάσεων βασισμένη στις αντιλήψεις των εργαζομένων για το νόημα, την ικανότητα, την αυτοδιάθεση, και τον αντίκτυπο (Spreitzer, 1995; Thomas and Velthouse, 1990). Πιο συγκεκριμένα, η διαδικασία της ψυχολογικής ενδυνάμωσης (psychological empowerment) είναι μια εσωτερική και υποκινητική διαδικασία, η οποία ενισχύει την αυτονομία των εργαζομένων τόσο στο πλαίσιο της ομάδας όσο και ατομικά (Conger and Kanungo, 1988; Kirkman and Rosen, 1999; Konczak, Stelly and Trusty, 2000; Lorinkova, Pearsall and Sims, 2012; Sharma and Kirkman, 2015; Thomas and Velthouse, 1990) και εστιάζει στο βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι αισθάνονται πραγματικά ενδυναμωμένοι (Lee, Willis and Tian, 2018; Menon, 2001).

Ουσιαστικά η ενδυναμωτική ηγεσία είναι ένα παράδειγμα της δομικής προσέγγισης της ενδυνάμωσης, αφού αποτελεί ένα σύνολο συμπεριφορών που μπορούν να ενισχύσουν την ψυχολογική ενδυνάμωση των εργαζομένων (Cheong et al., 2019; Lee, Willis and Tian, 2018). Πιο συγκεκριμένα η ενδυναμωτική ηγεσία μπορεί να λειτουργήσει ως ένας πρόδρομος της ψυχολογικής ενδυνάμωσης, που ευνοεί ιδιαίτερα την ανάπτυξη της. Αν και συνδέονται οι παραπάνω δύο έννοιες, πολλές φορές συγχέονται τόσο σε εννοιολογικό όσο και σε εμπειρικό επίπεδο, έχοντας ως απόρροια την εξαγωγή μικτών αποτελεσμάτων (Cheong et al., 2019; Seibert, Wang and Courtright, 2011).

Μέτρηση της Ενδυναμωτικής Ηγεσίας

Μέσα από τη βιβλιογραφία διαπιστώνεται ότι αρκετοί ερευνητές έχουν προσπαθήσει να περιγράψουν τις ξεχωριστές πτυχές της ενδυναμωτικής ηγεσίας που την ξεχωρίζουν από τα άλλα στυλ και να την μετρήσουν, με αποτέλεσμα τη δημιουργία διαφορετικών κλιμάκων μέτρησης. Παρ' όλα αυτά, οι ερευνητές δεν έχουν καταλήξει σε μια κοινή κλίμακα μέτρησης, ωστόσο φαίνεται να συμφωνούν ότι θεμελιώδες χαρακτηριστικό αποτελεί η προσπάθεια ενδυνάμωσης των υφισταμένων μέσα από ένα σύνολο ηγετικών συμπεριφορών (Cheong et al., 2019; Lee, Willis and Tian, 2018).

Empowering Leadership Questionnaire (Arnold et al., 2000)

Οι Arnold et al., (2000) στην προσπάθειά τους να κατασκευάσουν και να επικυρώσουν μια νέα μορφή κλίμακας για τη μέτρηση των ηγετικών συμπεριφορών, καταλήξανε να προσδιορίσουνε τις πέντε βασικές διαστάσεις της ενδυναμωτικής ηγεσίας:

- **την ηγεσία δίνοντας το παράδειγμα** (leading by example), αφορά τη δέσμευση του ηγέτη τόσο στην εργασία του όσο και στην ομάδα του αποτελώντας πρότυπο για τους υφισταμένους του
- **τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων** (participative decision making), η ενθάρρυνση δηλαδή της έκφρασης των σκέψεων και των ιδεών των εργαζομένων και η συμπερίληψη αυτών στη λήψη των τελικών αποφάσεων
- **την καθοδήγηση** (coaching), δηλαδή την υποστήριξη και την εκπαίδευση των εργαζομένων ώστε να γίνουν περισσότερο αυτόνομοι
- **την ενημέρωση** (informing), που αναφέρεται στη διάδοση των πληροφοριών που αφορούν τον οργανισμό όπως το όραμα και η αποστολή καθώς και η επικοινωνία των στρατηγικών, των στόχων και των επικείμενων αλλαγών στους εργαζομένους
- **και την έκφραση ενδιαφέροντος/αλληλεπίδραση με την ομάδα** (showing concern/ interacting with the team), το προσωπικό ενδιαφέρον από τη μια μεριά για την ευζωία (well-being) και την ευημερία των υφισταμένων του και από την άλλη η επαφή και η στενή συνεργασία με την ομάδα του

Leader Empowering Behavior Questionnaire (LEBQ) (Konczak, Stelly and Trusty, 2000)

Για τους Konczak, Stelly και Trusty (2000) η ηγετική ενδυναμωτική συμπεριφορά απαρτίζεται από τις έξι κάτωθι διαστάσεις:

1. Εξουσιοδότηση (Delegation of authority), η χορήγηση εξουσίας
2. Ευθύνη (Accountability) για τα αποτελέσματα
3. Αυτο-κατευθυνόμενη λήψη αποφάσεων (Self-directed decision making), που ευνοεί την ανάληψη πρωτοβουλιών
4. Ανταλλαγή πληροφοριών (Information sharing)
5. Ανάπτυξη δεξιοτήτων (Skill development)
6. Προπόνηση για καινοτόμες επιδόσεις (Coaching for innovative performance) μέσω της ανάληψης ρίσκων, της έκφρασης καινοτόμων ιδεών και της παροχής ανατροφοδότησης

Leadership Empowerment Behavior (LEB) (Ahearne, Mathieu and Rapp, 2005)

Παρομοίως, οι Ahearne, Mathieu και Rapp (2005) βασίζόμενοι στους Arnold et al., (2000) και Conger και Kanungo (1988), υποστηρίζουν ότι η ενδυναμωτική ηγεσία περιλαμβάνει συμπεριφορές οι οποίες ευθυγραμμίζονται με την ενίσχυση της αίσθησης της αυτό-αποτελεσματικότητας (self-efficacy) των εργαζομένων και της δυνατότητας τους να λειτουργούν ευέλικτα ανάλογα με τις περιστάσεις, μειώνοντας παράλληλα τις συνθήκες που προάγουν την αίσθηση της έλλειψης εξουσίας/δύναμης (powerlessness), για παράδειγμα της γραφειοκρατίας. Έτσι, στην αντίστοιχη έρευνα που διεξήγαγαν στον κλάδο των πωλήσεων, μετρήσανε την ενδυναμωτική ηγεσία βάσει τεσσάρων στοιχείων: **της ενίσχυσης της σημασίας της εργασίας** (Enhancing the meaningfulness of work), **της προτροπής της συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων** (Fostering participation in decision making), **της έκφρασης εμπιστοσύνης σε υψηλές επιδόσεις** (Expressing confidence in high performance) και **της παροχής αυτονομίας από γραφειοκρατικούς περιορισμούς** (Providing autonomy from bureaucratic constraints). Βασίζόμενοι σε αυτή την κλίμακα μέτρησης οι Zhang και Bartol (2010) αργότερα την τροποποίησαν ελάχιστα προσθέτοντας κάποιες ερωτήσεις, στις ήδη υπάρχουσες διαστάσεις.

Κλίμακα μέτρησης Empowering Leadership (Vecchio, Justin and Pearce, 2010)

Σύμφωνα με τους Pearce και Sims (2002), η ενδυναμωτική ηγεσία στοχεύει στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων αυτοδιαχείρισης και αυτό-ηγεσίας των υφισταμένων και θεωρούν ως χαρακτηριστική της συμπεριφορά την ενθάρρυνση των παρακάτω στοιχείων:

- της ανεξάρτητης δράσης (independent action)
- της σκέψης νέων ευκαιριών (opportunity thinking)
- της ομαδικής εργασίας (teamwork)
- της αυτό-ανάπτυξης (self-development)
- της αυτό-επιβράβευσης (self-reward)
- και του συμμετοχικού καθορισμού στόχων (participative goal setting)

Επηρεαζόμενοι από τα παραπάνω, οι Vecchio, Justin και Pearce (2010) επιλέξαν να κατασκευάσουν ένα ερωτηματολόγιο 10 ερωτήσεων και να μετρήσουν την ενδυναμωτική ηγεσία βάσει: α) της ενθάρρυνσης της ανεξάρτητης δράσης (independent action), β) της προώθησης της σκέψης των ευκαιριών (opportunistic thinking) και γ) της προώθησης της συνεργασίας (cooperative action).

Empowering Leadership Scale (ELS) (Amundsen and Martinsen, 2014a)

Από τις πιο πρόσφατα κατασκευασμένες κλίμακες είναι αυτή των Amundsen και Martinsen (2014a), οι οποίοι έχοντας ως βάση την έννοια της υπερ-ηγεσίας (Super-leadership) των Manz και Sims (1987, 1991), θεωρούν ότι οι 2 βασικές διαστάσεις της ενδυναμωτικής ηγεσίας είναι η υποστήριξη της αυτονομίας (autonomy support) και η υποστήριξη της ανάπτυξης (development support).

2.1.3.1 Προσδιοριστικοί παράγοντες της ενδυναμωτικής ηγεσίας (Antecedents)

Μέσα από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας γίνεται φανερό ότι οι ερευνητές έχουν μελετήσει τη σχέση της ενδυναμωτικής ηγεσίας με διάφορες μεταβλητές, καθώς και τα αποτελέσματα αυτής τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο. Εντούτοις, περιορισμένη έρευνα έχει γίνει όσον αφορά τους προσδιοριστικούς παράγοντες της

ενδυναμωτικής ηγεσίας, τους παράγοντες εκείνους που παρακινούν τους ηγέτες να υιοθετήσουν αυτό το στυλ ηγεσίας (Tang et al., 2020). Τα ευρήματα από τις υπάρχουσες μελέτες καταδεικνύουν ότι η ενδυναμωτική ηγεσία επηρεάζεται και από τα χαρακτηριστικά του ηγέτη και από τις συνθήκες της κατάστασης (van Knippenberg, 2012).

Αρκετές έρευνες, σε αυτό το κομμάτι, έχουν προσδιορίσει την απόδοση των εργαζομένων στα καθήκοντα τους (task performance) ως έναν από τους παράγοντες επηρεασμού π.χ. (Hakimi, Knippenberg and Giessner, 2010; Wang et al., 2020). Μέσα από την έρευνα τους οι Hakimi, Knippenberg και Giessner (2010) δείξαν ότι οι προηγούμενες αποδόσεις των εργαζομένων μπορούν να προβλέψουν την ενδυναμωτική ηγεσία. Πιο συγκεκριμένα, όταν ένας προϊστάμενος έχει εμπιστοσύνη στις ικανότητες και την ακεραιότητα των υφισταμένων του, τότε είναι πιο πιθανό να συμπεριφερθεί ενδυναμωτικά. Επίσης, η σχέση αυτή μπορεί να μετριαστεί από την ευσυνειδησία (conscientiousness) του εκάστοτε προϊσταμένου (Hakimi, Knippenberg and Giessner, 2010). Οι εργαζόμενοι που αποδίδουν αποτελεσματικότερα στα καθήκοντα τους, εκπέμπουν αξιοπιστία και κάνουν τους προϊσταμένους τους να επιδιώκουν την επίτευξη των στόχων τους ενδυναμώνοντας τους (Wang et al., 2020).

Αντίστοιχα, το χαρακτηριστικό της εμπιστοσύνης (trust) έχει θεωρηθεί ότι επηρεάζει την εκδήλωση ενδυναμωτικής συμπεριφοράς. Η έννοια της εμπιστοσύνης προσδιορίζει την προθυμία κάποιου να είναι ευάλωτος σε κάποιον άλλο (trustee) βασισμένος σε θετικές προσδοκίες για τις ενέργειες και τις προθέσεις του (Colquitt, Wesson and LePine, 2018; Rousseau et al., 1998). Κατά συνέπεια η εμπιστοσύνη του ηγέτη στην ομάδα του αποτυπώνει το κατά πόσον πιστεύει ότι οι προθέσεις των μελών είναι καλές και προς όφελος και της ομάδας και του οργανισμού (Knippenberg et al., n.d.). Γενικά, το στοιχείο της εμπιστοσύνης υφίσταται στον πυρήνα των διαστάσεων της ενδυναμωτικής ηγεσίας, και οδηγεί στην εκχώρηση εξουσίας κάνοντας ευάλωτο τον ηγέτη της ομάδας, λόγω του ρίσκου που αναλαμβάνει και των κινδύνων που ελλοχεύουν από την ενδεχόμενη αρνητική τροπή των αποτελεσμάτων, για τα οποία είναι υπεύθυνος (Knippenberg et al., n.d.). Αξίζει να σημειωθεί λοιπόν, ότι κάποιες φορές είναι πιθανό ο αρχηγός μιας ομάδας να επιλέξει να ενδυναμώσει συγκεκριμένα άτομα (Wang et al., 2020).

Σε συνάρτηση με τα παραπάνω, η εμπειρική μελέτη των Wang et al., (2020) επιβεβαιώνει την επίδραση της ποιότητας της σχέσης ηγέτη-μέλους (LMX Quality). Η

θεωρία LMX ισχυρίζεται ότι οι προϊστάμενοι αναπτύσσουν ξεχωριστές σχέσεις ανταλλαγής με κάθε έναν από τους υπαλλήλους τους και οι σχέσεις αυτές μπορούν να κυμαίνονται από χαμηλής έως υψηλής ποιότητας σχέσεις (Dansereau, Graen and Haga, 1975; Graen and Uhl-Bien, 1995). Στις υψηλής ποιότητας σχέσεις υφίστανται η εμπιστοσύνη και η ανοιχτή επικοινωνία μεταξύ των δύο πλευρών και στις χαμηλής το αντίθετο (Dansereau, Graen and Haga, 1975; Graen and Uhl-Bien, 1995). Συνεπώς, όσο υψηλότερη η ποιότητα της σχέσης μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων τόσο πιθανότερο είναι ο πρώτος να εμπλακεί σε ενδυναμωτικές συμπεριφορές (Wang et al., 2020).

Σύμφωνα με τους Tang et al., (2020) η απόσταση εξουσίας (power distance) αποτελεί και αυτή προοριστικό παράγοντα. Ως απόσταση εξουσίας ορίζεται ο βαθμός στον οποίο τα άτομα δέχονται την ιεραρχία και την άνιση κατανομή ισχύος μέσα σε έναν οργανισμό (Hofstede, 1985, σελ.347). Οι ηγέτες που θεωρούν ότι η απόσταση εξουσίας πρέπει να είναι υψηλή είναι πιθανότερο να προτιμήσουν να ακολουθήσουν ένα πιο αυταρχικό στυλ ηγεσίας παρά ένα στυλ που παραχωρεί πολλές ελευθερίες και επιτρέπει το διαμοιρασμό της εξουσίας, όπως η ενδυναμωτική (Offermann and Hellmann, 2016). Αντίθετα, σε περιπτώσεις που η απόσταση εξουσίας είναι χαμηλότερη, οι σχέσεις μεταξύ ηγέτη-υφισταμένων είναι περισσότερο στενές και λιγότερο επίσημες, και επομένως συμπεριφέρονται με συμμετοχικό τρόπο και μοιράζονται την εξουσία πιο άνετα (Sharma and Kirkman, 2015).

Οι Ou et al., (2014) έδειξαν ότι η μετριοφροσύνη (humility) του ηγέτη σχετίζεται θετικά με την ενδυναμωτική ηγεσία, εύρημα που ταιριάζει με την πρόταση των Sharma και Kirkman (2015), ότι ο ναρκισσισμός (narcissism) του ηγέτη θα σχετίζεται αρνητικά με αυτή. Έτσι στην έρευνα τους υποστηρίζουν, ότι όσο πιο ταπεινός είναι ένας προϊστάμενος τόσο περισσότερο δεν θα έχει την ανάγκη να αναδειχθεί ως ένα άτομο που κατέχει εξουσία και να είναι το επίκεντρο των αποφάσεων, συμπεριφορές που δε συνάδουν με την ενδυναμωτική ηγεσία. Η ικανοποίηση του προϊσταμένου από την εργασία του (job satisfaction) αποτελεί μεταβλητή που επηρεάζει την ενδυναμωτική συμπεριφορά του, καθώς πολλά από τα χαρακτηριστικά της σχετίζονται με την ενδυναμωτική ηγεσία (Margolis and Ziegert, 2016). Μέσα από αυτή την ικανοποίηση και το θετικό κλίμα που δημιουργείται είναι πιθανότερο ο προϊστάμενος να προβεί σε ενδυναμωτικές συμπεριφορές προς τους υφισταμένους του.

Τέλος οι Sharma και Kirkman (2015) στην ανασκόπηση τους προτείνουν μια σειρά προσωπικών και καταστασιακών παραγόντων που μπορούν να οδηγήσουν στην εφαρμογή μιας ενδυναμωτικής συμπεριφοράς από την πλευρά του ηγέτη όπως, ο προσανατολισμός στη συλλογικότητα (leader collectivism orientation) και η αποφυγή της αβεβαιότητας (uncertainty avoidance).

2.1.3.2 Αποτελέσματα της ενδυναμωτικής ηγεσίας

Όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα, δεν έχει προσδιοριστεί εμπειρικά επαρκώς ποια είναι τα κίνητρα αυτά που οδηγούν έναν ηγέτη να επιλέξει το ενδυναμωτικό στυλ. Εντούτοις, οι ερευνητές έχουν εστιάσει κυρίως στα αποτελέσματα αυτής της ενδυναμωτικής συμπεριφοράς και μέσα από τις έρευνες τους υποστηρίζουν ότι η ενδυναμωτική ηγεσία μπορεί να είναι ένα αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας όχι μόνο για τους εργαζομένους αλλά και για ολόκληρο τον οργανισμό, συνδέοντας τη με πληθώρα θετικών αποτελεσμάτων.

Πιο συγκεκριμένα, οι Kim, Beehr και Prewett (2018) μέσα από τα αποτελέσματα της μελέτης τους υποστηρίζουν ότι η ενδυναμωτική ηγεσία εμφανίζει ισχυρή θετική συσχέτιση με την αξιολόγηση της εικόνας του ηγέτη από τους υφισταμένους του. Για παράδειγμα, η ενδυναμωτική συμπεριφορά μπορεί να βοηθήσει στη δημιουργία αίσθησης εμπιστοσύνης προς το πρόσωπο του ηγέτη, μιας και κάποιες από τις πρακτικές της ενδυναμωτικής ηγεσίας είναι κοινές με αυτές που ενισχύουν και την εμπιστοσύνη (trust) π.χ. (Gao, Janssen and Shi, 2011). Επίσης, η αντίληψη των εργαζομένων για την αποτελεσματικότητα του προϊσταμένου τους (perceived leader effectiveness) φαίνεται ότι επηρεάζεται θετικά, εάν αυτός ενεργεί με ενδυναμωτικό τρόπο π.χ. (Amundsen and Martinsen, 2014b; Tekleab et al., 2008).

Πολλές είναι οι εμπειρικές μελέτες που αποδεικνύουν τη σημαντική συνεισφορά ενός ενδυναμωτικού ηγέτη στην παρακίνηση και την υποστήριξη των ακολούθων του. Η συντριπτική πλειοψηφία αυτών επικεντρώνεται στην ψυχολογική ενδυνάμωση (psychological empowerment) αφού, όπως διευκρινίστηκε και νωρίτερα, αποτελεί απόρροια της ενδυναμωτικής συμπεριφοράς και είναι αναμενόμενη η στενή σύνδεση τους π.χ. (Amundsen and Martinsen, 2014b, 2015; Zhang and Bartol, 2010). Συγκεκριμένα η ενδυναμωτική συμπεριφορά μπορεί να επηρεάσει και τα τέσσερα στοιχεία της ψυχολογικής ενδυνάμωσης (νόημα, ικανότητες, αυτοδιάθεση, αντίκτυπος)

και να παρακινήσει τους εργαζομένους να αποδώσουν καλύτερα και να επηρεάσουν τα εργασιακά αποτελέσματα (Zhang and Bartol, 2010). Παρόμοια θετικά αποτελέσματα φαίνεται να έχει στην αίσθηση της αυτό-αποτελεσματικότητας (self-efficacy) και στην αυτοεκτίμηση (self-esteem) των εργαζομένων, μέσω της καθοδήγησης, της αυτονομίας και της πληροφόρησης π.χ. (Ahearne, Mathieu and Rapp, 2005; Biemann, Kearney and Marggraf, 2015; Zhang and Zhou, 2014).

Ο μεγάλος βαθμός ελευθερίας έκφρασης ιδεών, η συμμετοχική λήψη αποφάσεων και η επικοινωνία ενός ξεκάθαρα οράματος που χορηγείται στους εργαζομένους επιδρά θετικά στη συγκέντρωση στον στόχο (goal orientation and work effort) (Amundsen and Martinsen, 2015) και στην κατανόηση του ρόλου τους (role clarity) (Gkorezis, 2016; Harris et al., 2014) μέσα στον οργανισμό, εντείνοντας έτσι τις προσπάθειες τους για επίτευξη των αποτελεσμάτων και αύξηση της απόδοσης τους. Γενικότερα, η θετική επίδραση της ενδυναμωτικής ηγεσίας στους παράγοντες της υποκίνησης και στους ψυχολογικούς πόρους των εργαζομένων, κατέχει εξέχουσα σημασία καθώς, αυτά τα δύο στοιχεία είναι προσδιοριστικοί παράγοντες της οργανωσιακής επιτυχίας (Bakker and Demerouti, 2007a).

Αρκετά ωφέλιμη φαίνεται να είναι η ενδυναμωτική συμπεριφορά ενός ηγέτη και στις στάσεις των εργαζομένων, δεδομένου του μεγάλου βαθμού ελευθερίας για αυτονομία και για προσωπική καθοδήγηση που προκύπτει (Vecchio, Justin and Pearce, 2010). Επομένως, είναι λογικό αρκετές έρευνες να επιβεβαιώνουν τη θετική συσχέτιση μεταξύ ενδυναμωτικής ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης (job satisfaction), μιας και στοιχεία όπως η ενδυνάμωση, ο συμμετοχικός καθορισμός στόχων και η πίστη στις ικανότητες, αυξάνουν το νόημα της εργασίας και επακόλουθα την ικανοποίηση που αντλούν από αυτή π.χ. (Amundsen and Martinsen, 2014b; Kim, Beehr and Prewett, 2018; Vecchio, Justin and Pearce, 2010). Παρομοίως οι Biemann, Kearney και Marggraf (2015) επιβεβαιώνουν τη θετική συσχέτιση και με την ικανοποίηση από την καριέρα (career satisfaction).

Σημαντική συνεισφορά φαίνεται να έχει η ενδυναμωτική ηγεσία μέσα από κάποιες έρευνες στην εργασιακή εμπλοκή (work engagement) των εργαζομένων. Η αυτονομία, η ενθάρρυνση από την πλευρά των ηγετών και η παροχή των κατάλληλων πόρων και της συνεχούς εκπαίδευσης είναι κάποια από τα χαρακτηριστικά που έχουν θετική επίπτωση στην εργασιακή εμπλοκή π.χ. (Albrecht and Andreetta, 2011). Στα οφέλη της ενδυναμωτικής ηγεσίας προστίθεται και η επίδραση στη δέσμευση (commitment) των

εργαζομένων καθώς, όσοι έχουν αποτελέσει δέκτες ενδυναμωτικών συμπεριφορών δήλωσαν ότι η παρότρυνση για συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων και η ουσιαστική ευκαιρία να εκφράσουν τη γνώμη τους για θέματα που τους αφορούν τους έκαναν να αισθάνονται μεγαλύτερη δέσμευση στον οργανισμό π.χ. (Dewettinck and van Ameijde, 2011; Harris et al., 2014). Βασικές παράμετροι της ενδυναμωτικής συμπεριφοράς αποτελούν η παρότρυνση για συνεχή βελτίωση και η θεώρηση της αποτυχίας ως ευκαιρία για μάθηση, χαρακτηριστικά που διευκολύνουν το διαμοιρασμό της γνώσης (knowledge sharing) και γενικότερα την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων π.χ. (Srivastava, Bartol and Locke, 2006).

Σε συνάρτηση με τα παραπάνω, μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας επικεντρώθηκε στη θετική επίδραση της ενδυναμωτικής συμπεριφοράς του ηγέτη στην απόδοση (job performance) των υφισταμένων του, τόσο σε ατομικό π.χ. (Ahearne, Mathieu and Rapp, 2005) όσο και σε ομαδικό επίπεδο π.χ. (Srivastava, Bartol and Locke, 2006). Η ηγεσία δίνοντας το παράδειγμα, η καθοδήγηση και η ανοιχτή επικοινωνία είναι κάποια από τα στοιχεία που αποσκοπούν στην όσο το δυνατόν καλύτερη εκτέλεση των καθηκόντων και στην εξαιρετική απόδοση. Σύμφωνα με κάποιες έρευνες, η σχέση ενδυναμωτικής ηγεσίας και συμπεριφοράς απόσυρσης από τον οργανισμό, δύναται να έχει αρνητικό πρόσημο, αφού η πρόθεση ενός υπαλλήλου να παραμείνει (intention to stay) ή να εγκαταλείψει (withdrawal) τον οργανισμό εξαρτάται και από την αλληλεπίδραση και τις σχέσεις που έχει με τον προϊστάμενο του π.χ. (Dewettinck and van Ameijde, 2011; Kim, Beehr and Prewett, 2018). Για παράδειγμα οι Chen et al., (2011) βρήκανε ότι υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ ενδυναμωτικής ηγεσίας και της πρόθεσης για αποχώρηση (turnover intention) από τον οργανισμό μέσω της ψυχολογικής ενδυνάμωσης και της συναισθηματικής δέσμευσης (affective commitment) και αντίθετα θετική με την ομαδική συμπεριφορά (teamwork behavior).

Επιπροσθέτως, αρκετές εμπειρικές μελέτες έχουν συνδέσει την ενδυναμωτική ηγεσία με τη δημιουργικότητα (creativity) π.χ. (Zhang and Bartol, 2010; Zhang and Zhou, 2014) και την καινοτόμα εργασιακή συμπεριφορά (innovative behavior) π.χ. (Chen et al., 2011; Gkorezis, 2016). Πιο συγκεκριμένα, η έκφραση της δημιουργικότητας και των καινοτόμων ιδεών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό όχι μόνο από τα προσωπικά χαρακτηριστικά αλλά και από το περιβάλλον στο οποίο κάποιος εργάζεται και κατ'επέκταση από την υποστήριξη που λαμβάνει από τον προϊστάμενο του (Amabile et al., 2004). Οι Zhang και Bartol (2010) για παράδειγμα εξέτασαν τη θετική σχέση μεταξύ ενδυναμωτικής ηγεσίας και δημιουργικότητας μέσω της ψυχολογικής ενδυνάμωσης,

των εγγενών κινήτρων και της αφοσίωσης στη δημιουργική διαδικασία, ενώ η Hon (2011) μελέτησε την παραπάνω σχέση μέσω της προσωπικής συμφωνίας (self-concordance) με τις επιλογές τους που αντανακλούν τις προσωπικές τους πεποιθήσεις. Επιπλέον, σύμφωνα με τους Slåtten, Goran και Svari (2011) η ενδυναμωτική ηγεσία σε συνδυασμό με το χιουμοριστικό κλίμα επιδρά θετικά στη δημιουργικότητα και κατά επέκταση στην καινοτόμα συμπεριφορά σε θέσεις εργασίας πρώτης γραμμής.

Σύμφωνα με τη μελέτη των Kim, Beehr και Prewett (2018), η σχέση μεταξύ ενδυναμωτικής ηγεσίας και των συναισθημάτων (emotions) των υφισταμένων δεν ήταν στατιστικά σημαντική. Ωστόσο, υπάρχουν και έρευνες όπως των Bobbio, Bellan και Manganelli (2012) που την συνδέουν αρνητικά με τη συναισθηματική εξουθένωση (emotional exhaustion και burnout) και με την αίσθηση της κατάθλιψης (depression) (Kim and Beehr, 2018). Επίσης, τα αποτελέσματα της ίδιας έρευνας αποδείξαν ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ ενδυναμωτικής ηγεσίας και εργασιακής σμίλευσης (job crafting), μια σχέση που φαίνεται να οδηγεί στην ψυχολογική και σωματική ευζωία (well-being) των εργαζομένων (Kim and Beehr, 2018).

Το «σκοτεινό» πρόσωπο της ενδυναμωτικής ηγεσίας

Μέσα από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας γίνεται αντιληπτή η σημασία της ενδυναμωτικής ηγεσίας και τα οφέλη που μπορεί να έχει τόσο για τους εργαζομένους όσο και για ολόκληρο τον οργανισμό. Ωστόσο, υπάρχουν και οι μελέτες εκείνες που προειδοποιούν για τις πιθανές αρνητικές επιπτώσεις που ενδέχεται να παρουσιαστούν π.χ. (Cheong et al., 2016; Forrester, 2000). Για παράδειγμα, σύμφωνα με τους Cheong et al., (2016) η ενδυναμωτική ηγεσία μπορεί να έχει δύο πλευρές: την πλευρά που ο ηγέτης ενισχύει την αποδοτικότητα και την αυτό-αποτελεσματικότητα των υφισταμένων του, αποφέροντας τα επιθυμητά αποτελέσματα (enabling process), και την σκοτεινή πλευρά, που μέσω αυτής αυξάνεται η ένταση της εργασίας των υφισταμένων, έχοντας ως αποτέλεσμα τη μείωση της θετικής επίδρασης της ενδυναμωτικής ηγεσίας στην απόδοση του εργαζομένου (burdening process). Κάποια χρόνια νωρίτερα, οι Lorinkova, Pearsall and Sims (2012) σε μια σύγκριση μεταξύ διευθυντικού (directive) και ενδυναμωτικού ηγέτη, διαπίστωσαν ότι, στα αρχικά στάδια τουλάχιστον, η απόδοση της ομάδας ήταν χαμηλότερη. Κάτι τέτοιο πιθανόν εξηγείται εξαιτίας της έλλειψης ρητών οδηγιών και διαδικασιών που πρέπει να ακολουθηθούν για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων (Lorinkova, Pearsall and Sims, 2012).

Επίσης, η ενδυναμωτική ηγεσία ενδέχεται να έχει επιβλαβείς συνέπειες, καθώς η ανάθεση ευθυνών και αρμοδιοτήτων στους υφισταμένους ελλοχεύει κινδύνους στην περίπτωση που αυτοί προβούν είτε σε λάθος ή κακές αποφάσεις είτε σε κατάχρηση της αυτονομίας που τους παραχωρήθηκε (Cheong et al., 2016; Wang et al., 2020). Εξάλλου, η ενδυναμωτική ηγεσία δεν λειτουργεί το ίδιο ωφέλιμα για όλους τους εργαζομένους (Ahearne, Mathieu and Rapp, 2005). Συνοψίζοντας, αν και τα αποτελέσματα της ενδυναμωτικής ηγεσίας φαίνεται να είναι περίπλοκα και όχι τόσο ξεκάθαρα, εντούτοις σε γενικά πλαίσια αποτελεί ένα αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας με θετικές συνέπειες σε όλα τα επίπεδα (Kim, Beehr and Prewett, 2018; Lee, Willis and Tian, 2018).

2.1.4 Εργασιακή Σμίλευση (Job Crafting)

Η εργασιακή σμίλευση (job crafting) αποτελεί σχετικά μια νέα έννοια στη βιβλιογραφία, με τους Wrzesniewski και Dutton (2001, σελ.179) να είναι από τους πρώτους που την μελέτησαν και την όρισαν ως «τις φυσικές και γνωστικές αλλαγές που κάνουν τα άτομα στα εργασιακά τους καθήκοντα ή στα όρια των σχέσεων τους». Πιο αναλυτικά, η εργασιακή σμίλευση είναι η αυτό-κατευθυνόμενη συμπεριφορά των εργαζομένων να προσαρμόσουν και να ευθυγραμμίσουν τα αντιληπτά χαρακτηριστικά της εργασίας τους με τις δικές τους προτιμήσεις, κίνητρα και ανάγκες, με σκοπό την καλύτερη προσαρμογή τους στο εργασιακό περιβάλλον (person-job fit) (Tims and Bakker, 2010; Tims, Bakker and Derks, 2012; Wrzesniewski and Dutton, 2001).

Κατά συνέπεια, η προσπάθεια των εργαζομένων για μετατροπή της εργασίας σε μια πιο ελκυστική και ουσιαστική, μπορεί να περατωθεί με διάφορους τρόπους (Dutton and Wrzesniewski, 2020). Τρεις είναι οι βασικές μορφές μέσω των οποίων εκδηλώνεται η εργασιακή σμίλευση: α) μέσω του έργου (task crafting), β) μέσω των σχέσεων (relational crafting) και γ) μέσω των αντιλήψεων για τα χαρακτηριστικά της εργασίας (cognitive crafting) (Dutton and Wrzesniewski, 2020). Στην πρώτη περίπτωση, ο εργαζόμενος αλλάζει διάφορες πτυχές της εργασίας όπως την ποσότητα και το περιεχόμενο των καθηκόντων του, τον τύπο ακόμα και τη σειρά που ακολουθεί για την εκτέλεση τους (Tims and Bakker, 2010). Αντίθετα στη δεύτερη περίπτωση, η σμίλευση αφορά την αλλαγή των σχέσεων, τον καθορισμό των ατόμων και με τι τρόπο θα αλληλοεπιδρά ο εργαζόμενος στην εργασία του με αυτούς, μεταβάλλοντας τη συχνότητα και την ένταση των επαφών του αναλόγως (Dutton and Wrzesniewski,

2020). Τέλος, στην τρίτη περίπτωση, ο εργαζόμενος τροποποιεί τον τρόπο που ερμηνεύει τα καθήκοντα του, με σκοπό την προσαρμογή στα προσωπικά του χαρακτηριστικά και την αύξηση του νοήματος της εργασίας του (Tims, Bakker and Derks, 2012).

Βασικό χαρακτηριστικό της εργασιακής σμίλευσης αποτελεί η πρωτοβουλία του εκάστοτε εργαζομένου να αλλάξει ενεργά τον τρόπο με τον οποίο εκτελεί την εργασία του, σε αντίθεση με άλλες περιπτώσεις όπου οι οποιοσδήποτε αλλαγές προέρχονται από τα ανώτερα διοικητικά στρώματα και αφορούν όλους τους εργαζομένους στον οργανισμό (Rudolph et al., 2017). Επομένως, η εργασιακή σμίλευση είναι μια εξατομικευμένη, από κάτω προς τα πάνω προσέγγιση του σχεδιασμού της εργασίας (job design) και μπορεί να θεωρηθεί ως μια μορφή προληπτικής συμπεριφοράς (proactive behavior) (Tims, Bakker and Derks, 2012). Πράγματι, σύμφωνα με την έρευνα του Lyons (2008), η εργασιακή σμίλευση λαμβάνει χώρα στην εργασία συνήθως χωρίς να το γνωρίζουν οι προϊστάμενοι, ενώ σύμφωνα με τους Petrou, Demerouti και Schaufeli (2018), οι εργαζόμενοι μπορούν να επιδοθούν σε αυτή ακόμα και αν το περιβάλλον τους δεν τους παρέχει υψηλή αυτονομία. Παρ' όλα αυτά όμως, η εργασιακή σμίλευση λαμβάνει χώρα κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες και υπό το πρίσμα του κάθε εργαζομένου για τα όρια και τις προσδοκίες του για αυτά και έτσι μπορεί να επηρεαστεί και να περιοριστεί από τις αντιλήψεις του για τις ευκαιρίες τροποποίησης της εργασίας του, συμπεριλαμβανομένης, για παράδειγμα, της αλληλεξάρτησης των εργασιών και της στενότερης παρακολούθησης και εποπτείας (Berg, Wrzesniewski and Dutton, 2010; Wrzesniewski and Dutton, 2001).

Ορμώμενοι από τα παραπάνω και επειδή η εργασιακή σμίλευση περιλαμβάνει αλλαγές στο σχεδιασμό της εργασίας οι Tims, Bakker και Derks (2012) τη θεώρησαν και την οριοθέτησαν βασιζόμενοι στο μοντέλο απαιτήσεων-πόρων (JD-R Model) (Bakker and Demerouti, 2007b; Demerouti et al., 2001). Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο η εργασία έχει δύο διαστάσεις: α) τις απαιτήσεις της εργασίας (job demands), που είναι τα χαρακτηριστικά εκείνα που απαιτούν συνεχή προσπάθεια από τους εργαζόμενους και συνεπώς συνδέονται με ορισμένα κόστη (ψυχολογικά ή σωματικά), και β) τους πόρους της εργασίας (job resources), οι οποίοι είτε συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων, είτε μειώνουν τις απαιτήσεις και τα κόστη, είτε ενθαρρύνουν την προσωπική ανάπτυξη και μάθηση (Bakker and Demerouti, 2007b). Έτσι, η διάκριση αυτή βοηθά στο να κατανοήσουν οι ερευνητές, εάν ένας υπάλληλος αλλάζει το επίπεδο του ενός εκ των δύο ή και των δύο ταυτόχρονα (Tims, Bakker and Derks, 2013).

Επομένως, οι Tims, Bakker και Derks (2012) προτείνουν ότι η εργασιακή σμίλευση απαρτίζεται από τέσσερις διαφορετικές διαστάσεις: α) την αύξηση των διαρθρωτικών πόρων της εργασίας (increasing structural job resources), όπως η παροχή αυτονομίας και η ποικιλία δεξιοτήτων (skill variety), β) την αύξηση των κοινωνικών πόρων της εργασίας (increasing social job resources), όπως η παροχή ανατροφοδότησης (feedback) και υποστήριξης, γ) την αύξηση των προκλητικών απαιτήσεων της εργασίας (increasing challenging job demands) και δ) τη μείωση των παρεμποδιστικών απαιτήσεων της εργασίας (decreasing hindering job demands). Πιο συγκεκριμένα, η αύξηση των πόρων σύμφωνα με τους ερευνητές έχει θετικά αποτελέσματα κυρίως στην εργασιακή εμπλοκή (work engagement) και οδηγεί σε θετικά οργανωσιακά αποτελέσματα, αφού μπορούν να μειώσουν ή και να εξαλείψουν την αρνητική επίδραση των απαιτήσεων (Bakker and Demerouti, 2007b; Xanthopoulou et al., 2009). Επίσης, η μείωση των πόρων, διαρθρωτικών ή/και κοινωνικών, δεν θα ήταν λογική από την μεριά των εργαζομένων κατά τη διαδικασία της εργασιακής σμίλευσης, επομένως δε συμπεριλήφθηκε στις διαστάσεις (Tims, Bakker and Derks, 2012).

Από την άλλη έγινε διάκριση των απαιτήσεων της εργασίας σε δύο κατηγορίες αναλόγως του είδους τους. Όσον αφορά τις προκλητικές απαιτήσεις της εργασίας, θεωρούν ότι πρέπει να αυξάνονται, αφού μια προκλητική εργασία κάνει τους εργαζομένους να μην αισθάνονται ότι η δουλειά τους είναι ανιαρή και βαρετή και παράλληλα τους ιντριγκάρει και εξελίσσουν τις γνώσεις και τις ικανότητες τους (Colquitt, Wesson and LePine, 2018). Συνεπώς, αισθάνονται περισσότερη αυτοπεποίθηση και ικανοποίηση όταν επιτύχουν τους στόχους τους. Αυτή η διάσταση περιλαμβάνει συμπεριφορές όπως η εθελοντική εργασία σε ειδικά πρότζεκτ και η ανάγκη για περισσότερες ευθύνες (Rudolph et al., 2017). Αντίθετα, η μείωση των παρεμποδιστικών απαιτήσεων αφορά συμπεριφορές που επιτυγχάνουν την ελαχιστοποίηση των σωματικών, πνευματικών και συναισθηματικών απαιτήσεων, όπως η σύγκρουση μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής και η μείωση του φόρτου εργασίας (Rudolph et al., 2017). Η ύπαρξη τέτοιου είδους απαιτήσεων και η έλλειψη πόρων μπορεί να προκαλέσει αρκετά αρνητικά αποτελέσματα, όπως συναισθηματική εξουθένωση και αποχώρηση από τον οργανισμό π.χ. (Kloutsiniotis and Mihail, 2020).

Αντίστοιχα, ακολουθώντας το παραπάνω πλαίσιο, οι Petrou et al., (2012) κατασκεύασαν μια κλίμακα για τη μέτρηση της εργασιακής σμίλευσης και θεώρησαν ότι αποτελείται από τρεις διαστάσεις: α) την αναζήτηση πόρων (seeking resources), β) την αναζήτηση προκλήσεων (seeking challenges) και γ) τη μείωση των απαιτήσεων

(reducing demands). Ουσιαστικά, συμπτύξανε σε μια διάσταση τους διαρθρωτικούς και τους κοινωνικούς πόρους, των οποίων η αναζήτηση μπορεί να αποτελέσει ένα είδος προληπτικής συμπεριφοράς με σκοπό την αντιμετώπιση των απαιτήσεων της εργασίας και την κινητοποίηση των εργαζομένων για περισσότερους πόρους, συνεπάγοντας θετικά αποτελέσματα για την παρακίνηση τους και την ευζωία τους (Petrou et al., 2012). Επιπροσθέτως, διαχωρίζουν τις απαιτήσεις της εργασίας, καθώς θεωρούν ότι η αναζήτηση των προκλήσεων παρέχει κίνητρα στους υπαλλήλους και οδηγεί στην ικανοποίηση και τη δέσμευση τους, ενώ από την άλλη, η μείωση των απαιτήσεων μπορεί να διαδραματίζει διττό ρόλο, και να αποτελεί είτε ένδειξη χαμηλού κινήτρου είτε έναν μηχανισμό αντιμετώπισης του υπερβολικού φόρτου εργασίας και των στρεσογόνων συνθηκών που παρουσιάζονται στο εργασιακό περιβάλλον (Petrou et al., 2012). Τέλος, καταλήξαν ότι η διαδικασία της εργασιακής σμίλευσης δεν συμβαίνει απαραίτητα μόνο περιοδικά αλλά μπορεί να λαμβάνει χώρα σε καθημερινή βάση (Petrou et al., 2012).

2.1.4.1 Προσδιοριστικοί παράγοντες και αποτελέσματα της Εργασιακής Σμίλευσης

Συνολικά, η διαδικασία της εργασιακής σμίλευσης δύναται να ενεργοποιηθεί εξαιτίας πολλών και διαφόρων λόγων, παραδείγματος χάριν λόγω της επιθυμίας του εργαζομένου για αλλαγή του νοήματος της εργασίας και της εργασιακής ταυτότητας του ή λόγω της εκπλήρωσης του πάθους που τον διακατέχει για την εργασία του (Berg, Wrzesniewski and Dutton, 2010). Πιο αναλυτικά, το ταίριασμα ατόμου-εργασίας (person-job fit) φαίνεται να αποτελεί προσδιοριστικό παράγοντα της εργασιακής σμίλευσης, καθώς αυτή επηρεάζεται και από τα χαρακτηριστικά του εργαζομένου και από της εργασίας αυτής καθ' αυτής (Tims and Bakker, 2010). Το ταίριασμα ατόμου-εργασίας περιλαμβάνει από τη μια το ταίριασμα ικανοτήτων-απαιτήσεων, δηλαδή τις γνώσεις και ικανότητες που διαθέτει ένας εργαζόμενος σε σχέση με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας, και από την άλλη το ταίριασμα αναγκών-αναλωσίμων, το κατά πόσο δηλαδή καλύπτονται οι ανάγκες των εργαζομένων από αυτά που τους παρέχει ο οργανισμός (Kristof-Brown, 2000). Ως εκ τούτου, η ανισορροπία μεταξύ αυτών των παραγόντων οδηγεί στην εργασιακή σμίλευση και αντίστροφα, διότι μέσα από αυτή τη διαδικασία ο υπάλληλος γνωρίζει που έγκειται η έλλειψη ισορροπίας και μπορεί να ενεργήσει ώστε να την αποκαταστήσει (Tims and Bakker, 2010).

Ο ρόλος της αυτονομίας (autonomy) και της δυνατότητας επιλογής του τρόπου που θα εκτελέσει την εργασία του ένας εργαζόμενος αναμένεται να επηρεάζει θετικά την εργασιακή σμίλευση (Wrzesniewski and Dutton, 2001). Η αυτονομία ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο μια εργασία επιτρέπει σε κάποιον να έχει την ελευθερία να προγραμματίζει την εργασία, να λαμβάνει ανεξάρτητα αποφάσεις και να επιλέγει τις μεθόδους για την εκτέλεση των εργασιών (Hackman and Oldham, 1976) και έτσι οι εργαζόμενοι τροποποιούν την εργασία τους αναλόγως των προσωπικών χαρακτηριστικών τους (Tims, Bakker and Derks, 2013). Το παραπάνω, συνδέεται και με την ανεξαρτησία μεταξύ των καθηκόντων (task independence), αφού είναι λιγότερο πιθανό να προβεί ένας εργαζόμενος σε αλλαγές όταν υπάρχουν σχέσεις αλληλεξάρτησης μεταξύ εργασιών και εργαζομένων και το αντίστροφο (Tims and Bakker, 2010). Επιπλέον, σύμφωνα με τους Rudolph et al., (2017), ο όγκος της εργασίας (workload) μπορεί να οδηγήσει στην τροποποίηση της εργασίας και ειδικότερα να επηρεάσει τη διάσταση της μείωσης των παρεμποδιστικών απαιτήσεων και την αύξηση των πόρων.

Τα άτομα που τους χαρακτηρίζει η προληπτική προσωπικότητα (proactive personality), τείνουν να δείχνουν υψηλότερα επίπεδα ανάληψης πρωτοβουλιών και αναγνώρισης ευκαιριών, υπερπηδώντας τα τυχόν εμπόδια με σκοπό την εκπλήρωση των στόχων τους (Bakker, Tims and Derks, 2012). Ως εκ τούτου, η προληπτική προσωπικότητα του ατόμου αποτελεί προγνωστικό παράγοντα της εργασιακής σμίλευσης. Συγκεκριμένα τα ευρήματα της έρευνας των Bakker, Tims και Derks (2012) αποκαλύπτουν ότι τα άτομα αυτά είναι περισσότερο πιθανό να προβούν σε αλλαγές σε πτυχές της εργασίας τους που δεν τους εξυπηρετούν ώστε να επιτύχουν τους στόχους τους. Σύμφωνα με τους Petrou, Demerouti και Schaufeli (2018) η ρυθμιστική εστίαση (regulatory focus) μπορεί να επηρεάσει τον βαθμό που ο εργαζόμενος θα αλλάξει την εργασία του. Τα άτομα με εστίαση στην προαγωγή (promotion focus) αναμένεται να προβούν σε αλλαγές με σκοπό την εξέλιξη τους και βελτίωση της εργασίας τους, ενώ τα άτομα που εστιάζουν στην πρόληψη (prevention focus) επικεντρώνονται περισσότερο στην ασφάλεια και στην αποφυγή αρνητικών αποτελεσμάτων (Demerouti, 2014; Rudolph et al., 2017).

Η αίσθηση της αυτό-αποτελεσματικότητας (self-efficacy), επίσης αποτελεί για τους ερευνητές προσδιοριστικό παράγοντα της εργασιακής σμίλευσης. Οι εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα αυτό-αποτελεσματικότητας πιστεύουν στον εαυτό τους και στις ικανότητες τους ότι μπορούν να εκτελέσουν επιτυχώς τα καθήκοντα τους επομένως

είναι πιθανότερο να αυξήσουν τις προκλήσεις και τους πόρους στην εργασία τους ώστε να ικανοποιήσουν τους φιλόδοξους στόχους τους (Rudolph et al., 2017; Tims and Bakker, 2010). Τέλος, αν και δεν έχει μελετηθεί αρκετά στη βιβλιογραφία, ως ένας ακόμη προβλεπτικός παράγοντας της εργασιακής σμίλευσης μπορεί να θεωρηθεί και το στυλ ηγεσίας (Thun and Bakker, 2018). Συγκεκριμένα, οι ηγέτες προωθούν την εξάσκηση της εργασιακής σμίλευσης παρέχοντας το κατάλληλο περιβάλλον, τους πόρους και την υποστήριξη στους υφισταμένους τους (Petrou et al., 2012; Wang, Li and Chen, 2020). Είναι ξεκάθαρο ότι τα προσανατολισμένα στον εργαζόμενο στυλ, όπως το ενδυναμωτικό και το εξυπηρετικό, διευκολύνουν την εργασιακή σμίλευση, σε αντίθεση για παράδειγμα με τα αυταρχικά και καταστρεπτικά στυλ (Wang, Li and Chen, 2020).

Συμπεραίνουμε λοιπόν, ότι η εργασιακή σμίλευση επιφέρει αρκετά θετικά αποτελέσματα τόσο για τον ίδιο τον εργαζόμενο όσο και για τον οργανισμό. Αρχικά, ένα μεγάλο ποσοστό ερευνών έχουν αποδείξει ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ εργασιακής σμίλευσης και εργασιακής εμπλοκής (work engagement) (π.χ. Petrou et al., 2012; Tims, Bakker and Derks, 2013). Οι εργαζόμενοι που ισορροπούν στον κατάλληλο βαθμό τους πόρους και τις απαιτήσεις στην εργασία τους δημιουργούν πρόσφορες συνθήκες στο περιβάλλον τους που διευκολύνει την εργασιακή εμπλοκή (Bakker, Tims and Derks, 2012). Επιπλέον, η μείωση των παρεμποδιστικών απαιτήσεων σε συνδυασμό με την αύξηση των πόρων είναι εύλογο να οδηγήσει σε λιγότερη εργασιακή πίεση (job strain) και εξουθένωση (burnout) (π.χ. Kim and Beehr, 2018).

Τα υψηλά ποσοστά εργασιακής εμπλοκής καθώς και τα χαμηλότερα επίπεδα εξουθένωσης και άγχους αποτελούν ενδείξεις της συνολικής ευζωίας των εργαζομένων (well-being) (π.χ. Rudolph et al., 2017). Αρκετές έρευνες έχουν συνδέσει θετικά την εργασιακή σμίλευση με την απόδοση στην εργασία (job performance), αφού ο εργαζόμενος μέσω του ταιριάσματος ατόμου-εργασίας και των αλλαγών που κάνει, διευκολύνει την εξέλιξη της απόδοσης του (π.χ. Wang, Li and Chen, 2020). Η έρευνα των Rudolph et al., (2017), για παράδειγμα εντόπισε και επιβεβαίωσε τον θετικό αντίκτυπο που έχει η εργασιακή σμίλευση όχι μόνο στην απόδοση του εργαζομένου αλλά και στην ικανοποίηση του από την εργασία (job satisfaction). Επιπλέον, τα αποτελέσματα της ίδιας έρευνας δείχνουν ότι συγκεκριμένα η μείωση των παρεμποδιστικών απαιτήσεων συνδέεται με την πρόθεση για αποχώρηση (turnover intention) από τον οργανισμό. Σύμφωνα με τους Kim και Beehr (2018), ένα ακόμη

θετικό αποτέλεσμα αποτελεί η ικανοποίηση και η δέσμευση του εργαζομένου όσον αφορά την καριέρα του (career satisfaction and career commitment).

2.1.5 Εργασιακή Φωνή (Employee Voice)

Στη βιβλιογραφία η έννοια της εργασιακής φωνής στους οργανισμούς έχει θεωρηθεί και μελετηθεί με πολλούς και διαφορετικούς τρόπους (Budd, Gollan and Wilkinson, 2010). Ο Hirschman (1970) ασχολήθηκε με την έννοια της φωνής ως ένα από τα συστατικά του μοντέλου του έξοδος, φωνή και πίστη (exit, voice and loyalty) στους οργανισμούς, ορίζοντας την ως οποιαδήποτε απόπειρα αλλαγής, παρά αποφυγής, από απαράδεκτες καταστάσεις, μέσω της ατομικής ή συλλογικής αναφοράς στην ανώτερη διεύθυνση (Hirschman, 1970, σελ.30). Στη συνέχεια αναπτύχθηκαν και άλλοι ορισμοί από τους ερευνητές. Για παράδειγμα, σύμφωνα με τους Detert και Burris (2007), ως φωνή ορίζεται «η διακριτική παροχή πληροφοριών που αποσκοπούν στη βελτίωση της οργανωτικής λειτουργίας εντός ενός οργανισμού, με την αντιληπτή εξουσία να ενεργεί, ακόμη και αν αυτές οι πληροφορίες μπορεί να προκαλέσουν και να αναστατώσουν το status quo του οργανισμού και τους κατόχους της εξουσίας, είναι ζωτικής σημασίας για την οργανωτική ευημερία ακόμα και αν παρέχεται ανεπαρκώς από τους υπαλλήλους, οι οποίοι θεωρούν ότι το ρίσκο του να μιλάνε υπερτερεί σε σχέση με τα οφέλη που τους παρέχει» (σελ.869). Για τους McCabe και Lewin (1992) η εργασιακή φωνή έχει δύο διαστάσεις: α) την έκφραση παραπόνων των εργαζομένων στην ηγεσία και β) τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων μέσα στον οργανισμό.

Σύμφωνα με τον Dundon et al. (2004) η εργασιακή φωνή έχει ερμηνευτεί με τέσσερις διαφορετικούς τρόπους από τους μελετητές. Πρώτον, η εργασιακή φωνή μπορεί να θεωρηθεί ως η διατύπωση της ατομικής δυσαρέσκειας ή ανησυχίας σχετικά με συγκεκριμένα θέματα και προβλήματα που προκύπτουν στον οργανισμό και μπορεί να εκφραστεί είτε με τη μορφή παραπόνων είτε ως μια ξεκάθαρη τοποθέτηση σε ανάλογα προγράμματα και πρακτικές που επιτρέπουν την έκφραση των απόψεων. Δεύτερον, η εργασιακή φωνή σχετίζεται με την έκφραση μέσω ενός συλλογικού οργανισμού και με τη συλλογική διαπραγμάτευση και μπορεί να πάρει την μορφή σωματείων. Άλλη μορφή είναι η συνεισφορά στη λήψη αποφάσεων για τη βελτίωση της οργάνωσης και της αποδοτικότητας της εργασίας γενικότερα και την αύξηση της δέσμευσης των εργαζομένων. Τελευταία μορφή είναι η εκδήλωση της ως ένα μέσο

αμοιβαίου κέρδους, μέσα από τη συνεργασία των εργαζομένων και του εργοδότη, αυξάνοντας τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα ενός οργανισμού και την οικονομική ευημερία των εργαζομένων.

Οι Van Dyne και LePine (1998) μελέτησαν την φωνή και την βοηθητική συμπεριφορά ως συμπεριφορές πέραν του ρόλου του εργαζομένου (extra role behaviors) και την χαρακτήρισαν ως «μια προωθητική συμπεριφορά που δίνει έμφαση στην έκφραση εποικοδομητικών προκλήσεων, με σκοπό την εξέλιξη και όχι την κριτική» (σελ.109). Επομένως, η εργασιακή φωνή είναι μια ενέργεια που έχει ως σκοπό την εξέλιξη και την βελτίωση, ενθαρρύνοντας την αλλαγή μέσω της έκφρασης των απόψεων. Οι Van Dyne, Ang και Botero (2003) στην προσπάθεια τους να προσφέρουν μια πιο σαφή θεώρηση της φωνής συγκρίνανε την εργασιακή φωνή με την εργασιακή σιωπή και κατέληξαν ότι αποτελούν δύο διαφορετικές έννοιες, αν και φαινομενικά η μια μοιάζει να είναι το αντίθετο της άλλης. Στη συνέχεια, τις χωρίσανε και τις δύο σε τρία είδη ανάλογα την σκοπιμότητα τους. Πιο συγκεκριμένα, η εργασιακή φωνή διακρίνεται στην α) συναινετική φωνή (acquiescent voice), β) στην αμυντική φωνή (defensive voice) και γ) στη θετική φωνή (prosocial voice). Στις ίδιες κατηγορίες χωρίζεται και η εργασιακή σιωπή (acquiescent, defensive, prosocial silence), που είναι η επιλογή του εργαζομένου να παρακρατήσει τις απόψεις και τις ανησυχίες του σχετικά με θέματα που αφορούν τον οργανισμό και το εργασιακό του περιβάλλον (Van Dyne, Ang and Botero, 2003).

Σύμφωνα, λοιπόν, με τους Van Dyne, Ang και Botero (2003) οι τύποι της φωνής είναι:

1. Η **συναινετική φωνή**, η οποία αφορά τη λεκτική έκφραση των ιδεών, των πληροφοριών ή των απόψεων που σχετίζονται με την εργασία και βασίζονται στο αίσθημα της παραίτησης. Πιο αναλυτικά, είναι μια συμπεριφορά από τη μεριά του εργαζομένου που δείχνει απεμπλοκή και αδιαφορία επειδή αισθάνεται ότι δεν μπορεί να συμβάλει ουσιαστικά και να κάνει τη διαφορά. Η συμφωνία με την ομάδα λόγω χαμηλής αυτοπεποίθησης και η παθητική υποστήριξη ιδεών και απόψεων λόγω παραίτησης και αδιαφορίας, είναι χαρακτηριστικά παραδείγματα αυτού του τύπου φωνής. Η συναινετική φωνή θεωρείται ως μια παθητική και λιγότερο προληπτική συμπεριφορά σε σχέση με την αμυντική και τη θετική, παρόλο που και οι τρεις λαμβάνουν χώρα σκόπιμα (Van Dyne, Ang and Botero, 2003).

2. Η **αμυντική φωνή** ενεργοποιείται από το αίσθημα της αυτοπροστασίας και του φόβου του εργαζομένου ότι ελλοχεύουν προσωπικοί κίνδυνοι για αυτόν, με αποτέλεσμα να εκφράζει ιδέες και πληροφορίες που αποσκοπούν στη μετατόπιση της προσοχής αλλού. Παραδείγματα αμυντικής φωνής είναι η πρόταση ιδεών που εστιάζουν σε άλλους ή η προσπάθεια των υπαλλήλων να δικαιολογηθούν και να αποποιηθούν τις ευθύνες τους. Σε αντίθεση με τη συναινετική φωνή, ο εργαζόμενος δρα με ενεργητικό και όχι παθητικό τρόπο (Van Dyne, Ang and Botero, 2003).

3. Η **θετική φωνή** αναφέρεται στην εκούσια εκδήλωση ιδεών, πληροφοριών ή απόψεων σχετικών με την εργασία, υπό την προϋπόθεση ότι αυτές οι ενέργειες θα ωφελήσουν άλλους, όπως τους συναδέλφους του και τον οργανισμό. Είναι μια συμπεριφορά συναδελφικότητας που βασίζεται στη συνεργασία και τον αλτρουϊσμό και δεν προσανατολίζεται πρωτίστως ώστε να ευνοήσει τον εαυτό του όπως γίνεται στην περίπτωση της αμυντικής φωνής. Οι εργαζόμενοι που εκφράζουν λύσεις σε προβλήματα σε συνεργασία με τους συναδέλφους τους ανταλλάσσοντας απόψεις και η πρόταση δημιουργικών ιδεών για το όφελος του οργανισμού, είναι κάποιες από τις μορφές έκφρασης θετικής φωνής και προληπτικής συμπεριφοράς (Van Dyne, Ang and Botero, 2003).

Συμπερασματικά, οι θεωρήσεις της εργασιακής φωνής μέσα από τη βιβλιογραφία φαίνεται να έχουν τέσσερα βασικά συγκλίνοντα στοιχεία (Morrison, 2011). Το πρώτο κοινό σημείο είναι η φωνή αποτελεί μια πράξη λεκτικής έκφρασης, όπου ο αποστολέας μεταφέρει με αυτόν τον τρόπο ένα μήνυμα σε έναν παραλήπτη (Morrison, 2011). Σε αυτό το σημείο οι Maynes και Podsakoff (2014) προσθέτουν ότι η αποστολή emails και οι υπενθυμίσεις για παράδειγμα μέσω σημειώσεων, αν και δεν εκφράζονται λεκτικά, μπορούν ωστόσο να αποτελούν μια μορφή φωνής, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι κάθε συμπεριφορά έκφρασης ανήκει στο φάσμα της εργασιακής φωνής. Η δεύτερη ομοιότητα έχει να κάνει με το γεγονός ότι είναι στη διακριτική ευχέρεια του εργαζομένου η έκφραση ή όχι των απόψεων και των ιδεών του, αφού η απόφαση αυτή επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες (Morrison, 2011). Το τρίτο κοινό σημείο εξάγεται και από τους προαναφερθέντες ορισμούς και έχει να κάνει με την πρόθεση της φωνής. Η εργασιακή φωνή πρέπει να έχει ως στόχο την επιρροή του εργασιακού

περιβάλλοντος και του οργανισμού (Maynes and Podsakoff, 2014). Τέλος, σε κάποιες περιπτώσεις μπορεί να θεωρηθεί ως μια μορφή προληπτικής συμπεριφοράς (π.χ. Van Dyne, Ang and Botero, 2003) που ξεκινά σκόπιμα και με πρωτοβουλία από την μεριά των εργαζομένων.

2.1.5.1 Προσδιοριστικοί παράγοντες και αποτελέσματα της Εργασιακής Φωνής

Η Morrison (2014) κατηγοριοποιεί τους παράγοντες που επηρεάζουν τα επίπεδα της οργανωσιακής φωνής και σιωπής σε προτρεπτικούς και ανασταλτικούς, δεδομένου του γεγονότος ότι υπάρχουν πολλές και διάφορες δυνάμεις στον ίδιο οργανισμό, οι οποίες είναι συχνά αντίθετες μεταξύ τους και οδηγούν τον εργαζόμενο, είτε να εκφραστεί και να προσπαθήσει ενεργά να συμβάλει με τη φωνή του, είτε να κάνει ένα βήμα πίσω και να παρακρατήσει τις ιδέες του και τη γνώμη του.

Η δομή της ιεραρχίας και η ύπαρξη επίσημα θεσμοθετημένων μηχανισμών για την έκφραση των εργαζομένων επηρεάζουν σημαντικά την ύπαρξη της εργασιακής φωνής μέσα στον οργανισμό (π.χ. Morrison, 2011). Οι Morrison και Milliken (2000) υποστηρίζουν ότι, η απουσία τυπικών μηχανισμών έκφρασης απόψεων, ιδεών και προτάσεων συνεπάγεται χαμηλότερα επίπεδα οργανωσιακής φωνής. Επομένως, προοριστικός παράγοντας αποτελεί επίσης και το οργανωσιακό κλίμα και η κουλτούρα του οργανισμού που είτε επιτρέπει και ενθαρρύνει την έκφραση είτε αρθρώνεται σαν αποτρεπτικό στοιχείο (π.χ. Morrison, 2011). Προβλεπτικοί παράγοντες φαίνεται να είναι και οι ατομικές διαθέσεις του εργαζομένου, όπως η εξωστρέφεια (extraversion) και η προληπτική συμπεριφορά (proactive personality), καθώς αποτελούν κίνητρα που τείνουν να επηρεάζουν την εξωτερική ή μη ανάλογων συμπεριφορών (π.χ. Morrison, 2014; Tangirala and Ramanujam, 2012).

Σύμφωνα με τους Liang, Farh και Farh (2012), η ψυχολογική ασφάλεια (psychological safety) επηρεάζει θετικά την εργασιακή φωνή. Η ψυχολογική ασφάλεια αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο τα άτομα πιστεύουν ότι οι συνάδελφοί τους και οι προϊστάμενοι τους δεν θα τους τιμωρήσουν ούτε θα τους παρεξηγήσουν που εκφράζουν τις ιδέες αλλά και τις ανησυχίες τους (Detert and Burris, 2007). Το αίσθημα της εμπιστοσύνης, δεδομένων των κινδύνων που ενδέχεται να συνεπάγεται η έκφραση φωνής των εργαζομένων, θεωρείται ότι συμβάλλει θετικά στην απόφαση των

εργαζομένων για ανοιχτή επικοινωνία και ξεκάθαρη τοποθέτηση τους μέσα στον οργανισμό (Gao, Janssen and Shi, 2011). Επιπρόσθετα, η συμπεριφορά και το στυλ ηγεσίας των προϊσταμένων επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την πρόθεση των εργαζομένων να μιλήσουν και για το λόγο αυτό τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας θεωρούνται από τους σημαντικότερους παράγοντες παρότρυνσης της οργανωσιακής φωνής (Morrison, 2014; Morrison and Milliken, 2000). Σύμφωνα με τους Van Dyne και LePine (1998), οι καλές εργασιακές σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και εργαζομένων αποτελούν έναυσμα για την έκφραση φωνής και δημιουργούν γόνιμο έδαφος για την καλύτερη λειτουργία και συνεργασία. Πιο συγκεκριμένα, διάφορες έρευνες των τελευταίων ετών μελετούν τη σχέση της φωνής με διάφορα στυλ ηγεσίας, όπως την μετασχηματιστική και την ενδυναμωτική ηγεσία (π.χ. Detert and Burris, 2007; Gao, Janssen and Shi, 2011; Yoon, 2012). Αυτά τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι οι προϊστάμενοι και οι ηγέτες όχι μόνο δημιουργούν ευκαιρίες για τη φωνή των εργαζομένων παρέχοντας επίσημους και ανεπίσημους μηχανισμούς φωνής, αλλά καθιστούν και όσο πιο «ανοιχτή» και υποστηρικτική τη σχέση, με αποτέλεσμα ο υπάλληλος να αισθάνεται αποτελεσματικότητα και ασφάλεια, και έτσι, τόσο πιο πιθανό καθίσταται να μιλήσει (Morrison, 2011).

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, αρκετές έρευνες έχουν επιβεβαιώσει ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης με την οργανωσιακή φωνή (π.χ. Vakola and Bouradas, 2005). Τέτοιου είδους ευρήματα είναι λογικά και αναμενόμενα, γιατί συνήθως η ικανοποίηση και η δέσμευση των εργαζομένων συνδέεται με στοιχεία που επηρεάζουν θετικά και ευνοούν και την έκφραση τους, όπως η εμπιστοσύνη, το αίσθημα ότι ανήκει κανείς σε μια ομάδα (belonging) και το «ανοιχτό» κλίμα επικοινωνίας (Vakola and Bouradas, 2005).

Αν και το μεγαλύτερο κομμάτι της βιβλιογραφίας έχει εστιάσει στην καλύτερη θεώρηση και οριοθέτηση της έννοιας της φωνής στον εργασιακό χώρο, αλλά και στα κίνητρα και τους παράγοντες που την επηρεάζουν, εντούτοις φαίνεται η φωνή να έχει σημαντικά οφέλη για τους οργανισμούς, σε αντίθεση με τη σιωπή (Morrison, 2011). Οι Morrison και Milliken (2000), τόνισαν τη σημασία της από κάτω προς τα πάνω φωνής για την αποτελεσματικότερη λήψη αποφάσεων και για την πιο εύστοχη ανίχνευση σφαλμάτων μέσα στον οργανισμό. Ακόμη, η συνεισφορά της έκφρασης των ιδεών και των πληροφοριών εθελοντικά βοηθά σημαντικά την οργανωσιακή μάθηση και βελτίωση αλλά και το πνεύμα συνεργασίας και αλληλοβοήθειας, με σκοπό την

καλύτερη αντιμετώπιση των προβλημάτων που ανακύπτουν στην εργασία (Detert and Burris, 2007; Van Dyne and LePine, 1998).

Σύμφωνα με την έρευνα των Cortina και Magley (2003), υπάρχουν ενδείξεις που συνδέουν την παρακράτηση και αποσιώπηση των άδικων και δυσάρεστων συμπεριφορών που έχει υποστεί ένας εργαζόμενος με αρνητικές ψυχολογικές και σωματικές συνέπειες για αυτούς. Επιπλέον, στην περίπτωση που ο προϊστάμενος δεν επιθυμεί ή δεν μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις και να λύσει τα ζητήματα που κάνουν τους εργαζομένους να απευθυνθούν σε αυτόν, τότε είναι πολύ μεγαλύτερη η πιθανότητα να αποχωρήσουν από τον οργανισμό (McClean, Burris and Detert, 2012). Επίσης, οι απόψεις για την επίδραση της φωνής των εργαζομένων στις αξιολογήσεις απόδοσης φαίνεται να δίστανται. Οι Seibert, Kraimer και Crant (2001) ήταν από τους πρώτους που ασχολήθηκαν με αυτό το θέμα στην έρευνα τους και βρήκαν μια αρνητική σχέση μεταξύ των αξιολογήσεων της φωνής από τους συναδέλφους και των προαγωγών και των μισθών. Ωστόσο, από την άλλη μεριά, οι Whiting, Podsakoff και Pierce (2008) μελετώντας μια λίστα περιπτώσεων που ο εργαζόμενος εξέφρασε την άποψη του για τη βελτίωση της ροής της εργασίας στο τμήμα του και στη συνέχεια τις αξιολογήσεις απόδοσης που έλαβε, βρήκανε θετική σχέση μεταξύ φωνής και των εκτιμήσεων απόδοσης. Στη συνέχεια, μέσα από μια άλλη έρευνα, βρέθηκε ότι τα άτομα που μίηκαν στη διαδικασία να αξιολογήσουν ανάλογες συμπεριφορές που αφορούσαν τη φωνή, αξιολόγησαν θετικά τον υπάλληλο ειδικότερα όταν αυτός θεωρούνταν αρκετά αξιόπιστος, εμπλεκόταν έγκαιρα και το μήνυμα που εξέφραζε εμπεριείχε μια λύση στο εκάστοτε πρόβλημα (Whiting et al., 2012).

Μέσα από την έρευνα τους οι Burris, Detert και Romney (2013) ισχυρίζονται ότι, οι συνέπειες της φωνής σε προσωπικό επίπεδο για τους εργαζομένους εξαρτώνται από τις αντιλήψεις που έχουν οι ίδιοι και οι προϊστάμενοι τους για τη συγκεκριμένη συμπεριφορά του υπαλλήλου, και από το κατά πόσον αυτές οι δύο συγκλίνουν. Με άλλα λόγια, όταν και οι δύο πλευρές συμφωνούν ότι η έκφραση της φωνής του εργαζομένου γίνεται λόγω της τακτικής συμμετοχής του και της παροχής υψηλής ποιότητας ιδεών με ωφέλιμες και εποικοδομητικές προθέσεις, τότε τα αποτελέσματα για τον εργαζόμενο τείνουν να είναι εξίσου θετικά και ωφέλιμα. Αντίθετα, όταν οι εργαζόμενοι υπερεκτιμούν την ποσότητα και την αξία των απόψεων που εκφέρουν και παρεκτρέπονται πέρα από την αρμοδιότητα τους, οι συνέπειες τείνουν να είναι αρνητικές (Burris, Detert and Romney, 2013; Morrison, 2011).

2.2 Ανάπτυξη Ερευνητικών Υποθέσεων

2.2.1 Ενδυναμωτική Ηγεσία και Εργασιακή Σμίλευση

Η ενδυναμωτική ηγεσία αναφέρεται ως ένα σύνολο συμπεριφορών του ηγέτη, ο οποίος μοιράζεται την εξουσία που έχει με τους υφισταμένους του, στους οποίους εκχωρεί ευθύνες και αρμοδιότητες, παραχωρώντας τους μεγαλύτερη αυτονομία, απαλλάσσοντας τους από γραφειοκρατικούς περιορισμούς, ενθαρρύνοντας την πρωτοβουλία και τη συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων και υποστηρίζοντας την εξέλιξη τους (Ahearne, Mathieu and Rapp, 2005; Amundsen and Martinsen, 2014a; Arnold et al., 2000; Kim and Beehr, 2018; Zhang and Bartol, 2010). Ένας ενδυναμωτικός ηγέτης έχει ως στόχο να αυξήσει το νόημα της εργασίας των υφισταμένων του, δίνοντας τους το περιθώριο να πάρουν πρωτοβουλίες και να αποφασίσουν μόνοι τους τον τρόπο που θα εκτελέσουν τα καθήκοντα τους, παρέχοντας τους την ανάλογη υποστήριξη και τους πόρους (Ahearne, Mathieu and Rapp, 2005; Zhang and Bartol, 2010). Ο ρόλος του ηγέτη, λοιπόν, είναι κρίσιμος τόσο για την εργασιακή όσο και για την οργανωσιακή απόδοση, αφού συνεισφέρει σημαντικά στην ενδυνάμωση και την υποκίνηση των εργαζομένων (Bakker and Demerouti, 2007b). Ειδικότερα, σύμφωνα με τους Martin, Liao και Campbell (2013), στοιχεία της ενδυναμωτικής ηγεσίας, όπως η αυξημένη αυτονομία και εμπιστοσύνη στις ικανότητες των εργαζομένων, ενεργοποιούν τα εσωτερικά τους κίνητρα (intrinsic motivation) και επιδρούν θετικά στην ανάληψη πρωτοβουλιών και στην εκδήλωση προληπτικής συμπεριφοράς. Ως ένα τέτοιο είδος συμπεριφοράς μπορεί να θεωρηθεί και η εργασιακή σμίλευση, όπως είδαμε και νωρίτερα (Tims, Bakker and Derks, 2012).

Πολλά είναι τα χαρακτηριστικά της ενδυναμωτικής ηγεσίας που ευνοούν την εκδήλωση της εργασιακής σμίλευσης. Πιο συγκεκριμένα, η αυξημένη αυτονομία και ευελιξία δίνει την ευχέρεια στους εργαζόμενους να επιλέξουν τον τρόπο που θα οργανώσουν τα καθήκοντα τους, ανάλογα με το χρόνο, τις ανάγκες και τις ικανότητες τους (Kim and Beehr, 2018), δυνατότητα που αποτελεί θεμέλιο της εργασιακής σμίλευσης (Wrzesniewski and Dutton, 2001). Άλλωστε, όπως χαρακτηριστικά αναφέρει και ο Lyons (2008), οι εργαζόμενοι αποφασίζουν να αλλάξουν την εργασία τους όταν νιώσουν ότι έχουν την ευκαιρία και είναι ελεύθεροι να το κάνουν. Η αύξηση του νοήματος της εργασίας είναι μια από τις διαστάσεις της ενδυναμωτικής ηγεσίας που

ενυπάρχει και στην εργασιακή σμίλευση, αποτελώντας κίνητρο από τη μεριά του εργαζομένου να εμπλακεί σε αυτήν (Berg, Wrzesniewski and Dutton, 2010).

Σύμφωνα με τους Petrou et al., (2012), η εργασιακή σμίλευση μπορεί να ενθαρρυνθεί και να διευκολυνθεί μέσω της ενδυνάμωσης των εργαζομένων, αφού η αύξηση της αντίληψης του ελέγχου στην εργασία, καθιστώντας τη δουλειά πιο απαιτητική, δύναται να ενεργοποιήσει τη διαδικασία της βιωματικής μάθησης και την ανάληψη πρωτοβουλιών. Επιπλέον, ένας ενδυναμωτικός ηγέτης επηρεάζει σημαντικά το επίπεδο και την ποιότητα των σχέσεων με τους υφισταμένους του καθώς και τον βαθμό των προκλητικών στόχων μέσα σε έναν οργανισμό, στοιχεία που εξετάζονται και τροποποιούνται μέσω της εργασιακής σμίλευσης (Esteves and Pereira Lopes, 2017; Wrzesniewski and Dutton, 2001).

Η εργασιακή σμίλευση φαίνεται να συνδέεται με την ενδυναμωτική ηγεσία και μέσω του ψυχολογικού κεφαλαίου και της εμπιστοσύνης στο πρόσωπο του ηγέτη, δεδομένου ότι και τα δύο αυτά στοιχεία συνδέονται στενά με το μοντέλο απαιτήσεων πόρων (Demerouti, 2014; Kim and Beehr, 2019). Η παροχή ανατροφοδότησης, η ελευθερία για ανεξάρτητη δράση, σε συνδυασμό με την ελεύθερη διακίνηση των πληροφοριών και τη γενικότερη υποστηρικτική συμπεριφορά του ενδυναμωτικού ηγέτη, επιδρά ευεργετικά στην δημιουργία ενός εύφορου κλίματος για ανάπτυξη των ικανοτήτων των υφισταμένων του (Amundsen and Martinsen, 2014a; Zhang and Zhou, 2014). Η ανάπτυξη των ικανοτήτων όπως και η διαχείριση των πόρων και των απαιτήσεων της εργασίας, αποτελούν και απώτερο σκοπό και κίνητρα των εργαζομένων ώστε να εμπλακούν στη διαδικασία της εργασιακής σμίλευσης (Berg, Wrzesniewski and Dutton, 2010; Wrzesniewski and Dutton, 2001).

Υπό αυτό το πρίσμα, λοιπόν, διατυπώνεται η εξής υπόθεση:

Υπόθεση 1: Η ενδυναμωτική ηγεσία συσχετίζεται θετικά με την εργασιακή σμίλευση

2.2.2 Ενδυναμωτική Ηγεσία και Εργασιακή Φωνή

Η συμπεριφορά και το στυλ ηγεσίας των προϊσταμένων επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την πρόθεση των εργαζομένων να μιλήσουν και να εκφράσουν τις ιδέες και τις απόψεις τους που αφορούν τον οργανισμό (Morrison, 2014; Morrison and Milliken, 2000). Η

ενδυναμωτική ηγεσία λόγω της υποστηρικτικής της στάσης προς τους εργαζομένους είναι εύλογο να επηρεάζει θετικά την εργασιακή φωνή. Ειδικότερα, η κατανομή της εξουσίας και η παροχή αυτονομίας στους εργαζομένους, τους παρακινεί και τους κάνει να αισθάνονται σιγουριά ώστε να εκφράσουν τη γνώμη τους (Seibert, Silver and Randolph, 2004). Σύμφωνα με τους Gao και Jiang (2019), όταν ο υπάλληλος αισθάνεται ότι έχει την ελευθερία και την επιλογή για δική του βούληση, τότε είναι πιθανό να εκφραστεί και να αμφισβητήσει την υπάρχουσα κατάσταση. Επιπλέον, οι ενδυναμωτικοί ηγέτες ενθαρρύνουν την ανταλλαγή ιδεών και απόψεων για τη συλλογική λήψη αποφάσεων, γεγονός που επιτυγχάνεται μέσω της ανοιχτής επικοινωνίας και της ελεύθερης έκφρασης μεταξύ των υπαλλήλων (Zhang and Bartol, 2010). Οι ενδυναμωτικοί ηγέτες ενθαρρύνουν την ανταλλαγή των πληροφοριών και υποστηρίζουν την διατύπωση των ανησυχιών που ενδεχομένως να υπάρχουν από τη μεριά των εργαζομένων για θέματα που αφορούν τα καθήκοντα και τους στόχους τους (Gao and Jiang, 2019). Ακόμη, σε περιπτώσεις όπου η ιεραρχία και η απόσταση ισχύος είναι υψηλή είναι λιγότερο πιθανό οι υπάλληλοι να εκφράσουν ελεύθερα τις απόψεις και τις ιδέες τους ή να αμφισβητήσουν το status quo, εξαιτίας του φόβου μήπως παρεξηγηθούν τα λόγια και οι προθέσεις τους (Morrison, 2014; Morrison and Milliken, 2000). Σε γενικό πλαίσιο οι εργαζόμενοι χρειάζονται ενεργό κίνητρο και ασφάλεια για να χρησιμοποιήσουν τη φωνή τους ως μέσο έκφρασης (Wang et al., 2020).

Συνεπώς, διατυπώνεται η εξής υπόθεση:

Υπόθεση 2: Η ενδυναμωτική ηγεσία συσχετίζεται θετικά με την εργασιακή φωνή

2.2.3 Εργασιακή Σμίλευση και Ικανοποίηση από την Καριέρα

Η επιτυχημένη σταδιοδρομία (career success) δεν είναι σημαντική μόνο για τον κάθε εργαζόμενο ατομικά αλλά αφορά και τον οργανισμό ως σύνολο, επειδή η προσωπική επιτυχία των εργαζομένων μπορεί να συμβάλει ενεργά και στην επιτυχία του οργανισμού (Judge et al., 1999; Ng et al., 2005). Ως επιτυχία της σταδιοδρομίας ορίζεται η συσσωρευμένη θετική εργασία και τα ψυχολογικά αποτελέσματα που προκύπτουν από αυτές τις εργασιακές εμπειρίες (Seibert and Kraimer, 2001) και χωρίζεται σε δύο κατηγορίες, στην αντικειμενική (objective or extrinsic career success) και στην υποκειμενική επιτυχία της καριέρας (subjective or intrinsic career success). Η

αντικειμενική ή εξωγενής επιτυχία της καριέρας αφορά στοιχεία που μπορεί κάποιος να τα διακρίνει και να τα αξιολογήσει αντικειμενικά, όπως ο μισθός και η προαγωγή, ενώ η υποκειμενική ή ενδογενής εξαρτάται από τις υποκειμενικές κρίσεις των ατόμων σχετικά με τα επιτεύγματα τους, όπως η εργασιακή ικανοποίηση και η ικανοποίηση από την καριέρα (career satisfaction) (Judge et al., 1995). Σύμφωνα με τους Judge et al., (1999), τρεις παράγοντες από το μοντέλο των πέντε μεγάλων παραγόντων της προσωπικότητας, αποτελούν προσδιοριστικό παράγοντα της επιτυχίας της σταδιοδρομίας, ο νευρωτισμός (neuroticism), η εξωστρέφεια (extraversion) και η ευσυνειδησία (conscientiousness). Στη συγκεκριμένη εργασία, ωστόσο, θα επικεντρωθούμε στην ικανοποίηση από την καριέρα.

Η ικανοποίηση της καριέρας αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι η πορεία της σταδιοδρομίας τους είναι συνεπής με τις ανάγκες τους και τους σκοπούς τους (Jawahar and Liu, 2016; Ng et al., 2005) καθώς και στο κατά πόσο αυτοί με τις θετικές τους στάσεις ευνοούν τη μελλοντική πορεία της καριέρας τους (Greenhaus, Parasuraman and Wormley, 1990). Οι εργαζόμενοι συχνά συγκρίνουν την παρούσα καριέρα με αυτή που στοχεύουν και που θα ήθελαν να έχουν, την ιδανική καριέρα για αυτούς (Strauss, Griffin and Parker, 2012). Η επιτυχία των στόχων της καριέρας για την επίτευξη της γενικότερης ικανοποίησης από την καριέρα θα μπορούσε να επηρεαστεί θετικά από την εργασιακή σμίλευση (Dubbelt, Demerouti and Rispens, 2019; Kim and Beehr, 2018).

Η εργασιακή σμίλευση μέσω της προσαρμογής του ατόμου με την εργασία (person-job fit) δύναται να ικανοποιήσει τις ανάγκες του εργαζομένου που αφορούν την καριέρα του και επακόλουθα να επηρεαστεί θετικά και η ικανοποίηση που αντλεί από αυτή (Dubbelt, Demerouti and Rispens, 2019). Ωστόσο, σύμφωνα με τους Dubbelt, Demerouti και Rispens (2019), η μείωση των απαιτήσεων μπορεί να αποβεί επιβλαβής, μιας και ο εργαζόμενος μπαίνει στη διαδικασία να αποσύρει ή και να αποφύγει πτυχές της εργασίας του με σκοπό την καλύτερη προσαρμογή. Τα άτομα που συμπεριφέρονται προληπτικά συνήθως επιλέγουν και διαμορφώνουν κατάλληλα το εργασιακό τους περιβάλλον ανάλογα με τους στόχους και τις αξίες τους και με γνώμονα την αυτοδιάθεση τους στην εργασία και στην καριέρα τους (Seibert, Crant and Kraimer, 1999). Επιπροσθέτως, η εργασιακή σμίλευση, μέσω της αύξησης των πόρων αλλά και των προκλήσεων, επιτρέπει στους εργαζόμενους να προσαρμόσουν την εργασία τους με βάση τις ανάγκες, τους στόχους και τις ικανότητες τους, και κατά συνέπεια να αυξήσουν το νόημα της εργασίας τους και να επιτύχουν τους μακροπρόθεσμους

στόχους τους, στοιχεία που τους προσφέρουν ικανοποίηση (Tims, Derks and Bakker, 2016). Ακόμη, οι εργαζόμενοι που εμπλέκονται στη διαδικασία της εργασιακής σμίλευσης είναι περισσότερο πιθανό να ανακαλύπτουν νέες ευκαιρίες που να εξυπηρετούν τους επαγγελματικούς τους στόχους και να προχωράνε στις αντίστοιχες αλλαγές ώστε να τους ικανοποιήσουν (Kim and Beehr, 2018).

Οι Biemann, Kearney και Marggraf (2015) θεωρούν την ενδυναμωτική ως μια από τις καταλληλότερες μορφές ηγεσίας που μπορούν να επηρεάσουν θετικά την ικανοποίηση των εργαζομένων από την καριέρα, λόγω του μεγάλου βαθμού ανεξαρτησίας και αυτονομίας που ενυπάρχει στην άσκηση της. Πιο συγκεκριμένα, οι ενδυναμωτικοί ηγέτες λειτουργούν και εργάζονται κατά τέτοιον τρόπο που μπορούν να αποτελέσουν παράδειγμα προς μίμηση για τους υφισταμένους τους και έτσι εκείνοι να ακολουθήσουν τα βήματα τους για μια επιτυχημένη καριέρα (Biemann, Kearney and Marggraf, 2015). Επιπλέον, βασική διάσταση της ενδυναμωτικής ηγεσίας είναι η εκχώρηση αρμοδιοτήτων και η συμμετοχή των υφισταμένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Arnold et al., 2000). Κατά συνέπεια, οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι είναι υπολογίσιμα μέλη, που συνεισφέρουν ενεργά στον οργανισμό και συνεπώς νιώθουν μεγαλύτερη ικανοποίηση για την εργασία και για την καριέρα τους (Biemann, Kearney and Marggraf, 2015). Ακόμη, σύμφωνα με τους Arnold et al. (2000), ένας ενδυναμωτικός ηγέτης προσφέρει καθοδήγηση (coaching) και υποστήριξη στους υφισταμένους του, επομένως μπορεί να τους βοηθήσει στη βελτίωση της απόδοσης τους και στην ανάπτυξη τους μέσα στον οργανισμό, δημιουργώντας έτσι εύφορο κλίμα για την εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους.

Σύμφωνα με τα παραπάνω διατυπώνονται οι κάτωθι υποθέσεις:

Υπόθεση 3: Η εργασιακή σμίλευση συσχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση από την καριέρα

Υπόθεση 4: Η ενδυναμωτική ηγεσία συσχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση από την καριέρα μέσω της εργασιακής σμίλευσης

2.2.4 Εργασιακή Φωνή και Ικανοποίηση από την Καριέρα

Αν και οι έρευνες έχουν αποδείξει ότι η σιωπή των εργαζομένων συνδέεται αρνητικά με την εργασιακή ικανοποίηση και εμπλοκή και θετικά με τα υψηλά επίπεδα άγχους και

την πρόθεση για αποχώρηση από τον οργανισμό (Morrison and Milliken, 2000), εντούτοις δεν υπάρχουν πολλές στη βιβλιογραφία που να αναφέρονται στα αποτελέσματα που αφορούν την καριέρα (Morrison, 2014). Ωστόσο, οι Gorden, Infante και Graham (1988), μέσα από τα αποτελέσματα της έρευνας τους αποδεικνύουν ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ φωνής και ικανοποίησης από την καριέρα, μέσω της ενεργής συμμετοχής του εργαζομένου και της δυνατότητας της από κάτω προς τα πάνω επικοινωνίας. Η φωνή συνιστώντας ένα μέσο διαμόρφωσης του εργασιακού περιβάλλοντος, στις πτυχές της περιλαμβάνει την προσαρμογή των ταλέντων, των ικανοτήτων και των αξιών ενός υπαλλήλου στην εργασία του, στοιχεία που φαίνεται να ικανοποιούν και τις βλέψεις που αφορούν την καριέρα (Seibert, Kraimer and Crant, 2001). Ακόμη, παρατηρώντας τις διαστάσεις της ενδυναμωτικής ηγεσίας κατά τους Arnold et al. (2000), η ενθάρρυνση της συμμετοχικής λήψης αποφάσεων και η ένδειξη ενδιαφέροντος για τους υφισταμένους και την εξέλιξη τους, τους παρέχει τη δυνατότητα και την ευκαιρία για συζήτηση για ζητήματα που τους απασχολούν, ακόμα και για θέματα που αφορούν την καριέρα τους (Biemann, Kearney and Marggraf, 2015).

Λαμβάνοντας υπόψιν τα παραπάνω, υποθέτουμε ότι:

Υπόθεση 5: Η εργασιακή φωνή συσχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση από την καριέρα

Υπόθεση 6: Η ενδυναμωτική ηγεσία συσχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση από την καριέρα μέσω της εργασιακής φωνής

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

3.1 Είδος Έρευνας

Για την ορθή αξιολόγηση των ερευνητικών υποθέσεων μέσω της χρήσης στατιστικών μεθόδων ανάλυσης δεδομένων, ως πλέον κατάλληλη μέθοδος πραγματοποίησης έρευνας ορίζεται η ποσοτική, δειγματοληπτική έρευνα. Λαμβάνοντας υπόψιν τον απώτερο στόχο αυτής της εργασίας, δηλαδή την επιβεβαίωση ή την απόρριψη των προαναφερθέντων υποθέσεων, η ποσοτική έρευνα επιτρέπει τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων, για την εύρεση συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών, ενώ παράλληλα παρέχει ισχυρότερη δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων, λόγω του όγκου του δείγματος. Έτσι χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο, ως ποσοτικό εργαλείο, προκειμένου να γίνει η συλλογή των δεδομένων, μιας και οι κλειστού τύπου ερωτήσεις διασφαλίζουν την απόσπαση συγκεκριμένων πληροφοριών. Στις έρευνες των κοινωνικών και οικονομικών επιστημών το συγκεκριμένο ερευνητικό εργαλείο αποτελεί την πιο διαδεδομένη επιλογή (Βάμβουκας, 2007).

3.2 Δείγμα και Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων

Η έρευνα που διεξήχθη είχε ως δείγμα εργαζομένους του κλάδου των Super Market στην Ελλάδα. Σκοπός ήταν να εξεταστεί ένα αρκετά ομοιογενές δείγμα με εταιρείες του ίδιου κλάδου, ώστε το πλαίσιο και οι εργασιακές συνθήκες να είναι παρόμοιες. Ως καταλληλότερη μέθοδος για τη συλλογή των δεδομένων επιλέχθηκε η χρήση ερωτηματολογίου, το οποίο διανεμήθηκε σε εργαζομένους Super Market σε ολόκληρη την Ελλάδα, καθώς επίσης αποστάλθηκε σε μορφή ηλεκτρονικής φόρμας μέσω διαδικτύου, με σκοπό την ευρύτερη κάλυψη περιοχών της Ελλάδας, την εξοικονόμηση χρόνου και τη μείωση του κόστους, αλλά και λόγω της ιδιαίτερης συνθήκης που προέκυψε λόγω COVID-19. Ο διαμοιρασμός του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε μεταξύ 14 Οκτωβρίου και 24 Νοεμβρίου 2020. Συγκεκριμένα, διανεμήθηκαν 90 ερωτηματολόγια, τα οποία επιστράφηκαν τα 83 συμπληρωμένα. Την ηλεκτρονική φόρμα του ερωτηματολογίου, η οποία δημιουργήθηκε μέσω της πλατφόρμας “Google Forms”, συμπλήρωσαν 96 συμμετέχοντες. Συνεπώς το σύνολο των συμπληρωμένων

ερωτηματολογίων ανήλθε στα 179. Στο ερωτηματολόγιο αναγραφόταν ο σκοπός της έρευνας καθώς και χρήσιμες οδηγίες για τη συμπλήρωση του. Επίσης, διασφαλίστηκε η τήρηση απόλυτης εχεμύθειας και τονίστηκε η αναγκαιότητα της ειλικρίνειας κατά τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, επισημαίνοντας ότι δεν υπάρχουν σωστές και λανθασμένες απαντήσεις.

Αναλύοντας τα δημογραφικά στοιχεία παρατηρούμε ότι από τα 179 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια το 40,2% των ατόμων που συμμετείχαν ήταν άνδρες και το 59,8% γυναίκες, ενώ η μέση ηλικία του δείγματος ήταν τα 36 έτη. Όσον αφορά την εκπαίδευση των συμμετεχόντων, το μεγαλύτερο ποσοστό ήταν απόφοιτοι Γυμνασίου/Λυκείου (40,2%), ένα 17,3% απόφοιτοι ΤΕΙ, το ποσοστό για τους απόφοιτους ΑΕΙ ήταν 19%, όμοιο με τους κάτοχους μεταπτυχιακού (19%) ενώ το 4,5% δήλωσε ότι είναι απόφοιτοι άλλων σχολών, όπως ΙΕΚ. Το μεγαλύτερο ποσοστό, δηλαδή το 68,2% των ερωτηθέντων, ήταν μόνιμοι υπάλληλοι και το 26,3% συμβασιούχοι, ενώ μόλις το 5,6% αποτελούνταν από εκπαιδευόμενους. Τέλος, ο μέσος όρος των χρόνων εμπειρίας των συμμετεχόντων ήταν τα 11 χρόνια και ο μέσος όρος των χρόνων προϋπηρεσίας στην τρέχουσα εργασία ήταν τα 7 έτη.

3.3 Κλίμακες μέτρησης

Ενδυναμωτική Ηγεσία: Η ενδυναμωτική ηγεσία αξιολογήθηκε σύμφωνα με την κλίμακα μέτρησης των Vecchio, Justin και Pearce (2010), η οποία απαρτίζεται από δέκα (10) ερωτήσεις που μετράνε την ενδυναμωτική ηγεσία βάσει: α) της ενθάρρυνσης της ανεξάρτητης δράσης (independent action), β) της προώθησης της σκέψης των ευκαιριών (opportunistic thinking) και γ) της προώθησης της συνεργασίας (cooperative action). Η μεταβλητή μετρήθηκε με την πενταβάθμια κλίμακα Likert κατά την οποία το 1 = διαφωνώ απόλυτα και 5 = συμφωνώ απόλυτα. Ενδεικτικές προτάσεις μέτρησης αποτελούν: «ο/η προϊστάμενος/η μου με ενθαρρύνει να βρίσκω λύσεις στα προβλήματα μου χωρίς τη δική του/της συμβολή» (ανεξάρτητη δράση), «ο/η προϊστάμενος/η μου με παροτρύνει να αντιμετωπίζω τα προβλήματα ως ευκαιρίες και όχι ως εμπόδια» (οπορτουμιστική σκέψη), «ο/η προϊστάμενος/η μου με παροτρύνει να εργάζομαι ως ομάδα με τους άλλους συναδέλφους μου» (συνεργατικότητα). Ο δείκτης Cronbach's alpha για αυτή την κλίμακα ήταν ,897.

Εργασιακή Σμίλευση: Η εργασιακή σμίλευση αξιολογήθηκε σύμφωνα με την κλίμακα μέτρησης των Petrou et al. (2012), η οποία απαρτίζεται από δώδεκα (12) ερωτήσεις που μετράνε την εργασιακή σμίλευση βάσει: α) της αναζήτησης πόρων (seeking resources), β) της αναζήτησης προκλήσεων (seeking challenges) και γ) της μείωσης των απαιτήσεων (reducing demands). Η μεταβλητή μετρήθηκε με την πενταβάθμια κλίμακα Likert κατά την οποία το 1 = ποτέ και 5 = πάντα. Ενδεικτικές προτάσεις μέτρησης αποτελούν: «προσπαθώ να μαθαίνω νέα πράγματα στη δουλειά μου» (αναζήτηση πόρων), «ζητώ περισσότερες ευθύνες» (αναζήτηση προκλήσεων), «φροντίζω ώστε η εργασία μου να είναι λιγότερο απαιτητική σωματικά» (μείωση απαιτήσεων). Ο δείκτης Cronbach's alpha για αυτή την κλίμακα ήταν ,793.

Εργασιακή Φωνή: Η εργασιακή φωνή αξιολογήθηκε σύμφωνα με την κλίμακα μέτρησης των Madrid, Patterson και Leiva (2015), η οποία απαρτίζεται από τρεις (3) ερωτήσεις. Η μεταβλητή μετρήθηκε με την πενταβάθμια κλίμακα Likert κατά την οποία το 1 = διαφωνώ απόλυτα και 5 = συμφωνώ απόλυτα. Ενδεικτική πρόταση μέτρησης αποτελεί: «συνήθως στη δουλειά, εισηγούμαι προτάσεις για θέματα που επηρεάζουν την εργασία μου». Ο δείκτης Cronbach's alpha για αυτή την κλίμακα ήταν ,847.

Ικανοποίηση από την Καριέρα: Η ικανοποίηση από την καριέρα αξιολογήθηκε σύμφωνα με την κλίμακα μέτρησης των Greenhaus, Parasuraman και Wormley (1990), η οποία απαρτίζεται από πέντε (5) ερωτήσεις. Η μεταβλητή μετρήθηκε με την πενταβάθμια κλίμακα Likert κατά την οποία το 1 = διαφωνώ απόλυτα και 5 = συμφωνώ απόλυτα. Ενδεικτικές προτάσεις μέτρησης αποτελούν: «είμαι ικανοποιημένος/η από όσα έχω πετύχει στην καριέρα μου» και «είμαι ικανοποιημένος/η από την πρόοδο που έχω κάνει σχετικά με την επίτευξη των στόχων μου, που έχουν να κάνουν με την ανέλιξη μου». Ο δείκτης Cronbach's alpha για αυτή την κλίμακα ήταν ,896.

Στην έναρξη του ερωτηματολογίου οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε έξι (6) ερωτήσεις που αφορούσαν τα δημογραφικά στοιχεία, το μορφωτικό επίπεδο και γενικές πληροφορίες για την εργασία τους. Αναλυτικά ολόκληρο το ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο Παράρτημα.

Πιο συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν για τα εξής:

1. Φύλο, με τη μορφή διχοτομημένης ερώτησης (άνδρας, γυναίκα)
2. Ηλικία, με τη μορφή ακέραιου αριθμού

3. Επίπεδο εκπαίδευσης, υπό την μορφή ερώτησης με μοναδική επιλογή μεταξύ πέντε (5) εναλλακτικών απαντήσεων (Απόφοιτος Γυμνασίου/Λυκείου, Απόφοιτος Τ.Ε.Ι., Απόφοιτος Α.Ε.Ι., Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου, Άλλο)

4. Καθεστώς εργασίας, υπό την μορφή ερώτησης με μοναδική επιλογή μεταξύ τριών (3) εναλλακτικών απαντήσεων (Μόνιμος/η, Συμβασιούχος/α, Εκπαιδευόμενος/η, Άλλο)

5. Χρόνια γενικότερης επαγγελματικής εμπειρίας, με συμπλήρωση ακέραιου αριθμού

6. Χρόνια προϋπηρεσίας στην παρούσα επιχείρηση, με συμπλήρωση ακέραιου αριθμού

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ

4.1 Παραγοντική Ανάλυση (Factor Analysis)

Η επεξεργασία και η ανάλυση των δεδομένων έγινε με την βοήθεια του στατιστικού προγράμματος IBM SPSS Statistics Έκδοση 24.0. Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της παραγοντικής ανάλυσης (factor analysis), η οποία έχει ως στόχο της να συνοψίσει τις σχέσεις ανάμεσα σε ένα μεγάλο αριθμό μεταβλητών με έναν περιεκτικό και ακριβή τρόπο, επιτυγχάνοντας κατά κάποιον τρόπο μια ομαδοποίηση των παρατηρούμενων μεταβλητών σε κοινές συνιστώσες. Αναλυτικά, πραγματοποιήθηκε η ανάλυση των παραγόντων με τη μέθοδο «Principal Component Analysis» και ως μέθοδος περιστροφής χρησιμοποιήθηκε η «Varimax with Kaiser Normalization». Τα αποτελέσματα αυτής της ανάλυσης παρουσιάζονται στον Πίνακα 2.

Παρατηρείται, ότι όλες οι απόψεις «φόρτωσαν» σημαντικά ($>0,5$) στον κάθε παράγοντα, επομένως οι κλίμακες μέτρησης χαρακτηρίζονται από εγκυρότητα. Ωστόσο, διευκρινίζεται ότι η κλίμακα της ενδυναμωτικής ηγεσίας, αν και απαρτίζεται από τρεις διαστάσεις και θα αναμενόταν να χωρίζεται σε τρεις διαφορετικούς παράγοντες, στον πίνακα φαίνεται ότι η διάσταση της ανεξάρτητης δράσης και της οπορτουλιστικής σκέψης «κλειδώνουν» στον ίδιο παράγοντα. Κάτι τέτοιο δεν εμπνέει ιδιαίτερη ανησυχία, καθώς και οι δύο αυτές διαστάσεις εντάσσονται στη λεγόμενη αυτόνομη υποστήριξη και συχνά στη βιβλιογραφία αναπαριστούν έναν ενιαίο παράγοντα (Amundsen and Martinsen, 2014a).

Προκειμένου να εκτιμηθεί η αξιοπιστία των μεταβλητών, υπολογίστηκε ο δείκτης Chronbach's Alpha. Μια τιμή από 0,70 και πάνω θεωρείται αποδεκτή και υποδεικνύει εσωτερική εγκυρότητα (Nunnally, 1978), ενώ ένας αριθμός 0,90 ή περισσότερο δείχνει πιθανούς πλεονασμούς (Tavakol and Dennick, 2011). Όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα 3, ο συντελεστής Chronbach's α για την Ενδυναμωτική Ηγεσία είναι 0,897, για την Ικανοποίηση από την Καριέρα είναι 0,896, για την Εργασιακή Φωνή 0,847 και για την Εργασιακή Σμίλευση έχει τιμή 0,793. Όλες οι μεταβλητές δείχνουν μια τιμή Chronbach's α μεγαλύτερη από 0,70, η οποία δείχνει εσωτερική συνοχή και αξιοπιστία.

Πίνακας 2: Περιστρεφόμενος πίνακας παραγόντων (Rotated component matrix)

| Rotated Component Matrix ^a | | | | | | | |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | Component | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| EL1 | ,715 | ,151 | ,158 | ,116 | ,005 | ,209 | ,055 |
| EL2 | ,753 | ,153 | ,059 | ,130 | ,012 | ,234 | ,171 |
| EL3 | ,769 | ,042 | -,029 | ,058 | ,060 | ,230 | -,017 |
| EL4 | ,771 | ,193 | ,057 | -,032 | ,064 | ,170 | ,059 |
| EL5 | ,729 | ,242 | ,113 | ,256 | ,107 | -,055 | ,158 |
| EL6 | ,691 | ,218 | ,125 | ,331 | ,022 | -,110 | ,068 |
| EL7 | ,688 | ,159 | ,172 | ,285 | ,021 | -,088 | ,033 |
| EL8 | ,241 | ,066 | ,063 | ,889 | ,007 | ,089 | ,032 |
| EL9 | ,245 | ,070 | ,140 | ,889 | ,006 | ,061 | ,046 |
| EL10 | ,217 | ,015 | ,206 | ,817 | ,045 | ,027 | ,046 |
| CS1 | ,190 | ,782 | ,124 | ,042 | -,076 | ,245 | -,038 |
| CS2 | ,194 | ,852 | ,137 | ,004 | ,044 | ,186 | -,018 |
| CS3 | ,161 | ,755 | ,041 | ,048 | ,016 | ,051 | ,144 |
| CS4 | ,203 | ,831 | ,153 | ,032 | ,006 | ,059 | ,125 |
| CS5 | ,165 | ,731 | ,149 | ,102 | -,045 | ,170 | ,229 |
| EV1 | ,222 | ,208 | ,129 | ,031 | ,062 | ,735 | -,004 |
| EV2 | ,020 | ,204 | ,091 | ,141 | ,025 | ,851 | ,092 |
| EV3 | ,229 | ,170 | ,109 | -,015 | ,052 | ,837 | ,053 |
| JC1 | ,087 | -,032 | ,732 | ,054 | ,149 | -,020 | ,060 |
| JC2 | ,014 | ,114 | ,824 | ,079 | ,030 | ,066 | ,031 |
| JC3 | ,152 | ,142 | ,740 | ,221 | ,060 | ,032 | ,172 |
| JC4 | ,189 | ,274 | ,531 | -,045 | -,179 | ,134 | ,268 |
| JC5 | ,094 | ,207 | ,762 | -,025 | -,032 | ,123 | ,197 |
| JC6 | ,054 | ,067 | ,621 | ,245 | ,121 | ,139 | ,179 |
| JC7 | ,181 | ,188 | ,295 | ,117 | -,064 | ,117 | ,759 |
| JC8 | ,135 | ,088 | ,270 | -,070 | -,106 | ,074 | ,856 |
| JC9 | ,041 | ,103 | ,132 | ,097 | -,023 | -,030 | ,854 |
| JC10 | ,175 | ,006 | -,058 | -,005 | ,751 | ,141 | ,012 |
| JC11 | ,059 | -,056 | ,162 | -,092 | ,805 | -,110 | -,045 |
| JC12 | -,066 | -,017 | ,069 | ,111 | ,827 | -,039 | -,062 |
| JC13 | ,030 | ,022 | ,029 | ,035 | ,656 | ,104 | -,054 |
| Extraction Method: Principal Component Analysis. | | | | | | | |
| Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. | | | | | | | |
| a. Rotation converged in 6 iterations. | | | | | | | |

Πίνακας 3: Δείκτες Cronbach's alpha

| Μεταβλητές | Chronbach's alpha | Αριθμός Ερωτήσεων |
|-----------------------------|-------------------|-------------------|
| Ενδυναμωτική Ηγεσία | ,897 | 10 |
| Ικανοποίηση από την Καριέρα | ,896 | 5 |
| Εργασιακή Φωνή | ,847 | 3 |
| Εργασιακή Σμίλευση | ,793 | 13 |

4.2 Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση και Συσχετίσεις (Descriptive Statistics and Pearson Correlation)

Με την ολοκλήρωση της παραγοντικής ανάλυσης, καθώς και του ελέγχου αξιοπιστίας των μεταβλητών, ακολουθεί η περιγραφική στατιστική ανάλυση, με σκοπό την περιγραφή των χαρακτηριστικών των δεδομένων της έρευνας.

Παρατηρώντας την περιγραφική στατιστική των μεταβλητών της έρευνας, στον Πίνακα 4, γίνεται αντιληπτό ότι οι απαντήσεις για την ενδυναμωτική ηγεσία προσεγγίζουν περισσότερο την απάντηση «Συμφωνώ» καθώς παρουσιάζουν μέσο όρο 3,74, υποδεικνύοντας ότι το δείγμα φαίνεται να είναι εξοικειωμένο στην εργασία του με την ενδυναμωτική ηγεσία. Όσον αφορά την εργασιακή σμίλευση, οι απαντήσεις κυμαίνονταν μεταξύ του «Ούτε Συμφωνώ, Ούτε Διαφωνώ» και του «Συμφωνώ» καθώς ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι 3,31, αποτέλεσμα που δείχνει μια στάση ουδετερότητας. Αντίστοιχα, οι απαντήσεις της εργασιακής φωνής με μέσο όρο 3,88 τείνουν προς την απάντηση «Συμφωνώ», γεγονός που δηλώνει ότι οι ερωτώμενοι εκφράζουν τις απόψεις τους σχετικά με θέματα που αφορούν την εργασία τους. Τέλος, οι απαντήσεις που αφορούν την ικανοποίηση από την καριέρα με μέσο όρο 3,31, οδηγούν στο συμπέρασμα ότι οι συμμετέχοντες κρατούν μια μετριοπαθή στάση όσον αφορά την ικανοποίηση που αντλούν από την καριέρα τους.

Σχετικά με τις τιμές της τυπικής απόκλισης των μεταβλητών, όσο μικρότερη η τιμή της τόσο μεγαλύτερη η συγκέντρωση γύρω από την μέση τιμή. Παρατηρείται ότι και οι τέσσερις τυπικές αποκλίσεις είναι σχετικά μικρές (<1), με μικρότερη αυτή της

εργασιακής σμίλευσης. Ακολουθούν οι τιμές της ενδυναμωτικής ηγεσίας, της εργασιακής φωνής και τελευταία της ικανοποίησης από την καριέρα.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών σύμφωνα με το συντελεστή συσχέτισης Pearson. Η τιμή του συντελεστή κυμαίνεται από -1 έως 1 και υποδεικνύει την ύπαρξη θετικής ή αρνητικής συσχέτισης μεταξύ δύο μεταβλητών. Σύμφωνα με τον Πίνακα 4, παρατηρούμε ότι οι συσχετίσεις μεταξύ των βασικών μεταβλητών οδηγούν προς την επιθυμητή κατεύθυνση. Πιο συγκεκριμένα, η ενδυναμωτική ηγεσία παρουσιάζει ασθενή θετική συσχέτιση με την εργασιακή σμίλευση ($p=0,000$, $r=0,390^{**}$) και με την εργασιακή φωνή ($p=0,000$, $r=0,341^{**}$), αλλά και μέτρια θετική συσχέτιση με την ικανοποίηση από την καριέρα ($p=0,000$, $r=0,429^{**}$). Επιπρόσθετα, η εργασιακή σμίλευση φαίνεται ότι σχετίζεται ασθενώς θετικά με την ικανοποίηση από την καριέρα ($p=0,000$, $r=0,350^{**}$), ενώ με τη δεύτερη εμφανίζει μέτρια θετική συσχέτιση και η εργασιακή φωνή ($p=0,000$, $r=0,407^{**}$).

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η ασθενής αρνητική συσχέτιση μεταξύ της ηλικίας και της εργασιακής σμίλευσης ($p=0,005$, $r= -0,211^{**}$), που οδηγεί στο συμπέρασμα ότι όσο μικρότερη η ηλικία του εργαζομένου τόσο περισσότερο αυτός εμπλέκεται σε συμπεριφορές σχετικές με την εργασιακή σμίλευση. Επιπλέον, φαίνεται ότι η προϋπηρεσία στον οργανισμό σχετίζεται ασθενώς θετικά τόσο με την εργασιακή φωνή ($p=0,001$, $r=0,245^{**}$) όσο και με την ικανοποίηση από την καριέρα ($p=0,021$, $r=0,172^{*}$). Τα αποτελέσματα αυτά υποδεικνύουν ότι όσο περισσότερα τα χρόνια εργασίας στον ίδιο οργανισμό τόσο περισσότερο πιθανό είναι ένας εργαζόμενος να θελήσει να εκφράσει τις απόψεις και τις ιδέες του, αλλά αποδεικνύει ότι είναι και ευχαριστημένος με την παραμονή του σε αυτόν, εκπληρώνοντας τις προσδοκίες σχετικά με την καριέρα του.

Πίνακας 4: Μέσοι όροι, Τυπικές αποκλίσεις και Συσχετίσεις μεταβλητών

Πίνακας 4: Μέσοι όροι, Τυπικές αποκλίσεις και Συσχετίσεις μεταβλητών

| | | Μ.Ο. | Τυπική Απόκλιση | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-----------|----------------------------------|--------|--------------------|--------|----------------|---------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----|
| 1 | Φύλο | 1,60 | 0,492 | | | | | | | | | | |
| 2 | Ηλικία | 35,88 | 9,907 | -0,04 | | | | | | | | | |
| 3 | Εκπαίδευση | 2,30 | 1,293 | 0,042 | -,220** | | | | | | | | |
| 4 | Καθεστώς εργασίας | 1,37 | 0,59 | 0,018 | -,333** | -0,024 | | | | | | | |
| 5 | Επαγγελματική εμπειρία | 11,009 | 9,0125 | -0,061 | ,851** | -,180* | -,389** | | | | | | |
| 6 | Προϋπηρεσία στον οργανισμό | 6,975 | 7,1204 | -0,035 | ,708** | -0,133 | -,389** | ,782** | | | | | |
| 7 | Ενδυναμωτική Ηγεσία | 3,7374 | 0,75543 | 0,024 | 0,108 | ,271** | -0,043 | 0,135 | 0,145 | | | | |
| 8 | Εργασιακή Σμίλευση | 3,3073 | 0,56951 | 0,035 | -,211** | ,226** | 0,087 | -,181* | -0,066 | ,390** | | | |
| 9 | Εργασιακή Φωνή | 3,8827 | 0,80372 | -0,044 | 0,125 | ,250** | -,223** | ,177* | ,245** | ,341** | ,289** | | |
| 10 | Ικανοποίηση από Καριέρα | 3,3073 | 0,87442 | 0,103 | 0,058 | ,342** | 0,015 | 0,145 | ,172* | ,429** | ,350** | ,407** | |

******. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed), *****. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

4.3 Έλεγχος Ερευνητικών Υποθέσεων (Hypothesis Tests)

Για τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων της παρούσας διπλωματικής εργασίας εφαρμόστηκε η μακροεντολή PROCESS (Hayes, 2017). Προτιμήθηκε η συγκεκριμένη μακροεντολή αντί της SEM (Structural Equation Modeling), επειδή το μέγεθος του δείγματος δεν είναι αρκετά μεγάλο για να δικαιολογήσει τη SEM, η οποία θεωρείται γενικά ως τεχνική για μεγάλα δείγματα. Επιπλέον, η μακροεντολή PROCESS παρέχει γενικά παρόμοια αποτελέσματα με τη SEM για τέτοιου είδους αναλύσεις (Hayes, Montoya and Rockwood, 2017). Η μακροεντολή PROCESS χρησιμοποιεί bootstrapping τεχνικές για την ταυτόχρονη εξέταση της επίδρασης ενός ρυθμιστή στον μεσολαβητή και την εξέταση της έμμεσης επίδρασης (indirect effect) μιας προοριστικής, ανεξάρτητης μεταβλητής (X, independent variable) μέσω του διαμεσολαβητή (mediator) σε μια εξαρτημένη μεταβλητή (Y, depended variable).

Συγκεκριμένα, στην παρούσα έρευνα ανεξάρτητες μεταβλητές είναι τα δημογραφικά στοιχεία και η ενδυναμωτική ηγεσία ενώ εξαρτημένη αποτελεί η ικανοποίηση από την καριέρα. Η εργασιακή σμίλευση και η εργασιακή φωνή, ως διαμεσολαβητικοί παράγοντες (mediators), ανήκουν και στις δύο κατηγορίες. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στους Πίνακες 5,6,7 και 8.

Η υπόθεση 1 ανέφερε ότι η ενδυναμωτική ηγεσία σχετίζεται θετικά με την εργασιακή σμίλευση. Τα αποτελέσματα στον Πίνακα 5 φανερώνουν μια ξεκάθαρη θετική συσχέτιση της ενδυναμωτικής ηγεσίας με την εργασιακή σμίλευση, αφού ο συντελεστής συσχέτισης ισούται με ,3026 με δείκτη σημαντικότητας $p=,0000 < ,05$, υποστηρίζοντας την πρώτη ερευνητική υπόθεση.

Πίνακας 5: Σχέση Ενδυναμωτικής Ηγεσίας και Εργασιακής Σμίλευσης

| Εξαρτημένη Μεταβλητή: Εργασιακή Σμίλευση | | | | |
|---|--------------|--------------|---------------|--------------|
| Μεταβλητές | coeff | se | t | p |
| Ελέγχου | | | | |
| Ενδυναμωτική Ηγεσία | ,3026 | ,0534 | 5,6662 | ,0000 |

| | | | | |
|-------------------------------|--------|-------|---------|-------|
| Ηλικία | -,0103 | ,0074 | -1,3913 | ,1659 |
| Εκπαίδευση | ,0287 | ,0317 | ,9048 | ,3668 |
| Εργασιακή Εμπειρία | -,0045 | ,0081 | -,5639 | ,5736 |

Ομοίως, τα αποτελέσματα στον Πίνακα 6 δείχνουν τη θετική σχέση μεταξύ ενδυναμωτικής ηγεσίας και εργασιακής φωνής, με τον συντελεστή συσχέτισης να είναι ,2763 και με $p=,0005 < ,05$. Επομένως, υποστηρίζεται και η υπόθεση 2, σύμφωνα με την οποία η ενδυναμωτική ηγεσία συσχετίζεται θετικά με την εργασιακή φωνή.

Πίνακας 6: Σχέση Ενδυναμωτικής Ηγεσίας και Εργασιακής Φωνής

| Εξαρτημένη Μεταβλητή: Εργασιακή Φωνή | | | | |
|---|--------------|-----------|----------|--------------|
| Μεταβλητές | coeff | se | t | p |
| Ελέγχου | | | | |
| Ενδυναμωτική Ηγεσία | ,2763 | ,0777 | 3,5570 | ,0005 |
| Ηλικία | -,0029 | ,0107 | -,2662 | ,7904 |
| Εκπαίδευση | ,1306 | ,0461 | 2,8334 | ,0051 |
| Εργασιακή Εμπειρία | ,0187 | ,0117 | 1,5918 | ,1132 |

Παρατηρώντας τον Πίνακα 7, προκύπτουν τα ακόλουθα συμπεράσματα. Αρχικά, η ενδυναμωτική ηγεσία επιδρά θετικά απευθείας στην ικανοποίηση από την καριέρα με συντελεστή συσχέτισης ,2434 και δείκτη σημαντικότητας $p=,0042 < ,05$. Επίσης τα ευρήματα παρέχουν υποστήριξη στην 3 και 5 υπόθεση, που αναφέρουν αντίστοιχα, ότι η εργασιακή σμίλευση και η εργασιακή φωνή σχετίζονται θετικά με την ικανοποίηση από την καριέρα. Πράγματι, φαίνεται να επιδρούν θετικά με τον συντελεστή συσχέτισης για την εργασιακή σμίλευση να είναι ,2818 με $p=,0116 < ,05$ και για την εργασιακή φωνή ,2156 με $p=,0051 < ,05$.

Πίνακας 7: Σχέση Ενδυναμωτικής Ηγεσίας, Εργασιακής Σμίλευσης, Εργασιακής Φωνής και Ικανοποίησης από την Καριέρα

| Εξαρτημένη Μεταβλητή: Ικανοποίηση από την Καριέρα | | | | |
|--|---------------|--------------|---------------|--------------|
| Μεταβλητές | coeff | se | t | p |
| Ελέγχου | | | | |
| Ενδυναμωτική Ηγεσία | ,2434 | ,0839 | 2,9000 | ,0042 |
| Εργασιακή Σμίλευση | | | | |
| Εργασιακή Φωνή | ,2818 | ,1105 | 2,5502 | ,0116 |
| Ηλικία | | | | |
| Εκπαίδευση | ,1445 | ,0462 | 3,1301 | ,0021 |
| Εμπειρία | | | | |
| Εργασιακή Φωνή | -,0250 | ,0116 | 2,1562 | ,0325 |

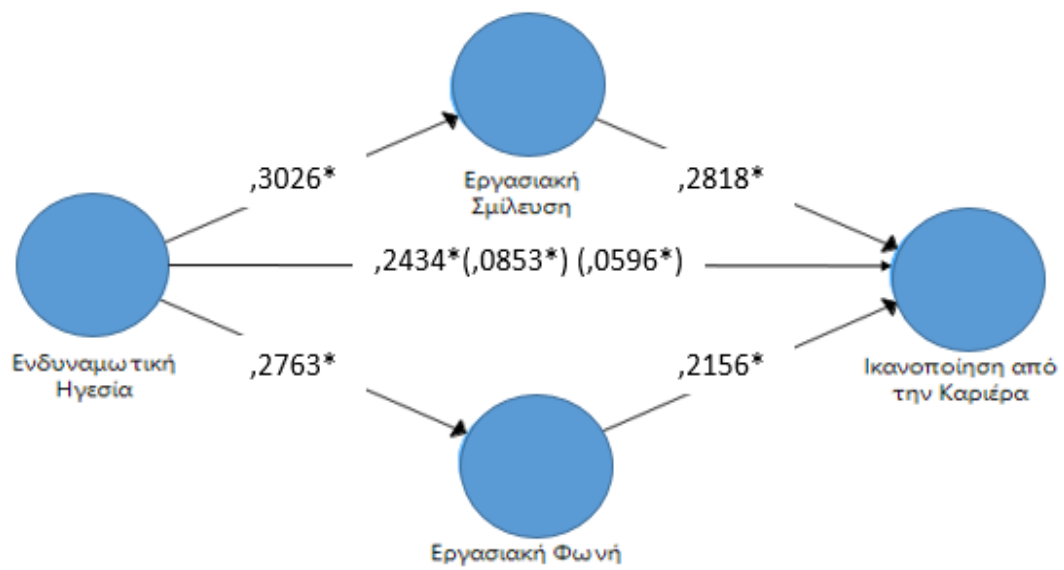
Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του Πίνακα 8, υποστηρίζεται η υπόθεση 4, η οποία θεωρεί ότι η ενδυναμωτική ηγεσία σχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση από την καριέρα μέσω της εργασιακής σμίλευσης, αφού τα αποτελέσματα του bootstrapping δεν περιέχουν το 0 (effect= ,0853, CI μεταξύ ,0236 και ,1696). Παρομοίως, τα ευρήματα υποστηρίζουν την υπόθεση 6, η οποία θεωρεί ότι η ενδυναμωτική ηγεσία έχει θετική έμμεση επίδραση στην ικανοποίηση από την καριέρα μέσω της εργασιακής φωνής (effect=,0596, CI μεταξύ ,0122 και ,1230). Και στις δύο περιπτώσεις έχουμε μερική μεσολάβηση (partial mediation), καθώς η ενδυναμωτική ηγεσία δεν χάνει πλήρως την επίδραση της, όταν εισάγεται στο μοντέλο η εργασιακή σμίλευση και η εργασιακή φωνή, αλλά μειώνεται.

Πίνακας 8: Έμμεση επίδραση της Ενδυναμωτικής Ηγεσίας στην Ικανοποίηση από την Καριέρα

| Μεταβλητές | Effect | BootSE | BootLLCI | BootULCI |
|---------------------------|---------------|---------------|-----------------|-----------------|
| Ελέγχου | | | | |
| Εργασιακή Σμίλευση | ,0853 | ,0373 | ,0236 | ,1696 |
| Εργασιακή Φωνή | | | | |
| Εργασιακή Φωνή | ,0596 | ,0286 | ,0122 | ,1230 |

Σημείωση: 5000 bootstrap δείγματα με διάστημα εμπιστοσύνης 95%.

Τα παραπάνω αποτελέσματα απεικονίζονται στην Εικόνα 2.



Εικόνα 2: Το προς διερεύνηση μοντέλο

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

5.1 Θεωρητική Συζήτηση

Η παρούσα έρευνα είχε ως στόχο τη διερεύνηση της επίδρασης της ενδυναμωτικής ηγεσίας στην εργασιακή σμίλευση και τη φωνή των εργαζομένων και εν συνεχεία να διερευνήσει ένα κενό, το οποίο φαίνεται να υπάρχει στην υπάρχουσα βιβλιογραφία, που αφορά τα αποτελέσματα αυτών των δύο στην ικανοποίηση που απολαμβάνει ο εργαζόμενος από την καριέρα του.

Αρχικά, τα αποτελέσματα της έρευνας υποστηρίζουν την πρώτη υπόθεση, ότι η ενδυναμωτική ηγεσία επιδρά θετικά στην εργασιακή σμίλευση. Δηλαδή όσο αυξάνεται η ενδυναμωτική συμπεριφορά από την πλευρά του προϊσταμένου τόσο θα αυξάνεται και η εμπλοκή του υφισταμένου σε ενέργειες που χαρακτηρίζουν την εργασιακή σμίλευση, όπως η αναζήτηση πόρων και η μείωση των απαιτήσεων. Το γεγονός αυτό έρχεται να επιρρώσει τα ευρήματα προγενέστερων σχετικών ερευνών (π.χ. Kim and Beehr, 2018, 2019), καθώς αποδεικνύεται ότι η ικανότητα ενός ηγέτη να εμπνέει και να καθοδηγεί τους υφισταμένους του σε διαδικασίες που αυξάνουν το νόημα της εργασίας τους και που την κάνουν περισσότερο ενδιαφέρουσα, συνδέεται με πιο δραστικές συμπεριφορές όπως η εργασιακή σμίλευση (Bakker, Tims and Derks, 2012). Για παράδειγμα, η αίσθηση του εργαζόμενου ότι ανήκει σε μια ομάδα και η άνεση του να ζητήσει πληροφορίες και σχόλια για τη βελτίωση του σε καθημερινή βάση, πυροδοτεί την πρόθεση του να προβεί σε αλλαγές που αφορούν τα καθήκοντα του ή τις εργασιακές του σχέσεις (Zhang and Bartol, 2010; Zhang and Zhou, 2014).

Βασική διάσταση, εξάλλου, της ενδυναμωτικής ηγεσίας αποτελεί και η υποστήριξη της ανάπτυξης του εργαζόμενου, η οποία δημιουργεί τις προϋποθέσεις και το κατάλληλο περιβάλλον για την προώθηση της ενεργής μάθησης, επομένως και της μάθησης μέσω του πειραματισμού και της τροποποίησης της εργασίας, μέσω της αναζήτησης πόρων και προκλήσεων (Thun and Bakker, 2018). Οι εργαζόμενοι που λαμβάνουν θετικά σχόλια από τους ανωτέρους τους όταν προβούν σε τέτοιες συμπεριφορές σχετικές με την εργασιακή σμίλευση είναι περισσότερο πιθανό να εμπλακούν σε ανάλογες συμπεριφορές και στο μέλλον (Wrzesniewski and Dutton, 2001). Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η εργασιακή σμίλευση μπορεί να αποτελέσει κίνητρο για τους εργαζομένους και κατά επέκταση πηγή σημαντικού ανταγωνιστικού

πλεονεκτήματος για τον οργανισμό (Kim and Beehr, 2019). Ωστόσο, παρόλο των πολλά υποσχόμενων ευρημάτων, σχετικά με την εργασιακή σμίλευση, δεν έχει δοθεί η πρόεπουσα σημασία στην εξερεύνηση των προσδιοριστικών της παραγόντων (Rudolph et al., 2017), κάτι στο οποίο επιχείρησε να συμβάλει η παρούσα διπλωματική έρευνα.

Στη συνέχεια εξετάστηκε η σχέση της ενδυναμωτικής ηγεσίας με τη φωνή των εργαζομένων και βρέθηκε ότι υπάρχει θετική συσχέτιση. Επομένως, και η δεύτερη υπόθεση της έρευνας επιβεβαιώνεται, αποδεικνύοντας ότι όσο περισσότερο ένας προϊστάμενος συμπεριφέρεται ενδυναμωτικά τόσο πιθανότερο είναι οι υφιστάμενοι του να εκφράσουν ελεύθερα τις ιδέες τις απόψεις και τις ανησυχίες τους σχετικά με την εργασία τους. Μιας και στην πλειοψηφία τους αυτές οι ενέργειες έχουν ως αποδέκτες τα ανώτερα διοικητικά στρώματα, είναι λογικό ότι, όσο περισσότερο ρίσκο και αβεβαιότητα εμπεριέχει η φωνή, τόσο λιγότερο πιθανό είναι ο εργαζόμενος να θελήσει να εκφραστεί εξαιτίας του φόβου και της ανασφάλειας (Burris, Detert and Romney, 2013). Αντιθέτως, η ενθάρρυνση για συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, η ανάθεση εξουσίας και η προτροπή για ανάληψη πρωτοβουλιών, είναι κάποια από τα στοιχεία της ενδυναμωτικής ηγεσίας, που δημιουργούν εκείνο το θετικό κλίμα που προδιαθέτει τους εργαζομένους να αφήσουν την αμυντική στάση και να αισθανθούν ότι μπορούν να συνεισφέρουν ενεργά στα θέματα που τους αφορούν. Κατά συνέπεια, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων προάγει ένα καλύτερο περιβάλλον εργασίας, καθώς οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο αφοσιωμένοι στην εργασία τους, εξυπηρετώντας όχι μόνο τους προσωπικούς τους στόχους, αλλά και τα συμφέροντα του ίδιου του οργανισμού (Dundon et al., 2004). Συνοψίζοντας, τα αποτελέσματα της έρευνας συμπλέουν με αυτά παρόμοιων μελετών, που θεωρούν ότι η ενδυναμωτική ηγεσία οδηγεί μέσω της εμπιστοσύνης, της ελεύθερης πληροφόρησης, της καθοδήγησης και της συμμετοχής στις αποφάσεις, στην εκδήλωση των ιδεών και των ανησυχιών των εργαζομένων, δηλαδή στη θετική μορφή της φωνής (Detert and Burris, 2007; Gao, Janssen and Shi, 2011).

Παράλληλα, διερευνήθηκε η απευθείας σχέση μεταξύ εργασιακής σμίλευσης και ικανοποίησης του εργαζομένου από την καριέρα, αλλά και ο ρόλος της εργασιακής σμίλευσης ως μεσολαβητής της σχέσης της ενδυναμωτικής ηγεσίας και της ικανοποίησης από την καριέρα. Οι λιγοστές έρευνες που έχουν εξετάσει την παραπάνω σχέση καταλήγουν ότι η επιτυχία της σταδιοδρομίας μέσω της εργασιακής σμίλευσης επιτυγχάνεται κυρίως λαμβάνοντας υπόψιν τη θεωρία της προσαρμογής ατόμου-εργασίας (person-job fit). Πιο συγκεκριμένα, όσο οι εργαζόμενοι μπαίνουν στη

διαδικασία να τροποποιήσουν τα καθήκοντα και τις διάφορες πτυχές της εργασίας τους, ανάλογα με τα κίνητρα και τα ενδιαφέροντα τους, τόσο περισσότερο θα αναζητούν τους πόρους και τις προκλήσεις που θα τους οδηγήσουν στην ανάπτυξη τους και στην επίτευξη των προσωπικών στόχων σχετικά με την πορεία της σταδιοδρομίας τους (Kim and Beehr, 2018). Τα αποτελέσματα της έρευνας έρχονται σε συμφωνία με τον παραπάνω συλλογισμό, αφού βρέθηκε θετική συσχέτιση μεταξύ αυτών των δύο μεταβλητών και επιβεβαιώνεται έτσι η τρίτη ερευνητική υπόθεση.

Σε συνάρτηση με τα παραπάνω, επιβεβαιώνεται και η τέταρτη ερευνητική υπόθεση. Έτσι, μέσα από τα ευρήματα της έρευνας αποκαλύπτεται ότι η εργασιακή σμίλευση λειτουργεί ως μερικός μεσολαβητής (partial mediator) στη σχέση της ενδυναμωτικής ηγεσίας με την ικανοποίηση από την καριέρα. Η άμεση και απευθείας θετική σχέση ανάμεσα σε αυτές τις δύο μεταβλητές έχει διερευνηθεί και επιβεβαιωθεί λόγω των πτυχών της ενδυναμωτικής ηγεσίας που οδηγούν στην γενικότερη ικανοποίηση του εργαζομένου. Πιο αναλυτικά, η εκχώρηση αρμοδιοτήτων και η συμμετοχική λήψη αποφάσεων, η καθοδήγηση (coaching) και η υποστήριξη της ανάπτυξης των υφισταμένων του, είναι κάποιες από τις συμπεριφορές του ενδυναμωτικού ηγέτη που ευνοούν τη βελτίωση της απόδοσης τους και την ανάπτυξη τους μέσα στον οργανισμό, δημιουργώντας έτσι ένα εύφορο κλίμα για την εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους και κατά επέκταση στην άντληση μεγαλύτερης ικανοποίησης από αυτή (Arnold et al., 2000; Biemann, Kearney and Marggraf, 2015). Επιπρόσθετα, η εργασιακή σμίλευση έρχεται να λειτουργήσει σαν ένας συνδετικός ακόμα κρίκος μεταξύ αυτών των δύο μεταβλητών. Η εργασιακή σμίλευση, σαν προληπτική συμπεριφορά, «ανθίζει» μέσα σε ένα ενδυναμωτικό περιβάλλον, ενώ η εξάσκηση της αποτελεί για τον εργαζόμενο ένα ακόμη μέσο για να αισθανθεί ευχαριστημένος με την εργασία του και να καταφέρει τους προσωπικούς του στόχους και προσδοκίες που αφορούν την πορεία της σταδιοδρομίας του.

Στη συνέχεια εξετάστηκε η απευθείας σχέση μεταξύ εργασιακής φωνής και ικανοποίησης του εργαζομένου από την καριέρα, αλλά και ο ρόλος της εργασιακής φωνής ως μεσολαβητής της σχέσης της ενδυναμωτικής ηγεσίας και της ικανοποίησης από την καριέρα. Μέσα από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, παρατηρούμε ότι έρευνες γύρω από αυτό το θέμα είναι λιγοστές (Morrison, 2014), και οι απόψεις για τα αποτελέσματα της φωνής των εργαζομένων δίστανται, όσον αφορά την καριέρα και ειδικά τις επιπτώσεις στην προαγωγή και αξιολόγηση του εργαζομένου (Seibert and Kraimer, 2001; Whiting, Podsakoff and Pierce, 2008; Whiting et al., 2012). Η μελέτη

αυτή έρχεται να αποσαφηνίσει τα αντικρουόμενα αποτελέσματα προγενέστερων μελετών, μιας και τα ευρήματα αποδεικνύουν τη θετική σχέση μεταξύ εργασιακής φωνής και ικανοποίησης από την καριέρα, επαληθεύοντας την πέμπτη ερευνητική υπόθεση. Το γεγονός αυτό συνάδει με τα αποτελέσματα της έρευνας των Burris, Detert και Romney (2013), οι οποίοι ισχυρίζονται ότι, οι συνέπειες της φωνής σε προσωπικό επίπεδο για τους εργαζόμενους εξαρτώνται από τις αντιλήψεις που έχουν οι ίδιοι και οι προϊστάμενοι τους για τη συγκεκριμένη συμπεριφορά του υπαλλήλου, και από το κατά πόσον αυτές οι δύο συγκλίνουν. Στην περίπτωση που ο εργαζόμενος εκφράζει τις ανησυχίες και τις ιδέες του σχετικά με την εργασία του με εποικοδομητικό τρόπο, χωρίς να έχει σκοπό την αντιπαράθεση, αλλά τη βελτίωση των συνθηκών και το συνολικό συμφέρον της ομάδας του, τότε τα αποτελέσματα για τον εργαζόμενο τείνουν να είναι εξίσου θετικά και ωφέλιμα. Επομένως, μέσω της φωνής αντικατοπτρίζονται οι αξίες, τα ταλέντα και οι ικανότητες του κάθε εργαζόμενου στοιχεία που συνδέονται με την εξέλιξη της καριέρας του (Seibert, Kraimer and Crant, 2001).

Επιπροσθέτως, η παρούσα μελέτη συνεισφέρει στην υπάρχουσα βιβλιογραφία αποκαλύπτοντας τον διαμεσολαβητικό ρόλο της φωνής του εργαζομένου μεταξύ ενδυναμωτικής ηγεσίας και ικανοποίησης από την καριέρα, επιβεβαιώνοντας ταυτοχρόνως την έκτη και τελευταία υπόθεση της έρευνας. Παρόλο που η φωνή είναι μια αυτό-παρακινούμενη διαδικασία και εκδηλώνεται με την ατομική πρωτοβουλία του εργαζομένου (Parker and Collins, 2010; Wang et al., 2020), εντούτοις και η ενδυναμωτική ηγεσία δύναται να διεγείρει την εκδήλωση της, λόγω του μεγάλου βαθμού αυτονομίας και ανεξαρτησίας που προσφέρει. Ακόμη, μέσω της ένδειξης ενδιαφέροντος για τους υφισταμένους και την εξέλιξη τους, αλλά και της ενθάρρυνσης τους να συμμετέχουν στις αποφάσεις, ένας ενδυναμωτικός ηγέτης έρχεται πιο κοντά με τους υφισταμένους του, παρέχοντας τους την ευκαιρία για συζήτηση για θέματα που τους απασχολούν σχετικά με την εργασία τους, συμπεριλαμβανομένης και της καριέρας τους (Biemann, Kearney and Marggraf, 2015). Συνεπώς, ένας υπάλληλος, που εργάζεται σε ένα ενδυναμωτικό περιβάλλον, είναι πιθανόν να αντλεί ικανοποίηση από την καριέρα του, επειδή εκφράζει ελεύθερα την άποψη του για τα θέματα που τον αφορούν στην εργασία του, νιώθοντας ότι συμβάλει ενεργά με αυτόν τον τρόπο στα αποτελέσματα της εργασίας του.

5.2 Πρακτικές Προτάσεις για τα στελέχη

Τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης υποδεικνύουν τη σημαντική συνεισφορά της ενδυναμωτικής ηγεσίας στην εκδήλωση εθελοντικών και αυτό-παρακινούμενων συμπεριφορών των εργαζομένων, όπως η εργασιακή σμίλευση και φωνή. Ειδικά στην τρέχουσα χρονική περίοδο, όπου τα δεδομένα της πανδημίας έχουν αλλάξει οριστικά, όχι μόνο την οπτική για τα θέματα της καθημερινότητας, αλλά έχουν επηρεάσει και τη φύση της εργασίας, τόσο οι οργανισμοί όσο και οι προϊστάμενοι οφείλουν να εφαρμόσουν πρακτικές ενδυνάμωσης των εργαζομένων τους, ούτως ώστε να καταφέρουν να ανταπεξέλθουν στην νέα πραγματικότητα.

Οι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν συνθήκες που διευκολύνουν τις διάφορες μορφές της σμίλευσης της εργασίας, ενθαρρύνοντας τους διευθυντές των τμημάτων και τους προϊσταμένους να εμπλακούν σε ενδυναμωτικές συμπεριφορές, όπως η παροχή αυτονομίας και υποστήριξης της ανάπτυξης των εργαζομένων. Μέσω της παρακίνησης και της υποστήριξης των υφισταμένων τους οι ηγέτες συμβάλουν στο να νιώσουν οι εργαζόμενοι ότι είναι ελεύθεροι να διαμορφώσουν την εργασία τους ανάλογα με τις ικανότητες και τα ενδιαφέροντα τους. Έτσι για παράδειγμα μια πρακτική θα ήταν οι εργαζόμενοι να είναι σε θέση να διαλέξουν τα πρότζεκτ με τα οποία θα θέλανε να ασχοληθούν και που ταιριάζουν με τις ανάγκες και τις προτιμήσεις τους, ακόμα και τις ομάδες με τις οποίες θα ήθελαν να συνεργαστούν. Η επιλογή αυτή δύναται να προωθήσει και τους προσωπικούς στόχους τους σχετικά με την εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους. Ακόμη, η δυνατότητα αλλαγής της σχεδίασης της εργασίας, οι προσφερόμενοι πόροι και η παροχή ευελιξίας αποτελούν σημαντικούς παράγοντες τους οποίους λαμβάνουν υπόψιν τους οι εργαζόμενοι για την πορεία της καριέρας τους.

Επιπροσθέτως, τα εκπαιδευτικά προγράμματα από έμπειρα και εκπαιδευμένα στελέχη καθώς και η συνεχής και εποικοδομητική ανατροφοδότηση από τους προϊσταμένους και τους συναδέλφους, μπορούν να λειτουργήσουν ευεργετικά και να υποδείξουν στον εργαζόμενο τον τρόπο για να τροποποιήσει την εργασία του. Επίσης, οι αξιολογήσεις απόδοσης θα μπορούσαν να εμπεριέχουν κίνητρα και ανταμοιβές για συμμετοχή σε διαδικασίες σχετικές με την τροποποίηση των καθηκόντων και των αρμοδιοτήτων, έχοντας ως αποτέλεσμα από τη μία τη βελτίωση της απόδοσης και από την άλλη την αναγνώριση και την ικανοποίηση που απολαμβάνουν από τέτοιου είδους ενέργειες. Η ανάπτυξη μιας λίστας επιτυχημένων πρακτικών εργασιακής σμίλευσης θα μπορούσε να αποτελέσει σημείο αφετηρίας και οδηγός για τους υπαλλήλους που

επιθυμούν να προσαρμόσουν την εργασία τους ανάλογα με τις ικανότητες και τις ανάγκες τους (Guan and Frenkel, 2018). Επιπλέον είναι αρκετά σημαντικό από την πλευρά του οργανισμού να υπάρχει το περιθώριο και το ανάλογο πλαίσιο για την εξάσκηση τέτοιων συμπεριφορών, σε συνάρτηση πάντα με τους οργανωσιακούς στόχους.

Ακόμη, η ενθάρρυνση της συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων, η συν εργατικότητα και η ανάληψη πρωτοβουλιών ενισχύει την ελεύθερη έκφραση των απόψεων των υφισταμένων. Η σχέση μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από εμπιστοσύνη, ανοιχτή επικοινωνία και διαφάνεια ώστε ο εργαζόμενος να αισθάνεται ότι δεν θα παρερμηνευθούν οι ιδέες και οι απόψεις του (Wang et al., 2020). Επομένως, ο οργανισμός θα πρέπει να αναπτύξει μια κουλτούρα που να ενθαρρύνει τόσο την οριζόντια όσο και την κάθετη επικοινωνία. Τέτοια παραδείγματα αποτελούν τα προγράμματα που στοχεύουν στην ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των υπαλλήλων και οι τακτικές προσωπικές συναντήσεις προϊσταμένου-υφισταμένου για την έκφραση ανησυχιών και προβλημάτων και την άμεση επίλυση τους.

Παρομοίως, σημαντική είναι η ύπαρξη της έννοιας της ενσωμάτωσης (inclusion) και της αποδοχής της διαφορετικότητας στην κουλτούρα του οργανισμού. Μέσα από αξίες όπως η ισότητα και η δικαιοσύνη, οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η γνώμη τους εισακούγεται όποια και αν είναι και ότι είναι ισάξια με τις υπόλοιπες. Αισθάνονται, με λίγα λόγια, υπολογίσιμα μέλη του οργανισμού και ότι η συνεισφορά τους αναγνωρίζεται, συνεπώς αυξάνεται και η ικανοποίησή τους. Ακόμη έτσι δημιουργείται το κατάλληλο κλίμα για την συνύπαρξη και την εκδήλωση πολλών και διαφορετικών ιδεών οι οποίες μπορούν να λειτουργήσουν ως όχημα για την εκδήλωση καινοτόμων συμπεριφορών, τη δημιουργική επίλυση προβλημάτων και την επιτυχή αντιμετώπιση των αλλαγών που προκύπτουν.

Τέλος, ενδυναμωτικές συμπεριφορές, όπως η καθοδήγηση από έμπειρα στελέχη και τα προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης των εργαζομένων συμβάλλουν στη στρατηγική σχεδίαση της καριέρας τους και κατά επέκταση στην ικανοποίησή τους από αυτή. Τέτοια προγράμματα και ενέργειες ευνοούν όχι μόνο τον εργαζόμενο, αλλά και γενικότερα τον οργανισμό καθώς αυξάνεται η ελκυστικότητα του ως επιθυμητός εργοδότης (employer branding), έχοντας ως αποτέλεσμα την προσέλκυση και τη

διατήρηση ταλαντούχων υποψηφίων και εργαζομένων. Έτσι ο οργανισμός αποκτά ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

5.3 Περιορισμοί και Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Όπως όλες οι έρευνες, έτσι και η παρούσα, υπόκεινται σε ορισμένους περιορισμούς, οι οποίοι θα πρέπει να ληφθούν υπόψιν κατά την ανάγνωση της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας.

Αρχικά, όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, το δείγμα της έρευνας αφορούσε εργαζομένους στον κλάδο των Super Market που εδρεύουν στην Ελλάδα. Σε διαφορετικούς κλάδους εργασίας, η συμπεριφορά, τόσο των εργαζομένων όσο και των προϊσταμένων, καθώς επίσης και ο τρόπος που αντιλαμβάνονται την εργασίας τους, μπορεί να διαφέρει, γεγονός που επηρεάζει τις απαντήσεις του δείγματος και κατά επέκταση τα αποτελέσματα της έρευνας. Παρομοίως, δεδομένου του γεγονότος ότι η έρευνα πραγματοποιήθηκε στην Ελλάδα, όπου οι οικονομικές και κοινωνικές εξελίξεις χαρακτηρίζονται από διάφορες ιδιαιτερότητες, ενδέχεται τα ευρήματα να μην μπορούν να γενικευθούν για άλλες χώρες.

Αναφορικά με τη χρονική στιγμή που πραγματοποιήθηκε η έρευνα, αξίζει να σημειωθεί ότι ήταν σαφώς επηρεασμένη από την έξαρση της πανδημίας COVID-19 σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι συνθήκες που επέβαλλε η πανδημία καθώς και τα γενικευμένα lockdown είναι πιθανό να επηρέασαν σε μεγάλο βαθμό τις απαντήσεις. Ειδικά στον τομέα των Super Market, τα οποία παρέμειναν ανοιχτά σε αντίθεση με την υπόλοιπη λιανική, οι αλλαγές ήταν άμεσες και ραγδαίες, αφού υπήρξαν τόσο διευρυμένα ωράρια λόγω του αυξημένου όγκου της εργασίας, όσο και επιβεβλημένες μεταρρυθμίσεις από το κράτος, που αφορούσαν τη λειτουργία με μειωμένο προσωπικό και τηλεργασία.

Αν και τα δεδομένα συλλέχθηκαν από διαφορετικές πηγές, η μέτρηση των μεταβλητών της ενδυναμωτικής ηγεσίας, εργασιακής σμίλευσης, εργασιακής φωνής και ικανοποίησης από την καριέρα πραγματοποιήθηκε με μία έρευνα, το οποίο μπορεί να έχει διογκώσει τις εκτιμήσεις των συσχετισμών μεταξύ των μεταβλητών, εξαιτίας της μεθόδου κοινής διακύμανσης (Common Method Variance). Επιπροσθέτως, λόγω του γεγονότος ότι η φύση των δεδομένων της έρευνας είναι συγχρονική, δεν είναι δυνατόν να διερευνηθεί με απόλυτη ασφάλεια η αιτιότητα των εν λόγω συσχετίσεων.

Τέλος, ένας ακόμα περιορισμός είναι ότι στην παρούσα έρευνα οι απαντήσεις δοθήκανε από τους εργαζομένους με βάση τις υποκειμενικές αντιλήψεις τους για τις συμπεριφορές τους στον εργασιακό τους χώρο, αλλά και για το πως αντιλαμβάνονται οι ίδιοι την πορεία της καριέρας τους. Για να εξαλειφθούν οι όποιες αμφιβολίες αναφορικά με την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων θα μπορούσε να επαναληφθεί η έρευνα με τους ίδιους συμμετέχοντες και με τις ίδιες ερωτήσεις ανά τακτά χρονικά διαστήματα.

Η ύπαρξη των παραπάνω περιορισμών υποδεικνύει ορισμένες σημαντικές προτάσεις για μελλοντική έρευνα. Πέρα από την επανάληψη της έρευνας σε εύλογα χρονικά διαστήματα, πρόσφορο θα ήταν να εξεταστούν και άλλα δείγματα από διαφορετικές χώρες, κλάδους, ακόμα και οργανισμούς, προκειμένου τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα να θεωρηθούν περισσότερο αξιόπιστα και ακριβή. Επιπλέον, ενδιαφέρον θα παρουσίαζε να εξεταστεί το παρόν μοντέλο σε περιοχές με διαφορετικό πολιτιστικό υπόβαθρο. Οι εργαζόμενοι αναλόγως την κουλτούρα της χώρας μπορούν να αντιληφθούν με διαφορετικό τρόπο το κάθε στυλ ηγεσίας και να αντιδράσουν σε αυτές πολύ διαφορετικά σε σύγκριση με άλλες χώρες (Cheong et al., 2019).

Ακόμη μια πρόταση για μελλοντική έρευνα συνιστά η εξέταση του συγκεκριμένου μοντέλου με την προσθήκη επιπλέον μεταβλητών, είτε ως μεσολαβητές (mediators) είτε ως ρυθμιστές (moderators) των μεταξύ τους σχέσεων. Για παράδειγμα, θα μπορούσε να μελετηθεί η αυτονομία (job autonomy) ως μεσολαβητής ή ρυθμιστής της σχέσης ενδυναμωτικής ηγεσίας με την εργασιακή σμίλευση καθώς και με την εργασιακή φωνή. Παρομοίως, θα μπορούσαν να προστεθούν στο μοντέλο παράγοντες όπως η ψυχολογική ασφάλεια (psychological safety), η εμπιστοσύνη (trust) και η καινοτόμα εργασιακή συμπεριφορά (innovative work behavior).

5.4 Επίλογος

Συνοψίζοντας, η ενδυναμωτική ηγεσία αποτελεί ένα σύγχρονο στυλ ηγεσίας που έχει προσελκύσει και συνεχίζει να προσελκύει το ενδιαφέρον των ερευνητών και των ακαδημαϊκών παγκοσμίως, λόγω των πολλά υποσχόμενων ευρημάτων σχετικά με την επίδραση της στους εργαζομένους και κατά επέκταση στον οργανισμό. Μέσω της παρούσας διπλωματικής εργασίας επιχειρήθηκε να διερευνηθεί η σχέση της με την εργασιακή σμίλευση και φωνή, αλλά και η σχέση αυτών των δύο μεταβλητών με την

ικανοποίηση των εργαζομένων από την καριέρα τους, σε εργαζομένους στον κλάδο των Super Market στην Ελλάδα. Τα ευρήματα της έρευνας φαίνεται να συμβάλουν στην παρούσα βιβλιογραφία υποδεικνύοντας τη σημαντική συνεισφορά της ενδυναμωτικής ηγεσίας όχι μόνο στην εργασιακή συμπεριφορά του εργαζομένου αλλά και τις συνέπειες αυτών των συμπεριφορών στην καριέρα του.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ (REFERENCES)

Ξενόγλωσση

Ahearne, M., Mathieu, J. and Rapp, A., 2005. To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *The Journal of Applied Psychology*, 90(5), pp.945–955.

Albrecht, S.L. and Andretta, M., 2011. The influence of empowering leadership, empowerment and engagement on affective commitment and turnover intentions in community health service workers: Test of a model. *Leadership in Health Services*, 24(3), pp.228–237.

Amabile, T.M., Schatzel, E.A., Moneta, G.B. and Kramer, S.J., 2004. Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15(1), pp.5–32.

Amundsen, S. and Martinsen, Ø.L., 2014a. Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, 25(3), pp.487–511.

Amundsen, S. and Martinsen, Ø.L., 2014b. Self–other agreement in empowering leadership: Relationships with leader effectiveness and subordinates' job satisfaction and turnover intention. *The Leadership Quarterly*, 25(4), pp.784–800.

Amundsen, S. and Martinsen, Ø.L., 2015. Linking Empowering Leadership to Job Satisfaction, Work Effort, and Creativity: The Role of Self-Leadership and Psychological Empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(3), pp.304–323.

Antonakis, J., Fenley, M. and Liechti, S., 2012. Learning charisma. Transform yourself into the person others want to follow. *Harvard business review*, 90, pp.127–30, 147.

Argyris, C., 1998. Empowerment: the emperor's new clothes. *Harvard Business Review*, 76(3), pp.98–105.

- Arnold, J.A., Arad, S., Rhoades, J.A. and Drasgow, F., 2000. The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), pp.249–269.
- Arthur, M.B., Khapova, S.N. and Wilderom, C.P.M., 2005. Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), pp.177–202.
- Avolio, B., Walumbwa, F. and Weber, T.J., 2009. Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. p.30.
- Bakker, A.B. and Demerouti, E., 2007a. The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), pp.309–328.
- Bakker, A.B. and Demerouti, E., 2007b. The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), pp.309–328.
- Bakker, A.B., Tims, M. and Derks, D., 2012. Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65(10), pp.1359–1378.
- Bandura, A., 1977. *Social learning theory*. Englewood Cliffs: NJ: Prentice–Hall.
- Bandura, A., 1986. *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. Englewood Cliffs, NJ, US: Prentice-Hall, Inc.pp.xiii, 617.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J., 1997. *Full range of leadership development: Manual for the multi-factor leadership questionnaire*. California: Mind garden.
- Bass, B.M. and Bass, R., 2009. *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Simon and Schuster.
- Bass, B.M. and Steidlmeier, P., 1999. Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), pp.181–217.
- Bass, B.M., Waldman, D.A., Avolio, B.J. and Bebb, M., 1987. Transformational Leadership and the Falling Dominoes Effect. *Group & Organization Studies*, 12(1), pp.73–87.

Bennis, W., Bennis, W.G. and Nanus, B., 1985. *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. Harper & Row.

Bennis, W.G. and Nanus, B., 1985. *Leaders : the strategies for taking charge*. [online] New York : Harper & Row. Available at: <<http://archive.org/details/leadersstrategi00benn>> [Accessed 28 Nov. 2020].

Berg, J.M., Wrzesniewski, A. and Dutton, J.E., 2010. Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2–3), pp.158–186.

Biemann, T., Kearney, E. and Marggraf, K., 2015. Empowering leadership and managers' career perceptions: Examining effects at both the individual and the team level. *The Leadership Quarterly*, 26(5), pp.775–789.

Blake, R.R. and Mouton, J.S., 1964. *The Managerial Grid*. Houston: TX, Gulf.

Bobbio, A., Bellan, M. and Manganelli, A.M., 2012. Empowering leadership, perceived organizational support, trust, and job burnout for nurses: A study in an Italian general hospital. *Health Care Management Review*, 37(1), pp.77–87.

Brown, M.E. and Treviño, L.K., 2006. Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), pp.595–616.

Brown, M.E., Treviño, L.K. and Harrison, D.A., 2005. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), pp.117–134.

Budd, J.W., Gollan, P.J. and Wilkinson, A., 2010. New approaches to employee voice and participation in organizations. *Human Relations*, 63(3), pp.303–310.

Burns, J.M., 1978. *Leadership*. New York: NY: Harper & Row.

Burris, E., Detert, J. and Romney, A., 2013. Speaking Up vs. Being Heard: The Disagreement Around and Outcomes of Employee Voice. *Organization Science*, 24, pp.22–38.

- Chen, G., Sharma, P.N., Edinger, S.K., Shapiro, D.L. and Farh, J.-L., 2011. Motivating and demotivating forces in teams: Cross-level influences of empowering leadership and relationship conflict. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), pp.541–557.
- Chen, Y.F. and Tjosvold, D., 2006. Participative Leadership by American and Chinese Managers in China: The Role of Relationships*. *Journal of Management Studies*, 43(8), pp.1727–1752.
- Cheong, M., Spain, S.M., Yammarino, F.J. and Yun, S., 2016. Two faces of empowering leadership: Enabling and burdening. *The Leadership Quarterly*, 27(4), pp.602–616.
- Cheong, M., Yammarino, F.J., Dionne, S.D., Spain, S.M. and Tsai, C.-Y., 2019. A review of the effectiveness of empowering leadership. *The Leadership Quarterly*, 30(1), pp.34–58.
- Colquitt, J.A., Wesson, M.J. and LePine, J.A., 2018. *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. McGraw-Hill Education.
- Conger, J.A., 1989. Leadership: The Art of Empowering Others. *Academy of Management Perspectives*, 3(1), pp.17–24.
- Conger, J.A. and Kanungo, R.N., 1988. The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13(3), pp.471–482.
- Conger, J.A. and Kanungo, R.N., 1998. *Charismatic Leadership in Organizations*. SAGE Publications.
- Cortina, L.M. and Magley, V.J., 2003. Raising voice, risking retaliation: Events following interpersonal mistreatment in the workplace. *Journal of Occupational Health Psychology*, pp.247–265.
- Dansereau, F., Graen, G. and Haga, W.J., 1975. A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), pp.46–78.
- Demerouti, E., 2014. Design Your Own Job Through Job Crafting. *European Psychologist*, 19, pp.237–247.

Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. and Schaufeli, W.B., 2001. The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), pp.499–512.

Derue, D.S., Nahrgang, J.D., Wellman, N. and Humphrey, S.E., 2011. Trait and Behavioral Theories of Leadership: An Integration and Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Personnel Psychology*, 64(1), pp.7–52.

Detert, J.R. and Burris, E.R., 2007. Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open? *Academy of Management Journal*, 50(4), pp.869–884.

Dewettinck, K. and van Ameijde, M., 2011. Linking leadership empowerment behaviour to employee attitudes and behavioural intentions: Testing the mediating role of psychological empowerment. *Personnel Review*, 40(3), pp.284–305.

van Dierendonck, D., 2011. Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37(4), pp.1228–1261.

Dubbelt, L., Demerouti, E. and Rispens, S., 2019. The value of job crafting for work engagement, task performance, and career satisfaction: longitudinal and quasi-experimental evidence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(3), pp.300–314.

Dundon, T., Wilkinson *, A., Marchington, M. and Ackers, P., 2004. The meanings and purpose of employee voice. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6), pp.1149–1170.

Dutton, J.E. and Wrzesniewski, A., 2020. What Job Crafting Looks Like. *Harvard Business Review*, (2).

Emery, F., 1995. Participative design: effective, flexible and successful, now!. *The Journal for Quality and Participation*, 18(1), pp.6–9.

Epitropaki, O. and Martin, R., 1999. The impact of relational demography on the quality of leader-member exchanges and employees' work attitudes and well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(2), pp.237–240.

Erdogan, B., Liden, R.C. and Kraimer, M.L., 2006. Justice and Leader-Member Exchange: The Moderating Role of Organizational Culture. *Academy of Management Journal*, 49(2), pp.395–406.

Erez, M. and Arad, R., 1986. Participative goal-setting: Social, motivational, and cognitive factors. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), pp.591–597.

Esteves, T. and Pereira Lopes, M., 2017. Leading to Crafting: The Relation Between Leadership Perception and Nurses' Job Crafting. *Western Journal of Nursing Research*, 39(6), pp.763–783.

Fiedler, F.E., 1967. *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill.

Forrester, R., 2000. Empowerment: Rejuvenating a Potent Idea. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 14(3), pp.67–80.

Gao, A. and Jiang, J., 2019. Perceived Empowering Leadership, Harmonious Passion, and Employee Voice: The Moderating Role of Job Autonomy. *Frontiers in Psychology*, [online] 10. Available at: <<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2019.01484/full>> [Accessed 18 Dec. 2020].

Gao, L., Janssen, O. and Shi, K., 2011. Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *The Leadership Quarterly*, 22(4), pp.787–798.

Gerstner, C.R. and Day, D., 1997. Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, pp.827–844.

Gkorezis, P., 2016. Principal empowering leadership and teacher innovative behavior: a moderated mediation model. *International Journal of Educational Management*, 30(6), pp.1030–1044.

Gorden, W.I., Infante, D.A. and Graham, E.E., 1988. Corporate conditions conducive to employee voice: A subordinate perspective. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1(2), pp.101–111.

Graen, G.B. and Uhl-Bien, M., 1995. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years:

Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), pp.219–247.

Greenhaus, J.H., Parasuraman, S. and Wormley, W.M., 1990. Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes. *The Academy of Management Journal*, 33(1), pp.64–86.

Greenleaf, R.K., 2002. *Servant Leadership: A Journey Into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.

Guan, X. and Frenkel, S., 2018. How HR practice, work engagement and job crafting influence employee performance. *Chinese Management Studies*, 12, pp.591–607.

Hackman, J.R. and Oldham, G.R., 1976. Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Performance*, 16(2), pp.250–279.

Hakimi, N., Knippenberg, D.V. and Giessner, S., 2010. Leader Empowering Behaviour: The Leader's Perspective. *British Journal of Management*, 21(3), pp.701–716.

Harris, K.J., Wheeler, A.R. and Kacmar, K.M., 2009. Leader–member exchange and empowerment: Direct and interactive effects on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *The Leadership Quarterly*, 20(3), pp.371–382.

Harris, T.B., Li, N., Boswell, W.R., Zhang, X. and Xie, Z., 2014. Getting What's New from Newcomers: Empowering Leadership, Creativity, and Adjustment in the Socialization Context. *Personnel Psychology*, 67(3), pp.567–604.

Hayes, A.F., 2017. *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based analysis*. Guilford Press.

Hayes, A.F., Montoya, A.K. and Rockwood, N.J., 2017. The analysis of mechanisms and their contingencies: PROCESS versus structural equation modeling. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 25(1), pp.76–81.

Hersey, P. and Blanchard, K.H., 1969. Management of Organizational Behavior. *Academy of Management Journal*, 12(4), pp.526–526.

Hirschman, A.O., 1970. *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge: MA: Harvard University Press.

- Hofstede, G., 1985. The Interaction Between National and Organizational Value Systems[1]. *Journal of Management Studies*, 22(4), pp.347–357.
- Hon, A.H.Y., 2011. Enhancing employee creativity in the Chinese context: The mediating role of employee self-concordance. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), pp.375–384.
- Jawahar, I.M. and Liu, Y., 2016. Proactive personality and citizenship performance: The mediating role of career satisfaction and the moderating role of political skill. *Career Development International*, 21, pp.378–401.
- Judge, T.A., Cable, D.M., Boudreau, J.W. and Bretz, R.D., 1995. An Empirical Investigation of the Predictors of Executive Career Success. *Personnel Psychology*, 48(3), pp.485–519.
- Judge, T.A., Higgins, C.A., Thoresen, C.J. and Barrick, M.R., 1999. The Big Five Personality Traits, General Mental Ability, and Career Success Across the Life Span. *Personnel Psychology*, 52(3), pp.621–652.
- Kanter, R.M., 1977. *Men and Women of the Corporation*. [online] New York: Basic Books. Available at: <<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=10807>> [Accessed 30 Nov. 2020].
- Kim, M. and Beehr, T., 2017. Directing our own careers, but getting help from empowering leaders. *Career Development International*, 22.
- Kim, M. and Beehr, T.A., 2018. Can Empowering Leaders Affect Subordinates' Well-Being and Careers Because They Encourage Subordinates' Job Crafting Behaviors? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(2), pp.184–196.
- Kim, M. and Beehr, T.A., 2019. The power of empowering leadership: allowing and encouraging followers to take charge of their own jobs. *The International Journal of Human Resource Management*, 0(0), pp.1–34.
- Kim, M., Beehr, T.A. and Prewett, M.S., 2018. Employee Responses to Empowering Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(3), pp.257–276.

Kirkman, B.L. and Rosen, B., 1999. BEYOND SELF-MANAGEMENT: ANTECEDENTS AND CONSEQUENCES OF TEAM EMPOWERMENT. *Academy of Management Journal*, 42(1), pp.58–74.

Kirkpatrick, S.A. and Locke, E.A., 1996. Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes.

Kloutsiniotis, P.V. and Mihail, D.M., 2020. Is it worth it? Linking perceived high-performance work systems and emotional exhaustion: The mediating role of job demands and job resources. *European Management Journal*, 38(4), pp.565–579.

van Knippenberg, D., 2012. *The Oxford Handbook of Personality and Social Psychology*. [online] *The Oxford Handbook of Personality and Social Psychology*. Oxford University Press. Available at: <<https://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780195398991.001.0001/oxfordhb-9780195398991>> [Accessed 4 Dec. 2020].

Knippenberg, D. van, Giessner, S.R., Sleebos, E. and Ginkel, W.P. van, n.d. A motivated information processing perspective on the antecedents of empowering leadership. *Journal of Applied Social Psychology*, [online] n/a(n/a). Available at: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/jasp.12718>> [Accessed 4 Dec. 2020].

Konczak, L.J., Stelly, D.J. and Trusty, M.L., 2000. Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), pp.301–313.

Kotter, J.P., 1990. *Force For Change: How Leadership Differs from Management*. Free Press.

Kotter, J.P., 1996. *Leading Change*. Harvard Business School Press.

Kraimer, M.L., Seibert, S.E., Wayne, S.J., Liden, R.C. and Bravo, J., 2011. Antecedents and outcomes of organizational support for development: the critical role of career opportunities. *The Journal of Applied Psychology*, 96(3), pp.485–500.

Kristof-Brown, A.L., 2000. Perceived applicant fit: Distinguishing between recruiters' perceptions of person–job and person–organization fit. *Personnel Psychology*, 53(3), pp.643–671.

Leach, D.J., Wall, T.D. and Jackson, P.R., 2003. The effect of empowerment on job knowledge: An empirical test involving operators of complex technology. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(1), pp.27–52.

Lee, A., Willis, S. and Tian, A.W., 2018. Empowering leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, mediation, and moderation. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), pp.306–325.

Liang, J., Farh, C.I.C. and Farh, J.-L., 2012. Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive Voice: A Two-Wave Examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), pp.71–92.

Liden, R.C., Wayne, S.J., Zhao, H. and Henderson, D., 2008. Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), pp.161–177.

Liu, W., Lepak, D.P., Takeuchi, R. and Jr, H.P.S., 2003. Matching leadership styles with employment modes: strategic human resource management perspective. *Human Resource Management Review*, 13(1), pp.127–152.

Locke, E.A. and Latham, G.P., 1990. *A theory of goal setting & task performance*. A theory of goal setting & task performance. Englewood Cliffs, NJ, US: Prentice-Hall, Inc.pp.xviii, 413.

London, M., 1993. Relationships between career motivation, empowerment and support for career development. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66(1), pp.55–69.

Lorinkova, N.M., Pearsall, M.J. and Sims, H.P., 2012. Examining the Differential Longitudinal Performance of Directive versus Empowering Leadership in Teams. *Academy of Management Journal*, 56(2), pp.573–596.

Lyons, P., 2008. The crafting of jobs and individual differences. *Journal of Business and Psychology*, 23(1–2), pp.25–36.

Madrid, H.P., Patterson, M.G. and Leiva, P.I., 2015. Negative core affect and employee silence: How differences in activation, cognitive rumination, and problem-solving demands matter. *Journal of Applied Psychology*, 100(6), pp.1887–1898.

- Manz, C. and Sims, H., 1991. SuperLeadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics*, 19, pp.18–35.
- Manz, C.C., 1986. Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations. *Academy of Management Review*, 11(3), pp.585–600.
- Manz, C.C. and Sims, H.P., 1987. Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self- Managing Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 32(1), pp.106–129.
- Margolis, J.A. and Ziegert, J.C., 2016. Vertical flow of collectivistic leadership: An examination of the cascade of visionary leadership across levels. *The Leadership Quarterly*, 27(2), pp.334–348.
- Martin, S.L., Liao, H. and Campbell, E.M., 2013. Directive versus empowering leadership: A field experiment comparing impacts on task proficiency and proactivity. *Academy of Management Journal*, 56(5), pp.1372–1395.
- Maynes, T.D. and Podsakoff, P.M., 2014. Speaking more broadly: An examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), pp.87–112.
- McCabe, D. and Lewin, D., 1992. Employee voice: A human resource management perspective. *California Management Review*, 34(3), pp.112–123.
- McClellan, E.J., Burris, E.R. and Detert, J.R., 2012. When Does Voice Lead to Exit? It Depends on Leadership. *Academy of Management Journal*, 56(2), pp.525–548.
- Menon, S., 2001. Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach. *Applied Psychology*, 50(1), pp.153–180.
- Morrison, E.W., 2011. Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research. *Academy of Management Annals*, 5(1), pp.373–412.
- Morrison, E.W., 2014. Employee Voice and Silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), pp.173–197.

Morrison, E.W. and Milliken, F.J., 2000. Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *The Academy of Management Review*, 25(4), pp.706–725.

Ng, T.W.H., Eby, L.T., Sorensen, K.L. and Feldman, D.C., 2005. Predictors of Objective and Subjective Career Success: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 58(2), pp.367–408.

Northouse, P.G., 2018. *Leadership: Theory and Practice*. Eighth edition ed. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Nunnally, J.C., 1978. *Psychometric Theory*. McGraw-Hill.

Offermann, L.R. and Hellmann, P.S., 2016. Culture's Consequences for Leadership Behavior: National Values in Action. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. [online] Available at: <<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0022022197283008>> [Accessed 4 Dec. 2020].

Ou, A.Y., Tsui, A.S., Kinicki, A.J., Waldman, D.A., Xiao, Z. and Song, L.J., 2014. Humble chief executive officers' connections to top management team integration and middle managers' responses. *Administrative Science Quarterly*, 59(1), pp.34–72.

Parker, S.K. and Collins, C.G., 2010. Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors. *Journal of Management*, 36(3), pp.633–662.

Pearce, C. and Sims, H., 2002. Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6, pp.172–197.

Pearce, C.L., Sims, H.P., Cox, J.F., Ball, G., Schnell, E., Smith, K.A. and Trevino, L., 2003. Transactors, transformers and beyond: A multi-method development of a theoretical typology of leadership. *Journal of Management Development*, 22(4), pp.273–307.

Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M.C.W., Schaufeli, W.B. and Hetland, J., 2012. Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), pp.1120–1141.

- Petrou, P., Demerouti, E. and Schaufeli, W.B., 2018. Crafting the Change: The Role of Employee Job Crafting Behaviors for Successful Organizational Change. *Journal of Management*, 44(5), pp.1766–1792.
- Robbins, S.P. and Judge, T.A., 2011. *Organizational Behavior*. 11th ed. Pearson Education.
- Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S. and Camerer, C., 1998. Not So Different After All: A Cross-Discipline View Of Trust. *Academy of Management Review*, 23(3), pp.393–404.
- Rudolph, C.W., Katz, I.M., Lavigne, K.N. and Zacher, H., 2017. Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102, pp.112–138.
- Schermerhorn, J.R., 2011. *Introduction to Management*. John Wiley & Sons.
- Seibert, S.E., Crant, J.M. and Kraimer, M.L., 1999. Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), pp.416–427.
- Seibert, S.E. and Kraimer, M.L., 2001. The five-factor model of personality and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 58(1), pp.1–21.
- Seibert, S.E., Kraimer, M.L. and Crant, J.M., 2001. What Do Proactive People Do? A Longitudinal Model Linking Proactive Personality and Career Success. *Personnel Psychology*, 54(4), pp.845–874.
- Seibert, S.E., Silver, S.R. and Randolph, W.A., 2004. Taking Empowerment to the Next Level: A Multiple-Level Model of Empowerment, Performance, and Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), pp.332–349.
- Seibert, S.E., Wang, G. and Courtright, S.H., 2011. Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), pp.981–1003.
- Sharma, P.N. and Kirkman, B.L., 2015. Leveraging Leaders: A Literature Review and Future Lines of Inquiry for Empowering Leadership Research. *Group & Organization Management*, 40(2), pp.193–237.

Sims, H., Faraj, S. and Yun, S., 2009. When should a leader be directive or empowering? How to develop your own situational theory of leadership. *Business Horizons*, 52, pp.149–158.

Slåtten, T., Goran, S. and Sviri, S., 2011. Empowering leadership and the influence of a humorous work climate on service employees' creativity and innovative behaviour in frontline service jobs. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 3, pp.267–284.

Spreitzer, G.M., 1995. Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), pp.1442–1465.

Srivastava, A., Bartol, K.M. and Locke, E.A., 2006. Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), pp.1239–1251.

Stogdill, R.M., 1948. Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *The Journal of Psychology*, 25(1), pp.35–71.

Strauss, K., Griffin, M.A. and Parker, S.K., 2012. Future work selves: How salient hoped-for identities motivate proactive career behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), pp.580–598.

Tang, G., Chen, Y., Knippenberg, D. van and Yu, B., 2020. Antecedents and consequences of empowering leadership: Leader power distance, leader perception of team capability, and team innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 41(6), pp.551–566.

Tangirala, S. and Ramanujam, R., 2012. Ask and You Shall Hear (but Not Always): Examining the Relationship Between Manager Consultation and Employee Voice. *Personnel Psychology*, 65(2), pp.251–282.

Tavakol, M. and Dennick, R., 2011. Making Sense of Cronbach's Alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, pp.53–55.

Tekleab, A.G., Sims, H.P., Yun, S., Tesluk, P.E. and Cox, J., 2008. Are We On the Same Page? Effects of Self-Awareness of Empowering and Transformational Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(3), pp.185–201.

- Thomas, K.W. and Velthouse, B.A., 1990. Cognitive Elements of Empowerment: An “Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), pp.666–681.
- Thorenson, E.E. and Mahoney, M.J., 1974. *Behavioral self-control*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Thun, S. and Bakker, A.B., 2018. Empowering leadership and job crafting: The role of employee optimism. *Stress and Health*, 34(4), pp.573–581.
- Tims, M. and Bakker, A.B., 2010. Job crafting: towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), pp.1–9.
- Tims, M., Bakker, A.B. and Derks, D., 2012. Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), pp.173–186.
- Tims, M., Bakker, A.B. and Derks, D., 2013. The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), pp.230–240.
- Tims, M., Derks, D. and Bakker, A.B., 2016. Job crafting and its relationships with person–job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 92, pp.44–53.
- Vakola, M. and Bouradas, D., 2005. Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), pp.441–458.
- Van Dyne, L., Ang, S. and Botero, I.C., 2003. Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs*. *Journal of Management Studies*, 40(6), pp.1359–1392.
- Van Dyne, L. and LePine, J.A., 1998. Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity. *The Academy of Management Journal*, 41(1), pp.108–119.
- Vecchio, R.P., Justin, J.E. and Pearce, C.L., 2010. Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. *The Leadership Quarterly*, 21(3), pp.530–542.

Walker, C.A., 2015. New Managers Need a Philosophy About How They'll Lead. *Harvard Business Review*, pp.1–4.

Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T. and Peterson, S., 2008. Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure†. *Journal of Management*, 34, pp.89–126.

Wang, H., Li, P. and Chen, S., 2020. The Impact of Social Factors on Job Crafting: A Meta-Analysis and Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(21), p.8016.

Wang, S., De Pater, I.E., Yi, M., Zhang, Y. and Yang, T.-P., 2020. Empowering leadership: employee-related antecedents and consequences. *Asia Pacific Journal of Management*. [online] Available at: <<https://doi.org/10.1007/s10490-020-09734-w>> [Accessed 4 Dec. 2020].

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

Whiting, S.W., Maynes, T.D., Podsakoff, N.P. and Podsakoff, P.M., 2012. Effects of message, source, and context on evaluations of employee voice behavior. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), pp.159–182.

Whiting, S.W., Podsakoff, P.M. and Pierce, J.R., 2008. Effects of task performance, helping, voice, and organizational loyalty on performance appraisal ratings. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), pp.125–139.

Wrzesniewski, A. and Dutton, J.E., 2001. Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *Academy of Management Review*, 26(2), pp.179–201.

Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. and Schaufeli, W.B., 2009. Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), pp.183–200.

Yoon, H.J., 2012. *Predicting employee voice behavior: an exploration of the roles of empowering leadership, power distance, organizational learning capability, and sense of empowerment in Korean organizations*. [online] Available at: <<http://conservancy.umn.edu/handle/11299/130468>> [Accessed 7 Dec. 2020].

Yulk, G., 2009. *Leadership in organizations*. 6th ed. Upper Saddle River: NJ: Pearson-Prentice Hall.

Zhang, X. and Bartol, K.M., 2010. Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), pp.107–128.

Zhang, X. and Zhou, J., 2014. Empowering leadership, uncertainty avoidance, trust, and employee creativity: Interaction effects and a mediating mechanism. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 124(2), pp.150–164.

Ελληνική

Βάμβουκας, Μ., 2007. *Εισαγωγή στην Ψυχοπαιδαγωγική Έρευνα και Μεθοδολογία*. 8η Έκδοση ed. Αθήνα: Εκδόσεις Γρηγόρης.

Μπουραντάς, Δ., 2005. *Ηγεσία-Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ



Ευτυχία Κ. Γραμμένου

Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια του Π.Μ.Σ στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Σας παρακαλούμε να αφιερώσετε λίγα λεπτά από το χρόνο σας για τη συμπλήρωση του παρακάτω ερωτηματολογίου. Η έρευνα πραγματοποιείται στα πλαίσια εκπόνησης διπλωματικής εργασίας του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και αποσκοπεί στη διερεύνηση της εργασιακής συμπεριφοράς στους οργανισμούς. Παρακαλούμε να απαντήσετε με ειλικρίνεια σε όλες τις ερωτήσεις, λαμβάνοντας υπόψιν ότι **δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις.**

Οι απαντήσεις σας είναι **αυστηρά εμπιστευτικές** και δεν πρόκειται να χρησιμοποιηθούν για άλλους σκοπούς πέρα από αυτούς της έρευνας. Το ερωτηματολόγιο είναι **ανώνυμο** και έτσι δε μπορούν να συνδεθούν οι απαντήσεις με συγκεκριμένα πρόσωπα και οργανισμούς.

Σας ευχαριστούμε πολύ για τη συνεργασία σας!

Οκτώβριος 2020

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Παρακαλώ συμπληρώστε τα παρακάτω στοιχεία.
Βάλτε ένα (x) στο αντίστοιχο τετραγωνάκι.

ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο

Άνδρας

Γυναίκα

2. Ηλικία

3. Επίπεδο εκπαίδευσης

Απόφοιτος Γυμνασίου/ Λυκείου

Απόφοιτος Τ.Ε.Ι.

Απόφοιτος Α.Ε.Ι.

Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου

Άλλο: _____

ΕΡΓΑΣΙΑ

4. Το καθεστώς εργασίας σας:

Μόνιμος/η

Συμβασιούχος/α

Εκπαιδευόμενος/η

Άλλο

5. Χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας

_____ χρόνια

6. Χρόνος προϋπηρεσίας στην παρούσα επιχείρηση

_____ χρόνια

Παρακαλώ κυκλώστε το τετραγωνάκι που αντιστοιχεί στο βαθμό συμφωνίας/διαφωνίας σας με τις παρακάτω προτάσεις.

Ενδυναμωτική Ηγεσία

| 1. | Ο/Η προϊστάμενος/η μου... | Διαφωνώ απόλυτα | Διαφωνώ | Ούτε συμφωνώ, Ούτε διαφωνώ | Συμφωνώ | Συμφωνώ απόλυτα |
|----|--|-----------------|---------|----------------------------|---------|-----------------|
| | Με ενθαρρύνει να βρίσκω λύσεις στα προβλήματα μου χωρίς τη δική του/της συμβολή | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Με παροτρύνει να παίρνω ευθύνες από μόνος/η μου | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Με συμβουλεύει να λύνω τα προβλήματα όταν εμφανίζονται χωρίς να παίρνω πάντα την έγκρισή του/της | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Με ενθαρρύνει να αναζητώ λύσεις χωρίς την επίβλεψή του/της | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Με παροτρύνει να αντιμετωπίζω τα προβλήματα ως ευκαιρίες και όχι ως εμπόδια | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Με συμβουλεύει να αναζητώ ευκαιρίες στα προβλήματα που αντιμετωπίζω | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Με ενθαρρύνει να βλέπω την αρνητική απόδοση ως ευκαιρία να μάθω | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Με παροτρύνει να εργάζομαι ως ομάδα με τους άλλους συναδέλφους μου | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Με ενθαρρύνει να συνεργάζομαι με τους άλλους συναδέλφους μου | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Με συμβουλεύει να συντονίζω τις προσπάθειες μου με αυτές των άλλων συναδέλφων μου | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Ικανοποίηση από την Καριέρα

| 2. | Είμαι ικανοποιημένος/η... | Διαφωνώ απόλυτα | Διαφωνώ | Ούτε συμφωνώ, Ούτε διαφωνώ | Συμφωνώ | Συμφωνώ απόλυτα |
|----|---|-----------------|---------|----------------------------|---------|-----------------|
| | Από όσα έχω πετύχει στην καριέρα μου | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Από την πρόοδο που έχω κάνει σχετικά με την επίτευξη των στόχων μου που έχουν να κάνουν με την καριέρα μου γενικότερα | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| Από την πρόοδο που έχω κάνει σχετικά με την επίτευξη των στόχων μου που έχουν να κάνουν με το εισόδημα | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Από την πρόοδο που έχω κάνει σχετικά με την επίτευξη των στόχων μου που έχουν να κάνουν με την ανέλιξή μου | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Με την πρόοδο που έχω κάνει σχετικά με την επίτευξη των στόχων μου που έχουν να κάνουν με την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Εργασιακή Φωνή

| 3. | Συνήθως στη δουλειά... | Διαφωνώ απόλυτα | Διαφωνώ | Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ | Συμφωνώ | Συμφωνώ απόλυτα |
|----|---|-----------------|---------|----------------------------|---------|-----------------|
| | Εισηγούμαι προτάσεις για θέματα που επηρεάζουν την εργασία μου | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Μεταφέρω την άποψη μου για εργασιακά ζητήματα στους άλλους | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Εκφέρω τη γνώμη μου για ιδέες σχετικά με την αλλαγή των διαδικασιών | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Παρακαλώ κυκλώστε το τετραγωνάκι που αντιστοιχεί στο βαθμό συχνότητας των παρακάτω προτάσεων.

Εργασιακή Σμίλευση

| 4. | Ποτέ | Σπάνια | Μερικές φορές | Συχνά | Πάντα |
|---|------|--------|---------------|-------|-------|
| Ζητώ από τους άλλους πληροφόρηση σχετικά με την εργασιακή μου απόδοσή | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ζητώ συμβουλές από τους συναδέλφους μου | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ζητώ συμβουλές από τον/την προϊστάμενο/η μου | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Προσπαθώ να μαθαίνω νέα πράγματα στη δουλειά μου | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Έρχομαι σε επαφή με άλλους στη δουλειά (π.χ., συναδέλφους, προϊστάμενο) για να πάρω τις απαραίτητες πληροφορίες που χρειάζομαι για να ολοκληρώσω τα καθήκοντά μου | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Όταν αντιμετωπίζω δυσκολίες ή προβλήματα στη δουλειά μου, τα συζητάω με ανθρώπους από το εργασιακό μου περιβάλλον | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Ζητώ να μου ανατεθούν περισσότερα καθήκοντα όταν τελειώνω με τη δουλειά μου | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ζητώ περισσότερες ευθύνες | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ζητώ περισσότερες «αγγαρείες» | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Φροντίζω ώστε η εργασία μου να είναι λιγότερο απαιτητική σωματικά | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Φροντίζω να επιτελώ λιγότερο απαιτητικά συναισθηματικά καθήκοντα στην εργασία μου | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Διασφαλίζω να είναι η δουλειά μου πνευματικά λιγότερο έντονη | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Προσπαθώ να απλοποιώ την περιπλοκότητα των καθηκόντων μου | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Σας ευχαριστούμε πολύ για τον χρόνο σας και τη συμμετοχή σας στην έρευνα μας.