

ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΗΣ

ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ

**Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ
ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ: Η
ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΕΝΟΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ**

ΜΑΡΙΝΑ Σ. ΖΕΡΒΟΥ
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΑΘΗΝΑ 2017

**Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ
ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ: Η
ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΕΝΟΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ**

ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΗΣ

ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ

**Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ
ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ: Η
ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΕΝΟΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ**

MARINA Σ. ΖΕΡΒΟΥ
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΑΘΗΝΑ 2017

**ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΗΣ**

**ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ-
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ
ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΕΝΟΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ**

MARINA Σ. ΖΕΡΒΟΥ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σε μια εποχή που χαρακτηρίζεται από αστάθεια, υπό την σκιά της οικονομικής ύφεσης και των ραγδαίων αλλαγών, οι οργανισμοί συνεχώς κλυδωνίζονται. Το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να αποτελέσει τον ακρογωνιαίο λίθο ενός οργανισμού προκειμένου να υπερσκελιστούν όλες οι εξωτερικές αντιξοότητες αλλά και τα εσωτερικά “κακώς κείμενα”. Η ηγεσία και η ενδυνάμωση είναι εργαλεία που δύνανται να ενεργοποιήσουν όλο τον διανοητικό και ψυχικό πλούτο που κρύβει η ανθρώπινη ύπαρξη και να παίξουν καταλυτικό ρόλο στη σταθεροποίηση και στην ανάπτυξη ενός οργανισμού μέσω της απόδοσης των εργαζομένων.

Κύριος σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να διερευνήσει σε ένα δημόσιο νοσοκομείο το ρόλο της ηγεσίας στην απόδοση των εργαζομένων και ειδικότερα την ποιότητα της σχέσης που διαμορφώνεται μεταξύ ηγέτη-μέλους και πως αυτή σχετίζεται με την απόδοση των εργαζομένων. Επιπρόσθετα, να διαγνώσει τους ηγετικούς ρόλους που αναπτύσσονται στο συγκεκριμένο εργασιακό περιβάλλον και πως αυτοί οι ρόλοι σχετίζονται με την απόδοση των εργαζομένων. Παράλληλα, διερευνήθηκε η επίδραση της ενδυνάμωσης στην απόδοση των εργαζομένων.

Η έρευνα διενεργήθηκε σε δημόσιο νοσοκομείο, το διάστημα Νοεμβρίου – Δεκεμβρίου 2016 με ποσοστό ανταπόκρισης 84,8%. Τον μελετώμενο πληθυσμό αποτέλεσαν 382 εργαζόμενοι όλων των ειδικοτήτων. Τα δεδομένα συνελέγησαν με τη χρήση ερωτηματολογίων. Η ενδυνάμωση αξιολογήθηκε με το ερωτηματολόγιο της Spreitzer (1995). Η ποιότητα της σχέσης ηγέτη-μέλους (LMX) αξιολογήθηκε με το ερωτηματολόγιο των Graen & Uhl-Bien (1995). Οι ηγετικοί ρόλοι αξιολογήθηκαν με το ερωτηματολόγιο του Quinn (1988). Η απόδοση των εργαζομένων αξιολογήθηκε με το ερωτηματολόγιο των Williams & Anderson (1991).

Το δείγμα είναι στην πλειοψηφία γυναίκες (64,1%), έχει υψηλό μορφωτικό επίπεδο (τριτοβάθμια εκπαίδευση 39,5% και μεταπτυχιακό/διδακτορικό 20,1%). Η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος είναι μόνιμοι υπάλληλοι (70,7%), ενώ πάνω από τον μισό πληθυσμό του δείγματος ανήκει στο νοσηλευτικό και ιατρικό προσωπικό (34,8% και 29,1% αντίστοιχα). Πάνω από το ένα τρίτο του δείγματος (38,2%) έχει συνολική προϋπηρεσία πάνω από 20 έτη. Από την ανάλυση προέκυψε θετική στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στην ενδυνάμωση και την απόδοση των εργαζομένων (in-role και OCB $p < 0,001$). Βρέθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στην ποιότητα της σχέσης ηγέτη-μέλους (LMX) και στην απόδοση των εργαζομένων in-role ($p = 0,002$) και OCB ($p = 0,001$). Επίσης, βρέθηκε θετική στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των ηγετικών ρόλων του παραγωγού, συντονιστή, μεσολαβητή, διευκολυντή, διευθυντή και καινοτόμου και της απόδοσης OCB ($p < 0,005$) των εργαζομένων. Ενώ οι ηγετικοί ρόλοι που παρατηρήθηκαν με τη μεγαλύτερη συχνότητα είναι αυτοί του διευκολυντή (1,6), του διευθυντή (1,4), του συντονιστή (1,4) και του καθοδηγητή (1,0).

Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ενδυναμωμένοι και αυτό επηρεάζει την εργασιακή τους απόδοση τόσο στα προκαθορισμένα από την εργασιακή τους θέση καθήκοντα (in-role), όσο και στην επίδειξη συμπεριφορών εκτός των εργασιακών τους καθηκόντων (OCB), οι οποίες ευνοούν όμως τους συναδέλφους και συνολικά τον οργανισμό. Επίσης, οι προϊστάμενοι και οι άμεσα υφιστάμενοί τους φαίνεται να έχουν αναπτύξει υψηλής ποιότητας σχέσεις (LMX) που επηρεάζουν θετικά την απόδοση των εργαζομένων τόσο σε συμπεριφορές εντός (in-role), όσο και εκτός (OCB) του εργασιακού τους ρόλου. Οι συμπεριφορές των προϊστάμενων που προσανατολίζονται στην

διεκπεραίωση των εργασιών (παραγωγός), στο σχεδιασμό και την υλοποίηση των στόχων (διευθυντής) και στον σχεδιασμό, το συντονισμό και τη διατήρηση των κανόνων (συντονιστής) επηρεάζουν όπως θα αναμενόταν θετικά την απόδοση των εργαζομένων, όσον αφορά τα καθήκοντα εκτός του καθορισμένου εργασιακού τους ρόλου (OCB). Φαίνεται όμως ότι οι εργαζόμενοι επηρεάζονται και από άλλες συμπεριφορές των προϊστάμενων που δεν εστιάζουν στην παραγωγικότητα και αποδοτικότητα όπως η έκφραση καινοτομίας και δημιουργικότητας (καινοτόμος), η διαπραγματευτική ικανότητα με τους ανωτέρους ή το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού (μεσολαβητής), η ενθάρρυνση της ελεύθερης έκφρασης, η δημιουργία ομάδων (διευκολυντής). Σύμφωνα με τους εργαζόμενους σε μεγαλύτερη συχνότητα οι προϊστάμενοί τους παρουσιάζουν συμπεριφορές που εστιάζουν τόσο στην επίτευξη των εργασιακών προσδοκιών (διευθυντής) και τον συντονισμό των εργασιών (συντονιστής), όσο και στην ανθρώπινη αλληλεπίδραση και τις σχέσεις (διευκολυντής, καθοδηγητής).

Λέξεις κλειδιά: ενδυνάμωση, ψυχολογική ενδυνάμωση, ηγεσία, LMX, ηγετικοί ρόλοι, συμπεριφορική πολυπλοκότητα, απόδοση, OCB, extra role, in role, μετασχηματιστική, συναλλακτική, ηθική, υπηρετική, ενδυναμωτική, χαρισματική, αυθεντική, πνευματική ηγεσία.

**NATIONAL AND KAPODISTRIAN UNIVERSITY OF ATHENS
FACULTY OF NURSING**

INTERUNIVERSITY POSTGRADUATE PROGRAM IN HEALTH CARE
MANAGEMENT AND HEALTH CARE INFORMATICS

DISSERTATION

**THE IMPACT OF EMPOWERMENT AND THE ROLE OF LEADERSHIP IN
THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES: A CASE STUDY OF A PUBLIC
HOSPITAL**

BY MARINA S. ZERVOU

SUMMARY

In times of high turmoil, under economic recession and rapid changes regimes, organizations face continuous shocks. Human capital can constitute the cornerstone of an organization, in order to overcome all external obstacles as well as internal dysfunctions. Leadership and empowerment are tools that can activate all spiritual and mental wealth that the human nature incorporates and play a critical role in stabilization and growth of organizations through the employees' performance.

The main purpose of the current study is to examine the role of leadership in the performance of employees in a public hospital and especially the quality of the relationship that is created between leader-member and how this is related with the performance of the employees. Additionally, it aims to explore the leader roles that are developed in this specific working environment and how these are related also with the performance of the employees. At the same time, the impact of the empowerment in the performance of the employees is examined.

The research was conducted in a public hospital, the period between November – December 2016 with a responsive rate of 84,4%. The population under study reached 382 employees of all expertise. The data was collected through the

completion of questionnaires. Empowerment was assessed using Spreitzer's (1995) questionnaire. The quality of the relationship between leader-member (LMX) was assessed using the Graen & Uhl-Bien's (1995) questionnaire. Leadership roles were assessed using Quinn's (1988) questionnaire. The performance of the employees was assessed using Williams & Anderson's (1991) questionnaire.

The sample is comprised of intense women presence (64,1%) and high educational level (university education 39,5%, post-graduate/doctorate education 20,1%). The vast majority of the sample are consisted of permanent employees (70,7%), while over the half of the sample individuals asked, is occupied in medical and nursing specialties (34,8% and 29,1% relatively). Over the third of the sample size (38,2%) retains a total experience over 20 years. Through the analysis of the sample, a positive statistical significant correlation was indicated between empowerment and the performance of the employees (in-role and OCB $p < 0,001$). A statistical significant correlation was also resulted between the quality of leader-member relationship (LMX) and the performance of the in-role employees ($p = 0,002$) and OCB ($p = 0,001$). Also, a positive statistical significant correlation between leader roles of producer, coordinator, broker, facilitator, director and innovator and the OCB performance ($p < 0,005$) of the employees was noticed. Leader roles that were observed with the highest frequency are those of the facilitator (1,6), director (1,4), coordinator (1,4) and mentor (1,0).

Employees feel empowered and this affects their performance in their pre-determined working duties (in-role) as well as in their behavioral demonstration outside of their working duties (OCB), which favor their colleagues and the organization overall. Furthermore, the superiors and their immediate subordinates have developed high quality relationships (LMX) that positively affect the performance of the employees in respect of their inner (in-role) as well as outer (OCB) working role. The behaviors of superiors that are oriented in the processing of works (producer), in the planning and implementation of targets (director) and in planning, coordination and maintenance of rules (coordinator), influence, as it would be expected, positively the performance of the employees, as far as their duties outside of their pre-determined working role (OCB) are concerned. It seems though, that the employees are influenced

by additional superiors' behaviors that are not focused in productivity and performance, like expression of innovation and creativity (innovator), negotiation skills with superiors or the outer environment of the organization (broker), the encouragement of free will, the team creation (facilitator).

In accordance with the employees, their superiors in higher frequency present behaviors that are concentrated in the achievement of working expectations (director) and in the coordination of works (coordinator) as well as the human interaction and relationships (facilitator, mentor).

Key words: empowerment, psychological empowerment, leadership, LMX, leadership roles, behavioral complexity, performance, OCB, extra role, in role, transformational, transactional, ethical, servant, empowering, charismatic, authentic, spiritual leadership.

MAE

MAPINA Σ. ZEPBOY

ΑΘΗΝΑ 2017

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ Γ. ΧΟΝΔΡΟΚΟΥΚΗΣ (ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ)

ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ Δ. ΚΑΡΑΛΕΚΑΣ

ΕΠΙΚΟΥΡΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ Ι. ΓΙΑΝΝΑΤΣΗΣ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς ευχαριστίες μου κατ' αρχάς στον επιβλέποντα καθηγητή μου Κο Γρηγόρη Χονδροκούκη για την άψογη συνεργασία που είχαμε καθ' όλη την πορεία της διπλωματικής μου εργασίας.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον σύζυγό μου Γρηγόρη για την αρωγή του καθ' όλη την διάρκεια των σπουδών μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα.

Θα ήθελα ακόμα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου που πάντα με υποστηρίζει σε κάθε βήμα της ζωής μου.

Τέλος, θα ήθελα να πω ένα μεγάλο ευχαριστώ για την προθυμία τους, σε όλους όσους συμμετείχαν στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου που διένειμα στο εργασιακό μου περιβάλλον. Η βοήθειά τους ήταν καταλυτική.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	
SUMMARY.....	
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	1
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ.....	4
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	5
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ	7
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	9
1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΗΓΕΣΙΑ	11
1.1 Διαφορά ηγεσίας-διοίκησης.....	12
1.2 Ορισμός ηγεσίας	14
1.3 Προσόντα ενός ηγέτη	17
1.4 Ηγετικά στυλ	19
1.5 Θεωρία ανταγωνιζομένων αξιών του Quinn (CVF)	21
1.6 Θεωρία συναλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX)	26
1.7 Σύγχρονες μορφές ηγεσίας	30
1.7.1 Χαρισματική ηγεσία (Charismatic).....	30
1.7.2 Ηθική ηγεσία (Ethical)	31
1.7.3 Αυθεντική ηγεσία (Authentic)	35
1.7.4 Υπηρετική ηγεσία (Servant)	36
1.7.5 Πνευματική ηγεσία (Spiritual)	37
1.7.6 Ενδυναμωτική ηγεσία (Empowering).....	38
1.7.7 Συναλλακτική ηγεσία (Transactional).....	40
1.7.8 Μετασχηματιστική ηγεσία (Transformational).....	42
1.8 Πρακτικές υποδειγματικής ηγεσίας των Kouzes και Posner	47
2. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ	50
2.1 Εισαγωγή ενδυνάμωσης.....	50
2.2 Ορισμός ενδυνάμωσης	51
2.3 Θεωρητικές προσεγγίσεις ενδυνάμωσης	52
2.3.1 Το μοντέλο των Conger and Kanungo	52
2.3.2 Το μοντέλο των Thomas και Velthouse.....	56
2.3.3 Το μοντέλο της Spreitzer	58
2.3.4 Το μοντέλο του Kinlaw	61

2.3.5	Το μοντέλο των Blanchard, Carlos, Randolph	63
2.3.6	Το μοντέλο των Mallak και Kurstedt.....	64
2.3.7	Το μοντέλο του Margaret Erstad	65
2.3.8	Το μοντέλο των 4α του Brower	66
2.4	Προϋποθέσεις ενδυνάμωσης.....	68
2.5	Θετικά αποτελέσματα ενδυνάμωσης	74
3.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ	78
4.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ	82
4.1	Ενδυνάμωση και εργασιακή απόδοση	82
4.2	Leader-Member Exchange (LMX) και εργασιακή απόδοση.....	84
4.3	Ηγετικοί ρόλοι και εργασιακή απόδοση.....	86
5.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	93
5.1	Σκοπός μελέτης.....	93
5.2	Υλικό και μέθοδος.....	93
5.3	Εργαλεία συλλογής δεδομένων	93
5.4	Στατιστική ανάλυση	96
5.4.1	Δημογραφικά χαρακτηριστικά	97
5.4.2	Οι ηγετικοί ρόλοι του Quinn.....	103
5.4.3.1	Innovator.....	105
5.4.3.2	Broker	106
5.4.3.3	Producer	107
5.4.3.4	Director	108
5.4.3.5	Coordinator	109
5.4.3.6	Monitor	110
5.4.3.7	Facilitator.....	111
5.4.3.8	Mentor.....	112
5.4.3.9	Συμπεριφορική πολυπλοκότητα	112
5.4.3	Η ποιότητα της σχέσης που αναπτύσσει ο ηγέτης με κάθε εργαζόμενο (Leader-Member Exchange, LMX).....	114
5.4.4	Ενδυνάμωση.....	116
5.4.4.1	Νόημα (Meaning)	116
5.4.4.2	Ικανότητα (Competence)	118

5.4.4.3	Αυτοπροσδιορισμός (Self-determination)	119
5.4.4.4	Επιρροή (Impact)	122
5.4.4.5	Συνολική βαθμολογία ενδυνάμωσης.....	123
5.4.5	Απόδοση του εργαζομένου βάσει των συμπεριφορών του που καθορίζονται από τα καθήκοντα που επιβάλλει η θέση του (In-role performance) 125	
5.4.6	Απόδοση του εργαζομένου βάσει των συμπεριφορών του που καθορίζονται από τα καθήκοντα εκτός της θέσης εργασίας του (Extra-role performance/OCB).....	127
5.4.7	Συσχετίσεις.....	130
5.4.7.1	Συσχέτιση Ενδυνάμωσης και Απόδοσης εργαζομένων.....	130
5.4.7.2	Συσχέτιση της ποιότητας σχέσης συναλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX) και Απόδοσης εργαζομένων.....	130
5.4.7.3	Συσχέτιση Ηγετικού ρόλου και Απόδοσης εργαζομένων.....	131
5.4.7.4	Εξαρτημένη μεταβλητή: Συνολική βαθμολογία ενδυνάμωσης 132	
5.4.7.5	Εξαρτημένη μεταβλητή: Βαθμολογία απόδοσης του εργαζομένου βάσει των συμπεριφορών του που καθορίζονται από τα καθήκοντα που επιβάλλει η θέση του (In-role performance).....	135
5.4.7.6	Εξαρτημένη μεταβλητή: Βαθμολογία απόδοσης του εργαζομένου βάσει των συμπεριφορών του που καθορίζονται από τα καθήκοντα εκτός της θέσης εργασίας του (OCB/Extra-role performance) 139	
5.5	Δεοντολογικά ζητήματα.....	142
5.6	Περιορισμοί μελέτης	142
6.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΣΥΖΗΤΗΣΗ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	144
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	152

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1:	Πλαίσιο αλληλεπίδρασης στην ανάλυση της ηγεσίας	σελ. 11
Σχήμα 2:	Διαφορές μεταξύ διοίκησης και ηγεσίας	σελ. 14
Σχήμα 3:	Πλαίσιο ανταγωνιστικών αξιών του Quinn CVF	σελ. 23
Σχήμα 4:	Ηγετικοί ρόλοι του Quinn	σελ. 25
Σχήμα 5:	Διαφορές και ομοιότητες με την ηθική ηγεσία	σελ. 34
Σχήμα 6:	Στάδια ενδυνάμωσης των Conger and Kanungo	σελ. 53
Σχήμα 7:	Μοντέλο ενδυνάμωσης των Thomas and Velthouse	σελ. 58
Σχήμα 8:	Μοντέλο ενδυνάμωσης της Spreitzer	σελ. 59

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1:	Δημογραφικά χαρακτηριστικά	σελ. 98
Πίνακας 2:	Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με τους ηγετικούς ρόλους του Quinn	σελ. 103
Πίνακας 3:	Οι απαντήσεις των εργαζομένων αναφορικά με το LMX	σελ. 114
Πίνακας 4:	Οι απαντήσεις των εργαζομένων αναφορικά με την διάσταση του Νοήματος (Meaning)	σελ. 116
Πίνακας 5:	Οι απαντήσεις των εργαζομένων αναφορικά με τη διάσταση της Ικανότητας (Competence)	σελ. 118
Πίνακας 6:	Οι απαντήσεις των εργαζομένων αναφορικά με τη διάσταση του Αυτοπροσδιορισμού (Self-determination)	σελ. 119
Πίνακας 7:	Οι απαντήσεις των εργαζομένων αναφορικά με τη διάσταση της Επιρροής (Impact)	σελ. 122
Πίνακας 8:	Οι απαντήσεις των εργαζομένων αναφορικά με την απόδοση In-role performance	σελ. 125
Πίνακας 9:	Οι απαντήσεις των εργαζομένων αναφορικά με την απόδοση του Extra-role performance/OCB	σελ. 127
Πίνακας 10:	Διμεταβλητές συσχετίσεις ανάμεσα στη βαθμολογία ενδυνάμωσης και των διαστάσεων της και τη βαθμολογία απόδοσης (in-role και OCB/extra-role) των εργαζομένων	σελ. 130
Πίνακας 11:	Διμεταβλητές συσχετίσεις ανάμεσα στη βαθμολογία της LMX και της βαθμολογίας απόδοσης (in-role και OCB/extra-role) των εργαζομένων	σελ. 131
Πίνακας 12:	Διμεταβλητές συσχετίσεις ανάμεσα στη βαθμολογία ανά ηγετικό ρόλο και τη βαθμολογία απόδοσης (in-role και OCB/extra-role) των εργαζομένων	σελ. 132
Πίνακας 13:	Διμεταβλητές συσχετίσεις ανάμεσα στα δημογραφικά χαρακτηριστικά και τη συνολική βαθμολογία ενδυνάμωσης	σελ. 132
Πίνακας 14:	Πολυμεταβλητή γραμμική παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή τη συνολική βαθμολογία ενδυνάμωσης	σελ. 135

Πίνακας 15:	Διμεταβλητές συσχετίσεις ανάμεσα στα δημογραφικά χαρακτηριστικά και τη βαθμολογία απόδοσης του In-role performance	σελ. 136
Πίνακας 16:	Πολυμεταβλητή γραμμική παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή τη βαθμολογία απόδοσης του In-role performance	σελ. 138
Πίνακας 17:	Διμεταβλητές συσχετίσεις ανάμεσα στα δημογραφικά χαρακτηριστικά και τη βαθμολογία απόδοσης του OCB/Extra-role performance	σελ. 139

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 1:	Εκπαίδευση	σελ. 100
Γράφημα 2:	Συνολική προϋπηρεσία	σελ. 101
Γράφημα 3:	Ιδιότητα	σελ. 101
Γράφημα 4:	Ειδικότητα Προσωπικού	σελ. 102
Γράφημα 5:	Ιστόγραμμα απόλυτων συχνοτήτων της βαθμολογίας του ηγετικού ρόλου Innovator	σελ. 105
Γράφημα 6:	Ιστόγραμμα απόλυτων συχνοτήτων της βαθμολογίας του ηγετικού ρόλου Broker	σελ. 106
Γράφημα 7:	Ιστόγραμμα απόλυτων συχνοτήτων της βαθμολογίας του ηγετικού ρόλου Producer	σελ. 107
Γράφημα 8:	Ιστόγραμμα απόλυτων συχνοτήτων της βαθμολογίας του ηγετικού ρόλου Director	σελ. 108
Γράφημα 9:	Ιστόγραμμα απόλυτων συχνοτήτων της βαθμολογίας του ηγετικού ρόλου Coordinator	σελ. 109
Γράφημα 10:	Ιστόγραμμα απόλυτων συχνοτήτων της βαθμολογίας του ηγετικού ρόλου Monitor	σελ. 110
Γράφημα 11:	Ιστόγραμμα απόλυτων συχνοτήτων της βαθμολογίας του ηγετικού ρόλου Facilitator	σελ. 111
Γράφημα 12:	Ιστόγραμμα απόλυτων συχνοτήτων της βαθμολογίας του ηγετικού ρόλου Mentor	σελ. 112
Γράφημα 13:	Συμπεριφορική πολυπλοκότητα ηγετικών ρόλων	σελ. 113
Γράφημα 14:	Ιστόγραμμα απόλυτων συχνοτήτων της βαθμολογίας LMX	σελ. 115
Γράφημα 15:	Ιστόγραμμα απόλυτων συχνοτήτων της βαθμολογίας της διάστασης του Νοήματος (Meaning)	σελ. 117
Γράφημα 16:	Ιστόγραμμα απόλυτων συχνοτήτων της βαθμολογίας της διάστασης της Ικανότητας (Competence)	σελ. 119
Γράφημα 17:	Ιστόγραμμα απόλυτων συχνοτήτων της βαθμολογίας της διάστασης του Αυτοπροσδιορισμού (Self-determination)	σελ. 121

- Γράφημα 18: Ιστόγραμμα απόλυτων συχνοτήτων της βαθμολογίας σελ. 123
της διάστασης της Επιρροής (Impact)
- Γράφημα 19: Ιστόγραμμα απόλυτων συχνοτήτων της συνολικής σελ. 124
βαθμολογίας ενδυνάμωσης
- Γράφημα 20: Ιστόγραμμα απόλυτων συχνοτήτων της βαθμολογίας σελ. 126
του in-role performance
- Γράφημα 21: Ιστόγραμμα απόλυτων συχνοτήτων της βαθμολογίας σελ. 129
του OCB/ extra-role performance

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παγκοσμιοποίηση, οι συγχωνεύσεις, ο συνεχώς αυξανόμενος ανταγωνισμός, η οικονομική κρίση και η κρίση αξιών που αποτελούν “σημεία” της εποχής μας επηρεάζουν άμεσα τους οργανισμούς και καθιστούν επιτακτική την ανάγκη για αλλαγή προκειμένου να επιβιώσουν.

Η ηγεσία ενός οργανισμού παίζει καταλυτικό ρόλο καθώς διαχειρίζεται το οργανωσιακό περιβάλλον, τις διαδικασίες, την κουλτούρα, καλλιεργεί την ανάγκη των εργαζομένων για αυτό-πραγμάτωση, βοηθά στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Η μετάβαση από τις κλασικές-ιεραρχικές δομές των οργανισμών προς πιο δημοκρατικές δομές που έχουν σαν επίκεντρο το ανθρώπινο δυναμικό είναι απαραίτητη. Οι ηγέτες πρέπει να αναπτύσσουν μία διαφορετική θεώρηση των πραγμάτων, πιο ενδυναμωτική, συμβουλευτική και υποστηρικτική προς τους εργαζόμενους με μεταβίβαση εξουσίας και προώθηση της εκπαίδευσης και κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού.

Η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να θεωρείται ως παράγοντας στρατηγικής σημασίας εκ μέρους της διοίκησης, καθώς μπορεί να αποτελέσει για τον οργανισμό πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε ένα ευμετάβλητο, απαιτητικό και με ένδεια οικονομικών πόρων περιβάλλον. Η ενδυνάμωση είναι μια πολυδιάστατη, συνεχής διαδικασία που χρειάζεται ενθάρρυνση, χρόνο, υπομονή, προσπάθεια αλλά μακροπρόθεσμα μπορεί να επιφέρει θετικές επιπτώσεις πρώτα στα άτομα και μετά στον οργανισμό.

Η ηγεσία και η ενδυνάμωση αποτελούν χρήσιμα εργαλεία που μπορούν να εκμαιεύσουν όλες τις αδαπάνητες δυνάμεις του ανθρώπινου δυναμικού. Είναι έννοιες αλληλένδετες καθώς μπορούν να διαδραματίσουν καθοριστικό ρόλο για τους ίδιους τους εργαζόμενους και την πορεία του οργανισμού.

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται λοιπόν δύο έννοιες, την ηγεσία και την ενδυνάμωση και πως αυτές επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, η δομή της εργασίας αναπτύσσεται ως εξής:

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται εκτενής αναφορά στο θεωρητικό υπόβαθρο της έννοιας της ηγεσίας. Αναφέρονται διαφορετικοί ορισμοί, αναλύεται η διαφορά ηγεσίας-διοίκησης καθώς και τα χαρακτηριστικά και θεμελιώδη προσόντα ενός ηγέτη και κάποιες πρακτικές υποδειγματικής ηγεσίας. Γίνεται αναφορά στα

ηγετικά στυλ που υπάρχουν καθώς και στις σύγχρονες μορφές ηγεσίας. Επίσης, αναλύεται η θεωρία ανταγωνιζόμενων αξιών και η θεωρία συναλλαγής ηγέτη-μέλους.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται το θεωρητικό υπόβαθρό της έννοιας της ενδυνάμωσης. Αρχικά αναφέρονται διαφορετικοί ορισμοί της και εν συνεχεία αναλύονται διάφορες θεωρητικές προσεγγίσεις της ενδυνάμωσης. Επίσης, γίνεται αναφορά στις προϋποθέσεις της ενδυνάμωσης και τα θετικά αποτελέσματα που επιφέρει.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια της εργασιακής απόδοσης και της σχετικής θεωρίας που υπάρχει.

Στο τέταρτο κεφάλαιο αναφέρονται οι ερευνητικές υποθέσεις της παρούσας εργασίας και το θεωρητικό υπόβαθρο που τις υποστηρίζει.

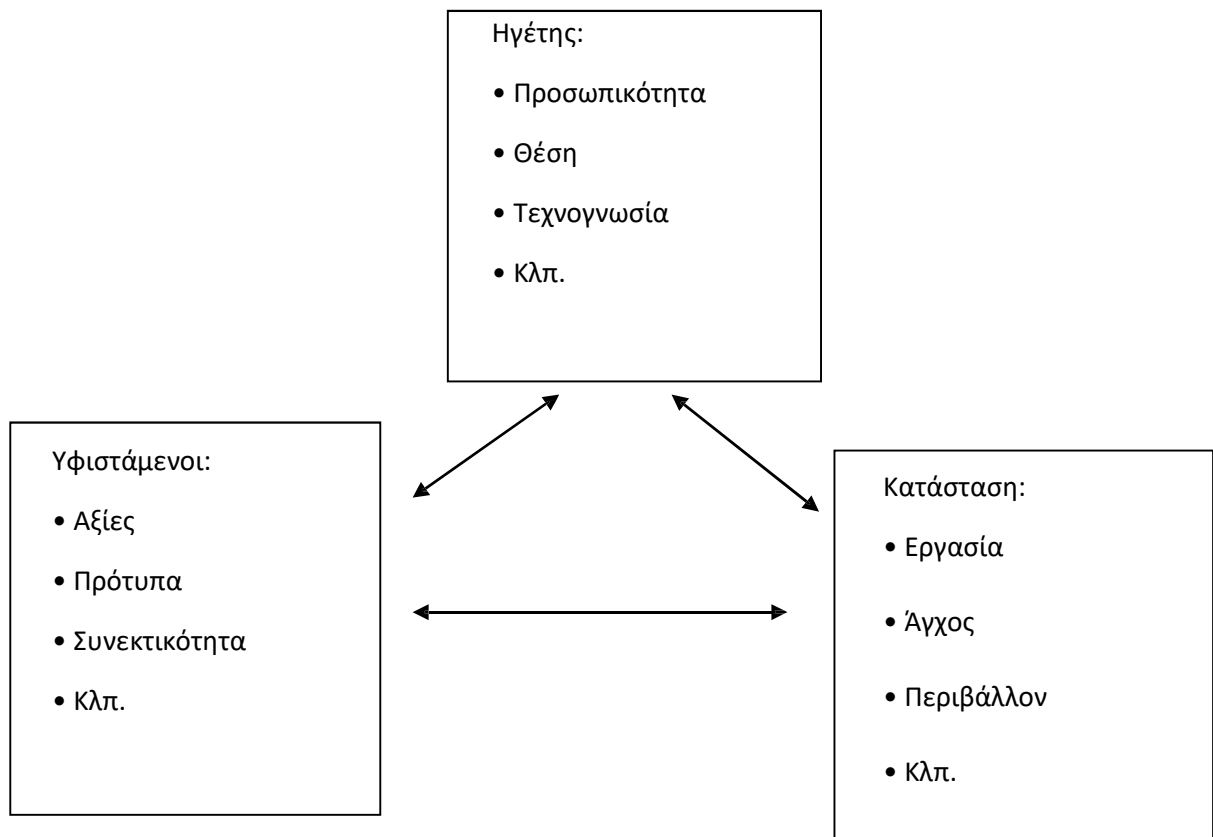
Το πέμπτο κεφάλαιο αφορά τη μεθοδολογία έρευνας και τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων της έρευνας.

Το έκτο κεφάλαιο περιλαμβάνει τη “συζήτηση” και κάποιες προτάσεις για το μέλλον.

1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΗΓΕΣΙΑ

Η ηγεσία συμβάλει στην κοινωνική συνοχή και την ενοποίηση των μαζικών προσπάθειών, ιδιαίτερα σε δύσκολες για τις κοινωνικές ομάδες περιστάσεις. Ο ρόλος του ηγέτη μέσα σε κάθε οργανισμό είναι πολύ σημαντικός και συμβάλει στην υποκίνηση του προσωπικού, αλλά και στην αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας.

Η ηγεσία δεν είναι απλά μια θέση ή ένα επάγγελμα. Είναι μια πολύπλοκη διαδικασία που περιλαμβάνει τον ηγέτη, τον υφιστάμενο και την κατάσταση. Προκειμένου να αξιολογηθεί ένας επιτυχημένος ηγέτης, η προσωπικότητα και η εμπειρία δεν είναι τα μόνα που λαμβάνονται υπόψη. Οι αξίες των ακολούθων του και η συνεκτικότητα της ομάδας είναι εξίσου σημαντικά, όπως και η ίδια η κατάσταση, για παράδειγμα, ποια είναι η πραγματική αποστολή της ομάδας και το που βρίσκεται η ομάδα (Hughes et al., 1996, 62-63).



Σχήμα 1: Πλαίσιο αλληλεπίδρασης στην ανάλυση της ηγεσίας (Hughes et al., 1996)

Για το ρόλο και τη χρησιμότητα του ηγέτη έχουν διατυπωθεί και αρνητικές απόψεις. Συγκεκριμένα πολύ θεωρητικοί θεωρούν ότι η ηγεσία σαν μηχανισμός επιρροής ενός προσώπου επί άλλων προσώπων είναι απαράδεκτη, πιστεύουν ότι ένας οργανισμός μέσα από τον διορισμό τεχνικών συμβούλων αλλά και συγκεκριμένων ενεργειών μπορεί να δώσει λύση στα προβλήματα της. Με βάση τις απόψεις τους τα μέλη μιας ομάδας είναι ισότιμα μεταξύ τους και ελεύθερα και κάθε έννοια και μορφή αλληλεπιρροής είναι απορριπτέα. Οι οργανισμοί αντί να προσπαθούν να καλλιεργήσουν ηγέτες θα έπρεπε να προσπαθούν να δημιουργήσουν μια καλύτερη ομάδα. Να καλλιεργούν μεταξύ των μελών της ομάδας συνεργασίες, ενότητα και αυτοπειθαρχία. Με βάση αυτές τις συνθήκες μια ομάδα έχει τη δυνατότητα να ανταποκριθεί καλύτερα στις ανάγκες της οργάνωσης έχοντας σαν βάση την αρμονική συνύπαρξη των μελών της. Οι παραπάνω απόψεις δεν μπορούν να τύχουν γενικής αποδοχής, ο λόγος είναι ότι έχει αποδειχτεί ότι οι περισσότεροι δυσλειτουργικοί οργανισμοί έχουν έλλειψη από σωστό ηγέτη, μ' αυτό θέλουμε να πούμε ότι όσο και προοδευτικός και να είναι ένας οργανισμός και όσο και καλή συνεννόηση να υπάρχει μεταξύ των μελών του πάντα θα υπάρχει η ανάγκη ύπαρξης ενός ηγέτη ο οποίος θα συντονίσει την ομάδα και θα διατηρήσει το ηθικό της ψηλά (Μπουραντά, 2015).

1.1 Διαφορά ηγεσίας-διοίκησης

Στην βιβλιογραφία η ηγεσία και το μάνατζμεντ περιγράφονται ως δύο διαφορετικές έννοιες. Η οργανωτική δομή επηρεάζει τα καθήκοντα του μάνατζερ και του ηγέτη και σε ορισμένους οργανισμούς, ο μάνατζερ μπορεί να έχει περισσότερο νόμιμη εξουσία ή εξουσία επιρροής από τον ηγέτη. Μερικές φορές οι ρόλοι απεικονίζονται έτσι ώστε ο μάνατζερ του οργανισμού να επικεντρώνεται στην καθημερινή ρουτίνα στον χώρο εργασίας και ο ηγέτης να ασκεί την εκπροσώπηση του οργανισμού στον περιβάλλοντα χώρο. Υποτίθεται ότι, προκειμένου για να συγκρίνουμε αυτούς τους δύο ρόλους, ο μάνατζερ χρησιμοποιεί το μυαλό και ο ηγέτης την καρδιά κατά την διαδικασία λήψης αποφάσεων. (Sadler, 2003).

Θα πρέπει να υπάρξει διαφοροποίηση ανάμεσα στις έννοιες της ηγεσίας και της διοίκησης. Η διοίκηση περιλαμβάνει διοικητική μόρφωση και εκπαίδευση με

έμφαση στην απόκτηση συγκεκριμένων τύπων γνώσεων και ικανοτήτων για την επίτευξη των στόχων σε ρόλους διοικητικούς, δηλαδή υπάρχουν έτοιμες λύσεις για δεδομένα προβλήματα από συγκεκριμένα άτομα σε συγκεκριμένες θέσεις σε έναν οργανισμό. Ενώ η ηγεσία ορίζεται ως επέκταση της συλλογικής δυναμικότητας των μελών του οργανισμού στην αποτελεσματική εμπλοκή τους στην διαδικασία και στον ρόλο της ηγεσίας, δηλαδή η ηγεσία προϋποθέτει συσπείρωση ομάδας ατόμων προκειμένου να αντιμετωπιστούν μη προβλέψιμες προκλήσεις (Day, 2001).

Η ηγετική ικανότητα είναι έννοια διαφορετική από τη δύναμη της τυπικής εξουσίας την οποία κατέχει κάθε προϊστάμενος. Η τυπική εξουσία παρέχει, στο άτομο-φορέα, τη δυνατότητα να αποφασίζει και να δίνει εντολές προς τα μέλη της ομάδας (υφισταμένους του) τα οποία έχουν αντίστοιχη, επίσης τυπική υποχρέωση, για συμμόρφωση και εκτέλεση. Η εξουσία αυτή του προϊστάμενου είναι εξωτερική. Έχει παραχωρηθεί από το ανώτατο στέλεχος του οργανισμού, το περιεχόμενό της είναι νομικό και συνεπώς, έχει τη ρίζα της στους κανόνες της έννομης τάξης. Η ηγετική επιρροή διαφέρει κατά το ότι μπορεί να υφίσταται και να φέρει αποτελέσματα και σε περιπτώσεις κατά τις οποίες ο ηγέτης στερείται τυπικής εξουσίας, όπως συμβαίνει άλλωστε με τους ηγέτες των άτυπων ομάδων (Μπουραντάς, 2015).

Σύμφωνα με τους Katz και Kahn, η έννοια της ηγεσίας εμπεριέχει απαραίτητα δύο στοιχεία, ένα πρόσωπο που ασκεί επιρροή και κάποια άλλα πρόσωπα που δέχονται την επιρροή αυτή. Χωρίς αυτά τα δύο στοιχεία δεν μπορούμε να μιλάμε για ηγεσία. Επίσης, όταν η άσκηση επιρροής προέρχεται από το γεγονός και μόνο ότι κάποιος κατέχει μία θέση και ασκεί επιρροή με τον ίδιο ακριβώς τρόπο που ασκούν επιρροή όλα τα πρόσωπα που κατέχουν την ίδια θέση, πάλι δεν μπορούμε να μιλάμε για ηγεσία. Απαραίτητο χαρακτηριστικό είναι να υπάρχει συμπεριφορά που να διαφοροποιείται από αυτή που τυπικά υπαγορεύεται από τη θέση. Η περίπτωση άσκησης ηγεσίας λόγω θέσης αποτελεί σπάνιο φαινόμενο. (Πιπερόπουλος 2007).

Ο Bennis το 2009 περιέγραψε τις διαφορές μεταξύ ηγετών και manager «τεράστιες και κρίσιμες» όπως αποτυπώνονται παρακάτω:

Διοίκηση	Ηγεσία
Ο manager διοικεί	Ο ηγέτης καινοτομεί
Ο manager αντιγράφει	Ο ηγέτης είναι αυθεντικός
Ο manager διατηρεί	Ο ηγέτης αναπτύσσει
Ο manager επικεντρώνεται στα συστήματα και τη δομή	Ο ηγέτης επικεντρώνεται στους ανθρώπους
Ο manager βασίζεται στον έλεγχο	Ο ηγέτης εμπνέει εμπιστοσύνη
Ο manager βραχυπρόθεσμη οπτική	Ο ηγέτης έχει μακροπρόθεσμη οπτική
Ο manager ρωτά πως και πότε	Ο ηγέτης ρωτά γιατί και πώς
Ο manager πάντα κοιτάζει στην βάση	Ο ηγέτης κοιτάει τον ορίζοντα
Ο manager ακολουθεί τα πρότυπα	Ο ηγέτης πρωτοτυπεί
Ο manager αποδέχεται το status quo	Ο ηγέτης δημιουργεί προκλήσεις
Ο manager είναι ο κλασικός καλός στρατιώτης	Ο ηγέτης είναι ο εαυτός του
Ο manager κάνει τα πράγματα σωστά	Ο ηγέτης κάνει τα σωστά πράγματα

Σχήμα 2: Διαφορές μεταξύ διοίκησης και ηγεσίας (Bennis, 2009, σελ. 209-210)

1.2 Ορισμός ηγεσίας

Η ηγεσία σύμφωνα με τον Burns (1978) είναι «η ικανότητα του ηγέτη να προκαλεί τους υφισταμένους του να ενεργούν για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, οι οποίοι αντιπροσωπεύουν τις αξίες και τα κίνητρα τόσο του ηγέτη όσο και των υφισταμένων του».

Σύμφωνα με τους Hersey και Blanchard (1988) η «ηγεσία είναι η διαδικασία που αποσκοπεί στο να επηρεάσει τις ενέργειες ενός ατόμου ή μιας ομάδας στην προσπάθειά της να επιτύχει τους στόχους μίας επιχείρησης, όταν είναι δεδομένη η κατάσταση και οι συνθήκες που επικρατούν σε μία επιχείρηση».

Ο Stogdill (1974) αναφέρει ότι η «ηγεσία είναι η διαδικασία του να επηρεάζει κανείς τις δραστηριότητες μιας οργανωμένης ομάδας προς θέσπιση και επίτευξη κάποιων στόχων».

Σύμφωνα με τους Bass και Avolio (1997) «η ηγεσία είναι η διαδικασία επιρροής των ηγετών πάνω στους οπαδούς τους με σκοπό να επιτευχθούν οι οργανωσιακοί στόχοι μέσω αλλαγών».

Σύμφωνα με τον Μπουραντά στο βιβλίο του «Ηγεσία - Ο Δρόμος της διαρκούς επιτυχίας», 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, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας, και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον». Άλλος ορισμός της ηγεσίας είναι ο ακόλουθος: «Ηγεσία σημαίνει να δίνουμε στους άλλους τη δυνατότητα να ακολουθήσουν, μέσα από τη στρατηγική σκέψη και την εστίαση στη σωστή κατεύθυνση, την εξάλειψη των εμποδίων, την ανάπτυξη της ευθύνης και την ανάληψη πρωτοβουλίας για δράση». Στο ίδιο βιβλίο αναφέρει ότι: «Ο διακεκριμένος καθηγητής του Insead Kets de Vries πιστεύει ότι η ηγεσία είναι η έκφραση του “θεάτρου” που παίζεται στον εσωτερικό κόσμο του ηγέτη. Αυτός είναι ο λόγος που ένα ουσιαστικό μέρος της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης των στελεχών εστιάζει στην αυτό-ηγεσία» (Μπουραντάς, 2005:197).

Ο Hersey στο βιβλίο του «The Situational Leader» αναφέρει ότι: «Ηγεσία είναι η διαδικασία που αποσκοπεί στο να επηρεάσει τις ενέργειες ενός ατόμου ή μιας ομάδας στην προσπάθειά της να επιτύχει τους στόχους μιας επιχείρησης όταν είναι δεδομένη η κατάσταση και οι συνθήκες που επικρατούν σ’ αυτή την επιχείρηση».

Ο Bass συνοψίζει τις διαφορετικές απόψεις που υπάρχουν σχετικά με την ηγεσία προκειμένου να δώσει έναν ορισμό: «Υπάρχουν πολλοί πιθανοί τρόποι για να ορίσεις την ηγεσία, όμως ο ορισμός της ηγεσίας θα πρέπει να εξαρτάται από τον σκοπό που θέλει να υπηρετήσει. Η ηγεσία νοείται σαν εστίαση σε μία ομάδα διαδικασιών, σαν ένα χαρακτηριστικό προσωπικότητας, σαν η τέχνη που επιφέρει συμμόρφωση, σαν μία άσκηση επιρροής, σαν ένα συγκεκριμένο είδος δραστηριότητας, σαν μία μορφή πειθούς, σαν μία σχέση δύναμης, σαν ένα όργανο επίτευξης στόχων, σαν ένα αποτέλεσμα αλληλεπίδρασης, σαν ένα διαφοροποιημένο ρόλο και σαν την βάση μίας δομής (Bass, 2008, σελ. 25-26).

Ο Ζαβλανός στο βιβλίο του «Οργανωσιακή Συμπεριφορά» αναφέρει ότι «Ηγεσία είναι η διαδικασία του να επηρεάζει κανείς τις δραστηριότητες μιας οργανωμένης ομάδας προς θέσπιση και επίτευξη κάποιων στόχων». Ένας ηγέτης δείχνει αφοσίωση στους ανθρώπους μέσω 3 διαφορετικών τρόπων. Μέσω της προσέγγισης δεδομένου ότι οι άνθρωποι χρειάζονται επαφή και στήριξη και οι ηγέτες σε όλα τα επίπεδα της υπευθυνότητάς τους το αναγνωρίζουν ως ένα από τα πρωταρχικά τους καθήκοντα. Μέσω της επικοινωνίας, εφόσον οι αποτελεσματικοί ηγέτες γνωρίζουν την αξία της επικοινωνίας και συναντιούνται με τους υφισταμένους τους σε τακτά χρονικά διαστήματα. Τέλος μέσω της υποστήριξης, διότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες γνωρίζουν την αξία “of timely feedback”, προσφέρουν ανατροφοδότηση, επαίνους και στήριξη (Ζαβλανός, 2002).

Ο ηγέτης έχει τα ίδια χαρακτηριστικά ανεξάρτητα από το χώρο που εντάσσεται. Ο ηγέτης πάντα καλείται να χρησιμοποιήσει τις ικανότητες του, προκειμένου να βοηθήσει στη λειτουργία του οργανισμού που διοικεί. Ο ηγέτης σε μια μονάδα υγείας, έχει τα χαρακτηριστικά που έχει ο οποιοσδήποτε ηγέτης σ’ οποιοδήποτε κλάδο και αν εντάσσεται. Αυτό που διαφοροποιείται, είναι οι καταστάσεις που καλείται να αντιμετωπίσει, οπότε και ανάλογα το στυλ που έχει, αναπτύσσει μια διαφορετική προσέγγιση. Ένα όραμα πρέπει να αναπτύσσεται από ηγέτες, από εκείνες τις προσωπικότητες με το σθένος και την επιρροή να κατοχυρώσουν μια κατεύθυνση και να κινητοποιήσουν τον οργανισμό υγείας. Πρέπει επίσης το όραμα να ανακοινώνεται στους υφισταμένους και να υποστηρίζεται από αυτούς. Οφείλει να είναι αναλυτικό και λεπτομερές, έτσι ώστε κάθε μέλος του οργανισμού να μπορεί να καταλάβει τον δικό του ρόλο στο σύνολο. Τέλος ένα όραμα πρέπει να είναι ανυψωτικό και εμπνευστικό. Η ικανοποίηση των ηγετών στους οργανισμούς υγείας δίνει το αίσθημα δύναμης, κύρους και σεβασμού, μια ευκαιρία να βοηθήσεις τους άλλους, ευκαιρίες για εξέλιξη. Επίσης δίνει μια ευκαιρία να ελέγχεις οικονομικούς και άλλους πόρους και ένα αίσθημα του ότι ανήκεις στην διαδικασία λήψης αποφάσεων. Τα ευρήματα κλειδιά για την ηγεσία αφορούν στο ότι χωρίς ηγεσία οι οργανισμοί, κλονίζονται σε περιόδους αλλαγών (Θεοδώρου κ.α., 2001: 97-101).

1.3 Προσόντα ενός ηγέτη

Τα άτομα τα οποία είναι σε θέση να χαρακτηριστούν ηγέτες έχουν συγκεκριμένα προσόντα. Τα προσόντα αυτά αναγνωρίζονται μέσα από συγκεκριμένες μεθόδους που είναι η μελέτη της συμπεριφοράς των ατόμων, η γνώμη των συνεργατών του μέσα από ψηφοφορία και η υπόδειξη από ειδικούς παρατηρητές του οργανισμού. Τα θεμελιώδη προσόντα προκειμένου να χαρακτηριστεί κάποιος ηγέτης είναι τα εξής (Χαραλαμπίδης, 2007):

Η ευφυΐα: Με βάση τον Ralph Stogdill οι ηγέτες είναι ευφυέστεροι από τους οπαδούς τους. Αυτό που πρέπει να σημειωθεί είναι ότι όταν ο ηγέτης έχει πολύ υψηλό δείκτη νοημοσύνης ενώ οι υφιστάμενοι του πολύ χαμηλό το αποτέλεσμα θα είναι αρνητικό γιατί δεν θα μπορέσει να υπάρξει επικοινωνία μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων του.

Η προσωπικότητα: Έχει αποδειχτεί ότι όταν η προσωπικότητα ενός ατόμου χαρακτηρίζεται από εγρήγορση, πρωτοτυπία, εντιμότητα, ακεραιότητα χαρακτήρα και αυτοπεποίθηση τότε το άτομο αυτό χαρακτηρίζεται από τους άλλους ως ηγέτης.

Τα φυσικά χαρακτηριστικά: Πολλές έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί σε σχέση με τα φυσικά χαρακτηριστικά ενός ηγέτη έχουν αντιφατικά αποτελέσματα. Υπάρχει μία ομάδα ερευνητών που ισχυρίζεται ότι ένα άτομο όταν είναι μεγαλόσωμο έχει περισσότερες πιθανότητες να επιβληθεί σε μια ομάδα ανθρώπων άρα είναι καλύτερος ηγέτης από κάποιον που οι φυσικές του ικανότητες δεν δημιουργούν δέος σε μια ομάδα ανθρώπων. Από την άλλη κάποιοι ερευνητές πιστεύουν έχοντας και το παράδειγμα του Μ. Ναπολέοντα ότι δεν παίζει κανένα ρόλο η εξωτερική εμφάνιση του ατόμου στην δυναμική του σαν ηγέτης.

Η ικανότητα για εποπτεία: Δεν είναι εφικτό να μετρηθεί η εποπτεία σαν έννοια, το μόνο το οποίο επιδιώκουν οι ερευνητές να ελέγξουν είναι το αν αυτός ο οποίος ασκεί εποπτεία προβαίνει στις σωστές ενέργειες και παίρνει όλα τα απαιτούμενα μέτρα για να χαρακτηριστεί από τους άλλους ως ηγέτης.

Η ηγεσία αποτελεί επιρροή ενός ατόμου επί άλλων ατόμων, δηλαδή δύναμη επηρεασμού της βούλησής τους. Ο επηρεασμός αυτός αποσκοπεί στην πλήρη αλλαγή ή τη μερική τροποποίηση της συμπεριφοράς του ατόμου-οπαδού, με σκοπό να την προσανατολίσει προς την εξυπηρέτηση των στόχων του

οργανισμού. Η ηγετική ικανότητα αποτελεί το θετικό χαρακτηριστικό της παρουσίας και του ρόλου του ηγέτη και διαφέρει από τον εξαναγκασμό ο οποίος στηρίζεται στο φόβο. Τα άτομα υπακούουν στις εντολές και τις υποδείξεις του ηγέτη, γιατί τα εμπνέει και τους δημιουργεί προσδοκίες, αισιοδοξία και εσωτερική διάθεση για συμβολή στην κοινή προσπάθεια (Μπουραντάς, 2015). Η ηγεσία είναι η τέχνη του (Θεοδωράτος Ε., 2004):

- Να κερδίζεις την εμπιστοσύνη των μελών της ομάδας.
- Να εκμαιεύεις την συμμετοχή και την αφοσίωση της ομάδας στην εκπλήρωση των κοινών στόχων.
- Να επηρεάζεις θετικά τα μέλη της ομάδας για να εργασθούν με ζήλο.
- Να υποκινείς την ομάδα και να αξιοποιείς στο μεγαλύτερο βαθμό τα προσόντα και τις ικανότητες των μελών της.
- Να εμπνέεις και να εμπυχνώνεις τα μέλη της ομάδας στην προσπάθειά τους για την υλοποίηση των στόχων

Ο ρόλος του ηγέτη σε έναν οργανισμό είναι σχετικά μη ειδικός, αλλά απαιτείται η γνώση της ανθρώπινης φύσης και το ταλέντο στην δημιουργία καινοτόμου οράματος προκειμένου ένας ηγέτης να έχει επιτυχία. Ένας ηγέτης διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στο μέτωπο ενός οργανισμού. Ο ηγέτης πρέπει να είναι χαρισματικός και συναισθηματικά ευφυής, ώστε να ηγείται των υφισταμένων του. Ένας μεγάλος ηγέτης πρέπει να έχει διαίσθηση και ικανότητα να πείθει τους εργαζόμενους. Χωρίς κίνητρα και καμία δέσμευση στον οργανισμό, οι υφιστάμενοι δεν θα αφοσιωθούν στις αξίες του οργανισμού και δεν θα θέλουν να επιτύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί (Sadler, 2003, σελ. 5-24).

Σύμφωνα με τον Fullan (2001), όσο πιο σύνθετη θεωρείται μια κοινωνία, τόσο πιο εξελιγμένη ηγεσία πρέπει να έχει. Έτσι, οι Lewis et al. (1998) υποστηρίζουν ότι οι ηγέτες οργανισμών αναμένεται να αντιμετωπίσουν ένα ταχέως μεταβαλλόμενο εργασιακό κόσμο προκειμένου να είναι αποτελεσματικοί στους οργανισμούς τους. Για το λόγο αυτό, πρέπει να διαθέτουν ικανότητες, όπως είναι ο προσανατολισμός στην ομάδα, η αποτελεσματική επικοινωνία, η επίλυση προβλημάτων.

Οι Bass και Steidlmeier (1999) τονίζουν ότι όλοι οι ηγέτες ενσωματώνουν θετικά και αρνητικά χαρακτηριστικά. Οι McIntosh και Rima (1990) ανακάλυψαν 5 τύπους «σκοτεινών» ηγετών.

1. Καταπιεστικός ηγέτης ο οποίος είναι μεν ενσυνείδητος αλλά προσπαθεί να είναι τέλειος σε όλα με σκοπό να κερδίσει την αποδοχή
2. Ναρκισσιστικός ηγέτης ο οποίος προσπαθεί να επιτύχει προκειμένου να κερδίσει το θαυμασμό των άλλων
3. Παρανοϊκός ηγέτης ο οποίος είναι καχύποπτος, εχθρικός και ανασφαλής
4. Συν-εξαρτώμενος ηγέτης ο οποίος αναλαμβάνει περισσότερα καθήκοντα από όσα είναι αναγκαία, ενώ προσπαθεί να καταστέλλει συναισθήματα και προβλήματα.
5. Ο παθητικός-επιθετικός ηγέτης, ο οποίος είναι πείσμων, χειριστικός, εκφράζει συνεχώς παράπονα και συναισθήματα θυμού και λύπης.

1.4 Ηγετικά στυλ

Τη δεκαετία του 1930 ο Kurt Lewin μελέτησε τρία είδη ηγεσίας που σχετίζονται με τις δυνάμεις που ασκούν οι ηγέτες, στα μέλη της ομάδας, και στην κατάσταση (περιβάλλον). Τα τρία αυτά είδη είναι: το αυταρχικό, το δημοκρατικό και το φιλελεύθερο. Αναλυτικά (Ευαγγέλου, & Θεοδωράτου 2004):

(1) Αυταρχική ηγεσία: Ο ηγέτης είναι αυτός που παίρνει όλες τις αποφάσεις και χρησιμοποιεί την πίεση, και την τιμωρία ώστε να αλλάξει την συμπεριφορά των άλλων και να επιτύχει τους στόχους του. Πρωταρχικός σκοπός του ηγέτη είναι η επίτευξη των καθηκόντων του και όχι ο άνθρωπος. Η αυταρχική εξουσία μειώνει τις πρωτοβουλίες διότι δεν δίνει την ευκαιρία στην ομάδα να συμμετέχει άμεσα στην διαδικασία λήψης αποφάσεων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την δημιουργία ενός εχθρικού κλίματος, καθώς και την επιθετικότητα και την απάθεια της ομάδας. Ο αυταρχικός ηγέτης είναι απαιτητικός, πιέζει την ομάδα του να ενδιαφέρεται μόνο για την παραγωγή και δεν ενδιαφέρεται για τις προσωπικές ανάγκες της ομάδας. Οι εργαζόμενοι υπάρχουν μόνο για να εκτελούν τα καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί και είναι υποχρεωμένοι να τα εκτελέσουν με απόλυτη υπακοή. Οι ηγέτες δεν εμπιστεύονται τους εργαζόμενους, και γι' αυτό δεν τους επιτρέπουν να συμμετέχουν καθόλου στην λήψη αποφάσεων. Γι' αυτούς τους ηγέτες το βασικό κίνητρο εργασίας είναι η τιμωρία, ενώ η ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων περιορίζεται στις

βασικές. Η επικοινωνία επιτρέπεται από πάνω μόνο προς τα κάτω, ενώ η δημιουργία ανθρώπινων σχέσεων είναι ανύπαρκτη.

(2) Δημοκρατική ηγεσία: Τα άτομα παρακινούνται από εσωτερικά κίνητρα, και επιθυμούν να συμμετέχουν στις αποφάσεις. Ο ηγέτης χρησιμοποιεί την συμμετοχή της πλειοψηφίας για τον καθορισμό των στόχων και όλοι μαζί εργάζονται για την επίτευξή τους. Οι αποφάσεις του ηγέτη δεν έχουν μονομερή προέλευση, αλλά είναι προϊόν συνεργασίας μεταξύ του ηγέτη και των υφιστάμενων. Ο ηγέτης καλεί τα μέλη της ομάδας και τους θέτει το πρόβλημα, το οποίο συζητείται ελεύθερα. Ακόμα και όταν αναγκάζεται να πάρει μόνος του μια απόφαση, εξηγεί τους λόγους στους υφιστάμενους. Η δημοκρατική μορφή ηγεσίας έχει ως αποτέλεσμα της σύνδεση της ομάδας με την παραγωγή. Οι στόχοι επιτυγχάνονται από τις προσπάθειες που καταβάλουν τα άτομα για την παραγωγή, και από τις καλές σχέσεις που δημιουργούνται ανάμεσα στους ηγέτες και υφιστάμενους. Βασικός σκοπός της δημοκρατικής μορφής είναι η δημιουργία ενός σωστού κλίματος το οποίο θα βοηθήσει στην αύξηση της δημιουργικότητας, της παραγωγικότητας των υπαλλήλων. Το αυταρχικό στυλ ηγεσίας εφαρμόζεται μόνο από τη διοίκηση της επιχείρησης. Προϊστάμενοι, τμηματάρχες, διευθυντές, κ.λπ. εφαρμόζουν το δημοκρατικό μοντέλο. Στα τμήματα που ισχύει αυτό το μοντέλο ο ηγέτης λαμβάνει υπόψη του τις προτάσεις και τις επιθυμίες των μελών της ομάδας, το πρόγραμμα καταρτίζεται πάντα με την συμμετοχή της ομάδας, υπάρχει συνεργασία όσο αφορά τον προγραμματισμό των κανονικών και εκπαιδευτικών αδειών. Πριν γίνουν οποιεσδήποτε αλλαγές μέσα στο τμήμα ο ηγέτης ενημερώνει την ομάδα του και ζητάει την γνώμη της. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την δημιουργία ενός ευνοϊκού κλίματος μέσα στο εργασιακό περιβάλλον, την καλή επικοινωνία η οποία τους διευκολύνει στο έργο τους, και την διάθεση για την μεγαλύτερη προσφορά των υπηρεσιών τους.

(3) Ελεύθερη ηγεσία (*laissez faire*): Τα άτομα παρακινούνται από εσωτερικά κίνητρα, αλλά έχουν την ανάγκη της ελευθερίας για να αποφασίσουν πώς να ολοκληρώσουν το έργο τους, ενώ ο ηγέτης δεν παρέχει καμία καθοδήγηση ή διευκόλυνση. Με την μορφή της ηγεσίας αυτής το άτομο αν και είναι παρόν δείχνει αδιάφορο και δεν συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων, αυτό έχει ως αποτέλεσμα από την μία την χαμηλή παραγωγικότητα και από την άλλη την απογοήτευση του προσωπικού.

(4) Γραφειοκρατική ηγεσία: Το 1984 οι Jenkins και Henderson πρόσθεσαν και μία τέταρτη μορφή ηγεσίας την γραφειοκρατική. Ο ηγέτης που έχει υιοθετήσει αυτή την μορφή ηγεσίας δεν εμπιστεύεται ούτε τους υφισταμένους του αλλά, ούτε και τον εαυτό του όσο αφορά τις αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν, συνεπώς η εκτέλεση των έργων και η επίδειξη συμπεριφοράς στηρίζεται στις πολιτικές και στους κανονισμούς του οργανισμού. Πολλές φορές αυτή η μορφή της ηγεσίας παρατηρείται στον ευρύτερο χώρο του δημοσίου τομέας μιας και οι επιλογές ενός προϊσταμένου ή διευθυντή δεν γίνονται βάσει των προσόντων αλλά βάσει των γνωριμιών που έχει (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

1.5 Θεωρία ανταγωνιζομένων αξιών του Quinn (CVF)

Οι Quinn και Rohrbaugh (1983) υποστήριξαν ότι μία πολυσύνθετη συμπεριφορά ή αλλιώς συμπεριφορική πολυπλοκότητα αποτελεί αναγκαιότητα για την αποτελεσματική ηγεσία. Σύμφωνα με αυτούς, οι ηγέτες αντιμετωπίζουν συχνά αντικρουόμενες απαιτήσεις και οι πιο αποτελεσματικοί ηγέτες είναι αυτοί οι οποίοι είναι ικανοί να ενσαρκώνουν διαφορετικούς ρόλους μέσα στον οργανισμό. Με τον όρο συμπεριφορική πολυπλοκότητα εννοούμε την ικανότητα ενός ηγέτη να έχει ένα ευρύ ρεπερτόριο συμπεριφορών (Hooijberg και Quinn 1992). Ένας άλλος ορισμός του Denison et al (1995) αναφέρει τη συμπεριφορική πολυπλοκότητα ως την ικανότητα ενός ηγέτη να δείχνει αντικρουόμενες ή αντίθετες συμπεριφορές ενώ ταυτόχρονα να διατηρεί ένα μέτρο ακεραιότητας, αξιοπιστίας και σωστής κατεύθυνσης. Το πλαίσιο ανταγωνιστικών αξιών αναπτύχθηκε πάνω σε αυτήν την βάση και είναι ένα γενικό ηγετικό μοντέλο, το οποίο δίνει έμφαση στην έννοια του παράδοξου, της αντίθεσης και της πολυπλοκότητας και μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε διάφορους τομείς, όπως για παράδειγμα τα νοσοκομεία και ο στρατός.

Στις θεωρίες τους οι Bass (1960), Blake and Mouton (1964), Lawrence and Lorsch (1967) και Burns (1978) έδειξαν μία πρώιμη αναγνώριση της παράδοξης φύσης της ηγεσίας και του εύρους των ευθυνών και των ικανοτήτων που απαιτούνται από τους αποτελεσματικούς ηγέτες. Αυτές οι θεωρίες αναγνωρίζουν ότι οι ηγέτες πρέπει ταυτόχρονα να χρησιμοποιούν την ενσωμάτωση και τη διαφοροποίηση και ταυτόχρονα να επικεντρώνονται τόσο

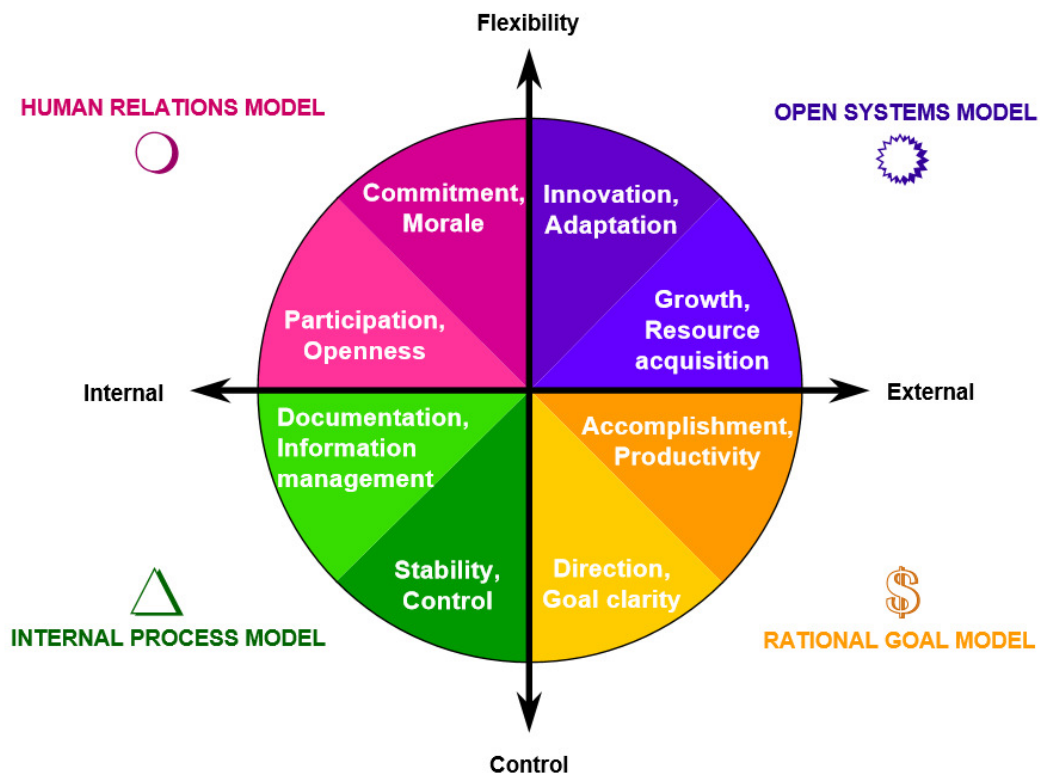
στην εργασία και το καθήκον όσο και στις διαπροσωπικές σχέσεις (Denison et al 1995).

Οι Quinn και Rohrbaugh (1983) στη θεωρία τους παρουσίασαν δύο διαστάσεις όσον αφορά τον προσανατολισμό που έχει ένας οργανισμός:

1. η πρώτη διάσταση είναι ο οριζόντιος άξονας, ο οποίος αναφέρεται στο που εστιάζει ένας οργανισμός. Αντανακλά την αντίθεση ανάμεσα στην εσωτερική εστίαση (αριστερά) με έμφαση στην ευημερία και ανάπτυξη των ανθρώπων και στην εξωτερική εστίαση (δεξιά) με έμφαση στην ευημερία και ανάπτυξη του οργανισμού.
2. Η δεύτερη διάσταση είναι ο κάθετος άξονας, ο οποίος αναφέρεται στη δομή που έχει ένας οργανισμός. Αυτή η διάσταση αντανακλά διαφορετικές οργανωσιακές προτιμήσεις όσον αφορά τη δομή δείχνοντας την αντίθεση ανάμεσα στην έμφαση στην σταθερότητα και τον έλεγχο (κάτω) και την έμφαση στην αλλαγή και την ευελιξία (πάνω).

Σύμφωνα με τα παραπάνω ο οριζόντιος και ο κάθετος άξονας δημιουργούν 4 τεταρτημόρια, καθένα από τα οποία αντιπροσωπεύει ένα μοντέλο του πλαισίου αντικρουόμενων αξιών της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας.

- Το μοντέλο των ανθρωπίνων σχέσεων, το οποίο δίνει έμφαση στην ευελιξία και έχει προσανατολισμό εσωτερικά προς τον οργανισμό, αντιπροσωπεύει την ηθική, την δέσμευση, την ανάπτυξη, τη συμμετοχή των εργαζομένων.
- Το μοντέλο του ανοιχτού συστήματος, δίνει έμφαση στην ευελιξία αλλά έχει προσανατολισμό προς το εξωτερικό περιβάλλον. Αντιπροσωπεύει την καινοτομία, την προσαρμοστικότητα και την ανάπτυξη.
- Το μοντέλο των ορθολογικών στόχων, το οποίο δίνει έμφαση στον έλεγχο και έχει εξωτερικό προσανατολισμό. Χαρακτηρίζεται από παραγωγικότητα, κερδοφορία, την σαφήνεια των στόχων.
- Το μοντέλο των εσωτερικών διαδικασιών έχει εσωτερικό προσανατολισμό και δίνει έμφαση στον έλεγχο. Χαρακτηρίζεται από σταθερότητα, έλεγχο, συνέχεια, τεκμηρίωση των ακολουθούμενων πρακτικών και διαχείριση των πληροφοριών.



Σχήμα 3: Πλαίσιο ανταγωνιστικών αξιών του Quinn CVF (1988)

Σύμφωνα με τον Quinn και Rohrbaugh (1983) όλοι οι ηγέτες αντιμετωπίζουν τέσσερις αντικρουόμενες οργανωσιακές απαιτήσεις οι οποίες απορρέουν από τα παραπάνω 4 μοντέλα και είναι οι εξής:

- Δέσμευση (μοντέλο ανθρωπίνων σχέσεων)
- Καινοτομία (μοντέλο ανοιχτού συστήματος)
- Απόδοση (μοντέλο ορθολογικών στόχων) και
- Αποτελεσματικότητα (μοντέλο εσωτερικών διαδικασιών)

Σύμφωνα με τον Quinn (1988) στα τέσσερα τεταρτημόρια σχηματίζονται οι 8 ηγετικοί ρόλοι και οι ικανότητες-κλειδιά που ο καθένας διαθέτει:

Στο μοντέλο των ανθρωπίνων σχέσεων:

1. Mentor (Καθοδηγητικός ρόλος): έχει επίγνωση του εαυτού του και διαθέτει ενσυναίσθηση απέναντι στις ανάγκες των άλλων. Επικοινωνεί αποτελεσματικά και δίνει έμφαση στην ανάπτυξη των υφισταμένων του. Δείχνει ευαισθησία, είναι δίκαιος και ανοιχτός στην επικοινωνία.
2. Facilitator (Διευκολυντικός ρόλος): προσπαθεί να βρει συμβιβαστικές λύσεις, δημιουργεί ομάδες, χρησιμοποιεί τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων, διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις συγκρούσεις και δίνει

λύσεις σε προβλήματα. Δίνει έμφαση στην ηθική και τη συνοχή, δίνει αξία στις διαπροσωπικές ικανότητες.

Στο μοντέλο των εσωτερικών διαδικασιών:

3. Monitor (Ελεγκτικός ρόλος): ελέγχει την ατομική απόδοση και διαχειρίζεται την συλλογική και οργανωσιακή απόδοση ενός οργανισμού. Δίνει έμφαση στους κανόνες και στους οργανωσιακούς δείκτες. Προσπαθεί να επιτύχει οργανωσιακούς στόχους μέσα από ορθολογική και τεχνική ανάλυση. Διαχειρίζεται την πληροφόρηση.
4. Coordinator (Συντονιστικός ρόλος): σχεδιάζει και διαχειρίζεται τις εργασίες σε όλο το εύρος των λειτουργιών του οργανισμού. Επιλύει προβλήματα, κάνει τον προγραμματισμό και δίνει έμφαση στη δομή, τη σταθερότητα και την αξιοπιστία μέσω αξιολόγησης και ελέγχου.

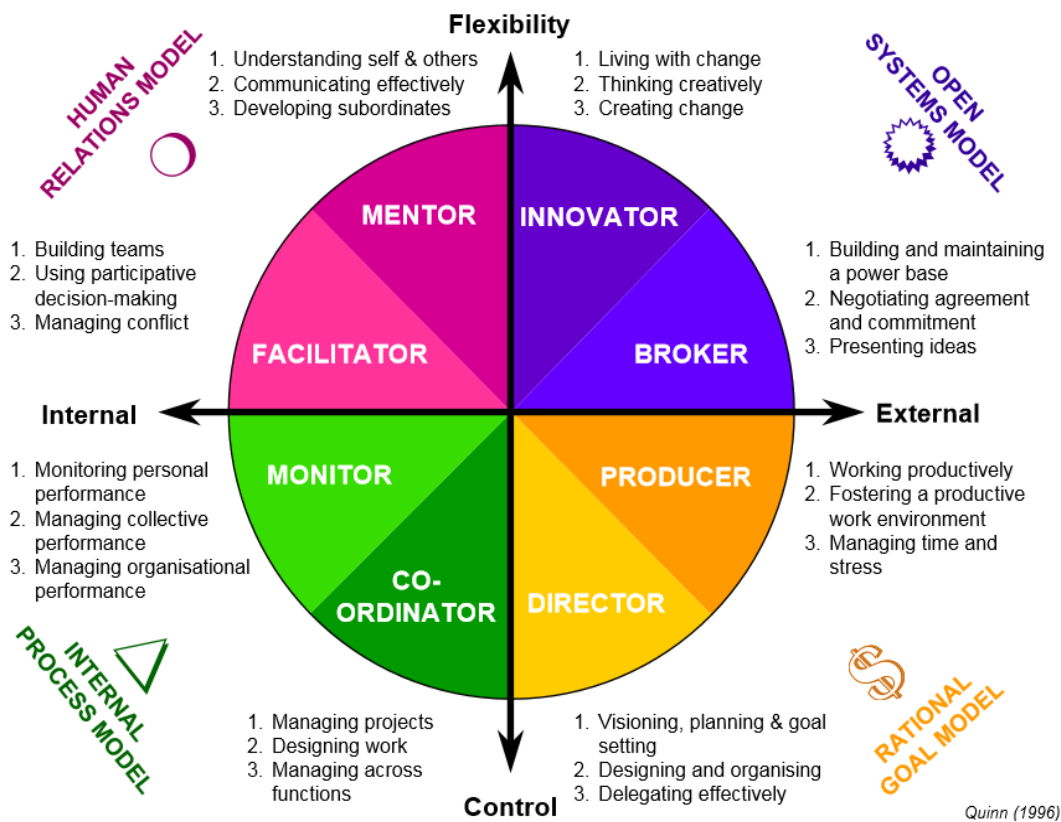
Στο μοντέλο ορθολογικών στόχων:

5. Producer (Παραγωγικός ρόλος): είναι προσανατολισμένος στο εργασιακό καθήκον, εργάζεται παραγωγικά, καλλιεργεί ένα παραγωγικό εργασιακό περιβάλλον, διαχειρίζεται κατάλληλα το χρόνο και το άγχος. Εστιάζει στα επιτεύγματα και δίνει αξία στην κινητοποίηση, την παραγωγικότητα και προσπαθεί να επιτύχει τους οργανωσιακούς στόχους μέσω συγκεκριμένων οδηγιών.
6. Director (Διευθυντικός ρόλος): είναι προσανατολισμένος στη στοχοθεσία, οραματίζεται, προγραμματίζει και θέτει τους στόχους, καταναίμει αρμοδιότητες αποτελεσματικά και οργανώνει. Δίνει έμφαση στο σχεδιασμό και την κατεύθυνση και προσπαθεί να επιτύχει καθορίζοντας με σαφήνεια τις προσδοκίες όσον αφορά την επίτευξη των στόχων.

Στο μοντέλο του ανοιχτού συστήματος:

7. Broker (Μεσολαβητικός ρόλος): χτίζει και διατηρεί μία ισχυρή βάση, διαπραγματεύεται συμφωνίες και δεσμεύσεις σε σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον διατηρώντας τη γνησιότητα της εσωτερικής μονάδας του. Δίνει έμφαση στην ανάπτυξη και στην απόκτηση πόρων. Δίνει αξία στη φήμη και στην εικόνα του οργανισμού, παρουσιάζει ιδέες και προσπαθεί να επιτύχει τους οργανωσιακούς στόχους μέσω επιρροής και πειθούς.
8. Innovator (Καινοτομικός ρόλος): σκέφτεται δημιουργικά, ζει με την αλλαγή και δημιουργεί αλλαγή. Δίνει έμφαση στην επέκταση και

προσαρμοστικότητα. Δίνει αξία στην καινοτομία και προσπαθεί μέσω αυτής να επιτύχει το οργανωσιακό όραμα.



Σχήμα 4: Ηγετικοί ρόλοι του Quinn (1996)

Ο Quinn υποστηρίζει ότι αποτελεσματικός ηγέτης είναι αυτός του οποίου η συμπεριφορά έχει χαρακτηριστικά γνωρίσματα από όλα τα τεταρτημόρια, δηλαδή ενσαρκώνει όλους τους ηγετικούς ρόλους. Όσους περισσότερους τύπους συμπεριφοράς υιοθετεί ένας ηγέτης τόσο πιο αποτελεσματικός είναι. Ο Quinn, όσον αφορά το ερωτηματολόγιο του, υποστηρίζει ότι όσο μεγαλύτερη είναι η βαθμολογία σε έναν ηγετικό ρόλο τόσο πιο ανεπτυγμένες είναι οι ικανότητες που εκφράζει αυτός ο ρόλος και ότι οι ικανότητες δεν είναι αποτελεσματικές μέχρι να επιτευχθεί η ανώτερη σε επίπεδο βαθμολογία. Οι διαφορετικοί ηγετικοί ρόλοι εφαρμόζονται βέβαια την κατάλληλη στιγμή και ανάλογα με τις συνθήκες υποδεικνύοντας την ανάγκη για ποικιλία.

1.6 Θεωρία συναλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX)

Η θεωρία ανταλλαγής ηγέτη – μέλους (LMX) είναι μοναδική, διαφορετική από τις παραδοσιακές θεωρίες ηγεσίας, γιατί είναι μία προσέγγιση της ηγεσίας η οποία βασίζεται στην ανάπτυξη σχέσεων και συγκεκριμένα επικεντρώνεται στη δυαδική σχέση που αναπτύσσεται ξεχωριστά. Ο ηγέτης αρχικά έχει την πεποίθηση να δημιουργηθεί μια θετική σχέση με τον κάθε έναν υφιστάμενό του ξεχωριστά με σκοπό όλοι να νιώσουν ότι είναι μέλη της ομάδας του (Northhouse 2012, Wilson 2010).

Η θεωρία LMX γενικότερα αναφέρεται στον βαθμό συναισθηματικής υποστήριξης και ανταλλαγής πολύτιμων και ποικίλων πηγών μεταξύ ενός προϊσταμένου και των άμεσα υφισταμένων του (Liden et al 2008).

Σύμφωνα με τη θεωρία LMX υπάρχουν 3 στάδια κατά τη διαδικασία δημιουργίας των σχέσεων μεταξύ ηγέτη-μέλους κατά την οποία δημιουργούνται οι “in-group” και “out-group” ομάδες:

α) Στο πρώτο στάδιο (role taking) κάθε μέλος επιλέγει θεωρητικά τον ρόλο του. Ο ηγέτης προσφέρει στα μέλη ευκαιρίες να αποδείξουν τις ικανότητές τους και τα talέντα τους μετά την είσοδό τους στην ομάδα της επιλογής τους και τους αξιολογεί. Επίσης και τα δύο μέλη κάνουν σαφή τα όρια και τον τρόπο με τον οποίο θέλουν οι άλλοι να τους συμπεριφέρονται και να τους σέβονται. Με βάση αυτό, ο ηγέτης μπορεί να τους προσφέρει ευκαιρίες για να αποδείξουν τις ικανότητές τους.

β) Στο δεύτερο στάδιο (role making), δημιουργείται ο ρόλος κάθε μέλους. Μέσα από μία διαδικασία ανεπίσημων διαπραγματεύσεων μεταξύ ηγέτη- μέλους, κάθε μέλος της ομάδας λαμβάνει μέρος σε αδόμητες και άτυπες διαπραγματεύσεις οι οποίες δημιουργούν το ρόλο του. Ο ηγέτης μέσα από τη δύναμη που του προσφέρει ο ρόλος του παραθέτει υποσχέσεις για ανταμοιβή, οφέλη και δύναμη σε αντάλλαγμα της δέσμευσης, της αφοσίωσης και της πίστης που ζητά από την ομάδα. Αυτή η διαπραγμάτευση καθορίζει την κατηγοριοποίηση των υφισταμένων σε “in/out group” με τη μεγαλύτερη πιθανότητα να ενταχθούν στην “in group” ομάδα τα άτομα που κατέχουν χαρακτηριστικά παρόμοια με αυτά του ηγέτη. Η οικοδόμηση εμπιστοσύνης είναι πολύ σημαντική σε αυτό το στάδιο καθώς οποιαδήποτε μορφή προδοσίας

προς τον ηγέτη δημιουργεί ισχυρούς λόγους να κατηγοριοποιηθεί στην “out group” ομάδα.

γ) Το τρίτο και τελευταίο στάδιο συνεπάγεται μοτίβα και τρόπους συμπεριφοράς κατά την άσκηση των εργασιακών καθηκόντων τα οποία θέτουν τη διαχωριστική γραμμή στη σχέση ποιότητας που έχουν αναπτύξει οι δύο ομάδες. Οι “in group” υφιστάμενοι εργάζονται επιμελώς, έχουν υψηλή δέσμευση για τις ευθύνες που τους ανατίθενται απέναντι στον οργανισμό και αποδέχονται την άποψη του ηγέτη σε αντίθεση με τους υφισταμένους που ανήκουν στην out group ομάδα, οι οποίοι συνήθως έχουν μία μέτρια δέσμευση πάνω στα καθήκοντα που τους ανατίθενται και εστιάζουν στη δική τους άποψη. Σε αυτό το στάδιο καθιερώνονται οι κοινωνικές ανταλλαγές και η ποιότητα της σχέσης μεταξύ του ηγέτη και κάθε μέλους (Green and Uhl-Bien 1995, Green and Scandura 1987, Punjaisri & Balmer, 2016).

Σύμφωνα με τη θεωρία LMX, μέσα από την παραπάνω διαδικασία, δημιουργούνται δύο ομάδες υφισταμένων, αυτοί που ανήκουν μέσα στην ομάδα του ηγέτη (in-group) και αυτοί που είναι εκτός της ομάδας του ηγέτη (out-group). Η ομάδα των “in-group” υφισταμένων δημιουργείται αμέσως μόλις εκείνοι δεχτούν την πρόταση να αναπτύξουν μία ώριμη δυαδική σχέση με τον ηγέτη, η οποία χαρακτηρίζεται από μία υψηλής ποιότητας σχέση ανταλλαγής. Η δημιουργία μίας ώριμης σχέσης διαμορφώνεται από χαρακτηριστικά και συμπεριφορές που πρέπει να έχουν και οι δύο πλευρές ηγέτης–μέλος και στηρίζεται πάνω σε 3 παράγοντες, α) αμοιβαίος σεβασμός για τις ικανότητες των άλλων, β) αμοιβαία εμπιστοσύνη και γ) η αμοιβαία αφοσίωση που θα δυναμώνει με τον καιρό. Η ομάδα των “in-group” υφισταμένων έχει συγκεκριμένα αξιοπρόσεκτα χαρακτηριστικά όπως το ότι έχουν μεγαλύτερη δέσμευση προς τους οργανωσιακούς στόχους, προσφέρονται εθελοντικά σε επιπρόσθετες εργασίες πέρα από τα καθορισμένα καθήκοντά τους και δείχνουν υψηλά επίπεδα δέσμευσης και αφοσίωσης προς τον ηγέτη σαν πρόσωπο. Σε απάντηση της δεκτικής και θετικής στάσης των υφισταμένων οι ηγέτες στη συνέχεια προχωρούν σε προσωπικές και άλλες ανταλλαγές. Αυτό περιλαμβάνει επιπρόσθετη υποστήριξη, υψηλά επίπεδα υπευθυνότητας και έτσι μεγαλύτερη ευκαιρία για εργασιακή εξέλιξη, δυνατότητα επιρροής πάνω σε στρατηγικές αποφάσεις, μεγαλύτερη πρόσβαση σε πηγές και κατά προτεραιότητα προώθηση χορήγησης ανταμοιβών και αναγνώρισης (Graen

and Uhl-Bien 1995, Graen and Scandura, 1987). Όλα τα παραπάνω βέβαια έχουν ως βάση το γεγονός ότι οι ηγέτες είναι θετικά προσκείμενοι απέναντι στους υφισταμένους, οι οποίοι είναι σε θέση να τους προσφέρουν τις ικανότητές τους, είναι στη διάθεσή τους ανά πάσα στιγμή και έχουν τη θέληση να συνεισφέρουν στις εργασίες που τους ανατίθενται (Hoye, 2006).

Σύμφωνα με τη θεωρία LMX η δυαδική σχέση ανταλλαγής μπορεί να κυμαίνεται από χαμηλής ποιότητας σχέση (low quality), όπως οικονομικές συναλλαγές μέχρι υψηλής ποιότητας σχέση ανταλλαγής (high quality) όπως κοινωνικής φύσης ανταλλαγές, δηλαδή αυξημένη υποστήριξη και επικοινωνία και καλύτεροι εργασιακοί ρόλοι. Οι ανταλλαγές αυτές βασίζονται στην εμπιστοσύνη, στην αμοιβαία συμπάθεια και τον σεβασμό. Η υψηλής ποιότητας σχέση ανταλλαγής είναι πιο πιθανό να συμβεί όταν οι ηγέτες είναι ειλικρινείς, άξιοι εμπιστοσύνης και γενικά ενδιαφέρονται για την ευημερία των οπαδών τους (Erdogan et al 2006, Wayne et al 2002, Liden et al 1997).

Τα επιτυχημένα μέλη είναι συνεπώς παρόμοια με πολλούς τρόπους με τον ηγέτη καθώς εργάζονται σκληρά για την οικοδόμηση και τη διατήρηση της εμπιστοσύνης και του σεβασμού στην ομάδα. Χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου μέλους αποτελούν η ενσυναίσθηση, η υπομονετικότητα, η λογική, η ευαισθησία. Η επιθετικότητα, ο σαρकाσμός και η εγωκεντρική άποψη δεν ταιριάζουν σε μια ομάδα (Erdogan et al., 2014). Σε αντίθεση οι υφιστάμενοι οι οποίοι απορρίπτουν την προσφορά του ηγέτη να αναπτύξουν μαζί του μία ώριμη δυαδική σχέση τοποθετούν αυτόματα τους εαυτούς τους στην εκτός της ομάδας του ηγέτη (out-group). Οι υφιστάμενοι αυτοί έχουν συνήθως κοινά χαρακτηριστικά όπως: μπορεί να αποτελούν νέα πρόσληψη στον οργανισμό, η απόδοσή τους περιορίζεται μέσα στα προδιαγεγραμμένα εργασιακά τους καθήκοντα και πετυχαίνουν το minimum των επιδιωκόμενων στόχων χωρίς ποτέ να καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια και τέλος έχουν μία πιο τυπική σχέση με τον ηγέτη μέσα στα πλαίσια του εργασιακού συμβολαίου (Graen and Uhl-Bien 1995, Graen, Hui and Taylor, 2004).

Οι Graen και Uhl-Bien (1995) υποστήριξαν ότι η σχέση ποιότητας LMX είναι ταυτόχρονα συναλλακτική και μετασχηματιστική και περιγράφει τα στάδια εξέλιξης της σχέσης από τις αρχικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων μέχρι τη δημιουργία ώριμων σχέσεων μεταξύ τους, καθώς μεν ξεκινάει σαν συναλλακτική ηγεσία αλλά καταλήγει σαν μετασχηματιστική

ηγεσία. Κατά τη διαδικασία εξέλιξης της σχέσης ποιότητας LMX κάποιες δυαδικές σχέσεις εξελίσσονται σε συνεργασίες (partnerships). Αυτές οι συνεργασίες βιώνουν ένα αίσθημα μεταμόρφωσης (transformation) από το ατομικό ενδιαφέρον σε ένα ευρύτερο ενδιαφέρον έτσι ο τύπος της σχέσης που ισχύει στα αρχικά στάδια στο επίπεδο γνωριμίας (χαμηλό μέχρι μέτριο επίπεδο LMX) ευθυγραμμίζεται πιο πολύ με τις περιγραφές της συναλλακτικής ηγεσίας ενώ οι δυαδικές σχέσεις οι οποίες είναι ικανές να μεταμορφωθούν σε δυαδικές συνεργασίες (υψηλό επίπεδο LMX) ευθυγραμμίζονται πιο πολύ με την μετασχηματιστική ηγεσία. Κατά συνέπεια, η συναλλαγή στις σχέσεις ποιότητας δεν περιορίζονται μόνο σε υλικά ανταλλάγματα αλλά μπορεί να περιλαμβάνει και κοινωνική ανταλλαγή ή ανταλλαγές με ψυχολογικά οφέλη ή χάρες, όπως παράδειγμα αποδοχή εμπιστοσύνη, αυτοπεποίθηση και υποστήριξη ανάλογα με το επίπεδο LMX. Το συμβόλαιο εργασίας μεταξύ ηγέτη-μέλους εκπληρώνεται στο βασικό επίπεδο (συναλλακτική ηγεσία) μέσα από συμπεριφορές αμοιβαίας αποζημίωσης. Οι πιο εξελιγμένες δυαδικές σχέσεις (μετασχηματιστική ηγεσία) είναι αυτές μέσα στις οποίες οι ηγέτες αποδίδουν πολύ αποτελεσματικά μέσα στο σύστημα μαζί με τους υφισταμένους τους και έτσι δημιουργείται μία μακροπρόθεσμη δέσμευση μεταξύ τους μέσα στον οργανισμό.

Η παραπάνω κατηγοριοποίηση σύμφωνα με τη βιβλιογραφία βασίζεται σε 4 παράγοντες: α) τις εργασιακές σχέσεις ηγέτη – υφισταμένων, β) την προσωπικότητα ηγέτη – υφισταμένων, γ) το ρόλο υπευθυνότητας των υφισταμένων και δ) τις ικανότητες και τα επιτεύγματα των υφισταμένων (Hoye, 2004).

Η συνολική ποιότητα στις σχέσεις στη θεωρία LMX ποικίλλει ανάλογα με διάφορους παράγοντες. Περιέργως, είναι καλύτερα όταν η πρόκληση της εργασίας είναι εξαιρετικά υψηλή ή πολύ χαμηλή. Το μέγεθος της ομάδας, η διαθεσιμότητα οικονομικών πόρων και του συνολικού φόρτου εργασίας είναι επίσης σημαντικά (Li & Liao, 2014).

Σύμφωνα με τον Dulebohn υπάρχουν 3 κατηγορίες προ-απαιτούμενων που καθορίζουν την ποιότητα της σχέσης ανταλλαγής: α) τα χαρακτηριστικά ηγέτη, β) τα χαρακτηριστικά των υφισταμένων και γ) οι διαπροσωπικές σχέσεις. Οι ηγέτες, αξιολογούνται με βάση τις προσδοκίες των υφισταμένων τους, τη συμπεριφορά σχετικά με τις ανταμοιβές, την εφαρμογή συμπεριφορών της

μετασχηματιστικής ηγεσίας, την εξωστρέφεια και τη δεκτικότητα. Οι υφιστάμενοι αξιολογούνται από τις ικανότητές τους, τη δεκτικότητά τους, την ευσυνειδησία, την εξωστρέφεια, τον νευρωτισμό, την έκφραση αισιόδοξων ή αρνητικών συναισθημάτων και το κέντρο ελέγχου (εσωτερική ή εξωγενής υποκίνηση). Παρά το γεγονός ότι ο ηγέτης παίζει κυρίαρχο ρόλο στη δημιουργία μιας καλής σχέσης, οι υφιστάμενοι παίζουν επίσης σημαντικό ρόλο στη δημιουργία της σχέσης. Οι διαπροσωπικές μεταβλητές της σχέσης αφορούν από τη αντιληπτή ομοιότητα ηγέτη - μέλους, την επιρροή που ασκείται, το βαθμό ενσωμάτωσης στην ομάδα, την αυτοπροβολή, την αυτοπεποίθηση και την εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη. Αυτή η ποικιλία των χαρακτηριστικών δημιουργεί τη βάση για το μοντέλο LMX και επιτρέπει στον ηγέτη να είναι επιτυχής ή ανεπιτυχής, ανάλογα με τα παραπάνω γνωρίσματα (Dulebohn et al., 2012).

Τα αποτελέσματα από τη δημιουργία υψηλής ποιότητας σχέσεων ηγέτη-μέλους είναι ότι και οι δύο προσπαθούν να δημιουργήσουν ένα εργασιακό περιβάλλον στο οποίο κατ' αρχάς οι υπάλληλοι αισθάνονται καλά και αυτό εν συνεχεία τους οδηγεί να επιτυγχάνουν ένα θετικό κλίμα μέσα στον οργανισμό. Με τον τρόπο αυτό τα μέλη της ομάδας εργάζονται σκληρότερα, είναι πιο αποφασισμένα στην ανάθεση στόχων και μοιράζονται περισσότερα διοικητικά καθήκοντα. Είναι, επίσης, πλήρως αφοσιωμένα και πιστά στον ηγέτη τους (Dulebohn et al., 2012). Επίσης, άλλα θετικά αποτελέσματα είναι το χαμηλό ποσοστό αποχωρήσεων από την εργασία, η υψηλή απόδοση των εργαζομένων, η οργανωσιακή δέσμευση, η εργασιακή ικανοποίηση, η ενδυνάμωση, η χαμηλή ασάφεια ρόλου, το χαμηλό ποσοστό συγκρούσεων και η ευσυνειδησία με αποτέλεσμα περισσότερες προαγωγές και μεγαλύτερη παραγωγικότητα για τον οργανισμό γενικά. (Harris et al, 2009, Dulebohn et al 2012).

1.7 Σύγχρονες μορφές ηγεσίας

1.7.1 Χαρισματική ηγεσία (Charismatic)

Η χαρισματική ηγεσία βασίζεται στην προσωπικότητα και την θελκτικότητα του ηγέτη παρά σε οποιαδήποτε δύναμη ή εξουσία, σύμφωνα με τον Shamir, et al (1992), η εφαρμογή της χαρισματικής ηγεσίας έχει τις εξής θετικές συνέπειες:

- α) δημιουργία ενός ιδεολογικού οράματος, το οποίο στηρίζεται σε αξίες όπως η ελευθερία, η ισότητα, ο σεβασμός
- β) αναφορά σε μακροπρόθεσμους στόχους,
- γ) αναφορά σε ηθικές αξίες και δεσμεύσεις,
- δ) έκφραση υψηλών προσδοκιών όσον αφορά την απόδοση των εργαζομένων
- ε) υψηλός βαθμός εμπιστοσύνης για την ικανότητα να υλοποιηθούν αυτές οι προσδοκίες από μέρους των εργαζομένων
- στ) ανάδειξη συμπεριφορών που ενισχύουν συναδελφικά μοτίβα και είναι σχετικά με την επίτευξη των στόχων.

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002) ο χαρισματικός ηγέτης διακρίνεται από αυτοπεποίθηση, όραμα, αφοσίωση, πίστη, μη συμβατική συμπεριφορά και αποτελεσματική επικοινωνία.

Η προσωπικότητά του, η αυτοπεποίθηση και η κυριαρχία στους υφισταμένους του αποτελούν γνωρίσματα του χαρισματικού ηγέτη. Επίσης, ο Bass αναφέρει ότι ένας ηγέτης μπορεί να είναι χαρισματικός χωρίς απαραίτητα να είναι μετασχηματιστικός. (Bass 1985, Avolio and Bass 1986).

Θεωρίες χαρισματικής ηγεσίας υποστηρίζουν ότι η ηγεσία αυτή μπορεί να προκαλέσει εξάρτηση των οπαδών του χαρισματικού ηγέτη. Αυτό συμβαίνει γιατί οι οπαδοί θεωρούν τον ηγέτη εξαιρετικό και ιδιαίτερο και για αυτό αποκτούν εξάρτηση από αυτόν τον ηγέτη όσον αφορά την καθοδήγηση και την έμπνευση (Yukl, 1998).

Σύμφωνα με τους Conger and Kanungo (1998) οι οπαδοί των χαρισματικών ηγετών αναφέρουν ότι η αυτοπεποίθησή τους εξαρτάται από την αξιολόγηση του ηγέτη και ότι η κύρια υποκίνησή τους αφορά την αναγνώριση και την αποδοχή από τον ηγέτη. Επίσης, αναφέρουν ότι η χαρισματική ηγεσία είναι μόνο ένα στοιχείο της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

1.7.2 Ηθική ηγεσία (Ethical)

Σύμφωνα με τον Brown (et al 2005), η εξήγηση του γιατί και πως οι ηθικοί ηγέτες επηρεάζουν τους οπαδούς τους στηρίζεται στη θεωρία της κοινωνικής μάθησης του Bandura (1977), σύμφωνα με την οποία τα άτομα μαθαίνουν παρατηρώντας τις στάσεις, συμπεριφορές και αξίες προτύπων τα οποία

θεωρούνται αξιόπιστα και ελκυστικά. Η δύναμη και η εξουσία είναι δύο χαρακτηριστικά τα οποία ενισχύουν την ελκυστικότητα των ηγετών καθώς αυτά αποσπούν το ενδιαφέρον των οπαδών τους. Η αξιοπιστία επίσης ενισχύει την αποτελεσματικότητα του ηγέτη σαν πρότυπο καθώς κάνει πράξη πάντα αυτά που ο ίδιος υποστηρίζει (Bandura 1986).

Έρευνες που αφορούν την ηγεσία υποδεικνύουν ότι η ακεραιότητα, η ειλικρίνεια και η αξιοπιστία είναι σημαντικοί προγνωστικοί παράγοντες της αποτελεσματικής ηγεσίας (Kouzes and Posner, 1992).

Οι Brown et al (2005, σελ.120) αναφέρουν τον ορισμό της ηθικής ηγεσίας ως «Επίδειξη μίας κανονιστικής και κατάλληλης συμπεριφοράς μέσω προσωπικών ενεργειών και διαπροσωπικών σχέσεων και η προώθηση αυτής της συμπεριφοράς σε οπαδούς, μέσω αμφίδρομης επικοινωνίας, της ενίσχυσης και της διαδικασίας λήψης αποφάσεων».

Σύμφωνα με αυτή την οπτική η ηθική ηγεσία αποτελείται από συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και συμπεριφορές. Οι ηθικοί ηγέτες είναι αλτρουιστές, ειλικρινείς, δίκαιοι, άξιοι εμπιστοσύνης, ενώ λαμβάνουν αποφάσεις σύμφωνα με ένα πλαίσιο αρχών. Επίσης, ενδιαφέρονται για την ευημερία των οπαδών τους και για την ευρύτερη κοινωνία. Τα παραπάνω χαρακτηρίζονται σαν η εκδοχή του ηθικού προσώπου (moral person) της ηθικής ηγεσίας και αφορούν τα προσωπικά χαρακτηριστικά και το αλτρουιστικό κίνητρο αυτών των ηγετών. Η δεύτερη εκδοχή αναφέρεται σαν η διάσταση του ηθικού ηγέτη (moral manager dimension) και αφορά την προσπάθεια μεταμόρφωσης των οπαδών, επικοινωνώντας τους ηθικές αρχές, επιδεικνύοντας ο ίδιος πρότυπη ηθική συμπεριφορά και καθιστώντας τους υπεύθυνους για ηθικές πράξεις χρησιμοποιώντας ένα σύστημα ανταμοιβών και πειθαρχίας. Μία τέτοια εξωτερικευμένη συμπεριφορά βοηθάει έναν ηθικό ηγέτη να επικοινωνεί ένα σιωπηρό μήνυμα ηθικής συχνά απέναντι σε έναν οργανισμό, ο οποίος στην καλύτερη περίπτωση χαρακτηρίζεται ηθικά ουδέτερος. (Brown and Trevino 2006, Trevino et al 2003).

Σύμφωνα με τους Kanungo και Mendonca (1996) οι 3 βασικές διαστάσεις της ηθικής ηγεσίας είναι

- α) το κίνητρο του ηγέτη
- β) οι στρατηγικές επιρροές του ηγέτη και
- γ) ο χαρακτήρας του ηγέτη

Σύμφωνα με την έρευνα τους, οι Yukl et al (2013) αποδεικνύεται ότι οι οργανισμοί οι οποίοι ηγούνται από ηγέτες ηθικούς και ηγέτες με χαρακτηριστικά ενδυνάμωσης είναι δυνατό να διατηρήσουν θετικές σχέσεις με τους υπαλλήλους και σε αντάλλαγμα να επωφεληθούν από την εμπιστοσύνη και την αφοσίωσή τους. Η ανάπτυξη θετικών σχέσεων μπορεί επίσης να βοηθήσει τους οργανισμούς να προσελκύουν τους καλύτερους και πιο ευφυείς υπαλλήλους.

Ο Burns (1978) ανέφερε τρία στοιχεία τα οποία περιλαμβάνει η ηθική ηγεσία:

- α) Οι ηγέτες έχουν μία σχέση εξουσίας με τους οπαδούς τους αλλά επίσης έχουν αμοιβαίες ανάγκες, ιδανικά και αξίες
- β) Οι οπαδοί έχουν μία συναφή επίγνωση για εναλλακτικούς ηγέτες και προγράμματα και την ικανότητα να επιλέγουν ανάμεσα σε αυτές τις εναλλακτικές και
- γ) Οι ηγέτες αποδέχονται την ευθύνη αναφορικά με τις δεσμεύσεις τους αντί απλά να δίνουν απατηλές υποσχέσεις.

Και υποστήριξε ότι η ηθική ηγεσία έχει τις ρίζες της στις ανάγκες, στα ιδανικά και στις αξίες των οπαδών (Burns, 1978, σελ.4).

Οι Brown και Trevino (2006) προτείνουν στους οργανισμούς τέσσερις προσεγγίσεις ώστε αρχικά να προσελκύσουν ηθικούς ηγέτες και στη συνέχεια να ενισχύσουν, να υποστηρίξουν και να αναπτύξουν περαιτέρω την ηθική ηγεσία.

1. Επιλογή: ο οργανισμός θα πρέπει να επιλέγει άτομα τα οποία ταιριάζουν στις αξίες που αυτός πρεσβεύει αλλά και το αντίστροφο, δηλαδή τα άτομα τα οποία δίνουν βαρύτητα στην ηθική βάση ενός οργανισμού θα πρέπει να ψάχνουν για αντίστοιχους οργανισμούς.
2. Πρότυπα: ο οργανισμός μπορεί να χρησιμοποιήσει τα πρότυπα για την ανάπτυξη ηθικής ηγεσίας. Διασφαλίζοντας ότι οι νέοι μελλοντικοί ηγέτες έχουν ηθικά πρότυπα στην εργασία τους, αυτό θα διευκολύνει και την ανάπτυξη της ηθικής ηγεσίας.
3. Εκπαίδευση: η ύπαρξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων τα οποία θα μπορούν να προετοιμάσουν τους ηγέτες να διαχειριστούν πολύπλοκα ηθικά ζητήματα μέσα σε ένα πλαίσιο προσομοίωσης μπορούν να αποδειχτούν πολύ χρήσιμα. Επίσης, οι ίδιοι ηγέτες θα πρέπει να εκπαιδεύονται να κατανοούν τη σημασία του ρόλου τους και πως μπορούν να γίνουν οι ίδιοι ηθικά πρότυπα για τους υπαλλήλους τους. Η εκπαίδευση στις

διαπροσωπικές δεξιότητες μπορεί να βοηθήσει τους ηγέτες να αναπτύξουν τις επικοινωνιακές τους δεξιότητες ώστε να συμπεριφέρονται στους υπαλλήλους τους με δικαιοσύνη και κατανόηση.

4. Οργανωσιακή κουλτούρα και κοινωνικοποίηση: η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να διευκολύνει την ανάπτυξη και διατήρηση των ηθικών ηγετών. Παράδειγμα, οι οργανισμοί οι οποίοι έχουν μία ηθική κουλτούρα και δομή θα υποστηρίξουν κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και κάτω από δύσκολες συνθήκες μια ηθική απόφαση. Επίσης, ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης που υπολογίζει τη βαρύτητα και σημαντικότητα μιας ηθικής συμπεριφοράς κατά την διάρκεια της αξιολόγησης των προαγωγών και των αποδοχών μπορεί να ενισχύσει την ηθική ηγεσία καθώς οι ηθικοί ηγέτες είναι περισσότερο πιθανόν να παραμείνουν σε έναν τέτοιο οργανισμό.

Οι μορφές ηγεσίας οι οποίες έχουν μία ηθική διάσταση είναι η αυθεντική, η πνευματική και η μετασχηματιστική ηγεσία. Παρακάτω παρουσιάζονται οι ομοιότητες και οι διαφορές τους (Brown and Trevino 2006, σελ.598).

	Ομοιότητες με ηθική ηγεσία	Διαφορές με ηθική ηγεσία
Αυθεντική ηγεσία	- Ενδιαφέρον για τους άλλους (Αλτρουισμός) - Λήψη αποφάσεων σε ηθική βάση - Ακεραιότητα - Πρότυπα	- Οι ηθικοί ηγέτες δίνουν έμφαση σε μία ηθική διοίκηση η οποία στηρίζεται περισσότερο σε ένα σύστημα ανταμοιβών - Οι αυθεντικοί ηγέτες δίνουν έμφαση στην αυθεντικότητα και στην αυτό-επίγνωση
Πνευματική ηγεσία	- Ενδιαφέρον για τους άλλους (Αλτρουισμός) - Ακεραιότητα - Πρότυπα	- Οι ηθικοί ηγέτες δίνουν έμφαση σε μία ηθική διοίκηση η οποία στηρίζεται περισσότερο σε ένα σύστημα ανταμοιβών - Οι πνευματικοί ηγέτες δίνουν έμφαση στο όραμα, την ελπίδα, πίστη, επαγγελματικότητα
Μετασχηματιστική ηγεσία	- Ενδιαφέρον για τους άλλους (Αλτρουισμός) - Λήψη αποφάσεων σε ηθική βάση - Ακεραιότητα - Πρότυπα	- Οι ηθικοί ηγέτες δίνουν έμφαση σε μία ηθική διοίκηση η οποία στηρίζεται περισσότερο σε ένα σύστημα ανταμοιβών - Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες δίνουν έμφαση στο όραμα, τις αξίες και τη διανοητική διέγερση

Σχήμα 5: Διαφορές και ομοιότητες με την ηθική ηγεσία (Brown and Trevino, 2006)

1.7.3 Αυθεντική ηγεσία (Authentic)

«Οι αυθεντικοί ηγέτες είναι άτομα τα οποία έχουν βαθιά συναίσθηση του πως εκείνοι σκέφτονται. Συμπεριφέρονται και εκλαμβάνονται από τους άλλους ως άτομα τα οποία μπορούν να αντιληφθούν την οπτική του συστήματος αξιών, τη γνώση και τα δυνατά στοιχεία τόσο των άλλων όσο και των ίδιων. Επίσης, αντιλαμβάνονται το πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργούν και έχουν αυτοπεποίθηση, ελπίδα, είναι αισιόδοξοι, ελαστικοί και έχουν χαρακτήρα με υψηλά χαρακτηριστικά ηθικής» (Avolio, Luthans and Walumbwa 2004, σελ.4). Η αυθεντικότητα, η αυτογνωσία, η εξωστρέφεια, η διαφάνεια και η συνέπεια αποτελούν τον πυρήνα της αυθεντικής ηγεσίας. Επιπλέον, η θετική παρακίνηση από αξίες και το ενδιαφέρον για τους άλλους παρά για τον εαυτόν τους είναι ουσιώδη για την αυθεντική ηγεσία. Οι αυθεντικοί ηγέτες είναι ικανοί για να κρίνουν ασαφή ηθικά θέματα που προκύπτουν εξετάζοντάς τα από πολλαπλές οπτικές και ευθυγραμμίζουν τις αποφάσεις τους σύμφωνα με τις δικές του ηθικές αξίες (Brown, Trevino 2006). Σύμφωνα με την έρευνα των Muceldili et al (2013) οι αυθεντικοί ηγέτες ενισχύουν την δημιουργικότητα μέσα στον οργανισμό και επίσης διασφαλίζουν την καινοτομία.

Η αυθεντική ηγεσία περιλαμβάνει τέσσερις διαστάσεις, α) την αυτογνωσία, β) την εσωτερική ηθική οπτική, γ) τη διαφάνεια στις σχέσεις και δ) την ισορροπημένη επεξεργασία καταστάσεων. Η αυτογνωσία είναι ένας παράγοντας κλειδί και σημείο έναρξης για την ανάπτυξη της αυθεντικής ηγεσίας. Γνωρίζοντας κάποιος τον εαυτό του και παραμένοντας “αληθινός” απέναντι στον εαυτό του είναι στοιχεία θεμελιώδη για την αυθεντική ηγεσία. (May et al. 2003). Το στοιχείο της ηθικής κατέχει σημαντική θέση καθώς οι αυθεντικοί ηγέτες καθοδηγούνται από ηθικά πρότυπα και αξίες ακόμα και απέναντι σε ομάδες, οργανισμούς και κοινωνικές πιέσεις. Το τρίτο στοιχείο της αυθεντικής ηγεσίας αντανακλά το να επιτύχει κάποιος να είναι ανοιχτός και ειλικρινής στις σχέσεις του. Το τέταρτο στοιχείο αναφέρεται στη διαδικασία δίκαιων αποφάσεων (Walumbwa et al. 2008).

1.7.4 Υπηρετική ηγεσία (Servant)

Η υπηρετική ηγεσία αναφέρεται σε μία προσέγγιση ηγεσίας κατά την οποία οι ηγέτες κάνουν στην άκρη τα προσωπικά τους ενδιαφέροντα και αλτρουιστικά εργάζονται για την ωφέλεια των οπαδών τους και των κοινοτήτων μέσα στις οποίες εντάσσονται (Avolio et al. 2009).

Οι υπηρετικοί ηγέτες επενδύουν στην ανάπτυξη των οπαδών τους ενεργώντας ως πρότυπα τα οποία παρέχουν υποστήριξη. Εμπλέκουν τους οπαδούς τους στην ανάληψη αποφάσεων, στην εφαρμογή κατάλληλων ηθικών συμπεριφορών και υποδεικνύουν την αναγκαιότητα υπηρετήσης της ευρύτερης κοινωνίας μέσα στην οποία βρίσκονται (Reed et al. 2011).

Η έννοια της υπηρετικής ηγεσίας όπως προτείνεται από τον Greenleaf (1998) αφορά την προσφορά υπηρεσίας από μέρους του ηγέτη σαν πρώτη προτεραιότητα προς όφελος των άλλων. Επίσης ο Greenleaf (1977) υποστηρίζει ότι η εμπιστοσύνη είναι στη βάση της υπηρετικής ηγεσίας και δίνει τον παρακάτω ορισμό για τον υπηρετικό ηγέτη: «είναι αυτός που επικεντρώνεται στην ανάπτυξη και ενδυνάμωση των οπαδών του ενώ ταυτόχρονα ενδυναμώνει τους οπαδούς του να ενεργούν και οι ίδιοι ως υπηρετικοί ηγέτες» (Parris and Welty Peachey 2013). Ο Ehrhart (2004) βασιζόμενος στο έργο του Greenleaf έκανε μία ανασκόπηση στη θεωρία και υπογράμμισε 7 διαστάσεις της υπηρετικής ηγεσίας. Η πρώτη διάσταση αφορά τη δημιουργία σχέσεων με τους οπαδούς, δηλαδή όταν ο ηγέτης δαπανά ποιοτικό χρόνο και δημιουργεί διαπροσωπικούς δεσμούς με τους οπαδούς του. Δεύτερον, ο υπηρετικός ηγέτης ενδυναμώνει τους οπαδούς του, παράδειγμα τους προτρέπει και λαμβάνει υπόψη τη γνώμη τους σε σημαντικές διοικητικές αποφάσεις. Τρίτον, βοηθά τους οπαδούς του να εξελιχθούν και να επιτύχουν παρέχοντας τους ευκαιρίες να αναπτύξουν δεξιότητες. Τέταρτον, οι υπηρετικοί ηγέτες συμπεριφέρονται ηθικά, για παράδειγμα παραμένουν πιστοί στις υποσχέσεις τους απέναντι στους οπαδούς τους ώστε να τους ενισχύσουν ισχυρές ηθικές αξίες. Πέμπτον, βοηθούν να αναπτύξουν οι οπαδοί τους γνωστικές ικανότητες και να ισορροπούν την καθημερινή εργασία τους με το όραμα για το μέλλον. Έκτον, προωθούν τις επιτυχίες των οπαδών τους και έβδομον δημιουργούν αξία έξω από τον οργανισμό, όπως δηλαδή να

ενθαρρύνουν τους οπαδούς τους να εμπλέκονται σε ευκαιρίες κοινωνικής υπηρεσίας εκτός εργασίας και μέσα στην κοινότητα (Hunter et al 2013).

Εμπειρικές έρευνες πάνω στην υπηρετική ηγεσία έχουν δείξει ότι υπάρχει μία θετική συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση, την φροντίδα για την ασφάλεια των άλλων και την οργανωσιακή δέσμευση (Avolio et al 2009). Επίσης, άλλες έρευνες υποστηρίζουν ότι οι υπηρετικοί ηγέτες αναδεικνύουν οπαδούς οι οποίοι είναι πιο ικανοποιημένοι, αφοσιωμένοι και με καλύτερη απόδοση (Carter and Baghurst 2013, Liden et al 2008). Επίσης, η έρευνα του Erkutlu (2015) έδειξε ότι η υπηρετική ηγεσία έχει θετική συσχέτιση με την εκδήλωση καινοτομικής συμπεριφορά από μέρους των υπαλλήλων.

1.7.5 Πνευματική ηγεσία (Spiritual)

«Η πνευματική ηγεσία αποτελείται από αξίες, στάσεις και συμπεριφορές, οι οποίες είναι απαραίτητες στο να υποκινήσουν εσωτερικά το ίδιο το άτομο και άλλους ώστε να δημιουργηθεί μία αίσθηση πνευματικής αναβίωσης, μέσω της προτροπής για προσφορά και συναδελφικότητα» (Fry, 2003, σελ. 711).

Εναλλακτικά η πνευματική ηγεσία μπορεί να περιγραφεί ως «κάτι που συμβαίνει όταν ένα άτομο σε θέση ηγεσίας ενσωματώνει πνευματικές αξίες, όπως η ακεραιότητα, η ειλικρίνεια, η ταπεινότητα, προβάλλοντας τον εαυτό του ως παράδειγμα κάποιου που μπορεί να είναι άξιος εμπιστοσύνης, που μπορεί κάποιος να βασιστεί πάνω του και είναι άξιος θαυμασμού» (Reave, 2005 σελ. 663).

Ένα εργαλείο το οποίο σχεδιάστηκε για να μετρά την πνευματική ηγεσία (Fry, Vitucci and Cedillo 2005) παρουσιάζει 3 διαστάσεις

- α) Όραμα, το οποίο περιγράφει την ταυτότητα ενός οργανισμού και αφορά το εγγύς μέλλον,
- β) ελπίδα/πίστη, η οποία αντανakλά την εμπιστοσύνη στο όραμα και στηρίζεται σε αξίες, στάσεις και συμπεριφορές και την προσδοκία για ένα επιθυμητό αποτέλεσμα και
- γ) την αλτρουϊστική αγάπη, η οποία επιτυγχάνεται μέσω της φροντίδας, της εκτίμησης και του ενδιαφέροντος για τους άλλους.

Η πνευματική ηγεσία δίνει έμφαση στην ακεραιότητα και στον αλτρουϊσμό. Παραπέρα, οι πνευματικοί ηγέτες θεωρούνται ότι υποκινούνται από την υπηρεσία τους προς τον Θεό ή προς την ανθρωπότητα και βλέπουν την ηγεσία σαν ένα «κάλεσμα» (Brown and Trevino 2006).

1.7.6 Ενδυναμωτική ηγεσία (Empowering)

Η ενδυναμωτική ηγεσία έχει ερευνηθεί από δύο οπτικές. Η πρώτη επικεντρώνεται στις ενέργειες του ηγέτη, πιο συγκεκριμένα αφορά την διανομή εξουσίας και αυτονομίας στους εργαζόμενους ενισχύοντας την εσωτερική κινητοποίησή τους. Η δεύτερη οπτική επικεντρώνεται στην ανταπόκριση των εργαζομένων στην ενδυνάμωση γιατί όπως υποστηρίζει και ο Menon (2001, σελ. 158) δεν θέλουν όλοι οι υπάλληλοι να ενδυναμωθούν εννοώντας ότι για να έχει αποτελέσματα η ενδυναμωτική συμπεριφορά ενός ηγέτη θα πρέπει ο ίδιος ο υπάλληλος να αισθάνεται ψυχολογικά ενδυναμωμένος. Οι ηγέτες μπορούν να εφαρμόσουν συμπεριφορές ενδυναμωτικής ηγεσίας είτε ομοιόμορφα προς όλους τους υπαλλήλους ή διαφοροποιημένα ανά υπάλληλο ή ανά ομάδα (Ahearne et al 2005).

Η ενδυναμωτική ηγεσία μπορεί γενικά να οριστεί ως «συμπεριφορές που διανέμουν εξουσία στους υφισταμένους» (Vecchio, Justin and Pearce, 2010, σελ. 531) ή «συμπεριφορές όπως ενθάρρυνση των ατομικών αποφάσεων της διανομής πληροφορίας και της καινοτομίας» (van Dierendonck and Nuijten 2011, σελ. 251).

Η ενδυναμωτική ηγεσία γενικά αναδύεται σαν μία συγκεκριμένη μορφή ηγεσίας, η οποία διαφοροποιείται από άλλες προσεγγίσεις της ηγεσίας, όπως η μετασχηματιστική και η συναλλακτική ηγεσία (Pearce et al, 2003).

Οι Sims et al (1996) βασιζόμενοι πάνω στην εμπειρική έρευνα των Bass και Avolio σχετικά με τη μετασχηματιστική και τη συναλλακτική ηγεσία διατύπωσαν ένα μοντέλο ηγεσίας, το οποίο αποτελείται από τέσσερις τύπους ηγεσίας, α) διευθυντικός, β) συναλλακτικός, γ) μετασχηματιστικός και δ) ενδυναμωτικός. Η ενδυναμωτική ηγεσία δίνει έμφαση στην ανάπτυξη της αυτό-διαχείρισης και της ανάπτυξης δεξιοτήτων αυτό-ηγεσίας. Οι Manz και Sims (2001) ονόμασαν την ενδυναμωτική ηγεσία σαν «σούπερ ηγεσία» (superleadership) ή ηγεσία που

καθοδηγεί άλλους ώστε να μπορέσουν να καθοδηγούν στο τέλος οι ίδιοι τον εαυτό τους.

Συμπεριφορές αυτού του τύπου ηγεσίας περιλαμβάνουν:

- Ενθάρρυνση του ανεξάρτητου τρόπου δράσης
- Ενθάρρυνση της σκέψης για εκμετάλλευση των ευκαιριών
- Ενθάρρυνση του ομαδικού τρόπου εργασίας
- Ενθάρρυνση της ατομικής εξέλιξης
- Ενθάρρυνση της συμμετοχικής θέσπισης στόχων
- Ενθάρρυνση της αυτό-ανταμοιβής

Σύμφωνα με τους Amundsen S. και Martinsen O. (2014) ο ορισμός της ενδυναμωτικής ηγεσίας είναι «η διαδικασία επιρροής των υφισταμένων μέσω διανομής εξουσίας (power sharing), υποστηρικτική υποκίνηση (motivation support) και υποστήριξη της ανάπτυξης (development support) των υφισταμένων με σκοπό να προωθήσουν την αυτοδυναμία τους, την κινητοποίηση και την ικανότητα να εργάζονται αυτόνομα μέσα στα όρια που θέτουν οι στόχοι και οι στρατηγικές του οργανισμού».

Οι συγγραφείς σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό μπορούν να επηρεάσουν την αυτονομία των υφισταμένων τους μέσω τριών διαδικασιών. Η πρώτη αφορά την διανομή εξουσίας σε αυτούς όμως δεν είναι απαραίτητα επαρκής, έτσι θα πρέπει επίσης να ισχύει και η δεύτερη διαδικασία, δηλαδή και οι υφιστάμενοι να αναπτύξουν επαρκή κινητοποίηση ώστε να εργάζονται αυτόνομα. Οι Conger και Kanungo (1988, σελ. 474) τόνισαν ότι η διανομή πηγών εξουσίας είναι μόνο ένα κομμάτι των συνθηκών που πρέπει να υπάρχουν ώστε να ενδυναμωθούν οι υφιστάμενοι. Η τρίτη διαδικασία επιρροής της αυτονομίας των υφισταμένων τους είναι να ενισχύσουν τη μάθηση και την ανάπτυξη όσον αφορά τους εργασιακούς τους ρόλους συμπεριλαμβανομένου και της ικανότητας να είναι οι ίδιοι ηγέτες του εαυτού τους (Manz and Sims 2001).

Η ενδυναμωτική ηγεσία πραγματοποιείται όταν οι ηγέτες ενισχύουν σχέσεις οι οποίες βασίζονται στην εμπιστοσύνη με τους υφισταμένους τους, επικοινωνούν ένα όραμα στους υπαλλήλους τους, διευκολύνουν τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων, καθοδηγούν τους υφισταμένους τους να είναι περισσότερο αυτοδύναμοι και δείχνουν ενδιαφέρον για τα προσωπικά τους προβλήματα. Πιο

συγκεκριμένα, σύμφωνα με τους Ahearne et al (2005) η ενδυναμωτική ηγεσία περιλαμβάνει τις εξής συμπεριφορές:

- Ενίσχυση του νοήματος της εργασίας
- Ενίσχυση της συμμετοχικής λήψης αποφάσεων
- Ενίσχυση της αυτό-πεποίθησης για υψηλή απόδοση
- Ενίσχυση της αυτονομίας σε σχέση με τους γραφειοκρατικούς περιορισμούς.

Πιο αναλυτικά, η ενίσχυση του νοήματος σχετικά με την εργασία κάνει τα μέλη του οργανισμού να αισθάνονται σημαντικά και ότι συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Η συμμετοχική λήψη αποφάσεων δίνει στους υπαλλήλους ένα αίσθημα ελέγχου και ότι η εργασιακή τους συμπεριφορά μπορεί να επηρεάσει τα αποτελέσματα της εργασίας τους. Η ενίσχυση της αυτοπεποίθησης των εργαζομένων σχετικά με την υψηλή απόδοση επιτυγχάνεται με την εμπιστοσύνη προς αυτούς και αναγνώριση των επιτευγμάτων τους και τέλος η ενίσχυση της αυτονομίας επιτυγχάνεται με την απλοποίηση των κανόνων και των διαδικασιών του οργανισμού (Ozaralli 2015).

Ο Arnold et al (2002) συμπεριέλαβε 5 διαστάσεις της ενδυναμωτικής ηγεσίας

- Καθοδήγηση
- Ενημέρωση
- Ηγεσία μέσω παραδείγματος
- Έκφραση ενδιαφέροντος/αλληλεπίδρασης και
- Συμμετοχική λήψη αποφάσεων

Έτσι, οι ενδυναμωτικοί ηγέτες αποκτούν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη, αφοσίωση, ικανοποίηση και αναγνώριση από την πλευρά των υπαλλήλων τους (Amundsen και Martinsen 2014).

1.7.7 Συναλλακτική ηγεσία (Transactional)

Ο Burns (1978) ανέπτυξε τρεις έννοιες ηγεσίας, την ηθική, την μετασχηματιστική και τη συναλλακτική. Η συναλλακτική ηγεσία ορίζεται όταν οι ηγέτες πλησιάζουν τους οπαδούς τους με σκοπό να ανταλλάξουν κάτι για κάτι άλλο, δουλειές έναντι ψήφων, επιδόματα έναντί συνεισφοράς σε καμπάνιες. Γενικά ανταλλάσσουν αμοιβές ή ποινές ανάλογα με τη συμμετοχή των οπαδών (Burns, 1978, σελ.4).

Σύμφωνα με τους Bass και Avolio (1989) η συναλλακτικού τύπου ηγεσία αφορά ανταλλαγές οι οποίες βασίζονται στις απαιτήσεις που έχουν θέσει εκ των προτέρων οι ηγέτες και καθορίζουν την ανταμοιβή την οποία θα λάβουν οι οπαδοί αν εκπληρώσουν αυτές τις απαιτήσεις. Ο Bass προσδιόρισε τις παρακάτω 4 διαστάσεις της συναλλακτικής ηγεσίας:

α) Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή (contingent rewards)

Περιλαμβάνει μία διαδικασία ανταλλαγής μεταξύ του ηγέτη και των οπαδών κατά την οποία συγκεκριμένες ανταμοιβές ανταλλάσσονται για την προσπάθεια που κάνουν οι οπαδοί. Ο ηγέτης πασχίζει να διατηρήσει μία συμφωνία σχετικά με το τι πρέπει να γίνεται και η οποία συνοδεύεται από ανάλογη πληρωμή ή αποφυγή τιμωρίας. Γενικά, ο ηγέτης δεσμεύεται σε μία απόδοση ανταμοιβών προς τα μέλη της ομάδας για τις επιδόσεις τους.

β) διοίκηση κατ εξαίρεση ενεργή (management-by-exception active)

Περιλαμβάνει μία διαδικασία διορθωτικής κριτικής και αρνητικής ανατροφοδότησης. Οι ηγέτες παρακολουθούν την απόδοση της ομάδας και δρουν με δυναμικό τρόπο προλαμβάνοντας κινδύνους που μπορεί να προκύψουν.

γ) διοίκηση κατ εξαίρεση παθητική (management-by-exception passive)

Περιλαμβάνει μία διαδικασία αρνητικής ενίσχυσης. Οι ηγέτες δεν παρεμβαίνουν μέχρις ότου φανούν οι πρώτες συνέπειες από τα λάθη της ομάδας.

δ) ηγεσία προς αποφυγή (laissez-faire)

Στην πραγματικότητα δεν πρόκειται περί ηγεσίας, καθώς ο ηγέτης παραιτείται από τις ευθύνες του και αποφεύγει τη λήψη αποφάσεων αφού ουσιαστικά είναι απών σε όλες τις διαδικασίες.

Ο συναλλακτικός ηγέτης χαρακτηρίζεται από υψηλό επίπεδο αυτογνωσίας και ικανότητα ευαισθητοποίησης απέναντι στους άλλους. Ως εκ τούτου είναι θετικά διακείμενος απέναντι στη εμπλοκή των εργαζομένων στα δρώμενα του οργανισμού, προκειμένου να συζητήσει προβλήματα που απασχολούν τους εργαζόμενους. Ο συναλλακτικός ηγέτης έχει την ικανότητα να διεξάγει αποτελεσματικό και εποικοδομητικό διάλογο με τους εργαζόμενους του τόσο για ζητήματα ηθικής φύσεως, όσο και για ηθικά διλήμματα της εργασίας. Μέσα από την κριτική σκέψη έχει την ικανότητα να αναγνωρίζει τα πραγματικά προβλήματα που απασχολούν τους εργαζόμενους και να συζητά μαζί τους (Begley, 2006).

1.7.8 Μετασχηματιστική ηγεσία (Transformational)

Πολλές έρευνες έχουν γίνει για να καθορίσουν τους ρόλους των ηγετών στις οργανώσεις. Σε αυτό το πλαίσιο, η μετασχηματιστική ηγεσία έχει συχνά μελετηθεί στα πεδία ηγεσίας (Bass, 1997). Οι Leithwood και οι συνεργάτες του στα τέλη της δεκαετίας του 1980 και στις αρχές της δεκαετίας του 1990, διεξήγαγαν μελέτες που αναδείκνυαν μια θετική σχέση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και των διαφόρων οργανισμών και των οργανωτικών συνθηκών (Anderson, 2008).

Η έννοια της “μετασχηματιστικής ηγεσίας” επινοήθηκε για πρώτη φορά από τον Downton σε μία εργασία η οποία είχε τίτλο «Επαναστατική ηγεσία» το 1973. Αναδύθηκε σαν μία σημαντική προσέγγιση της ηγεσίας από τον πολιτικό κοινωνιολόγο James McGregor Burns όπου αναφέρθηκε σε αυτήν στο κλασικό του βιβλίο «Ηγεσία» το 1978 και δημιούργησε ένα στέρεο θεμέλιο για τις εργασίες άλλων μεταγενέστερων διανοούμενων. Σε αυτό το βιβλίο ο Burns περιέγραψε τον ηγέτη σαν έναν άνθρωπο, ο οποίος είναι ικανός να εμπνεύσει ενθουσιασμό και να επιτύχει ταυτόχρονα τους ατομικούς στόχους του ίδιου και των οπαδών του. Ο Burns πιστεύει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία είναι μία διαδικασία, η οποία επαυξάνει την ωριμότητα και το επίπεδο κινητοποίησης μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων του. Οι ηγέτες ενθαρρύνουν ιδανικά και ηθικές αξίες ενώ αποδοκιμάζουν τον φόβο, την απληστία, την ζήλια και την εμπάθεια προκειμένου να ενισχύσουν την ευσυνειδησία των υφισταμένων τους. Βοηθούν τους εργαζόμενους να κατανοήσουν τη σημαντικότητα της εργασίας τους και το να εργάζεται κανείς για το συλλογικό καλό θυσιάζοντας τα προσωπικά του ενδιαφέροντα (Burns 2012). Ο Burns διατύπωσε τον εξής ορισμό: «Ο μετασχηματιστικός ηγέτης είναι ένα ηγέτης ο οποίος αναζητά πιθανά κίνητρα για τους οπαδούς του, ψάχνει πώς να ικανοποιήσει ανώτερες ανάγκες και πώς να δεσμεύσει εξ ολοκλήρου τους οπαδούς του» (Burns, 1978, σελ.4).

Στη συνέχεια αυτή η θεωρία αναπτύχθηκε περαιτέρω από τον Bass (1985), ο οποίος δημιούργησε ένα ερωτηματολόγιο, το οποίο αποδείχτηκε ένα εργαλείο για την εύρεση ιδιαίτερων ηγετικών χαρακτηριστικών της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Ο Bass υποστήριξε ότι η μετασχηματιστική ηγεσία επιτρέπει στους υπαλλήλους να αντιλαμβάνονται τη σημαντικότητα του έργου τους, δημιουργεί

μία ατμόσφαιρα αμοιβαίας εμπιστοσύνης, κινητοποιεί τους υφισταμένους να εργάζονται για το καλό του οργανισμού με συνέπεια να επιτυγχάνονται αποτελέσματα μεγαλύτερα από τις αναμενόμενες προσδοκίες. Σύμφωνα με τον ερευνητή, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες δεν επηρεάζουν μόνο την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή συμπεριφορά των υπαλλήλων τους αλλά επίσης επηρεάζουν τις αξίες, τα πιστεύω, τις ανάγκες, την αυτό-εκτίμηση, την αυτοπεποίθηση και άλλα που έχουν συναισθηματικό αντίκτυπο.

Σύμφωνα με τους Bass και Avolio (1989, 1990) η μετασχηματιστικού τύπου ηγεσία αποτελείται από 4 διαστάσεις ή τα 4 “I’s”:

α) Εξιδανικευμένη επιρροή (Idealized influence or charisma)

Αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο ο ηγέτης ενεργεί σαν ένα ισχυρό πρότυπο και συμπεριφέρεται με τρόπους οι οποίοι οδηγούν τους οπαδούς τους να ταυτίζονται με το όραμα και την αποστολή του ηγέτη εμπνέοντας περηφάνια μέσα και γύρω από την ομάδα κερδίζοντας το σεβασμό και την εμπιστοσύνη. Ο ηγέτης ασκεί επιρροή στα μέλη της ομάδας καθώς έχει το “χάρισμα” να επηρεάζει. Επίσης, παρουσιάζει πολύ υψηλά ηθικά standards έτσι ώστε να υπολογίζεται από τους υφισταμένους του ως “ο άνθρωπος που κάνει το σωστό”.

β) Εμπνευστική κινητοποίηση (Inspirational motivation)

Περιλαμβάνει την ανάπτυξη και την επικοινωνία ενός ελκυστικού οράματος, χρησιμοποιώντας σύμβολα και εικόνες ώστε να επικεντρώσει τις προσπάθειες των υφισταμένων προς τους προδιαγεγραμμένους στόχους του οργανισμού προβάλλοντας πρότυπες συμπεριφορές, οι οποίες κρίνονται κατάλληλες. Ο ηγέτης κινητοποιεί τα μέλη της ομάδας ώστε να ενστερνιστούν τους στόχους και το όραμα του οργανισμού.

γ) Διανοητική διέγερση (Intellectual stimulation)

Αυξάνει την αντίληψη και επίγνωση των προβλημάτων και επηρεάζει τους οπαδούς να βλέπουν αυτά τα προβλήματα από μία νέα οπτική γωνία. Οι οπαδοί κινητοποιούνται να είναι δημιουργικοί και καινοτόμοι και να προκαλούν τα πιστεύω και τις αξίες τόσο τα δικά τους όσο των ηγετών και του οργανισμού. Παρέχει στους οπαδούς νέες ιδέες και τους ενθαρρύνει να ξεφύγουν από τους παλιούς τρόπους σκέψης. Ο ηγέτης βοηθά τα μέλη της ομάδας να λαμβάνουν ρίσκα και να αμφισβητούν τις υπάρχουσες παραδοχές.

δ) Ατομική θεώρηση (Individualized consideration)

Ενδιαφέρεται για την ανάπτυξη, την ενθάρρυνση, την υποστήριξη των οπαδών του μέσω ηγεσίας και καθοδήγησης. Ο ηγέτης αντιλαμβάνεται κάθε μέλος της ομάδας ως μία ανθρώπινη ύπαρξη που αξίζει ξεχωριστή αντιμετώπιση ενδιαφερόμενος για την εξέλιξη και την ευημερία του κάθε ατόμου. Χρησιμοποιεί την ανατροφοδότηση και τη συμβουλευτική προκειμένου να επιτύχει την προσωπική πρόοδο των οπαδών του.

Διάφορες εμπειρικές και θεωρητικές μελέτες συγκλίνουν ότι οι ηγέτες που διαθέτουν τις παραπάνω 4 διαστάσεις έχουν τη δυνατότητα να αναδιαρθρώνουν τις αξίες και τα πιστεύω των υφισταμένων τους, να προάγουν τις προσωπικές και οργανωσιακές αλλαγές ώστε να υπερβαίνουν την αρχικά προσδοκώμενη εργασιακή τους απόδοση (Jung and Avolio 2000).

Ο Hallinger (2003) υποστηρίζει ότι το μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας αντιλαμβάνονται την ηγεσία ως μια οργανωτική οντότητα και όχι ως την αποστολή ενός μεμονωμένου ατόμου.

Σύμφωνα με τον Yukl (1998) η μετασχηματιστική ηγεσία είναι ένα στυλ ηγεσίας κατά την οποία ο ηγέτης μεταμορφώνει τις βασικές αξίες των οπαδών του, τα πιστεύω τους και τις συμπεριφορές τους εμπνέοντας τους να επιδείξουν μία απόδοση μεγαλύτερη από τις δικές τους προσδοκίες.

Η μετασχηματιστική ηγεσία ηγέτης είναι μία διαδικασία που κινητοποιεί τους ανθρώπους προωθώντας τους σε υψηλότερα ιδανικά και ηθικές αξίες προσδιορίζοντας ένα όραμα για το μέλλον και δημιουργώντας μία βάση αξιοπιστίας (Tracey και Hinkin 1998) ενώ παράλληλα είναι μία αλληλεπίδραση αμοιβαία με τους οπαδούς του, απαντά στις ανώτερες ανάγκες τους και εμπνέει να προχωρούν μπροστά προς ένα συγκεκριμένο σκοπό (Bensimon et al, 1989).

Οι Leithwood & Jantzi (2000) υποστηρίζουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία έχει επτά διαστάσεις στους οργανισμούς. Αυτές είναι: το όραμα και οι στόχοι του οργανισμού, η πνευματική διέγερση του οργανισμού, η εξατομικευμένη υποστήριξη, η μοντελοποίηση για βέλτιστες πρακτικές και οργανωτικές αξίες, το υψηλό ακαδημαϊκό επίπεδο εμπιστοσύνης, η παραγωγική κουλτούρα του οργανισμού και η ενθάρρυνση της συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων.

Ο Tracey και Hinkin (1998) σύγκριναν τα αποτελέσματα της έρευνάς τους με αυτά του Bass και Avolio (1990) και παρατήρησαν ότι τα χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας έχουν ξεκάθαρα γνωρίσματα. Το πρώτο

χαρακτηριστικό είναι η αμφισβήτηση των παραδοχών και η προώθηση μη παραδοσιακού τρόπου σκέψης. Η επίλυση προβλημάτων και η ανάληψη αποφάσεων λαμβάνουν διαφορετική διάσταση στην μετασχηματιστική ηγεσία σε σχέση με εργασίες διαχείρισης (management tasks). Το δεύτερο χαρακτηριστικό είναι η εστίαση στην ανάπτυξη των οπαδών, ώστε ο ηγέτης να προσφέρει θετική ανατροφοδότηση και βελτίωση στην απόδοση των εργαζομένων. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης θέλει οι οπαδοί του να γίνουν ηγέτες οι ίδιοι. Σύμφωνα με τον Northouse (2001), στην πιο απλή της μορφή, η μετασχηματιστική ηγεσία αφορά στην ικανότητα του ηγέτη να κάνει τους ανθρώπους να θέλουν να αλλάξουν, να βελτιωθούν και να καθοδηγηθούν. Περιλαμβάνει την αξιολόγηση των κινήτρων, την ικανοποίηση των αναγκών τους, καθώς και την αποτίμησή τους.

Οι Bennis και Nanus (1985) ανακάλυψαν 4 κοινά ηγετικά χαρακτηριστικά τα οποία χρησιμοποιούνται συστηματικά από τους μετασχηματιστικούς ηγέτες με σκοπό την μεταμόρφωση των οργανισμών.

- Όλοι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες έχουν ένα ξεκάθαρο όραμα για το μέλλον όσον αφορά τους οργανισμούς τους
- Έχουν την ικανότητα να μετακινούν τον οργανισμό τους προς μία κατεύθυνση η οποία μεταμορφώνει τις αξίες και τις νόρμες του οργανισμού
- Δημιουργούν εμπιστοσύνη στους οργανισμούς τους με το να είναι αξιόπιστοι εν μέσω αβεβαιότητας
- Δίνουν έμφαση στις δυνατότητες παρά στην αδυναμία αντιστακώνοντας ένα αίσθημα αυτοπεποίθησης και υψηλών προσδοκιών μέσα στους οργανισμούς στους οποίους εργάζονται

Τα χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς των μετασχηματιστικών ηγετών περιλαμβάνουν συμπεριφορές οι οποίες λειτουργούν μέσα σε τρία πλαίσια, α) εσωτερικό, β) εξωτερικό και γ) πλαίσιο σχέσεων.

α) Το εσωτερικό πλαίσιο της συμπεριφοράς κάθε ατόμου είναι θεμέλιο για τη μετασχηματιστική ηγεσία. Οι ηγέτες πρέπει να βιώσουν οι ίδιοι προσωπικά έναν μετασχηματισμό πριν προσπαθήσουν να βοηθήσουν άλλους προς αυτήν την κατεύθυνση (Herrington, Bonem and Furr, 2000). Ο Dixon το 1998 ανακάλυψε εσωτερικά χαρακτηριστικά μετασχηματιστικών ηγετών, τα οποία παράγουν

αποτελεσματικές συμπεριφορές, όπως η αυτοπεποίθηση, η ακεραιότητα, η τιμιότητα και προσωπικές αξίες οι οποίες επηρεάζουν τη συμπεριφορά.

β) Η εξωτερική και ορατή συμπεριφορά του ηγέτη έχει ένα αντίκτυπο στον οργανισμό. Υπάρχει ένα φαινόμενο σταδιακών επιπτώσεων από τα υψηλότερα κλιμάκια ηγεσίας προς τα χαμηλότερα ώστε να ακολουθούνται παρόμοιες αποτελεσματικές συμπεριφορές, προσλαμβάνοντας άτομα με παρόμοιες συμπεριφορές, οι οποίες και ενισχύονται από τον οργανισμό (Avolio 1994).

γ) Το πλαίσιο των σχέσεων εισάγει δύο πρωταρχικές περιοχές της επιρροής του μετασχηματιστικού ηγέτη. Η πρώτη είναι η αναλυτική σκέψη (το μυαλό) και η δεύτερη η ενσυναίσθηση (η καρδιά). Έτσι δημιουργείται ένα πλαίσιο το οποίο κινητοποιεί τους οπαδούς να δρουν για λογαριασμό τους και για τις ανάγκες των άλλων. (Schuster 1994).

Οι Bass και Steidlmeier (1999) κάνουν μία διάκριση ανάμεσα στους αυθεντικούς μετασχηματιστικούς και τους ψεύδο-μετασχηματιστικούς ηγέτες (pseudo transformational leaders). Υποστηρίζουν ότι οι πρώτοι είναι ηθικοί εξαιτίας της γνησιότητας των ηθικών αξιών τους (όπως ειλικρίνεια, δικαιοσύνη), της αποφυγής μέσων όπως ο εξαναγκασμός και η χειραγώγηση και η κοινωνική ευαισθησία που τους κινητοποιεί. Από την άλλη μεριά, οι ψευδο-μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι περισσότερο εγωιστές και πολλές φορές υποκινούνται πολιτικά.

Υποστηρίζεται από πολλές έρευνες ότι η συμπεριφορά στη μετασχηματιστική ηγεσία έχει άμεσες και έμμεσες επιπτώσεις στην συμπεριφορά των οπαδών, στην ψυχολογική τους κατάσταση και στην οργανωτική απόδοση. Η μετασχηματιστική ηγεσία έχει άμεσες και έμμεσες επιπτώσεις στη δέσμευση των εργαζομένων να αλλάξουν όραμα, να έχουν υψηλές προσδοκίες απόδοσης, να συναινούν με τους στόχους της ομάδας και την πνευματική διέγερση, να επικοινωνούν, να δέχονται την υποστηρικτική ηγεσία, και την προσωπική αναγνώριση (Leithwood & Jantzi 2006, Nemanich & Keller 2007). Σύμφωνα με τους Moolenaar et al., (2010), επίσης, η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέεται θετικά με ένα καινοτόμο κλίμα στους οργανισμούς και παρακινεί τους εργαζόμενους να κάνουν περισσότερα από ό,τι αναμένεται (OCB).

1.8 Πρακτικές υποδειγματικής ηγεσίας των Kouzes και Posner

Η ηγεσία κατά τους Kouzes και Posner (2007) δεν σχετίζεται με την προσωπικότητα αλλά με τη συμπεριφορά. Είναι δηλαδή ένα παρατηρήσιμο σύνολο των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων του ηγέτη. Σύμφωνα με τους συγγραφείς η επιτυχημένη ηγεσία είναι μία λειτουργία στο πως οι άνθρωποι αλληλοεπιδρούν. Θετικές σχέσεις μεταξύ ηγετών και οπαδών είναι κρίσιμες και καθιστούν τους ανθρώπους ικανούς να κάνουν αξιοσημείωτα πράγματα. Είναι σημαντικό ένας καλός ηγέτης να έχει κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, όπως η ειλικρίνεια, η ικανότητα και η διάθεση να κοιτάζει μπροστά επιδιώκοντας να προσελκύσει νέους οπαδούς. Το πιο σπουδαίο όμως σύμφωνα με τους συγγραφείς είναι η αξιοπιστία, καθώς ο ηγέτης χωρίς αξιοπιστία δεν είναι σε θέση να κινητοποιήσει ή να ηγηθεί της ομάδας του.

Οι πέντε πρακτικές που προτείνουν σχετίζονται θετικά τόσο με την αποτελεσματικότητα των ηγετών όσο και με το επίπεδο της οργανωσιακής δέσμευσης και της ικανοποίησης των υφισταμένων και είναι οι εξής:

1. Ο ηγέτης πρέπει να καινοτομεί και να ακολουθεί έναν πρότυπο δρόμο

Πιο συγκεκριμένα, αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει α) να αποτελεί παράδειγμα και β) να αποσαφηνίζει τις αξίες που εκείνος υποστηρίζει. Οι αξίες αυτές καθώς θα γίνονται κτήμα και της υπόλοιπης ομάδας θα προάγουν την αφοσίωση, την ομαδική εργασία και ένα ισχυρό αίσθημα της επίτευξης του στόχου. Πρέπει να υπάρχει εναρμόνιση λόγων και πράξεων από μέρους του ηγέτη καθώς και ενίσχυση των προσδοκόμενων συμπεριφορών. Εν γένει πρέπει ο ηγέτης να δίνει το παράδειγμα στην πράξη και την καθημερινή ζωή με σκοπό να αποσπάσει τη δέσμευση εκ μέρους της ομάδας.

2. Ο ηγέτης πρέπει να εμπνέει ένα κοινό όραμα

Πιο συγκεκριμένα, α) ενόραση του μέλλοντος δημιουργώντας ένα όραμα και β) να κάνει τους οπαδούς κοινωνούς στο όραμα. Αυτό σημαίνει ότι ο ηγέτης πρέπει να ανιχνεύσει τις ικανότητες της ομάδας του και να ανακαλύψει έναν κοινό σκοπό αξιολογώντας το παρελθόν κοιτώντας το παρόν και δημιουργώντας προοπτικές για το μέλλον, με έμφαση πλέον στο παρόν και το μέλλον. Ακούγοντας τους άλλους και καθορίζοντας τι έχει πραγματικό νόημα ο ηγέτης βρίσκει τον κοινό σκοπό. Για να επιτευχθεί η συμπαράταξη στο όραμα

από μέρους των οπαδών ο ηγέτης πρέπει να επικαλεστεί κοινά ιδανικά και να δώσει ψυχή στο όραμα και στο τέλος να ευθυγραμμίσει τα όνειρά και τους στόχους τους με τους δικούς του. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσα από την έκφραση συναισθημάτων και μιλώντας μέσα από την καρδιά. Με αυτόν τον τρόπο ο ηγέτης μπορεί να εμπνεύσει ένα κοινό όραμα.

3. Ο ηγέτης θα πρέπει να αποδέχεται και να επιδιώκει τις προκλήσεις

Πιο συγκεκριμένα, α) θα πρέπει να ψάχνει για ευκαιρίες και να υιοθετεί καινοτομίες συνεργατών και β) να πειραματίζεται και να παίρνει ρίσκα. Θα πρέπει να παίρνει πρωτοβουλίες και να είναι καινοτόμος και δημιουργικός στην εξεύρεση λύσεων. Θα πρέπει να ενισχύει την επικοινωνία μεταξύ της ομάδας του και του έξω κόσμου καθώς αυτό αποτελεί μία φόρμουλα για νέες ιδέες. Ο ηγέτης πρέπει να δημιουργεί ένα κλίμα, το οποίο ενθαρρύνει τον πειραματισμό και την ανάληψη ρίσκου. Ο ηγέτης μπορεί να το επιτύχει αυτό δημιουργώντας μικρές νίκες με σκοπό να επιτευχθούν μεγαλύτερα αποτελέσματα. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι μαθαίνει κανείς μέσα από τις προκλήσεις και ότι η αποτυχία είναι σημαντικό στοιχείο της επιτυχίας, οπότε ο ηγέτης πρέπει να είναι ικανός να μαθαίνει τόσο από τις επιτυχίες όσο και από τις αποτυχίες της ομάδας του για να προέλθει τελικά η πρόοδος.

4. Ο ηγέτης θα πρέπει να ενεργοποιεί άλλους ώστε να δράσουν

Πιο συγκεκριμένα, α) να καλλιεργεί τη συνεργασία και την ομαδικότητα και β) να ενισχύει τους άλλους, δηλαδή να δημιουργεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης στις ικανότητες τους και να διευκολύνει την ψυχολογική δέσμευση στο έργο. Ο ηγέτης θα πρέπει να δείχνει ότι εμπιστεύεται τα μέλη της ομάδας του γιατί χωρίς εμπιστοσύνη μία ομάδα είναι αδύνατον να φτάσει στο μέγιστο των δυνατοτήτων της. Επίσης, θα πρέπει να ενθαρρύνει την απευθείας επικοινωνία με κάθε μέλος της ομάδας του καθώς και τις κοινές προσπάθειες για την επίτευξη των εργασιών. Η ενδυνάμωση των υφισταμένων περιλαμβάνει την ενίσχυση του αυτό-προσδιορισμού, την ανάπτυξη των ικανοτήτων και της αυτοπεποίθησης τους. Ο ηγέτης θα πρέπει να μάθει ότι η μεγαλύτερη δύναμη και εξουσία έρχεται όταν αυτή παραχωρείται σε άλλους καθώς αυτό αυξάνει την ανάληψη ευθυνών από τους υφισταμένους και αυτό οδηγεί σε άριστα αποτελέσματα. Ένας αποτελεσματικός ηγέτης μέσα από την έμπρακτη υποστήριξη και ενθάρρυνση μπορεί να επιτύχει την θετική τροφοδότηση των μελών της ομάδας του και εν συνεχεία να αναπτύξει τις ικανότητες και την αυτοπεποίθησή τους.

5. Ο ηγέτης θα πρέπει να ενθαρρύνει ψυχικά τους υφισταμένους και τους συνεργάτες του

Πιο συγκεκριμένα, θα πρέπει α) να αναγνωρίζει τη συνεισφορά των εργαζομένων και να δείχνει γνήσιο ενδιαφέρον και β) να επιβραβεύει τις επιτυχίες της ομάδας του. Η αναγνώριση της συνεισφοράς θα πρέπει να είναι εξατομικευμένη καθώς αυτό δείχνει ότι εκτιμάται η προσπάθειά κάθε μέλους της ομάδας. Ο ηγέτης έχοντας προσδοκίες από την ομάδα δείχνει ότι πιστεύει στις ικανότητές τους και αυτό με τη σειρά του αυξάνει την πιθανότητα για μια υψηλότερη ομαδική απόδοση. Ο ηγέτης ενθαρρύνει την ανατροφοδότηση μέσα από την εξατομικευμένη αναγνώριση και έτσι τα μέλη της ομάδας αισθάνονται ότι έχουν αξία και αυτό αυξάνει τη δέσμευσή τους στην εργασία, επίσης δείχνει ότι τους σέβεται και αυτό ενισχύει την αξιοπιστία του. Θα πρέπει να γιορτάζει τις επιτυχίες της ομάδας του δημόσια και τακτικά. Η ανάδειξη και η επιβράβευση των προσπαθειών και των επιτευγμάτων των υφισταμένων υπενθυμίζει στα ίδια τα άτομα γιατί είναι κομμάτι του οργανισμού.

Οι Kouzes και Posner υποστηρίζουν ότι το πιο σημαντικό στοιχείο της ηγεσίας είναι η αγάπη καθώς αποτελεί το μυστικό των πιο επιτυχημένων ηγετών διότι «η ηγεσία δεν είναι μία υπόθεση του μυαλού, η ηγεσία είναι μία υπόθεση καρδιάς».

2. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ

2.1 Εισαγωγή ενδυνάμωσης

Στη βιβλιογραφία η έννοια της ενδυνάμωσης όσον αφορά το οργανωσιακό πλαίσιο μπορεί να ταξινομηθεί σε 3 διαφορετικές κατηγορίες ανάλογα με την προσέγγιση στην έννοια της “δύναμης” (power) που αποτελεί τη ρίζα της ενδυνάμωσης (Menon 2001).

1. Η πρώτη είναι η δομική προσέγγιση (structural approach) η οποία έχει τη ρίζα της στη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής και στις θεωρίες δύναμης, οι οποίες υπογραμμίζουν την έννοια της συναλλακτικότητας στις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις των ανθρώπων. Η ενδυνάμωση περιγράφεται ως μεταβίβαση δύναμης και εξουσίας από τα ανώτερα ηγετικά στελέχη ενός οργανισμού προς τα κάτω (Kanter 1979).
2. Η δεύτερη είναι η υποκινητική προσέγγιση (motivational approach) που είχε σαν βάση το έργο των Conger και Kanungo (1988) όπου η ενδυνάμωση περιγράφεται ως η ενίσχυση της αυτό-αποτελεσματικότητας ή ως η εσωτερική κινητοποίηση ενός ατόμου (Thomas και Velthouse 1990) ή ως η ψυχολογική κατάσταση που βιώνεται ξεχωριστά από κάθε άτομο (Spreitzer 1995).
3. Η τρίτη είναι η προσέγγιση μέσω ηγεσίας (Leadership approach) όπου η ενδυνάμωση είναι η ενεργητική επιρροή ενός ηγέτη στους υφισταμένους του με τη δημιουργία και αποδοχή ελκυστικών οραμάτων και κοινών στόχων που προκειμένου να επιτευχθούν απαιτείται συλλογική προσπάθεια (Burke 1986, Tymon 1988) ή το αποτέλεσμα μιας μετασχηματιστικής ηγεσίας (Bennis και Nanpuss 1985). Σύμφωνα με την προσέγγιση της ενδυνάμωσης μέσω ηγεσίας (Ahearne et al 2005), οι ηγέτες ενεργοποιούν τους υπαλλήλους τους και ενισχύουν την αίσθηση του νοήματος, τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων, δίνουν αυτονομία και εκφράζουν εμπιστοσύνη για υψηλές προσδοκίες απόδοσης στους υφισταμένους τους.

Οι Arnold et al (2000) συμπεριλαμβάνουν τις εξής ηγετικές συμπεριφορές που ενισχύουν την ενδυνάμωση: ηγεσία μέσω παραδείγματος, συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, επίβλεψη, πληροφόρηση και επίδειξη ενδιαφέροντος προς τους υφισταμένους τους. Επίσης, ο Yukl (1989) τονίζει ότι οι ηγέτες, μέσω της

ενδυνάμωσης, εμπνέουν του υφισταμένους τους να συμμετάσχουν στη διαδικασία μεταμόρφωσης του οργανισμού.

2.2 Ορισμός ενδυνάμωσης

Με βάση το έργο των Thomas και Velthouse (1990) η ενδυνάμωση ορίζεται ως “το εγγενές κίνητρο που εκδηλώνεται σε τέσσερις γνωσιακές διαστάσεις που αντανakλούν τον προσανατολισμό ενός ατόμου στον εργασιακό του ρόλο. Οι τέσσερις γνωσιακές διαστάσεις είναι η έννοια/σημασία, η ικανότητα, η αυτοδιάθεση και η επίδραση”.

Στο άρθρο τους «Η διαδικασία ενδυνάμωσης: Ενσωμάτωση θεωρίας και πρακτικής», οι Conger και Kanungo (1988, σ. 474) ορίζουν την ενδυνάμωση ως: “Η διαδικασία ενίσχυσης του συναισθήματος της αυτο-αποτελεσματικότητας των μελών ενός οργανισμού μέσω του προσδιορισμού των συνθηκών που υποθάλλουν την αίσθηση της αδυναμίας και της απομάκρυνσή τους μέσω επίσημων οργανωσιακών πρακτικών και ανεπίσημων τεχνικών που παρέχουν πληροφόρηση σχετικά με την αυτό-αποτελεσματικότητα”.

Σύμφωνα με τον Bolin (1989, σελ. 82) «η ενδυνάμωση των εργαζομένων ορίζεται ως επένδυση στους εργαζόμενους με δικαίωμα να συμμετέχουν στον προσδιορισμό των στόχων του οργανισμού και στις πολιτικές του και να ασκούν την επαγγελματική τους κρίση για το τι και πώς να εργαστούν».

Η ενδυνάμωση επιτυγχάνεται μέσα από την απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων. Η ενδυνάμωση αποτελεί τη διαδικασία με την οποία δίνεται στο προσωπικό πραγματική εξουσία πάνω στην εργασία προκειμένου να επιτευχθεί η συνεχής βελτίωση και ικανοποίηση από αυτήν. Αυτό συντελεί σε μια ευρύτερη οργανωτική απόδοση η οποία συντελεί σε καλύτερα ποιοτικά προϊόντα και σε αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση των πελατών. Με αυτό τον τρόπο ένας οργανισμός επιτυγχάνει να παραμείνει ανταγωνιστικός (Lyons et al., 2001).

Οι Zimmerman και Rappaport (1988) ορίζουν την ενδυνάμωση ως “μία εννοιολογική κατασκευή που συνδέει τις δεξιότητες, τις δυνάμεις και τις συμπεριφορές του ατόμου με μία κοινωνική και προσωπική αλλαγή”.

Σύμφωνα με τον Holden (1998) ενδυνάμωση είναι “η δυνατότητα του ανθρώπινου δυναμικού να έχει εξουσία και υπευθυνότητα για την εργασία του

εντός ορισμένων κατευθυντήριων οδηγιών που τίθενται από τη διοίκηση του οργανισμού. Η ενδυνάμωση είναι η ικανότητα του ατόμου να υποκινεί τον εαυτό του. Είναι η εθελοντική δέσμευση του εργαζόμενου μέσω της αυτό-υποκίνησης και της αυτό-καθοδήγησης χωρίς τον εξαναγκασμό ή την επιβολή ή την ανάθεση έργου”.

Σύμφωνα με τους Bowen and Lawler (1992) ενδυνάμωση είναι η μεταβίβαση εξουσίας στους υφισταμένους, έτσι ώστε τα άτομα να καθίστανται υπεύθυνα για το έργο τους και να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων. Πιο συγκεκριμένα, για να εκπληρώνουν με επιτυχία στα καθήκοντά τους θα πρέπει:

- Να τους παρέχεται η κατάλληλη πρόσβαση σε πληροφορίες
- Να τους παρέχεται η δυνατότητα απόκτησης γνώσεων και δεξιοτήτων που αφορά την εκτέλεση του έργου τους
- Να τους παρέχεται η απαραίτητη εξουσία ώστε να μπορούν ενεργά να συμμετέχουν στις διαδικασίες εκτέλεσης του έργου και
- Να τους αναγνωρίζεται το έργο που επιτελούν και να ανταμείβονται για αυτό.

2.3 Θεωρητικές προσεγγίσεις ενδυνάμωσης

2.3.1 Το μοντέλο των Conger and Kanungo

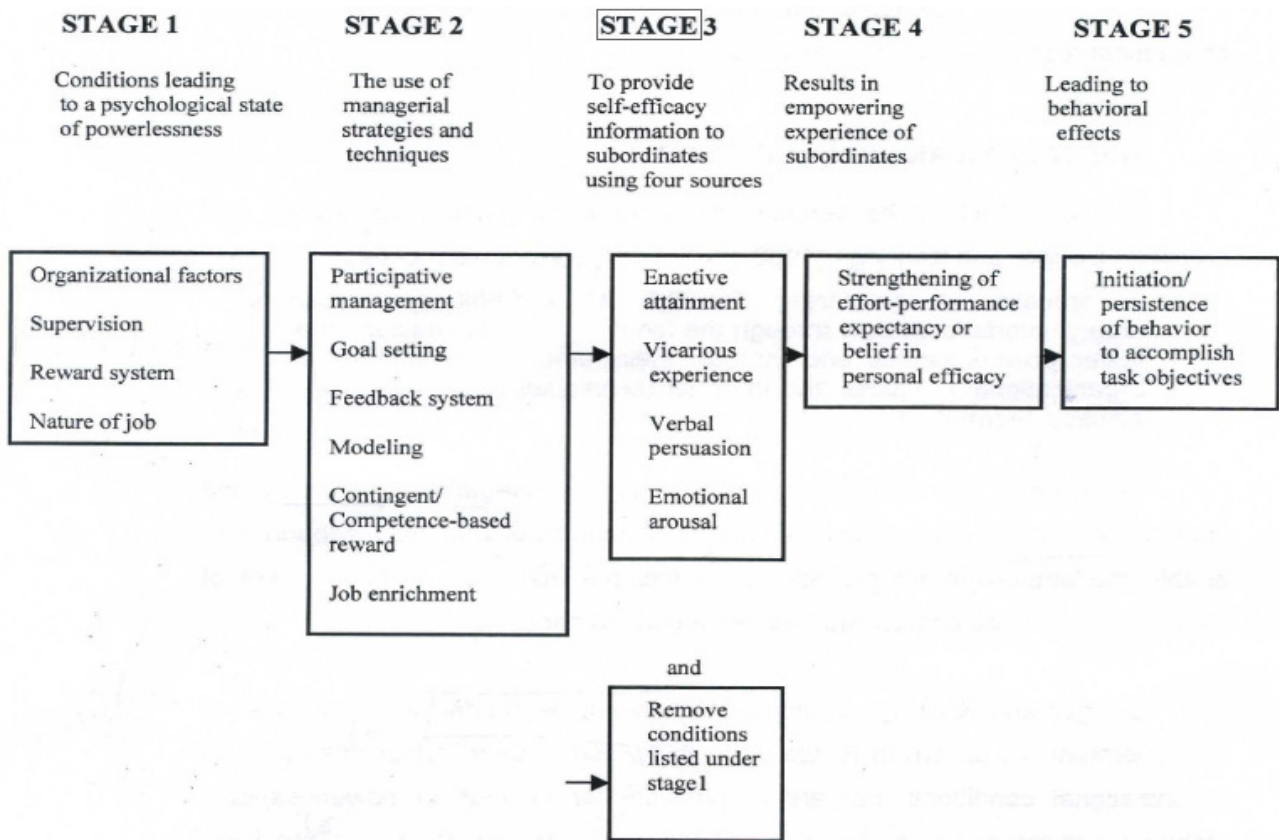
Οι Conger και Kanungo (1988) υποστήριξαν ότι η ενδυνάμωση είναι η ψυχολογική δυνατότητα (psychological enabling), ή η υποκινητική έννοια της αυτό-αποτελεσματικότητας (self efficacy του Bandura 1977, 1986) και πως για την ενδυνάμωση των υφισταμένων οι ηγέτες ενισχύουν στους υπαλλήλους τους το αίσθημα εμπιστοσύνης στις ικανότητές τους, δηλαδή το αίσθημα της αυτό-αποτελεσματικότητας. Πιο συγκεκριμένα, οι 3 δείκτες ενδυνάμωσης είναι:

- Self efficacy: Είναι η πίστη του ατόμου στην ικανότητά του να επιτελεί με επιτυχία ένα έργο. Η ηγεσία καλλιεργεί την πίστη κάθε εργαζομένου στην αυτό-αποτελεσματικότητά του και έτσι ασκεί επιρροή ενδυνάμωσης.
- Collective efficacy: Ορίζεται ως η πίστη του ατόμου στην ομάδα εργασίας στην οποία ανήκει και η οποία μπορεί να λειτουργεί αποτελεσματικά και να εκτελεί τους στόχους της με επιτυχία. Ο ηγέτης

ενισχύει την ταύτιση του ατόμου με την ομάδα και την πίστη στις συλλογικές ικανότητες της ομάδας.

- Organizational based self esteem: Είναι η αντιλαμβανόμενη αξία που έχουν τα άτομα για τον εαυτό τους ως μέλη ενός οργανισμού. Ο ηγέτης προωθεί την αντίληψη μιας θετικής αξίας των ατόμων για τον οργανισμό και τους ενδυναμώνει με την κατάλληλη συμπεριφορά.

Οι Conger και Kanungo (1988) κατασκεύασαν ένα μοντέλο πέντε σταδίων για την διαδικασία της ενδυνάμωσης. Στην διαδικασία αυτή, συμπεριέλαβαν την διάγνωση των οργανωτικών προϋποθέσεων που είναι υπεύθυνες για την ψυχολογική αίσθηση αδυναμίας, τις τεχνικές αφαίρεσης ορισμένων από τις συνθήκες που οδηγούν σε αίσθημα ψυχολογικής αδυναμίας, παρέχοντας στους υφισταμένους πληροφορίες για την αυτό-αποτελεσματικότητα τους, την αίσθηση των υφισταμένων ότι έχουν ενδυναμωθεί και τις συμπεριφορικές επιπτώσεις της ενδυνάμωσης (Appelbaum et al., 2014).



Σχήμα 6: Στάδια ενδυνάμωσης (Conger and Kanungo 1988)

Το μοντέλο των πέντε σταδίων ενδυνάμωσης αναλυτικά περιλαμβάνει:

1. Το πρώτο στάδιο είναι μία διαδικασία διάγνωσης. Σε αυτό το στάδιο, είναι κρίσιμης σημασίας να κατανοηθούν οι ειδικές συνθήκες που ευθύνονται για το αίσθημα της αδυναμίας των υφισταμένων μέσα στον οργανισμό. Σύμφωνα με τους Conger και Kanungo (1988, σ. 477), οι συνθήκες που μπορεί να ευθύνονται για την αίσθηση της αδυναμίας είναι οι εξής:

α) Οργανωτικοί παράγοντες μεταξύ των οποίων:

- Σημαντικές οργανωτικές αλλαγές.
- Ανταγωνιστικές πιέσεις.
- Νεοφυείς επιχειρήσεις.
- Απρόσωπο γραφειοκρατικό κλίμα.
- Κακή επικοινωνία.
- Ιδιαίτερα συγκεντρωτικοί οργανωτικοί πόροι.

β) Εποπτικό στυλ:

- Υψηλός έλεγχος
- Αρνητισμός (έμφαση στην ανεπάρκεια)
- Έλλειψη λόγων για δράσεις

γ) Συστήματα ανταμοιβών:

- Μη έκτακτης ανάγκης
- Χαμηλή αξία κινήτρων των ανταμοιβών
- Έλλειψη ανταμοιβών βάσει ικανοτήτων
- Έλλειψη ανταμοιβών που βασίζονται στην καινοτομία

δ) Σχεδιασμός εργασίας:

- Έλλειψη σαφήνειας ρόλων
- Έλλειψη εκπαίδευσης και τεχνικής υποστήριξης
- Μη ρεαλιστικοί στόχοι
- Έλλειψη κατάλληλης εξουσίας
- Χαμηλή ποικιλία εργασιών.
- Περιορισμένη συμμετοχή σε προγράμματα, συναντήσεις, αποφάσεις που έχουν άμεσο αντίκτυπο στην απόδοση στην εργασία.
- Έλλειψη των κατάλληλων και αναγκαίων πόρων.
- Έλλειψη ευκαιριών σχηματισμού δικτύων

- Ιδιαίτερα καθιερωμένες ρουτίνες εργασίας
- Δομές πολλών κανόνων
- Λίγες ευκαιρίες εξέλιξης
- Έλλειψη ουσιαστικών στόχων
- Περιορισμένη επαφή με ανώτερα στελέχη

2. Μετά το στάδιο της διάγνωσης, στο στάδιο 2 εφαρμόζονται στρατηγικές και τεχνικές ενδυνάμωσης, όπως συμμετοχική διαχείριση και λήψη αποφάσεων, αυτονομία, καθορισμός στόχων, εμπλουτισμός της εργασίας, συστήματα ανατροφοδότησης, εκδήλωση εμπιστοσύνης προς τους υφισταμένους η οποία συνοδεύεται από προσδοκίες για υψηλή απόδοση, εκπαιδευτικές διαδικασίες οι οποίες διασφαλίζουν τα απαιτούμενα προσόντα, παροχή προτύπων και ανταμοιβές με βάση την ικανότητα, εταιρική κουλτούρα η οποία δίνει έμφαση στην αυτό-αποτελεσματικότητα, τη συνεργασία, την επίλυση συγκρούσεων, την αξιοκρατία και τη δημιουργία ενός ανοιχτού συστήματος επικοινωνίας μέσα στον οργανισμό. Ο σκοπός της εφαρμογής αυτών των στρατηγικών είναι η απομάκρυνση κάποιων από τις εξωτερικές συνθήκες που ευθύνονται για την ψυχολογική αίσθηση αδυναμίας των υφισταμένων.

3. Στο τρίτο στάδιο δίνονται πληροφορίες στους υφισταμένους σχετικές με την αυτό-αποτελεσματικότητα τους και υπέρσκειζονται οι συνθήκες που δημιουργούν ψυχολογικό αίσθημα αδυναμίας στο στάδιο 1. Ο Bandura (1977, 1986) ανακάλυψε τέσσερις πηγές οι οποίες πληροφορούν τους εργαζομένους σχετικά με την αυτό-αποτελεσματικότητά τους. Αυτές είναι:

α) η ενεργή ενασχόληση (enactive attainment) αναφέρεται στην εμπειρία που έχει κάποιος και η οποία σχετίζεται άμεσα με την εργασία του. Επιτυχείς εργασιακές εμπειρίες κάνουν το άτομο να αισθάνεται πιο ικανό και άρα πιο ενδυναμωμένο

β) σχετικές εμπειρίες (vicarious experiences) οι οποίες αποκτούνται από την παρατήρηση άλλων οι οποίοι επιτελούν τα εργασιακά τους καθήκοντα επιτυχώς.

γ) η προφορική ανατροφοδότηση (verbal feedback) αναφέρεται σε λόγια συμπαράστασης και ενίσχυσης από τη μεριά των προϊστάμενων και

δ) η συναισθηματική διέγερση (emotional arousal) όπου τα άτομα αισθάνονται πιο ικανά όταν δεν βιώνουν αρνητικά συναισθήματα όπως πίεση, φόβο, άγχος,

κατάθλιψη, τα οποία μπορούν να μειώσουν την αυτό-αποτελεσματικότητα και είναι μέσα σε ένα υποστηρικτικό περιβάλλον.

4. Το αποτέλεσμα από την λήψη των πληροφοριών που αναφέρονται στο στάδιο 3 είναι ότι οι υφιστάμενοι αισθάνονται ενδυναμωμένοι όσον αφορά την ενίσχυση της προσπάθειας και τις προσδοκίες που αφορούν την απόδοση και την προσωπική αντίληψη για την αποτελεσματικότητά τους μέσα στον οργανισμό.

5. Στο τελικό στάδιο, παρατηρούνται τα αποτελέσματα της ενδυνάμωσης πάνω στην συμπεριφορά των υφισταμένων, δηλαδή η επιμονή στην επίτευξη των εργασιακών στόχων.

Συνοψίζοντας με την διαδικασία της ενδυνάμωσης, οι Conger και Kanungo όπως είδαμε θεωρούν την ενδυνάμωση ως μία διαδικασία κατά την οποία η πεποίθηση ενός ατόμου για την αυτο-αποτελεσματικότητά του ενισχύεται. Σύμφωνα με τους συγγραφείς, η ενδυνάμωση σημαίνει την ενίσχυση αυτής της πεποίθησης ή την αποδυνάμωση της πεποίθησης για την αδυναμία του» (Barsi et al., 2013).

2.3.2 Το μοντέλο των Thomas και Velthouse

Οι Thomas και Velthouse (1990) αφού έκαναν μία εκτενή ανασκόπηση σε διάφορες έρευνες υποστήριξαν ότι η ενδυνάμωση είναι πολύπλευρη και ότι η ουσία της δεν μπορεί να περιοριστεί σε μία μόνο έννοια. Οι συγγραφείς στηρίχτηκαν στην εργασία των Conger και Kanungo και ανέπτυξαν ένα πιο πολύπλοκο μοντέλο ενδυνάμωσης, υποστηρίζοντας ότι η ενδυνάμωση σχετίζεται με αλλαγές στις γνωστικές μεταβλητές (task assessments), οι οποίες καθορίζουν την υποκίνηση στους εργαζόμενους και εκδηλώνεται μέσα από 4 εκτιμήσεις-διαστάσεις που αντανakλούν τον προσωπικό προσανατολισμό κάθε ατόμου στον εργασιακό του ρόλο και είναι: α) το νόημα (meaning) β) η ικανότητα (competence), γ) η επιλογή (choice) και δ) η επιρροή (impact).

Πιο αναλυτικά, οι 4 εκτιμήσεις- διαστάσεις της ενδυνάμωσης είναι:

α) νόημα: είναι η συμφωνία ανάμεσα στις προσωπικές αντιλήψεις/απόψεις, αξίες, συμπεριφορές και τις απαιτήσεις του εργασιακού ρόλου. Είναι η αξία ενός εργασιακού σκοπού σε σχέση με τα ιδανικά που έχει κάποιος.

β) ικανότητα: είναι η εμπιστοσύνη που έχει κάποιος στην ικανότητα του να ανταποκρίνεται επαρκώς στις εργασιακές του απαιτήσεις (συνώνυμο με την αυτό-αποτελεσματικότητα self-efficacy των Conger και Kanungo).

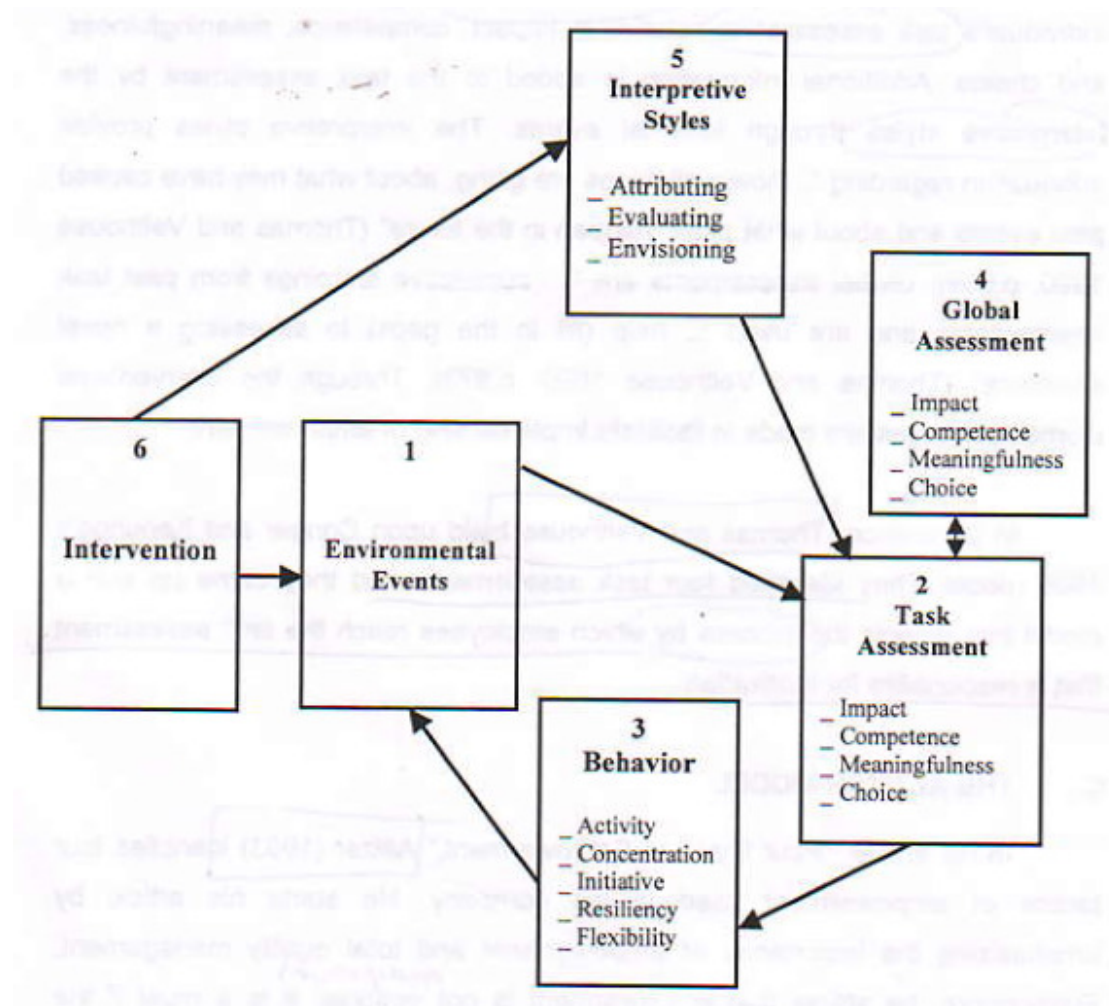
γ) επιλογή: είναι το αίσθημα της δυνατότητας επιλογής και της διαχείρισης των ενεργειών που αφορούν συμπεριφορές και διαδικασίες πάνω στην εργασία. Αντανακλά την αυτονομία και την ελευθερία στη λήψη αποφάσεων.

δ) επιρροή: είναι ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο μπορεί να επηρεάσει στρατηγικά και διοικητικά αποτελέσματα πάνω στην εργασία. Η επιρροή είναι το αντίστροφο της μαθημένης αβοηθησίας (δηλαδή της αποδοχής μιας ήδη υπάρχουσας κατάστασης).

Οι Thomas και Velthouse υποστηρίζουν ότι βελτίωσαν το έργο των Conger και Kanungo καθώς έκαναν συγκεκριμένες τις 4 εκτιμήσεις- διαστάσεις (task assessments), της ενδυνάμωσης, περιέγραψαν την ενδυνάμωση ως ενεργοποίηση και ανέπτυξαν ένα μοντέλο το οποίο περιγράφει τη διαδικασία διά μέσω της οποίας οι εργαζόμενοι αξιολογούν τον εργασιακό τους ρόλο και το περιβάλλον εργασίας τους με βάση τις προσωπικές τους αντιλήψεις και όχι την αντικειμενική πραγματικότητα.

Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει τα εξής 6 στοιχεία:

- 1) Γεγονότα του περιβάλλοντος: είναι μία πηγή πληροφοριών σχετικά με τις επιπτώσεις της συμπεριφοράς των ατόμων και των συνθηκών του περιβάλλοντος που επηρεάζουν τις εκτιμήσεις τους
- 2) Εκτιμήσεις-διαστάσεις της ενδυνάμωσης που αφορούν την εργασία και είναι επιρροή, επιλογή, ικανότητα και νόημα
- 3) Συμπεριφορές όπως δραστηριοποίηση, συγκέντρωση, πρωτοβουλία, ανθεκτικότητα στην πίεση και ευελιξία επηρεάζονται από τις εκτιμήσεις τους
- 4) Σφαιρική αξιολόγηση της ενδυνάμωσης είναι η γενίκευση της αντίληψης των ατόμων σχετικά με τις 4 εκτιμήσεις- διαστάσεις της ενδυνάμωσης
- 5) Ερμηνευτικά στυλ, τα οποία ξεχωριστά δίνουν έμφαση στην απόδοση, την αξιολόγηση και τον οραματισμό
- 6) Παρεμβάσεις, οι οποίες αναφέρονται σε σκόπιμες προσπάθειες να αναπτυχθεί η ενδυνάμωση, αυξάνοντας την εσωτερική υποκίνηση, μέσω αλλαγών που αφορούν τα γεγονότα του περιβάλλοντος.



Σχήμα 7: Μοντέλο ενδυνάμωσης (Thomas and Velthouse 1990)

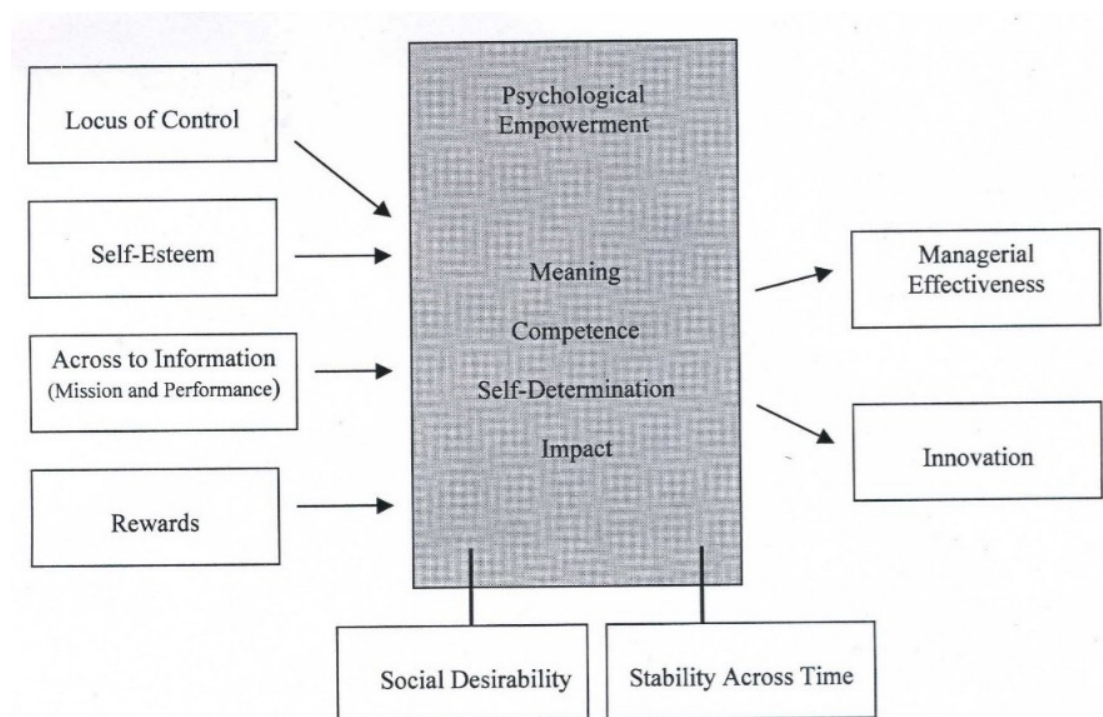
2.3.3 Το μοντέλο της Spreitzer

Η Spreitzer (1995) βασιζόμενη στην εργασία των Thomas and Velthouse όρισε την ψυχολογική ενδυνάμωση ως “μία εσωτερική κατάσταση που εκδηλώνεται ως αυξημένη εσωτερική υποκίνηση” και συμπλήρωσε ότι οι 4 διαστάσεις α) νόημα, β) ικανότητα, γ) αυτό-προσδιορισμός (επιλογή για τους Thomas και Velthouse) και δ) επιρροή αντανakλούν ένα ενεργό παρά παθητικό προσανατολισμό του ατόμου απέναντι στον εργασιακό του ρόλο. Ο ενεργός προσανατολισμός σημαίνει ότι κάποιος είναι σε θέση να διαμορφώσει τον εργασιακό του ρόλο και το πλαίσιο της εργασίας του. Οι παραπάνω τέσσερις διαστάσεις συνδυάζονται και αθροιστικά δημιουργούν μία ολοκληρωμένη δομή που αφορά την ψυχολογική ενδυνάμωση. Η έλλειψη έστω και μίας από τις

τέσσερις διαστάσεις θα υποτιμήσει ή ακόμα χειρότερα θα εξαλείψει το συνολικό αίσθημα της ενδυνάμωσης.

Η Spreitzer (1995) διατύπωσε κάποιες γενικές παραδοχές, οι οποίες αφορούν τον ορισμό της ψυχολογικής ενδυνάμωσης:

- Η ενδυνάμωση δεν είναι ένα διαρκές χαρακτηριστικό της προσωπικότητας, το οποίο γενικεύεται σε όλες τις καταστάσεις αλλά ένα σύνολο από γνωστικά στοιχεία που διαμορφώνονται στο πλαίσιο ενός εργασιακού περιβάλλοντος.
- Η ενδυνάμωση είναι μία συνεχής μεταβλητή. Δεν υπάρχει άτομο χωρίς ψυχολογική ενδυνάμωση, αυτή υπάρχει είτε σε μικρότερο είτε σε μεγαλύτερο βαθμό.
- Η ενδυνάμωση δεν είναι μία έννοια καθολική, η οποία μπορεί να γενικευτεί σε διάφορες καταστάσεις της ζωής αλλά μετριέται ειδικά στον εργασιακό τομέα.



Σχήμα 8: Μοντέλο ενδυνάμωσης (Spreitzer 1995)

Η συγγραφέας τόνισε κάποια στοιχεία τα οποία χαρακτήρισε ως πρό-
απαιτούμενα της ενδυνάμωσης, τα οποία είναι η αυτό-εκτίμηση, η έδρα
ελέγχου, η πληροφόρηση και οι ανταμοιβές. Πιο συγκεκριμένα:

α) Η αυτό-εκτίμηση (self esteem) ορίζεται σαν ένα γενικό συναίσθημα αυτό-
αξίας το οποίο σχετίζεται θετικά με την ενδυνάμωση. Άτομα με υψηλή αυτό-
εκτίμηση επεκτείνουν αυτό το αίσθημα σαν αίσθηση ικανότητας πάνω στον
εργασιακό τους ρόλο.

β) Έδρα ελέγχου (locus of control). Εξηγεί το βαθμό στον οποίο οι άνθρωποι
πιστεύουν ότι αυτοί και όχι εξωτερικές δυνάμεις καθορίζουν το τι θα συμβεί στη
ζωή τους. Άτομα με εσωτερική έδρα ελέγχου, που πιστεύουν δηλαδή ότι οι ίδιοι
καθορίζουν το τι συμβαίνει στο περιβάλλον τους νιώθουν με τη σειρά τους ότι
μπορούν να ασκήσουν και επιρροή στο εργασιακό τους περιβάλλον. Αντίθετα,
άτομα με εξωτερική έδρα ελέγχου αισθάνονται ότι η εργασιακή τους
συμπεριφορά επηρεάζεται έντονα από το κυρίαρχο σύστημα.

γ) Η πληροφόρηση (information) και η πρόσβαση σε αυτή των ατόμων είναι
καίρια για τη δημιουργία ενδυνάμωσης. Η πληροφόρηση για το όραμα και το
σκοπό του οργανισμού δημιουργεί νόημα για τον εργασιακό ρόλο κάθε
εργαζόμενου.

δ) Ένα σύστημα ανταμοιβών (rewards) το οποίο επιβραβεύει την απόδοση των
εργαζομένων έχει κρίσιμο ρόλο για την ενδυνάμωση. Το σύστημα αυτό θα
πρέπει να αναγνωρίζει την ατομική συνεισφορά κάθε εργαζομένου ξεχωριστά.
Η Spreitzer (1995) αναγνωρίζει δύο συνέπειες της ψυχολογικής ενδυνάμωσης
στον εργασιακό χώρο. Η πρώτη είναι η αποτελεσματικότητα των προϊσταμένων
και η δεύτερη είναι οι καινοτομικές συμπεριφορές. Πιο συγκεκριμένα:

α) η αποτελεσματικότητα των προϊσταμένων (managerial effectiveness)
ορίζεται ο βαθμός στον οποίο ένας προϊστάμενος εκπληρώνει ή υπερβαίνει τις
προσδοκίες του εργασιακού του ρόλου. Οι ενδυναμωμένοι προϊστάμενοι
βλέπουν τον εαυτό τους ως ικανούς να ασκήσουν επιρροή τόσο στη δουλειά
τους όσο και στο εργασιακό τους περιβάλλον. Κατά συνέπεια είναι πιο
παραγωγικοί, εκτελούν την εργασία τους με υπευθυνότητα και ανεξαρτησία
προλαμβάνοντας προβλήματα. Όλα τα παραπάνω ενισχύουν την
αποτελεσματικότητά τους

β) Οι καινοτόμες συμπεριφορές είναι εξ ορισμού προσανατολισμένες στην
αλλαγή καθώς αντανakλούν τη δημιουργία κάτι καινούργιου ή διαφορετικού. Τα

ενδυναμωμένα άτομα είναι αυτόνομα και ασκούν επιρροή στον εργασιακό τους ρόλο και άρα είναι δημιουργικά. Επίσης, αισθάνονται αποτελεσματικά και ότι εκτελούν την εργασία τους με επιτυχία χρησιμοποιώντας καινοτομικές συμπεριφορές.

2.3.4 Το μοντέλο του Kinlaw

Σύμφωνα με τον Kinlaw (1995) το κλειδί για την επίτευξη της ενδυνάμωσης, προκειμένου να επιτευχθεί εξαιρετική απόδοση σε έναν οργανισμό, βρίσκεται στο να έχει ο καθένας μέσα στον οργανισμό καθαρή εικόνα του τι επιχειρείται να επιτευχθεί μέσω της ενδυνάμωσης και τι πρέπει να γίνει για να επιτευχθεί ο σκοπός αυτός. Υπάρχουν 3 στοιχεία που συμβάλλουν στην αποτελεσματική επίδραση της ενδυνάμωσης α) η προσήλωση, β) η ικανότητα και γ) η ηθική τα οποία όταν συνυπάρχουν παρέχουν μία ποιοτική διάσταση στον ορισμό της ενδυνάμωσης. Υπό το πρίσμα αυτό ενδυνάμωση είναι “η διαδικασία επίτευξης διαρκούς βελτίωσης της οργανωσιακής απόδοσης μέσω της ανάπτυξης και της επέκτασης της αποτελεσματικής επίδρασης των ατόμων και των ομάδων πάνω σε συγκεκριμένα πεδία και λειτουργίες που επηρεάζουν την απόδοσή τους αλλά και την απόδοση ολόκληρου του οργανισμού.

Το μοντέλο του Kinlaw περιγράφει αναλυτικά την διαδικασία ενδυνάμωσης και προσδιορίζει τα έξι βήματα στον σχεδιασμό, την εγκαινίαση και αξιολόγηση της πρωτοβουλίας ενός οργανισμού να επεκτείνει και να ισχυροποιήσει την ενδυνάμωση. Τα έξι στοιχεία - κλειδιά του μοντέλου του Kinlaw, συνδέονται μεταξύ τους μέσα σε ένα τετράγωνο προκειμένου να δοθεί έμφαση στην σύνδεση και αρμονική τους σχέση. Τα βήματα που ακολουθούν δημιουργούν μια κλειστή διαδικασία της οποίας το αποτέλεσμα είναι η ενδυνάμωση και η συνεχής βελτίωση της απόδοσης. Πιο συγκεκριμένα τα βήματα αυτά είναι (Kinlaw,1995):

1. Ο ορισμός και η μετάδοση της έννοιας της ενδυνάμωσης σε κάθε μέλος του οργανισμού.
2. Ο καθορισμός στόχων και στρατηγικών, οι οποίες γίνονται το οργανωτικό πλαίσιο για το προσωπικό σε κάθε οργανωτικό επίπεδο, καθώς

αναλαμβάνουν την προσπάθεια να επεκτείνουν και να ισχυροποιήσουν την ενδυνάμωση.

3. Η εκπαίδευση του προσωπικού προκειμένου να εκπληρώσει τους νέους του ρόλους και να αποδώσει με τέτοιο τρόπο που να είναι σε συμφωνία με τους στόχους του οργανισμού για επέκταση και ισχυροποίηση της ενδυνάμωσης.

4. Η προσαρμογή της οργανωτικής δομής, ώστε να απαιτεί ένα πιο επίπεδο σχήμα και διάταξη και να δημιουργεί μεγαλύτερη αυτονομία και ελευθερία για δράση.

5. Η προσαρμογή των διαφόρων συστημάτων του οργανισμού, όπως ο σχεδιασμός, οι προσλήψεις, οι προαγωγές, οι ανταμοιβές, προκειμένου να υποστηριχθεί η ενδυνάμωση του προσωπικού.

6. Η αξιολόγηση και εν συνεχεία η βελτίωση της διαδικασίας της ενδυνάμωσης, μέσω της μέτρησης της βελτίωσης και των αντιλήψεων των μελών του οργανισμού.

Η διαδικασία της ενδυνάμωσης μπορεί να συμβάλλει με επιτυχία αν οι παρακάτω πληροφορίες και γνώσεις γίνουν πλήρως κατανοητές (Kinlaw,1995):

- έννοια της ενδυνάμωσης.
- αναμενόμενα οφέλη.
- στόχοι για την ενδυνάμωση, που παρέχουν ένα σύνολο εναλλακτικών λύσεων που ο καθένας μπορεί να χρησιμοποιήσει στην στόχευση συγκεκριμένων ευκαιριών προς την ενδυνάμωση.
- στρατηγικές για την ενδυνάμωση, που παρέχουν πολλαπλές εναλλακτικές για την επίτευξη των στόχων που τα άτομα και οι οργανώσεις προσδιορίζουν.
- οι έλεγχοι για την ενδυνάμωση διαφέρουν από τους παραδοσιακούς ελέγχους και πώς αυτοί οι έλεγχοι μπορούν να αναπτυχθούν και πως νέοι ρόλοι και λειτουργίες στους οποίους οι διοικούντες και άλλα μέλη της οργάνωσης πρέπει να αποδώσουν ικανοποιητικά, προκειμένου να είναι συμβατοί με την έννοια και τους σκοπούς της ενδυνάμωσης.

Σύμφωνα με τον Kinlaw (1995) η ενδυνάμωση σημαίνει διανομή εξουσίας και δύναμης μέσα σε ένα οργανισμό και εκφράζεται στην καθημερινότητα ως εξής:

- Διανομή της εξουσίας για λήψη αποφάσεων μέχρι τα κατώτερα στελέχη ενός οργανισμού

- Οι άνθρωποι που είναι κοντά στο πρόβλημα πρέπει να λύνουν το πρόβλημα
- Διανομή των εργασιών και αυτονομία ώστε να εκπληρώνουν αυτές τις εργασίες οι εργαζόμενοι
- Ανάπτυξη του αισθήματος της ιδιοκτησίας του οργανισμού και της εργασίας που επιτελούν οι εργαζόμενοι
- Ελευθερία στις ομάδες για αυτοδιοίκηση
- Εμπιστοσύνη στους ανθρώπους ότι θα κάνουν το σωστό

2.3.5 Το μοντέλο των Blanchard, Carlos, Randolph

Το μοντέλο αυτό, ουσιαστικά, προτείνει μια μεθοδολογία για την επίτευξη της ενδυνάμωσης με την εφαρμογή μιας σειράς διαδικασιών, μεθόδων, τεχνικών και εργαλείων που έχουν ήδη αναπτυχθεί στα πλαίσια της παρακίνησης, της ανάπτυξης των ανθρώπων, του σχεδιασμού των θέσεων εργασίας, της ανάθεσης ευθυνών και μεταβίβασης εξουσίας (Blanchard, Carlos and Randolph, 2001).

Ως ενδυνάμωση σύμφωνα με τον Randolph ορίζεται: “η αναγνώριση και η αποδέσμευση στον οργανισμό της δύναμης που έχουν ήδη οι άνθρωποι που τους παρέχει ο πλούτος τους σε χρήσιμη γνώση, εμπειρία και εσωτερική υποκίνηση”.

Οι Blanchard, Carlos, Randolph (2001) βρήκαν 3 οργανωσιακές πρακτικές οι οποίες σχετίζονται με την ενδυνάμωση και είναι 1) η διάχυση πληροφοριών, 2) αυτονομία με όρια και 3) οι ομάδες αντικαθιστούν την ιεραρχία, πιο αναλυτικά (Randolph, 1995):

1. Η διάχυση των πληροφοριών: περιλαμβάνει την παροχή ευαίσθητων δεδομένων που αφορούν κόστη, παραγωγή, ποιότητα και οικονομική απόδοση ενός οργανισμού.
2. Η αυτονομία αναφέρεται σε οργανωσιακές δομές και πρακτικές οι οποίες ενθαρρύνουν την αυτονομία στη δράση και την ανάπτυξη ενός σαφούς οράματος. Γίνεται διευκρίνιση των στόχων, των διαδικασιών και των περιοχών υπευθυνότητας των υπαλλήλων όσον αφορά τον οργανισμό.

3. Οι ομάδες που αντικαθιστούν την ιεραρχία περιλαμβάνει την παραδοχή ότι αποτελούν το κέντρο, της ανάληψης αποφάσεων και της μέτρησης της αποδοτικότητας στους οργανισμούς. Αυτές οι ομάδες υποστηρίζονται με εκπαίδευση τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο.

Οι αυτό-διοικούμενες ομάδες εργασίας προσφέρουν όφελος σε έναν οργανισμό καθώς η αυτονομία έχει σαν αποτέλεσμα την ικανοποίηση των υπαλλήλων και χαμηλά επίπεδα αποχωρήσεων και απουσιών (Pais 2010:364).

Σύμφωνα με τον μοντέλο του Randolph (1995) κατά τη διαδικασία της ενδυνάμωσης πραγματοποιούνται τα εξής:

1. Ανταλλαγή πληροφοριών

- Ανταλλάσσονται πληροφορίες για την απόδοση του οργανισμού
- Βοηθά τα άτομα να κατανοήσουν τον οργανισμό
- Δημιουργείται εμπιστοσύνη μέσω της ανταλλαγής ευαίσθητων πληροφοριών
- Δημιουργία δυνατοτήτων αυτοελέγχου

2. Δημιουργία αυτονομίας μέσω της δομής

- Δημιουργία ενός σαφούς οράματος (αποσαφηνίζονται οι μικρές εικόνες)
- Δημιουργία νέων κανόνων λήψης αποφάσεων που υποστηρίζουν την ενδυνάμωση
- Αποσαφήνιση των στόχων και των ρόλων συνεργατικά
- Καθιέρωση νέων διαδικασιών ενδυναμωτικής διαχείρισης της απόδοσης
- Χρησιμοποιούνται εντατικά προγράμματα εκπαίδευσης

3. Οι ομάδες γίνονται η ιεραρχία

- Παροχή κατεύθυνσης και εκπαίδευσης για νέες δεξιότητες.
- Παροχή ενθάρρυνσης και υποστήριξης για την αλλαγή.
- Σταδιακά οι διαχειριστές αφήνουν τον έλεγχο
- Λειτουργία μέσα από το στάδιο του κενού της ηγεσίας
- Αναγνώριση του παράγοντα φόβος

2.3.6 Το μοντέλο των Mallak και Kurstedt

Οι Mallak and Kurstedt (1996) γράφουν για την ενδυνάμωση επεκτείνοντας ουσιαστικά την έννοια της συμμετοχικής διοίκησης. Επίσης, θεωρούν ότι η

ενδυνάμωση πρέπει να ενσωματωθεί στην κουλτούρα του οργανισμού κατά τρόπο προοδευτικό. Το πρότυπο ενδυνάμωσής τους περιλαμβάνει τέσσερις έννοιες (Mallak and Kurstedt, 1996):

- ο συμπεριφορά που παρακινεί και οδηγεί τις εξελίξεις
- ο εσωτερική αιτιολόγηση για τις ενέργειες που λαμβάνονται.
- ο ηγεσία απελευθερώνει μέρος της εξουσίας και της ευθύνης σε άλλα επίπεδα μέσα στον οργανισμό που ασχολούνται άμεσα με το προϊόν.
- ο επίλυση πιθανών προβλημάτων μεταξύ εργαζομένων χωρίς την παρέμβαση της ηγεσίας.

2.3.7 Το μοντέλο του Margaret Erstad

Ο Lashley (1996) έγραψε ότι υπάρχει ένα σχετικό χάσμα μεταξύ των στρατηγικών της ενδυνάμωσης και της εφαρμογής αυτών από τους εργαζόμενους. Αν οι εργαζόμενοι αντιληφθούν την ενδυνάμωση σαν επιπρόσθετη ευθύνη χωρίς να έχουν αντίστοιχες ανταμοιβές από την εφαρμογή της στον οργανισμό τότε δεν ανταποκρίνονται θετικά σε αυτήν. Η ενδυνάμωση θα πρέπει να είναι απόρροια προσωπικής επιλογής και όχι επιβολής του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι δε πρέπει να νοιώθουν την ενδυνάμωση ως μια υποχρεωτική διαδικασία. Το 1994 οι Lashley και McGoldrick προκειμένου να ορίσουν τη σχέση εργαζόμενων και ενδυνάμωσης οριοθετώντας τα όρια μεταξύ της ανάγκης και της υποχρέωσης ανέπτυξαν τέσσερις διαστάσεις (Lashley & McGoldrick 1994):

1. Η διάσταση της εργασίας.
2. Η διάσταση της ένταξης σ' ένα σύνολο.
3. Η διάσταση της δύναμης.
4. Η διάσταση της κουλτούρας.

Οι θεωρητικοί οριοθέτησαν ότι οι συγκεκριμένες διαστάσεις όταν λειτουργούν στη διαδικασία της εφαρμογής της ενδυνάμωσης βοηθούν τους εργαζόμενους σαν να την αποδεχτούν σα μια διαδικασία βελτίωσης και όχι σαν μια καταναγκαστική διαδικασία που απλά επιβάλλεται από τον οργανισμό (Lashley & McGoldrick 1994). Ο Margaret επηρεαζόμενος από τους παραπάνω θεωρητικούς προσπάθησε να περάσει την αντίληψη ότι η ενδυνάμωση θα

πρέπει να είναι μια διαδικασία η οποία να γίνεται αντιληπτή από τους εργαζόμενους ως διαδικασία βελτίωσης και αλλαγής. Ο θεωρητικός όρισε την ενδυνάμωση όχι σαν μια μόνιμη διαδικασία αλλά σα μια περιστασιακή κατάσταση η οποία έχει να κάνει με μια εσωτερική αλλαγή (Margaret, 1997).

2.3.8 Το μοντέλο των 4α του Brower

Κατά τον Brower, η ενδυνάμωση απαιτεί τέσσερα βασικά Α (Brower, 1995):

- Authority – Εξουσία, ώστε ο υπάλληλος να λαμβάνει αρκετές, αλλά όχι απεριορίστες, αποφάσεις.
- Accountability – Υπευθυνότητα.
- Alignment of direction - ευθυγράμμιση κατεύθυνσης σε τρεις διαστάσεις: α) εσωτερικά, μεταξύ των υπαλλήλων, β) οριζόντια με πελάτες, προμηθευτές και άλλες λειτουργίες, γ) κάθετα με την καθοδήγηση του οργανισμού.
- Ability – Ικανότητα από τους υπαλλήλους να κάνουν όλες τις σχετικές με την ενδυνάμωση δραστηριότητες επιπλέον της βασικής τους εργασίας. Η Ικανότητα περιλαμβάνει τη γνώση και τις ικανότητες πολλών διαφορετικών ειδών εις βάθος, μία καλά αναπτυγμένη γενικότερη κατάσταση, καθώς και επιβεβαίωση και καλή διάθεση.

Τα 4Α του Brower αναφέρονται παρακάτω σε πιο αναλυτική μορφή. Πιο συγκεκριμένα (Brower 1995):

1. Authority – Εξουσία: Με τον όρο Εξουσία, στην προκειμένη περίπτωση, εννοείται η εξουσία σχετικά με τις αποφάσεις. Προκειμένου να υφίσταται η ενδυνάμωση θα πρέπει το προσωπικό να έχει την εξουσία να παίρνει αποφάσεις χωρίς πρώτα να χρειάζεται η έγκριση ενός προϊσταμένου ή οι αποφάσεις τους να απορρίπτονται στη συνέχεια. Σύμφωνα με τον Brower αυτό το στοιχείο είναι η βάση της ενδυνάμωσης και αυτό που πολλοί θεωρούν ως ενδυνάμωση. Χωρίς εξουσία δεν υπάρχει ενδυνάμωση. Έχοντας αυτή την εξουσία, το προσωπικό μπορεί να τη χρησιμοποιήσει για:
 - Να σχεδιάσει και να προγραμματίσει την δουλειά που πρέπει να γίνει.
 - Να αναθέτει ποια δουλειά θα γίνει από ποιόν.
 - Να σχεδιάσει τη δική του εφοδιαστική αλυσίδα.

- Να δημιουργεί απευθείας συμφωνίες με εξωτερικούς προμηθευτές.
 - Να μάθει τα στάνταρ ποιότητας και να επιβλέπει την ίδια την εργασία του και να παρεμβαίνει όταν εντοπίζονται προβλήματα.
 - Να εκπαιδεύεται από μόνο του σε ποικιλία εργασιών και να κανονιστούν μετακινήσεις σε άλλα τμήματα προκειμένου για την εκπαίδευσή του.
 - Να ρυθμίσει μόνο του τα πειθαρχικά στάνταρ και τη διαδικασία εποπτείας.
 - Να παρακολουθεί εκπαιδευτικά προγράμματα προκειμένου να αναπτύξει τις δεξιότητές του.
 - Να ορίζεται η συχνότητα, ο χρόνος και η τοποθεσία των απαραίτητων συναντήσεων (meeting).
 - Να κάνει ότι είναι απαραίτητο προκειμένου να επιτευχθεί η ικανοποίηση των πελατών και να υπάρχει συνεχής ανατροφοδότηση και αλληλεπίδραση.
2. Accountability-Υπευθυνότητα των εργαζομένων απέναντι στις προσφερόμενες υπηρεσίες (απόδοση) προς τους πελάτες του οργανισμού. Αυτό απαιτεί στρατηγικό σχεδιασμό και αναγνώριση του εργασιακού περιβάλλοντος όπως επίσης διαχείριση και οργάνωση των εσωτερικών διαδικασιών.
3. Alignment of direction-Ευθυγράμμιση κατεύθυνσης είναι η κατανόηση και υιοθέτηση από τους εργαζομένους στο οργανωσιακό περιβάλλον της αποστολής, του οράματος, των αξιών και των στόχων του οργανισμού σε κάθε επίπεδο κάθε λειτουργία, κάθε ομάδα και κάθε ατόμου ξεχωριστά.
4. Ableness-Ικανότητα, οι ομάδες και τα μέλη τους πρέπει να είναι σε θέση να εκτελούν επαρκώς όλα τους τα εργασιακά καθήκοντα, να καταλαβαίνουν τις απαιτήσεις των πελατών και τις διαδικασίες για τις οποίες είναι υπόλογοι. Αυτό απαιτεί γνώσεις και δεξιότητες, καλή φυσική, συναισθηματική, πνευματική και διανοητική κατάσταση και βέβαια τη βούληση/θέληση ώστε να επιλέξει τις αξίες που θέλει και να δεσμευτεί σε αυτές.

Το μοντέλο αυτό μπορεί να χρησιμοποιηθεί μόνο κάτω από συγκεκριμένες προϋποθέσεις. Συγκεκριμένα καθορίζει ότι το προσωπικό δεν μπορεί και δεν θα έπρεπε να αποκτήσει εξουσία απότομα. Μία τέτοια κατάσταση θα μπορούσε να οδηγήσει σε σύγχυση και εκνευρισμό σχετικά με τις αρμοδιότητες του καθενός και τι βαθμό εξουσίας έχει. Αν η εφαρμογή γίνει χωρίς προγραμματισμό τότε θα οδηγήσει σ' αντίθετα αποτελέσματα (Brower, 1995).

2.4 Προϋποθέσεις ενδυνάμωσης

Η ενδυνάμωση δεν είναι μία εύκολη διαδικασία, χρειάζεται συνεχή και επίμονη προσπάθεια. Απαιτεί συμμετοχική διοίκηση, περιορισμένους ελέγχους, ειλικρίνεια στη συμπεριφορά της διοίκησης, αποκέντρωση αρμοδιοτήτων, μεταβίβαση εξουσίας, εκπαίδευση και ανάπτυξη των ανθρώπων, δέσμευση εκ μέρους τους όσον αφορά το όραμα και πάνω από όλα αναγνώριση της σημασίας και της αξίας όλου του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού.

Υπάρχουν 4 βασικές προϋποθέσεις για την επιτυχία της πρακτικής εφαρμογής της ενδυνάμωσης. α) Κατ' αρχήν πρέπει ο εργαζόμενος να αντιληφθεί τη σημασία που έχει η εργασία του για τη συνολική λειτουργία του οργανισμού. Αυτή η νοηματοδότηση θα αυξήσει τη δέσμευσή του στον οργανισμό και κατά συνέπεια θα αυξηθεί η εργασιακή ικανοποίηση και αποδοτικότητά του. β) Κατά δεύτερο ο εργαζόμενος θα πρέπει να διαθέτει τις απαραίτητες ικανότητες και δεξιότητες, οι οποίες αντιστοιχούν στις απαιτήσεις των καθηκόντων του καθώς η ολοκλήρωση με επιτυχία της εργασίας του οδηγεί σε αύξηση της αυτοπεποίθησης, η οποία με τη σειρά της προάγει την ανάπτυξη πρωτοβουλιών. γ) Τρίτον, ο εργαζόμενος θα πρέπει να έχει κάποιο αίσθημα ανεξαρτησίας και αυτονομίας όσον αφορά την εκτέλεση των καθηκόντων του καθώς αυτό αυξάνει την υπευθυνότητά του, μειώνει το εργασιακό στρες και συμβάλλει στην ανάπτυξη καινοτομιών. δ) Τέλος, ο εργαζόμενος πρέπει να έχει το δικαίωμα να επηρεάσει τις διαδικασίες και τα αποτελέσματα του οργανισμού καθώς αυτό αυξάνει την αναζήτηση νέων τρόπων σκέψης και λύσεων αυξάνοντας την υπευθυνότητά του απέναντι στην ομάδα του αλλά και σε ολόκληρο τον οργανισμό (Μπουραντάς 2002).

Σύμφωνα με τους Van Oudtshoorn και Thomas (1995) οι προϋποθέσεις οι οποίες οδηγούν σε ενδυνάμωση είναι: η αποδοχή της υπευθυνότητας, η δράση, το θάρρος, η δημιουργικότητα, η ενεργητικότητα, η υγεία, η ευρηματικότητα, η ανεξαρτησία, η αίσθηση της ατομικότητας, η καινοτομία, το ενδιαφέρον, η ύπαρξη κινήτρων, η ανάληψη ρίσκου, η παρατηρητικότητα και η εργασιακή ικανοποίηση. Αντίθετα, η αποφυγή ανάληψης ευθυνών, η παθητικότητα, η ατολμία, ο συμβιβασμός, η νωθρότητα, η κατάθλιψη, η εξάρτηση, η έλλειψη πρωτοτυπίας, η ρουτίνα, η έλλειψη κινήτρων, η αποφυγή λήψης ρίσκου, η

διάψευση προσδοκιών αναφορικά με την εργασία είναι καταστάσεις οι οποίες οδηγούν σε υπονόμηση της δημιουργίας ενδυνάμωσης.

Ο Menon (1995) έκανε μία έρευνα προκειμένου να καθοριστούν τα αποτελέσματα της ενδυνάμωσης πάνω στους υπαλλήλους μιας επιχείρησης. Τα αποτελέσματα ήταν ότι η αυτονομία και η νοηματοδότηση μιας εργασίας οδηγεί σε μεγαλύτερο έλεγχο και κατ' επέκταση σε μεγαλύτερη ενδυνάμωση. Οι ανασφάλειες που αφορούν την εργασία, η τυποποίηση, ο συγκεντρωτισμός, η χαμηλή επικοινωνία, η ασάφεια των καθηκόντων, οι συγκρούσεις ρόλων και ένα αυθαίρετο σύστημα ανταμοιβών στο εργασιακό περιβάλλον οδηγεί σε μείωση της αντίληψης του ελέγχου από μέρους των εργαζομένων και κατά συνέπεια σε χαμηλή ενδυνάμωση. Η καθοδήγηση, η αναγνώριση, η έμπνευση και η συμβουλευτική προσέγγιση των άμεσα προϊστάμενων οδηγεί σε μεγαλύτερη αντίληψη του ελέγχου και έτσι σε μεγαλύτερη ενδυνάμωση των εργαζομένων.

Ο Menon (2001) τόνισε ότι για να επιτευχθεί μία ολοκληρωμένη κατανόηση των θετικών της διαδικασίας της ενδυνάμωσης είναι σημαντικό να λάβουμε υπόψη μας την ατομική βούληση κάθε υπαλλήλου καθώς δεν επιθυμούν όλοι οι υπάλληλοι να ενδυναμωθούν. Οι πρακτικές ενδυνάμωσης που χρησιμοποιούν οι ηγέτες είναι απίθανο να έχουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα παρά μόνο αν οι υφιστάμενοι βιώνουν πραγματικά οι ίδιοι την ψυχολογική ενδυνάμωση. Ο Ahearne (et al 2005) υποστηρίζουν ότι οι υπάλληλοι διαφέρουν στο βαθμό στον οποίο βλέπουν οι ίδιοι τον εαυτό τους ως ενδυναμωμένο ακόμα και σε ένα εργασιακό πλαίσιο ενδυνάμωσης.

Οι εργαζόμενοι διαφέρουν στο βαθμό στον οποίο επιθυμούν να έχουν αυτονομία, με άλλα λόγια κάποιοι θεωρούν την ενδυνάμωση σαν μία διαδικασία ασυνεπή ως προς τις επιθυμίες, τις προσδοκίες και τον εργασιακό τους ρόλο. Ενώ κάποιοι άλλοι οι οποίοι θεωρούν την ενδυνάμωση θετικά είναι πιθανό να τη θεωρήσουν ταυτόσημη με τις δικές τους επιθυμίες και προσδοκίες και έτσι να βιώσουν ένα μεγαλύτερο βαθμό ψυχολογικής ενδυνάμωσης μέσα σε ένα εργασιακό πλαίσιο που προωθεί τον αυτό-έλεγχο και την αυτό-αποτελεσματικότητα. Η προτίμηση κάθε ατόμου, αν θα αποδεχθεί ή όχι τις ευκαιρίες ενδυνάμωσης ένα εργασιακό περιβάλλον, εξαρτάται από την προσωπικότητα αλλά και από την προ-υπάρχουσα κουλτούρα του οργανισμού (Kirkman και Shapiro, 1997).

Με βάση τις έννοιες των συστημάτων υψηλής συμμετοχής (Lawler, 1992), ένα πλαίσιο εργασίας που διευκολύνει την ενδυνάμωση περιλαμβάνει τα εξής: (1) η χαμηλή ασάφεια ρόλου, (2) η εργασία για έναν εργοδότη που ασκεί έλεγχο σε ένα ευρύ πεδίο, (3) η κοινωνικοπολιτική υποστήριξη, (4) η πρόσβαση σε πληροφορίες, (5) η πρόσβαση σε πόρους και (6) ένα συμμετοχικό κλίμα.

1. Ασάφεια ρόλου. Ασάφεια εργασιακού ρόλου υπάρχει όταν ένα άτομο δεν είναι σίγουρο για τις προσδοκίες των άλλων από αυτό. Σύμφωνα με την θεωρία των ρόλων, σε κάθε θέση σε μια επίσημη οργανωσιακή δομή θα πρέπει να υπάρχει ένα σαφές σύνολο των ευθυνών, ώστε η ηγεσία να προσφέρει την κατάλληλη καθοδήγηση και την κατεύθυνση και τελικά να κρατά τους υφισταμένους υπόλογους για την απόδοσή τους (Rizzo, House & Lirtzman, 1970). Εάν οι άνθρωποι δεν γνωρίζουν την έκταση των αρμοδιοτήτων τους και τι αναμένεται από αυτούς, θα διστάσουν να ενεργήσουν (δηλαδή έλλειψη αυτοδιάθεσης) και έτσι θα αισθάνονται ανίκανοι να κάνουν την διαφορά (δηλαδή έλλειψη επιρροής) (Sawyer, 1992). Επιπλέον, τα όρια των υπευθύνων των αποφάσεων πρέπει να είναι σαφή, έτσι ώστε τα άτομα να μπορούν να αισθάνονται αυτοπεποίθηση για τις αποφάσεις τους, αντί να φοβούνται για πιθανές επιπτώσεις για αποφάσεις που λαμβάνονται στο πλαίσιο μιας αμφιλεγόμενης αρχής (Conger & Kanungo, 1988). Πιο συγκεκριμένα, η σαφής κατανόηση του ρόλου της εργασίας και τα χαμηλά επίπεδα αβεβαιότητας φέρονται να σχετίζονται με τα συναισθήματα της ικανότητας (Gist & Mitchell, 1992) επειδή τα άτομα κατανοούν τι πρέπει να γίνει. Προηγούμενες έρευνες έχουν επίσης καταλήξει ότι η ασάφεια ρόλων σχετίζεται με χαμηλά επίπεδα εσωτερικής ενδυνάμωσης (Sawyer, 1992).
2. Εύρος ελέγχου. Με την έννοια αυτή υποδηλώνεται ο αριθμός των υφισταμένων ατόμων που εποπτεύεται από έναν προϊστάμενο. Ένα μικρό εύρος επιτρέπει τον στενό έλεγχο των υφισταμένων καθώς συνδέεται με την κεντρική λήψη αποφάσεων, διότι οι προϊστάμενοι έχουν λίγους υπαλλήλους υπό την εποπτεία τους (Lawrence & Lorsch, 1967). Αντιθέτως, ένα μεγάλο εύρος ελέγχου βοηθά τους υφισταμένους να αισθάνονται ότι είναι σε θέση να λαμβάνουν αποφάσεις στους τομείς της αρμοδιότητάς τους και αυτό προάγει την αυτοδιάθεση. Ο αποκεντρωμένος έλεγχος βοηθά επίσης τους εργαζομένους να αισθάνονται ότι συμβάλλουν στις δραστηριότητες του

οργανισμού τους, κάτι που προάγει την αίσθηση της άσκησης επιρροής (Martinko & Gardner, 1982). Προηγούμενες έρευνες διαπίστωσαν ότι οι άνθρωποι που εργάζονται υπό συνθήκες μικρο-διοίκησης ή υπό έναν προϊστάμενο με μικρό εύρος ελέγχου ή και τα δύο, έχουν την τάση να αισθάνονται ότι η διοίκηση δεν εμπιστεύεται τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους και αυτά τα συναισθήματα καταλήγουν σε ένα αίσθημα προσωπικής ανεπάρκειας. Επιπλέον, τα άτομα που εργάζονται κάτω από προϊσταμένους με μικρό εύρος ελέγχου νιώθουν λιγότερο ενδυναμωμένοι καθώς βιώνουν λιγότερο τη διάσταση του προσωπικού νοήματος, σε σχέση με αυτούς που εργάζονται με προϊσταμένους με μεγάλο εύρος ελέγχου, διότι οι προϊστάμενοι καθορίζουν ένα μεγάλο μέρος της εργασιακής τους συμπεριφοράς (Lawler, 1992).

3. Οργανωσιακή/Κοινωνικοπολιτική υποστήριξη. Είναι η στήριξη ή έγκριση που χορηγείται από το σώμα του οργανισμού και συνήθως αποκτάται με την συμμετοχή στα οργανωσιακά δίκτυα (Kanter, 1983). Τα κοινωνικά δίκτυα καθορίζουν τον κοινωνικό ιστό ενός οργανισμού, παρέχοντας στα μέλη τους βασικούς διαύλους για να διεκπεραιώσουν την εργασία τους (Brass & Burkhardt, 1993; Ibarra, 1993). Τα σχετικά δίκτυα υποστήριξης περιλαμβάνουν τον προϊστάμενο ενός ατόμου, τους συναδέλφους, τους υφισταμένους και τα μέλη της ομάδας εργασίας του. Η συμμετοχή στα δίκτυα υποστήριξης αυξάνει την κοινωνική ανταλλαγή με βασικούς συντελεστές του οργανισμού και ενισχύει την αίσθηση της προσωπικής δύναμης (Crozier, 1964). Τέτοια προσωπική δύναμη μπορεί να εκδηλώνεται με αυξημένη αίσθηση αυτοδιάθεσης και επιρροής. Αντίθετα, η έλλειψη υποστήριξης από βασικούς συντελεστές του οργανισμού μπορεί να οδηγήσει σε αίσθημα ανικανότητας (Gist & Mitchell, 1992). Ο Walton (1985) πρότεινε την σημασία της οργανωσιακής υποστήριξης, ειδικά της αμοιβαίας εμπιστοσύνης, ως ένα μέσο για την διάσπαση των δυνάμεων κυριαρχίας στους οργανισμούς. Ο Westley (1990) διαπίστωσε ότι οι ενδυναμωμένοι προϊστάμενοι συμμετέχουν σε στρατηγικές συνομιλίες με τους συναδέλφους και τους ανωτέρους τους. Οι Vogt και Murrell (1990) έθεσαν ευθέως ότι η αλληλεξάρτηση και η συνεργασία διευκολύνει την ατομική ενδυνάμωση και υποστήριξαν τα «δίκτυα βοήθειας» για την δημιουργία ενδυνάμωσης μέσα σε ένα οργανωσιακό πλαίσιο.

4. Η πρόσβαση στις πληροφορίες. Η υποστήριξη για την σχέση μεταξύ της πρόσβασης στην πληροφόρηση και την ενδυνάμωση αφθονεί στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία. Η Kanter (1986, σελ. 5) πρότεινε ότι προκειμένου οι οργανισμοί να μπορούν να ενδυναμώνουν τους εργαζομένους τους «θα πρέπει περισσότερες πληροφορίες να είναι περισσότερο διαθέσιμες σε περισσότερους ανθρώπους σε περισσότερα επίπεδα και με περισσότερους τρόπους». Τέτοιες πληροφορίες μπορεί να περιλαμβάνουν στοιχεία σχετικά με την ροή εργασίας, την παραγωγικότητα, το εξωτερικό περιβάλλον, τον ανταγωνισμό και την στρατηγική (Lawler, 1992). Η πρόσβαση σε πληροφορίες του οργανισμού επιτρέπει στα άτομα να βλέπουν την «μεγάλη εικόνα» και να αναπτύσσουν εναλλακτικά πλαίσια αναφοράς για την κατανόηση των ρόλων τους στις δραστηριότητες του οργανισμού (Bowen & Lawler, 1992). Προκειμένου τα άτομα να αισθάνονται ενδυναμωμένα, θα πρέπει να κατανοούν τους στόχους του οργανισμού και το πώς η δική τους εργασία μπορεί να συμβάλει σε αυτούς τους στόχους. Η θεωρία της κοινωνικής γνωστικής λειτουργίας προτείνει ότι η πρόσβαση στις πληροφορίες διευκολύνει την αυτό-αποτελεσματικότητα (Gist & Mitchell, 1992). Η πρόσβαση στις πληροφορίες διευκολύνει επίσης την δημιουργία νοήματος, κάτι που είναι ιδιαίτερα σημαντικό σε περιόδους μεγάλης αβεβαιότητας (Weick, 1979). Οι πληροφορίες σχετικά με το όραμα του οργανισμού είναι σημαντικές επειδή βοηθούν στην δημιουργία μιας αίσθηση νοήματος και σκοπού (Conger & Kanungo, 1988) και ενισχύουν την ικανότητα ενός ατόμου να λαμβάνουν και να επηρεάζουν αποφάσεις που θα είναι κατάλληλα ευθυγραμμισμένες με τους στόχους και την αποστολή ενός οργανισμού (Lawler, 1992). Ο Nonaka (1988) θεωρεί ότι η ελεύθερη ανταλλαγή πληροφοριών σε όλα τα επίπεδα και τις λειτουργίες αποτελεί ένα κρίσιμο συστατικό στον αυτό-προσδιορισμό του ατόμου. Ο Block (1987) υποστήριξε ότι για την δημιουργία ενός περιβάλλοντος ενδυνάμωσης, οι ηγέτες θα πρέπει να διασφαλίζουν ότι οι πληροφορίες θα διαχέονται σε όλον τον οργανισμό.
5. Πρόσβαση στους πόρους. Σύμφωνα με την Kanter (1986, σελ. 6) «η πρόσβαση σε πόρους του οργανισμού όπως ειδικά σύνολα πόρων μη διατεθέντων κεφαλαίων οι άνθρωποι μπορούν να τους αξιοποιήσουν για να λύσουν προβλήματα και εν ολίγοις, καθιστούν ευκολότερο για τα άτομα να

αξιοποιήσουν τοπικά ό,τι χρειάζονται για να γίνει η εργασία”. Παραδείγματα πόρων είναι τα χρηματικά κεφάλαια, τα υλικά, το ανθρώπινο δυναμικό, ο χώρος και ο χρόνος. Η έλλειψη πρόσβασης σε κρίσιμους πόρους του οργανισμού συμβάλλει στην αποδυνάμωση και την εξάρτηση (Homans, 1958). Η πρόσβαση στους πόρους ενισχύει την αίσθηση ενός ατόμου για την αυτό-αποτελεσματικότητα και τον έλεγχο των περιβαλλοντικών απρόβλεπτων καταστάσεων (Bowen & Lawler, 1992; Gist & Mitchell, 1992). Ο Walton (1985) περιγράφει ένα σύστημα ενδυνάμωσης ως εκείνο στο οποίο τα άτομα έχουν την κατάλληλη εξουσία να κατανέμουν τις δαπάνες και να εγκρίνουν τους προϋπολογισμούς. Το αποτέλεσμα ενός τέτοιου ενδυναμωτικού συστήματος είναι τα ιδιαίτερα δραστήρια άτομα που αναλαμβάνουν την ευθύνη για τον εργασιακό ρόλο τους και το αίσθημα ιδιοκτησίας τους ρόλου τους (Conger & Kanungo, 1988). Στο σύστημα του Nonaka (1988) η ηγεσία στα ανώτατα κλιμάκια είναι υπεύθυνη για τον προσδιορισμό της συνολικής κατεύθυνσης του οργανισμού. Από εκεί και πέρα, κάθε άτομο έχει εξουσία να μπορεί να καθορίζει τα εσωτερικά χρονοδιαγράμματα και άλλα θέματα κατανομής πόρων που ενισχύουν την αίσθηση της ενδυνάμωσης.

6. Συμμετοχικό κλίμα. Είναι τα χαρακτηριστικά που περιγράφουν αυτήν την τάση ενός οργανισμού, η οποία επηρεάζει την συμπεριφορά των μελών του (James & Jones, 1974). Το κλίμα ενός οργανισμού παρέχει ένα πλαίσιο αναφοράς μέσω του οποίου τα άτομα νοηματοδοτούν την οργανωσιακή ζωή και το οποίο διαμορφώνει τις συμπεριφορές και σχηματίζει τις στάσεις τους (Joyce & Slocum, 1984). Σε ένα συμμετοχικό κλίμα εκτιμώνται η αναγνώριση, η δημιουργία και η απελευθέρωση των εργαζομένων, ενώ σε ένα μη συμμετοχικό κλίμα εκτιμώνται ο έλεγχος, η τάξη και η προβλεψιμότητα (Evered & Selman, 1989). Επιπλέον, ένα συμμετοχικό κλίμα δίνει έμφαση στην ατομική συμβολή και την πρωτοβουλία και όχι στις εντολές και τον έλεγχο από πάνω προς τα κάτω (Lawler, 1992). Ένα τέτοιο κλίμα αναγνωρίζει την κρίσιμη αξία του ανθρώπινου κεφαλαίου στην επιτυχία ενός οργανισμού και την σημασία της δημιουργικότητας και της πρωτοβουλίας των εργαζομένων στην ανταποκρισιμότητα του οργανισμού απέναντι σε ένα ανταγωνιστικό εξωτερικό περιβάλλον (Bowen & Lawler, 1992).

Γενικά, οι Bowen και Lawler (1995, σελ.5) τόνισαν ότι οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να αισθανθούν ψυχολογική ενδυνάμωση όταν αντιλαμβάνονται ότι τα καθήκοντα που τους ανατίθενται έχουν νόημα για τους ίδιους και επίσης έχουν την ικανότητα να φέρουν αυτά τα καθήκοντα εις πέρας. Όταν μπορούν να αποφασίζουν μόνοι τους για σημαντικά θέματα, όταν έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες και σε γνώση που αφορά τόσο την εργασία τους όσο και τον οργανισμό, όταν τους προσφέρονται ευκαιρίες για εκπαίδευση και ανάπτυξη και όταν τα καθήκοντα που εκτελούν ακολουθούνται από μία ικανοποιητική επιβράβευση από τους προϊσταμένους τους μέσω ανταμοιβών. Η ενδυνάμωση είναι πιο πιθανόν να επιτευχθεί όταν οι οργανισμοί διασφαλίζουν ότι τα καθήκοντα που αναθέτουν έχουν νόημα για τους εργαζομένους και ότι αισθάνονται ότι η απόδοσή τους έχει θετική επιρροή στην απόδοση του οργανισμού, επίσης όταν εφαρμόζονται κατάλληλες στρατηγικές υποκίνησης οι οποίες οδηγούν σε περαιτέρω προσπάθειες για ακόμα υψηλότερη απόδοση (Boniface 2014). Οι εργασίες οι οποίες χαρακτηρίζονται από αυτονομία η οποία δίνει την ευκαιρία σε κάποιον να χρησιμοποιήσει τις ικανότητές του καθώς και η κοινωνική υποστήριξη από το μέρος του εποπτεύοντα την εργασία ενισχύει την ψυχολογική ενδυνάμωση μεταξύ των υπαλλήλων (Quinones et al 2013). Η διοίκηση πρέπει να διασφαλίσει ότι θα υπάρχει καλή ηγεσία σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού καθώς η ηγεσία είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία της ενδυνάμωσης των υπαλλήλων (Hamish 2004). Μια ενδυναμωτική προσέγγιση των υπαλλήλων εκ μέρους της διοίκησης αποτελείται από μία ποικιλία πρακτικών, όπως η διάχυση της πληροφόρησης, η πρόσβαση σε πηγές, η μεταβίβαση εξουσίας για τη λήψη αποφάσεων οι οποίες έχουν μια άμεση θετική επίδραση στην απόδοση των υπαλλήλων στον δημόσιο τομέα (Fernandez and Moldogaziev 2011).

2.5 Θετικά αποτελέσματα ενδυνάμωσης

Η ενδυνάμωση όπως γίνεται κατανοητό με βάση τις μέχρι τώρα αναφορές βοηθά στην ικανότητα και αποτελεσματικότητα του εργαζόμενου. Έρευνες έχουν δείξει ότι η ενδυνάμωση μειώνει τις εσωτερικές εντάσεις ενώ ενισχύει τις

εξωτερικές σχέσεις. Αναλυτικά παρακάτω αναφέρονται κάποιες από τις θετικές συνέπειες της ενδυνάμωσης (Lyons et al., 2001):

- ο Η αίσθηση του νοήματος αυξάνει την ικανοποίηση των εργαζόμενων από το αντικείμενο της εργασίας τους. Αυτό βοηθά το άτομο να δείχνει μεγαλύτερο ενδιαφέρον για τη δουλειά του ενώ συγχρόνως καταβάλει μεγαλύτερη προσπάθεια για την επίτευξη των οριοθετημένων στόχων του οργανισμού
- ο Η αίσθηση ικανότητας αυξάνει την αυτοπεποίθηση του εργαζόμενου, την επιμονή και τη διάθεση για ανάληψη πρωτοβουλιών και κατά συνέπεια την απόδοση του. Η αίσθηση ικανότητας αυξάνει την ικανοποίηση και την εσωτερική παρακίνηση του ατόμου αφού ικανοποιεί άμεσα ανάγκες αναγνώρισης και ολοκλήρωσης.
- ο Η αίσθηση αυτοπροσδιορισμού αυξάνει τη δέσμευση και τη διάθεση των εργαζόμενων για αποτελέσματα αφού η συμμετοχή στις αποφάσεις, η ελευθερία πρωτοβουλιών και η αυτονομία τους δίνει τη δυνατότητα να έχουν ολοκληρωμένες γνώσεις και πληροφορίες.
- ο Η αίσθηση της επιρροής σύμφωνα με τη θεωρία των προσδοκιών όταν τα άτομα πιστεύουν ότι μπορούν να επηρεάσουν το σύστημα στο οποίο ανήκουν και τα αποτελέσματά του, τότε αυξάνει τη διάθεσή τους να καταβάλλουν προσπάθεια να επηρεάσουν πραγματικά τον οργανισμό και τα αποτελέσματά του μέσα από τη δική τους δουλειά.

Πιο πρακτικά, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία τα ενδυναμωμένα άτομα αναπτύσσουν τις παρακάτω στάσεις και συμπεριφορές (Lyons et al., 2001):

- Δεν διστάζουν να λαμβάνουν αποφάσεις και να παίρνουν πρωτοβουλίες καθώς και να αναλαμβάνουν κινδύνους.
- Δε διστάζουν να προτείνουν ιδέες και λύσεις
- Διακρίνονται από υψηλή υπευθυνότητα και δέσμευση.
- Υπάρχει θετική στάση και επιζητούν την κριτική και την εκπαίδευση για να βελτιωθούν.
- Κρίνουν τη δουλειά τους σημαντική.
- Δε νοιώθουν αποκομμένοι.
- Συνεργάζονται αποτελεσματικά με συναδέλφους.
- Προσαρμόζονται έγκαιρα στις εξελίξεις.

- Έχουν σαφείς στόχους.
- Αισθάνονται κυρίαρχοι του εαυτού τους. Έχουν υψηλό ηθικό, αισθάνονται μειωμένη ένταση και υψηλή αυτό-εκτίμηση.

Τα οφέλη της ενδυνάμωσης αναφορικά με τον οργανισμό συνοψίζονται από πολλούς ερευνητές (Altizer 1993, Quinn και Spreitzer 1997, Spreitzer 1995) στα εξής:

- Γρήγορη ανταπόκριση σε περιβάλλοντα που αλλάζουν
- Βελτιώνει την παραγωγικότητα και την ποιότητα στην εργασία
- Δημιουργεί και ενισχύει μία θετική εργασιακή κουλτούρα
- Ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να χρησιμοποιούν τα ταλέντα τους και να είναι δημιουργικοί
- Βοηθάει στη γρήγορη επίλυση προβλημάτων
- Διατηρεί την υπερηφάνεια και την ηθική μεταξύ των εργαζομένων
- Ωθεί τους εργαζόμενους να ενεργούν πιο υπεύθυνα
- Δημιουργεί ευελιξία και καινοτομία
- Διευκολύνει τη διάχυση της γνώσης
- Αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση
- Αυξάνει την οργανωσιακή δέσμευση
- Αυξάνει την εργασιακή και οργανωσιακή απόδοση

Σύμφωνα με τον Bowen και Lowler (1992, 1995) οι ενδυναμωμένοι εργαζόμενοι έχουν την ευελιξία να προσαρμόζονται σε απρόοπτες καταστάσεις, να βελτιώνουν την ποιότητα της αλληλεπίδρασης που έχουν με τους αποδέκτες των υπηρεσιών και να κάνουν μία πιο παραγωγική χρήση του χρόνου τους. Η ενδυνάμωση επίσης ενισχύει την τεχνολογική γνώση και τις ικανότητες των υπαλλήλων καθιστώντας τους ικανούς να ανταποκρίνονται στα καθήκοντά τους.

Ο Honold (1997, σελ. 202) πιστεύει ότι η αποτελεσματική ενδυνάμωση των εργαζομένων έχει ως αποτέλεσμα την κινητοποίηση τους και ενισχύει τη δημιουργικότητα τους όσον αφορά τις στρατηγικές που εφαρμόζουν με επιτυχία και που αφορούν τον οργανισμό. Επίσης, η ενδυνάμωση ενισχύει την ικανότητα των εργαζομένων να αντιλαμβάνονται αμέσως και να διορθώνουν αποκλίσεις πριν αυτές εξελιχθούν σε τεράστια και ζημιογόνα για τον οργανισμό προβλήματα. Η Spreitzer (2006, σελ. 4) όπως και ο Honold (1997)

υποστηρίζουν ότι η ενδυνάμωση έχει θετικά αποτελέσματα στην απόδοση του οργανισμού τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα. Σύμφωνα με την Spreitzer (2006) η ενδυνάμωση των εργαζομένων σε έναν οργανισμό οδηγεί σε σημαντική μείωση της δυσαρέσκειας, των αναιτιολόγητων απουσιών, των παραιτήσεων από την εργασία, των δολιοφθορών, της αποξένωσης των προϊσταμένων από τους υπαλλήλους και σε αύξηση της ποιότητας.

Οι Yukl και Becker (2006:16) συμφωνώντας με τους Bower και Lawler (1992) τόνισαν ότι η ενδυνάμωση βελτιώνει την παραγωγικότητα και γενικά την απόδοση ενός οργανισμού, μειώνει το κόστος και το χρόνο. Η ενδυνάμωση ενισχύει σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση, την ικανοποίηση σχετικά με την καριέρα και την οργανωσιακή δέσμευση. Οι εργαζόμενοι υποκινούνται τόσο εσωτερικά όσο και από εξωτερικές ανταμοιβές (Noorliza et al, 2006).

Για την επιτυχία και επιβίωση ενός οργανισμού η ενδυνάμωση των εργαζομένων είναι θεμελιώδους σημασίας καθώς αισθάνονται ότι έχουν ένα σημαντικό ρόλο όσον αφορά στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η ενδυνάμωση δημιουργεί δέσμευση και ένα αίσθημα ιδιοκτησίας για τον οργανισμό, ενισχύει την αποτελεσματική επικοινωνία και αναπτύσσει εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών του οργανισμού με αποτέλεσμα να αυξάνεται κατά πρώτον η αποτελεσματικότητα του οργανισμού και κατά δεύτερο να αυξάνεται η ευημερία, η εργασιακή ικανοποίηση, η οργανωσιακή δέσμευση, η καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών και τέλος η αποδοτικότητα των εργαζομένων. Τα ενδυναμωμένα άτομα καλλιεργούν ένα κλίμα καλού ανταγωνισμού και διευκολύνουν την αλλαγή μέσα σε ένα οργανισμό, επίσης μειώνουν τον φόρτο εργασίας στα υψηλά ηγετικά στελέχη (Ongori, 2009).

Η έρευνα από τους Seibert et al (2011 και Spreitzer 2008) η οποία αφορούσε τις συνέπειες της ψυχολογικής ενδυνάμωσης έδειξε ότι ενισχύεται η εργασιακή ικανοποίηση, η οργανωσιακή δέσμευση, η καινοτομία και η αποτελεσματικότητα της διοίκησης. Αντίθετα, η ψυχολογική ενδυνάμωση φάνηκε ότι είχε αρνητική σχέση με την τάση για αποχώρηση από την εργασία, το άγχος και την ένταση (Spreitzer et al 1997).

Η ψυχολογική ενδυνάμωση προωθεί την αφοσίωση των εργαζομένων όπως επίσης την αποφασιστικότητά τους στην ολοκλήρωση των εργασιών, στην ενθάρρυνση για επίλυση προβλημάτων και επιζητά να βελτιώσει τη συνολική εργασιακή απόδοση (Yen et al 2004).

3. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ

Οι Smith, Organ και Near (1983, σελ. 775) διατύπωσαν την έννοια του OCB (Organizational Citizenship Behaviour) ως: “μία συμπεριφορά διακριτικής ευχέρειας η οποία επεκτείνεται πάνω από την επίσημη εργασία και σκοπό έχει να βοηθήσει άλλους ανθρώπους μέσα στον οργανισμό ή να δείξει ευσυνειδησία ή υποστήριξη απέναντι στον οργανισμό”.

Ο Organ (1988, 1990, Moorman 1991) στηριζόμενος στη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής υποστήριξε ότι οι εργαζόμενοι δεσμεύονται προς συμπεριφορές OCB όταν αντιλαμβάνονται ότι οι εργασιακές τους σχέσεις βασίζονται και έχουν ως θεμέλιο τη δίκαιη κοινωνική ανταλλαγή. Όρισε το OCB ως “ατομική συμπεριφορά διακριτικής ευχέρειας που δεν είναι άμεσα ή ρητά αναγνωρίσιμη από το επίσημο σύστημα ανταμοιβών και γενικότερα προωθεί την αποτελεσματική λειτουργία και απόδοση του οργανισμού” (1988, σελ. 4) και τόνισε ότι η πρακτική αξία του OCB είναι ότι βελτιώνει την οργανωσιακή αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα συνεισφέροντας στον μετασχηματισμό του ανθρώπινου δυναμικού μέσω της καινοτομίας και της ικανότητας προσαρμογής. Το 1997 (p. 91) ο Organ αναδιατύπωσε τον ορισμό του OCB ως “κάθε μορφή συμπεριφοράς η οποία διατηρεί και υποστηρίζει το κοινωνικό και ψυχολογικό περιβάλλον μέσα στο οποίο εξελίσσονται τα εργασιακά καθήκοντα”. Ένας άλλος ορισμός του OCB είναι “η συμπεριφορά του εργαζομένου που υποστηρίζει την κοινωνική και την ψυχολογική δομή του οργανισμού” (Borman and Motowildo 1993).

Ο Organ (1988) ταξινόμησε τις συμπεριφορές OCB στις ακόλουθες διαστάσεις:

1. Αλtruισμός (altruism): πρωτοβουλία για τη βοήθεια άλλων μελών ενός οργανισμού με σκοπό την επίλυση προβλημάτων
2. Ευσυνειδησία (conscientiousness): συμπληρωματικά με την υπακοή στους οργανωσιακούς κανόνες και διαδικασίες γίνεται προσπάθεια μέσω σκληρής δουλειάς για επίτευξη μεγαλύτερων απαιτήσεων
3. Φιλοτιμία (sportsmanship): ανοχή σε δύσκολες καταστάσεις χωρίς έκφραση παραπόνων και αποφυγή μη απαραίτητης κριτικής με σκοπό τη βελτίωση του οργανισμού
4. Ευγένεια (courtesy): αποφυγή εργασιακών συγκρούσεων, υπενθύμιση και ενημέρωση άλλων συναδέλφων εκ των προτέρων

5. Πολιτική αρετής (civic virtue): ενδιαφέρον για ενεργή συμμετοχή σε εκδηλώσεις/δραστηριότητες του οργανισμού.

Ο Podsakoff (2000) σε μία ανασκόπηση που έκανε πάνω σε προ-υπάρχουσες μελέτες βρήκε ότι το OCB μπορεί να προβλέψει στατιστικά την απόδοση των εργαζομένων και ότι ο όρος OCB αναφέρεται από τους προηγούμενους ερευνητές σε επτά διαστάσεις οι οποίες είναι:

1. Η βοηθητική συμπεριφορά, η οποία είναι συνώνυμη με τον αλτρουισμό
2. Η φιλοτιμία η οποία είναι η δεκτικότητα άβολων καταστάσεων και συνθηκών που αντιμετωπίζει ο εργαζόμενος χωρίς να παραπονιέται, σύμφωνα και με τον Organ (1990).
3. Η πίστη στον οργανισμό, η οποία περιέχει τις ενέργειες της ταύτισης του ατόμου με τον οργανισμό προσπαθώντας για την εξέλιξη του οργανισμού
4. Η οργανωσιακή συμμόρφωση που είναι η συμμόρφωση του ατόμου με τις γενικότερες αξίες, το όραμα και τους στόχους του οργανισμού
5. Η πρωτοβουλία του ατόμου, η οποία περιλαμβάνει υπέρβαση των τυπικών υποχρεώσεων της εργασίας του
6. Η πολιτική αρετής, η οποία περιλαμβάνει την θέληση του ατόμου για ενεργή συμμετοχή στα γεγονότα και τις δραστηριότητες του οργανισμού και
7. Η προσωπική εξέλιξη του εργαζομένου που είναι η εξέλιξη των ικανοτήτων και των γνώσεων του.

Οι Smith et al (1983, σελ. 653) και ο Katz (1964) υποστήριξαν ότι για να επιτευχθεί αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού είναι απαραίτητοι τρεις τύποι πρώιμης συμπεριφοράς:

- Η επιθυμία των εργαζομένων να παραμείνουν στον οργανισμό σαν μέλη του
- Οι εργαζόμενοι πρέπει να εκπληρώσουν τις συγκεκριμένες απαιτήσεις του εργασιακού τους ρόλου με έναν αλληλεξαρτώμενο τρόπο και
- Οι εργαζόμενοι προλαμβάνουν καταστάσεις και ενεργούν πέρα από τις αρμοδιότητες του εργασιακού τους ρόλου.

Οι δύο πρώτες είναι συμπεριφορές εντός του εργασιακού ρόλου, ενώ η τρίτη περιλαμβάνει συνεργασία με τους συναδέλφους, προσωπική ανάπτυξη και

δημιουργία μίας θετικής εικόνας για τον οργανισμό και αποτελεί πρόδρομο του OCB. Πιο συγκεκριμένα ο Katz τόνισε για τον τρίτο τύπο συμπεριφοράς ότι οι οργανισμοί οι οποίοι εξαρτώνται από συμπεριφορές που περιορίζονται σε συγκεκριμένες απαιτήσεις του εργασιακού τους ρόλου δείχνει ότι έχουν ένα πολύ εύθραυστο κοινωνικό σύστημα.

Ο Katz (1964) έκανε τη διάκριση μεταξύ των συμπεριφορών OCB (extra role) και in-role (Zhu 2013). Υποστήριξε ότι η συμπεριφορά in-role είναι ένα είδος συμπεριφοράς το οποίο περιγράφεται σαν ένα κομμάτι της εργασίας των υπαλλήλων και αντανακλάται στο επίσημο μισθολογικό σύστημα του οργανισμού. Ο Williams και Anderson (1991) όρισαν την in-role συμπεριφορά ως “όλες τις συμπεριφορές, οι οποίες είναι απαραίτητες για την ολοκλήρωση μιας υπεύθυνης εργασίας”. Τα Standard που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων που αφορούν τις in-role συμπεριφορές συνήθως χωρίζονται σε 4 κατηγορίες, ποιοτική εκτίμηση, ποσοτικά standard, βαθμολόγηση και δεδομένα εγγράφων όπως η τήρηση μητρώου απουσιών ή καθυστερήσεων άφιξης στην εργασία. Άλλοι ορισμοί της in-role απόδοσης αναφέρεται “στα επίσημα αποτελέσματα και συμπεριφορές που εξυπηρετούν απευθείας τους στόχους του οργανισμού” (Taris 2006, σελ.323) ή «στις ευθύνες που κανονικά ορίζονται από μία συγκεκριμένη εργασία» (Turnley et al 2003, σελ. 189).

Οι Williams και Anderson (1991) στα αποτελέσματα της εργασίας τους βρήκαν 3 διαφορετικούς τύπους απόδοσης [α) in-role συμπεριφορές, β) OCBO και γ) OCBI]. Υποστηρίζουν ότι οι συμπεριφορές OCB αναφέρονται σε ενεργητική συνεργασία και βοήθεια μεταξύ συναδέλφων και βοηθούν προς το καλό του οργανισμού. Απέδειξαν ότι υπάρχουν δύο κατηγορίες OCB:

α) οι συμπεριφορές OCBI (Individual) απευθύνονται και ευνοούν τα άτομα του οργανισμού οπότε έμμεσα συνεισφέρουν στον οργανισμό, όπως για παράδειγμα η βοήθεια σε συναδέλφους που απουσίαζαν ή είχαν υπέρμετρα καθήκοντα και η παροχή πληροφοριών σε αυτούς σχετικά με την εργασία και β) οι συμπεριφορές OCBO (Organization) ευνοούν τον οργανισμό γενικά όπως για παράδειγμα η έγκαιρη ενημέρωση αδυναμίας προσέλευσης στον εργασιακό χώρο ή μη χρήση εκτεταμένων διαλειμμάτων ή προσωπικών τηλεφωνημάτων κατά την εργασία.

Σε προηγούμενες έρευνες το OCBΙ είχε ταυτιστεί με την έννοια του αλτρουισμού ενώ το OCBO είχε ταυτιστεί με την έννοια της γενικευμένης συμμόρφωσης (Organ and Konovsky 1989, Smith, Organ and Near 1983).

Οι συνέπειες του OCB είναι θετικές τόσο για τον οργανισμό, όπως η ανάπτυξη της παραγωγικότητας και της κερδοφορίας όσο και για τους ίδιους τους εργαζόμενους, όπως είναι οι θετικές αξιολογήσεις απόδοσης και οι ανταμοιβές (Allen και Rush 1998). Το OCB σχετίζεται με την αποτελεσματικότητα στον εργασιακό χώρο καθώς συμπίπτει με μειώσεις στα κόστη αλλά βελτιώσεις στην αποδοτικότητα και την ποσότητα παραγωγής και την προσαρμοστικότητα (Podsakoff and MacKenzie 1994, Dunlop and Lee 2004). Οι Yen και Niehoff (2004) διεξήγαγαν μία μελέτη στον τραπεζικό τομέα και διαπίστωσαν ότι οι συμπεριφορές OCB σχετίζονταν θετικά με την ικανοποίηση των πελατών. Οι οργανισμοί οι οποίοι χαρακτηρίζονται από υψηλά επίπεδα συμπεριφορών OCB έχουν μειωμένα επίπεδα αποχωρήσεων από την εργασία (Richardson and Vandenberg 2005). Το OCB επηρεάζει την απόδοση του ατόμου, την παραγωγικότητά του, το ποσοστό απουσιών στην εργασία, ενώ στον οργανισμό επηρεάζει την παραγωγικότητα, την ικανοποίηση των πελατών και το επίπεδο κύκλου εργασιών (Podsakoff et al 2009). Η έρευνα του Tharikh et al (2016) υποστηρίζοντας τα αποτελέσματα προηγούμενης έρευνας (Dalal 2005) βρήκε ότι η επαγγελματική ικανοποίηση και η οργανωσιακή δέσμευση σχετίζονται θετικά με τις συμπεριφορές OCB. Οι Bolino et al (2002) υποστήριξαν ότι οι εργαζόμενοι οι οποίοι είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους ή αισθάνονται δέσμευση προς αυτή είναι πιο πιθανό να αναπτύξουν συμπεριφορές OCB. Βέβαια υπάρχουν και εξαιρέσεις όπως για παράδειγμα το ότι το OCB έχει συσχετιστεί με συγκρούσεις που αφορούν εργασία και οικογένεια και την ανάληψη υπερβολικών εργασιακών υποχρεώσεων (Bolino και Turnley 2005).

4. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ

4.1 Ενδυνάμωση και εργασιακή απόδοση

Ο Niehoff et al (2001) υποστηρίζουν ότι όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ενδυναμωμένοι συνειδητοποιούν το νόημα της εργασίας τους και νιώθουν ότι μπορούν να ολοκληρώσουν την εργασία τους λαμβάνοντας τις δικές τους αποφάσεις. Αυτό επηρεάζει τον οργανισμό και στη συνέχεια ενισχύει την ικανότητα των εργαζομένων να έχουν αυξημένη εργασιακή απόδοση γι' αυτό η ψυχολογική ενδυνάμωση και η ψυχολογική απόδοση συσχετίζονται θετικά. Οι Bhatnorgar J. και Sandhu S. (2005) στην έρευνα που διεξήγαγαν στην Ινδία στον βιομηχανικό τομέα βρήκαν ότι οι προϊστάμενοι οι οποίοι αισθάνονται ενδυνάμωση στο εργασιακό περιβάλλον δείχνουν συμπεριφορές OCB. Οι ενδυναμωμένοι εργαζόμενοι όπως αναμένεται ξεπερνούν τα τυπικά εργασιακά τους καθήκοντα (Cole 1995, Randolph 1995). Οι Kim et al (2011) ερευνήσε την επίδραση της ψυχολογικής ενδυνάμωσης πάνω στις συμπεριφορές απόδοσης OCB και τα αποτελέσματα έδειξαν ότι όλες οι διαστάσεις της ενδυνάμωσης είχαν θετική σχέση με την OCB. Επίσης, οι Kim και Kim (2013) υποστήριξαν ότι οι ενδυναμωμένοι εργαζόμενοι αναπτύσσουν έναν ενεργητικό προσανατολισμό γύρω από την εργασία τους και κάνουν περισσότερα από αυτά που απαιτούνται από την περιγραφή του εργασιακού τους ρόλου.

Ένας μεγάλος αριθμός ερευνών που διεξήχθη σε διαφορετικές χώρες με διαφορετικές κουλτούρες προσδιόρισε ότι οι αντιλήψεις των ενδυναμωμένων ατόμων επηρέαζαν θετικά τις in-role και extra-role (OCB) συμπεριφορές απόδοσης (Sigler and Pearson 2000, Ben-Zur and Yagil 2005, Cho 2008, Yucel and Demirel 2012).

Σύμφωνα με τους Thomas και Velthouse (1990) και την Spreitzer (1995, 1996) οι εργαζόμενοι που νιώθουν ενδυνάμωση είναι πολύ πιο πιθανό να έχουν ενεργό προσανατολισμό γύρω από την εργασία και την απόδοσή τους πάνω και πέρα από τα προ-καθορισμένα καθήκοντά τους. Πιο συγκεκριμένα το “νόημα” κάνει τους εργαζόμενους να αισθάνονται μεγαλύτερη δέσμευση προς τον οργανισμό ενώ η “ικανότητα” δίνει την αυτοπεποίθηση να ξεπεραστούν όλα τα προβλήματα από απρόοπτες καταστάσεις. Ο “αυτοπροσδιορισμός” και η “επιρροή” επίσης ενισχύουν την επιμέλεια στην εκπλήρωση των καθηκόντων.

Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ενδυναμωμένοι είναι πιο πιθανό να υιοθετήσουν τις συμπεριφορές που εν τέλει βοηθούν τον οργανισμό. Σύμφωνα με τον Bandura (1997) η ικανότητα και η επιρροή ως διαστάσεις της ενδυνάμωσης ενισχύουν τις συμπεριφορές απόδοσης OCB γιατί οι εργαζόμενοι αισθάνονται ικανοί, αν προσπαθήσουν να επιτύχουν θετικά αποτελέσματα στον εργασιακό τους τομέα.

Η εργασία που μέσα από την ενδυνάμωση έχει νόημα και μπορεί ο εργαζόμενος να την αυτό-προσδιορίζει οδηγεί σε συμπεριφορές απόδοσης OCB, ενισχύει το αίσθημα της συνταύτισης και της εμπλοκής σε όλο το εργασιακό πλαίσιο και όχι μόνο στο προκαθορισμένο εργασιακό τους ρόλο (Spreitzer 2008).

Τα αποτελέσματα μιας μετά-αναλυτικής ανασκόπησης του Seibert et al (2011) σχετικά με τα προαπαιτούμενα και τις επιπτώσεις της ψυχολογικής ενδυνάμωσης στους οργανισμούς έδειξαν ότι η ψυχολογική ενδυνάμωση σχετίζεται θετικά με την in-role απόδοση, τις συμπεριφορές απόδοσης OCB και την καινοτομία στην εργασία. Το νόημα στην εργασία οδηγεί σε υψηλότερα επίπεδα συμπεριφοράς απόδοσης OCB γιατί προωθεί ένα αίσθημα προσήλωσης προς τον οργανισμό και όχι απλά υπακοή σε έναν προκαθορισμένο εργασιακό ρόλο.

Εμπειρικές έρευνες έχουν αποδείξει ότι η ικανότητα και η επιρροή αυξάνουν την απόδοση ενισχύοντας την προσπάθεια και την επιμονή (Bandura and Locke 2003, Stajkovic and Luthans 1998). Το νόημα και ο αυτό-προσδιορισμός σαν δύο διαστάσεις της ψυχολογικής ενδυνάμωσης έχει αποδειχθεί ήδη από έρευνες ότι έχουν μία μικρή αλλά στατιστικά σημαντική σχέση με τις in-role (task performance) συμπεριφορές απόδοσης (Fried and Ferris 1987, Humphrey et al 2007).

Η ολοένα αυξανόμενη βιβλιογραφία σχετικά με την ενδυνάμωση δείχνει ότι σχετίζεται θετικά με την απόδοση των εργαζομένων (Fernandez and Moldogaziev 2011, 2013, Nielsen and Pedersen 2003, Spreitzer et al 1997, Thomas and Tymon 1994).

Οι ψυχολογικά ενδυναμωμένοι βλέπουν τους εαυτούς τους ως ικανούς να επηρεάσουν το εργασιακό τους περιβάλλον με τρόπο που να έχει νόημα για αυτούς με αποτέλεσμα να είναι υπεύθυνοι και καινοτόμοι στην εργασία τους. Η ενδυνάμωση έτσι μπορεί να εκδηλωθεί τόσο μέσα από συμπεριφορές

απόδοσης in-role (Bartram and Casimir 2007, Liden et al 2000) όσο και μέσα από συμπεριφορές απόδοσης OCB (Menon 2001, Alge et al 2006).

Από τα προαναφερθέντα προκύπτει ότι:

Υπόθεση: Η ενδυνάμωση των εργαζομένων θα σχετίζεται θετικά με την εργασιακή τους απόδοση.

4.2 Leader-Member Exchange (LMX) και εργασιακή απόδοση

Οι Wat και Shaffer (2005) στην έρευνά τους βρήκαν ότι οι ενδυναμωμένοι εργαζόμενοι που έχουν αναπτύξει μία υψηλής ποιότητας σχέση συναλλαγής με τον προϊστάμενό τους είναι πολύ πιθανό να αναπτύξουν συμπεριφορές OCB. Ο Organ (1988) υποστήριξε ότι ο πιο πιθανός τρόπος για τους εργαζόμενους να αποδείξουν την αφοσίωσή τους μέσα από μια υψηλής ποιότητας σχέση LMX είναι να ανταποδώσουν με συμπεριφορές απόδοσης OCB. Οι Hui et al (2008) σε μία έρευνα που έγινε στην Κίνα σε εργοστάσια βρήκαν ότι οι εργαζόμενοι έχουν υψηλότερα επίπεδα συμπεριφοράς OCB (extra-role) όταν έχουν αναπτύξει μία υψηλής ποιότητας σχέση (LMX) με τον προϊστάμενό τους. Προηγούμενες έρευνες (Settoon, Bennett and Liden 1996, Hui, Law and Chen 1999, Tierney, Bauer and Potter 2002) υποστήριξαν ότι το LMX επηρεάζει τις συμπεριφορές απόδοσης OCB και πιο συγκεκριμένα βρήκαν ότι το LMX σχετίζεται με δύο διαστάσεις του OCB, τον αλτρουισμό και τη γενική συμμόρφωση σύμφωνα με τη θεωρία που έχουν αναπτύξει οι Smith, Organ και Near (1983). Έχει βρεθεί θετική συσχέτιση μεταξύ του LMX και των συμπεριφορών απόδοσης OCB στα αποτελέσματα πολλών πρόσφατων ερευνών (Connel 2005, Chen et al 2008, Wang, Chu and Ni 2010, Katrinli et al 2011). Τα αποτελέσματα έρευνας έδειξαν ότι το LMX σχετίζεται θετικά με εργασιακά αποτελέσματα όπως η αυξημένη εργασιακή απόδοση (Gerstner and Day 1997, Schriesheim Castro and Coglisier 1999), η εργασιακή ικανοποίηση και η οργανωσιακή δέσμευση. Πιο συγκεκριμένα, υψηλής ποιότητας σχέσεις LMX χαρακτηρίζονται από υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης, υποστήριξης και αλληλεπίδρασης, αυτά σχετίζονται με αυξημένα επίπεδα πρόσβασης σε πληροφορίες, επικοινωνία και ανταμοιβές (Dienesch and Liden 1986) με συνέπεια αυξημένα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και αυξημένη απόδοση

in-role και OCB, όπως και με μειωμένα επίπεδα αποχωρήσεων από την εργασία (Gerstner and Day 1997). Η υψηλής ποιότητας σχέσεις LMX περιλαμβάνουν την ανταλλαγή τόσο υλικών όσο και μη υλικών αγαθών και εκτείνεται πέρα από αυτό που υπάγεται σε μία συγκεκριμένη περιγραφή μιας εργασιακής θέσης (Liden et al 1997, Liden and Graen 1980).

Οι Tierney et al (1999) βρήκαν ότι οι σχέσεις ποιότητας LMX λειτουργούν σαν ένας παράγοντας κινητοποίησης για τους εργαζομένους στον εργασιακό χώρο. Αυτό βοήθησε να εξηγηθούν τα αποτελέσματα της μετά-αναλυτικής έρευνας των Gerstner and Day (1997) οι οποίοι υποστήριξαν ότι το LMX σχετίζεται θετικά με τις συμπεριφορές in-role και τις συμπεριφορές απόδοσης OCB. Πιο συγκεκριμένα οι Gerstner και Day (1997) εξήγησαν ότι οι προϊστάμενοι έχουν την τάση να αξιολογούν έναν υφιστάμενο με μεγαλύτερη επιείκεια εξαιτίας της ύπαρξης μιας υψηλής ποιοτικής σχέσης LMX ή να διαμορφώνουν ανάλογα θετικές ή αρνητικές προσδοκίες για έναν εργαζόμενο το οποίο επηρεάζει ουσιαστικά την απόδοση του εργαζομένου και όχι μόνο απλά την αξιολόγηση της απόδοσης του. Εκτός από την σημαντική στατιστικά θετική σχέση μεταξύ LMX και απόδοσης βρήκαν επίσης θετική σχέση μεταξύ LMX και ικανοποίησης από τον προϊστάμενο, οργανωσιακής δέσμευσης και διαφάνειας ρόλου ενώ βρέθηκε στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση μεταξύ του LMX και της τάσης για αποχώρηση από την εργασία και μεταξύ LMX και σύγκρουσης ρόλου. Σύμφωνα με τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής, οι εργαζόμενοι που έχουν αναπτύξει υψηλής ποιότητας σχέσεις LMX με τον προϊστάμενό τους αισθάνονται υποχρέωση και “ανταποδίδουν” με συμπεριφορές οι οποίες ευνοούν τον προϊστάμενο αλλά και άλλους στον εργασιακό τους χώρο (Liden et al 1997, Blau 1964, Gouldner 1960) και προκειμένου να διατηρήσουν μία ισορροπημένη και δίκαιη κοινωνική συναλλαγή με τον προϊστάμενό τους πολλές φορές πράττουν πέρα από αυτό που υπαγορεύει η περιγραφή της θέσης εργασίας που κατέχουν (Wayne et al 2002).

Στη μετά αναλυτική ανασκόπηση που έκαναν οι Ilies et al (2007) εξετάζοντας τη σχέση μεταξύ LMX και συμπεριφορών απόδοσης OCB απέδειξαν ότι υπάρχει μία ισχυρή θετική σχέση μεταξύ των δύο αυτών παραγόντων. Πιο συγκεκριμένα βρήκαν ότι όταν ο στόχος της συμπεριφοράς απόδοσης OCB είναι τα άτομα (OCBI) η συσχέτιση είναι πιο ισχυρή με το LMX από όταν οι συμπεριφορές απόδοσης OCB έχουν σαν στόχο τον οργανισμό (OCBO).

Σε μία μικρής κλίμακας μετά ανάλυση βασιζόμενοι σε 18 προγενέστερες έρευνες οι Hackett et al (2003) ανέφεραν μία συσχέτιση μεταξύ του LMX και των συμπεριφορών απόδοσης OCB.

Σε μία μετά-ανάλυση του Rockstuhl et al (2012), η οποία συμπεριέλαβε 253 έρευνες από 23 διαφορετικές χώρες σχετικά με τη συσχέτιση του LMX μεταξύ δύο διαφορετικών συνθέσεων κουλτούρας της δυτικής και της Ασιατικής αποδείχθηκε ότι το LMX σχετίζεται θετικά με αυξημένη συμπεριφορά απόδοσης OCB, εργασιακή ικανοποίηση, αίσθημα δικαιοσύνης και εμπιστοσύνης στον ηγέτη και μείωση της τάσης αποχώρησης από την εργασία περισσότερο με τη δυτική κουλτούρα, παρά με την ανατολική κουλτούρα. Την ίδια χρονική περίοδο μία μετά-ανάλυση των Dulebohn et al (2012) επίσης έδειξαν ότι το LMX σχετίζεται με σημαντικά αποτελέσματα συμπεριφοράς στην εργασία όπως είναι η in-role συμπεριφορές απόδοσης με θετικά αποτελέσματα στις στάσεις των εργαζομένων όπως η εργασιακή ικανοποίηση και με αποτελέσματα στην αντίληψη των εργαζομένων όπως το αίσθημα δικαιοσύνης. Σύμφωνα με τον Winkler (2009) η βιβλιογραφία η οποία αφορά το LMX προσδιορίζει αμέτρητα θετικά οργανωσιακά αποτελέσματα τα οποία αναδεικνύονται από τις ποιοτικές συμπεριφορικές και συναισθηματικές ανταλλαγές μεταξύ ηγέτη και οπαδών. Αυτά μπορούν να συνοψιστούν σε 5 γενικά θέματα: α) εργασιακή ικανοποίηση, β) μείωση αποχωρήσεων από την εργασία, γ) αυξημένη απόδοση, δ) αφοσίωση και ε) δέσμευση.

Όταν οι ηγέτες και οι εργαζόμενοι προσπαθούν για την από κοινού εργασιακή τους σχέση, μοιράζονται θετικές αντιλήψεις για αυτή τη σχέση και στη συνέχεια και τα δύο μέρη επωφελούνται από τα θετικά αποτελέσματα που προκύπτουν (Cogliser et al 2009).

Από τα προαναφερθέντα προκύπτει ότι:

Υπόθεση: Η υψηλής ποιότητας σχέση συναλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX) θα σχετίζεται θετικά με την απόδοση των εργαζομένων.

4.3 Ηγετικοί ρόλοι και εργασιακή απόδοση

Μία θεωρητική πρόταση του Ashby (1952) υποστηρίζει ότι ένα άτομο το οποίο έχει υψηλή συμπεριφορική πολυπλοκότητα είναι ένα άτομο το οποίο έχει την

απαιτούμενη ποικιλία να αντιμετωπίσει και να ενσωματώσει τις παράδοξες πιέσεις της οργανωσιακής ζωής (Denison et al 1995) έτσι ενώ το μοντέλο του Quinn εισάγει 8 ηγετικούς ρόλους καθορίζει ως αποτελεσματικό ηγέτη την ικανότητα του στελέχους να μπορεί να εκτελεί όλους τους ρόλους αποτελεσματικά παρά κάποιο συγκεκριμένο.

Ένας ηγέτης με συμπεριφορική πολυπλοκότητα διατηρεί τη συνέχεια και οδηγεί την αλλαγή υπερβαίνει το παράδοξο των αποτελεσμάτων έναντι των σχέσεων και πρέπει να είναι ικανός να αντιμετωπίζει πολλαπλές και ανταγωνιζόμενες ανάγκες του οργανισμού (Tsui 1984).

Σε άλλες έρευνες που αφορούσαν μεσαία στελέχη οργανισμών τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τα άτομα τα οποία είχαν συμπεριφορική πολυπλοκότητα ήταν πιο αποτελεσματικοί ηγέτες σε σχέση με εκείνους που είχαν χαμηλά επίπεδα συμπεριφορικής πολυπλοκότητας και ότι η αποτελεσματική ηγεσία είναι η ικανότητα να αντιλαμβάνονται και να εκφράζουν πολλαπλούς και αντικρουόμενους ρόλους (Hooijberg 1992, 1996, Quinn et al 1992). Πιο συγκεκριμένα, ο Quinn (1984) υποστήριξε ότι οι ηγέτες οι οποίοι έχουν ένα ευρύ ρεπερτόριο συμπεριφοράς και την ικανότητα να εκφράσουν διαφορετικούς ρόλους θα είναι οι πιο αποτελεσματικοί καθώς υπάρχει ένας βαθμός παράδοξου και αντίθεσης μέσα σε αυτή τη διαδικασία. Ο ερευνητής ανακάλυψε πολλαπλές αντίθετες απαιτήσεις για τον ηγετικό ρόλο όσον αφορά τη συμπεριφορά αλλά κατέληξε στο συμπέρασμα ότι αυτές οι απαιτήσεις εκ φύσεως ανταγωνίζονται η μία την άλλη και οι αποτελεσματικοί ηγέτες πρέπει να είναι κυρίαρχοι στην έκφραση όλων αυτών των ανταγωνιστικών προτύπων συμπεριφοράς ταυτόχρονα.

Οι Quinn, Spreitzer και Hart (1992) σε μία μελέτη τους σε μία επιχείρηση που βρίσκεται στη λίστα Fortune 10 του αντίστοιχου περιοδικού σχετικά με την ηγετική αποτελεσματικότητα βρήκαν ότι οι ηγέτες οι οποίοι χρησιμοποιούσαν ικανότητες που αντιστοιχούσαν σε όλους τους ηγετικούς ρόλους του ανταγωνιστικού πλαισίου αξιών του Quinn αξιολογούνταν ως πιο αποτελεσματικοί τόσο από τους υφισταμένους όσο και από τους συναδέλφους και τους ανωτέρους τους. Πιο συγκεκριμένα, οι ερευνητές υποστήριξαν ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες είναι δημιουργοί ομάδων που ενισχύουν την συνέχεια και την αλλαγή και επικεντρώνονται ταυτόχρονα τόσο στο εργασιακό καθήκον όσο και στους ανθρώπους του οργανισμού.

Τα εμπειρικά αποτελέσματα μιας έρευνας που έκαναν οι Denison et al (1995) και αφορούσε την αξιολόγηση του ηγετικού ρόλου συμπεριφοράς 176 ανώτατων στελεχών δημόσιων οργανισμών από τους υφισταμένους τους και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας τους από τους ανωτέρους τους, έδειξαν ότι τα πιο αποτελεσματικά ανώτατα στελέχη έδειχναν μία μεγάλη ποικιλία έκφρασης ηγετικών ρόλων (συμπεριφορική πολυπλοκότητα) σε σχέση με τους συναδέλφους τους που είχαν μικρότερη αποτελεσματικότητα και έτσι ήταν σε θέση να αντιμετωπίζουν με έναν πιο ισορροπημένο τρόπο τις αντικρουόμενες απαιτήσεις του οργανισμού. Επίσης, οι ηγετικοί ρόλοι που εξέφραζαν με τη συμπεριφορά τους ήταν πιο ευκρινείς και αντιληπτοί από τους υφισταμένους τους και ευθυγραμμίζονταν με την δομή των ηγετικών ρόλων που προτείνει το μοντέλο του Quinn. Από την έρευνα τους φάνηκε ότι οι λιγότερο αποτελεσματικοί ηγέτες χρησιμοποιούσαν τρεις συγκεκριμένους ηγετικούς ρόλους (συντονιστής, παραγωγός και διευθυντής) μόνο και ήταν προσανατολισμένοι προς ένα πιο παραδοσιακό και συναλλακτικό τρόπο ηγετικής συμπεριφοράς δίνοντας έμφαση στον έλεγχο, τη σταθερότητα και την παραγωγικότητα σε σχέση με τους πιο αποτελεσματικούς συναδέλφους τους. Ο Thompson (2000) χρησιμοποίησε τους ηγετικούς ρόλους του Quinn στη μελέτη του σχετικά με τη συμπεριφορά και την αποτελεσματικότητα των ηγετών στα σχολεία. Στην έρευνά του 57 σχολικοί ηγέτες αξιολογήθηκαν από 472 υφισταμένους τους. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι σχολικοί ηγέτες διαφέρουν στον αριθμό αλλά και στην έκταση κατά την οποία χρησιμοποιούν ένα συμπεριφορικά πολύπλοκο στυλ ηγεσίας. Επίσης, οι σχολικοί ηγέτες οι οποίοι εκφράζονταν με μία μεγαλύτερη συμπεριφορική πολυπλοκότητα υιοθετούσαν ένα μεγαλύτερο αριθμό ηγετικών ρόλων και οι υφιστάμενοί τους τους έβλεπαν σαν πιο αποτελεσματικούς ηγέτες.

Ο Zaccaro (2001) σε μία ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με την ηγεσία κατέληξε στο συμπέρασμα ότι τα ανώτατα ηγετικά στελέχη είναι πιο αποτελεσματικά όταν εκφράζουν συμπεριφορική πολυπλοκότητα.

Οι Bourgeois και Eisenhardt (1988) ανακάλυψαν παρόμοιους παράδοξους συνδυασμούς ικανοτήτων στη μελέτη τους η οποία αφορούσε διαδικασίες στρατηγικής απόφασης σε “υψηλής ταχύτητας” περιβάλλοντα. Πιο συγκεκριμένα, βρήκαν ότι η αποτελεσματική ηγεσία σε τέτοιου είδους απαιτητικά περιβάλλοντα, απαιτεί όχι μόνο να υπάρχει ένα ευρύ όραμα και

δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά επίσης η ικανότητα να διατηρεί την ευελιξία, να ενδυναμώνει τους ανθρώπους μέσα στον οργανισμό, να παίρνει ρίσκα και να δοκιμάζει το κατεστημένο. Άλλες έρευνες υποστηρίζουν ότι οι ηγέτες που έχουν υψηλή απόδοση κατέχουν αυξημένα επίπεδα γνωστικής πολυπλοκότητας και είναι ικανοί να χρησιμοποιούν πολλαπλά πλαίσια αναφοράς για την επίλυση προβλημάτων (Jacques 1986, Kegan 1982, Shrivastana and Schneider 1984). Σύμφωνα με στοιχεία τα οποία στηρίζονται σε προηγούμενες έρευνες προκύπτει ότι η αποτελεσματική ηγεσία απαιτεί συμπεριφορική πολυπλοκότητα, δηλαδή ικανότητα να ενσαρκώνει κάποιος ένα ευρύ φάσμα ρόλων στη διαπροσωπική και οργανωσιακή αρένα (Torbert 1987, Hooijberg and Quinn 1991).

Σύμφωνα με τον Belasen (1998) οι ηγέτες των οργανισμών προκειμένου να μπορέσουν να διαχειριστούν παράδοξες καταστάσεις πρέπει να μάθουν να αντιμετωπίζουν τυχόν αντιθέσεις και να συνδυάζουν μη συμβατές δυνάμεις παρά να επιλέγουν μεταξύ αυτών. Συνεπώς, απαιτούνται παράδοξες ικανότητες και πολυπλοκότητα συμπεριφοράς (behavioral complexity) κάτι που διακρίνει τους μεγάλους ηγέτες από τους υπόλοιπους.

Οι Lawrence et al (2009/a) στην μελέτη τους βρήκαν ότι η συμπεριφορική πολυπλοκότητα είναι στενά συνδεδεμένη με υψηλά επίπεδα απόδοσης των ηγετών και είναι σημαντική για την επιτυχία της ηγεσίας ενός οργανισμού οπότε τα στοιχεία υποστηρίζουν ότι θα είναι κάποιος πιο επιτυχημένος σαν ηγέτης αν μπορέσει να αναπτύξει συμπεριφορική πολυπλοκότητα. Επίσης, οι Lawrence et al (2009/b) υποστήριξαν ότι οι ηγέτες οι οποίοι έχουν ένα ευρύ ρεπερτόριο συμπεριφοράς αξιολογούνται υψηλότερα όσον αφορά την ικανότητα να οδηγούν την αλλαγή και στην συνολική απόδοση.

Σύμφωνα με τον Hooijberg, Hunt and Dodge (1997) η αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη εξαρτάται από δύο στοιχεία, πρώτον τη συμπεριφορική πολυπλοκότητα που είναι ο αριθμός των διαφορετικών προσεγγίσεων στη συμπεριφορά που μπορεί να έχει ένας ηγέτης στο ρεπερτόριό του και δεύτερον η συμπεριφορική διαφοροποίηση που είναι η ικανότητα να χρησιμοποιεί αυτές τις συμπεριφορές σε διαφορετικές καταστάσεις. Τα δύο αυτά στοιχεία μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση των εργαζομένων.

Οι πιο αποτελεσματικοί ηγέτες και οι πιο αποτελεσματικοί οργανισμοί σύμφωνα με έρευνες είναι ικανοί να ισορροπούν όλες τις αντικρουόμενες απαιτήσεις που

αντιπροσωπεύουν οι 8 ηγετικοί ρόλοι του Quinn υποστηρίζοντας ότι η υψηλή απόδοση απαιτεί την ταυτόχρονη εφαρμογή φαινομενικά αντίθετων και παράδοξων ικανοτήτων, γεγονός που διαχωρίζει τους ηγέτες που έχουν υψηλή απόδοση σε σχέση με τους πιο μέτριους συναδέλφους τους (Quinn and Cameron 1988, Quinn 1988). Επιπρόσθετα, άλλοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι η απόδοση είναι αποτέλεσμα πολύπλοκων προτύπων ή ακόμα και αντικρουόμενων συμπεριφορών (Bobko 1985, Jacques 1986, Hooijberg and Quinn 1991). Στην έρευνα των Hart και Quinn (1993) που διεξήχθη σε δείγμα 916 ανώτατων στελεχών τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τα ανώτατα στελέχη τα οποία έδειχναν υψηλά επίπεδα συμπεριφορικής πολυπλοκότητας επιτύγχαναν υψηλά επίπεδα απόδοσης, καθώς οι συγκεκριμένοι ηγέτες μπορούσαν να ενσαρκώνουν σε ένα υψηλό επίπεδο όλους τους ηγετικούς ρόλους. Πιο συγκεκριμένα, τα ανώτατα στελέχη που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν από διαφορετικούς οργανισμούς και όσοι είχαν υψηλό σκορ σε όλους τους ηγετικούς ρόλους επιτύγχαναν υψηλά επίπεδα απόδοσης ανεξάρτητα από τη φύση, το μέγεθος ή τον ανταγωνισμό του εργασιακού περιβάλλοντος της εταιρείας τους αυτό υποστηρίζει την θεώρηση ότι τα υψηλά επίπεδα συμπεριφορικής πολυπλοκότητας είναι κατά κάποιο τρόπο μια παγκόσμια ικανότητα (Hart and Quinn 1993).

Τα αποτελέσματα της έρευνας των Trivellas και Reklitis (2014) αποκάλυψαν ότι οι προϊστάμενοι οι οποίοι χαρακτηρίζονται από υψηλά επίπεδα ικανοτήτων σε όλους τους ηγετικούς ρόλους (συμπεριφορική πολυπλοκότητα), ενισχύουν τα εργασιακά αποτελέσματα όπως είναι η απόδοση των εργαζομένων και η εργασιακή ικανοποίηση. Επίσης, βρήκαν ότι οι ηγέτες κλίνουν προς πιο ιεραρχικές δομές κανόνων και συγκεντρωτισμού (παραγωγός, διευθυντής, συντονιστής), προωθούν την αποτελεσματική επικοινωνία και την διαχείριση συγκρούσεων (καθοδηγητής), ενώ είναι ανεπαρκείς στην καινοτομία, τη δημιουργικότητα, την ανάληψη ρίσκων και ευκαιριών ανάπτυξης (καινοτόμος, μεσολαβητής). Πιο συγκεκριμένα, όταν οι ικανότητες ενός εργαζομένου είναι συνεπείς με τις εργασιακές απαιτήσεις του εργασιακού περιβάλλοντος του τότε παράγονται αυξημένα επίπεδα εργασιακής απόδοσης, καθώς η κατοχή αυτών των ικανοτήτων από μέρους των ατόμων οδηγεί σε αποτελεσματική απόδοση όσον αφορά την εργασία (Boyatzis 1982, 2008).

Στη θεωρία του ο Quinn (1988) συγκέντρωσε 8 ηγετικούς ρόλους. Από αυτούς ο παραγωγικός, ο διευθυντικός, ο συντονιστικός και ο ελεγκτικός ρόλος εστιάζουν στην απόδοση των εργαζομένων. Ο παραγωγικός ηγετικός ρόλος εστιάζει στο εργασιακό καθήκον και κινητοποιεί συμπεριφορές, οι οποίες θα έχουν σαν αποτέλεσμα την αύξηση της αποδοτικότητας και της παραγωγής μέσω της εκπλήρωσης των εργασιακών καθηκόντων. Ο διευθυντικός ηγετικός ρόλος θέτει στόχους, κάνει ανάθεση αρμοδιοτήτων και κάνει ξεκάθαρες τις προσδοκίες του όσον αφορά την απόδοση των εργαζομένων. Ο συντονιστικός ηγετικός ρόλος προγραμματίζει, συντονίζει, διατηρεί τη δομή και επιβεβαιώνει ότι οι κανόνες και τα standard του οργανισμού τηρούνται με σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και εν συνεχεία του οργανισμού. Τέλος, ο ελεγκτικός ηγετικός ρόλος συλλέγει και διανέμει την πληροφορία κατάλληλα στους εργαζομένους, παρέχει ένα αίσθημα συνέχειας και σταθερότητας και παρακολουθεί την απόδοση των εργαζομένων και την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων (Denison et al 1995, Quinn et al 1996).

Οι Hooijberg και Choi (2001) στην έρευνά τους που αφορούσε την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας στους οργανισμούς και σύγκριση του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα, βρήκαν ότι οι συμπεριφορές των προϊστάμενων που επικεντρώνονται στην παραγωγικότητα και αποδοτικότητα των εργαζομένων και στην επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων (παραγωγός, διευθυντής, συντονιστής) το να μπορεί ο προϊστάμενος να επηρεάζει τους ανωτέρους του σε ένα πολιτικό περιβάλλον με συχνές εναλλαγές, να δείχνει προσαρμοστικότητα (μεσολαβητής) και να προωθεί την ομαδική εργασία και τη διαχείριση συγκρούσεων (διευκολυντής) θεωρούνται ικανότητες “κλειδιά” για τους εργαζομένους στο δημόσιο τομέα και σχετίζονται με τις απόψεις των εργαζομένων για την αποτελεσματικότητα των προϊσταμένων τους. Η έρευνα κατέληξε ότι είναι απαραίτητο ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης που θα εστιάζει τόσο στην προσωπική ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων των προϊσταμένων όσο και στη δημιουργία των προϋποθέσεων ώστε να υπάρχει υποστήριξη από τον οργανισμό.

Η έρευνα της Melo et al (2014) σαν σκοπό είχε να κατανοηθούν οι ηγετικοί ρόλοι που εκφράζονται από τους προϊστάμενους σύμφωνα με την αντίληψη των υφισταμένων τους. Η έρευνα βρήκε ότι όλοι οι ηγετικοί ρόλοι εμφανίζονται και έχουν μέση βαθμολογία πάνω από το μέσο. Οι ηγετικοί ρόλοι παραγωγός,

διευθυντής, καθοδηγητής και συντονιστής έχουν την υψηλότερη βαθμολογία, ενώ ο ηγετικός ρόλος του διευκολυντή είχε τη χαμηλότερη βαθμολογία από όλους. Από τα παραπάνω φαίνεται ότι οι προϊστάμενοι δείχνουν μία έμφαση στην παραγωγικότητα και την απόδοση των εργαζομένων (παραγωγός, διευθυντής) και μία έμφαση να ακολουθούν κανόνες και προκαθορισμένες εργασίες (καθοδηγητής και συντονιστής), ενώ σπάνια δείχνουν συμπεριφορές καινοτομικές ή συμπεριφορές με παράγοντες εκτός του οργανισμού που θα ωφελούσαν τον οργανισμό (καινοτόμος, μεσολαβητής). Επίσης, φάνηκε ότι οι προϊστάμενοι υστερούν στην επίλυση συγκρούσεων και στην ανάπτυξη ενός ομαδικού πνεύματος εργασίας (διευκολυντής). Το συμπέρασμα ήταν ότι υπάρχει ανάγκη για ισορροπία στην ανάπτυξη των ικανοτήτων των προϊσταμένων (συμπεριφορική πολυπλοκότητα). Τα συμπεράσματα από την έρευνα της Melo et al (2014) επιβεβαιώθηκαν από άλλες έρευνες προγενέστερες, οι οποίες είχαν δείξει υψηλά επίπεδα ικανοτήτων των προϊσταμένων στους ηγετικούς ρόλους του παραγωγού, του διευθυντή και του συντονιστή (Parreira P. 2006).

Σύμφωνα με τα προαναφερθέντα προκύπτει ότι ο παραγωγικός, ο διευθυντικός, ο συντονιστικός και ο ελεγκτικός ηγετικός ρόλος έχουν σαν κοινό αποτέλεσμα την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων, οπότε προκύπτει ότι:

Υπόθεση: Ο παραγωγικός, ο διευθυντικός, ο συντονιστικός και ο ελεγκτικός ηγετικός ρόλος θα σχετίζονται θετικά με την απόδοση των εργαζομένων.

5. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 Σκοπός μελέτης

Κύριος σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να διερευνήσει σε ένα δημόσιο νοσοκομείο το ρόλο της ηγεσίας στην απόδοση των εργαζομένων και ειδικότερα την ποιότητα της σχέσης που διαμορφώνεται μεταξύ ηγέτη-μέλους (LMX) και πως αυτή σχετίζεται με την απόδοση των εργαζομένων. Επιπρόσθετα, να διαγνώσει τη συχνότητα των ηγετικών ρόλων που αναπτύσσονται και πως αυτοί οι ρόλοι σχετίζονται με την απόδοση των εργαζομένων. Παράλληλα, διερευνήθηκε η επίδραση της ενδυνάμωσης στην απόδοση των εργαζομένων.

5.2 Υλικό και μέθοδος

Πρόκειται για μία συγχρονική έρευνα που διενεργήθηκε το διάστημα Νοεμβρίου – Δεκεμβρίου 2016 σε δημόσιο νοσοκομείο με ποσοστό ανταπόκρισης 84,8%. Τον μελετώμενο πληθυσμό αποτέλεσαν 382 εργαζόμενοι όλων των ειδικοτήτων. Τα δεδομένα συνελέγησαν με άμεση παράδοση και παραλαβή, με τη χρήση ερωτηματολογίου, η σύνθεση του οποίου περιλάμβανε ερωτήσεις κλειστού τύπου, κατηγοριοποιημένες σε πέντε θεματικές ενότητες. Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας πραγματοποιήθηκε κυρίως στις βάσεις δεδομένων ScienceDirect.com και EmeraldInsight.com. Η ενδυνάμωση αξιολογήθηκε με το ερωτηματολόγιο της Spreitzer (1995). Η ποιότητα της σχέσης ηγέτη-μέλους (LMX) αξιολογήθηκε με το ερωτηματολόγιο των Graen & Uhl-Bien (1995). Οι ηγετικοί ρόλοι αξιολογήθηκαν με το ερωτηματολόγιο του Quinn (1988). Η απόδοση των εργαζομένων αξιολογήθηκε με το ερωτηματολόγιο των Williams & Anderson (1991).

5.3 Εργαλεία συλλογής δεδομένων

Ερωτηματολόγιο ενδυνάμωσης

Η Spreitzer (1995) ήταν η πρώτη η οποία ανέπτυξε και παρουσίασε ένα έγκυρο και πολυδιάστατο εργαλείο μέτρησης της ψυχολογικής ενδυνάμωσης στο χώρο

της εργασίας. Σύμφωνα και με την προηγούμενη θεώρηση των Thomas και Velthouse (1990) η Spreitzer υποστηρίζει ότι τα υψηλότερα επίπεδα εσωτερικής υποκίνησης επιτυγχάνονται μόνο όταν και οι 4 διαστάσεις είναι υψηλές. Πολλοί ερευνητές έχουν προσδιορίσει την ψυχολογική ενδυνάμωση σαν ένα μοναδικό και μονοδιάστατο εργαλείο που αποτελείται από 4 αδιαίρετες διαστάσεις (Chen and Klimoski 2003, Erdogan and Bauer 2009, Zhang and Bartol 2010) Οι Seibert et al (2011) με τα αποτελέσματα της μετά-ανάλυσής που πραγματοποίησαν υποστήριξαν την αυθεντική θεώρηση της Spreitzer για την ψυχολογική ενδυνάμωση ως ένα μοναδικό οικοδόμημα το οποίο αντανakλά τις 4 διαστάσεις της ενδυνάμωσης. Το ερωτηματολόγιό της Spreitzer αποτελείται από 12 ερωτήσεις και ανά 3 ερωτήσεις μετρά τις 4 διαστάσεις της ψυχολογικής ενδυνάμωσης (επιρροή, ικανότητα, νόημα και αυτό-προσδιορισμός). Για παράδειγμα “η εργασία που κάνω είναι πολύτιμη για εμένα” (νόημα), “είμαι βέβαιος για την ικανότητα μου να εκτελώ την εργασία μου” (ικανότητα), “έχω σημαντική αυτονομία στον προσδιορισμό του τρόπου εργασίας” (αυτό-προσδιορισμός), “έχω σημαντική επίδραση στη λειτουργία του τμήματός μου” (επιρροή). Οι απόψεις των εργαζομένων αξιολογήθηκαν με τη χρήση αυτού του ερωτηματολογίου δίνοντας απαντήσεις σε μία κλίμακα από το 1 έως το 7, όπου το 1 σημαίνει “διαφωνώ απόλυτα”, ενώ το 7 σημαίνει “συμφωνώ απόλυτα”.

Ερωτηματολόγιο Leader-Member Exchange (LMX 7)

Η ποιότητα της σχέσης συναλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX 7) αξιολογήθηκε χρησιμοποιώντας το μονοδιάστατο εργαλείο LMX 7 που δημιουργήθηκε από τους Graen και Uhl-Bien (1995). Το LMX 7 περιλαμβάνει μεν 3 διαστάσεις, σεβασμός, εμπιστοσύνη και αφοσίωση, όμως όλες αυτές οι διαστάσεις έχουν τόσο υψηλή συσχέτιση που ενσωματώνονται μέσα στην κλίμακα μέτρησης του LMX 7 και θεωρούνται σαν ενιαίο οικοδόμημα. Σύμφωνα με τον Northouse (2012) το LMX 7 “αξιολογεί το βαθμό στον οποίο οι ηγέτες και οι οπαδοί έχουν αμοιβαίο σεβασμό ο ένας για τις ικανότητες του άλλου, βιώνουν ένα βαθύ αίσθημα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και έχουν μία ισχυρή αίσθηση αφοσίωσης ο ένας έναντι του άλλου”. Η εγκυρότητα και αξιοπιστία αυτού του εργαλείου έχουν επικυρωθεί από πολλαπλά εμπειρικά τεστ (Schyns and Paul 2005). Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 7 ερωτήσεις. Οι απόψεις των εργαζομένων

για την ποιότητα της σχέσης που έχουν με τον άμεσο προϊστάμενό τους για το LMX αξιολογήθηκαν με την χρήση αυτού του ερωτηματολογίου δίνοντας απαντήσεις σε μία κλίμακα από το 1 έως το 7. Παράδειγμα ερώτησης είναι: “γνωρίζω σε τι κατάσταση είναι η σχέση μου με τον προϊστάμενο μου”, όπου το 1 σημαίνει “ποτέ” ενώ το 7 σημαίνει “πάντα”.

Ερωτηματολόγιο ηγετικών ρόλων

Το ανταγωνιστικό πλαίσιο αξιών (CVF) του Quinn (1988) είναι ένα σημαντικό εργαλείο για τον άρτιο χειρισμό του “παράδοξου” της οργανωσιακής ζωής και έχει χρησιμοποιηθεί σαν ένα διαγνωστικό εργαλείο των ηγετικών ρόλων/ηγείας που υπάρχουν σε έναν οργανισμό (Hart and Quinn 1993, Hooijberg 1996, Hooijberg and Choi 2000, Trivellas and Dargenidou 2009). Το ερωτηματολόγιο του Quinn αναγνωρίζει την παράδοξη φύση της δημόσιας διοίκησης (Whorton and Worthley 1981) και τις παράδοξες απαιτήσεις για ευελιξία και έλεγχο ταυτόχρονα ενώ αποτελείται από 16 ερωτήσεις. Το ερωτηματολόγιο αξιολογεί τη συχνότητα με την οποία ένας ηγέτης ενσαρκώνει συμπεριφορές που αντιστοιχούν σε 8 ηγετικούς ρόλους και όχι πόσο καλά τους ενσαρκώνει. Κάθε δύο ερωτήσεις αντιστοιχούν σε έναν ηγετικό ρόλο, δίνοντας απαντήσεις σε μία κλίμακα από το 1 έως το 7 όπου το 1 σημαίνει “σχεδόν ποτέ” ενώ το 7 σημαίνει “σχεδόν πάντα”. Παράδειγμα ερώτησης “παρουσιάζει καινοτομικές ιδέες” (καινοτόμος) και “ασκεί σημαντική επιρροή στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα (μεσολαβητής)”.

Ερωτηματολόγιο εργασιακής απόδοσης

Η απόδοση in-role που αφορά συμπεριφορές που καθορίζονται από τα καθήκοντα που επιβάλλει η εργασιακή του θέση και η απόδοση OCB (extra-role) που αφορά συμπεριφορές εκτός των καθηκόντων του ρόλου εργασίας αξιολογήθηκαν χρησιμοποιώντας 17 ερωτήσεις οι οποίες αναπτύχθηκαν από τους Williams and Anderson (1991). Από αυτές 5 ερωτήσεις αφορούν την in-role απόδοση και 12 ερωτήσεις αφορούν την OCB απόδοση (OCBO και OCBI - Turnley 2003). Η παραπάνω κλίμακα μέτρησης χρησιμοποιήθηκε επίσης και στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τους Settoon et al (1996). Οι απόψεις των εργαζομένων καταγράφηκαν με μία κλίμακα μέτρησης από το 1 έως το 7, όπου το 1 σημαίνει “διαφωνώ απόλυτα” ενώ το 7 σημαίνει “συμφωνώ

απόλυτα". Παράδειγμα ερώτησης in role είναι "εκπληρώνω όλα μου τα καθήκοντα/ευθύνες όπως ορίζονται από την περιγραφή της συγκεκριμένης θέσης εργασίας". Παράδειγμα ερώτησης OCB "τηρώ ευλαβικά ανεπίσημους κανόνες του νοσοκομείου που δημιουργήθηκαν για να διατηρήσουν την τάξη/πειθαρχία" και "γενικά βοηθώ τους συναδέλφους μου που απουσίαζαν από την εργασία τους".

5.4 Στατιστική ανάλυση

Οι κατηγορικές μεταβλητές παρουσιάζονται ως απόλυτες (n) και σχετικές (%) συχνότητες, ενώ οι ποσοτικές μεταβλητές παρουσιάζονται ως μέση τιμή (τυπική απόκλιση) ή ως διάμεσος (εύρος). Ο έλεγχος των Kolmogorov-Smirnov και τα διαγράμματα κανονικότητας χρησιμοποιήθηκαν για τον έλεγχο της κανονικής κατανομής των ποσοτικών μεταβλητών.

Για τη διερεύνηση της ύπαρξης σχέσης μεταξύ δυο ποσοτικών μεταβλητών που ακολουθούσαν την κανονική κατανομή χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson (Pearson's correlation coefficient). Για τη διερεύνηση της ύπαρξης σχέσης μεταξύ δυο ποσοτικών μεταβλητών εκ των οποίων η μία τουλάχιστον δεν ακολουθούσε την κανονική κατανομή χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης του Spearman (Spearman's correlation coefficient). Για τη διερεύνηση της ύπαρξης σχέσης μεταξύ μιας ποσοτικής μεταβλητής που ακολουθούσε την κανονική κατανομή και μιας διχοτόμου μεταβλητής χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος t (student's t-test). Για τη διερεύνηση της ύπαρξης σχέσης μεταξύ μιας ποσοτικής μεταβλητής που ακολουθούσε την κανονική κατανομή και μιας ονομαστικής μεταβλητής (>2 κατηγορίες) χρησιμοποιήθηκε η ανάλυση διασποράς μιας κατεύθυνσης.

Στην περίπτωση που η εξαρτημένη μεταβλητή ήταν ποσοτική μεταβλητή και >2 ανεξάρτητες μεταβλητές προέκυψαν σημαντικές στο επίπεδο του 0,2 ($p < 0,2$) στη διμεταβλητή ανάλυση, εφαρμόστηκε πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση (multivariate linear regression). Στην περίπτωση αυτή, εφαρμόστηκε η μέθοδος της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με την προς τα πίσω διαγραφή των μεταβλητών (backward stepwise linear regression). Αναφορικά με την

πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση, παρουσιάζονται οι συντελεστές b (coefficients' beta), τα αντίστοιχα 95% διαστήματα εμπιστοσύνης και οι τιμές p .

Το αμφίπλευρο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας ορίστηκε ίσο με 0,05. Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με το IBM SPSS 20.0 (Statistical Package for Social Sciences).

Ο συντελεστής εσωτερικής συνέπειας Cronbach's alpha για τα στοιχεία που αφορούν τη βαθμολογία ποιότητα της σχέσης που αναπτύσσει ο ηγέτης με κάθε εργαζόμενο (Leader-Member Exchange, LMX) ήταν 0,93 γεγονός που δηλώνει εξαιρετική εσωτερική συνέπεια του ερωτηματολογίου.

Ο συντελεστής εσωτερικής συνέπειας Cronbach's alpha για τα στοιχεία που αφορούν το Νόημα (Meaning) ήταν 0,78, για τα στοιχεία που αφορούν την Ικανότητα (Competence) ήταν 0,90, για τα στοιχεία που αφορούν τον Αυτοπροσδιορισμός (Self-determination) ήταν 0,85, για τα στοιχεία που αφορούν την Επιρροή (Impact) ήταν 0,90 και για τα στοιχεία που αφορούν τη συνολική βαθμολογία ενδυνάμωσης ήταν 0,89 γεγονός που δηλώνει εξαιρετική εσωτερική συνέπεια του ερωτηματολογίου.

Ο συντελεστής εσωτερικής συνέπειας Cronbach's alpha για τα στοιχεία που αφορούν τη βαθμολογία απόδοσης του εργαζομένου βάσει των συμπεριφορών του που καθορίζονται από τα καθήκοντα που επιβάλλει η θέση του (In-role performance) ήταν 0,64 και για τα στοιχεία που αφορούν τη βαθμολογία απόδοσης του εργαζομένου βάσει των συμπεριφορών του που καθορίζονται από τα καθήκοντα εκτός της θέσης εργασίας του (Extra-role performance/OCB) ήταν 0,65 γεγονός που δηλώνει οριακά αποδεκτή εσωτερική συνέπεια του ερωτηματολογίου.

5.4.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Ο μελετώμενος πληθυσμός αποτελούνταν από **382** εργαζομένους σε ένα Δημόσιο Νοσοκομείο.

Στον Πίνακα 1 παρουσιάζονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στη μελέτη.

Πίνακας 1: Δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στη μελέτη

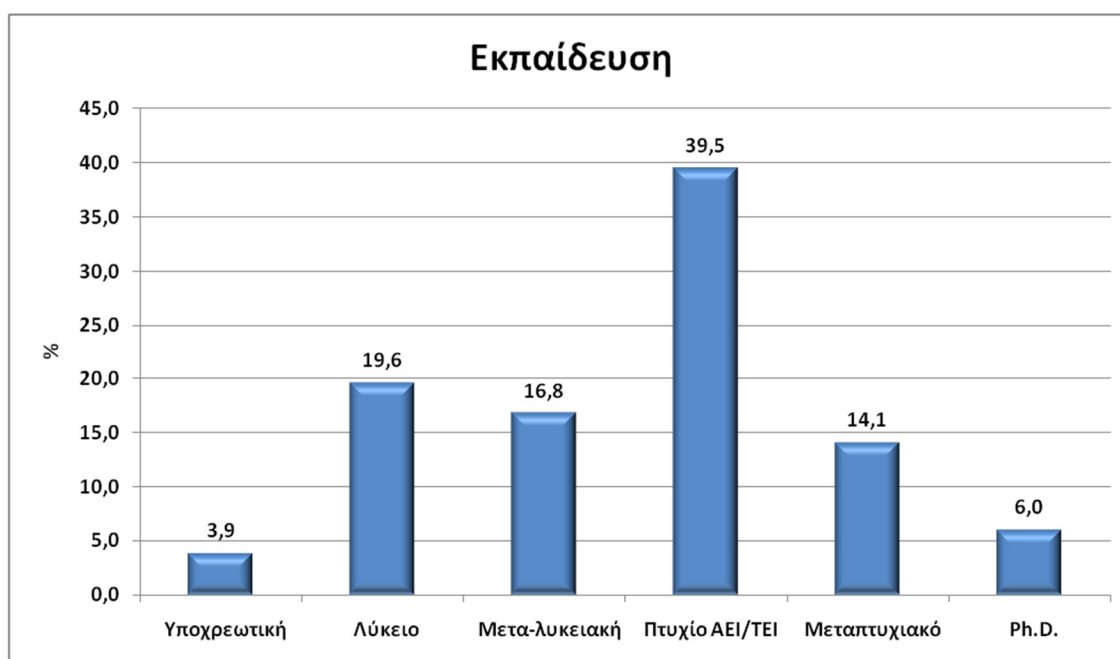
Χαρακτηριστικό	N (%)
Φύλο	
Άνδρας	137 (35,9)
Γυναίκα	245 (64,1)
Ηλικία^α	44,9 (9,1)
Εκπαίδευση	
Υποχρεωτική	15 (3,9)
Λύκειο	75 (19,6)
Μετα-λυκειακή	64 (16,8)
Πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ	151 (39,5)
Μεταπτυχιακό	54 (14,1)
Ph.D.	23 (6,0)
Συνολική προϋπηρεσία	
Έως 1 έτος	8 (2,1)
1-5 έτη	42 (11,0)
5-10 έτη	69 (18,1)
10-20 έτη	117 (30,6)
>20 έτη	146 (38,2)
Καθεστώς εργασίας	
Μόνιμος υπάλληλος	270 (70,7)
Σύμβαση αορίστου χρόνου	41 (10,7)
Σύμβαση ορισμένου χρόνου	71 (18,6)
Ιδιότητα	
Υπάλληλος	329 (86,1)
Προϊστάμενος-η	34 (8,9)
Διευθυντής-Τμηματάρχης	19 (5,0)
Ειδικότητα Προσωπικού	

Χαρακτηριστικό	N (%)
Νοσηλευτικό	133 (34,8)
Ιατρικό	111 (29,1)
Διοικητικό	78 (20,4)
Τεχνικό	11 (2,9)
Υποστηρικτικό και λοιπές ειδικότητες	49 (12,8)
Εργάζεστε σε βάρδιες ή μη;	
Ώρες γραφείου	177 (46,3)
Βάρδιες	144 (37,7)
Ευέλικτο ωράριο	61 (16,0)
Οικογενειακή κατάσταση	
Έγγαμος-η	256 (67,0)
Άγαμος-η	92 (24,1)
Διαζευγμένος-η	32 (8,4)
Χήρος-α	2 (0,5)
Έχετε παιδιά;	
Όχι, κανένα	121 (31,7)
Ναι, ένα (1)	85 (22,3)
Δύο (2)	141 (36,9)
Τρία (3)	31 (8,1)
Τέσσερα ή περισσότερα (>4)	4 (1,0)
Σύνολο μηνιαίων καθαρών αποδοχών(€)	
Έως € 500	11 (2,9)
501-800	54 (14,1)
801-1200	201 (52,6)
1201-1600	90 (23,6)
1601-2000	18 (4,7)
2001-2750	8 (2,1)

Οι τιμές εκφράζονται ως απόλυτη συχνότητα N και σχετική συχνότητα (%) εκτός και αν δηλώνεται διαφορετικά.

^α Μέση τιμή (τυπική απόκλιση)

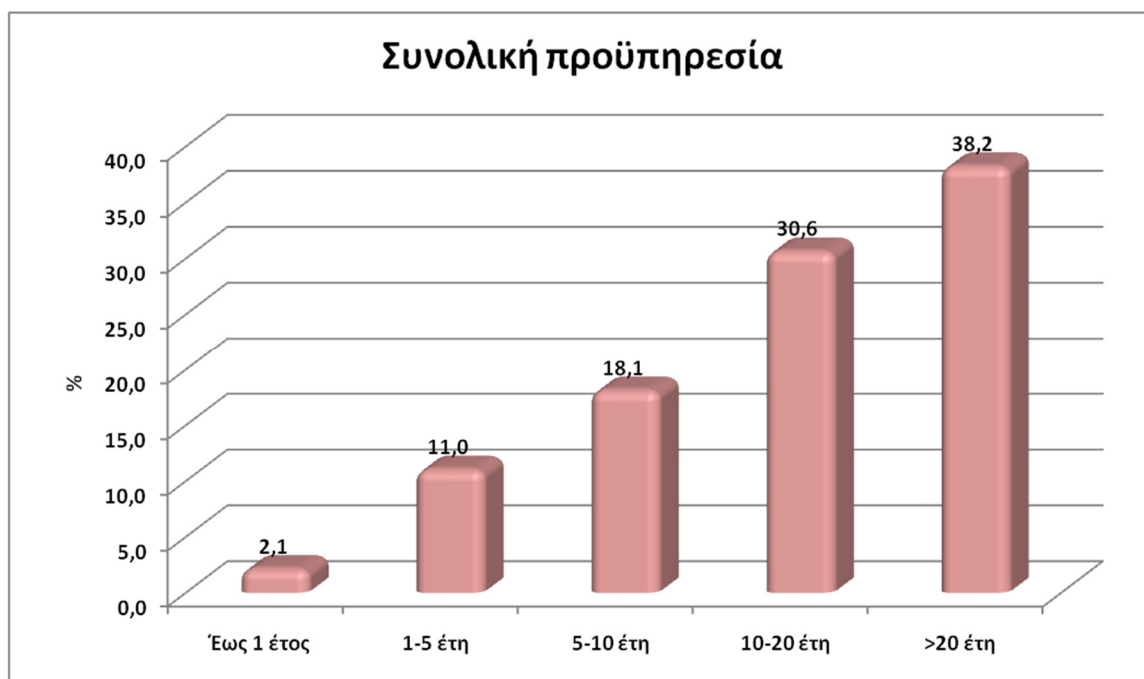
Το 64,1% των συμμετεχόντων στη μελέτη ήταν γυναίκες και η μέση ηλικία του συνόλου των συμμετεχόντων ήταν τα 44,9 έτη (SD=9,1). Το 67% ήταν έγγαμοι/ες, το 24,1% άγαμοι/ες, το 8,4% διαζευγμένοι/ες και μόλις 2 άτομα ήταν χήροι/ες. Το 31,7% δεν είχε παιδιά, το 22,3% είχε ένα παιδί, το 36,9% δύο παιδιά, το 8,1% είχε τρία παιδιά και 4 συμμετέχοντες είχαν τέσσερα ή περισσότερα παιδιά. Το 36,4% ήταν απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ή μεταλυκειακής εκπαίδευσης, το 39,5% ήταν απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ, το 20,1% ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού/διδακτορικού διπλώματος, ενώ μόλις το 3,9% ήταν απόφοιτοι δημοτικού (Γράφημα 1).



Γράφημα 1. Εκπαίδευση

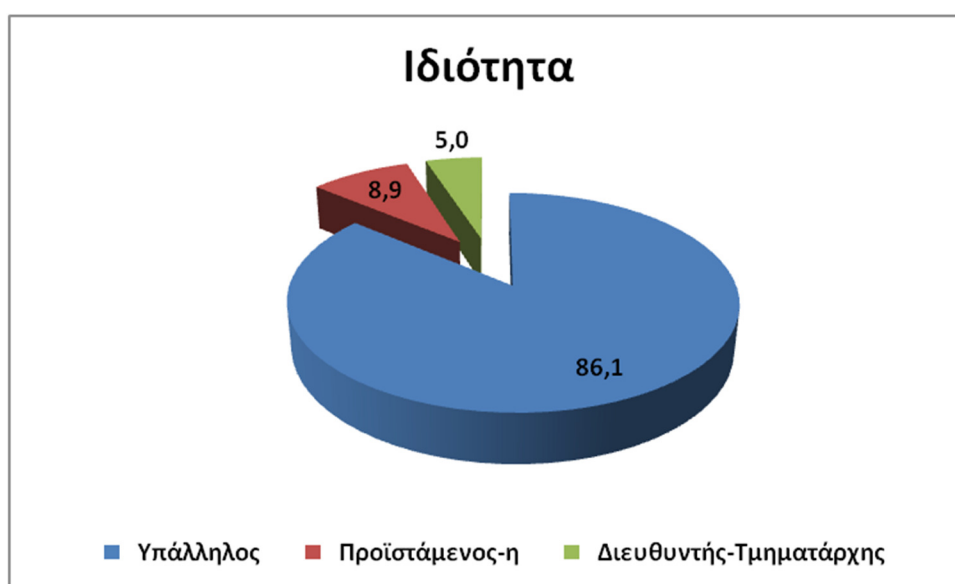
Το 52,6% είχε σύνολο μηνιαίων αποδοχών που κυμαίνονταν από τα 801 έως και τα 1200 ευρώ και το 23,6% από 1201 έως και τα 1600 ευρώ.

Το 11% των συμμετεχόντων στη μελέτη είχαν από 1 έως 5 έτη συνολικής προϋπηρεσίας, το 18,1% είχαν από 5 έως 10 έτη συνολικής προϋπηρεσίας, το 30,6% είχαν από 10 έως 20 έτη συνολικής προϋπηρεσίας και το υπόλοιπο 38,2% είχαν περισσότερα από 20 έτη συνολικής προϋπηρεσίας (Γράφημα 2).



Γράφημα 2. Συνολική προϋπηρεσία

Το 70,7% των συμμετεχόντων στη μελέτη ήταν μόνιμοι υπάλληλοι, το 10,7% είχαν σύμβαση αορίστου χρόνου και το υπόλοιπο 18,6% είχαν σύμβαση ορισμένου χρόνου. Το 86,1% ήταν υπάλληλοι, το 8,9% προϊστάμενοι και το 5% διευθυντές/τμηματάρχες (Γράφημα 3).



Γράφημα 3. Ιδιότητα

Το 34,8% ανήκε στο Νοσηλευτικό προσωπικό, το 29,1% στο Ιατρικό, το 20,45 στο Διοικητικό, το 2,9% στο Τεχνικό και το 12,8% στο υποστηρικτικό προσωπικό και σε άλλες ειδικότητες (Γράφημα 4). Το 46,3% εργάζονταν σε ώρες γραφείου, το 37,7% σε βάρδιες και το υπόλοιπο 16% είχε ευέλικτο ωράριο.



Γράφημα 4. Ειδικότητα Προσωπικού

5.4.2 Οι ηγετικοί ρόλοι του Quinn

Στον Πίνακα 2 παρουσιάζονται οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην μελέτη αναφορικά με τους ηγετικούς ρόλους του Quinn.

Πίνακας 2: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην μελέτη αναφορικά με τους ηγετικούς ρόλους του Quinn.

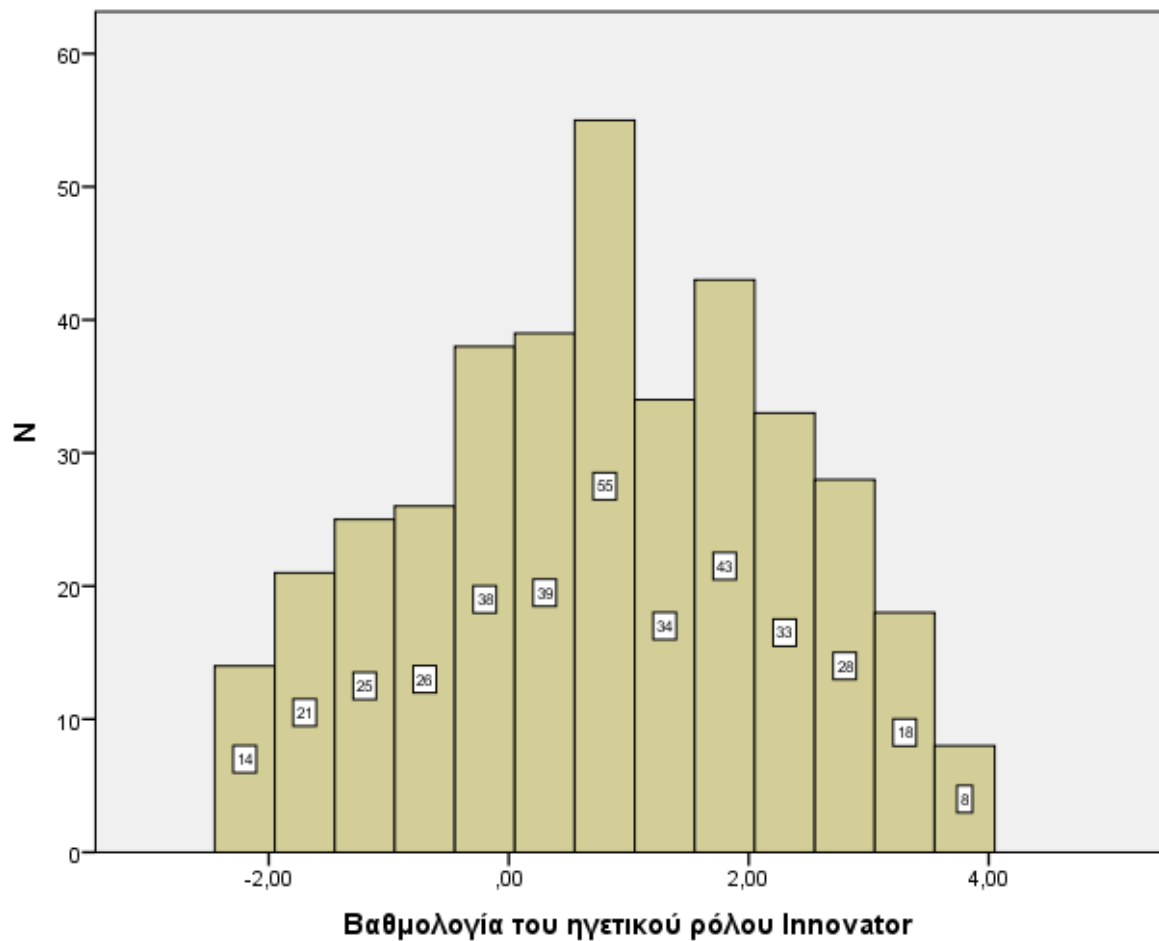
Στοιχείο	Απαντήσεις						
	Ποτέ 1	2	3	4	5	6	Πάντα 7
1. Παρουσιάζει καινοτομικές ιδέες	57 (14,9)	55 (14,4)	59 (15,4)	81 (21,2)	70 (18,3)	39 (10,2)	21 (5,5)
2. Πειραματίζεται με νέες έννοιες και ιδέες	65 (17,0)	50 (13,1)	70 (18,3)	68 (17,8)	69 (18,1)	37 (9,7)	23 (6,0)
3. Ασκεί σημαντική επιρροή στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα.	35 (9,2)	55 (14,4)	57 (14,9)	71 (18,6)	64 (16,8)	66 (17,3)	34 (8,9)
4. Επηρεάζει τις αποφάσεις που λαμβάνονται στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα	39 (10,2)	63 (16,5)	68 (17,8)	69 (18,1)	65 (17,0)	52 (13,6)	26 (6,8)
5. Επιβλέπει την επίτευξη από το τμήμα του των προκαθορισμένων στόχων	30 (7,9)	38 (9,9)	49 (12,8)	80 (20,9)	47 (12,3)	81 (21,2)	57 (14,9)
6. Ωθεί το τμήμα του να επιτύχει τους προσδοκώμενους στόχους	30 (7,9)	37 (9,7)	51 (13,4)	62 (16,2)	49 (12,8)	85 (22,3)	68 (17,8)
7. Κάνει σαφή τον ρόλο του τμήματός του	24 (6,3)	38 (9,9)	59 (15,4)	55 (14,4)	62 (16,2)	74 (19,4)	70 (18,3)
8. Καθορίζει με σαφήνεια τις κατευθύνσεις και τις προτεραιότητες του τμήματος	25 (6,5)	40 (10,5)	54 (14,1)	55 (14,4)	66 (17,3)	81 (21,2)	61 (16,0)
9. Προλαμβάνει προβλήματα ροής εργασίας	40 (10,5)	36 (9,4)	49 (12,8)	75 (19,6)	63 (16,5)	70 (18,3)	49 (12,8)

Στοιχείο	Απαντήσεις						
	Ποτέ 1	2	3	4	5	6	Πάντα 7
και αποφεύγει καταστάσεις κρίση							
10. Φέρει το αίσθημα της τάξης και οργάνωσης (εύρυθμης λειτουργίας) στο τμήμα	28 (7,3)	38 (9,9)	47 (12,3)	62 (16,2)	67 (17,5)	75 (19,6)	65 (17,0)
11. Διατηρεί αυστηρό έλεγχο ροής υλικών, π.χ. επάρκεια υλικών, αναλωσίμων, διαθεσιμότητα εξοπλισμού (logistics)	35 (9,2)	37 (9,7)	37 (9,7)	69 (18,1)	65 (17,0)	79 (20,7)	60 (15,7)
12. Συγκρίνει στοιχεία, αναφορές κ.α. για να εντοπίσει αποκλίσεις	39 (10,2)	51 (13,4)	40 (10,5)	79 (20,7)	71 (18,6)	67 (17,5)	35 (9,2)
13. Εντοπίζει τις σημαντικές διαφορές μεταξύ των μελών ομάδων και εργάζεται συμμετοχικά για την επίλυσή τους	43 (11,3)	43 (11,3)	54 (14,1)	66 (17,3)	82 (21,5)	46 (12,0)	48 (12,6)
14. Ενθαρρύνει τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων μέσα στην ομάδα	43 (11,3)	44 (11,5)	50 (13,1)	72 (18,8)	77 (20,2)	51 (13,4)	45 (11,8)
15. Δείχνει κατανόηση και γνήσιο ενδιαφέρον προς τους υφισταμένους του	30 (7,9)	36 (9,4)	47 (12,3)	58 (15,2)	57 (14,9)	74 (19,4)	80 (20,9)
16. Μεταχειρίζεται κάθε άτομο με ευαισθησία και ενδιαφέρον	33 (8,6)	38 (9,9)	45 (11,8)	61 (16,0)	59 (15,4)	68 (17,8)	78 (20,4)

Οι τιμές εκφράζονται ως απόλυτη συχνότητα N και σχετική συχνότητα (%).

5.4.3.1 Innovator

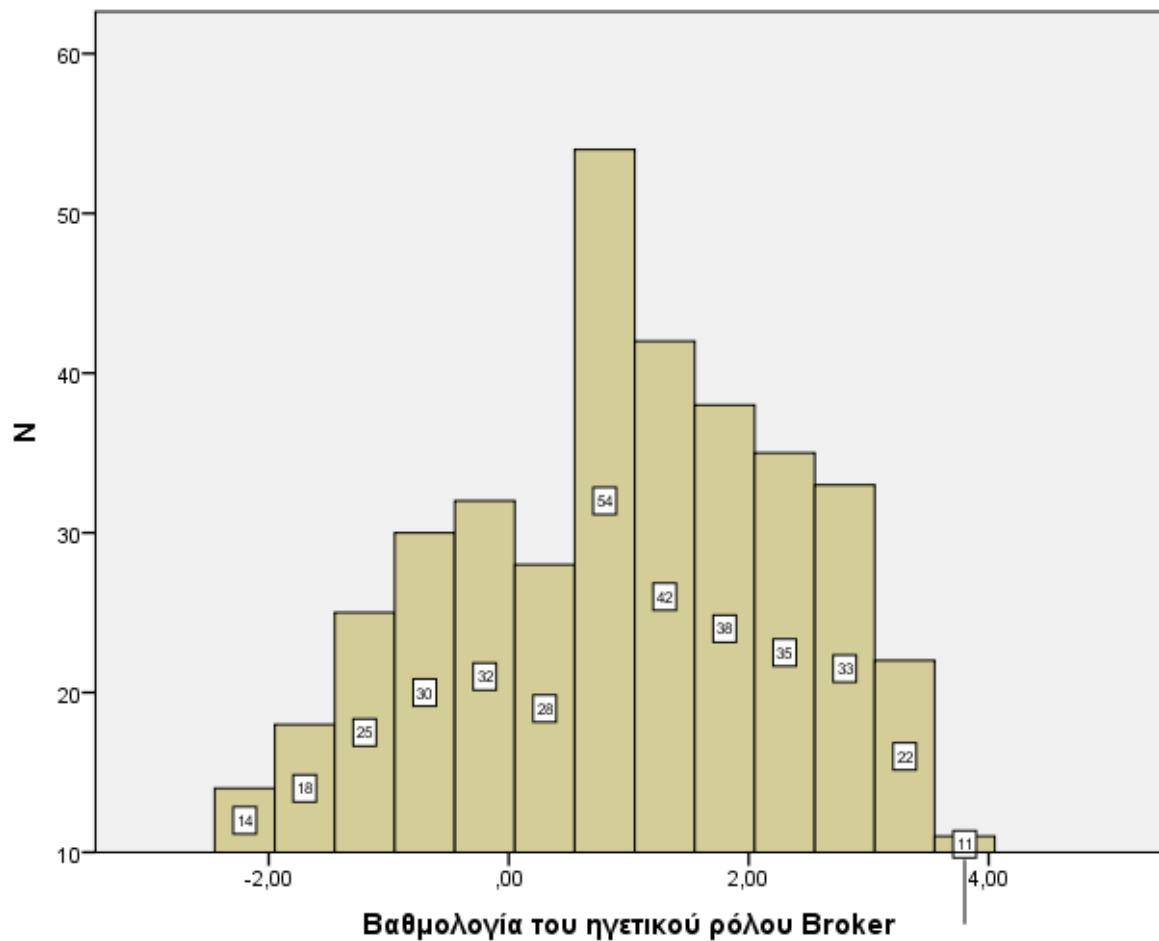
Η μέση βαθμολογία του ηγετικού ρόλου Innovator ήταν 0,8, η τυπική απόκλιση ήταν 1,5, η διάμεσος ήταν 0,8, η ελάχιστη τιμή ήταν -2,2 και η μέγιστη τιμή ήταν 3,8 (Γράφημα 5).



Γράφημα 5. Ιστόγραμμα απόλυτων συχνοτήτων της βαθμολογίας του ηγετικού ρόλου Innovator.

5.4.3.2 Broker

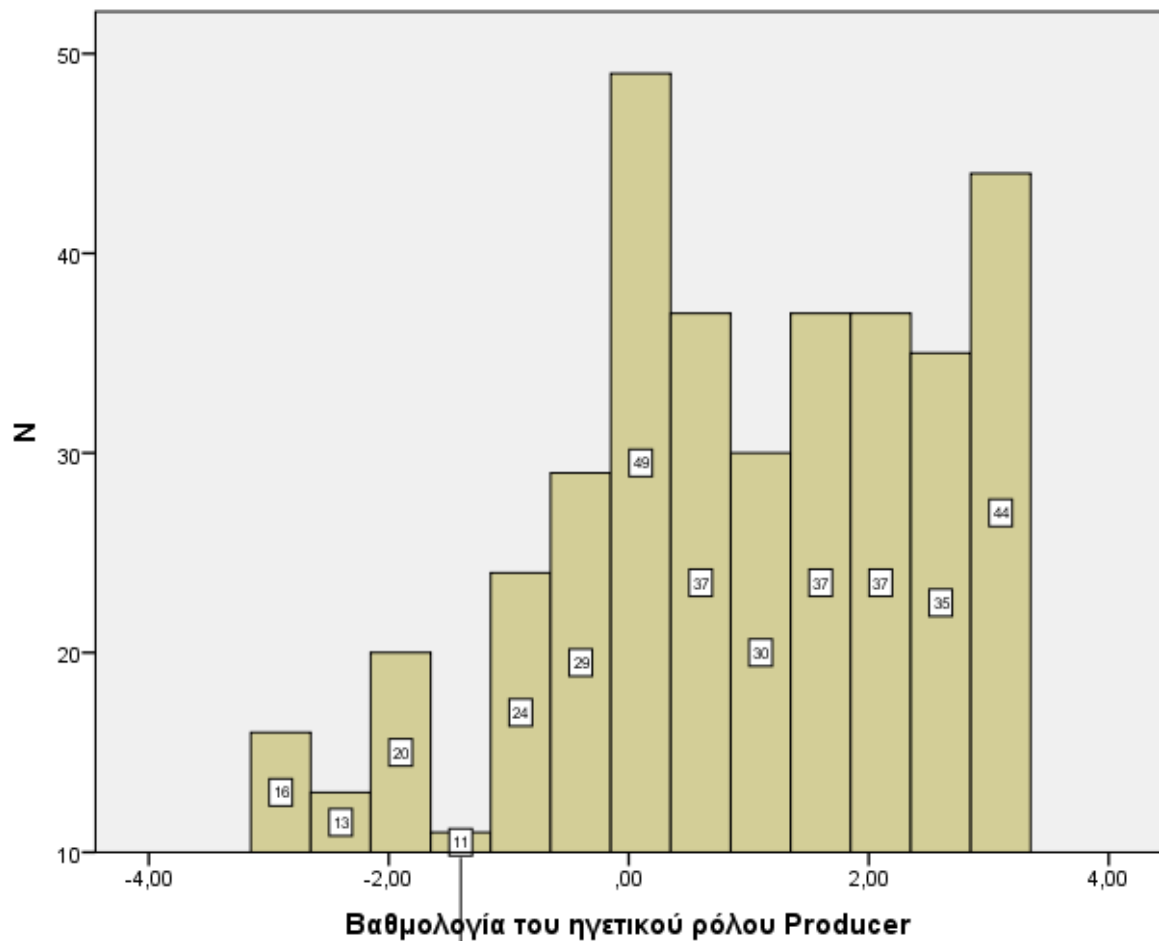
Η μέση βαθμολογία του ηγετικού ρόλου Broker ήταν 0,9, η τυπική απόκλιση ήταν 1,6, η διάμεσος ήταν 0,8, η ελάχιστη τιμή ήταν -2,2 και η μέγιστη τιμή ήταν 3,8 (Γράφημα 6).



Γράφημα 6. Ιστόγραμμα απόλυτων συχνοτήτων της βαθμολογίας του ηγετικού ρόλου Broker.

5.4.3.3 Producer

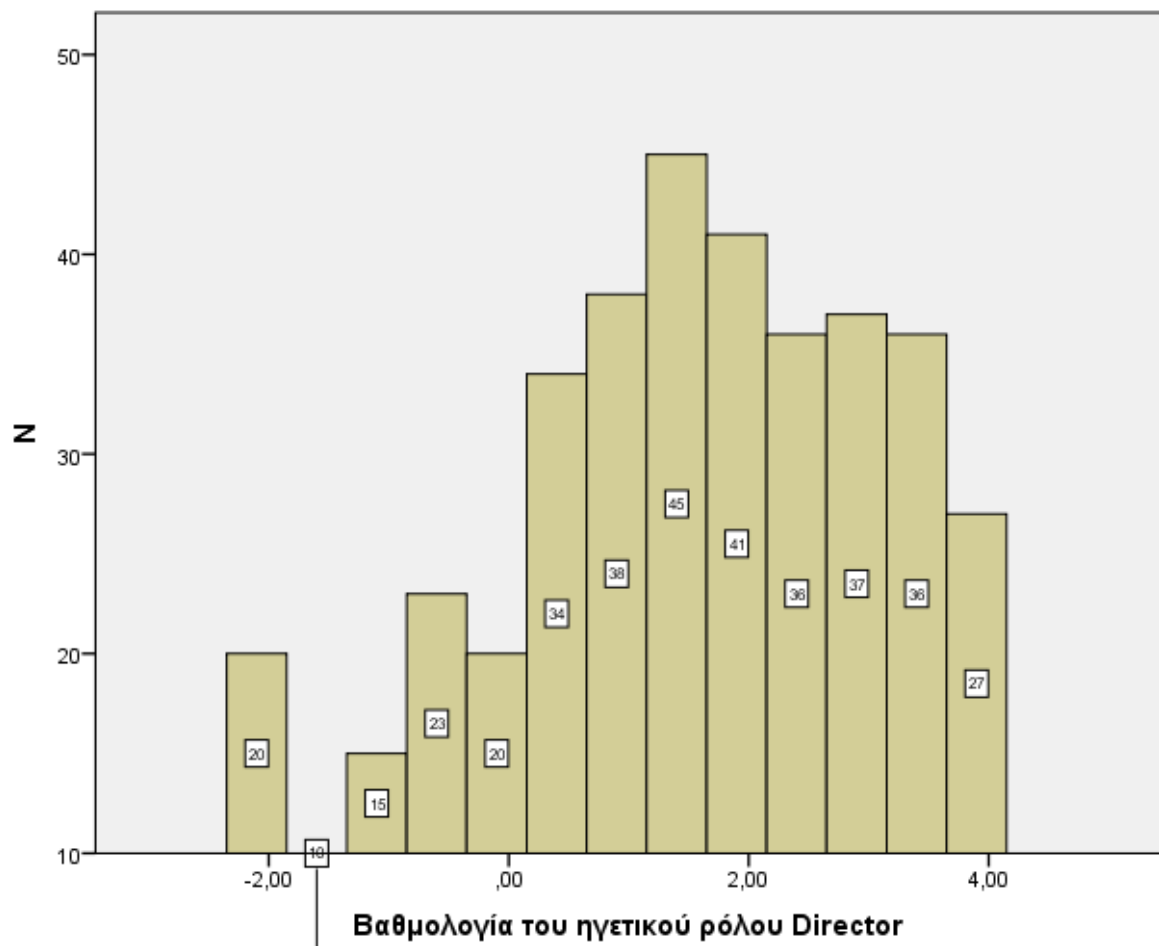
Η μέση βαθμολογία του ηγετικού ρόλου Producer ήταν 0,7, η τυπική απόκλιση ήταν 1,7, η διάμεσος ήταν 0,6, η ελάχιστη τιμή ήταν -2,9 και η μέγιστη τιμή ήταν 3,1 (Γράφημα 7).



Γράφημα 7. Ιστόγραμμα απόλυτων συχνοτήτων της βαθμολογίας του ηγετικού ρόλου Producer.

5.4.3.4 Director

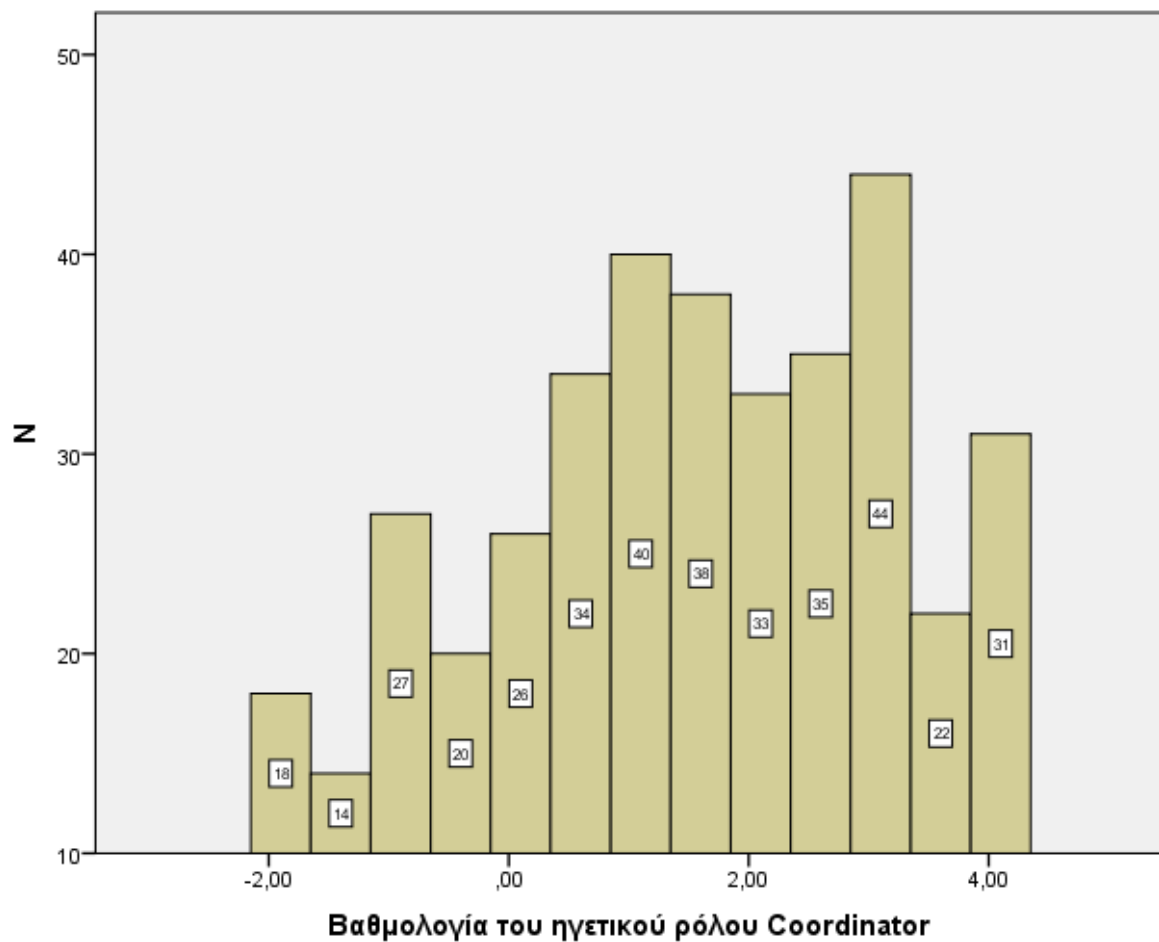
Η μέση βαθμολογία του ηγετικού ρόλου Director ήταν 1,4, η τυπική απόκλιση ήταν 1,7, η διάμεσος ήταν 1,4, η ελάχιστη τιμή ήταν -2,1 και η μέγιστη τιμή ήταν 3,9 (Γράφημα 8).



Γράφημα 8. Ιστόγραμμα απόλυτων συχνοτήτων της βαθμολογίας του ηγετικού ρόλου Director.

5.4.3.5 Coordinator

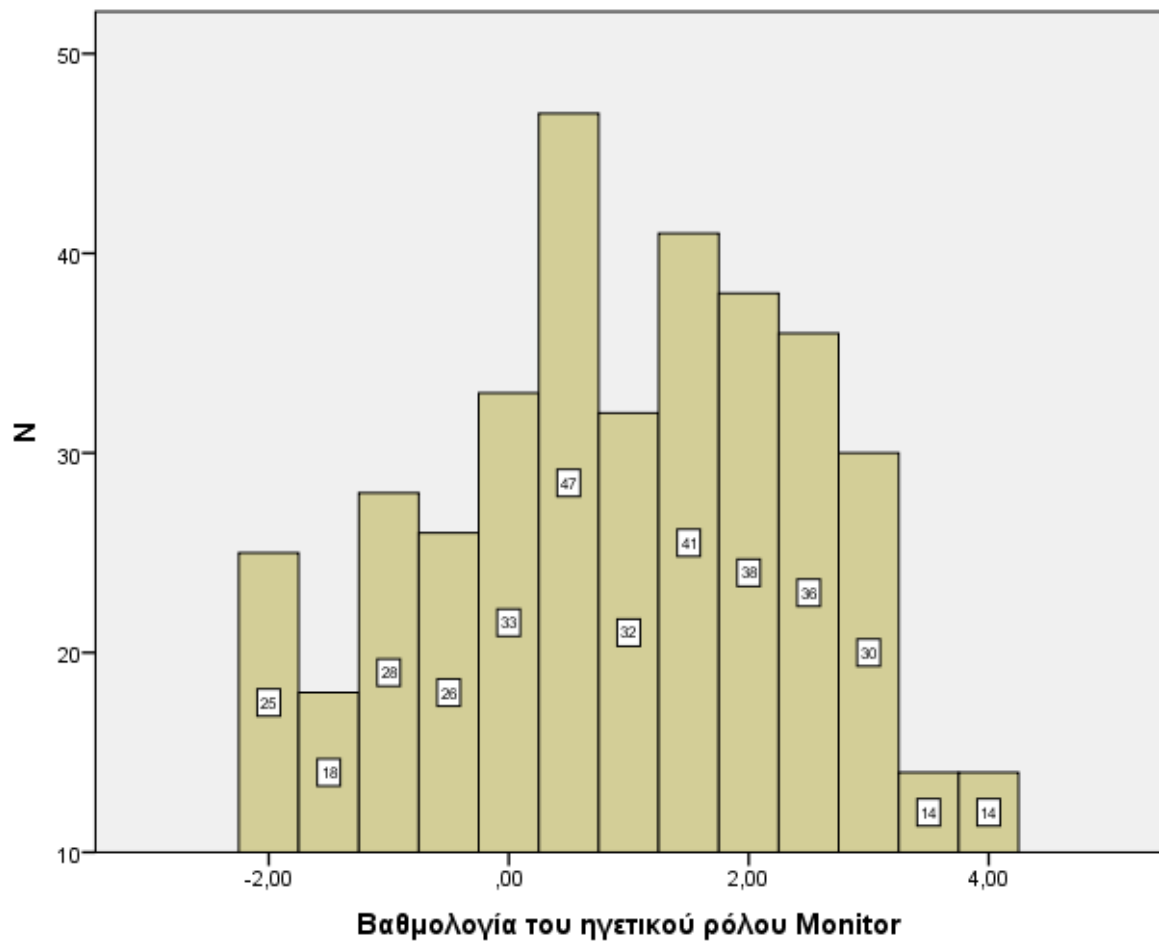
Η μέση βαθμολογία του ηγετικού ρόλου Coordinator ήταν 1,4, η τυπική απόκλιση ήταν 1,7, η διάμεσος ήταν 1,6, η ελάχιστη τιμή ήταν -1,9 και η μέγιστη τιμή ήταν 4,1 (Γράφημα 9).



Γράφημα 9. Ιστόγραμμα απόλυτων συχνοτήτων της βαθμολογίας του ηγετικού ρόλου Coordinator.

5.4.3.6 Monitor

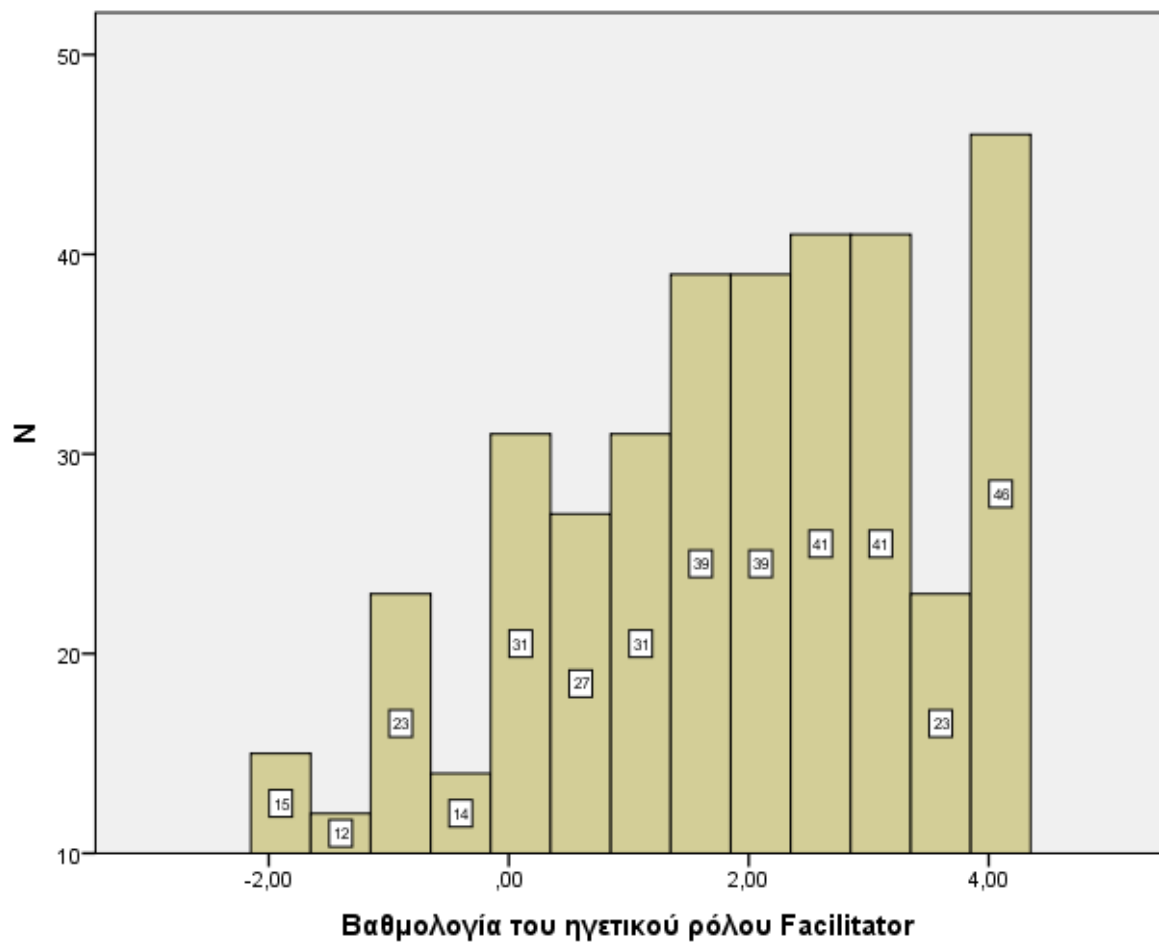
Η μέση βαθμολογία του ηγετικού ρόλου Monitor ήταν 0,9, η τυπική απόκλιση ήταν 1,6 η διάμεσος ήταν 1,0, η ελάχιστη τιμή ήταν -2,0 και η μέγιστη τιμή ήταν 4,0 (Γράφημα 10).



Γράφημα 10. Ιστόγραμμα απόλυτων συχνοτήτων της βαθμολογίας του ηγετικού ρόλου Monitor.

5.4.3.7 Facilitator

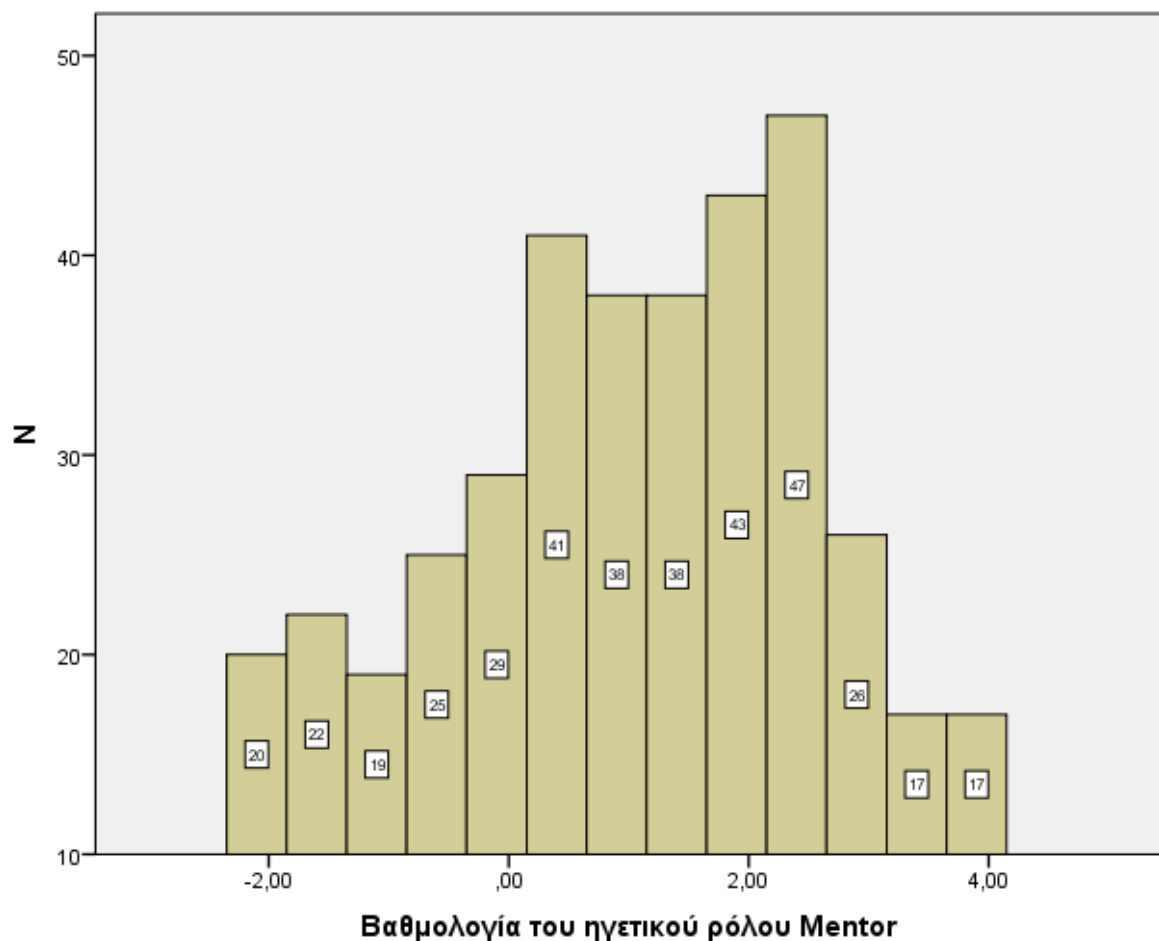
Η μέση βαθμολογία του ηγετικού ρόλου Facilitator ήταν 1,6, η τυπική απόκλιση ήταν 1,7, η διάμεσος ήταν 1,6, η ελάχιστη τιμή ήταν -1,9 και η μέγιστη τιμή ήταν 4,1 (Γράφημα 11).



Γράφημα 11. Ιστόγραμμα απόλυτων συχνοτήτων της βαθμολογίας του ηγετικού ρόλου Facilitator.

5.4.3.8 Mentor

Η μέση βαθμολογία του ηγετικού ρόλου Mentor ήταν 1,0, η τυπική απόκλιση ήταν 1,6, η διάμεσος ήταν 0,9, η ελάχιστη τιμή ήταν -2,1 και η μέγιστη τιμή ήταν 3,9 (Γράφημα 12).

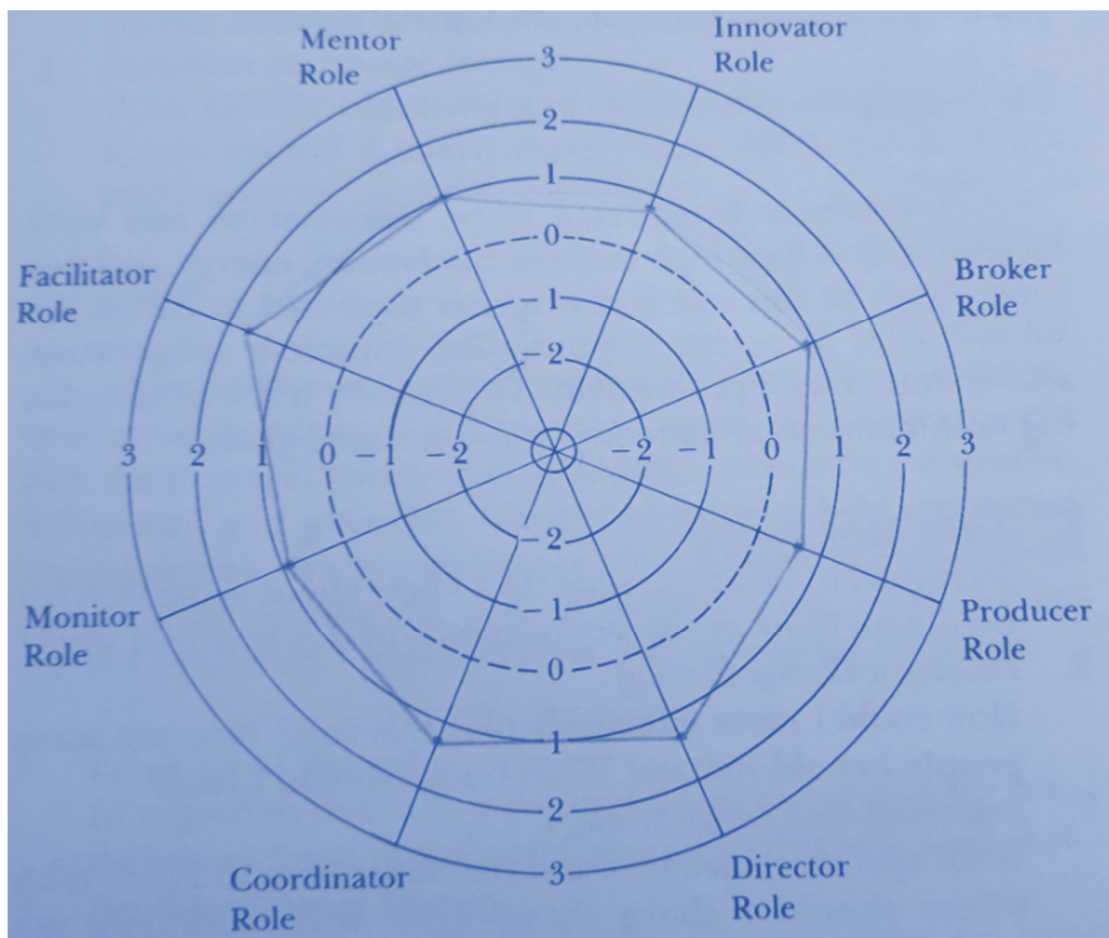


Γράφημα 12. Ιστόγραμμα απόλυτων συχνοτήτων της βαθμολογίας του ηγετικού ρόλου Mentor.

5.4.3.9 Συμπεριφορική πολυπλοκότητα

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης αναφορικά με τη συχνότητα των ηγετικών ρόλων στο δείγμα των 382 εργαζομένων υπερσχύουν οι κάτωθι ηγετικοί ρόλοι, με φθίνουσα σειρά βαθμολογίας (score):

1. Διευκολυντής (Facilitator score 1,6)
2. Διευθυντής (Director score 1,4)
3. Συντονιστής (Coordinator score 1,4)
4. Καθοδηγητής (Mentor score 1,0)
5. Μεσολαβητής (Broker score 0,9)
6. Ελεγκτής (Monitor score 0,9)
7. Καινοτόμος (Innovator score 0,8)
8. Παραγωγός (Producer score 0,7)



Γράφημα 13. Συμπεριφορική πολυπλοκότητα ηγετικών ρόλων

5.4.3 Η ποιότητα της σχέσης που αναπτύσσει ο ηγέτης με κάθε εργαζόμενο (Leader-Member Exchange, LMX)

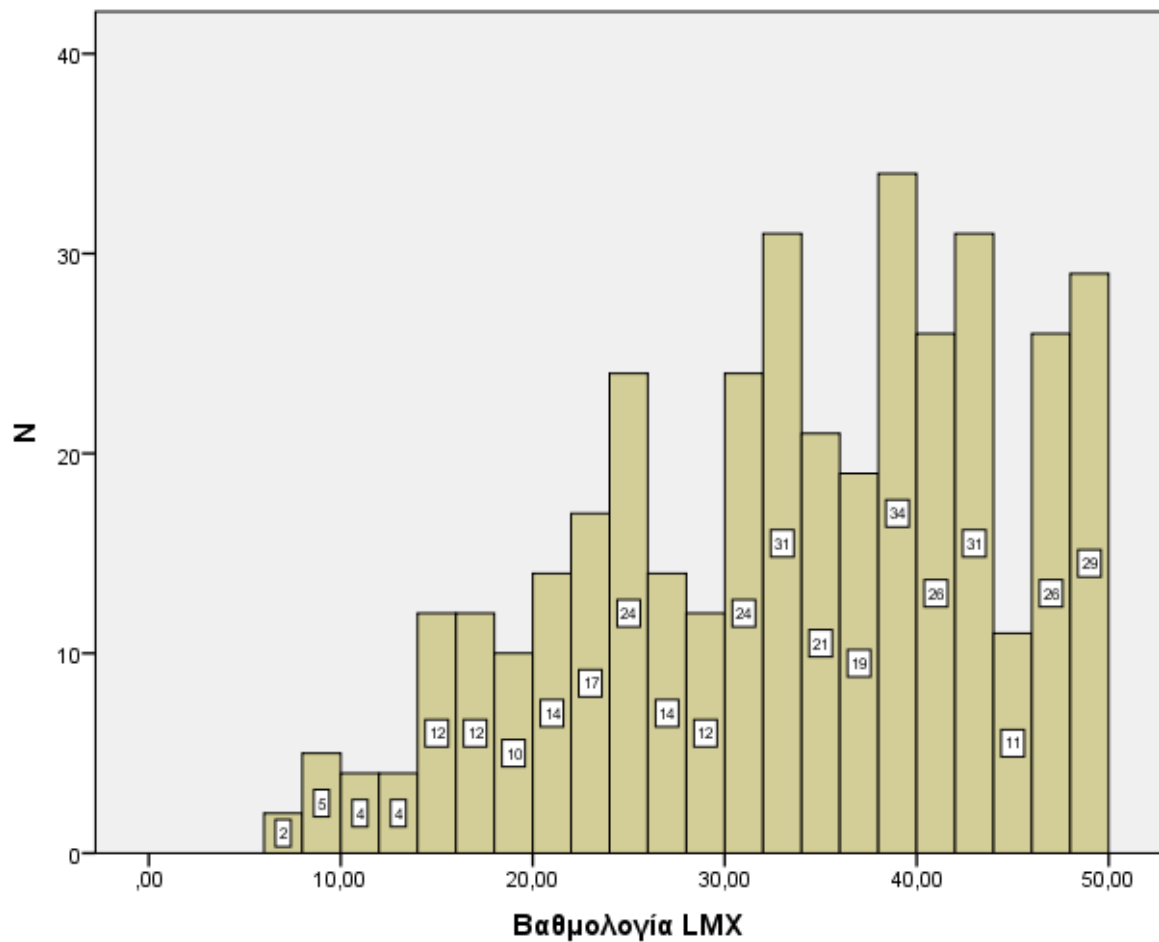
Στον Πίνακα 3 παρουσιάζονται οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην μελέτη αναφορικά με την ποιότητα της σχέσης που αναπτύσσει ο ηγέτης με κάθε εργαζόμενο (Leader-Member Exchange, LMX).

Πίνακας 3: Οι απαντήσεις των εργαζομένων αναφορικά με την ποιότητα της σχέσης που αναπτύσσει ο ηγέτης με κάθε εργαζόμενο (Leader-Member Exchange, LMX).

Στοιχείο	Απαντήσεις						
	Ποτέ/Καθόλου/Διαφωνώ 1	2	3	4	5	6	Πάντα/Πάρα πολύ/Συμφωνώ 7
1. Γνωρίζω σε τι κατάσταση είναι η σχέση μας με τον/την προϊστάμενο	8 (2,1)	10 (2,6)	38 (9,9)	40 (10,5)	68 (17,8)	115 (30,1)	103 (27,0)
2. Ο/η προϊστάμενός	22 (5,8)	41 (10,7)	44 (11,5)	54 (14,1)	65 (17,0)	86 (22,5)	70 (18,3)
3. Ο/η προϊστάμενός	19 (5,0)	26 (6,8)	37 (9,7)	54 (14,1)	74 (19,4)	91 (23,8)	81 (21,2)
4. Ανεξάρτητα από την εξουσία που έχει ο/η προϊστάμενός	25 (6,5)	40 (10,5)	34 (8,9)	63 (16,5)	81 (21,2)	74 (19,4)	65 (17,0)
5. Ανεξάρτητα από την εξουσία που έχει ο/η προϊστάμενός	52 (13,6)	44 (11,5)	46 (12,0)	63 (16,5)	61 (16,0)	65 (17,0)	51 (13,4)
6. Έχω αρκετή εμπιστοσύνη στον/στην προϊστάμενο	42 (11,0)	28 (7,3)	42 (11,0)	62 (16,2)	56 (14,7)	77 (20,2)	75 (19,6)
7. Η εργασιακή σχέση με τον/την προϊστάμενο	27 (7,1)	28 (7,3)	34 (8,9)	62 (16,2)	72 (18,8)	81 (21,2)	78 (20,4)

Οι τιμές εκφράζονται ως απόλυτη συχνότητα N και σχετική συχνότητα (%).

Η μέση βαθμολογία LMX ήταν 33,0 η τυπική απόκλιση ήταν 10,6, η διάμεσος ήταν 34,0, η ελάχιστη τιμή ήταν 7,0 και η μέγιστη τιμή ήταν 49,0 (Γράφημα 13).



Γράφημα 14. Ιστόγραμμα απόλυτων συχνοτήτων της βαθμολογίας LMX.

5.4.4 Ενδυνάμωση

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι απαντήσεις των εργαζομένων αναφορικά με τις τέσσερις (4) διαστάσεις της κλίμακας για την **Ενδυνάμωση** (Spreitzer, 1995):

1. **Νόημα** (Meaning)
2. **Ικανότητα** (Competence)
3. **Αυτοπροσδιορισμός** (Self-determination)
4. **Επιρροή** (Impact)

5.4.4.1 Νόημα (Meaning)

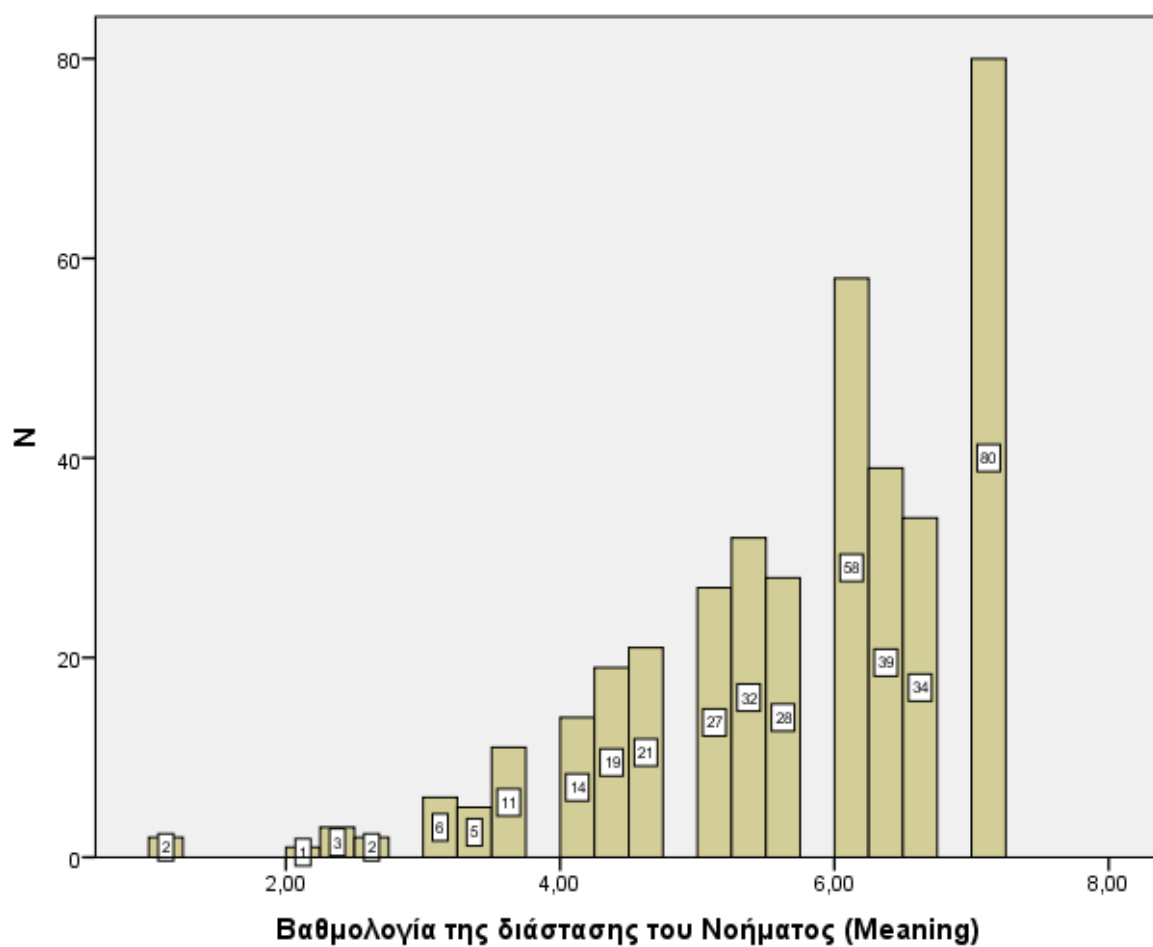
Στον Πίνακα 4 παρουσιάζονται οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην μελέτη αναφορικά με τη διάσταση του Νοήματος (Meaning).

Πίνακας 4: Οι απαντήσεις των εργαζομένων αναφορικά με την διάσταση του Νοήματος (Meaning).

Στοιχείο	Απαντήσεις						
	Διαφωνώ 1	2	3	4	5	6	Συμφωνώ 7
1. Η εργασία που κάνω είναι πολύτιμη για μένα	2 (0,5)	8 (2,1)	17 (4,5)	33 (8,6)	50 (13,1)	106 (27,7)	166 (43,5)
2. Οι επαγγελματικές μου δραστηριότητες έχουν προσωπική έννοια	18 (4,7)	11 (2,9)	23 (6,0)	50 (13,1)	72 (18,8)	105 (27,5)	103 (27,0)
3. Στην εργασία που εκτελώ αποδίδω εξέχουσα σημασία	2 (0,5)	7 (1,8)	9 (2,4)	33 (8,6)	61 (16,0)	118 (30,9)	152 (39,8)

Οι τιμές εκφράζονται ως απόλυτη συχνότητα N και σχετική συχνότητα (%).

Η μέση βαθμολογία της διάστασης του Νοήματος (Meaning) ήταν 5,7 η τυπική απόκλιση ήταν 1,2, η διάμεσος ήταν 6,0, η ελάχιστη τιμή ήταν 1,0 και η μέγιστη τιμή ήταν 7,0 (Γράφημα 14).



Γράφημα 15. Ιστόγραμμα απόλυτων συχνοτήτων της βαθμολογίας της διάστασης του Νοήματος (Meaning).

5.4.4.2 Ικανότητα (Competence)

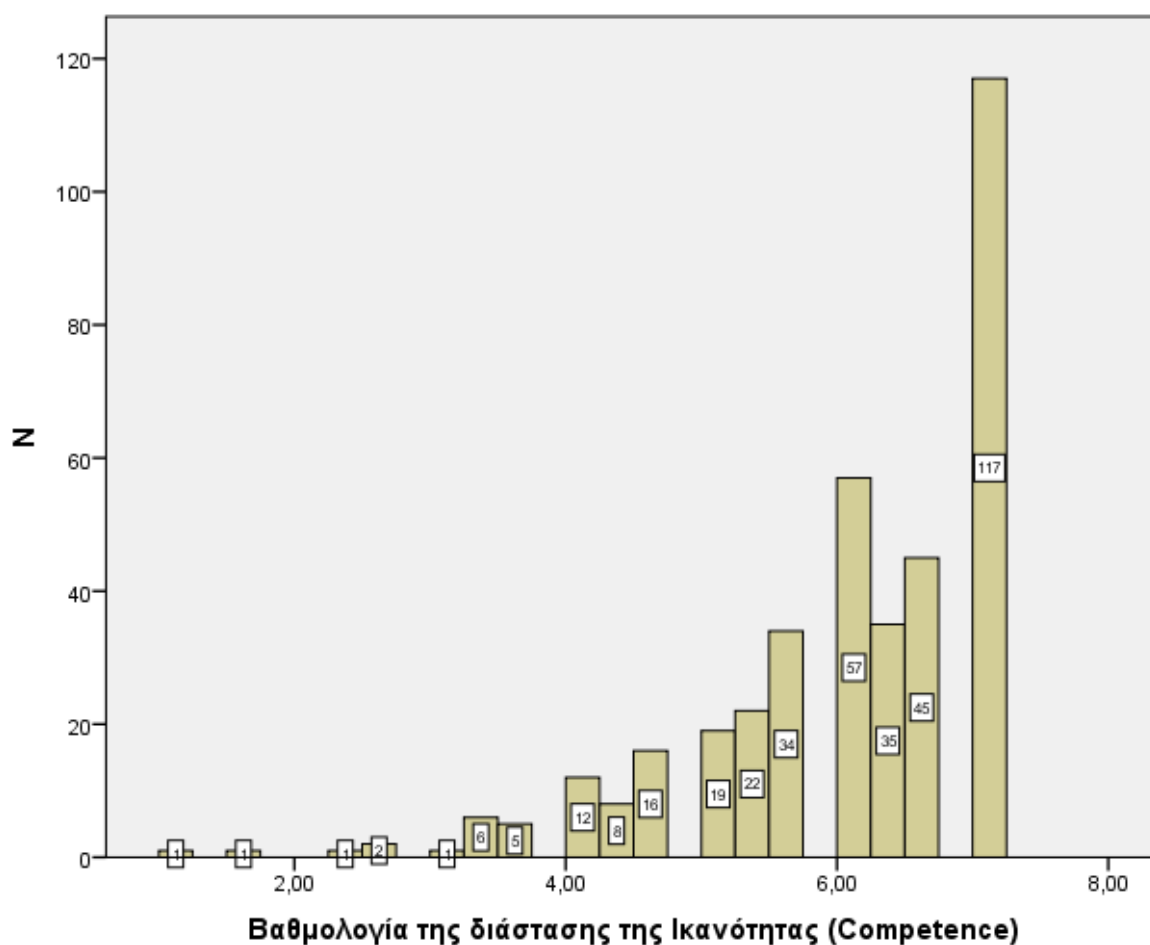
Στον Πίνακα 5 παρουσιάζονται οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην μελέτη αναφορικά με τη διάσταση της Ικανότητας (Competence).

Πίνακας 5: Οι απαντήσεις των εργαζομένων αναφορικά με τη διάσταση της Ικανότητας (Competence).

Στοιχείο	Απαντήσεις						
	Διαφωνώ 1	2	3	4	5	6	Συμφωνώ 7
1. Είμαι βέβαιος για την ικανότητα μου να εκτελώ την εργασία μου	1 (0,3)	2 (0,5)	9 (2,4)	22 (5,8)	51 (13,4)	128 (33,5)	169 (44,2)
2. Κατέχω τις απαραίτητες δεξιότητες για την εργασία που κάνω	3 (0,8)	4 (1,0)	11 (2,9)	33 (8,6)	55 (14,4)	116 (30,4)	160 (41,9)
3. Πιστεύω ότι διαθέτω τις ικανότητές εκτέλεσης των επαγγελματικών μου καθηκόντων	2 (0,5)	3 (0,8)	11 (2,9)	22 (5,8)	59 (15,4)	122 (31,9)	163 (42,7)

Οι τιμές εκφράζονται ως απόλυτη συχνότητα N και σχετική συχνότητα (%).

Η μέση βαθμολογία της διάστασης της Ικανότητας (Competence) ήταν 6,0, η τυπική απόκλιση ήταν 1,1, η διάμεσος ήταν 6,3, η ελάχιστη τιμή ήταν 1,0 και η μέγιστη τιμή ήταν 7,0 (Γράφημα 15).



Γράφημα 16. Ιστόγραμμα απόλυτων συχνοτήτων της βαθμολογίας της διάστασης της Ικανότητας (Competence).

5.4.4.3 Αυτοπροσδιορισμός (Self-determination)

Στον Πίνακα 6 παρουσιάζονται οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην μελέτη αναφορικά με τη διάσταση του Αυτοπροσδιορισμού (Self-determination).

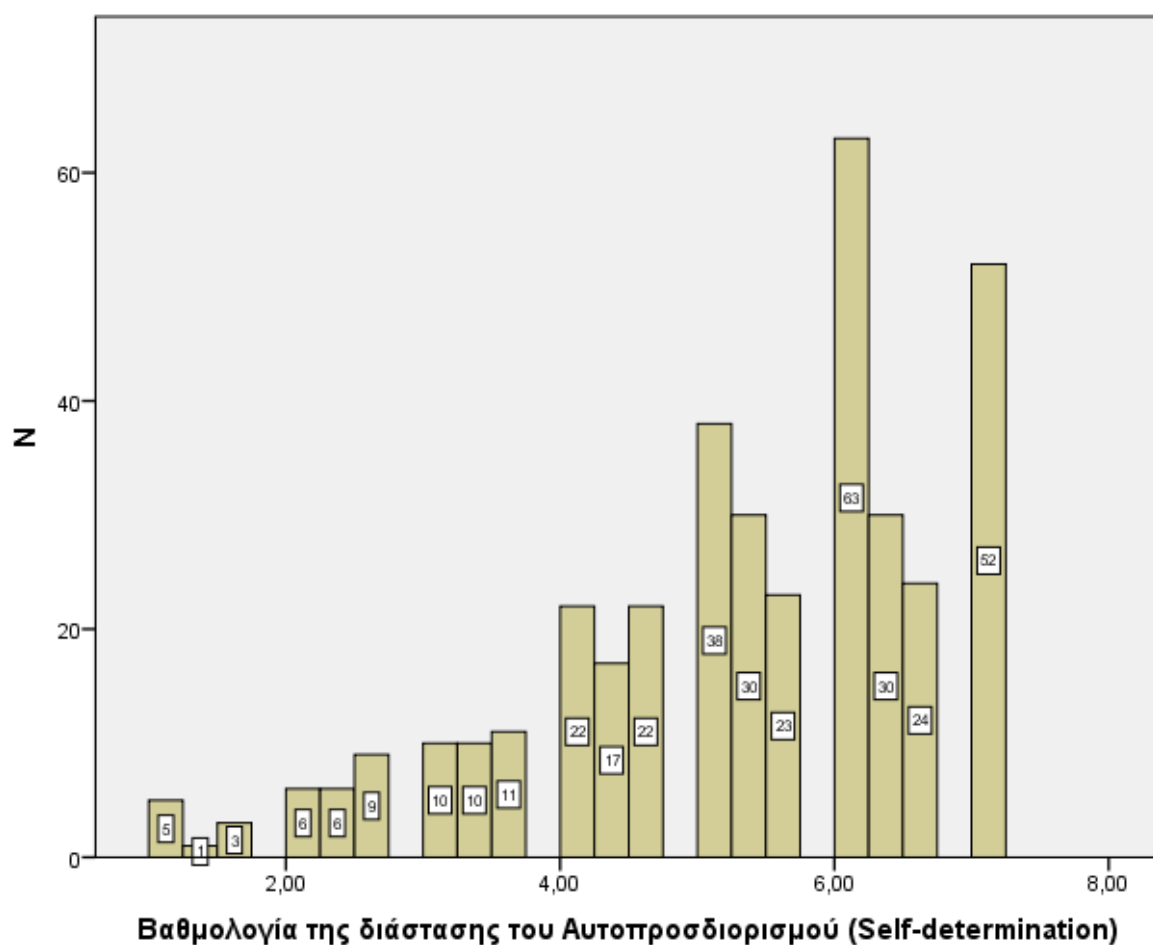
Πίνακας 6: Οι απαντήσεις των εργαζομένων αναφορικά με τη διάσταση του Αυτοπροσδιορισμού (Self-determination).

Στοιχείο	Απαντήσεις						Συμφωνώ
	Διαφωνώ	1	2	3	4	5	
1. Έχω σημαντική αυτονομία στον	11 (2,9)	13 (3,4)	26 (6,8)	43 (11,3)	72 (18,8)	114 (29,8)	103 (27,0)

Στοιχείο	Απαντήσεις						
	Διαφωνώ 1	2	3	4	5	6	Συμφωνώ 7
προσδιορισμό του τρόπου εργασίας							
2. Μπορώ να αποφασίσω μόνος μου στο πώς θα εκτελέσω τη δική μου εργασία	12 (3,1)	16 (4,2)	22 (5,8)	44 (11,5)	62 (16,2)	116 (30,4)	110 (28,8)
3. Έχω σημαντικές ευκαιρίες για ανεξαρτησία και ελευθερία στον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας μου	22 (5,8)	24 (6,3)	30 (7,9)	48 (12,6)	85 (22,3)	97 (25,4)	76 (19,9)

Οι τιμές εκφράζονται ως απόλυτη συχνότητα N και σχετική συχνότητα (%).

Η μέση βαθμολογία της διάστασης του Αυτοπροσδιορισμού (Self-determination) ήταν 5,2, η τυπική απόκλιση ήταν 1,4, η διάμεσος ήταν 5,6, η ελάχιστη τιμή ήταν 1.0 και η μέγιστη τιμή ήταν 7,0 (Γράφημα 16).



Γράφημα 17. Ιστόγραμμα απόλυτων συχνοτήτων της βαθμολογίας της διάστασης του Αυτοπροσδιορισμού (Self-determination).

5.4.4.4 Επιρροή (Impact)

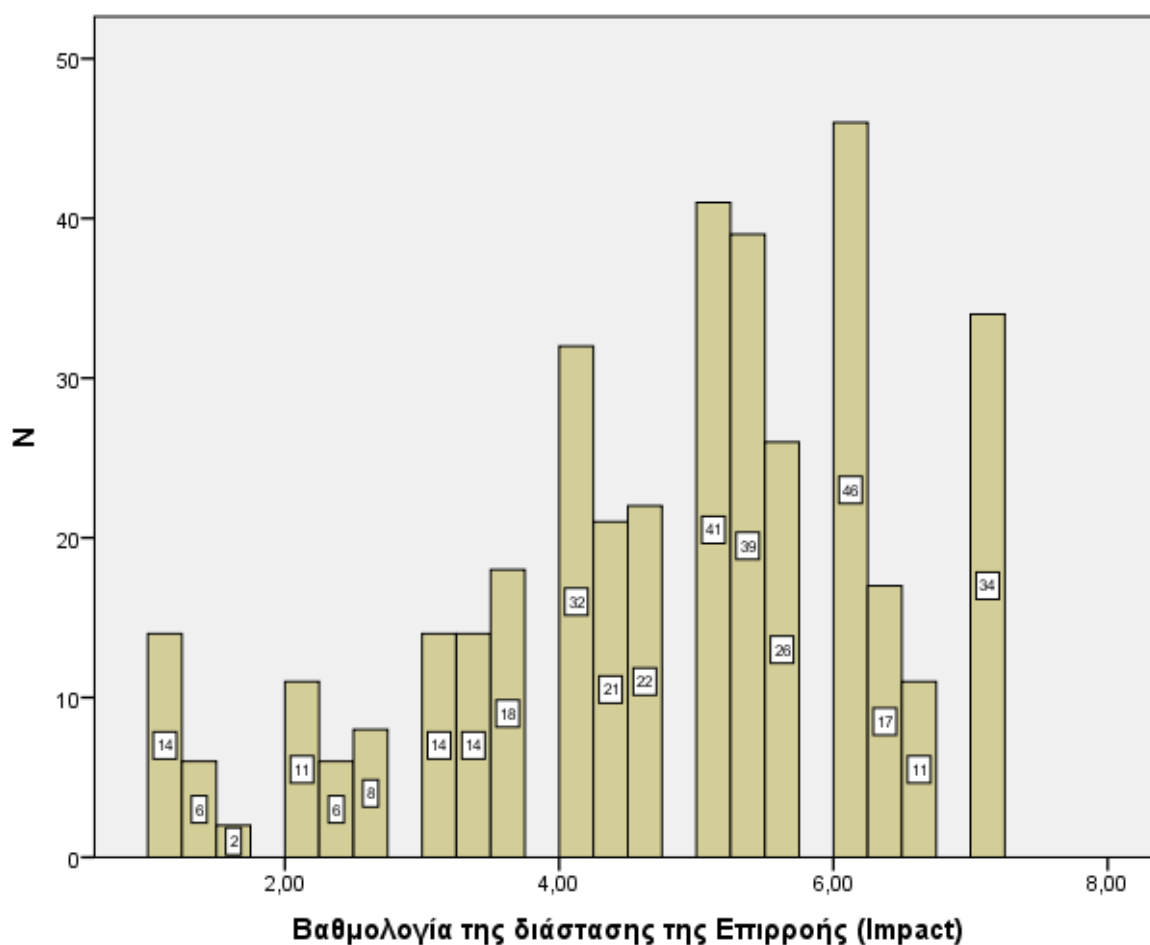
Στον Πίνακα 7 παρουσιάζονται οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην μελέτη αναφορικά με τη διάσταση της Επιρροής (Impact).

Πίνακας 7: Οι απαντήσεις των εργαζομένων αναφορικά με τη διάσταση της Επιρροής (Impact).

Στοιχείο	Απαντήσεις						
	Διαφωνώ 1	2	3	4	5	6	Συμφωνώ 7
1. Έχω σημαντική επίδραση στη λειτουργία του τμήματός μου	21 (5,5)	15 (3,9)	28 (7,3)	61 (16,0)	82 (21,5)	107 (28,0)	68 (17,8)
2. Έχω υψηλό βαθμό ελέγχου σε ό, τι συμβαίνει στο τμήμα μου	27 (7,1)	18 (4,7)	40 (10,5)	70 (18,3)	74 (19,4)	86 (22,5)	67 (17,5)
3. Έχω σημαντική επιρροή σε ό, τι συμβαίνει στο τμήμα μου	32 (8,4)	26 (6,8)	40 (10,5)	69 (18,1)	93 (24,3)	81 (21,2)	41 (10,7)

Οι τιμές εκφράζονται ως απόλυτη συχνότητα N και σχετική συχνότητα (%).

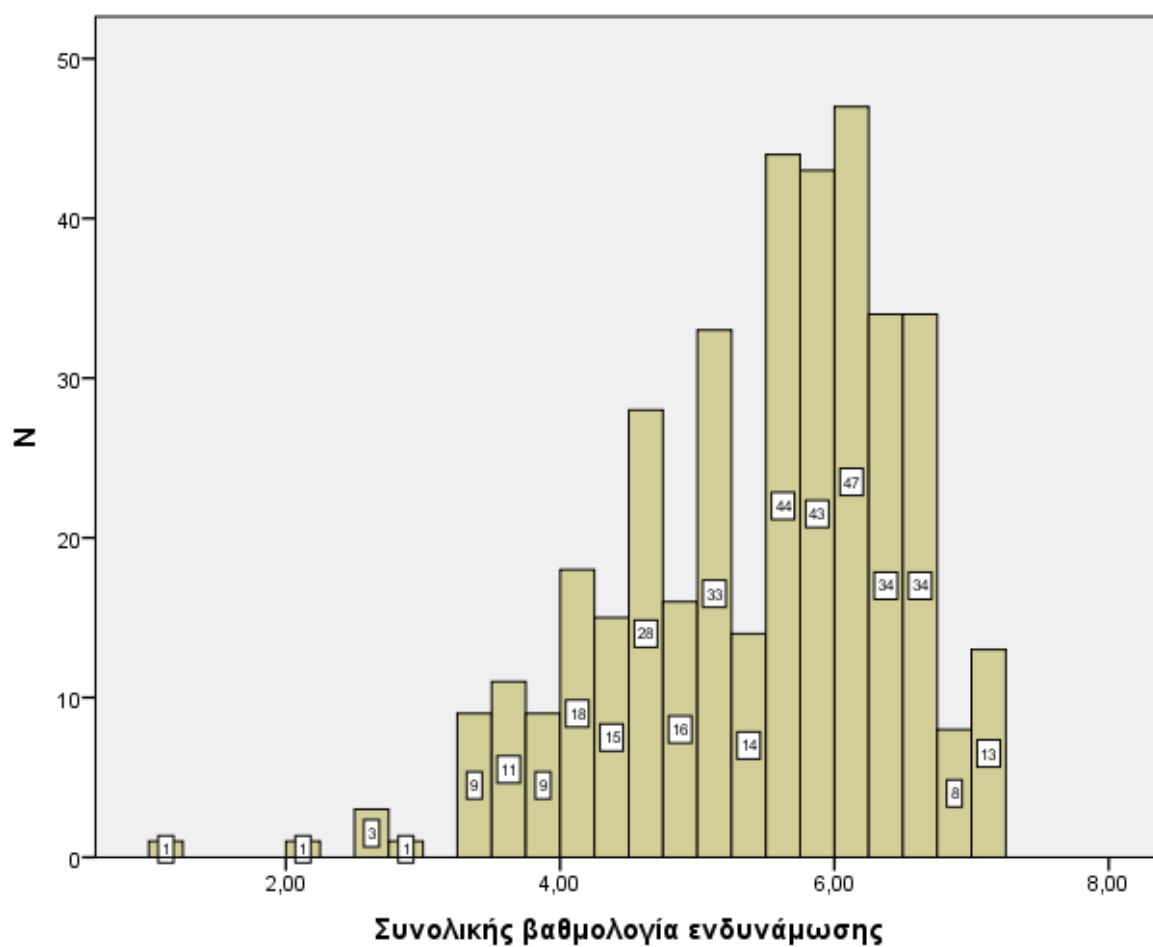
Η μέση βαθμολογία της διάστασης της Επιρροής (Impact) ήταν 4,7, η τυπική απόκλιση ήταν 1,5, η διάμεσος ήταν 5,0, η ελάχιστη τιμή ήταν 1,0 και η μέγιστη τιμή ήταν 7,0 (Γράφημα 17).



Γράφημα 18. Ιστόγραμμα απόλυτων συχνοτήτων της βαθμολογίας της διάστασης της Επιρροής (Impact).

5.4.4.5 Συνολική βαθμολογία ενδυνάμωσης

Η μέση συνολική βαθμολογία ενδυνάμωσης ήταν 5,4, η τυπική απόκλιση ήταν 1,0, η διάμεσος ήταν 5,6, η ελάχιστη τιμή ήταν 1,0 και η μέγιστη τιμή ήταν 7,0 (Γράφημα 18).



Γράφημα 19. Ιστόγραμμα απόλυτων συχνοτήτων της συνολικής βαθμολογίας ενδυνάμωσης.

5.4.5 Απόδοση του εργαζομένου βάσει των συμπεριφορών του που καθορίζονται από τα καθήκοντα που επιβάλλει η θέση του (In-role performance)

Στον Πίνακα 8 παρουσιάζονται οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην μελέτη αναφορικά με την απόδοση του εργαζομένου βάσει των συμπεριφορών του που καθορίζονται από τα καθήκοντα που επιβάλλει η θέση του (In-role performance).

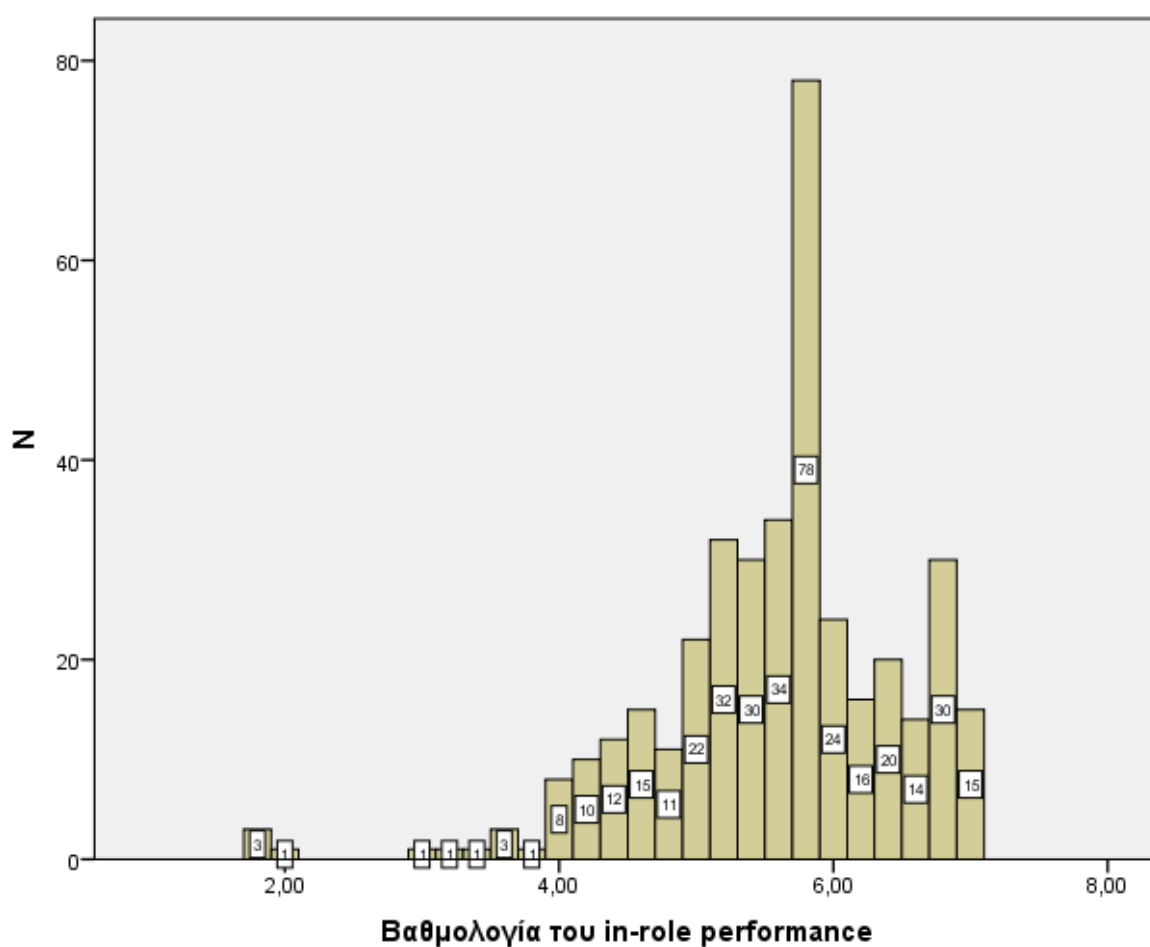
Πίνακας 8: Οι απαντήσεις των εργαζομένων αναφορικά με την Απόδοση του εργαζομένου βάσει των συμπεριφορών του που καθορίζονται από τα καθήκοντα που επιβάλλει η θέση του (In-role performance)

Στοιχείο	Απαντήσεις						
	Διαφωνώ						Συμφωνώ
	1	2	3	4	5	6	7
1. Εκπληρώνω όλα μου τα καθήκοντα/ευθύνες όπως ορίζονται από την περιγραφή της συγκεκριμένης θέσης εργασίας.	3 (0,8)	8 (2,1)	7 (1,8)	22 (5,8)	59 (15,4)	115 (30,1)	168 (44,0)
2. Εκπληρώνω με συνέπεια όλες τις τυπικές απαιτήσεις για ικανοποιητική εργασιακή απόδοση.	4 (1,0)	3 (0,8)	7 (1,8)	25 (6,5)	59 (15,4)	122 (31,9)	162 (42,4)
3. Εκτελώ τα εργασιακά μου καθήκοντα ευσυνείδητα.	2 (0,5)	3 (0,8)	5 (1,3)	16 (4,2)	29 (7,6)	92 (24,1)	235 (61,5)
4. Ολοκληρώνω ικανοποιητικά όλα τα καθήκοντα που μου ανατίθενται.	3 (0,8)	4 (1,0)	5 (1,3)	17 (4,5)	38 (9,9)	136 (35,6)	179 (46,9)
5. Μερικές φορές παραμελώ πτυχές της εργασίας μου που είμαι	99 (25,9)	64 (16,8)	43 (11,3)	41 (10,7)	45 (11,8)	68 (17,8)	22 (5,8)

Στοιχείο	Απαντήσεις						
	Διαφωνώ 1	2	3	4	5	6	Συμφωνώ 7
αναγκασμένος-η να εκτελώ.							

Οι τιμές εκφράζονται ως απόλυτη συχνότητα N και σχετική συχνότητα (%).

Η μέση βαθμολογία του in-role performance ήταν 5,6, η τυπική απόκλιση ήταν 0,9, η διάμεσος ήταν 5,8, η ελάχιστη τιμή ήταν 1,8 και η μέγιστη τιμή ήταν 7,0 (Γράφημα 19).



Γράφημα 20. Ιστόγραμμα απόλυτων συχνοτήτων της βαθμολογίας του in-role performance.

5.4.6 Απόδοση του εργαζομένου βάσει των συμπεριφορών του που καθορίζονται από τα καθήκοντα εκτός της θέσης εργασίας του (Extra-role performance/OCB)

Στον Πίνακα 9 παρουσιάζονται οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην μελέτη αναφορικά με την απόδοση του εργαζομένου βάσει των συμπεριφορών του που καθορίζονται από τα καθήκοντα εκτός της θέσης εργασίας του (Extra-role performance/OCB).

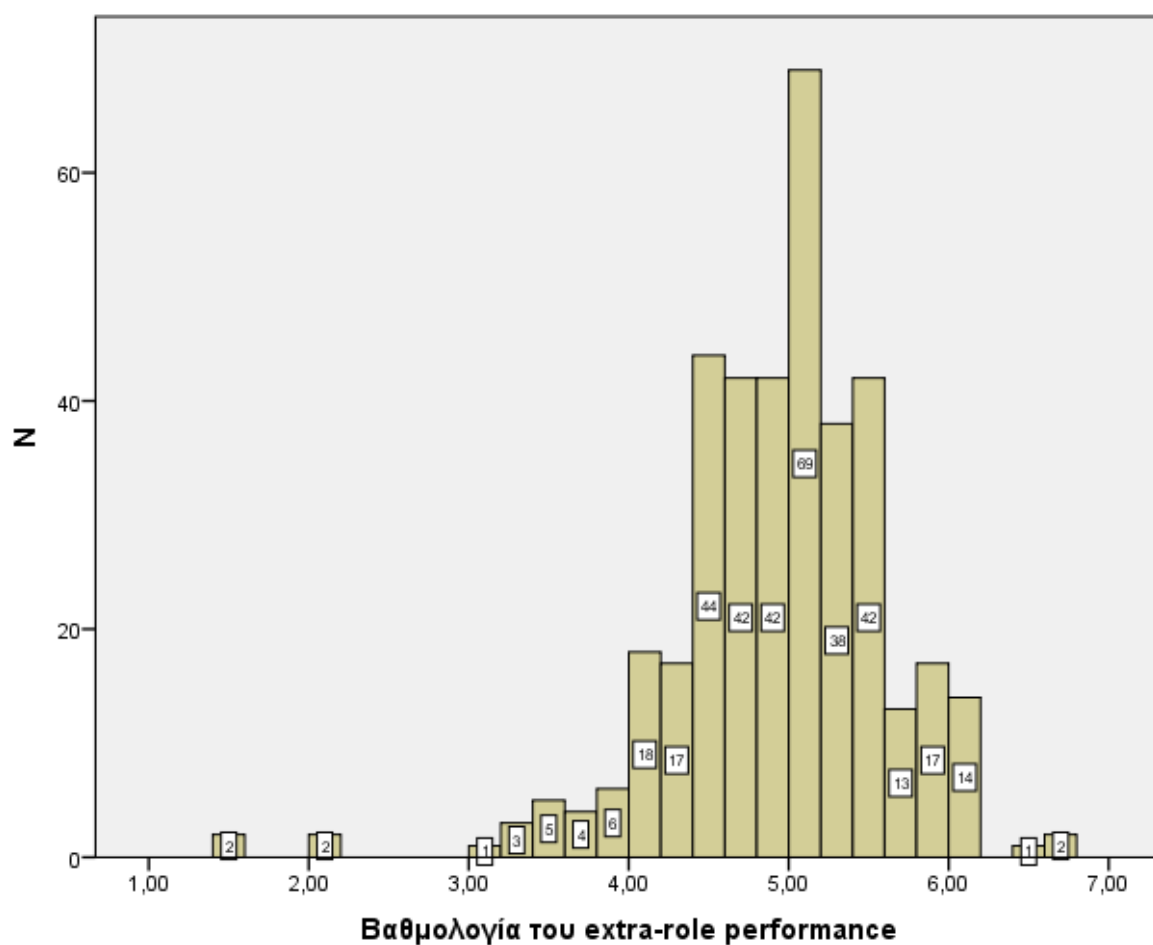
Πίνακας 9: Οι απαντήσεις των εργαζομένων αναφορικά με την απόδοση του εργαζομένου βάσει των συμπεριφορών του που καθορίζονται από τα καθήκοντα εκτός της θέσης εργασίας του (Extra-role performance/OCB).

Στοιχείο	Απαντήσεις						
	Διαφωνώ 1	2	3	4	5	6	Συμφωνώ 7
1. Μερικές φορές, κάνω εκτεταμένα και μη προβλεπόμενα διαλείμματα στην εργασία μου.	138 (36,1)	81 (21,2)	46 (12,0)	61 (16,0)	28 (7,3)	21 (5,5)	7 (1,8)
2. Τηρώ ευλαβικά ανεπίσημους κανόνες του νοσοκομείου που δημιουργήθηκαν για να διατηρήσουν την τάξη/πειθαρχία.	13 (3,4)	20 (5,2)	29 (7,6)	69 (18,1)	67 (17,5)	100 (26,2)	84 (22,0)
3. Πάντα, ενημερώνω εκ των προτέρων, όταν δεν μπορώ να προσέλθω στην εργασία μου.	4 (1,0)	5 (1,3)	15 (3,9)	12 (3,1)	17 (4,5)	59 (15,4)	270 (70,7)
4. Μερικές φορές, ξοδεύω πολύ χρόνο σε προσωπικές τηλεφωνικές συνομιλίες.	201 (52,6)	90 (23,6)	31 (8,1)	24 (6,3)	18 (4,7)	12 (3,1)	6 (1,6)
5. Το ποσοστό παρουσίας/προσέλευσης που επιτυγχάνω στην	23 (6,0)	10 (2,6)	27 (7,1)	49 (12,8)	33 (8,6)	81 (21,2)	159 (41,6)

Στοιχείο	Απαντήσεις						
	Διαφωνώ 1	2	3	4	5	6	Συμφωνώ 7
εργασία μου υπερβαίνει το συνηθισμένο μέσο όρο.							
6. Μερικές φορές, παραπονιέμαι για ασήμαντα ή δευτερεύοντα πράγματα στην εργασία.	107 (28,0)	89 (23,3)	48 (12,6)	56 (14,7)	41 (10,7)	27 (7,1)	14 (3,7)
7. Γενικά, βοηθώ τους συναδέλφους μου που απουσίαζαν από την εργασία τους.	6 (1,6)	9 (2,4)	18 (4,7)	46 (12,0)	61 (16,0)	104 (27,2)	138 (36,1)
8. Δείχνω προσωπικό ενδιαφέρον για την ευημερία των συναδέλφων μου.	6 (1,6)	8 (2,1)	8 (2,1)	48 (12,6)	84 (22,0)	136 (35,6)	92 (24,1)
9. Γενικά, βοηθώ τους συναδέλφους μου που έχουν μεγάλο φόρτο εργασίας.	4 (1,0)	2 (0,5)	8 (2,1)	26 (6,8)	53 (13,9)	136 (35,6)	153 (40,1)
10. Κάνω ότι καλύτερο μπορώ για να βοηθήσω τους νέους συναδέλφους.	3 (0,8)	1 (0,3)	10 (2,6)	18 (4,7)	31 (8,1)	126 (33,0)	193 (50,5)
11. Γενικά, αφιερώνω χρόνο να ακούσω προβλήματα και ανησυχίες των συναδέλφων μου.	4 (1,0)	6 (1,6)	12 (3,1)	38 (9,9)	64 (16,8)	132 (34,6)	126 (33,0)
12. Μεταφέρω πληροφορίες που σχετίζονται με εργασιακά θέματα στους συναδέλφους μου.	13 (3,4)	13 (3,4)	18 (4,7)	41 (10,7)	43 (11,3)	122 (31,9)	132 (34,6)

Οι τιμές εκφράζονται ως απόλυτη συχνότητα N και σχετική συχνότητα (%).

Η μέση βαθμολογία του extra-role performance ήταν 4,9, η τυπική απόκλιση ήταν 0,7, η διάμεσος ήταν 5,0, η ελάχιστη τιμή ήταν 1,5 και η μέγιστη τιμή ήταν 6,75 (Γράφημα 20).



Γράφημα 21. Ιστόγραμμα απόλυτων συχνοτήτων της βαθμολογίας του extra-role performance.

5.4.7 Συσχετίσεις

5.4.7.1 Συσχέτιση Ενδυνάμωσης και Απόδοσης εργαζομένων

Στον Πίνακα 10 παρουσιάζονται οι διμεταβλητές συσχετίσεις ανάμεσα στη βαθμολογία ενδυνάμωσης και των διαστάσεων της και τη βαθμολογία απόδοσης (in-role και OCB/extra-role) των εργαζομένων.

Πίνακας 10: Διμεταβλητές συσχετίσεις ανάμεσα στη βαθμολογία ενδυνάμωσης και των διαστάσεων της και τη βαθμολογία απόδοσης (in-role και OCB/extra-role) των εργαζομένων.

		Νόημα (Meaning)	Ικανότητα (Competence)	Αυτοπροσδιορισμός (Self-determination)	Επιρροή (Impact)	Συνολική βαθμολογία ενδυνάμωσης
In-role performance	Συντελεστής συσχέτισης Pearson	0,353	0,511	0,265	0,221	0,416
	Τιμή p (p value)	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Extra-role performance	Συντελεστής συσχέτισης Pearson	0,252	0,342	0,311	0,258	0,372
	Τιμή p (p value)	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001

Υπάρχει θετική στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στο in-role και OCB/extra-role performance και των τεσσάρων διαστάσεων της ενδυνάμωσης ($0,221 < r < 0,511$, $p = < 0,001$).

5.4.7.2 Συσχέτιση της ποιότητας σχέσης συναλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX) και Απόδοσης εργαζομένων

Στον Πίνακα 11 παρουσιάζονται οι διμεταβλητές συσχετίσεις ανάμεσα στη βαθμολογία της ποιότητας σχέσης συναλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX) και της βαθμολογίας απόδοσης (in-role και OCB/extra-role) των εργαζομένων.

Πίνακας 11: Διμεταβλητές συσχετίσεις ανάμεσα στη βαθμολογία της ποιότητας σχέσης συναλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX) και της βαθμολογίας απόδοσης (in-role και OCB/extra-role) των εργαζομένων.

		Συνολική βαθμολογία ποιότητας σχέσης συναλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX)
In-role performance	Συντελεστής συσχέτισης Pearson	0,155
	Τιμή p (p value)	0,002
Extra-role performance	Συντελεστής συσχέτισης Pearson	0,162
	Τιμή p (p value)	0,001

Υπάρχει θετική στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στο in-role και OCB/extra-role performance και της συνολικής βαθμολογίας ποιότητας της σχέσης συναλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX) ($r=0,155$, $p=0,002$ και $r=0,162$, $p=0,001$, αντίστοιχα).

5.4.7.3 Συσχέτιση Ηγετικού ρόλου και Απόδοσης εργαζομένων

Στον Πίνακα 12 παρουσιάζονται οι διμεταβλητές συσχετίσεις ανάμεσα στη βαθμολογία ανά ηγετικό ρόλο και τη βαθμολογία απόδοσης (in-role και OCB/extra-role) των εργαζομένων.

Πίνακας 12: Διμεταβλητές συσχετίσεις ανάμεσα στη βαθμολογία ανά ηγετικό ρόλο και τη βαθμολογία απόδοσης (in-role και OCB/extra-role) των εργαζομένων.

		Innovator	Broker	Producer	Director	Coordinator	Monitor	Facilitator	Mentor
In-role performance	Συντελεστής συσχέτισης Spearman	0,016	0,034	0,072	0,074	0,076	0,018	0,089	0,044
	Τιμή p (p value)	0,752	0,508	0,158	0,149	0,140	0,732	0,081	0,394
Extra-role performance	Συντελεστής συσχέτισης Spearman	0,103	0,122	0,167	0,115	0,131	0,095	0,118	0,080
	Τιμή p (p value)	0,045	0,017	0,001	0,025	0,010	0,064	0,021	0,118

Δεν βρέθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στο in -role performance και τους ηγετικούς ρόλους ($p>0,05$), ενώ βρέθηκε θετική στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στο OCB/extra-role performance και των ηγετικών ρόλων Innovator, Broker, Producer, Director, Coordinator και Facilitator ($p<0,05$).

5.4.7.4 Εξαρτημένη μεταβλητή: Συνολική βαθμολογία ενδυνάμωσης

Στον Πίνακα 13 παρουσιάζονται οι διμεταβλητές συσχετίσεις ανάμεσα στα δημογραφικά χαρακτηριστικά και τη συνολική βαθμολογία ενδυνάμωσης.

Πίνακας 13: Διμεταβλητές συσχετίσεις ανάμεσα στα δημογραφικά χαρακτηριστικά και τη συνολική βαθμολογία ενδυνάμωσης.

Χαρακτηριστικό	Μέση βαθμολογία ενδυνάμωσης (τυπική απόκλιση)	Τιμή p
Φύλο		0,715 ^α
Άνδρας	5,4 (1,1)	
Γυναίκα	5,4 (1,0)	
Ηλικία^β	0,204 ^β	<0,001^β
Εκπαίδευση		0,397 ^γ
Υποχρεωτική	5,6 (1,2)	

Χαρακτηριστικό	Μέση βαθμολογία ενδυνάμωσης (τυπική απόκλιση)	Τιμή p
Λύκειο	5,4 (1,2)	
Μετα-λυκειακή	5,5 (1,1)	
Πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ	5,3 (1,0)	
Μεταπτυχιακό	5,5 (0,8)	
Ph.D.	5,7 (0,8)	
Συνολική προϋπηρεσία		<0,001^y
Έως 1 έτος	4,6 (0,7)	
1-5 έτη	4,8 (1,1)	
5-10 έτη	5,4 (1,0)	
10-20 έτη	5,4 (1,0)	
>20 έτη	5,7 (0,9)	
Καθεστώς εργασίας		<0,001^y
Μόνιμος υπάλληλος	5,6 (1,0)	
Σύμβαση αορίστου χρόνου	5,3 (1,0)	
Σύμβαση ορισμένου χρόνου	5,0 (1,0)	
Ιδιότητα		<0,001^y
Υπάλληλος	5,4 (1,0)	
Προϊστάμενος-η	5,8 (0,7)	
Διευθυντής-Τμηματάρχης	5,9 (0,8)	
Ειδικότητα Προσωπικού		0,098^y
Νοσηλευτικό	5,5 (0,9)	
Ιατρικό	5,3 (1,0)	
Διοικητικό	5,3 (1,1)	
Τεχνικό	6,1 (0,4)	
Υποστηρικτικό και λοιπές ειδικότητες	5,4 (1,3)	
Εργάζεστε σε βάρδιες ή μη;		0,686^y
Ώρες γραφείου	5,4 (1,0)	
Βάρδιες	5,5 (0,9)	

Χαρακτηριστικό	Μέση βαθμολογία ενδυνάμωσης (τυπική απόκλιση)	Τιμή p
Ευέλικτο ωράριο	5,3 (1,1)	
Οικογενειακή κατάσταση		0,002^γ
Έγγαμος-η	5,5 (1,0)	
Άγαμος-η	5,1 (1,1)	
Διαζευγμένος-η	5,8 (1,1)	
Χήρος-α	6,4 (0,1)	
Έχετε παιδιά;		0,002^γ
Όχι, κανένα	5,2 (1,1)	
Ναι, ένα(1)	5,5 (0,9)	
Δύο(2)	5,6 (0,9)	
Τρία(3)	5,4 (1,1)	
Τέσσερα ή περισσότερα (>4)	4,7 (0,9)	
Σύνολο μηνιαίων καθαρών αποδοχών(€)		0,048^γ
Έως € 500	5,5 (1,3)	
501-800	5,5 (1,2)	
801-1200	5,3 (1,0)	
1201-1600	5,6 (0,8)	
1601-2000	5,6 (0,8)	
2001-2750	6,2 (0,4)	

Οι τιμές εκφράζονται ως μέση τιμή (τυπική απόκλιση) εκτός και εάν δηλώνεται διαφορετικά.

^α Έλεγχος t.

^β Συντελεστής συσχέτισης του Pearson.

^γ Ανάλυση διασποράς μιας κατεύθυνσης.

Έπειτα από τη διμεταβλητή ανάλυση προέκυψε στατιστική σχέση στο επίπεδο του 0,20 ($p < 0,20$) μεταξύ της συνολικής βαθμολογία ενδυνάμωσης και 8 ανεξάρτητων μεταβλητών: της ηλικίας, των ετών συνολικής προϋπηρεσίας, του καθεστώτος εργασίας, της ιδιότητας, της ειδικότητας του προσωπικού, της

οικογενειακής κατάστασης, της ύπαρξης και του αριθμού των παιδιών και του συνόλου των μηνιαίων καθαρών αποδοχών. Για τον λόγο αυτόν, εφαρμόστηκε πολυμεταβλητή γραμμική παλινδρόμηση, τα αποτελέσματα της οποίας παρουσιάζονται στον Πίνακα 14.

Πίνακας 14: Πολυμεταβλητή γραμμική παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή τη συνολική βαθμολογία ενδυνάμωσης.

	Συντελεστής b	95% διάστημα εμπιστοσύνης για τον b	Τιμή p
Συνολική προϋπηρεσία	0,229	0,136 έως 0,322	<0,001

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της πολυμεταβλητής γραμμικής παλινδρόμησης, προκύπτουν τα εξής:

- Οι εργαζόμενοι με τα περισσότερα έτη συνολικής προϋπηρεσίας είχαν μεγαλύτερη συνολική βαθμολογία ενδυνάμωσης σε σχέση με τους εργαζόμενους με τα λιγότερα έτη συνολικής προϋπηρεσίας.

Το παραπάνω υπόδειγμα ερμηνεύει το 7,6% της μεταβλητότητας της συνολικής βαθμολογίας ενδυνάμωσης.

5.4.7.5 Εξαρτημένη μεταβλητή: Βαθμολογία απόδοσης του εργαζομένου βάσει των συμπεριφορών του που καθορίζονται από τα καθήκοντα που επιβάλλει η θέση του (In-role performance)

Στον Πίνακα 15 παρουσιάζονται οι διμεταβλητές συσχετίσεις ανάμεσα στα δημογραφικά χαρακτηριστικά και τη βαθμολογία απόδοσης του εργαζομένου βάσει των συμπεριφορών του που καθορίζονται από τα καθήκοντα που επιβάλλει η θέση του (In-role performance).

Πίνακας 15: Διμεταβλητές συσχετίσεις ανάμεσα στα δημογραφικά χαρακτηριστικά και τη βαθμολογία απόδοσης του εργαζομένου βάσει των συμπεριφορών του που καθορίζονται από τα καθήκοντα που επιβάλλει η θέση του (In-role performance).

Χαρακτηριστικό	Μέση βαθμολογία απόδοσης του εργαζομένου βάσει των συμπεριφορών του που καθορίζονται από τα καθήκοντα που επιβάλλει η θέση του (In-role performance) (τυπική απόκλιση)	Τιμή p
Φύλο		0,791 ^α
Άνδρας	5,6 (0,8)	
Γυναίκα	5,6 (0,9)	
Ηλικία^β	0,148 ^β	0,004^β
Εκπαίδευση		0,520 ^γ
Υποχρεωτική	5,4 (0,8)	
Λύκειο	5,6 (1,0)	
Μετα-λυκειακή	5,7 (0,8)	
Πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ	5,5 (0,8)	
Μεταπτυχιακό	5,5 (1,0)	
Ph.D.	5,9 (0,7)	
Συνολική προϋπηρεσία		<0,001^γ
Έως 1 έτος	4,8 (0,7)	
1-5 έτη	5,2 (1,0)	
5-10 έτη	5,6 (0,9)	
10-20 έτη	5,6 (0,8)	
>20 έτη	5,7 (0,8)	
Καθεστώς εργασίας		0,070^γ
Μόνιμος υπάλληλος	5,7 (0,9)	
Σύμβαση αορίστου χρόνου	5,4 (1,1)	
Σύμβαση ορισμένου χρόνου	5,5 (0,8)	
Ιδιότητα		0,179^γ
Υπάλληλος	5,6 (0,9)	
Προϊστάμενος-η	5,8 (0,8)	
Διευθυντής-Τμηματάρχης	5,8 (0,7)	
Ειδικότητα Προσωπικού		0,851 ^γ

Χαρακτηριστικό	Μέση βαθμολογία απόδοσης του εργαζομένου βάσει των συμπεριφορών του που καθορίζονται από τα καθήκοντα που επιβάλλει η θέση του (In-role performance) (τυπική απόκλιση)	Τιμή p
Νοσηλευτικό	5,6 (0,9)	
Ιατρικό	5,5 (0,9)	
Διοικητικό	5,5 (1,0)	
Τεχνικό	5,7 (0,7)	
Υποστηρικτικό και λοιπές ειδικότητες	5,6 (0,8)	
Εργάζεστε σε βάρδιες ή μη;		0,679^y
Ώρες γραφείου	5,6 (0,9)	
Βάρδιες	5,6 (0,8)	
Ευέλικτο ωράριο	5,5 (1,0)	
Οικογενειακή κατάσταση		0,024^y
Έγγαμος-η	5,6 (0,8)	
Άγαμος-η	5,4 (1,0)	
Διαζευγμένος-η	5,8 (0,9)	
Χήρος-α	5,8 (0,0)	
Έχετε παιδιά;		0,016^y
Όχι, κανένα	5,4 (0,9)	
Ναι, ένα(1)	5,8 (0,7)	
Δύο(2)	5,7 (0,9)	
Τρία(3)	5,5 (1,0)	
Τέσσερα ή περισσότερα (>4)	5,4 (0,3)	
Σύνολο μηνιαίων καθαρών αποδοχών(€)		0,666^y
Έως € 500	5,5 (0,9)	
501-800	5,5 (1,0)	
801-1200	5,5 (0,9)	
1201-1600	5,7 (0,8)	
1601-2000	5,7 (0,8)	

Χαρακτηριστικό	Μέση βαθμολογία απόδοσης του εργαζομένου βάσει των συμπεριφορών του που καθορίζονται από τα καθήκοντα που επιβάλλει η θέση του (In-role performance) (τυπική απόκλιση)	Τιμή p
2001-2750	5,8 (0,4)	

Οι τιμές εκφράζονται ως μέση τιμή (τυπική απόκλιση) εκτός και εάν δηλώνεται διαφορετικά.

^α Έλεγχος t.

^β Συντελεστής συσχέτισης του Pearson.

^γ Ανάλυση διασποράς μιας κατεύθυνσης.

Έπειτα από τη διμεταβλητή ανάλυση προέκυψε στατιστική σχέση στο επίπεδο του 0,20 ($p < 0,20$) μεταξύ της βαθμολογίας απόδοσης του εργαζομένου βάσει των συμπεριφορών του που καθορίζονται από τα καθήκοντα που επιβάλλει η θέση του (In-role performance) και 6 ανεξάρτητων μεταβλητών: της ηλικίας, των ετών συνολικής προϋπηρεσίας, του καθεστώτος εργασίας, της ιδιότητας, της οικογενειακής κατάστασης και της ύπαρξης και του αριθμού των παιδιών. Για τον λόγο αυτόν, εφαρμόστηκε πολυμεταβλητή γραμμική παλινδρόμηση, τα αποτελέσματα της οποίας παρουσιάζονται στον Πίνακα 16.

Πίνακας 16: Πολυμεταβλητή γραμμική παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή τη βαθμολογία απόδοσης του εργαζομένου βάσει των συμπεριφορών του που καθορίζονται από τα καθήκοντα που επιβάλλει η θέση του (In-role performance).

	Συντελεστής b	95% διάστημα εμπιστοσύνης για τον b	Τιμή p
Συνολική προϋπηρεσία	0,169	0,089 έως 0,248	<0,001

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της πολυμεταβλητής γραμμικής παλινδρόμησης, προκύπτουν τα εξής:

- Οι εργαζόμενοι με τα περισσότερα έτη συνολικής προϋπηρεσίας είχαν μεγαλύτερη βαθμολογία απόδοσης του εργαζομένου βάσει των συμπεριφορών του που καθορίζονται από τα καθήκοντα που επιβάλλει

η θέση του (In-role performance) σε σχέση με τους εργαζόμενους με τα λιγότερα έτη συνολικής προϋπηρεσίας.

Το παραπάνω υπόδειγμα ερμηνεύει το 4,1% της μεταβλητότητας της βαθμολογίας απόδοσης του εργαζομένου βάσει των συμπεριφορών του που καθορίζονται από τα καθήκοντα που επιβάλλει η θέση του (In-role performance).

5.4.7.6 Εξαρτημένη μεταβλητή: Βαθμολογία απόδοσης του εργαζομένου βάσει των συμπεριφορών του που καθορίζονται από τα καθήκοντα εκτός της θέσης εργασίας του (OCB/Extra-role performance)

Στον Πίνακα 17 παρουσιάζονται οι διμεταβλητές συσχετίσεις ανάμεσα στα δημογραφικά χαρακτηριστικά και τη βαθμολογία απόδοσης του εργαζομένου βάσει των συμπεριφορών του που καθορίζονται από τα καθήκοντα εκτός της θέσης εργασίας του (OCB/Extra-role performance).

Πίνακας 17: Διμεταβλητές συσχετίσεις ανάμεσα στα δημογραφικά χαρακτηριστικά και τη βαθμολογία απόδοσης του εργαζομένου βάσει των συμπεριφορών του που καθορίζονται από τα καθήκοντα εκτός της θέσης εργασίας του (OCB/Extra-role performance).

Χαρακτηριστικό	Μέση βαθμολογία απόδοσης του εργαζομένου βάσει των συμπεριφορών του που καθορίζονται από τα καθήκοντα εκτός της θέσης εργασίας του (Extra-role performance/OCB) (τυπική απόκλιση)	Τιμή p
Φύλο		0,048^α
Άνδρας	5,0 (0,6)	
Γυναίκα	4,9 (0,7)	
Ηλικία^β	0,032 ^β	0,532 ^β
Εκπαίδευση		0,858 ^γ
Υποχρεωτική	5,0 (0,8)	

Χαρακτηριστικό	Μέση βαθμολογία απόδοσης του εργαζομένου βάσει των συμπεριφορών του που καθορίζονται από τα καθήκοντα εκτός της θέσης εργασίας του (Extra-role performance/OCB) (τυπική απόκλιση)	Τιμή p
Λύκειο	4,9 (0,8)	
Μετα-λυκειακή	5,0 (0,6)	
Πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ	4,9 (0,6)	
Μεταπτυχιακό	4,9 (0,7)	
Ph.D.	5,0 (0,5)	
Συνολική προϋπηρεσία		0,439 ^y
Έως 1 έτος	5,0 (0,5)	
1-5 έτη	4,8 (0,9)	
5-10 έτη	5,0 (0,7)	
10-20 έτη	4,9 (0,6)	
>20 έτη	5,0 (0,7)	
Καθεστώς εργασίας		0,109^y
Μόνιμος υπάλληλος	5,0 (0,6)	
Σύμβαση αορίστου χρόνου	4,7 (0,8)	
Σύμβαση ορισμένου χρόνου	5,0 (0,7)	
Ιδιότητα		0,674 ^y
Υπάλληλος	4,9 (0,7)	
Προϊστάμενος-η	5,0 (0,7)	
Διευθυντής-Τμηματάρχης	5,1 (0,4)	
Ειδικότητα Προσωπικού		0,483 ^y
Νοσηλευτικό	4,9 (0,6)	
Ιατρικό	4,9 (0,7)	
Διοικητικό	5,0 (0,7)	
Τεχνικό	5,2 (0,6)	
Υποστηρικτικό και λοιπές ειδικότητες	5,0 (0,6)	

Χαρακτηριστικό	Μέση βαθμολογία απόδοσης του εργαζομένου βάσει των συμπεριφορών του που καθορίζονται από τα καθήκοντα εκτός της θέσης εργασίας του (Extra-role performance/OCB) (τυπική απόκλιση)	Τιμή ρ
Εργάζεστε σε βάρδιες ή μη;		0,953 ^γ
Ώρες γραφείου	4,9 (0,7)	
Βάρδιες	4,9 (0,6)	
Ευέλικτο ωράριο	4,9 (0,7)	
Οικογενειακή κατάσταση		0,636 ^γ
Έγγαμος-η	5,0 (0,7)	
Άγαμος-η	4,9 (0,7)	
Διαζευγμένος-η	4,9 (0,8)	
Χήρος-α	5,3 (0,3)	
Έχετε παιδιά;		0,149^γ
Όχι, κανένα	4,9 (0,7)	
Ναι, ένα(1)	5,0 (0,7)	
Δύο(2)	5,0 (0,6)	
Τρία(3)	4,7 (0,9)	
Τέσσερα ή περισσότερα (>4)	4,9 (1,2)	
Σύνολο μηνιαίων καθαρών αποδοχών(€)		0,416 ^γ
Έως € 500	5,1 (0,8)	
501-800	5,0 (0,7)	
801-1200	4,9 (0,7)	
1201-1600	4,9 (0,5)	
1601-2000	4,8 (1,0)	
2001-2750	5,2 (0,3)	

Οι τιμές εκφράζονται ως μέση τιμή (τυπική απόκλιση) εκτός και εάν δηλώνεται διαφορετικά.

^α Έλεγχος t.

^β Συντελεστής συσχέτισης του Pearson.

^Υ Ανάλυση διασποράς μιας κατεύθυνσης.

Έπειτα από τη διμεταβλητή ανάλυση δεν προέκυψε στατιστικά σημαντική σχέση στο επίπεδο του 0,05 ($p < 0,05$) μεταξύ της βαθμολογίας απόδοσης του εργαζομένου βάσει των συμπεριφορών του που καθορίζονται από τα καθήκοντα εκτός της θέσης εργασίας του (OCB/Extra-role performance) και των δημογραφικών χαρακτηριστικών (ανεξάρτητων μεταβλητών).

5.5 Δεοντολογικά ζητήματα

Για τη διεξαγωγή της συγκεκριμένης έρευνας έχουν εξασφαλιστεί οι απαραίτητες άδειες για τη συλλογή των δεδομένων από τους αρμόδιους φορείς, ενώ η συναίνεση των συμμετεχόντων εξασφαλίστηκε με την προφορική ενημέρωσή τους αναφορικά με το σκοπό και το περιεχόμενο της έρευνας. Επίσης, ενημερώθηκαν για τον εθελοντικό χαρακτήρα της συμμετοχής τους στην έρευνα και τη διατήρηση της ανωνυμίας τους.

5.6 Περιορισμοί μελέτης

Ο κύριος περιορισμός της παρούσας έρευνας είναι ότι η συλλογή των δεδομένων (382 εργαζόμενοι) έγινε με ερωτηματολόγια που μοιράστηκαν μόνο σε ένα νοσοκομείο συνεπώς τα αποτελέσματα μπορεί να αντανakλούν τα συγκεκριμένα ιδιοσυγκρασιακά χαρακτηριστικά του συγκεκριμένου νοσοκομείου. Σύμφωνα με τον Yukl (1998, 2009 σελίδα 87) τα περισσότερα ερωτηματολόγια ηγεσίας αποτελούνται από κλειστού τύπου απαντήσεις που απαιτεί από τους συμμετέχοντες να σκεφτούν και να απαντήσουν πόσο συχνά ή πόσο πολύ εκδήλωσε κάποιος ηγέτης τη συμπεριφορά που περιγράφεται στην κλίμακα. Αυτό όμως είναι δύσκολο να συμβεί καθώς οι συμμετέχοντες ίσως δεν παρατήρησαν τη συμπεριφορά όταν εκδηλώθηκε ή δεν μπορούν να θυμηθούν πόσες φορές εμφανίστηκε τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Ένας άλλος σημαντικός περιορισμός είναι ότι οι συμμετέχοντες μπορεί να είναι προκατειλημμένοι, δηλαδή να δίνουν παρόμοιες απαντήσεις σε όλες τις κλίμακες γιατί συμπαθούν ή αντιπαθούν τον ηγέτη (προϊστάμενο) ή να του

αποδίδουν μία επιθυμητή συμπεριφορά την οποία στην ουσία δεν έχουν παρατηρήσει γιατί τον θεωρούν αποτελεσματικό ηγέτη. Επίσης, οι απαντήσεις μπορεί να επηρεαστούν από συμπεριφορές ή καταστάσεις, οι οποίες λαμβάνουν χώρα τη συγκεκριμένη στιγμή που συμπληρώνεται το ερωτηματολόγιο. Επίσης, κάτι που πρέπει να σημειωθεί είναι ότι η βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε είναι περιορισμένη μόνο σε αγγλικά και ελληνικά άρθρα.

6. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΣΥΖΗΤΗΣΗ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στην παρούσα μελέτη βρέθηκε ότι η ενδυνάμωση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι επηρεάζει την εργασιακή τους απόδοση θετικά. Τα ενδυναμωμένα άτομα αισθάνονται ότι η εργασία τους έχει προσωπικό νόημα για αυτά αφού συμπλέει με τις αντιλήψεις και τα ιδανικά τους. Επίσης, αισθάνονται ότι έχουν αυτονομία και ότι μπορούν να επηρεάσουν το αποτέλεσμα της εργασίας τους. Τα προαναφερθέντα αυξάνουν την απόδοσή τους και τη δέσμευσή τους προς τον οργανισμό με αποτέλεσμα να επιδεικνύουν ευσυνειδησία, συνεργασία, φιλότιμη συμπεριφορά και αλtruισμό προς τους άλλους εργαζόμενους, επιπρόσθετα των υποχρεώσεων του προκαθορισμένου εργασιακού τους ρόλου. Το παραπάνω αποτέλεσμα της μελέτης επιβεβαιώνεται από πολλές έρευνες. Ο Niehoff et al (2001) υποστηρίζουν ότι όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ενδυναμωμένοι συνειδητοποιούν το νόημα της εργασίας τους και νιώθουν ότι μπορούν να ολοκληρώσουν την εργασία τους λαμβάνοντας τις δικές τους αποφάσεις. Αυτό επηρεάζει τον οργανισμό και στη συνέχεια ενισχύει την ικανότητα των εργαζομένων να έχουν αυξημένη εργασιακή απόδοση γι' αυτό η ψυχολογική ενδυνάμωση και η ψυχολογική απόδοση σχετίζονται θετικά. Σύμφωνα με τους Thomas και Velthouse (1990) και την Spreitzer (1995, 1996) οι εργαζόμενοι που νιώθουν ενδυνάμωση είναι πολύ πιο πιθανό να έχουν ενεργό προσανατολισμό γύρω από την εργασία και την απόδοσή τους πάνω και πέρα από τα προ-καθορισμένα καθήκοντά τους. Σύμφωνα με τον Bandura (1997) η ικανότητα και η επιρροή ως διαστάσεις της ενδυνάμωσης ενισχύουν τις συμπεριφορές απόδοσης OCB γιατί οι εργαζόμενοι αισθάνονται ικανοί, αν προσπαθήσουν να επιτύχουν θετικά αποτελέσματα στον εργασιακό τους τομέα. Τα αποτελέσματα μιας μετά-αναλυτικής ανασκόπησης του Seibert et al (2011) σχετικά με τα προαπαιτούμενα και τις επιπτώσεις της ψυχολογικής ενδυνάμωσης στους οργανισμούς έδειξαν ότι η ψυχολογική ενδυνάμωση σχετίζεται θετικά με την in-role απόδοση, τις συμπεριφορές απόδοσης OCB και την καινοτομία στην εργασία. Πολλοί ερευνητές διαπίστωσαν σχετικά με την ενδυνάμωση να δείχνει ότι σχετίζεται θετικά με την απόδοση των εργαζομένων (Fernandez and Moldogaziev 2011, 2013, Nielsen and Pedersen 2003, Spreitzer et al 1997, Thomas and Tymon 1994).

Οι ψυχολογικά ενδυναμωμένοι εργαζόμενοι βλέπουν τους εαυτούς τους ως ικανούς να επηρεάσουν το εργασιακό τους περιβάλλον με τρόπο που να έχει νόημα για αυτούς με αποτέλεσμα να είναι υπεύθυνοι και καινοτόμοι στην εργασία τους. Η ενδυνάμωση έτσι μπορεί να εκδηλωθεί τόσο μέσα από συμπεριφορές απόδοσης in-role (Bartram and Casimir 2007, Liden et al 2000) όσο και μέσα από συμπεριφορές απόδοσης OCB (Menon 2001, Alge et al 2006).

Αυτή η έρευνα προσέγγισε την ενδυνάμωση σαν ένα εσωτερικό βίωμα των εργαζομένων και κατέγραψε τον βαθμό ενδυνάμωσής τους. Περαιτέρω έρευνα θα μπορούσε να ασχοληθεί με εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν την ενδυνάμωση και συνεπώς την απόδοση των εργαζομένων. Σύμφωνα με τους Avram και Priescu (2012), στις υπηρεσίες φροντίδας υγείας οι εργαζόμενοι αισθάνονται ικανοποιημένοι από το περιεχόμενο της εργασίας τους, έχουν μεγαλύτερη οργανωσιακή δέσμευση και βιώνουν λιγότερη εργασιακή εξάντληση όταν ο οργανισμός τους προσφέρει πρόσβαση σε πληροφόρηση και πηγές, εργασιακή υποστήριξη και ευκαιρίες για ανάπτυξη και εξέλιξη. Συνεπώς, η αναγνώριση και απομάκρυνση των εξωτερικών παραγόντων που είναι τροχοπέδη στη δημιουργία ενός ενδυναμωτικού, οργανωσιακού περιβάλλοντος θα μπορούσε να αποτελέσει ευκαιρία για περαιτέρω έρευνα. Σύμφωνα με τους Pitariu και Chraif (2009), οι ιδιαίτερες συνθήκες οι οποίες αφορούν την φροντίδα υγείας καθιστούν αναγκαίο να εφαρμοστεί έρευνα και προγράμματα οργανωσιακής ανάπτυξης ώστε να αυξηθεί το επίπεδο ευημερίας του εργασιακού χώρου. Σύμφωνα με τον Lashley (2001) “οι οργανισμοί που υιοθετούν τη διαδικασία της ενδυνάμωσης θα αποτελέσουν σταδιακά τον κανόνα, ενώ παραδοσιακοί οργανισμοί χωρίς ενδυνάμωση θα συρρικνωθούν κάτω από το βάρος της ανταγωνιστικής πίεσης και της ανελαστικότητάς τους”.

Επιπλέον, στην παρούσα μελέτη βρέθηκε ότι η υψηλής ποιότητας σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ προϊσταμένου και των άμεσα υφιστάμενων του φαίνεται να επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων και άρα την εργασιακή τους συμπεριφορά τόσο στα προκαθορισμένα εργασιακά τους καθήκοντα όσο και σε αυτά εκτός του εργασιακού τους ρόλου. Αυτό σημαίνει ότι όταν οι προϊστάμενοι αναπτύσσουν μία σχέση εμπιστοσύνης και σεβασμού με τους άμεσα υφιστάμενους του, αυτό οδηγεί σε καλύτερη επικοινωνία,

συναισθηματική υποστήριξη και αφοσίωση προς τον προϊστάμενο, με συνέπεια οι εργαζόμενοι να επιδεικνύουν φιλοτιμία, ευσυνειδησία πέρα του τυπικού εργασιακού συμβολαίου. Το παραπάνω αποτέλεσμα της μελέτης επιβεβαιώνεται από διάφορες έρευνες. Οι Wat και Shaffer (2005) στην έρευνά τους βρήκαν ότι οι ενδυναμωμένοι εργαζόμενοι που έχουν αναπτύξει μία υψηλής ποιότητας σχέση συναλλαγής με τον προϊστάμενό τους είναι πολύ πιθανό να αναπτύξουν συμπεριφορές OCB. Ο Organ (1988) υποστήριξε ότι ο πιο πιθανός τρόπος για τους εργαζόμενους να αποδείξουν την αφοσίωσή τους μέσα από μια υψηλής ποιότητας σχέση LMX είναι να ανταποδώσουν με συμπεριφορές απόδοσης OCB. Οι Hui et al (2008) σε μία έρευνα που έγινε στην Κίνα σε εργοστάσια βρήκαν ότι οι εργαζόμενοι έχουν υψηλότερα επίπεδα συμπεριφοράς OCB (extra-role) όταν έχουν αναπτύξει μία υψηλής ποιότητας σχέση (LMX) με τον προϊστάμενό τους. Έχει βρεθεί θετική συσχέτιση μεταξύ του LMX και των συμπεριφορών απόδοσης OCB στα αποτελέσματα πολλών πρόσφατων ερευνών (Connel 2005, Chen et al 2008, Wang, Chu and Ni 2010, Katrinli et al 2011). Υψηλής ποιότητας σχέσεις LMX χαρακτηρίζονται από υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης, υποστήριξης και αλληλεπίδρασης, αυτά σχετίζονται με αυξημένα επίπεδα πρόσβασης σε πληροφορίες, επικοινωνία και ανταμοιβές (Dienesch and Liden 1986) με συνέπεια αυξημένα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και αυξημένη απόδοση in-role και OCB, όπως και με μειωμένα επίπεδα αποχωρήσεων από την εργασία (Gerstner and Day 1997). Τα αποτελέσματα της μετά-αναλυτικής έρευνας των Gerstner and Day (1997) οι οποίοι υποστήριξαν ότι το LMX σχετίζεται θετικά με τις συμπεριφορές in-role και τις συμπεριφορές απόδοσης OCB. Πιο συγκεκριμένα οι Gerstner και Day (1997) εξήγησαν ότι οι προϊστάμενοι έχουν την τάση να αξιολογούν έναν υφιστάμενο με μεγαλύτερη επιείκεια εξαιτίας της ύπαρξης μιας υψηλής ποιοτικής σχέσης LMX ή να διαμορφώνουν ανάλογα θετικές ή αρνητικές προσδοκίες για έναν εργαζόμενο το οποίο επηρεάζει ουσιαστικά την απόδοση του εργαζομένου. Στη μετά αναλυτική ανασκόπηση που έκαναν οι Ilies et al (2007) εξετάζοντας τη σχέση μεταξύ LMX και συμπεριφορών απόδοσης OCB απέδειξαν ότι υπάρχει μία ισχυρή θετική σχέση μεταξύ των δύο αυτών παραγόντων. Σε μία μικρής κλίμακας μετά ανάλυση βασιζόμενοι σε 18 προγενέστερες έρευνες οι Hackett et al (2003) ανέφεραν μία συσχέτιση μεταξύ του LMX και των συμπεριφορών απόδοσης OCB. Σε μία μετά-ανάλυση του

Rockstuhl et al (2012), η οποία συμπεριέλαβε 253 έρευνες από 23 διαφορετικές χώρες σχετικά με τη συσχέτιση του LMX μεταξύ δύο διαφορετικών συνθέσεων κουλτούρας της δυτικής και της Ασιατικής αποδείχθηκε ότι το LMX σχετίζεται θετικά με αυξημένη συμπεριφορά απόδοσης OCB, εργασιακή ικανοποίηση, αίσθημα δικαιοσύνης και εμπιστοσύνης στον ηγέτη και μείωση της τάσης αποχώρησης από την εργασία περισσότερο με τη δυτική κουλτούρα, παρά με την ανατολική κουλτούρα. Την ίδια χρονική περίοδο μία μετά-ανάλυση των Dulebohn et al (2012) επίσης έδειξαν ότι το LMX σχετίζεται με σημαντικά αποτελέσματα συμπεριφοράς στην εργασία όπως είναι η in-role συμπεριφορές απόδοσης με θετικά αποτελέσματα στις στάσεις των εργαζομένων όπως η εργασιακή ικανοποίηση και με αποτελέσματα στην αντίληψη των εργαζομένων όπως το αίσθημα δικαιοσύνης. Το μοντέλο LMX φαίνεται να προβάλλει μία διαφορετική οπτική κατά την οποία κάθε προϊστάμενος/υφιστάμενος αποτελεί μια ατομική δυάδα που διαμορφώνει ανάλογα τη μεταξύ τους σχέση. Σύμφωνα με το LMX η ποιότητα αυτής της δυαδικής σχέσης μπορεί να προβλέψει τα αποτελέσματα στη συμπεριφορά και στις στάσεις σε ατομικό, ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο (Gerstner and Day 1997), καθώς έρευνες σχετικά με το LMX έχουν οδηγήσει τους ερευνητές στο συμπέρασμα ότι αυτή η σχέση είναι μία από τις πιο σπουδαίες που αναπτύσσει ένας εργαζόμενος (Liden, Sparrowe and Wayne 1997) και πιθανώς είναι ένας από τους πιο σημαντικούς δείκτες πρόγνωσης των αποτελεσμάτων του εργασιακού πλαισίου (Manzoni and Barsoux 2002).

Η ποιότητα σχέσης LMX και η ενδυνάμωση έχουν αποδειχτεί από προϋπάρχουσες μελέτες ότι σχετίζονται με θετικά αποτελέσματα στον εργασιακό χώρο, όπως το in-role απόδοση, οι συμπεριφορές απόδοσης OCB, η εργασιακή ικανοποίηση και η μείωση της τάσης αποχώρησης από την εργασία (Harris K. Et al 2009, Aryee and Chen 2006, Gerstner and Day 1997, Graen and Uhl-Bien 1995, Schriesheim et al 1999, Spreitzer et al 1997). Οι συμπεριφορές OCB είναι ένας δείκτης για την αξιολόγηση της εργασιακής απόδοσης (MacKenzie et al 1991) και μελέτες επιβεβαιώνουν ότι οι συμπεριφορές OCB είναι χαρακτηριστικό της καλής εργασιακής απόδοσης (Podsakoff and MacKenzie 1994). Οι υπάλληλοι οι οποίοι αναπτύσσουν συμπεριφορές OCB στον εργασιακό τους χώρο, οικειοθελώς καταβάλλουν

μεγαλύτερες προσπάθειες, βοηθούν συναδέλφους, βρίσκουν καλύτερους τρόπους να κάνουν την εργασία τους και όλα αυτά οδηγούν σε καλύτερη παραγωγικότητα (VanScotter and Motowildo 1996). Γενικά, πολλοί ερευνητές έχουν αναγνωρίσει τη σημαντική επιρροή του OCB στην επιτυχία ενός οργανισμού (Chen et al 1998).

Στην παρούσα μελέτη βρέθηκε ότι κάποιες συμπεριφορές των προϊσταμένων όπως η επικέντρωση στην επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων και η κινητοποίηση ανάλογων συμπεριφορών (παραγωγός), η αποφυγή καταστάσεων κρίσης και η τήρηση της τάξης (συντονιστής), η επιρροή προς τα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα (μεσολαβητής), η ενθάρρυνση συμμετοχικής λήψης αποφάσεων και η επίλυση διαφορών (διευκολυντής), ο καθορισμός των στόχων και προτεραιοτήτων (διευθυντής) και ο πειραματισμός με νέες και καινοτόμες ιδέες (καινοτόμος) που φανερώνουν συγκεκριμένες ηγετικές ικανότητες, φαίνεται να επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων όσον αφορά τα καθήκοντά τους εκτός του καθορισμένου εργασιακού τους ρόλου, με αποτέλεσμα οι τελευταίοι να επιδεικνύουν ευσυνειδησία, φιλοτιμία και αλτρουισμό προς τους άλλους εργαζόμενους. Από τα παραπάνω προκύπτει ότι οι προϊστάμενοι κατά πρώτον εστιάζουν σε ικανότητες που περιγράφουν μια πιο παραδοσιακή δομή ηγεσίας (παραγωγός, διευθυντής, συντονιστής) αλλά επιπρόσθετα επιδεικνύουν δύναμη, θάρρος και αυτοπεποίθηση (μεσολαβητής), προωθούν την αυτονομία, την ομαδικότητα και την επίλυση συγκρούσεων (διευκολυντής) και τέλος προωθούν την αλλαγή και τη δημιουργικότητα (καινοτόμος) κινητοποιώντας έτσι τους εργαζόμενους να καταβάλλουν παραπάνω προσπάθεια, συμμεριζόμενοι το κοινό καλό και την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού. Ο Quinn υποστηρίζει ότι ένα άτομο το οποίο έχει υψηλή συμπεριφορική πολυπλοκότητα μπορεί να εκτελεί όλους τους ηγετικούς ρόλους αποτελεσματικά παρά κάποιον συγκεκριμένο. Σε έρευνες που αφορούσαν μεσαία στελέχη οργανισμών τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τα άτομα τα οποία είχαν συμπεριφορική πολυπλοκότητα ήταν πιο αποτελεσματικοί ηγέτες σε σχέση με εκείνους που είχαν χαμηλά επίπεδα συμπεριφορικής πολυπλοκότητας και ότι η αποτελεσματική ηγεσία είναι η ικανότητα να αντιλαμβάνονται και να εκφράζουν πολλαπλούς και αντικρουόμενους ρόλους (Hooijberg 1992, 1996, Quinn et al 1992). Οι Quinn,

Spreitzer και Hart (1992) σε μία μελέτη τους σε μία επιχείρηση που βρίσκεται στη λίστα Fortune 10 του αντίστοιχου περιοδικού σχετικά με την ηγετική αποτελεσματικότητα βρήκαν ότι οι ηγέτες οι οποίοι χρησιμοποιούσαν ικανότητες που αντιστοιχούσαν σε όλους τους ηγετικούς ρόλους του ανταγωνιστικού πλαισίου αξιών του Quinn αξιολογούνταν ως πιο αποτελεσματικοί τόσο από τους υφισταμένους όσο και από τους συναδέλφους και τους ανωτέρους τους. Τα εμπειρικά αποτελέσματα μιας έρευνας που έκαναν οι Denison et al (1995) και αφορούσε την αξιολόγηση του ηγετικού ρόλου συμπεριφοράς 176 ανώτατων στελεχών δημόσιων οργανισμών από τους υφισταμένους τους και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας τους από τους ανωτέρους τους, έδειξαν ότι τα πιο αποτελεσματικά ανώτατα στελέχη έδειχναν μία μεγάλη ποικιλία έκφρασης ηγετικών ρόλων (συμπεριφορική πολυπλοκότητα) σε σχέση με τους συναδέλφους τους που είχαν μικρότερη αποτελεσματικότητα και χρησιμοποιούσαν τρεις συγκεκριμένους ηγετικούς ρόλους (συντονιστής, παραγωγός και διευθυντής) μόνο και ήταν προσανατολισμένοι προς ένα πιο παραδοσιακό και συναλλακτικό τρόπο ηγετικής συμπεριφοράς δίνοντας έμφαση στον έλεγχο, τη σταθερότητα και την παραγωγικότητα σε σχέση με τους πιο αποτελεσματικούς συναδέλφους τους. Σύμφωνα με τον Belasen (1998) οι ηγέτες των οργανισμών προκειμένου να μπορέσουν να διαχειριστούν παράδοξες καταστάσεις πρέπει να μάθουν να αντιμετωπίζουν τυχόν αντιθέσεις και να συνδυάζουν μη συμβατές δυνάμεις παρά να επιλέγουν μεταξύ αυτών. Συνεπώς, απαιτούνται παράδοξες ικανότητες και πολυπλοκότητα συμπεριφοράς (behavioral complexity) κάτι που διακρίνει τους μεγάλους ηγέτες από τους υπόλοιπους. Στην έρευνα των Hart και Quinn (1993) που διεξήχθη σε δείγμα 916 ανώτατων στελεχών τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τα ανώτατα στελέχη τα οποία έδειχναν υψηλά επίπεδα συμπεριφορικής πολυπλοκότητας επιτύγχαναν υψηλά επίπεδα απόδοσης, καθώς οι συγκεκριμένοι ηγέτες μπορούσαν να ενσαρκώνουν σε ένα υψηλό επίπεδο όλους τους ηγετικούς ρόλους. Πιο συγκεκριμένα, τα ανώτατα στελέχη που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν από διαφορετικούς οργανισμούς και όσοι είχαν υψηλό σκορ σε όλους τους ηγετικούς ρόλους επιτύγχαναν υψηλά επίπεδα απόδοσης ανεξάρτητα από τη φύση, το μέγεθος ή τον ανταγωνισμό του εργασιακού περιβάλλοντος της εταιρείας τους αυτό υποστηρίζει την θεώρηση ότι τα υψηλά επίπεδα συμπεριφορικής πολυπλοκότητας είναι κατά

κάποιο τρόπο μια παγκόσμια ικανότητα (Hart and Quinn 1993). Τα αποτελέσματα της έρευνας των Trivellas και Reklitis (2014) αποκάλυψαν ότι οι προϊστάμενοι οι οποίοι χαρακτηρίζονται από υψηλά επίπεδα ικανοτήτων σε όλους τους ηγετικούς ρόλους (συμπεριφορική πολυπλοκότητα), ενισχύουν τα εργασιακά αποτελέσματα όπως είναι η απόδοση των εργαζομένων και η εργασιακή ικανοποίηση. Επίσης, βρήκαν ότι οι ηγέτες κλίνουν προς πιο ιεραρχικές δομές κανόνων και συγκεντρωτισμού (παραγωγός, διευθυντής, συντονιστής), προωθούν την αποτελεσματική επικοινωνία και την διαχείριση συγκρούσεων (καθοδηγητής), ενώ είναι ανεπαρκείς στην καινοτομία, τη δημιουργικότητα, την ανάληψη ρίσκων και ευκαιριών ανάπτυξης (καινοτόμος, μεσολαβητής). Η έρευνα της Melo et al (2014) σαν σκοπό είχε να κατανοηθούν οι ηγετικοί ρόλοι που εκφράζονται από τους προϊστάμενους σύμφωνα με την αντίληψη των υφισταμένων τους. Η έρευνα βρήκε ότι όλοι οι ηγετικοί ρόλοι εμφανίζονται και έχουν μέση βαθμολογία πάνω από το μέσο. Οι ηγετικοί ρόλοι παραγωγός, διευθυντής, καθοδηγητής και συντονιστής έχουν την υψηλότερη βαθμολογία, ενώ ο ηγετικός ρόλος του διευκολυντή είχε τη χαμηλότερη βαθμολογία από όλους. Από τα παραπάνω φαίνεται ότι οι προϊστάμενοι δείχνουν μία έμφαση στην παραγωγικότητα και την απόδοση των εργαζομένων (παραγωγός, διευθυντής) και μία έμφαση να ακολουθούν κανόνες και προκαθορισμένες εργασίες (καθοδηγητής και συντονιστής), ενώ σπάνια δείχνουν συμπεριφορές καινοτομικές ή συμπεριφορές με παράγοντες εκτός του οργανισμού που θα ωφελούσαν τον οργανισμό (καινοτόμος, μεσολαβητής). Επίσης, φάνηκε ότι οι προϊστάμενοι υστερούν στην επίλυση συγκρούσεων και στην ανάπτυξη ενός ομαδικού πνεύματος εργασίας (διευκολυντής). Το συμπέρασμα ήταν ότι υπάρχει ανάγκη για ισορροπία στην ανάπτυξη των ικανοτήτων των προϊσταμένων (συμπεριφορική πολυπλοκότητα). Τα συμπεράσματα από την έρευνα της Melo et al (2014) επιβεβαιώθηκαν από άλλες έρευνες προγενέστερες, οι οποίες είχαν δείξει υψηλά επίπεδα ικανοτήτων των προϊσταμένων στους ηγετικούς ρόλους του παραγωγού, του διευθυντή και του συντονιστή (Parreira P. 2006).

Όσον αφορά τη συχνότητα που εκφράζεται μια ηγετική συμπεριφορά φαίνεται ότι στο νοσοκομείο ενώ εκφράζονται όλες οι συμπεριφορές από όλους τους ηγετικούς ρόλους (συμπεριφορική πολυπλοκότητα), υπερισχύουν οι συμπεριφορές που δείχνουν ενθάρρυνση για ελεύθερη έκφραση, διάθεση για

διαπραγμάτευση (διευκολυντής), οι συμπεριφορές που εστιάζουν στην επίτευξη των στόχων και στον σχεδιασμό και διατήρηση των κανόνων (διευθυντής, συντονιστής) και οι συμπεριφορές που εκφράζουν ενσυναίσθηση για τις ανάγκες και την ανάπτυξη των εργαζομένων (καθοδηγητής).

Ξένη Βιβλιογραφία

- Ahearne M., Mathieu J. and Rapp A. (2005), "To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of empowering leader behaviors on customers satisfaction and performance", *Journal of applied psychology*, Vol. 90, pp. 945-955
- Alge B., Tangirala G. and Oakley J. (2006), "Information privacy in organizations: empowering creative and extra role performance", *Journal of applied psychology*, Vol. 91(1), pp. 221 - 232
- Allen T.D. and Rush M.C. (1998), "The effects of organizational citizenship behavior on performance judgements: a field study and a laboratory experiment", *Journal of applied psychology*, Vol. 83, pp. 247 – 260.
- Altizer C. (1993), "Four steps to empowerment", *Network for empowering productivity, Quality and customer satisfaction*, Vol.4(1), pp 21 - 23
- Amudsen S. and Martinsen O. (2014), "Empowering leadership: construct, clarification, conceptualization and validation of a new scale", *Leadership quarterly*, Vol. 25(3), pp. 487-511
- Anderson K. D. (2008), "Transformational teacher leadership in a rural schools", *The rural education*, pp. 8 - 17
- Appelbaum S.H., Karasek R., Lapointe F. and Quelch K. (2014), "Employee empowerment: factors affecting the consequent success or failure – Part I", *Industrial and commercial training*, Vol. 46(7), P. 379.
- Arnold Josh A., Sharon Arad, Jonathan Rhoandes and Fritz Drasgow (2000), "The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of new scale for measuring leader behavior", *Journal of organizational behavior*, Vol. 21(3), pp. 249 – 269.
- Aryee S. and Chen X. (2006), "Leader-member exchange in a chinese context: antecedents, the mediating role of psychological empowerment and outcomes", *Journal of business research*, Vol. 59, pp. 793 – 801.
- Ashby W.R. (1952), "Design for a brain", Wiley publishing, New York, USA
- Avolio B., Luthans F. and Walumbwa F. (2004), "Authentic leadership: theory building for veritable sustained performance", *Working Parer Lincoln: Gallup leadership institute, University of Nebraska, Indiana, USA.*

- Avolio B., Hannah S., Reichard R., Chan A. and Walumbwa F (2009), "100 years of leadership intervention research", *Leadership quarterly*, Vol. 1, pp. 421-449
- Avolio B., Walumbwa F, and Weber T. (2009), "Leadership: Current theories, research and future directions", *Annual review of psychology*, Vol. 60, pp. 421-449
- Avolio B., Bass B. (1986), "Transformational leadership, Charisma and beyond", Binghamton: State University of New York, School of Management (Tech. Rep. No. 85-90).
- Avolio B. (1994), "The natural: Some antecedents to transformational leadership", *International journal of public administration*, Vol. 17, pp. 1559-1581
- Avram E. and Priescu I. (2012), "Access to information and empowerment perspectives in health services", *Social and behavioral sciences*, Vol. 33, pp. 949 – 953
- Bandura A. (1977), "Social learning theory", Englewood Clivs, NJ: Prentice-Hall
- Bandura A. (1986), "Social foundations of thought and action", Englewood Clivs, NJ: Prentice-Hall
- Bandura A. (1997), "Self-efficacy: The exercise of control", New York: Freeman.
- Bandura A. and Locke A. (2003), "Negative self-efficacy and goal effects revisited", *Journal of applied psychology*, Vol. 88, pp. 87 – 99.
- Bartram T. and Casimir G. (2007), "The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leader: the mediating effect of empowerment and trust in the leader", *Leadership and organization development journal*, Vol. 28(1), pp. 4 – 19.
- Bass B. (2008), "The Bass handbook of leadership: Theory, research and applications", New York: Free press.
- Bass B. (1997), "Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?", *American psychologist*, Vol. 52(2), pp. 130 – 139.
- Bass B. (1990), "From transactional to tranformational leadership: learning to share the vision", *Organizational dynamics*, Vol. 18(3), pp. 19-31
- Bass B. (1985), "Leadership and performance beyond expectation", NY: Free press.

Bass B. (1960), "Leadership psychology and organizational behavior", New York: Harper.

Bass B., Avolio B. (1989), "Potential Biases in leadership measures: How prototypes, leniency and general satisfaction relating to ratings and rankings of transformational and transactional leadership constructs", Educational and psychological measurement, Vol. 49, no.3, pp. 509-527

Bass B., Avolio B. (1990), "Developing transformational leadership: 1992 and beyond", Journal of European industrial training, Vol. 14 (5), pp. 21-27

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994), "Improving organizational effectiveness through transformational leadership.", Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997), "Full range of leadership development: Manual for the multi-factor leadership questionnaire", California, Mind garden.

Bass B. and Steidlmeier P. (1999), "Ethics, Character and authentic transformational leadership behavior", The leadership quarterly, Vol. 10, pp. 181-217.

Barsi, M., Ziglari, F., & Abadi, M. N. A. (2013), "Study Effective Factors on Employees' Empowerment by a Model Based on Conger & Kanungo Model; Case Study: Social Security Organization of Bandar Abbas (Iran)", International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, 3(4), 308-318.

Begley P. T. (2006), "Self-knowledge, capacity and sensitivity: Prerequisites to authentic leadership by school principals", Journal of Educational Administration, 44(6), 570-589.

Belasen A.T. (1998), "Paradoxes and leadership roles: Assessing and developing managerial functional competencies", Management Development Forum, Vol. 1(2), pp. 73-98.

Ben-Zur H. & Yagil D. (2005), "The relationship between empowerment, aggressive behaviours of customers, coping, and burnout", European Journal of work and organizational psychology, Vol. 14, pp. 81-99.

Bennis W. (2009), "Understanding the basics. In W. Bennis, the essential Bennis. Essays on leadership by Warren Bennis (pp. 204-204), San Francisco: Jossey-Bass.

Bennis W. and Nanus B. (1985), "Leaders: The strategies for taking charge", New York: Harper and Row.

- Bensimon E., Neumann A. and Birnbaum R. (1989), "Making sense of administrative leadership: The "L" word in higher education", Washington, D.C.: George Washington University
- Bhatnorgar J. and Sandhu S. (2005), "Psychological empowerment and OCB in IT managers: a talent retention tool", *Indian journal of industrial relations*, Vol. 40(4), pp. 449 – 469.
- Blake R. and Mouton S. (1964), "The managerial grid: key orientations for achieving productivity through people", Houston TX, Gulf publishing company.
- Blanchard, K. H., Carlos J.P. and Randolph, A. (2001), "Empowerment Takes More than a Minute", San Francisco, Berrett-Koehler.
- Blau P. (1964), "Exchange and power in social life", N.Y.: Wiley.
- Block P. (1987), "The empowered manager: positive political skills at work", San Francisco, Jossey-Bass, p. 65
- Bobko P. (1985), "Removing assumptions of bipolarity: towards variation and circularity", *Academy of management review*, Vol. 19, pp. 99 – 108.
- Bolin, F. S. (1989), "Empowering Leadership", *Teachers College Record*, 19(1), 81-96.
- Bolino M.C. and Turnley W.H. (2005), "The personal costs of citizenship behavior: the relationship between individual initiative and role overload, Job stress and work-family conflict", *Journal of applied psychology*, Vol. 90, pp. 740 – 748.
- Boniface O. (2014), "Effects of application of Bowen and Lowler's (1992) employee empowerment model on monitoring and evaluations of activities in the South African public healthcare system", *International journal of African and Asian studies*, Vol. 4, pp. 133 – 141.
- Borman W.C. and Motowildo S.J. (1993), "Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance", San Francisco: Jossey-Bass
- Bourgeois L. and Eisenhardt K. (1988), "Strategic decision processes in high velocity environments: four cases in the micro-computer industry", *Management science*, Vol. 14, pp. 816 – 835.
- Bowen D.E. and Lawler E.E. (1995), "Empowering service employees", *Sloan management review*, Vol. 36, pp. 73 - 84.
- Bowen D.E. and Lawler E.E. (1992), "The empowerment of service workers: A what, why, how and when", *Sloan management review*, Vol. 33(3), pp. 31 – 39.

Boyatzis R.E. (1982), "The competent manager: a model for effective performance", New York, John Wiley and Sons.

Boyatzis R.E. (2008), "Competencies in the 21st century", *Journal management development*, Vol. 27(1), pp. 5 - 12.

Brass D.J., and Burkhardt M.E. (1993), "Potential power and power use: an investigation of structure and behavior", *Academy of management journal*, Vol. 36, pp. 441 – 470.

Brower, M.J. (1995), "Empowering Teams: What, Why and How", *Empowerment in Organizations*, Vol. 3, No 1, MCB University Press, pp. 13-25

Brown M.E., Trevino L.K. and Harrison D. (2005), "Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing", *Organizational behavior and human decision processes*, Vol. 97, pp. 117-34.

Brown M.E., Trevino L.K. (2006), "Ethical leadership: A review and future directions", *Leadership quarterly*, Vol. 17, pp. 595-616

Burke W.W. (1986), "Leadership as empowering others", In S Srivastara (Eds), *Executive power*, San Francisco, Jossey-Bass, pp. 51 - 77

Burns J. (1978), "Leadership", New York, Harper and Row

Burns J. (2012), "Leadership" (unabridged, p.538), New York, Open road media

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999), "Diagnosing and changing organizational culture", Reading UK, Addison-Wesley.

Carter D., Baghurst T. (2013), "The influence of servant leadership on restaurant employee engagement", *Journal of business ethics*, 124 (3), pp. 453-464.

Chen Z.X., Tsui A.S. and Zhong L. (2008), "Reactions to psychological contract breach: A dual perspective", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.29, pp. 527–548

Chen G. and Klimoski J. (2003), "The impact of expectations on newcomer performance in teams as mediated by work characteristics, social exchanges and empowerment", *Academy of management journal*, Vol. 46, pp. 591 - 607

Chen X.P., Hui C., Sego D.J. (1998), "The role of organizational citizenship behavior in turnover: conceptualization and preliminary tests of key hypothesis", *Journal of applied psychology*, Vol. 83(6), pp. 922 – 931.

Cho T.J. (2008), "An integrative model of empowerment and individual performance under conditions of organizational individualism and collectivism

in public sector organizations”, State University of New York at Albany, ProQuest Dissertations Publishing.

Cogliser C., Schriesheim A., Scandura A. and Gardner R. (2009), “Balance in leader and follower perceptions of leader-member exchange: relationships with performance and work attitudes”, *Leadership quarterly*, Vol. 20, pp. 452 – 465.

Cole G.A. (1995), “Organizational behavior, Theory and practice”, D.P. Publications, London.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). “The empowerment process: Integrating theory and practice”, *Academy of management review*, Vol. 13(3), 471-482.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998), “Charismatic leadership in organizations”, Thousand oaks, CA: Sage

Connell R.W. (2005), “Globalization, imperialism, and masculinities”, In *Handbook of studies on men & masculinities*, edited by M. S. Kimmel, J. Hearn, and R. W. Connell. Thousand Oaks, CA: Sage

Crozier M. (1964), “The bureaucratic phenomenon”, Chicago, University of Chicago press

Cummings L. and Schwab D. (1973), “Performance in organizations: Determinants and appraisals”, Glenview: Scott, Foresman and company

Dierendonck D. van and Nuijten I. (2011), “The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure”, *Journal of business and psychology*, Vol. 26(3), pp. 249-267

Dalal R.S. (2005), “A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior”, *Journal of applied psychology*, Vol. 90, pp. 1241 - 1255

Day (2001), “Leadership development: A review in context”, *Leadership quarterly*, Vol.11, No. 4

Denison R., Hooijberg R. and Quinn R.E. (1995), “Paradox and performance: Towards a theory of behavioural complexity in managerial leadership”, *Organizational science*, Vol. 6(5), pp. 524 – 540.

Dienesch R.M. and Liden R.C. (1986), “Leader-member exchange model of leadership: a critique and further development”, *Academy of management review*, Vol. 11, pp. 618 – 634.

Dixon D. (1998), "The balanced CEO: A transformational leader and a capable manager", *Healthcare forum journal*, Vol. 41, pp. 26-29

Dulebohn James H., William H. Bommer, Robert C. Liden, Robyn L. Brouer, Gerald R. Ferris (2012), "A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future", *Journal of Management*, Vol. 38, Iss 6, p. 1715-1759

Dunlop P.D. and Lee K. (2004), "Workplace deviance, organizational citizenship behaviour and business unit performance: the bad apples do spoil the whole barrel", *Journal of organizational behaviour*, Vol. 25, pp. 67 – 80.

Ehrhart M. (2004), "Leadership and Procedural Justice Climate As Antecedents Of Unit-Level Organizational Citizenship Behavior", Wiley

Erdogan, B., Vidyarthi, P. R., Anand, S., Liden, R. C., & Chaudhry, A. (2014), "One Member, Two Leaders: Extending Leader-Member Exchange Theory to a Dual Leadership Context", *The Journal of applied Psychology*, 99(3):468-83.

Erdogan B., and Bauer T.N. (2009), "Perceived over qualification and its outcomes: the moderating role of empowerment", *Journal of applied psychology*, Vol. 94, pp. 558 - 565

Erdogan B., Liden, R. C. & Kraimer M.L. (2006), "Justice and leader-member exchange: the moderating role of organizational culture", *Academy of management journal*, Vol 49, pp. 395 - 406.

Erkutlu H. and Chafra J. (2015), "The effects of empowerment role identity and creative role identity on servant leadership and employees' innovation implementation behavior", *Social and behavioral sciences*, Vol. 181, pp. 3-11

Evered R.D. and Selman J.C. (1989), "Coaching and the art of management", *Organizational dynamics*, Vol. 18(2), pp. 16 – 32.

Fernandez S. and Moldogaziev T. (2013), "Employee empowerment, employee attitudes and performance: testing a causal model", *American review of public administration*, Vol. 73(3).

Fernandez S. and Moldogaziev T. (2011), "Empowering public sector employees to improve performance: does it work?", *American review of public administration*, Vol. 41, pp. 23 - 47

Fried Y. and Ferris R. (1987), "The validity of the job characteristics model: a review and meta-analysis", *Personnel psychology*, Vol. 40, pp. 287 - 322

- Fry L.W. (2003), "Toward a theory of spiritual leadership", *The leadership quarterly*, Vol. 14, pp. 693-727
- Fry L.W., Vitucci S. and Cedillo M. (2005), "Spiritual leadership and army transformation: Theory, Measurement and establishing a baseline", *Leadership quarterly*, Vol. 16, pp. 835-862.
- Fullan M. (2001), "Leading in a cultural of change", San Francisco: Jossey-Bass
- Gerstner C.R. and Day V. (1997), "Meta-analytic review of leader-member exchange theory: correlates and construct issues", *Journal of applied psychology*, Vol. 82, pp. 827 - 844
- Graen G.B., Hui C. and Taylor E.T. (2004), "A new approach to team leadership: Upward, downward and horizontal differentiation", *New frontiers of leadership*, Greenwich: IAP, pp. 33 - 66.
- Graen G.B. and Uhl-Bien M. (1995), "Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange theory of leadership over 25 years. Applying a multi level, multi domain perspective", *The leadership quarterly*, Vol 6(2), pp. 219 – 247.
- Graen G.B. and Scandura T.A. (1987), "Towards a psychology of dyadic organizing", *Research in organizational behavior*, Vol. 9, pp. 175 – 208.
- Gist M. and Mitchell T.N. (1992), "Self-efficacy: a theoretical analysis of its determinants and malleability", *Academy of management review*, Vol. 17, pp. 183-211
- Gouldner W. (1960), "The norm of reciprocity", *American sociological review*, Vol. 25, pp. 165 – 167.
- Greenleaf R. (1977), "Servant leadership", Mahwah, N.J.: Paulist press
- Greenleaf R. (1998), "The power of servant leadership", San Francisco, CA: Berrett-Koehler
- Hackett D., Farh J. Song J. and Lapierre M. (2003), "LMX and organizational citizenship behavior: examining the links within and across western and chinese samples", Greenwich, CT: Information age.
- Hallinger P. (2003), "Leading educational change: reflections on the practice of instructional and transformational leadership", *Cambridge journal of education*, Vol. 33(3), pp. 329 – 351.
- Hamish D. (2004), "Recruiting for success "Challenges and solutions", *Human resource management international digest*, Vol. 12(7), pp. 24 – 28.

- 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", *Leadership quarterly*, Vol. 20, pp. 371 – 382.
- Hart S.L. and Quinn R.E. (1993), "Roles executives play: CEOs behavioral complexity and firm performance", *Human relations*, Vol. 46(5), pp. 543 – 544.
- Herrington J., Bonem M. and Furr J. (2000), "Leading congregational change", San Francisco, Jossey-Bass
- Hersey P. and Blanchard K. (1988), "Management of Organizational Behaviour", 5th ed., Engewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall
- Holden P. (1998), "The excellent manager's companion", Gower publishing Ltd.
- Homans G.C. (1958), "Social behavior as exchange", *American journal of sociology*, Vol. 63, pp. 597 – 606.
- Honold L. (1997), "A review of the literature on employee empowerment", *Empowerment in organizations*, Vol. 5(4), pp. 202 - 212
- Hooijberg R. (1996), "A multi-directional approach towards leadership: an extension of the concept of behavioral complexity", *Human relations*, Vol. 49(7), pp. 917 – 947.
- Hooijberg R. (1992), "Behavioral complexity and managerial effectiveness: a new perspective on managerial leadership", University of Michigan, Ann Arbor, MI.
- Hooijberg R. and Choi J. (2001), "The impact of organizational characteristics on leadership effectiveness models: an examination of leadership in a private and a public sector organization", *Administration & society*, Vol. 33(4), pp. 403 - 431.
- Hooijberg R. and Choi J. (2000), "Which leadership roles matter to whom? An examination of rater effects on perceptions of effectiveness", *Leadership quarterly*, Vol. 113, pp. 341 - 364.
- Hooijberg R., Hunt J.G. and Dodge G.E. (1997), "Leadership complexity and development of the leaderplex model", *Journal of management*, Vol. 23, pp. 375 - 408.
- Hooijberg R. and Quinn R.E. (1992), "Behavioral complexity and the development of effective managers", *Strategic management: a multi-organizational level perspective*, Qiorum, New York.

- Hooijberg R. and Quinn R.E. (1991), "Behavioral complexity and the development of effective managers", Strategic management Lubbock TX, Tech University.
- Hoye R. (2006), "Leadership within Australian voluntary sport organization boards", Non-profit management and leadership, Vol. 16(3), pp. 297 – 313.
- Hoye R. (2004), "Leader-member exchanges and board performance of voluntary sport organizations", Non-profit management and leadership, Vol. 15(1), pp. 55 – 70.
- Hui C., Law K., Yi Feng C. and Tjosvold D. (2008), "The role of co-operation and competition on LMX and extra-role performance in China", Asia pacific journal of human resources, Vol. 46(2), pp. 133 – 152.
- Hui C., Law K. and Chen Z. (1999), "A structural equation model of the effects of negative affectivity, leader-member exchange, and perceived job mobility on in-role and extra-role performance: a Chinese case", Organizational behavior and human decision processes, Vol. 77(1), pp. 3 – 21.
- Humphrey S.E., Nahrgang J.D. and Morgeson P. (2007), "Integrating motivational, social and a contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature", Journal of applied psychology, Vol. 92, pp. 1332 - 1356
- Hunter D. and Nielsen S. (2013), "Performance Management and Evaluation: Exploring Complementarities", Wiley
- Ibarra H. (1993), "Network centrality, power and innovation involvement: determinants of technical and administrative roles", Academy of management review, Vol. 36, pp. 471 - 501
- Ilies R., Nahrgang D. and Morgeson F. (2007), "Leader-member exchange and citizenship behaviors: a meta-analysis", Journal of applied psychology, Vol. 92, pp. 269 – 277.
- Jacques E. (1986), "The development of intellectual capability: a discussion of stratified systems theory", Journal of applied behavioral science, Vol. 22, pp. 361 – 383.
- James L.R. and Jones A.P. (1974), "Organizational climate: a review of theory and research", Journal of applied psychology, Vol. 76, pp. 214 – 224.

- Joyce W. and Slocum J. (1984), "Collective climate: agreement as a basis for defining aggregate climates in organizations", *Academy of management journal*, Vol. 27, pp. 721 – 742.
- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (2000), "Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership", *Journal of Organizational Behavior*, 21(8).
- Kanter R.M. (1989), "The new managerial work", *Harvard business review*, pp. 85-92
- Kanter R.M. (1986), "The new workforce meets the changing workplace: strains, dilemmas and contradictions in attempts to implement participative and entrepreneurial management", *Human resource management*, Vol. 25, pp. 515 – 537.
- Kanter R.M. (1983), "The change masters", New York: Simon and Schuster
- Kanter R.M. (1979), "Power, failures in management circuits", *Harvard business review*, Vol. 57(4), pp. 65 - 75
- Kanungo R. and Mendonca M. (1996), "Ethical dimensions of leadership", London UK, Thousands oaks.
- Katrinli A., Atabay G., Gunay G. and Cangarli G. (2011), "The moderating role of leader-member exchange in the relationship between psychological contract violation and organizational citizenship behavior", *African Journal of Business Management* Vol. 5(1), pp. 1 - 6
- Katz, D. (1964), "The motivational basis of organizational behaviour", *Behavioral Science*, Vol. 9, pp. 131-146.
- Kegan R. (1982), "The evolving self", Cambridge, Harvard University Press
- Kim T. and Kim M. (2013), "Leaders moral competence and employee outcomes: the effects of psychological empowerments and person-supervisor fit", *Journal of business ethics*, Vol. 112(1), pp. 155 – 156.
- Kim J., Gershenson C., Glaser P. and Smith T.W. (2011), "The polls: trends in surveys on surveys", *Public opinion quarterly*, Vol. 75(1), pp. 165 – 191.
- Kinlaw, D.C (1995), "The Practice of Empowerment: Making the Most of Human Competence", Gower, Hampshire.
- Kirkman B.L. and Shapiro D.L. (1997), "The impact of cultural values on employee resistance to teams: towards a model of globalized self-managing

work team effectiveness", *Academy of management review*, Vol.22, pp. 730 - 757

Kouzes J.M. and Posner B.Z. (1992), "Ethical leadership. An essay about being in love", *Journal of business ethics*, Vol. 11, pp. 479-84.

Kouzes J.M. and Posner B.Z. (2007), "The leadership challenge", 4th Ed, San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Lashley C. (2001), "Empowerment: HR strategies for service excellence", Oxford Boston Butterworth Heinemann

Lashley C., McGoldrick J. (1994), "The Limits of Empowerment: A Critical Assessment of Human Resource Strategy for Hospitality Operations", *Empowerment in Organizations*, Vol. 2 Iss: 3, pp.25 – 38

Lawler E.E. (1992), "The ultimate advantage", San Francisco, Jossey-Bass

Lawrence, T. B., Suddaby, R., & Leca, B. (2009/a), "Introduction: Theorizing and studying institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations" Cambridge, UK: Cambridge University Press, pp. 1 - 27.

Lawrence K., Lenk P. & Quinn R. E. (2009/b), "Behavioral complexity in leadership: The psychometric properties of a new instrument to measure behavioral repertoire", *The Leadership Quarterly*, Vol. 20(2), pp. 87 - 102.

Lawrence P.R. and Lorsch J.W. (1967), "Organization and environment", Boston MA, Harvard university press.

Leithwood K. and Jantzi D. (2006), "Transformational school leadership for large scale reform: effects on students, teachers and their classroom practices", *School effectiveness and school improvement*, Vol. 17(2), pp. 201 – 228.

Leithwood K. and Jantzi D. (2000), "The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school", *Journal of educational administration*, Vol. 38(2), pp. 112 - 129.

Lewis P., Goodman S. and Fandt P. (1998), "Management: challenges in the 21st century", Cincinnati: Thomson.

Li, A. N., & Liao, H. (2014), "How do leader–member exchange quality and differentiation affect performance in teams? An integrated multilevel dual process model", *Journal of Applied Psychology*, 99(5), 847.

Liden R., Wayne S., Zhao H. and Henderson D. (2008), "Servant leadership: Development of multi-dimensional measure and multilevel assessments", *Leadership quarterly*, 19(2), pp. 161-177.

Liden R., Sparrow R.T. and Wayne S. (2000), "An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships and work outcomes", *Journal of applied psychology*, Vol 85(3), pp. 407 – 416.

Liden R., Sparrow R.T., Wayne S. (1997), "Lear-member exchange theory: the past and potential empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships and work outcomes", *Journal of applied psychology*, Vol 85(3), pp. 407 – 416.

Liden R. and Graen G. (1980), "Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership", *Academy of management journal*, Vol. 23, pp. 451 - 465.

Lyons B., Smuts C.M., Stephens, A. *Urban Studies*, Vol.38.

McIntosh G. and Rima S. (1997), "Overcoming the dark side of leadership: the paradox of personal dysfunction", Grand Rapid, MI: Baker Books

MacKenzie S., Sellen A. and Buxton W. (1991), "A comparison of input devices in elemental pointing and dragging tasks", In *Conference Proceedings on Human Factors in Computing Systems*, ACM, pp. 161 - 166

Mallak, L.A. and Kurstedt, H.A., Jr. (1996), "Understanding and using empowerment to change organizational culture", *Industrial Management*, November/December, p. 9.

Manz C. and Sims Jr H. (2001), "The new superleadership: leading others to lead themselves", San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers

Manzoni J. and Barsoux J. (2002), "The set-up-to-fail syndrome. How good managers cause great people to fail", Boston: Harvard business school press

Margaret E. (1997), "Empowerment and organizational change", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 9 Iss: 7, pp.325 – 333

Martinko M.J. and Gardner W.L. (1982), "Learned helplessness: an alternative explanation for performance deficits", *Academy of management review*, Vol. 7, pp. 195 - 204

Melo R., Silva M. and Parreira P. (2014), "Effective leadership: Competing values framework", *Procedia technology*, Vol. 16, pp. 921 – 928.

Menon S. (2001), "Employee empowerment: an integrative psychological approach", *Applied psychology and international review*, Vol. 50, pp. 153-180.

Menon S. (1995), "Employee empowerment: Definition, measurement and construct validation", McGill university Canada.

Moolenaar M., Daly J. and Slegers C. Leithwood 46(5), pp. 623 – 670.

Moorman R.H. (1991), "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?", *Journal of applied psychology*, Vol. 76, pp. 845 - 855

Muceldili B., Turan H. and Erdil O. (2013), "Social and behavioral sciences", Vol. 99, pp. 673-681.

Nemanich A. and Keller T. (2007), "Transformational leadership in an acquisition: a field study of employees", *The leadership quarterly*, Vol. 18, pp. 49 – 68.

Niehoff B.P., Moorman R.H., Blakely G., Fuller J. (2001), "The influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment", *Group Organ Manage*, Vol. 26 (1), pp. 91-114

Nielsen J. and Pedersen C. (2003), "The consequences and limits of empowerment in financial services", *Scandinavian journal of management*, Vol. 19(1), pp. 63 – 83.

Nonaka I. (1988), "Toward middle-up-down management: accelerating information creation", *Sloan management review*, Vol. 29(3), pp. 1 - 18

Noorliza K., Hasni M. (2006), "The effects of total quality management practices on employees work related attitudes", *The TQM magazine*, Vol. 18(1), pp. 30 - 33

Northhouse P.G. (2012), "Leadership: theory and practice", SAG publications, p. 164

Northhouse P.G. (2001), "Leadership theory and practice", Second edition, Thousand oaks, CA: Sage publications, Inc.

Ongori H. (2009), "Managing behind the scenes: a viewpoint on employee empowerment", *African journal of business management*, Vol. 3(1), pp. 9 – 15.

Organ D.W. (1988), "Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome", Lexington MA: Lexington Books

Organ D.W. (1990), "The motivational basis of organizational citizenship behavior", *Research in organizational behavior*, Vol. 12, pp. 43 – 72

Organ D.W. and Konovsky M. (1989), "Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior", *Journal of applied psychology*, Vol. 74, pp. 157 – 164.

Ozaralli N. (2015), "Linking empowering leader to creativity: the moderating role of psychological (felt) empowerment", *Social and behavioral sciences*, Vol. 181, pp. 366-376.

Pais C.L. (2010), «Self-managed teams in the auto components industry: construction of a theoretical model», *Team performance management*, Vol. 16(7), pp. 359 – 387.

Parris D., and Welty Peachey J. (2013), "A systematic literature review of servant leadership theory in organizational context", *Journal of business ethics*, Vol. 113(3), pp. 377-393

Pearce C., Sims J., Cox J., Ball G., Schnell E., Smith K. and Trevino L. (2003), "Transactors, transformers and beyond: a multi-method development of a theoretical typology of leadership", *Journal of management development*, Vol. 22 (4), pp. 273-307.

Parreira P. (2006), "Organizational effectiveness in hospital context: the impact of complexity on leadership", Doctoral thesis, Lisbon: Superior institute of science of work and business.

Pitariu H. and Chraif M. (2009), "Evaluarea performantelor profesionale", *Revista psihologia resurselor umane-supliment*, Cluj – Napoca: Editura ASCR

Podsakoff N.P., Whiting S.W., Podsakoff P.M., Blume B.D. (2009), "Individual and organizational level consequences of organizational citizenship behaviors: a meta-analysis", *Journal of applied psychology*, Vol. 94(1), pp. 122 – 141.

Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Ponine J.B., Bachrach G.D. (2000), "Organizational citizenship behavior: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research", *Journal of management*, Vol. 26(3), pp. 513 – 563

Podsakoff P. M., & MacKenzie, S. B. (1994), "Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness", *Journal of Marketing Research*, Vol. 3(1), pp. 351–363

Punjaisri K. and Balmer J. (2016), "Brand value co-creation with employees through the Leader-Member Exchange theory: the case of a corporate brand", The International Corporate Identity Group (ICIG), Colchester, UK.

Quinn R.E. (1988), "Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance", San Francisco California, Jossey-Bass Inc.

- Quinn R.E. (1984), "Applying the competing values approach to leadership: towards an integrating framework", *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership*, Pergamon press, New York, pp. 10 - 27
- Quinn R.E. and Cameron K. (1988), "Paradox and transformation", Cambridge MA: Ballinger
- Quinn R.E., Faerman S.R., Thompson M.P. and McGrath M.R. (1996), "Becoming a master manager: A competency framework", New York: John Wiley & Sons Inc.
- Quinn R.E. and Rohrbaugh J. (1983), "A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis", *Management science*, Vol. 29, pp. 363 - 377
- Quinn R.E. and Speitzer G.M. (1997), "The road to empowerment: seven questions every leader should consider", *Organizational dynamics*, Vol.26(2), pp. 37-49
- Quinones M., Van den Broek A. and DeWhite H. (2013), "Do job resources affect work engagement via psychological empowerment? A mediation analysis", *Journal of work and organizational psychology*, Vol. 29, pp. 127 - 134
- Randolph A. (1995), "Navigating the journey to Empowerment", *Organizational Dynamics*, Vol. 23, Iss 4, p. 19-32.
- Reave L. (2005), "Spiritual values and practices related to leadership effectiveness", *The leadership quarterly*, Vol. 16, pp. 655-687
- Reed L., Vidaver-Cohen D. and Colwell S. (2011), "A new scale to measure executive servant leadership: Development, analysis and implications for research", *Journal of business ethics*, 101 (3), pp. 415-434
- Richardson H.A. and Vandenberg R.J. (2005), "Integrating managerial perceptions and transformation leadership into a work unit level model of employee involvement", *Journal of organizational behavior*, Vol. 26, pp. 561 – 589.
- Rizzo J.R., House R.J. and Lirtzman S.I. (1970), "Role conflict and ambiguity in complex organizations", *Administrative science quarterly*, Vol.15, pp. 150 - 163
- Rockstuhl T., Dulebohn J., Ang S. and Shore L. (2012), "Leader-member exchange (LMX) and culture: a meta-analysis of correlates of LMX across 23 countries", *Journal of applied psychology*, Vol. 97(6), pp 1097 – 1130.

Sadler, P. (2003), "Leadership", 2th edition, Kogan Page Limited.

Sawyer J.E. (1992), "Goal and process clarity: Specification of multiple constructs of role ambiguity and a structural model of antecedents and consequences", *Journal of applied psychology*, Vol. 77, pp. 130-142

Schriesheim C.A., Castro L. and Cogliser C. (1999), "Leader member exchange research: a comprehensive review of theory measurement and data analytic practices", *Leadership quarterly*, Vol. 10, pp. 63 - 113

Schuster J. (1994), "Transforming your leadership style", *Association management*, Vol. 46 (1), pp. 39-43

Schyns B. and Paul T. (2005), "Dyadic leadership and organizational outcomes: different results for different instruments?", *Global organizing designs* (pp. 173 – 203), Greenwich Information Age publishing

Seibert S.E., Wang G and Courtright H. (2011), "Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: a meta-analytic review", *Journal of applied psychology*, Vol. 96, pp. 981 - 1003

Settoon R., Bennett N. and Liden R. (1996), "Social exchange in organizations: perceived organizational support, leader-member exchange and employee reciprocity", *Journal of applied psychology*, Vol. 81(3), pp. 219 – 227.

Shamir B., House R. and Arthur M. (1992), "The motivational effects of charismatic leadership", *Leadership quarterly*, Vol. 10

Shrivastana P. and Schneider S. (1984), "Organizational frames of reference", *Human relations*, Vol. 37, pp. 795 – 809.

Sigler T.H. & Pearson C. (2000), "Creating an empowering culture: examining relationship between organizational culture & perception of empowerment", *Journal of quarterly management*, Vol.5, No.1, pp. 27 - 52

Sims Jr. H. and Manz C. (1996), "Company of heroes: Unleashing the power of self-leadership", New York, Wiley

Smith C.A., Organ D.W. & Near, J.P. (1983), "Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68, pp. 653-663.

Spreitzer G. (2008), "Taking stock: a review of more than 20 years of research on empowerment at work", *Handbook of organizational behavior*, Thousands oaks: CA, sage, pp. 54 - 73

- Spreitzer G. (2006), "Musing on the past and future of employee empowerment", Forthcoming in 2005 in the handbook of organizational development, Thousands oaks: sage
- Spreitzer G. (1996), "Social structural levels for workplace empowerment", Academy of management journal, Vol. 39(2), pp. 483 - 504
- Spreitzer G. (1995), "Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation", Academy of management journal, Vol. 38(5), pp. 1442 – 1465
- Spreitzer G., Kizilos M., Nason S. (1997), "A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction and strain", Journal of management, Vol. 23, pp. 679 - 704
- Stajkovic D. and Luthans F. (1998), "Self efficacy and work related performance: a meta-analysis", Psychological bulletin, Vol. 124, pp. 240 - 261
- Stogdill R. (1974), "Handbook of Leadership", New York, Free Press
- Taris, T.W. (2006), "Burnout and objectively recorded performance: A critical review of 16 studies", Work & Stress, Vol.20 , pp. 316–334.
- Tharikh M., Yen Ying C., Saad M., Sukumaran K. (2016), "Managing job attitudes: The roles of job satisfaction and organizational commitment on organizational citizenship behaviors", Economics and finance, Vol. 35, pp. 604 - 611
- Thomas, K.W., & Tymon W.G, (1994), "Does empowerment always work: understanding the role of intrinsic motivation and personal interpretation", Journal of management systems, Vol. 6: pp. 39 - 54.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990), "Cognitive elements of empowerment: An interpretive" model of intrinsic task motivation", Academy of Management Review, 15: 666-681.
- Thompson M.B. (2000), "Gender, leadership orientation and effectiveness: Testing the theoretical models of Bolman & Deal and Quinn", Sex roles, Vol. 42
- Tierney P., Bauer T.N., & Potter R.E. (2002). "Extra-role behavior among Mexican employees: The impact of LMX, group acceptance, and job attitudes", International Journal of Selection and Assessment, Vol. 10, pp. 292-303.
- Tierney P., Parmer S. and Graen G. (1999), "An examination of leadership and employee creativity: the relevance of traits and relationships", Personnel psychology, Vol. 52, pp. 591 - 620

- Torbert W. (1987), "Managing the corporate dream", Homewood: Irwin.
- Tracey J. and Hinkin T. (1998), "Transformational leadership or effective managerial practices? Group and organizational management", Vol. 23, pp. 220-236
- Trivellas P. and Reklitis P. (2014), "Leadership competencies profiles and managerial effectiveness in Greece", Economics and Finance, Vol. 9, pp. 380 - 390.
- Trivellas P. and Dargenidou D. (2009), "Organizational culture, job satisfaction and higher education service quality", The case of TEI of Larissa, TQM Journal, Vol. 21(4), pp. 382 - 399.
- Tsui A.S. (1984), "A role set analysis of managerial reputation", Organizational behavior and human performance, Vol. 34, pp. 64 – 96.
- Turnley W., Bolino M., Lester S and Bloodgood J. (2003), "The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors", Journal of management, Vol. 29(2), pp. 187 - 206
- Tymon W. G. Jr. (1988), "An empirical investigation of a cognitive model of empowerment", Unpublished doctoral dissertation, Temple University
- Van Oudtshoorn M. and Thomas L. (1995), "A management synopsis of empowerment", Training for quality, Vol.3, pp. 25 - 30
- Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996), "Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance", Journal of Applied Psychology, Vol.81, pp. 525 - 531.
- Vecchio R., Justin J., Pearce C. (2010), "Empowering leadership: an examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure", The leadership quarterly, Vol. 21(3), pp. 530-542.
- Vogt J.F. and Murrell K.L. (1990), "Empowerment in organizations", San Diego, University associates
- Walton R. (1985), "From control to commitment in the workplace", Harvard business review, Vol. 63(2), pp. 77 - 84
- 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, Vol. 34, p. 89

- Wang L., Chu X. and Ni J. (2010), "Leader-member exchange and organizational citizenship behavior: A new perspective from perceived insider status and Chinese traditionality", *Frontiers of business research in China*, Vol. 4(1), pp. 148 – 169.
- Wat D., & Shaffer M. A. (2005), "Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors: The mediating role of trust in the supervisor and empowerment", *Personnel Review*, Vol. 34(4), pp. 406-422.
- Wayne S.J., Shore L.M., Boomer W.H. and Tetrick L.E. (2002), "The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange", *Journal of applied psychology*, Vol. 87, pp. 590 – 598.
- Weick K.E. (1979), "The social psychology of organizing", New York, Random House
- Westley F. (1990), "Middle managers and strategy", *Strategic management journal*, Vol. 11, pp. 337 – 352.
- Whorton J. and Worthley J. (1981), "A perspective on the challenge of public management: environmental paradox and organizational culture", *Academy of management review*, Vol. 6, pp. 357 – 362.
- Williams L.J. and Anderson S.E. (1991), "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors", *Journal of management*, Vol. 17, pp. 601 - 617
- Wilson K.S., Sin H.P. and Conlon D.E. (2010), "What about the leader in leader-member exchange? The impact of resource exchange and substitutability on the leader", *Academy of management review*, Vol. 35(3), pp. 358 – 372.
- Winkler I. (2009), "Contemporary leadership theories", London: physica-Verlag.
- Yen R.H.J., Lin Y.L., Tai S.H., (2004), "The impacts of service climate on service oriented citizenship behavior – the mediating roles of psychological empowerment and role definition", *Management review* 23(1), pp. 23 - 48
- Yen R.H.J. and Niehoff B.P. (2004), "Organization citizenship behaviors and organizational effectiveness: examining relationships in Taiwanese banks", *Journal of applied social psychology*, Vol. 34, pp. 1617 – 1637.
- Yucel I. and Demirel Y. (2012), "A research on the Impact of psychological empowerment on the organizational citizenship behavior", *Kocaeli University, Social Sciences Institute Journal*, Vol.23, pp.19-48.

- Yukl G., (1989), "Managerial leadership: a review of theory and research", Journal of management, Vol. 15, pp. 251 - 289
- Yukl G., (1998), "Leadership in organizations", Englewood cliffs, NJ: Prentice Hall, Μετάφραση στην ελληνική 2009, Εκδόσεις Κλειδάριθμός, σελ. 87.
- Yukl G. and Becker W.S. (2006), "Effective empowerment in organizations", Organization management journal, Vol. 3, pp. 210 - 231
- Yukl G., Hassan S., Mahsud R. and Prussia G. (2013), "Ethical and empowering leadership and leader effectiveness", Journal of managerial psychology, Vol. 28, No. 2, pp. 133-146.
- Zaccaro S.J. (2001), "The nature of executive leadership: a conceptual and empirical analysis of success", American psychological association, Washington D.C.
- Zhang X. and Bartol M. (2010), "Linking empowering leadership and employing creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation and creative process engagement", Academy of management journal, Vol. 53, pp. 107 - 128
- Zhu Y. (2013), "Individual behavior: In-role and extra-role", International journal of business administration, Vol.4(1), pp. 23 - 27
- Zimmerman M.A. and Rappaport J. (1988), "Citizen participation, perceived control and psychological empowerment", American journal of community psychology, Vol.16(5), pp. 725 - 750

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Θεοδωράτος Ε. (2004), "Διοίκηση & Οργανωτική Συμπεριφορά", Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη
- Ζαβλανός, Μ. (2002), "Οργανωτική Συμπεριφορά", Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη
- Ζαβλανός Μ. (2003), "Η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση", Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη
- Θεοδώρου Μ., Σαρρής Μ. και Σούλης Σ., (2001), "Συστήματα υγείας", Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση
- Μπουραντάς Δ. (2015), "Μανατζμεντ, Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο. Σύγχρονες προσεγγίσεις και μέθοδοι διοικητικές και ηγετικές ικανότητες", Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου

- Μπουραντάς Δ. (2005), “Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας”, Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική
- Μπουραντάς Δ. (2002), “Μανατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο, σύγχρονες πρακτικές”, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένος
- Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ. (2003), “Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων”, Αθήνα, Εκδόσεις Γ. Μπένου, σελ. 322-323
- Πιπερόπουλος Γ. (2007), “Επικοινωνώ άρα υπάρχω. Ηγεσία, Επικοινωνία, Δημόσιες σχέσεις.”, Ένατη Έκδοση, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις ζυγός
- Σαίτης Χ. (2007), “Ο διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο. Από την θεωρία στην πράξη”, Τρίτη Έκδοση, Αθήνα, Αυτοέκδοση
- Χαραλαμπίδης Ι. (2007), “Η εξέλιξη της θεωρίας της Διοίκησης”, Τμήμα μηχανικών πληροφοριακών και Επικοινωνιακών Συστημάτων, Σάμος, Πανεπιστήμιο Αιγαίου